



TECNOLÓGICO DE COSTA RICA
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SEDE CENTRAL, CARTAGO
II SEMESTRE, 2014

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA NUEVA EMPRESA MICRO TOSTADORA YÖK
CAFÉ**

PROYECTO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR POR EL GRADO DE
BACHILLERATO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, PLAN DIURNO

PROFESOR ASESOR:
MBA. JOHNNY POVEDA MORA

ESTUDIANTE:
ARIEL BRAVO ROJAS
201136296

ACTA DE APROBACIÓN

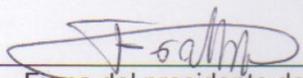
En la Escuela de Administración de Empresas del Tecnológico de Costa Rica, en la Sede Central, a las 11 horas del día miércoles 19 de noviembre de 2014, se procedió a la Defensa Oral del Trabajo Final del estudiante Ariel Bravo Rojas

El jurado calificador estuvo integrado por el profesor Francisco Martínez Villavicencio y el profesor Eduardo Brenes Torres.

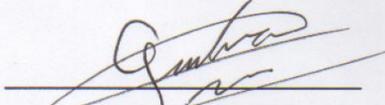
El estudiante realizó la defensa oral de su trabajo final de graduación, después de la cual el jurado calificador hizo las preguntas pertinentes sobre aspectos relacionados con el tema.

Finalizada la defensa se determina que el estudiante:

Aprobó satisfactoriamente su Trabajo Final de Graduación.


Firma del presidente del
jurado calificador


Firma del jurado calificador


Firma del coordinador de
Trabajos Finales de Graduación


Firma del estudiante

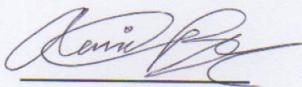
TEC | Tecnológico
de Costa Rica
Coordinación de Trabajos Finales de Graduación
Escuela de Administración de Empresas

Señores

Tecnológico de Costa Rica

Biblioteca José Figueres Ferrer

Yo Ariel Bravo Rojas carné 201136296, autorizo a la Biblioteca José Figueres Ferrer del Tecnológico de Costa Rica disponer del Trabajo Final realizado por mi persona, con el título "**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA NUEVA EMPRESA MICRO TOSTADORA YÖK CAFÉ**" para ser ubicado en el Repositorio Institucional y el Catálogo SIBITEC para ser accesada a través de la red Internet.



Firma del estudiante

3-0475-0254

Cédula

Índice General

1	Introducción	12
	Referencia Empresarial.....	13
1.1	Antecedentes de la empresa	13
1.2	Justificación del proyecto	15
1.3	Definición y planteamiento del problema	15
1.4	Objetivos del proyecto	16
1.5	Delimitación del proyecto	16
2	Capítulo Dos: Marco Teórico.....	18
2.1	Historia del café de Costa Rica	19
2.2	Plan de Negocios	25
2.3	Emprendedor	33
2.4	Planeación Estratégica	34
2.5	Plan de Mercado	36
2.6	Plan Técnico	50
2.7	Plan Organizacional	57
2.8	Plan Legal	64
2.9	Plan Financiero	64
3	Capítulo Tres: Marco Metodológico.....	67
3.1	Plan Estratégico	68
3.2	Plan de Mercado	68
3.3	Plan Técnico	74
3.4	Plan Organizacional	75
3.5	Plan Legal	75
3.6	Plan Financiero	76
4	Capítulo Cuatro: Propuesta de Plan de Negocios.....	77
4.1	Resumen ejecutivo	78
4.2	Naturaleza del proyecto	79
4.3	Presentación de los emprendedores del proyecto	80
5	Capítulo Cinco: Plan Estratégico	82

5.1	Objetivos del Plan Estratégico.....	83
5.2	Diagnóstico Externo	84
5.3	Diagnóstico Interno.....	86
5.4	Análisis de las 7´s.....	87
5.5	Análisis FODA	89
5.6	Factores Críticos del Éxito	92
5.7	Direccionalidad.....	92
5.8	Estrategia genérica básica.....	93
5.9	Objetivos estratégicos.....	94
5.10	Mapa estratégico.....	97
5.11	Listado de apoyos y contactos	98
6	Capítulo Seis: Plan de Mercadeo	100
6.1	Objetivos del Plan de Mercadeo	101
6.2	Manual de campo.....	101
6.3	Segmentación	102
6.4	Mercado meta	104
6.5	Resultados de la investigación de mercados	105
6.6	Mezcla de mercadotecnia	123
6.7	Costos e Inversiones del Plan de Mercadeo	132
6.8	Proyección de Ventas.....	134
7	Capítulo Siete: Plan Técnico	135
7.1	Objetivos del Plan Técnico	136
7.2	Localización	136
7.3	Descripción de las instalaciones físicas.....	136
7.4	Diagrama de flujo de proceso productivo.....	137
7.5	Balance de costos e inversiones.....	145
8	Capítulo Ocho: Plan Organizacional	152
8.1	Objetivos del Plan Organizacional.....	153
8.2	Organigrama de YöK Café.....	153
8.3	Manuales de puestos	154
8.4	Manual de procedimientos	171
8.5	Inversión y costos salariales para la organización	183

8.6	Guía de capacitación	200
9	.Capítulo Nueve: Plan Legal	205
9.1	Objetivos del Plan Legal	206
9.2	Requerimientos legales para la constitución de Yök Café.....	207
9.3	Inversión y costos del Plan Legal.....	208
10	. Capítulo Diez: Plan Financiero.....	210
10.1	Objetivos del Plan Financiero.....	211
10.2	Supuestos del Plan Financiero.....	211
10.3	Cálculo de la inflación.....	212
10.4	Resumen de inversiones y costos de Yök Café	213
10.5	Tasa de costo capital para Yök Café.....	214
10.6	Capital de trabajo de Yök Café.....	215
10.7	Cálculo del valor de desecho.....	216
10.8	Posibles fuentes de financiamiento	217
10.9	Análisis del escenario normal.....	219
10.10	Análisis del escenario pesimista.....	224
10.11	Análisis del escenario optimista.....	229
10.12	Resumen de indicadores financieros	233
10.13	Estructura de capital.....	234
10.14	Análisis de sensibilidad del proyecto	235
10.15	Análisis de riesgo del proyecto.....	238
10.16	Estado de Resultados Puro	240
10.17	Estado de Resultados con financiamiento	242
11	. Conclusiones y recomendaciones	244
11.1	Conclusiones.....	245
11.2	Recomendaciones	250
12	. Bibliografía	253
12.1	Recursos en libros.....	254
12.2	Recursos en línea.....	254
13	. Apéndices.....	256

Índice de Tablas

Tabla 1. Operacionalización de las variables para la investigación de mercados.....	72
Tabla 2. Población de restaurantes y cafeterías por provincia según Tripadvisor	102
Tabla 3. Distribución de restaurantes y cafeterías por provincia	102
Tabla 4. Caracterización del producto	123
Tabla 5. Proyección de precio del café desde año 1 al 3	128
Tabla 6. Proyección de precio del café desde año 4 al 5	128
Tabla 7. Plan publicitario de Yök Café	129
Tabla 8. Plan promocional de Yök Café.....	131
Tabla 9. Costos en colones del plan de mercadeo de Yök Café del año 1	132
Tabla 10. Costos en colones del plan de mercadeo de Yök Café del año 2	132
Tabla 11. Costos en colones del plan de mercadeo de Yök Café del año 3	133
Tabla 12. Costos en colones del plan de mercadeo de Yök Café del año 4	133
Tabla 13. Costos en colones del plan de mercadeo de Yök Café del año 5	133
Tabla 14. Proyección de ventas de café en kilogramos sin personalizar	134
Tabla 15. Proyección de ventas de café en kilogramos personalizado.....	134
Tabla 16. Balance de obras físicas para la micro tostadora Yök Café.....	145
Tabla 17. Balance de equipo para la empresa micro tostadora Yök Café	146
Tabla 18. Inversión en menaje	146
Tabla 19. Gastos operativos en el año 1	147
Tabla 20. Gastos operativos en el año 2	147
Tabla 21. Gastos operativos en el año 3	147
Tabla 22. Gastos operativos en el año 4	148
Tabla 23. Gastos operativos en el año 5	148
Tabla 24. Proyección del costo anual total de café para cada año del flujo de evaluación (en colones)	149
Tabla 25. Proyección de cantidad total de café por año y costo de kilogramo de café en verde para los siguientes 5 años	149
Tabla 26. Depreciación para la micro tostadora Yök Café	150
Tabla 27. Aumentos salariales del sector privado (últimos tres años)	183
Tabla 28. Inversiones en equipo de trabajo	184
Tabla 29. Inversiones en artículos electrónicos	184
Tabla 30. Inversiones en activos nominales	185
Tabla 31. Costos administrativos año 1	185
Tabla 32. Costos de salarios año 1	186
Tabla 33. Costos de limpieza año 1	187
Tabla 34. Costos de servicios año 1.....	188
Tabla 35. Costos administrativos año 2	188
Tabla 36. Costos de salarios año 2	189
Tabla 37. Costos de limpieza año 2	190

Tabla 38. Costos de servicios año 2.....	191
Tabla 39. Costos administrativos año 3	191
Tabla 40. Costos de salarios año 3	192
Tabla 41. Costos de limpieza año 3	193
Tabla 42. Costos de servicios año 3.....	194
Tabla 43. Costos administrativos año 4	194
Tabla 44. Costos de salarios año 4	195
Tabla 45. Costos de limpieza año 4	196
Tabla 46. Costos de servicios año 4.....	197
Tabla 47. Costos administrativos año 5	197
Tabla 48. Costos de salarios año 5	198
Tabla 49. Costos de limpieza año 5	199
Tabla 50. Costos de servicios año 5.....	200
Tabla 51. Inversión inicial en colones para la micro tostadora YöK Café	208
Tabla 52. Costos legales en colones para la micro tostadora YöK Café en el año 1	208
Tabla 53. Costos legales en colones para la micro tostadora YöK Café en el año 2	208
Tabla 54. Costos legales en colones para la micro tostadora YöK Café en el año 3	209
Tabla 55. Costos legales en colones para la micro tostadora YöK Café en el año 4	209
Tabla 56. Costos legales en colones para la micro tostadora YöK Café en el año 5	209
Tabla 57. Resumen de costos directos del año 1 al 5 de YöK Café, octubre 2014.....	213
Tabla 58. Resumen de costos indirectos del año 1 al 5 de YöK Café, octubre 2014.....	213
Tabla 59. Resumen de inversiones de YöK Café, octubre 2014.....	214
Tabla 60. Capital de trabajo de YöK Café, octubre 2014	215
Tabla 61. Valor residual de YöK Café, octubre 2014	216
Tabla 62. Fuentes de financiamiento y las condiciones de crédito, octubre 2014	217
Tabla 63. FNE de escenario puro normal del año 0 al 2, octubre 2014.....	219
Tabla 64. FNE de escenario puro normal del año 3 al 5, octubre 2014.....	220
Tabla 65. Análisis de escenario normal puro, octubre 2014	221
Tabla 66. FNE de la deuda para el escenario normal del año 0 al 2, octubre 2014	222
Tabla 67. FNE de la deuda para el escenario normal del año 3 al 5, octubre 2014	222
Tabla 68. Análisis del inversionista para el escenario normal, octubre 2014.....	223
Tabla 69. FNE de escenario puro pesimista del año 0 al 2, octubre 2014	224
Tabla 70. FNE de escenario puro pesimista del año 3 al 5, octubre 2014	225
Tabla 71. Análisis de escenario pesimista pura, octubre 2014.....	226
Tabla 72. FNE de la deuda para el escenario pesimista del año 0 al 2, octubre 2014	227
Tabla 73. FNE de la deuda para el escenario pesimista del año 3 al 5, octubre 2014	227
Tabla 74. Análisis del inversionista para el escenario pesimista, octubre 2014	228
Tabla 75. FNE de escenario puro optimista del año 0 al 2, octubre 2014	229
Tabla 76. FNE de escenario puro optimista del año 3 al 5, octubre 2014	230
Tabla 77. Análisis de escenario optimista puro, octubre 2014.....	231
Tabla 78. FNE de la deuda para el escenario optimista del año 0 al 2, octubre 2014	232
Tabla 79. FNE de la deuda para el escenario optimista del año 3 al 5, octubre 2014	232

Tabla 80. Análisis del inversionista para el escenario optimista, octubre 2014	233
Tabla 81. Resumen de indicadores financieros según los escenarios de flujo puro, octubre 2014.....	233
Tabla 82. Resumen de indicadores financieros según los escenarios con financiamiento, octubre 2014	234
Tabla 83. Estructura de capital.....	234
Tabla 84. Escenarios de sensibilidad.....	235
Tabla 85. Valores de puntos críticos en escenario normal	236
Tabla 86. Valores de puntos críticos en escenario pesimista	236
Tabla 87. Valores de puntos críticos en escenario optimista	237
Tabla 88. Escenarios del proyecto según flujos y probabilidad de ocurrencia, octubre 2014	238
Tabla 89. VAN de los escenarios y probabilidad de ocurrencia, octubre 2014	239
Tabla 90. Estado de resultados puro del año 1 al 2, octubre 2014	240
Tabla 91. Estado de resultados puro del año 3 al 5, octubre 2014	241
Tabla 92. Estado de resultados con financiamiento del año 1 al 2, octubre 2014	242
Tabla 93. Estado de resultados con financiamiento del año 3 al 5, octubre 2014	243

Índice de gráficos

Gráfico 1. Distribución porcentual de negocios según tipo	105
Gráfico 2. Ubicación geográfica de los encuestados	106
Gráfico 3. Tipo de proveedor de café.....	110
Gráfico 4. Distinción de café con alguna marca	111
Gráfico 5. Marca de café	111
Gráfico 6. Calificación del servicio general.....	112
Gráfico 7. Servicios adicionales.....	113
Gráfico 8. Percepción de calidad de sabor del café	114
Gráfico 9. Color de tueste del café.....	115
Gráfico 10. Personalización de café	116
Gráfico 11. Deseo de personalizar el café	117
Gráfico 12. Recibimiento de capacitaciones respecto a café	118
Gráfico 13. Procedencia de curso recibido.....	119
Gráfico 14. Capacitación respecto a café	120
Gráfico 15. Disposición de pagar una capacitación en café	121
Gráfico 16. Disposición de compra de otra marca de café.....	122

Índice de figuras

Figura 1. Logo de la empresa	124
Figura 2. Distribución del espacio físico de la micro tostadora Yök Café	137

1 . Introducción

La micro tostadora Yök Café es un proyecto emprendedor que surge a raíz de la pasión del joven estudiante de Administración de Empresas del Tecnológico de Costa Rica y barista Campeón Nacional Ariel Bravo Rojas, junto con David Navarro; dicho proyecto consiste en establecer una empresa que tuesta, vende café en grano/molido y que en conjunto ofrece capacitaciones para la preparación de éste.

El principal propósito de la empresa es establecer de forma inicial relaciones con productores de café de la región de Tarrazú, dónde se procurará comercializar la marca de YÖK junto con el apellido de las familias productoras y el nombre de la finca donde fue cosechado el café.

Esta iniciativa surge a raíz de la necesidad de reconocer el esfuerzo y trabajo de pequeños y medianos productores de café de las diferentes regiones cafetaleras de Costa Rica. YÖK Café garantizará un trato justo y directo con los caficultores, dónde a través de la pasión y compromiso aspira ofrecer productos innovadores y de alta calidad. En conjunto a la venta del café en grano/molido, se ofrecerán capacitaciones en la preparación de cafés a través del equipo profesional que posee la empresa.

Con el presente plan de negocios se pretende brindar una herramienta que ayude a la toma de decisión para los desarrolladores e inversionistas interesados en el proyecto. Para cumplir con este propósito, se evaluará el proyecto desde la perspectiva estratégica, mercadológica, técnica, organizacional, legal y financiera con la finalidad de identificar todas aquellas variables que afecten de manera positiva o negativa la puesta en marcha del proyecto.

Al inicio del estudio se presenta la estrategia empresarial, posteriormente la investigación de mercados realizada en conjunto con la mezcla de mercadotecnia que se propone para los productos de YÖK Café. Seguidamente, en el estudio técnico se especifican los costos y la maquinaria necesaria para transformar las materias primas en productos terminados. Luego, en el estudio organizacional de la empresa, se

ahonda en el diseño de una estructura estratégica, de puestos y procedimientos que se adecúe a las operaciones de la tostadora, asimismo, se detalla la cotización, selección y costos anuales de los implementos y servicios para que el proyecto funcione.

Posteriormente, el estudio legal que expone las normativas, resoluciones y leyes que aprueban o desaprueban la puesta en marcha de la tostadora de YÖK Café. Finalmente el plan financiero que pretende determinar la viabilidad financiera de la nueva empresa micro tostadora Yök Café, en cuanto al riesgo, la rentabilidad y la liquidez generada por la inversión.

Referencia Empresarial

1.1 Antecedentes de la empresa

1.1.1 Historia y nacimiento de la idea de negocio

Con la finalidad de establecer un restaurante propio el joven Ariel Bravo Rojas ingresó a la carrera de Administración de Empresas del Tecnológico de Costa Rica. Junto a dicha carrera estudió los cursos de Cocina Básica, Cocina Intermedia y Gastronomía Molecular en el Colegio Universitario de Cartago (CUC) y en O'sullivan Culinary, respectivamente. Posteriormente llevó los cursos de barismo básico, intermedio y avanzado, cada uno de ellos avalados por el ICAFE (Instituto del Café de Costa Rica).

Adentrándose e investigando más sobre el tema, conoció a personas expertas como: Ricardo Azofeifa Mora (subcampeón nacional de Costa Rica 2011-2012 y barista número 8 a nivel mundial en el 2012), Auxiliadora Bonilla (bicampeona nacional 2013 y 2014), Ricardo Quesada Rojas (propietario de Masterpac S.A. y Boutique Café de Cartago), José Solís (instructor barista de la Asociación de Cafés Finos de Costa Rica, catador Q grader), Mario Salas (tostador de la Tasa de Excelencia de Costa Rica), y David Navarro (tostador, barista, catador Q grader y actual socio del proyecto) quienes lo ayudaron a enterarse e inspirarse más en conocimientos especializados del café.

Todo el conocimiento adquirido a través del tiempo, lo llevó a convertirse en uno de los baristas más destacados nacionalmente. Con dos años y medio de experiencia en este campo, se convirtió en Subcampeón Nacional de Baristas en el 2013 y 2014. Cabe mencionar también que fue proclamado campeón del Reto Barista 2013 en la exhibición de hoteles y restaurantes (EXPHORE) durante ese mismo año. Cabe destacar que recientemente, durante el mes de setiembre del 2014, fue proclamado Campeón Nacional de Baristas, y representará a Costa Rica en el Campeonato Mundial que será efectuado el próximo año en Seattle, Estados Unidos. Aunado a esto, es un estudiante avanzado en la carrera de Administración de Empresas del Tecnológico de Cosa Rica.

Debido a la trayectoria en el campo y al espíritu emprendedor que lo invade, surge la idea de emprender junto a su socio una empresa relacionada al ámbito del café, la cual estaría constituida por una cafetería distinta a las ya existentes y una tostadora de café. El propósito que motiva este proyecto, es incentivar la cultura del café en Costa Rica.

Es por ello que en el curso de Formulación y Evaluación de proyectos con el profesor Carlos Díaz Gutiérrez se llevó a cabo un estudio de pre factibilidad de la cafetería, en dónde los resultados dieron como factible el proyecto; sin embargo el joven estudiante Ariel Bravo y sus socios no poseen el capital suficiente para llevar a cabo su desarrollo.

Dado al caso, surge la idea de empezar a desarrollar otra unidad de negocio de YÖK Costa Rica Café, la cual consiste en la micro tostadora de café, es por ello que el presente trabajo desarrolla un plan de negocios para posteriormente empezar sus operaciones.

Yök Café será una empresa conformada por personas apasionadas, emprendedoras y con conocimiento técnico del café. Esa pasión que siente el futuro equipo de trabajo de la empresa se convertirá en una manera de transmitir a las personas que el café no es solamente un grano o una bebida, sino que es también una cultura que forma parte de la idiosincrasia costarricense, razón por la cual se quiere

incentivar el apoyo a pequeños y medianos productores, porque ellos son los responsables de seguir sembrando historia.

1.2 Justificación del proyecto

Actualmente muchas personas buscan dejar de ser dependientes de un salario y trabajan duro para formar una empresa. Otros quieren explotar un talento natural que poseen y se identifican con el emprendedurismo como la forma de hacer realidad una idea de negocio. Este es el caso de este proyecto, donde los desarrolladores del proyecto buscan cómo explotar su destacada reputación y habilidades en tueste, y preparación de bebidas. Además, se busca dar estabilidad a pequeños y medianos productores de café, a través de la comercialización de su grano.

Gracias a esta propuesta, esos integrantes de la industria cafetalera nacional, tendrán opción de crecer y desarrollarse económicamente y entre otros aspectos fundamentales.

Este proyecto ofrecerá dos presentaciones: café con nivel de tueste estandarizado, y la otra es la opción de personalizar el nivel de tueste y mezcla a gusto del cliente.

1.3 Definición y planteamiento del problema

1.3.1 Definición del problema

Toda pequeña empresa en sus inicios de operación posee limitados recursos económicos, humanos y de información del entorno competitivo que lo rodea, es por ello que es de suma importancia que toda empresa desarrolle un plan de negocios de acuerdo al mercado en el que se encuentra inmerso.

1.3.2 Planteamiento del problema

¿Cuál es el plan de negocios que permite a la empresa incursionar en el mercado costarricense?

1.4 Objetivos del proyecto

1.4.1 Objetivo General

Elaborar un plan de negocios desde el punto de vista estratégico, mercadológico, técnico, organizacional, legal y financiero del: tueste, venta y distribución de café molido y en grano, que permite a la empresa incursionar en el mercado costarricense.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Desarrollar una estrategia empresarial y lienzo estratégico.
- Realizar un estudio de mercado para determinar características de gustos y/o preferencias del mercado existente y potencial.
- Confeccionar un estudio técnico donde se incluyan todas las variables técnicas de tecnologías, materiales y herramientas requeridas para la implementación del proyecto.
- Elaborar un estudio organizacional y legal del proyecto.
- Elaborar un estudio financiero que pueda cuantificar la información recolectada de los estudios de mercado, técnico, legal y organizacional del proyecto.
- Conocer la posible viabilidad financiera del proyecto, a través de la proyección de flujos de caja, medición de la rentabilidad, liquidez y análisis de riesgo.

1.5 Delimitación del proyecto

1.5.1 Alcance del proyecto

Mediante el presente plan de negocios se aspira analizar y definir cuál es el mercado existente y potencial que tiene la empresa, así como establecer un plan estratégico que ayude a consolidar e incursionar a la micro tostadora YÖK Café dentro del segmento de restaurantes y empresas afines ubicadas en las provincias de San José, Heredia y Cartago, dicha investigación se realizará en un periodo de tiempo que abarca desde agosto a octubre del 2014.

1.5.2 Limitaciones del proyecto

La principal limitación del proyecto fue la disponibilidad de tiempo por parte de los restaurantes y empresas afines para la realización de los cuestionarios para la investigación de mercados, ya que dichas empresas tenían horas pico para la atención de sus clientes. Otra limitación existente durante la ejecución del proyecto fue la confidencialidad por parte de algunas empresas en responder preguntas específicas del cuestionario perteneciente a la investigación de mercados.

2 . Capítulo Dos: Marco Teórico

2.1 Historia del café de Costa Rica

Según fuentes del Instituto del Café de Costa Rica, en América se introdujo el café alrededor del año 1720, con la variedad Typica en la Isla Martinica, dónde luego fue cosechado en Costa Rica a finales del siglo XVIII.

Cabe destacar que durante estos años, Costa Rica era un país que solamente sembraba y cosechaba lo que se consumía a nivel interno, sin embargo, esto fue cambiando con el paso de los años gracias al iniciativa que tuvo el país de comenzar a cultivar café para su consumo y comercialización.

“Costa Rica fue el primer país centroamericano que estableció esta floreciente industria. Destacadas personalidades contribuyeron con el desarrollo del cultivo y se ha asignado al Padre Félix Velarde como el primer sembrador, quien en 1816 hace referencia a que posee un solar con plantas de café.”¹

Costa Rica es conocida por expertos, como un país rico en recursos naturales y en microclimas, los cuales en conjunto con sus suelos de tipo volcánico, permite tener tierras fértiles, que fueron aprovechadas para el establecimiento de la siembra del café.

La siembra del café resultó ser tan importante para la impulsión de la economía costarricense, que según el Icafe, “conforme crecían las primeras plantas se incrementaba el interés de los costarricenses por su cultivo. Ya en 1821 se contaba con 17 mil cafetos en producción, habiéndose efectuado la primera exportación de 2 quintales de café a Panamá en 1820. Alrededor de 1840, don Braulio Carrillo decretó que las tierras al poniente de San José, en Pavas, se dedicaran a siembras de café.”

Posteriormente los jefes de estado de aquellos tiempos buscaron nuevos mercados para la venta del “grano de oro”, fue allí donde se ordenó construir el camino al Atlántico, ya que este permitía al país tener un camino más fácil hacia los puertos británicos.

¹ Información extraída de la página oficial del Instituto del café de Costa Rica: www.icafe.go.cr

2.1.1 Definición del café

Según el Instituto del Café de Costa Rica (Icafe), “es el fruto proveniente de la planta del cafeto, el cual es cosechado en regiones tropicales y dicha planta es del género *Coffea*.”

2.1.2 Proceso de beneficiado del café

Según charlas recibidas de beneficiado con caficultores de diferentes regiones del país durante el año 2013, “el café posteriormente de ser recolectado lleva un proceso de beneficiado, el cual consiste en el proceso de lavado y secado que enfrenta el café según las técnicas que utilice el productor en su finca.” Según los procesos de beneficiado mencionados por los productores, podemos encontrar los siguientes tipos:

- Lavado: el café posteriormente de ser recolectado es llevado a la despulpadora para eliminar la totalidad de la miel que envuelve al grano.
- Miel: el café es llevado a la despulpadora, y allí se gradúa la cantidad de miel que se quiere eliminar del grano. Respecto a esto, un 90%-100% de la miel presente en el grano se conoce como *Black Honey*, un 60%-70% de la miel presente en el grano se conoce como *Red Honey* y la presencia de miel en un 30%-40% se conoce como *Yellow Honey*.
- Natural: el café posteriormente de ser recolectado es llevado a las pilas de fermentación donde se deja reposar unas horas para luego ser llevado al secado en sol con todo y cáscara. Este proceso de beneficiado de café hace que el café en taza tenga sabores semejantes al vino.

2.1.3 Costa Rica: un país y un café único

“Costa Rica es un país privilegiado, ya que se encuentra en una zona tropical que le permite tener una cantidad significativa de microclimas en combinación con los diferentes tipos de relieve que existe dentro del territorio. En relación con el café, esta información es vital para el productor y el tostador.”² Costa Rica posee 8 regiones cafetaleras, cada una de ellas con características únicas:

1) Valle Central

Según datos del Icafe extraídos de su página web, “lo conforman las provincias de San José, Heredia y Alajuela. El café de esta región, por ser en su mayoría tierras altas de origen volcánico, entre 900 y 1600 metros sobre el nivel del mar.” Con base a conocimientos obtenidos en talleres de catación, el Valle Central resulta un café muy balanceado y con un agradable nivel de acidez, que puede variar de ligero a una más acentuada, según la zona del valle dónde fue producido. Es por ello que su intensidad de cuerpo está relacionada a la altitud de la zona dónde fue cosechado.

En términos generales, el café del Valle Central es aromático

- Acidez: alta y fina.
- Cuerpo: balanceado
- Aroma: muy bueno.

2) Tres Ríos

Datos publicados por el Instituto del Café de Costa Rica en su página web, expresan que “es un café que es cultivado en una zona donde la altura promedio es entre 1200 hasta 1600 metros sobre el nivel del mar, y el café de esta zona presenta características muy homogéneas a lo largo de la región.”

² Información extraída de la página oficial del Instituto del café de Costa Rica: www.icafe.go.cr

El grano es estrictamente duro. El suelo es volcánico y abundante en materia orgánica.

- Acidez: fina y dulce.
- Cuerpo: intenso.
- Aroma: muy bueno.

3) Valle Occidental

“Esta zona la conforma zonas de San Ramón, Palmares, Naranjo y Grecia, se encuentra en una altura entre 700 a 1600 metros sobre el nivel del mar, el café del Valle Occidental posee el sabor más complejo entre todas las regiones del país”, esto según charlas impartidas por el Icafe en exhibiciones de degustaciones de café. Por criterio experto, este se reconoce por su excelente cuerpo y por las notas dulces a chocolate y caña de azúcar, junto con notas a frutos silvestres y aromas florales a jazmín y naranjo.

La acidez es muy delicada, es un café apto para el consumo de espresso. Estos cafés han alcanzado precios altos en subastas realizadas en Japón, debido a su gran sabor y agradable post gusto.

- Acidez: Muy buena y delicada como a frutos silvestres.
- Cuerpo: Muy bueno y balanceado.
- Aroma: Floral semejante a jazmín y naranjo.

4) Turrialba

Según el Icafe, esta región cafetalera “se encuentra en una altitud entre 500 a 1400 metros sobre el nivel del mar, los granos de café producidos en esta zona son notablemente grandes, esta zona presenta altos grados de humedad, sumado a un clima cálido en promedio.”

El resultado que se obtiene en taza a causa de estas variables climatológicas y geográficas es un cuerpo suave, con una acidez media y con aromas semejantes a caña de azúcar.

- Acidez: media.
- Cuerpo: suave.
- Aroma: delicado semejante a caña de azúcar.

5) Orosi

Datos publicados por el Instituto del Café de Costa Rica, explica que esta zona “convoca pueblos como Cachí, Orosi, Paraíso y que se encuentran en los 1000 a 1400 metros sobre el nivel del mar, la dureza del grano de la región de Orosi junto con otras variables estructurales del grano.” Es por ello que para muchos catadores, este es un café con una acidez que se puede presentar desde lo más ligero hasta algo más intenso, esto se complementa con un cuerpo agradable con presencia de aromas florales.

En términos generales el café de Orosi es muy balanceado en todos sus sabores.

- Acidez: de ligera a media.
- Cuerpo: bueno y balanceado.
- Aroma: bueno y floral.

6) Tarrazú

Respecto a esta zona, el Icafe la divide en distintas subregiones como Acosta, Aserrí, Desamparados, Dota, Tarrazú y León Cortés, esta región puede cosechar café en alturas desde los 1200 a 2100 metros sobre el nivel del mar. Según el criterio de expertos a nivel nacional e internacional, y talleres de café impartidos por el Icafe, “el café de esta región ha alcanzado fama mundial debido a que presente una acidez muy

fina y balanceada, con leves notas a cacao.” Cabe destacar que este café presenta un buen cuerpo y un excelente aroma que sigue evolucionando gracias a una tradición de buscar nuevas técnicas de cultivo y beneficiado, que como resultado se obtiene prestigio y reconocimientos por su excelencia.

A nivel más técnico, se perciben los siguientes descriptores:

- Acidez: Alta y muy fina.
- Cuerpo: Intenso con notas a cacao.
- Aroma: Excelente.

7) Guanacaste

“Esta zona abarca poblaciones de Alajuela, Guanacaste y Puntarenas, se encuentra en una altitud entre 600 a 1300 metros sobre el nivel del mar. “La diversidad de suelos y climas, así como el flujo de los vientos del Pacífico que pasan directamente sobre las llanuras, genera que el grano del café presente una característica de forma alargada y su suavidad al tostar.”³ A nivel de taza se obtiene un cuerpo y una acidez ligera, agradable y balanceada.

El café de Guanacaste posee las siguientes características.

- Acidez: Ligera.
- Cuerpo: Ligero.
- Aroma: Delicado.

³ Información extraída de la página oficial del Instituto del café de Costa Rica: www.icafe.go.cr

8) Brunca

Según el Icafe, esta región abarca regiones de Coto Brus, con frontera con Panamá y Pérez Zeledón, se encuentra en una altitud entre los 600 a 1700 metros sobre el nivel del mar, es una zona muy caracterizada por poseer microclimas dentro de la región, dando como resultado una gran variedad de sabores dentro de una misma región cafetalera. Con base a publicaciones del Icafe, “esta es una zona donde se pueden conseguir aromas muy complejos, con una acidez que puede ser desde liviana a intensa semejante a caña de azúcar, flores o frutas cítricas.”

Los cafés de esta región pueden satisfacer los paladares más exigentes, y en resumen presenta los siguientes descriptores

- Acidez: Ligera – Media alta semejante a flores o frutas cítricas.
- Cuerpo: Muy bueno y balanceado.
- Aroma: Delicado y complejo.

2.2 Plan de Negocios

2.2.1 Concepto

Un plan de negocios debe ser visto como una herramienta que proporciona información sumamente valiosa a una persona o empresa para la toma de decisión respecto al desarrollo de una idea de negocio.

Leiva, Juan Carlos (2013) señala que “el objetivo del plan de negocios es evaluar la factibilidad de la nueva empresa y brindar al emprendedor las bases para el lanzamiento de dicha aventura empresarial.” Es importante mencionar que en algunos casos los emprendedores no realizaron un plan de negocios por escrito, sin embargo, todo desarrollador de una idea de negocio lo tenía y aplicaba mentalmente.

Balanko, Greg (2008) determina que “un plan de negocios es un documento formal elaborado para capturar y comunicar la dirección planeada y las maniobras que se requieren para que el negocio alcance su meta más importante: rentabilidad.”, posteriormente explica que es utilizado para comunicar los planes, estrategias y tácticas a los diferentes interesados del proyecto, incluyendo entes financieros que dan crédito a los empresarios.

Con base a las interpretaciones anteriores, se concluye que un plan de negocios es un documento que recolecta, formula, evalúa y presenta información vital del entorno en el que se encuentra inmersa la idea de negocio. Es fundamental ya que brinda un panorama claro del comportamiento del mercado.

2.2.2 Secciones de un plan de negocios

Balanko, Greg (2008) define las siguientes diez secciones que un plan de negocios debe contener para entender, investigar y escribir cada una de las partes del plan de negocios:

2.2.2.A Descripción del Negocio

En esta sección es donde yace la declaración de la visión, misión, declaración de ética del negocio y metas de la empresa.

✓ Visión

Según Fred R, David (2013) “la visión debe responder a la pregunta: ¿En qué queremos convertirnos?”, una declaración de visión clara sienta las bases para determinar una misión detallada. Es fundamental que una visión sea compartida por todos los colaboradores de la empresa, ya que crea una comunión de intereses y ayudará a la empresa a enfrentar un mundo de oportunidades y desafíos.

“Es el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.”, esta es la definición de visión por Fleitman, Jack (McGraw Hill, 2000)

En términos generales, la visión es la declaración del sueño de toda una empresa, donde se definen las aspiraciones que tiene la empresa y se determina cuál es la imagen que la empresa desea tener en un futuro.

✓ Misión

“La misión es un importante elemento de la planificación estratégica” Kotler, Philip, Armstrong, Gary (Marketing, 2004). La misión determina la razón de ser de la empresa, es el medio por el cual se describe el rol que desempeña actualmente la empresa para el logro de su visión.

En un artículo escrito por Campbell y Yeung enfatizan que la declaración de la misión debe crear un “vínculo emocional” y un “sentido de misión” entre la empresa y sus colaboradores.

Se determina que una misión es de suma importancia para motivar y proporcionar una dirección general, una imagen, un tono y una filosofía capaz de guiar a la empresa.

✓ Declaración de ética

La declaración de ética son aquellos alineamientos formales e institucionales que hacen referencia a la conducta personal y profesional que deben cumplir todos los colaboradores de la empresa.

La determinación de un código de ética dentro de la empresa es esencial para regular un patrón de comportamiento respecto a las relaciones internas y externas de la empresa.

✓ Declaración de metas

Según Balanko, Greg (2008) “existen metas de corto y largo plazo. Las metas de corto plazo se comprenden de 6 a 12 meses y las de largo plazo, de 2 a 5 años.”

2.2.2.B Análisis de la industria o Macro entorno

Según Balanko, Greg (2008) en esta sección se van a identificar los factores que influirán en el ambiente externo en el cual opera el negocio, mientras que las otras secciones con excepción el análisis del mercado, se enfocan en la parte interna de la empresa.

Es vital también determinar cuáles son los factores externos que influyen en las actividades del negocio dentro del mercado, donde existen: factores sociales, económicos, ambientales, gubernamentales, legales.

Leiva, Juan Carlos (2013) expresa que “el macro entorno es el ambiente que rodea a la empresa como un todo.”, es por ello que se debe indagar como pueden influir a la futura empresa las siguientes fuerzas:

- ✓ Fuerzas económicas: son aquellos factores que afectan de forma directa el atractivo potencial de las diferentes estrategias que ha formulado la organización. Por ejemplo: cuando las tasas de interés aumentan, cuando existen tendencias específicas en la bolsa de valores, cuando existen variaciones en los patrones de consumo o cuando hay variaciones en las tasas de inflación.
- ✓ Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales: estos factores son los que mayor impacto tienen sobre los diferentes productos y/o servicios. Cabe destacar que organizaciones pequeñas, medianas, grandes, y no lucrativas se ven afectadas por las diferentes oportunidades y amenazas que surgen a raíz de cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales. Es importante mencionar que estos factores son de mucho cuidado, ya que actualmente nos encontramos en un continuo cambio.
- ✓ Fuerzas políticas, gubernamentales y legales: este tipo de factores o fuerzas están muy relacionadas a las industrias que se encuentran bajo convenios o contratos gubernamentales. Según Fred R, David (2013) “la creciente dependencia entre las economías, los mercados, los gobiernos y las organizaciones hace necesario que las organizaciones consideren el impacto

que pueden ocasionar los factores políticos sobre la formulación e implementación de estrategias.”

- ✓ Fuerzas Tecnológicas: son aquellos factores que pueden representar importantes oportunidades y amenazas que la organización debe considerar para la formulación de estrategias. Cabe destacar que estas fuerzas pueden afectar a productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de fabricación y la posición competitiva de las empresas.

Dentro del análisis de la industria se determina la situación actual de ella, ya que puede encontrarse como: emergente, madura, en decadencia o en reestructura. Así como el ambiente competitivo, tendencias de la industria y el ambiente del mercado. Cabe destacar que es de suma importancia determinar cuál es el factor de lealtad en la industria en la que nos encontramos inmersos, ya que es necesario conocer que tan difícil o fácil es cambiar el patrón de compra de un cliente.

2.2.2.C Análisis del mercado o Micro entorno

Abarca en la identificación de la competencia, así como un análisis donde se describa sus fortalezas, debilidades y su forma de operar. Es la sección donde Balanki, Greg (2008) señala que se hace la investigación de mercados, la cual puede ser efectuada a través de encuestas, observación, grupos de sondeo, pruebas de marketing o experimentación.

Es importante mencionar que la segmentación del mercado es vital para especificar más a quién va dirigido nuestro producto o servicio. Existen una serie de variables que ayudarán a segmentar el mercado: ubicación geográfica, demografía, psicografía, hábitos de consumo, comportamientos de consumidor y patrones socioeconómicos.

Es de suma importancia dentro de este análisis calcular el tamaño del mercado, para luego determinar cuál será el nivel de participación del mercado que la empresa necesita para ser rentable.

Leiva, Juan Carlos (2013) señala que existe un sector competitivo el cual toda organización debe considerar para la formulación e implementación de estrategias. Es por ello que se debe describir a los actores del sector y sus características más importantes: competidores, sustitutos, proveedores, potenciales competidores, consumidores, barreras de entrada, gremios relacionados y medios de comunicación del sector.

Relacionado a esto, existen los Factores Críticos del Éxito (FCE), donde Leiva, Juan Carlos (2013) señala y explica que “son aquellas características, condiciones o variables que al ser debidamente manejadas, pueden tener un impacto significativo en el éxito de una empresa.”

Finalmente está el análisis competitivo, el cual se basa en el modelo de las cinco fuerzas de Porter, que consiste en relacionar a la empresa con su medio ambiente competitivo. De acuerdo con Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria estaría conformada por cinco fuerzas:

1. Rivalidad entre empresas competidoras: es la más poderosa de las cinco fuerzas, las estrategias de una empresa pueden ser exitosas cuando estas proporcionan una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales. En esta fuerza pueden haber cambios como reducción de precios, mejoramiento de calidad del producto, introducción de nuevas características al producto, el ofrecimiento de servicios, aumento de publicidad o extensión de garantías.
2. Entrada potencial de nuevos competidores: actualmente existe la posibilidad de que algunas empresas entren fácilmente a la industria, sin embargo, las barreras que dificultan el ingreso a hecho que exista la necesidad de lograr rápidamente economías de escala, la necesidad de obtener tecnología y conocimientos especializados, sólidas preferencias a marcas determinadas, grandes requerimientos de capital, carencia de canales de distribución, dificultad de acceso a materias prima, entre otros.
3. Desarrollo potencial de productos sustitutos: según Fred R, David (2013) “la fuerza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por la

participación de mercado que logran esos productos, así como los planes que hacen para incrementar su capacidad y penetración de mercado.”

4. Poder de negociación de los proveedores: existe una tendencia en la que proveedores y productores hacen alianzas estratégicas para que ambas partes obtengan ganancias, aquí podemos encontrar aspectos como precios más razonables, mejor calidad, entregas a tiempo, desarrollo de nuevos servicios.
5. Poder de negociación de los consumidores: esta es la fuerza más relevante que afecta la ventaja competitiva, los consumidores obtienen un mayor poder de negociación en las siguientes circunstancias: cambiar de una marca a otra sin incurrir a gastos excesivos, si son especialmente importantes para el vendedor, si es su decisión comprar el producto y cuando hacerlo.

En el modelo de las cinco fuerzas de Porter, existen tres pasos fundamentales que ayudan a determinar si el nivel de competencia en una industria determinada podría permitir que la compañía obtenga utilidades:

1. Identificar los aspectos claves de cada una de las fuerzas competitivas que impactan a la empresa.
2. Evaluar que tan fuerte es cada elemento para la organización.
3. Con base a lo evaluado en cada una de las fuerzas, se necesita tomar la decisión de entrar o no a la industria.

2.2.2.D Estrategia de Marketing y Ventas

Según Philip Kotler, el marketing “es el proceso social y administrativo por el que los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios”. Por otra parte, Greg Balanko lo define como “el proceso por el cual la información acerca de un producto o servicio diseñado para satisfacer una necesidad se comunica a a aquellos que lo requieren.

Greg Balanko (2008) determinó los 5 pasos que existen para crear una estrategia de marketing para un plan de negocios, los cuales son los siguientes:

- ✓ Identificar todos los mercados meta: determinar cuál es el cliente ideal de la empresa, para luego dedicar tiempo en conocer en sus intereses, gustos, actitudes, patrones de compra y estímulos de compra. El mercado meta se puede clasificar como primario, secundario y terciario.
- ✓ Califique los mejores mercados meta: determinar cuáles son los clientes que le ofrecen mejores posibilidades de éxito.
- ✓ Identificar herramientas, estrategias y métodos que incentiven una buena estrategia de marketing. Según Philip Kotler, las siete estrategias de marketing del siglo XXI son las siguientes: bajos costos, crear una experiencia única para el consumidor, reinventar el modelo de negocios que se utiliza, ofrecer máxima calidad en el producto, centrarse en nichos de mercado, ser innovador y ser el mejor en diseño.
- ✓ Probar el marketing, la estrategia y herramientas: aquí se deben probar los precios, ideas, argumentos de venta y publicidad.

Para diseñar un plan de ventas, se deben considerar los siguientes aspectos:

- ✓ Diferenciar hábitos y rasgos específicos de compras.
- ✓ Determinar los clientes de alto nivel.
- ✓ Crear un sistema para llegar a ellos.
- ✓ Aspirar en tener clientes fijos y qué hacer para lograrlo.
- ✓ Trabajar activamente con los clientes.

2.2.2.E Plan de implementación

Greg Balanko, menciona que es fundamental establecer planes de implementación para cada una de las secciones de la empresa: recursos humanos, mercadeo, producción y finanzas. Recomienda que se debe escribir la tarea, la descripción de la tarea, el plazo de días en que será implementado y definir quién será el encargado de hacerlo.

2.2.2.F Plan financiero

Los planes de negocios son esenciales para determinar la viabilidad del proyecto, cuanto financiamiento se necesita, cuando es necesario, el tipo de financiamiento, determina quién va ser el proveedor del financiamiento.

2.2.2.G Plan de contingencia

Un plan de contingencia o de emergencia se entiende como la respuesta que tiene la empresa ante eventualidades que se pueden presentar durante el transcurso de las operaciones cotidianas. En dicho plan se detallan respuestas específicas o tácticas que respondan a posibles problemas que si pudiesen presentar.

2.3 Emprendedor

2.3.1 Definición

González, Diana (McGrawHill, 2007) señala que “no existe una definición universal de la palabra emprendedor, sin embargo, el diccionario alude en este sentido a la persona que tiene iniciativas y las lleva a cabo.”

En términos generales, podemos decir que espíritu emprendedor es la conducta de una persona que involucra al menos seis acciones esenciales: innova; mediante el reconocimiento de oportunidades; toma moderadamente decisiones arriesgada; que conducen a acciones; que requieren el uso eficiente de los recursos y aportan un valor agregado (Filion, 2011)

Con base a la opinión de la literatura, podemos definir que un emprendedor es un hombre o mujer que tiene un sueño y una pasión, con la cual logra detectar oportunidades, donde mediante la innovación aspira a brindar servicios y/o productos diferenciados. Un emprendedor se caracteriza por su gran actitud y aptitud.

2.3.2 Características del emprendedor

- ✓ Es creativo e innovador.
- ✓ Tiene capacidad de asumir riesgos.
- ✓ Confía en sus propios recursos y posibilidades.
- ✓ Trabaja de forma entusiasta y con energía.
- ✓ Capacidad de toma de decisiones.
- ✓ Orientación al cliente.
- ✓ Habilidades comunicativas.
- ✓ Exige eficiencia y calidad.
- ✓ Perseverancia.
- ✓ Optimista.
- ✓ Flexibilidad.
- ✓ Orientado hacia las oportunidades.
- ✓ Responsables.
- ✓ Apasionadas.

2.4 Planeación Estratégica

2.4.1 Definición

La estrategia empresarial o la planeación estratégica es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha las diferentes acciones operativas por parte de las empresas u organizaciones, con el fin principal de alcanzar y cumplir los objetivos o metas establecidas. Dichos objetivos se pueden clasificar como corto, mediano y largo plazo.

Fred R. David (2013)

2.4.2 Estrategias

Philip Kotler ha determinado que las estrategias empresariales del siglo XXI son las siguientes:

- ✓ Bajos Costos.
- ✓ Centrarse en nichos de mercado.
- ✓ Ofrecer al cliente productos/servicios que brinden experiencias únicas.
- ✓ Ofrecer siempre máxima calidad.
- ✓ Innovación.
- ✓ Actualizar y tener definido un buen modelo de negocios.
- ✓ Ofrecer el producto y el servicio con el mejor diseño.

2.4.3 Evaluación del entorno interno

Consiste en la determinación de las fortalezas y debilidades que tiene la empresa, es por ello que es necesario que participen todos los gerentes y colaboradores. Según Fred R, David (2013) la evaluación del entorno interno es un “medio o foro para mejorar el proceso de comunicación dentro de la organización.”

Dentro de la misma auditoría interna de la empresa se logra determinar la cultura organizacional, la cual se define como “un patrón de comportamiento desarrollado por la organización conforme ha ido aprendiendo a manejar sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que ha funcionado lo suficientemente bien como para considerarse válido y transmitirse a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir.” Fred R, David (2013)

Es importante mencionar que dentro de esta evaluación se logra llevar a cabo un proceso para definir las fortalezas del negocio, que posteriormente pueden convertirse como ventajas distintivas y finalmente como ventajas competitivas.

A nivel interno desarrolla un análisis de la cadena de valor, la cual se refiere como al proceso por el cual una empresa determina el costo asociado con las actividades de la organización, desde la compra de la materia prima, hasta la fabricación y su comercialización.

2.5 Plan de Mercado

2.5.1 Definición de mercadeo

“Es una función organizacional y una serie de procesos para crear, comunicar y entregar valor al cliente y para administrar relaciones con los clientes de manera que satisfagan las metas individuales y las de la empresa” (Lamb, Hair y Mc Daniel, 2007).

Se dice que el mercadeo es la administración de relaciones redituables con el cliente, asimismo la meta del mercadeo es atraer nuevos clientes prometiéndoles un valor superior y mantener y hacer crecer a los clientes actuales satisfaciendo sus necesidades (Armstrong & Kotler, 2012).

Con base a la opinión de ambos autores, podemos definir que la mercadotecnia es la ciencia administrativa que se encarga de estudiar las necesidades del ser humano para luego ofrecer un producto y/o servicio que atraiga y ofrezca una solución con un valor superior, y que garantice una relación redituable con el cliente.

2.5.2 Objetivos de la mercadotecnia

Según Philip Kotler, los objetivos de la mercadotecnia son los siguientes:

- ✓ Entender el mercado, las necesidades y los deseos del cliente para identificar oportunidades.
- ✓ Detectar los mercados con mayor rentabilidad.
- ✓ Lograr una buena participación en el mercado.
- ✓ Captar valor de los clientes para lograr beneficios y utilidades para la empresa.
- ✓ Diseñar una estrategia de marketing impulsada por el cliente.
- ✓ Establecer relaciones redituables y lograr el deleite del cliente.

2.5.3 Definición de Mercado

La palabra "mercado" es el término utilizado a nivel teórico donde se determina la oferta y demanda de un producto y/o servicio, y su fijación de precios.

2.5.4 Tipos de mercados

2.5.4.A Competencia Perfecta

Se caracteriza por ser un mercado competitivo donde intervienen muchos compradores y vendedores, así como los productos que ofrecen los vendedores son idénticos y hay libertad de entrada y salida en el mercado para compradores y vendedores. Empresas que incursionan en este tipo de mercado se caracterizan por intentar en la maximizar su beneficio (diferencia entre ingresos y gastos).

2.5.4.B Competencia monopolística

Según la American Marketing Association (A.M.A.), la competencia monopolística es: " Una situación del mercado donde muchos vendedores, cada uno con una cuota de mercado relativamente pequeña y con productos levemente diferenciados, compiten por el patrocinio del consumidor. Una situación del mercado donde compiten muchos vendedores, enfatizando a menudo en otras variables de marketing más que en el precio."

Con base a este tipo de competencia, la mejor definición la ha dado Kotler y Arsmtrong, "un mercado de competencia monopolística se compone de muchos compradores y vendedores que negocian sobre un abanico de precios, y no con un solo precio de mercado. Esta variedad de precios tiene lugar porque los productores pueden diferenciar sus ofertas a los consumidores. Se pueden introducir variaciones en la calidad, las prestaciones o el estilo del producto, o se pueden cambiar los servicios adicionales. Los consumidores perciben diferentes productos y por eso, pagarán diferentes precios por ellos. Los productores intentan diferenciar sus ofertas para los diferentes segmentos del mercado y para ello, además del precio, utilizan otras herramientas tales como la publicidad, la marca y la venta personal"

2.5.4.C Oligopolio

Es una forma de mercado donde está dominado por una pequeña cantidad de productores o vendedores (oferentes); a causa de esto, toda decisión que tome la empresa va a influir en la industria, y también estas mismas se ven influenciadas por las acciones de las otras empresas. Otras características que tiene este tipo de competencia es que existen barreras de entrada, las actuales empresas del oligopolio obtienen grandes beneficios a largo plazo y el producto puede estar o no diferenciado.

2.5.4.D Monopolio

Es el tipo de competencia que se caracteriza porque existe un único productor o vendedor (oferente) respecto a algún producto y/o servicio, dándole al mismo un gran poder y una posición privilegiada en el mercado.

Según opinión de varios autores y expertos de la materia, el monopolio se puede originar por diferentes medios:

1. Varias empresas se asocian bajo el control de una misma dirección.
2. Compañías del mismo sector económico y del mercado realizan pactos para eliminar la entrada de competidores.
3. Cuando algún tratado le asigna un sector económico a una determinada y única empresa.
4. A través de la compra y/o fusión de empresas.

2.5.5 Investigación de mercados

Según Zikmund (2009), una investigación de mercados es la aplicación del método científico en la búsqueda de la verdad acerca de los fenómenos de marketing. Es importante recalcar que toda información resultante de este estudio debe ser totalmente objetiva y precisa.

Por otro lado, Philip Kotler expone a la investigación como el diseño, obtención, análisis y presentación sistemática de datos que se requieren a una determinada situación de marketing que una compañía enfrenta.

Por último y para aclarar aún más el concepto, según el Programa de Capacitación y de Modernización Empresarial del gobierno mexicano, una investigación de mercados es un método que permite recopilar datos, de cualquier aspecto, posteriormente, interpretarlos y hacer uso de ellos. Le ayudan al comerciante o empresario para hacer una adecuada toma de decisiones y lograr la satisfacción de sus clientes.

2.5.6 Objetivos de la investigación de mercados

Según el profesor Carlos Díaz Gutiérrez en el curso de Formulación y Evaluación de proyectos, los objetivos de una investigación de mercados son los siguientes:

- ✓ Definir la demanda y la oferta del producto y/o servicio.
- ✓ Definir las características de los productos y/o servicios.
- ✓ Identificar gustos, necesidades y deseos de los consumidores.
- ✓ Determinar la cantidad de producto a ser colocado en el mercado.
- ✓ Establecer los canales de comercialización.
- ✓ Estimar los precios a los que se puede colocar el producto y/o servicio.
- ✓ Determinar la estrategia comercial.

2.5.7 Etapas del estudio de mercado

Para poder hacer una investigación de mercados, hay que llevar a cabo seis etapas, las cuales se mencionan a continuación.

1. Definición de los objetivos de la investigación.
2. Planeación del diseño de investigación.
3. Planeación de la muestra.
4. Recolección de datos.
5. Procesamiento y análisis de datos.
6. Formulación de conclusiones y preparación del informe.

1. Definición de los objetivos de la investigación

Antes de definir los objetivos de estudio, es importante plantear el problema, el cual según Zikmund es la brecha entre la forma en que las cosas son actualmente y la forma en que podrían ser mejores.

Entonces, una vez que se haya identificado bien el problema, seguidamente se pueden plantear los objetivos de la investigación, tomando en cuenta las variables que se quieren estudiar con la investigación. Una variable es lo opuesto a una constante, en otras palabras, es cualquier cosa que cambia de una instancia a otra, por ejemplo diferencias en el valor, la magnitud, fuerza y/o dirección.

2. Planeación del diseño de investigación

Una vez que se hayan definido los objetivos, es tiempo de diseñar la investigación para poder alcanzar los puntos planteados. En este atestado, se tendrá que evaluar la naturaleza del proyecto y del problema planteado para poder definir si la investigación es de carácter cualitativa o cuantitativa. Una investigación cualitativa, según Zikmund, atiende sus objetivos de estudio mediante técnicas que permitan al investigador elaborar interpretaciones de los fenómenos de mercado sin depender de su medición numérica.

Por otro lado, la investigación cualitativa tiende sus objetivos mediante evaluaciones empíricas que requieren enfoques de medición y análisis numéricos. Es importante aclarar que una investigación puede pertenecer a las dos clasificaciones simultáneamente.

3. Planeación de la muestra

Primero se debe definir a la población meta o definir qué o quiénes son los que darán la información necesaria para poder obtener resultados. Después, se averigua la muestra, que trata de un segmento o parte de esa población. En caso de que se estudie a todos los miembros de la población se estaría realizando un censo, pero en la práctica casi nunca se hacen por sus altos costos y nivel de dificultad.

Una vez que se tenga la muestra, se ocupa un instrumento de donde se pueda conocer la información de cada unidad muestral, a este instrumento se le conoce como marco muestral, y es un listado con todos o casi todos los miembros de la población con su respectiva información.

Existen dos formas de muestreo, el probabilístico en donde cada elemento de la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionado y el muestreo no probabilístico, en el cual la probabilidad de que cualquier miembro de la población sea escogido, se desconoce. Esta última depende mucho del criterio personal del investigador Zikmund. La principal diferencia entre estos dos tipos de muestreo es que en el probabilístico, los resultados de la investigación obtenidos a costa de la muestra, sí se pueden extrapolar, inferir o generalizar a toda la población, mientras que el no probabilístico no concede esa opción.

Dentro del muestreo no probabilístico existen muchos métodos, como el de conveniencia, de juicios, de cuota y de bola de nieve. El muestreo de conveniencia según Zikmund, se refiere al que obtiene a personas o unidades convenientemente disponibles; es decir, que se tomarán en cuenta aquellas personas o unidades que se encuentren más próximos al investigador.

4. Recolección de datos

Para poder recolectar los datos necesarios para la producción de resultados, es necesario hacer el trabajo de campo. A la hora de hacer el trabajo de campo existen varias formas de recolectar la información de las unidades informantes, estas formas son: la observación, entrevistas: personales, telefónicas, por internet, entre otros.

Las entrevistas personales, como su nombre lo indica consisten en que la persona encargada de la investigación sea el que hable en persona (esta no aplica para objetos o fenómenos) con la unidad informante y de esta manera obtener la información necesaria.

Es importante recalcar que cuando un investigador va a realizar una entrevista, cualquiera que sea su tipo, es necesario que cuente con un instrumento previamente definido como lo es el cuestionario para que sea más fácil y práctico desarrollar la entrevista.

5. Procesamientos y análisis de datos:

Una vez finalizado el trabajo de campo es hora de procesar y analizar los datos brutos obtenidos de las encuestas, estos datos hay que procesarlos ya que según Zikmund, no están aptos para su análisis todavía. El procesamiento cuenta con tres etapas principales que son la edición, la codificación y el archivo de datos.

En la edición se verifican y ajustan los datos para omisiones, consistencia y legibilidad. De esa forma los datos estarán listos para su análisis en la computadora. En caso de que se encuentre algún error en los datos o en la forma de recolectarlos, se deben de ajustar con el fin de hacerlos más completos y consistentes. Por otro lado, la codificación consiste en la asignación de calificaciones numéricas o símbolos de calificación de datos previamente editados, los códigos tienen el propósito de representar el significado de los datos según Zikmund. Esta codificación también facilitará lo que es el proceso de archivar, que consiste en guardar lo hecho en el programa de cómputo que se esté utilizando.

En cuanto al análisis, dice Zikmund que es la transformación elemental de datos en una forma que describe las características básicas de ellos. En otras palabras, el análisis es traducir los datos brutos que se obtuvieron, en información fácilmente comprensible. Los resultados pueden ser analizados y representados gráficamente por medio de tablas de contingencia, gráficos de dispersión, barras, pastel, entre muchos otros; para facilitar aún más su comprensión y análisis.

6. Formulación de conclusiones y presentación del informe

El último paso para desarrollar una investigación de mercados es la creación de las conclusiones a partir de los datos una vez analizados y la presentación del informe con los detalles más importantes de la investigación. Una conclusión, según la Real

Academia Española (RAE) es una “resolución que se ha tomado sobre una materia después de haberla ventilado.” Trasladada a este contexto se deduce que una conclusión va a ser aquello que hayamos resuelto o comprendido con los resultados de la investigación.

Por último, el informe es una presentación ya sea de manera oral o escrita cuyo propósito es comunicar los resultados de la investigación, recomendaciones estratégicas y/u otras conclusiones a las personas interesadas en la investigación, todo esto según Zikmund.

2.5.8 Tamaño de mercado

“El mercado está formado por todos los consumidores actuales y potenciales de un determinado producto. El tamaño de mercado, desde este punto de vista, guarda una estrecha relación con el número de compradores que deberían existir para una determinada oferta” Kotler, Philip (McGrawHill, 1992).

2.5.9 Demanda

Actualmente existen muchas formas para definir la demanda, sin embargo autores como Philip Kotler en su libro “Dirección de Marketing” (2002), la definen como “el deseo que se tiene de un determinado producto que está respaldado por una capacidad de pago.”

Aunado a esto, hay otras definiciones por otros autores que explican el término de la demanda; en este caso Laura Fisher, lo define como “las cantidades de un producto que los consumidores están dispuestos a comprar a los posibles precios del mercado”

2.5.10 Tipos de bienes

Según Carlos Díaz Gutiérrez en el curso de Formulación y Evaluación de proyectos, los bienes se refieren a aquellos objetos que son provechosos o que proporcionan un cierto valor de utilidad.

Los bienes económicos se dividen en 2 tipos: normales (de primera necesidad y de lujo) e inferiores.

- a) Bienes normales: ocurren cuando hay un incremento de ingresos del consumidor y a su vez el incremento la demanda de un bien en específico. Cabe destacar que el ingreso y consumo de estos bienes tienen una relación directa, ya que el consumo de un bien normal varía en el mismo sentido que ingreso del individuo.
 - ✓ Bienes normales de primera necesidad (alimentos, medicinas, vestimenta), estos bienes se caracterizan por ser inelásticos o poco sensible a la variación de la demanda al cambiar su precio. La demanda de estos bienes crecen a una menor proporción que el ingreso del individuo.
 - ✓ Bienes normales suntuarios (vehículos, joyas, aparatos electrónicos): se caracterizan por ser elásticos o altamente sensibles a la variación de la demanda al cambiar su precio. La demanda de estos bienes crecen a una mayor proporción que el ingreso del individuo.
- b) Bienes inferiores (autos usados, comida rápida): son aquellos que con el incremento en el ingreso del consumidor disminuye la demanda del producto. Existe una relación inversa entre el ingreso y el consumo. Es decir, un aumento en el ingreso tiene un efecto menor en la cantidad demanda de ese bien.

2.5.11 Curva de demanda

La curva de la demanda es la relación que existe entre la cantidad de bienes/servicios que los consumidores desean y están dispuestos a comprar en relación al precio del mismo. La ley de la demanda determina que existe una relación inversa entre precio y la cantidad demanda de un producto.

Cabe destacar que la curva de la demanda también se ve afectada por otros factores como:

- a) Precio del propio bien.
- b) Ingreso de los consumidores.

c) Precio de bienes relacionados:

- ✓ Sustitutos: son bienes/servicios que su demanda varía en el mismo sentido al precio de otro bien/servicio. Ejemplo: Si precio de la carne de res aumenta y aumenta la demanda de carne de pollo. Ambos bienes son sustitutos en su consumo.
- ✓ Complementarios: cuando la demanda de un bien/servicio varía inversamente al precio de otro bien/servicio. Ejemplo: Si precio de vehículos disminuye y aumenta demanda de gasolina. Ambos bienes son complementarios en su consumo.

d) Gustos y preferencias de consumidores.

Es importante mencionar que un desplazamiento de la curva de la demanda hacia la izquierda significa una disminución y un desplazamiento hacia la derecha refleja un incremento en la demanda

2.5.12 Consumo aparente

Según Fundación Innovamar el consumo aparente se define como el consumo per cápita que se obtiene del cociente de la sumatoria de la producción y las importaciones menos las exportaciones, sobre el N° de habitantes del país. Consumo Aparente (per cápita)= $[(\text{Producción} + \text{Importaciones} - \text{Exportaciones}) / \text{N}^\circ \text{ Habitantes}]$.

2.5.13 Competencia

Es la condición que prevalece en un mercado según el cual la búsqueda y consecución de beneficios de cada empresa se hace a expensas de los beneficios de otra u otras. (McGrawHill, 1965). En esta definición el término de empresas hace referencia a los competidores actuales y potenciales de un mercado en específico.

Existe otra definición de competencia dada por un diccionario de economía, el cual dice que “es una situación en la que existe un indeterminado número de compradores y vendedores, que intentan maximizar su beneficio o satisfacción, y en la que los precios están determinados únicamente por las fuerzas de la oferta y demanda.

Analizando ambos términos dados, se puede concluir que competencia es la situación que está compuesta por un grupo de empresas que aspiran satisfacer a un mercado, segmento o nicho de clientes con necesidades y deseos específicos; siempre y cuando buscando la rentabilidad, y beneficio propio.

2.5.14 Consumidor

Según el INDECOPI (Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual), considera que “consumidores son personas naturales o jurídicas que utilizan o disfrutan como destinatarios finales productos o servicios en beneficio propio, actuando en una esfera ajena a su actividad profesional o empresarial. Así, en este primer nivel de análisis, no será considerado consumidor a quienes adquieran un producto o servicio que se encuentre destinado al desarrollo de actividades que incidan directamente en el desarrollo o dirección de las actividades empresariales del adquiriente.”

2.5.15 Cliente

Actualmente existen diversas interpretaciones del término cliente, como por ejemplo; según el CIM, del Reino Unido, el consumidor es "una persona o empresa que adquiere bienes o servicios (no necesariamente el Consumidor final)".

"La palabra cliente proviene del griego antiguo y hace referencia a la «persona que depende de». Es decir, mis clientes son aquellas personas que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que mi empresa puede satisfacer" (McGrawHill, 2007).

Como resultado de ambas definiciones, se concluye que cliente es aquella persona física o jurídica que con base a su poder de adquisición, compra productos y/o servicios para satisfacer necesidades y/o deseos.

2.5.16 Producto

Según Richard Romero en su libro “Marketing”, el producto es “todo aquello, bien o servicio, que sea susceptible de ser vendido. El producto depende de los

siguientes factores: la línea (por ejemplo, calzado para varones), la marca (el nombre comercial) y por supuesto, la calidad”.

Producto es “un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, más los servicios y la reputación del vendedor; el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea.” (McGrawHill, 2006).

Según el diccionario de Marketing, de Cutural S.A, el producto “es cualquier objeto, servicio o idea que es percibido como capaz de satisfacer una necesidad y que representa la oferta de la empresa. Es el resultado de un esfuerzo creador y se ofrece al cliente con unas determinadas características. El producto se define también como el potencial de satisfactores generados antes, durante y después de la venta, y que son susceptibles de intercambio. Aquí se incluyen todos los componentes del producto, sean o no tangibles, como el envasado, el etiquetado y las políticas de servicio”

2.5.17 Segmentación de mercados

Inicialmente es importante aclarar que el mercado está compuesto por personas físicas y empresas heterogéneas, en este sentido, el mercado está compuesto por una gran diversidad de necesidades, deseos, gustos y preferencias. Sin embargo, existen factores que de alguna forma pueden facilitar y ayudar a agrupar los diferentes tipos de clientes, donde las posibles características que podemos investigar y evaluar son:

a) *Cuando son personas físicas:*

- ✓ Ubicación geográfica del cliente.
- ✓ Nivel socioeconómico.
- ✓ Género.
- ✓ Estilo de vida.
- ✓ Personalidad.
- ✓ Capacidad de compra.
- ✓ Ocupación.

b) *Cuando son empresas:*

- ✓ Tipo de empresa.
- ✓ Sector al que pertenece.
- ✓ Tamaño.
- ✓ Actividad a la que se dedica.
- ✓ Políticas de compra.
- ✓ Ubicación de la empresa.
- ✓ Mercado atendido.

Según Stanton, Walker y Etzel, la segmentación del mercado ofrece los siguientes beneficios a las empresas que lo llevan a cabo:

- ✓ Muestran una congruencia con el concepto de mercadotecnia al orientar sus productos, precios, promoción y canales de distribución hacia los clientes.
- ✓ Aprovechan mejor sus recursos de mercadotecnia al enfocarlos hacia segmentos realmente potenciales para la empresa.
- ✓ Compiten más eficazmente en determinados segmentos donde puede desplegar sus fortalezas.
- ✓ Sus esfuerzos de mercadotecnia no se diluyen en segmentos sin potencial, de esta manera, pueden ser mejor empleados en aquellos segmentos que posean un mayor potencial.
- ✓ Ayudan a sus clientes a encontrar productos o servicios mejor adaptados a sus necesidades o deseos.

Otro aspecto fundamental a tomar en consideración en la segmentación de mercados es que lo que Philip Kotler expresa como “Requisitos para una óptima segmentación del mercado”, donde se encuentran los siguientes:

- ✓ Ser medibles.
- ✓ Ser accesibles.
- ✓ Ser sustanciales.
- ✓ Ser diferenciales.

2.5.18 Fijación y Políticas de precios

Dentro de la fijación del precio de nuestros productos y/o servicios, se debe considerar que existen posiciones. La primera es el mercado, el cual están sus necesidades y/o deseos fijados en un producto con atributos determinados; por otro lado, tenemos el proceso de producción, con sus respectivos costos y objetivos de la empresa con base a la rentabilidad.

Es por ello que podemos definir precio como la estimación cuantitativa que existe sobre un producto y/o servicio, el cual en términos monetarios expresa la aceptación o rechazo del consumidor hacia el conjunto de atributos que tiene el producto y/o servicio.

Según Rafael Núñez, autor del libro “Marketing en el siglo XXI”, expresa que toda empresa debe tomar en consideración los siguientes factores para la fijación de políticas de precios:

- ✓ Objetivos de la empresa: todas las áreas de la empresa están involucradas en la fijación de políticas de precios.
- ✓ Costes: determinar los límites inferiores en los que la empresa no debe descender, esto con el fin de poner en peligro la rentabilidad del negocio.
- ✓ Elasticidad de la demanda: determinar la sensibilidad de la demanda en relación a una variación en el precio del producto.
- ✓ Valor del producto en los clientes: es fundamental determinar cuál es el comportamiento de los clientes respecto al producto y/o servicio que se está ofreciendo en el mercado, ya que podremos identificar el valor que representa el producto y su traducción en el precio.
- ✓ Competencia: aquí hace referencia en que las empresas toman en consideración las acciones y reacciones de la competencia para la fijación de precios; ya sea un alza o baja del precio, esto puede lograr una gran importancia en la parte estratégica de la empresa.

2.5.19 Proyección de ventas

Rick Suttle define que “una proyección de ventas es la cantidad de ingresos que una empresa espera ganar en algún momento en el futuro. Es una predicción que es sinónimo de una previsión de ventas. Ambas ayudan a determinar la salud de una empresa y si las tendencias de ventas están a la alza o a la baja.

Es por ello que una proyección de ventas es una estimación o pronóstico de la demanda de un producto y/o servicio, tomando en consideración el contexto externo e interno y, el uso de supuestos racionales. Las proyecciones son esenciales insumos para tomar en cuenta en la formulación, implementación y evaluación de la mezcla de mercadotecnia que utiliza la empresa.

2.6 Plan Técnico

2.6.1 Definición del plan técnico

En esta sección, se va recopilar, analizar, evaluar y luego sistematizar información pertinente a la ingeniería del proyecto, ya que de acuerdo a Nassir & Reinaldo, Sapag. (2008), el estudio y valorización económica de todas sus variables, reflejaran la magnitud de los costos e inversiones que deberán efectuarse para la implementación del proyecto.

Según Sapag & Sapag (2008), el estudio de ingeniería debe abarcar y llegar a determinar el nivel de producción óptima para el uso eficiente y eficaz de los recursos disponibles para la producción del bien y/o servicio establecido. Es por ello que, se van a combinar e identificar distintos factores productivos, que incluye la cuantificación y proyección en el tiempo los montos de inversión de capital, los costos e ingresos de operación.

2.6.2 Proceso de producción

De acuerdo con Nassir & Reinaldo un proceso productivo se define como la forma en que un conjunto de insumos se transforman en productos mediante la participación de una determinada tecnología, que incluye factores como: mano de obra, maquinaria, métodos, procedimientos de operación y otros.

Es importante mencionar que los distintos tipos de procesos productivos se clasifican en función al flujo productivo o al tipo de producto, en dónde este va tener un efecto sobre los flujos de caja del proyecto. Al final del análisis y evaluación del proceso de producción se va poder clasificar el producto dentro de un proceso en serie, por pedido o por proyecto.

A través de la selección del proceso productivo se va obtener como resultado la definición de:

- ✓ Necesidades de espacio y obras físicas
- ✓ Costos de Operación
- ✓ Mano de obra
- ✓ Materia Prima
- ✓ Reparaciones o mantenimiento

2.6.3 Descripción del proceso productivo

El proceso de producción es el procedimiento técnico que es utilizado en la empresa para obtener los bienes y servicios a partir de insumos, aquí también se identifica como sucede la transformación de una serie de insumos para convertirse luego en productos finales mediante una determinada línea de producción. Cabe destacar que es fundamental en este proceso, identificar cual es la tecnología adecuada para la producción.

Otros autores definen la producción como “un sistema de acciones que se encuentran interrelacionadas de forma dinámica y que se orientan a la transformación de ciertos elementos.” En este caso, existen elementos de entrada y durante el proceso

de transformación llegan a convertirse elementos de salida, donde son un producto final.

2.6.4 Tamaño del proyecto

La determinación del tamaño del proyecto es un tema de mucha importancia. De acuerdo a Nassir & Reinaldo, Sapag, (2008), en esta sección del estudio del proyecto, se determina que el tamaño de un proyecto influye sobre el nivel de inversiones y el nivel de costos que se calculen, por lo tanto incide también sobre la estimación de la rentabilidad que el proyecto puede generar durante su implementación. De forma correlacional al tamaño del proyecto se determina los niveles de operación que luego reflejarán la estimación de ingresos por venta.

Según Sapag & Sapag (2008), López (2007) y R. David (2013), dentro de la determinación del tamaño de un proyecto, existen un conjunto de variables, entre ellas:

a) Demanda o cantidad demandada proyectada

Es la variable más importante referente al tamaño del proyecto, cabe destacar que esta no necesariamente se define en función de un crecimiento esperado de mercado, ya que el nivel óptimo de operaciones no siempre será aquel que maximice las ventas. Dentro de esta variable pueden existir tres situaciones básicas. Primero, que la cantidad demandada es menor a las unidades productoras a instalar; segundo, que la cantidad demandada sea igual a la capacidad mínima que se puede instalar; y que la cantidad demandada es superior las unidades posibles a instalar.

b) Disponibilidad de insumos

En este aspecto se define la cantidad de insumos que acondiciona el tamaño del proyecto, ya sea a nivel de talento humano, materia prima e insumos financieros. No siempre los insumos se van a conseguir en la cantidad y calidad deseada.

c) Localización

Se define la distancia en la que se puede encontrar el proyecto con las fuentes de insumo, ya que este puede influir directamente sobre el costo.

d) Plan estratégico comercial de desarrollo futuro de la empresa

En este apartado se definen los medios por los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo, en dónde se pueden tomar estrategias como: expansión geográfica, diversificación, adquisición, desarrollo de productos, penetración de mercado, alianzas estratégicas.

2.6.5 Localización del proyecto y sus factores

El estudio que se refiere a este aspecto consiste en “identificar y analizar las variables denominadas fuerzas localizaciones con el fin de buscar la localización en que la resultante de estas fuerzas produzca la máxima ganancia o el mínimo costo unitario”. (Calderón, 2011).

Existen dos etapas en la localización de un proyecto:

- ✓ Macro localización: Ubicar el lugar conveniente para el proyecto: región, provincia.
- ✓ Micro localización: Este consiste en determinar en qué lugar de la ciudad seleccionada sería la ubicación óptima.

Los factores de la localización a tomar en cuenta son los siguientes:

- ✓ Medios y costos de transporte.
- ✓ Disponibilidad y costo de mano de obra idónea.
- ✓ Cercanía a fuentes de abastecimiento.
- ✓ Costo y disponibilidad de terrenos.
- ✓ Existencia de infraestructura industrial adecuada.
- ✓ Disponibilidad de agua, energía y otros suministros.
- ✓ Eliminación de efluentes.
- ✓ Comunicaciones.
- ✓ Topografía y tipo de suelos.
- ✓ Disponibilidad y confiabilidad de sistemas de apoyo.
- ✓ Condiciones sociales y culturales.
- ✓ Condiciones políticas y legales.

- ✓ Seguridad pública.
- ✓ Factores ambientales, entre otros

2.6.6 Inversiones en equipamiento

Según Sapag & Sapag. (2008), por inversión en equipamiento se entenderán todas las inversiones que permitan la operación normal de la empresa creada por el proyecto. Aquí se incluye: maquinaria, herramientas, mobiliario y equipo en general. Aquí es sumamente importante la información de carácter económico que debe respaldarse de manera técnica en el texto mismo del informe de estudio realizado.

La sistematización de la información se hará mediante balances de equipos particulares, esto es de suma importancia porque de aquí se extrae información pertinente para la elaboración del flujo de efectivo del proyecto sobre inversiones, reinversiones durante la operación, y también ingresos por venta de equipos.

2.6.7 Inversiones en mano de obra

El Balance Personal es el estudio que conlleva a determinar el costo de la mano de obra, la cual es uno de los costos de operación principales de un proyecto. El nivel de inversión a efectuar en este ítem depende del grado de automatización del proceso productivo, la especialización del personal requerido, la situación del mercado laboral, las leyes laborales, el número de turnos requeridos.

Este estudio llevará a cabo la determinación y cuantificación del personal que se necesitará en la operación para determinar el costo de las remuneraciones por periodo. Es importante que también existe la mano de obra indirecta, que es aquella que no trabaja directamente sobre la operación de la empresa sino que ofrece servicios complementarios (tostador, contaduría, aseo, mantenimiento de equipo, otros).

La remuneración se basa en los precios del mercado laboral vigente, también incluirá las cargas sociales establecidas por ley.

2.6.8 Inversión en materiales

“Es fundamental calcular las cantidades de materiales necesarias para la elaboración del producto final, en dónde se definen tres aspectos:” (Sapag & Sapag, 2008)

- ✓ Tipo de producto.
- ✓ Calidad.
- ✓ Cantidad requerida para un nivel de producción.

Se define los niveles de inventario y políticas de compra para luego estimar su valor. También se van a definir aquellos costos de materiales indirectos para el desarrollo del producto final. Al estimar los costos de los materiales, será posible evaluar su costo periódicamente y por volúmenes; de los cuales pueden incluir algún tipo de descuento por el proveedor.

2.6.9 Materia Prima

Ésta se define como “todos los elementos que se incluyen en la elaboración de un producto, en otras palabras, es todo aquel elemento que se transforma e incorpora en un producto final. Un producto terminado tiene incluido una serie de elementos y subproductos, que mediante un proceso de transformación permitieron la confección del producto final”. (Gerencie, 2013)

El proceso productivo y la tecnología seleccionada para su desarrollo van a influir directamente sobre el nivel de inversión, los costos e ingresos del proyecto. En esta sección cabe destacar la posibilidad de obtener equipos o maquinaria a través de un arrendamiento y no mediante una compra, en este caso influirá en la parte de costos y no como una inversión.

En esta sección es esencial identificar quien va ser el proveedor de materia prima de la empresa, para posteriormente hacer las respectivas cotizaciones que serán evaluadas para la realización de las compras.

2.6.10 Compras

El término de compras es comúnmente conocido por muchos autores como la acción de adquirir un bien y/o servicio a cambio de un precio establecido. Cabe mencionar que, el acto de comprar es una de las actividades humanas más antiguas, donde en sus inicios fue utilizado como el medio para alimentarse o enriquecerse.

2.6.11 Capacidad Instalada

Según Carlos Alberto Mejía, la capacidad instalada “se refiere a la disponibilidad de infraestructura necesaria para producir determinados bienes o servicios. Su magnitud es una función directa de la cantidad de producción que puede suministrarse.”

Se puede añadir también que la capacidad instalada es el potencial de producción que una empresa en específico, departamento o unidad, puede llevar a cabo dentro de un período de tiempo determinado.

2.6.12 Manejo de Inventarios

El manejo de inventarios es sumamente importante, ya que ayudará a tener una previsión de inventarios, la cual tendrá como propósito estimar la demanda de producto terminado, para que estos sean suficientes para atender y satisfacer la demanda.

Algunos autores han determinado que existen riesgos al realizar una previsión de inventarios, entre ellos:

- ✓ Incurrir a un exceso de inventario.
- ✓ Incurrir a un faltante de inventario.

Existen distintos de inventarios, entre los cuales se encuentran los siguientes:

- Inventario de tránsito

Este se lleva a cabo cuando el productor se encuentra separado geográficamente del proveedor y del cliente, es por ello que el transporte de los

productos es un aspecto esencial, por lo que se recomienda tener productos almacenados, de los cuales se pueda disponer mientras los otros están por llegar.

- Inventario de Seguridad

Son tipos de inventarios que existen para cubrir riesgos al no cumplirse la totalidad de las previsiones.

- Inventario de especulación

Es aquel inventario que se empieza a desarrollar con un tiempo de anticipación, usualmente se da cuando se especula que haya una variación en la demanda o también cuando se espera que haya un cambio en el precio de la materia prima.

- Inventario estacional

Este tipo de inventarios se dan cuando existen ciertos productos que solamente se producen o se venden en fechas específicas del año. Es por ello que se acude a este tipo de inventarios, para poder conservar en almacenaje y satisfacer a la demanda.

2.7 Plan Organizacional

2.7.1 Importancia del talento humano dentro de las empresas

El activo más valioso de toda empresa es el talento humano. Las personas son el medio por el cual las empresas se desarrollan y permiten su funcionamiento. El crecimiento de las compañías a través del tiempo exige el aumento de capital, de tecnología y de personas. Los últimos son quienes aportan todo su conocimiento y sus habilidades para hacer que la empresa crezca y mantenga su competitividad en la industria en la que se desempeña. Debido a esto, surge la necesidad de administrar a las personas, para que sean colocadas en los puestos acordes a sus competencias y habilidades. Gracias a una adecuada administración del talento humano, las compañías se vuelven más competitivas y mantienen una ventaja sustentable ante sus competidores.

Según Chiavenato (2009), un talento es un tipo especial de persona, y no todas las personas son un talento, pues para serlo debe poseerse algún diferencial competitivo que sea valorado. A partir de lo anterior, puede definirse la Administración de Recursos Humanos (ARH) como “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño”. (Chiavenato, I., 2009, pág.9)

Para la administración del talento humano, las personas son vistas como socios de la empresa quienes aportan conocimientos, capacidades y habilidades y contribuyen a la toma de decisiones. Es importante destacar que la Administración del Talento Humano tiene diversos fines, entre ellos ayudar a la empresa para que alcance sus objetivos y cumplir con su misión, además, ésta pretende proporcionar competitividad a la empresa mediante el aprovechamiento de la fuerza de trabajo. Por otro lado, esta área se enfoca en la satisfacción de las personas en el lugar de trabajo para aumentar la calidad de vida e impulsar el cambio dentro de la organización.

También esta área dentro de las empresas, busca el comportamiento ético de todos los grupos de interés y una actitud socialmente responsable. Como último objetivo, la ARH vela por la construcción de la mejor empresa y el mejor equipo de trabajo.

2.7.2 Objetivos del área de organización

Los objetivos del área organizacional se centran en mejorar la efectividad organizacional y en potenciar las relaciones entre los colaboradores de la empresa.

- ✓ Mejoramiento en la efectividad organizacional

Este tema está muy relacionado al establecimiento de objetivos organizacionales que establecen una motivación y deseo de crecimiento empresarial, el cual es compartido por todos los colaboradores pertenecientes a la empresa.

- ✓ Potenciar las relaciones entre los colaboradores

Este punto hace referencia a varios aspectos como: tomar en cuenta la opinión de los colaboradores para la toma de decisiones, la tendencia de una responsabilidad compartida dentro de la empresa, aspirar en ofrecer un aprendizaje continuo a los colaboradores y reconocer el buen trabajo de aquellos colaboradores que logran cumplir los objetivos establecidos.

2.7.3 Estructura Organizacional

Mediante el estudio de técnicas, herramientas y métodos analíticos de administración se pueden dirigir los recursos de una empresa para obtener una administración eficiente y eficaz. El estudio administrativo debe definir dos tipos de estructuras (entendida una estructura como los componentes que forman algo), la organizacional (u organización, entendida como la forma en que los componentes se ensamblan u ordenan), la cual consiste en una representación gráfica de las relaciones y niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría de la estructura organizativa. Ésta se puede clasificar por: su naturaleza, ámbito, presentación y contenido. Se define también como un fundamento para la jerarquización y subordinación dentro de las organizaciones, por lo que una organización puede estructurarse de diferentes maneras dependiendo de cómo se quieran enfocar, ya sea por objetivos, entorno o medios disponibles, una estructura organizacional es de suma importancia ya que determinará la manera en que la empresa se desempeñará en el mercado y la cantidad de objetivos que podrá cumplir.

Por lo que ésta permite la asignación de responsabilidades de las diferentes funciones y procesos a los diferentes puestos o departamentos que se estén estudiando; es decir, que una estructura organizacional configura las relaciones que determinan las características esenciales de los sistemas organizativos. Existen cuatro tipos de estructuras organizacionales:

- ✓ Formal
- ✓ Informal
- ✓ Jerárquicas o Funcionales

Estructura Formal

La organización formal es aquella que está organizada por normas, estructuras y procedimientos para ordenar una organización, el trabajo se delega a cada individuo de la organización para el logro de los objetivos definidos y el cumplimiento de los objetivos generales de la empresa, facilita la coordinación de diversas actividades mediante la designación de autoridad, responsabilidad y rendición de cuentas, en fin suelen ser entendidas como un sistema de actividades coordinadas y controladas que surgen cuando el trabajo se encuentra en redes complejas de relaciones humanas.

Estructura Informal

La organización informal es aquella que realiza un conjunto de comportamientos, interacciones, normas, relaciones personales y profesionales a través de la cual se hace el trabajo, se compone de un conjunto dinámico de relaciones, redes sociales, comunidades de interés común y representa la fuente de motivación emocional. A diferencia de la organización formal, la informal se desarrolla orgánicamente y de manera espontánea como respuesta al cambio en el clima organizacional, las condiciones sociales de trabajo y la compleja dinámica social entre los colaboradores de la empresa. Además es flexible, importante para la motivación y es de mucha utilidad cuando las situaciones cambian rápidamente o no se entienden completamente.

Estructura Funcional

Consiste al igual que la organizacional en una representación gráfica de las relaciones y niveles jerárquicos junto con los demás aspectos mencionados, con la diferencia de que esta estructura se muestra por unidades administrativas específicamente, el trabajo se divide y se agrupa por las principales actividades o funciones dentro cada departamento, dirección, sección, unidad, y demás unidades.

Los colaboradores que se encuentran en las subdivisiones dentro de este tipo de estructura tienden a realizar tareas especializadas y específicas de la subdivisión o agrupación en la que se encuentran trabajando lo que conduce a la eficiencia y eficacia

de cada equipo de trabajo; sin embargo, si no existe una buena coordinación y comunicación entre los grupos, puede haber una falta de relaciones e integridad de los mismos lo que conduciría a una posible mala funcionalidad de dichas unidades, lo que podría causar una organización lenta e inflexible. Pero una ventaja que presenta este tipo de estructuras es que se producen mejoras en la eficiencia y lograr una integración vertical en sus actividades que permita vender los productos o servicios de una manera más rápida y a bajo costo.

2.7.4 Manual de puestos y manual de procedimientos

Existen una serie de manuales que las empresas crean en sus organizaciones con el propósito de dar una orden y un control dentro de la misma, a fin de cumplir con los objetivos de la organización y de sus colaboradores.

El manual de puestos consiste en una herramienta que describe las responsabilidades, requerimientos, funciones, objetivos y el perfil que deben tener los ocupantes de cada puesto. Se aplica a todo el personal de la organización, ya sea por contratación permanente o temporal e independientemente del cargo dentro de la estructura funcional.

El objetivo principal de la creación de un manual de puestos es brindar una base con la cual se puedan diseñar las políticas de recursos humanos, la política salarial de la empresa y la mayoría de las actividades de los colaboradores, de la misma manera dicho manual trata de cumplir con una serie de objetivos secundarios tales como servir de base para el reclutamiento y selección del personal, en caso de que se dé alguna ausencia de personal, el manual sirve como guía para no alterar el funcionamiento normal de la empresa, les sirve a los líderes con respecto al equipo que tienen a cargo para evitar malentendidos, de igual manera es una guía para que los colaboradores sepan qué funciones deben cumplir, sus obligaciones, responsabilidades y resultados que se espera que logren.

También permite el ahorro de costos, tiempo y recursos humanos debido a que evita el recargo de tareas y procedimientos en una unidad administrativa o puesto a desempeñar, además a la hora de buscar candidatos para los puestos este manual

brinda la posibilidad de relacionar y comparar el perfil del posible ocupante con el perfil requerido por el puesto y ver si es apto para éste o no. Junto con el organigrama que brinda una escala jerárquica que brinda muchos beneficios como se menciona anteriormente; de igual manera existe un manual denominado manual de procedimientos, el cual detalla los procedimientos a seguir correspondientes a las distintas áreas funcionales de la organización.

2.7.5 Organigrama

Dentro de una organización siempre existe la necesidad de que se tenga un organigrama, entendido este como una representación gráfica que explica la división del trabajo en áreas específicas, establece relaciones entre puestos o unidades administrativas y que al igual que la estructura organizacional muestra agrupaciones, líneas de autoridad, supervisiones, asesorías, canales formales de comunicación, entre otros aspectos.

2.7.6 Programas de capacitación y motivación del personal

Según el curso de Administración de Recursos Humanos II, con Hannia Rodríguez, todo personal que requiera de habilidades o competencias específicas debe llevar un programa de capacitación que lo(a) ayude a adquirir y cumplir dichos requerimientos para poder cumplir con sus objetivos personales y los de la organización en la que trabaja. Por esta razón es que existe lo que se denomina como programa de capacitación, el cual se refiere a un programa diseñado con el propósito de capacitar al personal en cuanto a las habilidades, competencias y estrategias necesarias para el cumplimiento de un trabajo determinado. Entre lo que se puede lograr con un programa de capacitación esta la enseñanza de nuevas habilidades, la presentación y creación de ideas innovadoras, recibir retroalimentación sobre las técnicas o estilos utilizados a la hora de trabajar con la gente o simplemente cumpliendo con sus responsabilidades y deberes, es recomendable que este tipo de capacitación sea continuo, y se mantenga a lo largo del tiempo en el puesto.

Para mantener los resultados deseados una vez que el programa de capacitación se haya desarrollado o cuando en la empresa haya un desempeño muy

alto y no se quiere decrecer se habla de la aplicación de un programa motivacional el cual consiste en un programa de reconocimiento para los trabajadores que tuvieron un desempeño excepcional, por su voluntad para hacer las cosas y su esfuerzo y dedicación hacia las metas de la organización. Estos programas se implementan cuando el trabajador no solo cumplió con los objetivos establecidos, sino que superó las expectativas y de tal forma que dio una contribución significativa e importante que ayudará al crecimiento de la organización, las categorías en las que se dividen estos programas son empleados del mes y del año.

2.7.7 Reclutamiento

Idalberto Chiavenato (McGrawHill, 2009) define que “es el conjunto de políticas y acciones destinadas a atraer y añadir talentos a lo organización para dotarla de las competencias que necesita para tener éxito.”, por otro lado Luis Gómez & Mejías (Pearson-Prentice, 2008) señalan que “reclutamiento es un proceso por el cual se genera un grupo de candidatos cualificados para determinado puesto.”

2.7.8 Selección

Autores expertos en la materia, definen esta etapa como el proceso donde se decide a través de datos confiables, quienes serán las personas que serán contratadas para un puesto en específico. En este proceso se llevan a cabo una serie de pruebas (psicológicas, médicas, aptitud, conocimientos, verificación de antecedentes) y entrevistas que servirán de insumo para la selección de los candidatos más competentes.

2.7.9 Inducción

“Implica orientar a los nuevos empleados en la organización y en las unidades en que trabajaran.” Gómez, Luis & Mejías (2008)

2.7.10 Efectos económicos de las variables organizacionales

En esta etapa se definen todos los gastos operativos o administrativos que estén relacionados al negocio que se esté incurriendo, así como la inversión en obras físicas y posibles remodelaciones, y el equipamiento de esta misma.

2.8 Plan Legal

Este estudio al igual que todos es de gran importancia, ya que influye de forma indirecta a ciertos procedimientos de la organización y por lo tanto a las decisiones internas del proyecto.

Fernández Espinoza (2010) afirma que se debe de tener en cuenta todas las regulaciones de tipo legal que podrían llegar a afectar el desarrollo del proyecto, por ejemplo: la ubicación es uno de los factores que podrían afectar debido a que las municipalidades locales regulan algunos aspectos o bien las regulaciones estipuladas por las entidades nacionales responsables del desarrollo urbano. Las patentes, licencias y diversos tipos de estudio podrían afectar la etapa de operación del proyecto.

Por supuesto los aspectos tributarios son el efecto más influyente de los factores legales ya que existen disposiciones que afectan a los proyectos de formas distintas. Por ejemplo: otorgamiento de patentes y permisos, tasas de impuestos o la constitución de la organización. (Sapag, N, y Sapag, R., 2008)

Todo lo anterior podría amenazar el proyecto debido a que la legislación del país en cuanto a la creación de cierto tipo de empresas y los impuestos que estén vigentes podría afectar o beneficiar al proyecto. Este tipo de regulaciones tiene que ver con impuestos específicos, aranceles de importación de materia prima, etc. (Fernández Espinoza., 2010)

2.9 Plan Financiero

A la hora de desarrollar un plan de negocios, se elaboran diferentes estudios para poder definir la viabilidad del proyecto. El estudio financiero es el último que se realiza pues necesita insumos de los otros estudios para poder desarrollarse.

“En el estudio financiero está integrado por elementos informativo-cuantitativo que permiten decidir y observar la viabilidad de un plan de negocios, en ellos se integra el comportamiento de la operaciones necesarias para que un empresa marche y visualizando a su vez el crecimiento de la misma en el tiempo.” (González, López, Aceves, Celaya, Beltrán)

Lo que se pretende en esta etapa es poder ordenar la información financiera y además sistematizar estos datos con el fin de poder analizarla y determinar la rentabilidad. Se debe incluir los ingresos del proyecto y los costos operativos en los que se incurre; con lo cual se elaboran los flujos de caja. Además, se analizan las formas de financiamiento del proyecto.

Parte fundamental de este estudio es la determinación de la rentabilidad del proyecto. Dicho aspecto es si el proyecto puede generar los ingresos necesarios para hacerle frente a sus obligaciones financieras, y que pueda generar utilidades a los inversionistas.

Para medir la rentabilidad de un proyecto se utilizan fundamentalmente dos indicadores. Uno de ellos es el Valor Actual Neto (VAN). Este consiste en “la diferencia entre todos sus ingresos y egresos expresados en moneda actual”. (Sapag, N., Sapag, R., 2008, pág. 321) Para que un proyecto sea rentable desde el punto de vista del VAN, este debe ser igual o mayor que 0.

La fórmula para calcular el VAN es:

$$\sum_{t=1}^n \frac{FNE}{(1+k)^t} - I$$

El resulta obtenido se interpreta como la cantidad que el proyecto que genera de rentabilidad a hoy.

Otro de los indicadores que se utilizan es la Tasa Interna de Retorno o TIR. Sapag y Sapag (2008, pág. 323) citan a Bierman y Smidt quienes mencionan que TIR “representa la tasa de interés más alta que un inversionista podría pagar sin perder dinero, si todos los fondos para la inversión se toman prestados y el préstamo se pagará con las entradas de efectivo de la inversión a medida que se fuesen produciendo”. Si el resulta de la TIR es mayor que el costo de capital entonces es conveniente realizar el proyecto; si por el contrario es menor entonces no se debe de desarrollar el proyecto.

La fórmula para calcular TIR según Gitman (2012, pág. 372) es:

$$0 = \sum_{t=1}^n \frac{FNE}{(1 + TIR)^t} - I$$

Por otro lado, el costo de capital es “el costo de financiamiento de una compañía y es la tasa mínima de rendimiento que debe ganar un proyecto para incrementar el valor de la empresa”. (Gitman, L., 2012, pág. 333)

Existen diferentes tipos de costo de capital (k) como lo son: el costo de capital de la deuda a largo plazo, el costo de capital de la emisión de acciones preferentes o comunes, y el costo de capital del financiamiento con utilidades retenidas; entre otros. Una empresa puede tener diferentes fuentes de financiamiento y cada una con su costo respectivo, es por ello que se debe de obtener un costo de capital promedio en el que se tomen en cuenta cada uno de los costos de financiamiento.

Otro concepto que es importante definir es el de riesgo. Según Gitman (2012, pág. 287) el riesgo es cuánta incertidumbre se tiene con respecto al retorno que puede tener una inversión, o la variación en los rendimientos de un activo. El mismo autor (pág. 290-291) menciona que la evaluación del riesgo se puede hacer por medio de un análisis de sensibilidad o por medio de una distribución de probabilidad.

Un proyecto se puede financiar con fuentes interna o con fuentes externas. Dentro de las fuentes internas, las cuales son las que se presentan cuando se financia con dinero de la empresa, están la emisión de acciones comunes o preferentes y los bonos. Por otro lado las fuentes externas, cuando se obtiene dinero de entidades externas a la empresa, se encuentran leasing, créditos bancarios o un inversionista independiente.

3 . Capítulo Tres: Marco Metodológico

3.1 Plan Estratégico

El tipo de investigación utilizada para el marco metodológico del plan estratégico fue de modalidad de campo y documental, dónde se llevó a cabo la recolección de datos esenciales para su evaluación y análisis respecto a:

- Macro entorno.
- Micro entorno.
- Análisis de las 7's.
- Análisis FODA.
- Factores Críticos de Éxito.
- Direccionalidad.
- Objetivos Estratégicos.
- Lienzo Estratégico.

Para el desarrollo del plan estratégico se establecieron reuniones entre los socios, esto para lograr determinar la direccionalidad de la empresa, como lo es su visión, misión, valores, objetivos estratégicos; así como para el desarrollo de la auditoría interna y externa del entorno en el que se encuentra rodeada la futura empresa.

Cabe destacar que para el desarrollo del diagnóstico interno y externo se consultaron fuentes de información confiables en la web y personas con conocimiento experto en el tema, para así garantizar la obtención de información veraz y objetiva para el proyecto.

3.2 Plan de Mercado

3.2.1 Tipo y diseño de la investigación formal realizada

El estudio se realizó metodológicamente a través de una investigación de tipo mixto (cualitativo y cuantitativo) ya que en el cuestionario (instrumento de recolección) se plantearon preguntas que dan como resultado datos numéricos así como descriptivos, siendo caracterizado por un alcance exploratorio y descriptivo. Este es exploratorio ya que no hay información de la investigación que se va a realizar; y es descriptivo porque a través de la Investigación de Mercados se pretende describir la

Estrategia de Marketing para la tostadora a través de los datos obtenidos en la investigación.

El cuestionario se aplicó por medio de una llamada telefónica a cada una de las empresas seleccionadas. Cabe destacar que para el estudio se define realizar el cuestionario a 20 empresas; las cuales serán seleccionadas de forma probabilística, con base a un marco muestral definido en una página web de restaurantes en Costa Rica; el sitio web fue seleccionado al azar de una terna de los principales sitios web que proporcionan información de restaurantes en Costa Rica.

Cabe destacar que la distribución de cuestionarios en aplicar por provincia se definió por conveniencia; sin embargo la selección de los restaurantes o cafeterías a entrevistar fue de forma aleatoria. Se pretende abarcar el 5% de las empresas pertenecientes al marco muestral de restaurantes o cafeterías de las provincias de San José, Heredia y Cartago.

3.2.2 Fuentes de información

- Fuentes primarias

Restaurantes y cafeterías entrevistadas, ubicadas dentro de las provincias de: San José, Heredia y Cartago.

- Fuentes secundarias

1. Lista de proveedores que brindarán una descripción respecto a cotizaciones y facilidades de pago de equipo tecnológico, menaje y materia prima.
2. Fuentes bibliográficas: libros, revistas, web y bases de datos.
3. Páginas electrónicas de bancos estatales y de instituciones públicas.

3.2.3 Diseño Muestral

- Población

Restaurantes y cafeterías que se encuentren dentro de las provincias de: San José, Heredia y Cartago. El tamaño de la población es de 400 restaurantes y cafeterías.

- Unidad estadística

Restaurantes y cafeterías pertenecientes al segmento de hotelería y restaurantes, ubicados en las provincias de San José, Heredia y Cartago.

- Unidad informante

Persona encargada de la compra del café en grano y/o molido para la empresa.

- Método de muestreo

Dado al tipo de estudio y la población que se debe investigar, se ha establecido como marco muestral la lista de restaurantes o cafeterías de las provincias de San José, Heredia y Cartago que aparecen en la página web de Tripadvisor.com.

De forma aleatoria se tomó como referencia o marco muestral los restaurantes publicados en la página web de Tripadvisor, en la sección de turismo en Costa Rica y restaurantes. (http://www.tripadvisor.com.mx/Restaurants-q291982-Costa_Rica.html).

Como se explicó anteriormente, se definió hacer 20 cuestionarios; los cuales se distribuyeron por provincia por conveniencia, sin embargo, la selección y entrevista de los restaurantes fue de forma aleatoria.

Es sumamente importante mencionar que el objetivo del estudio es poder encuestar la representación de un 5% de la población total perteneciente al marco muestral seleccionado, es por ello el establecimiento de 20 cuestionarios por aplicar.

3.2.4 Necesidades de información

- Identificar gustos y preferencias de los encuestados.
- Estimar la aceptabilidad del proyecto de la tostadora YÖK Café.
- Estimar la frecuencia y volumen de compra de café en grano/molido, así como el precio promedio aceptado por los encuestados.
- Identificar el grado de satisfacción de los encuestados con respecto al café que actualmente compran y utilizan.
- Determinar el medio de comunicación más apto para promocionar la tostadora YÖK Café.
- Determinar la marca de café que consumen actualmente los encuestados y a su vez conocer los beneficios que ofrece la marca a sus clientes por la compra y venta de su producto.

3.2.5 Operacionalización de las variables

Tabla 1. Operacionalización de las variables para la investigación de mercados

Necesidad de Información	Pregunta
<ul style="list-style-type: none"> Identificar gustos y preferencias de los encuestados. 	1, 8, 10, 12
<ul style="list-style-type: none"> Estimar la aceptabilidad del proyecto de la tostadora YÖK Café. 	17
<ul style="list-style-type: none"> Estimar la frecuencia y volumen de compra de café en grano/molido, así como el precio promedio aceptado por los encuestados 	2, 3, 4
<ul style="list-style-type: none"> Identificar el grado de satisfacción de los encuestados con respecto al café que actualmente compran y utilizan. 	7, 9,
<ul style="list-style-type: none"> Determinar la marca de café que consumen actualmente los encuestados y a su vez conocer los beneficios que ofrece la marca a sus clientes por la compra y venta de su producto. 	5, 6, 8, 11
<ul style="list-style-type: none"> Determinar la oportunidad de ofrecer servicios adicionales y aceptabilidad de los mismos. 	13, 14, 15, 16

Fuente: Plan de negocios de la nueva micro tostadora Yök Café, Cartago, Costa Rica, 2014.

3.2.6 Instrumentos de recolección de datos

Para realizar la investigación se utilizó el cuestionario como herramienta para obtener la información necesaria con el análisis de la investigación de mercados, para ello se aplicaron un total de cuestionarios a empresas pertenecientes al segmento de restaurantes y cafeterías, ubicados dentro de las provincias de San José, Heredia y Cartago. Dicho cuestionario está conformado por 17 preguntas que pretenden evaluar los gustos y preferencias del café en grano y/o molido que compran, así como un análisis de la aceptación de comercializar con una nueva marca de café.

3.2.7 Procesamiento, Tabulación y Análisis de la Información

Una vez aplicados cada uno de los cuestionarios a las empresas ubicadas dentro de la muestra del estudio, se procedió a revisar aspectos generales. Posteriormente, se codificó el cuestionario y se realizó la tabulación en la plantilla elaborada, de cada uno de los datos obtenidos en los cuestionarios. Finalmente, una vez tabulados los datos se utilizaron herramientas como las tablas dinámicas y los gráficos dinámicos con la finalidad de facilitar el análisis de cada una de las variables importantes por el estudio.

3.3 Plan Técnico

El tipo de investigación utilizada para el marco metodológico del estudio técnico fue de modalidad de campo, dónde se llevó a cabo la recolección de datos esenciales respecto a:

- Proveedores de materia prima.
- Proveedores de equipo y maquinaria.
- Localización y tamaño del negocio.
- Descripción de obras físicas.
- Determinación de costos e inversiones del estudio técnico.

Esto con el fin de determinar los costos que se encuentran inmersos con base a los requerimientos productivos del proyecto a evaluar.

La información y precio de cada uno de los rubros mencionados anteriormente se obtiene a través un contacto con proveedores (materia prima, equipo y maquinaria), diseñadores de interiores (obras físicas) y agentes de bienes raíces (localización del negocio).

Cabe destacar que las técnicas utilizadas en el estudio técnico para la recolección de datos son:

- Llamadas telefónicas.
- Correo electrónico.
- Observación científica.

3.4 Plan Organizacional

Para desarrollar el Estudio Organizacional del proyecto se tomó como guía formatos específicos de manuales de procedimientos y de puestos aprendidos en diferentes cursos a lo largo de la carrera de Administración de Empresas y libros. Para realizar el Manual de Procedimientos administrativos y operacionales, se entrevistó a Ariel Bravo Rojas y David Navarro; socios y fundadores de la empresa Tostadora YöK Café, para determinar los procedimientos más importantes y necesarios para el correcto desempeño de los colaboradores dentro de la tostadora.

Para desarrollar el Manual de Puestos, se entrevistó a Ariel Bravo Rojas, para identificar los puestos necesarios y principales para la puesta en marcha de la empresa. Se realizará un organigrama con base en la jerarquía planteada en la Tostadora YöK Café”, para definir las supervisiones y las líneas de autoridad que existirán.

Se realizó un trabajo de campo para determinar artículos de limpieza, menaje, y mobiliario para el funcionamiento de la empresa y permitir una productividad eficaz y eficiente del mismo. Entre las actividades que se realizaron, están las visitas a diferentes comercios para comparar precios y calidad, investigaciones vía internet, además de las consultas pertinentes en bibliografías textuales.

3.5 Plan Legal

Para desarrollar el Estudio Legal del se investigó respecto las leyes, decretos y reglamentos del marco legal de Costa Rica que influyen en el desarrollo del proyecto. Se visitaron distintas instituciones del Estado para conocer y detallar los requisitos necesarios a cumplir para que el proyecto pueda operar.

Algunas de dichas entidades son: Municipalidad de Cartago, Registro Público, Ministerio de Hacienda, Ministerio de Salud, INS y CCSS. Todo esto con el fin de identificar trámites y procedimientos a seguir para la puesta en marcha de la empresa y por ende sus costos.

3.6 Plan Financiero

El tipo de investigación utilizado para el marco metodológico del estudio financiero, fue a través de una recolección de datos esenciales respecto a resultados de todos los estudios anteriores del proyecto, esto para poder generar un resumen de datos y poder construir los flujos netos de efectivo que son los que indicarán el nivel de rentabilidad del proyecto.

Posteriormente se somete a evaluación y análisis la información recopilada mediante indicadores de rentabilidad como:

- TIR (tasa interna de retorno)
- VAN (valor actual neto)

Estos indicadores ayudan a determinar si el proyecto es viable o no viable.

Añadido a esto, la información se somete a un análisis de sensibilidad y análisis de riesgo, donde se determina el punto donde el proyecto puede soportar cambios en sus variables más importantes.

Además, se realizarán llamadas telefónicas y visitas a diferentes entes de financiamiento para obtener información sobre los créditos que ofrecen y así seleccionar el más conveniente para la ejecución del proyecto.

4 . Capítulo Cuatro: Propuesta de Plan de Negocios

4.1 Resumen ejecutivo

Elaborar un plan de negocios desde el punto de vista estratégico, mercadológico, técnico, organizacional, legal y financiero del: tueste, venta y distribución de café molido y en grano.

Con el plan estratégico primeramente se busca establecer la direccionalidad de la empresa, seguidamente se pretende recolectar los datos o información necesaria para poder analizar el entorno en el cual se encuentra inmersa la futura empresa; desde lo macro hasta micro, esto con el fin de obtener resultados sustanciales que ayuden a formular estrategias para la micro tostadora Yök Café.

Con el estudio de mercados se pretende obtener los datos necesarios para poder analizar la posible demanda que tendría la micro tostadora Yök Café, y como ésta influye en la rentabilidad del mismo. Asimismo, se pretende que la información obtenida sirva de fuente de información para estudios posteriores.

El plan técnico pretende conocer las especificaciones técnicas necesarias para la apertura de la Tostadora Yök Café en las provincias de San José, Heredia y Cartago.

Respecto al plan organizacional, este pretende determinar la estructura organizacional y funcional óptima para la tostadora Yök Café, así como los costos y gastos a incurrir para su implementación, de tal forma que éstos se puedan cuantificar para medir su impacto financiero en el proyecto

El plan legal permite conocer la legislación sobre la cual deberá regirse el proyecto, tales como aspectos tributarios, legales, permisos de funcionamiento o sanitarios, normas ambientales y materia laboral.

Por último, el plan financiero determina la viabilidad financiera de la nueva empresa micro tostadora Yök Café, en cuanto al riesgo, la rentabilidad y la liquidez generada por la inversión.

4.2 Naturaleza del proyecto

La idea de desarrollo de este proyecto y nueva empresa, se debe a la unión de dos personas apasionadas con el café, y la iniciativa de poder ofrecerle al mercado culinario; llámese restaurantes y cafeterías, el verdadero sabor del café de Costa Rica, a través de un trato directo con productores de las diferentes regiones cafetaleras del país.

Esta nueva empresa tiene como fin principal ofrecer café en grano o molido junto con otros servicios profesionales adicionales de alta calidad, que son respaldados por el conocimiento experto del equipo de trabajo que constituye la Tostadora Yök Café.

Costa Rica no tiene un único tipo de café, nuestro país posee 8 regiones cafetaleras, y cada una de ellas tiene características diferenciables. La Tostadora Yök Café quiere tratar con pequeños y medianos caficultores de cada una de las regiones que conforman la cultura costarricense del café. Nuestra empresa quiere respaldar la calidad del grano a través de un proceso de tueste perfecto, y finalmente transmitirle al mercado que con la Tostadora Yök Café encontrarán un producto de calidad hecho por especialistas.

4.3 Presentación de los emprendedores del proyecto

4.3.1 Ariel Bravo Rojas

Formación académica:

- Estudiante de cuarto año en Administración de Empresas del Tecnológico de Costa Rica.
- Barista certificado por el Instituto del Café de Costa Rica (ICAFFE).

Experiencia profesional:

- Conocimiento intermedio-avanzado del idioma Inglés.
- Conocimiento en mixología molecular.
- Barista y asistente administrativo de Boutique Café durante un lapso de tiempo de marzo 2013 a febrero 2014.
- Barista Sub Campeón Nacional de Costa Rica 2013.
- Campeón Barista en la EXPHORE 2013 (Exhibición de Hoteles y Restaurantes).
- Barista Sub Campeón Nacional de Costa Rica 2014.
- Barista Campeón Nacional de Costa Rica 2015.

Habilidades:

- Investigación y desarrollo de nuevos productos relacionados a alimentos y bebidas.
- Proactivo.
- Creativo.
- Capacidad de trabajo bajo presión.
- Liderazgo.
- Trabajo en equipo.

4.3.2 David Navarro

Formación académica:

- Catador certificado Q-Grader
- Barista certificado por el Instituto del Café de Costa Rica (ICAFE).

Experiencia profesional:

- Barista y tostador del restaurante Kalú y Cafeoteca durante un lapso de tiempo de 1 año.
- Actual catador y tostador de Hacienda Tobosí.
- Conocimiento técnico de todo el proceso productivo del café: siembra, cosecha, beneficiado, secado, tostado, catación y preparación en bebidas.

Habilidades:

- Investigación y desarrollo de nuevos productos relacionados a alimentos y bebidas.
- Proactivo.
- Creativo.
- Capacidad de trabajo bajo presión.
- Liderazgo.
- Trabajo en equipo.

5 . Capítulo Cinco: Plan Estratégico

5.1 Objetivos del Plan Estratégico

5.1.1 Objetivo General

Con el plan estratégico primeramente se busca establecer la direccionalidad de la empresa, seguidamente se pretende recolectar los datos o información necesaria para poder analizar el entorno en el cual se encuentra inmersa la futura empresa; desde lo macro hasta micro, esto con el fin de obtener resultados sustanciales que ayuden a formular estrategias para la micro tostadora Yök Café.

5.1.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico externo.
- Desarrollar un diagnóstico interno.
- Elaborar el análisis de las 7's.
- Confeccionar un análisis FODA.
- Describir los factores críticos de éxito de la industria.
- Definir la direccionalidad de la empresa.
- Establecer objetivos estratégicos.
- Desarrollar un lienzo estratégico.
- Definir una lista de apoyo y contactos.

5.2 Diagnóstico Externo

5.2.1 Macro entorno

Costa Rica es un país que es reconocido a nivel internacional por ser un destino turístico; aunado a esto, es un país productor de un café único y excepcional. Retomando lo dicho anteriormente, se puede comprender el por qué en varias ocasiones el café de Costa Rica es relacionado al sector hotelero y de restaurantes, ya que es el medio por el cual se logra transmitir lo que forma parte de nuestra identidad nacional.

Según datos estadísticos de la Caja Costarricense del Seguro Social y presentados por la Cámara de Comercio de Costa Rica, para el año 2012 hay un total de 5519 hoteles y restaurantes, de los cuales se distribuyen de la siguiente forma: 4012 son micro empresas, 1272 pequeñas, 180 medianas y 55 grandes empresas.

Dentro de la estadística del Producto Interno Bruto por industria, la Cámara de Comercio de Costa Rica expresa que la industria hotelera y de restaurantes, para el año 2012 logró obtener un PIB del 15,6%, la segunda industria más alta después de la industria de servicios sociales y de salud.

Según un informe anual presentado por el Instituto Costarricense de Turismo (ICT), para el año 2013 el sector turístico generó \$2 253 millones de divisas, en las que involucra hoteles y restaurantes de las zonas del Valle Central, Caribe, Guanacaste, Puntarenas, Llanuras del Norte, Pacífico Sur y Pacífico Medio.

Para efectos del plan de negocios de la tostadora YÖK Café, datos del ICT muestran que dentro del GAM hay 169 empresas de hospedaje u hoteles; de los cuales 16 son calificados con una estrella, 32 con dos estrellas, 55 con tres estrellas, 46 con cuatro estrellas y 20 con cinco estrellas.

Tomando en cuenta las estadísticas mencionadas anteriormente, no cabe ninguna duda que dentro del servicio de cada una de estas empresas, el café de Costa Rica se encuentra presente. Sin embargo, estas empresas no solamente atienden a extranjeros, sino también a costarricenses. Es por ello la importancia de considerar los gustos y preferencias de los costarricenses en el ámbito del café.

Un estudio realizado por Unimer en julio del año 2013, dentro del GAM para el ICAFE, publicó que el 84% de la población de Costa Rica es consumidora de café. Es por ello que se concluye que al día son consumidos 1 151 232 litros de café, de los cuales se traducen a 4 796 799 tazas de café.

El mismo estudio indica que el consumo per cápita de kilogramos de café consumido es de 4,24 kilogramos.

Se indica también que el consumo de café “fuera de casa” ocurre principalmente en casa de amigos/familiares (51%), trabajo (38%), y posteriormente en cafeterías o restaurantes (37%).

Otros datos importantes son los siguientes: un 82% lo endulza con azúcar, y el 75% toma la bebida entre el almuerzo y la cena.

Cabe destacar que los clientes más fieles a la taza de café según la encuesta realizada, son personas entre los 25 a 60 años, donde los menos fieles son los jóvenes entre los 12 a 24 años. Respecto a esto, expertos en el café consideran que las nuevas generaciones están acudiendo a bebidas sustitutas como el té, chocolate, bebidas energéticas. Es por ello que la Cámara de Tostadores ha realizado campañas de publicidad para promover el consumo de café en jóvenes y adultos.

Dentro de los aspectos legales, el Icafe establece la Ley 2762; Ley sobre régimen de relaciones entre productores, beneficiadores y exportadores de café, por lo que, según el documento extraído en la página web del Icafe, el artículo 1, del capítulo 1 establece que “se declara de interés público lo relativo a la producción, elaboración, mercadeo, calidad y prestigio del café de Costa Rica, para todos los efectos que señala la presente ley.”

El artículo 6, del capítulo 2, establece que “se entiende por beneficio de café toda entidad dedicada al recibo, elaboración, venta y financiamiento de café.”

El artículo 11, del capítulo 2, declara que “el productor deberá entregar el café en fruta madura a más tardar veinticuatro horas siguientes de su recolección, salvo imposibilidades basadas en razones de fuerza mayor.”

5.3 Diagnóstico Interno

5.3.1 Micro entorno

Sector Competitivo, Proveedores, Consumidores, Productos Sustitutos y entrada de nuevos competidores.

En la industria del café tostado en grano y/o molido hay más de 60 marcas registradas; es por ello que las empresas tostadoras actuales inscritas en su mayoría en la Cámara Nacional de Tostadores, han optado por diversificar su oferta con varios tipos de cafés y así participar en varios nichos.

Actualmente, la Cámara determina que son aproximadamente 10 las firmas encargadas de producir el 90% de la producción nacional. Entre los principales nombres comerciales se encuentra Café Rey, Café Dorado, Café Volio, Montaña, 1820, Britt, Yodito y Coopeagri.

Tomando en consideración lo anterior, la tostadora YöK Café aspira en atender el nicho de hotelería (llámese restaurantes de los hoteles) y restaurantes ubicados en GAM, en el cual, Café Britt es la marca que se encuentra atendiendo dicho mercado, ya que las otras marcas son más comerciales a nivel de calidad y precio de producto.

Es de suma importancia mencionar que durante la fecha en la que el periódico “El Financiero” hizo la publicación, los consumidores opinaron que las ventas del café han disminuido por el alto precio al consumidor final y por la baja calidad que ofrecen las marcas de menor costo.

Según la encuestadora internacional Euromonitor, el gasto per cápita del café ha incrementado, por lo que señala directamente que el precio del café ha ido en aumento, ya que el consumo en sí del mismo ha disminuido.

Según la nota señala por El Financiero, se expresa que Pablo Vargas, gerente general de Grupo Britt, considera que más bien el café ha estado bajando de precio este año. Sin embargo, dio la razón a los lectores en cuanto a que el café barato es bastante malo. “Por eso es que el café gourmet, aunque sea más caro, ha tenido tanto éxito. El consumidor al final busca la calidad a un precio que justifique su valor.”

5.4 Análisis de las 7's

5.4.1 Estrategia

Las estrategias que Yök Café se dividen en corto, mediano y largo plazo; para ello se tomarán en cuenta los análisis que se realizarán en cada uno de los planes: mercadeo, técnico, organizacional y financiero.

Como estrategia, es fundamental un estudio continuo del entorno que rodea a la empresa, ya que ayuda promover actualizaciones de lo que sucede en el ambiente competitivo.

5.4.2 Estructura

La empresa Yök Café será inscrita como una sociedad anónima, la cual será dividida por departamentos, y a través de un modelo de organización mixto o lineo-funcional. Cabe destacar que la toma de decisiones será de forma centralizada; sin embargo, se tomará en consideración la opinión de los colaboradores.

5.4.3 Sistemas

Para garantizar un buen funcionamiento interno en la empresa y una excelente relación con el cliente, la tostadora Yök Café tendrá un sistema de contabilidad, sistema de clientes, sistema de producción y un sistema para el desarrollo de perfiles de tueste.

5.4.4 Estilo

El estilo de trabajo en Yök Café, es por medio de la conformación de equipos de trabajo competentes; donde el liderazgo en la personas es fundamental para trazar el camino para la formulación, implementación y evaluación de estrategias.

5.4.5 Personal

La empresa tiene la cantidad de personal y capacidad técnica suficiente para enfocarse en la sección de mercadeo, organizacional, técnica y finanzas. Sin embargo, Yök Café va acudir a la subcontratación de servicios de contabilidad y diseño de publicidad.

5.4.6 Habilidades

Yök Café está conformado por especialistas en café, con espíritu emprendedor y con formación en la administración de empresas. La empresa es conocida por su capacidad de desarrollar mezclas de café y perfiles de tueste únicos en el mercado.

Gracias a las habilidades de enseñanza que posee el equipo de trabajo, Yök Café será reconocido por su compromiso con el cliente; a través del desarrollo de capacitaciones, talleres y degustaciones de café.

5.4.7 Valores Compartidos

Los valores en Yök Café son fundamentales, ya que es la base para conformación de un equipo de trabajo; dónde la comunicación, compromiso, pasión, liderazgo, responsabilidad, identidad, excelencia continua y creatividad son los elementos esenciales para la consecución de lograr cumplir los objetivos establecidos en cada una de las secciones de la empresa.

5.5 Análisis FODA

5.5.1 Factores Internos

5.5.1.A Fortalezas

- Conocimiento y criterio experto de todo el proceso productivo del café.
- Concepto de producción personalizado al cliente (a nivel de color de tueste o mezcla de origen).
- Concepto de la venta del café se acompaña con el servicio de capacitaciones y control de calidad en la preparación de café, de forma semestral y gratuita.
- Se posee con contactos de productores de café de las diferentes regiones cafetaleras del país.
- Calidad del producto.

5.5.1.B Debilidades

- Capital propio limitado.
- Capacidad de producción limitada.
- La empresa tiene disponible solamente un automóvil para transporte.
- Reserva de capital limitado.

5.5.2 Factores Externos

5.5.2.A Oportunidades

- Los actuales consumidores de café según la encuesta hecha por Euromonitor, buscan café de buena calidad y que su precio respalda lo que pagan por él.
- Un 70% de las actuales marcas de café registradas, son consideradas marcas comerciales y no como marcas gourmet.
- El actual consumidor de café considera importante el comercio justo con el productor.
- Según distintas fuentes de información en línea, existen una serie de cantidad de empresas dedicadas al sector de hotelería, restaurantes y afines en el GAM.

- Según datos de la Cámara de Comercio de Costa Rica, el sector hotelero y de restaurantes, es el segundo sector más importante respecto al valor monetario que percibe a causa de los bienes y servicios que produce para la demanda final anualmente.

5.5.2.B Amenazas

- Desarrollo de enfermedades como la Roya o la Broca en la planta del café, que hace disminuir la producción total por cosecha. En la cosecha 2013-2014, se perdió el 18% de la producción según datos del Icafe.
- Según la encuesta realizada por Unimer para el Icafe en el año 2013, el consumo del café ha disminuido debido a un leve crecimiento en el consumo de productos sustitutos como el té y chocolate.
- El 80% de la producción de café se exporta, el 20% restante es para consumo del mercado interno.
- Actualmente hay 60 marcas de café registradas, de las cuales 10 de ellas son las que tienen mayor participación el mercado.
- Mayor alcance publicitario de la competencia.

5.5.3 Estrategias FODA

5.5.3.A Estrategia FO

- Contactar a las fuentes de información para obtener la lista de restaurantes y afines en las provincias de San José, Heredia y Cartago, para ofrecer café de alta calidad producido y tostado por expertos en conjunto con servicios de capacitación y asesorías para su preparación, a un precio competitivo. (F1, F5, F3, O1, O4, O5)
- Garantizar personalización del producto al cliente, para respaldar nuestro producto diferenciado. (F2, F5, O2)
- Comercializar un producto respaldado por un trato justo con los productores de café. (F4, O3)

5.5.3.B Estrategias DO

- Elaborar una estrategia de crecimiento a escala que responda a la cantidad de clientes potenciales y capacidad de producción, y distribución de la empresa. (D3, D3, O1, O4)
- Desarrollar negociaciones justas con el productor de café respecto a flexibilidad en costos de materia prima, para ofrecer un producto de alta calidad a un precio competitivo en el mercado. (D1, O1, O3)

5.5.3.C Estrategias FA

- Con base al criterio y conocimiento experto, definir cuáles son las regiones más propensas para el desarrollo de enfermedades, para así tener un plan de contingencia. (F1, A1)
- Formular e implementar una estrategia de desarrollo de productos a través de mezclas o perfiles de tueste personalizados, para enfrentar la competitividad con productos sustitutos. (F2, A2)
- Establecer una lista de proveedores de café, para asegurar su disponibilidad anualmente. (F4, A3)
- Ofrecer el producto como diferenciado y único en el mercado, a través de un producto de alta calidad, a un precio razonable y personalizado al cliente.

5.5.3.D Estrategias DA

- Dirigir la distribución y producción limitada, y personalizada a clientes potenciales que aún no están satisfechos con los productos existentes en el mercado o están con la disposición de probar nuevas marcas. (D2, D3, A4)

5.6 Factores Críticos del Éxito

- Calidad del producto.
- Precio del producto.
- Reconocimiento de marca.
- Diseño de empaque y etiquetado
- Acceso a proveedores.
- Variedad en tonos de tueste.
- Capacidad de producción.
- Variedad en procesos de beneficiado.
- Personalización de mezclas al cliente.
- Entrenamiento básico gratuito al cliente.
- Regalías.
- Promociones y descuentos.
- Servicio al cliente.
- Calidad en el servicio.

5.7 Direccionalidad

5.7.1 Visión de Yök Café

“Ser distinguidos como una empresa especializada e impulsora del tueste y comercialización de cafés especiales, y cafetería para difundir la cultura del buen café.”

5.7.2 Misión de Yök Café

“Somos un equipo de profesionales que por medio del conocimiento, pasión, dedicación y excelencia, comercializa diferentes tipos de cafés, respaldados por un trato justo con los productores de café.”

5.7.3 Valores Compartidos

- Liderazgo
- Tolerancia
- Identidad
- Trabajo en Equipo
- Honestidad
- Creatividad
- Desarrollo
- Excelencia
- Pasión

5.8 Estrategia genérica básica

5.8.1 Estrategia de diferenciación

La diferenciación es sumamente importante en un ambiente competitivo, ya que es el medio por el cual se le añade un valor agregado al producto y servicio que ofrece la empresa. Es por ello, que Yök Café aspira en ofrecer diversos tipos de cafés, ya sea por:

- Origen (Guanacaste, Tres Ríos, Orosi, Brunca, Valle Central, Valle Occidental, Turrialba o Tarrazú).
- Proceso de beneficiado (Lavado, Miel y Natural).
- Perfil de tueste (Claro, Medio, Oscuro).

Aunado a esto, la venta del café al cliente se ofrecerá en conjunto con capacitaciones y asesorías en la preparación de café de forma gratuita y semestral. Cabe destacar también, que se pretende ofrecer personalización en la mezcla o perfil de tueste del café al cliente.

También se pone a disposición al sector de restaurantes y afines, el servicio de talleres o degustaciones de café para clientes de sus respectivas empresas, así como asistencia en eventos especiales.

5.8.2 Estrategia de segmentación

Inicialmente Yök Café aspira en enfocar sus recursos en la captación del segmento hoteles, restaurantes y afines de las provincias de San José, Heredia y Cartago, posteriormente con base al rendimiento obtenido dentro de esta área geográfica, se analizará ofrecer el producto a empresas del mismo segmento, pero ubicadas en otras áreas del país.

5.9 Objetivos estratégicos

5.9.1 Corto plazo (1 año)

5.9.1.A Mercadeo

- Ofrecer servicio de talleres, degustaciones de cafés y asistencia en eventos especiales a clientes de hoteles, restaurantes y afines.
- Diseñar paquete de venta de café en grano o molido en conjunto con capacitaciones gratuitas y metodologías manuales de extracción de café.
- Contar con una cartera de clientes potenciales.
- Contar con un plan básico de divulgación hacia el segmento.

5.9.1.B Técnico

- Brindar un producto de alta calidad y personalizado al cliente.
- Tener la cantidad suficiente de personal para el proceso productivo.
- Establecer un proceso productivo eficaz y eficiente.
- Formular e implementar alianzas con productores de café.

5.9.1.C Organizacional

- Cumplir con los requisitos que establece la ley con los colaboradores.
- Capacitar personal en aspectos técnicos y de servicio al cliente.
- Definir los servicios profesionales que adquirirá la empresa.
- Establecer mecanismos de reclutamiento y selección de personal.

5.9.1.D Financiero

- Llevar la contabilidad al día.
- Contar con reportes mensuales que permitan conocer la situación financiera de la empresa.

- Analizar la información y tomar decisiones oportunas.
- Proyectar y alcanzar el presupuesto anual.
- Buscar financiamiento para la compra de materia prima.

5.9.2 Mediano plazo (2 a 3 años)

5.9.2.A Mercadeo

- Ampliar la cartera de clientes de la empresa.
- Formular e implementar mecanismos de evaluación de satisfacción del cliente.

5.9.2.B Técnico

- Formular y evaluar la opción de compra de una nueva tostadora de mayor capacidad de tueste.

5.9.2.C Organizacional

- Formular y evaluar la opción de contratación de personal.

5.9.2.D Financiero

- Incrementar la rentabilidad de la empresa por medio de mejores negociaciones con proveedores y clientes.

5.9.3 Largo plazo (4 a 5 años)

5.9.3.A Mercadeo

- Formular y evaluar la opción de atender otro segmento del mercado.
- Formular y evaluar la opción de exportar el producto.
- Asociarse a proyectos de “marca país” para la venta y promoción de la marca.
- Disponer a la venta café de otro país.

5.9.3.B Técnico

- Alquilar un espacio de trabajo más amplio.
- Establecer el contacto con un productor de otro país para la compra de café.

5.9.3.C Organizacional

- Contratar personal.
- Comprar o alquilar un vehículo la distribución del producto.

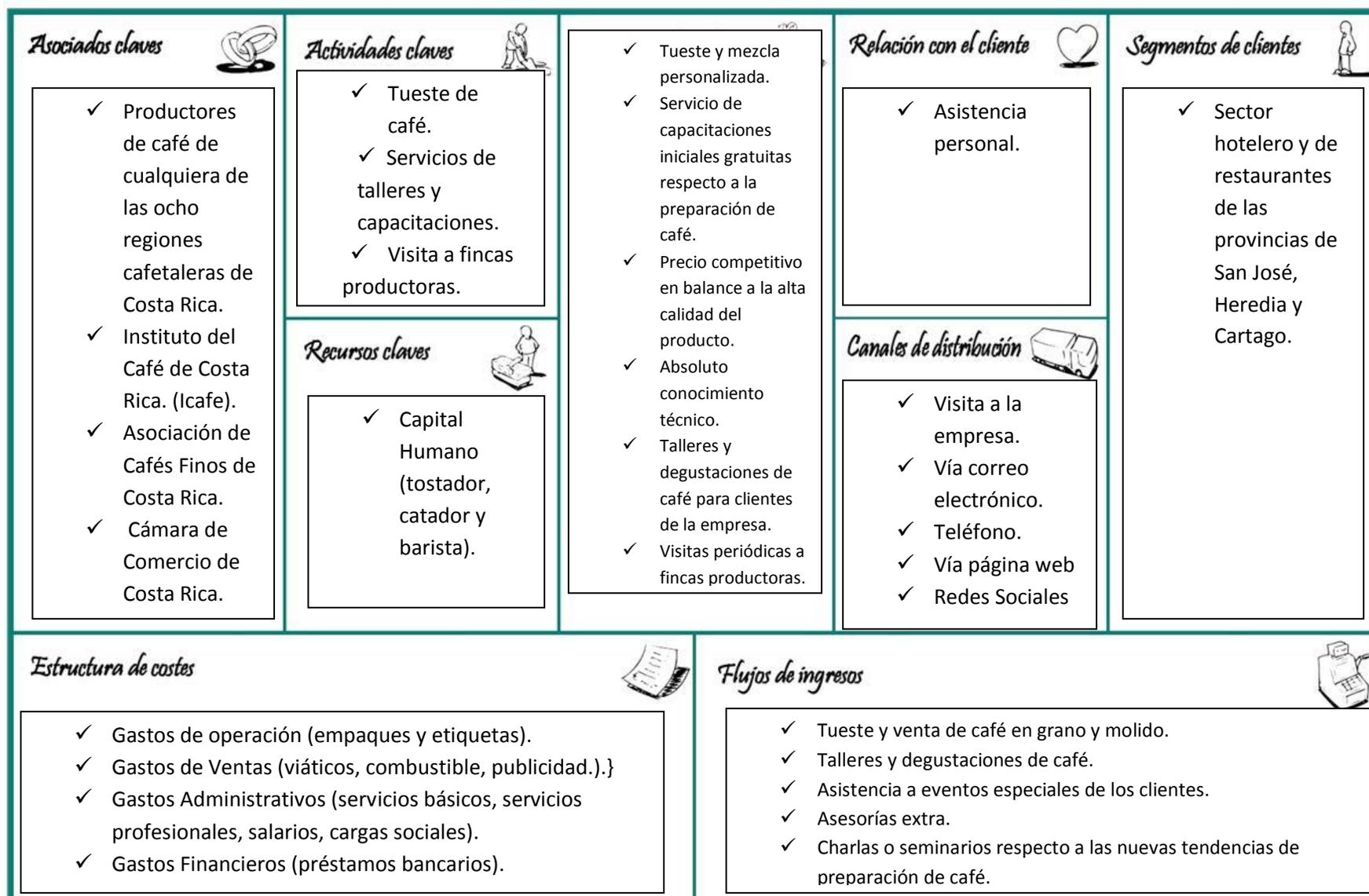
5.9.3.D Financiero

- Buscar financiamiento para la compra o alquiler de un vehículo, y el alquiler de un espacio de trabajo más amplio.

5.10 Mapa estratégico

CANVAS

Generación de modelos de negocio



5.11 Listado de apoyos y contactos

- **Icafe:** apoyo en el área técnica y estratégica del negocio.

Teléfono: 2243-7888

Página web: <http://www.icafe.go.cr/>

- **Asociación de Cafés Finos de Costa Rica:** apoyo en el área estratégica, técnica, mercadológica y organizacional de la empresa.

Teléfono: 2220-0734

Página web: <http://www.scacr.com/>

- **La Máquina de Café:** apoyo en el área técnica de la empresa.

Teléfono: 2234-0380

Página web: <http://lamaquinadecafe.com/>

- **Coffea Diversa:** apoyo en el área técnica.

Teléfono: 8722-3642

Página web: <http://coffeadiversa.com/?lang=es>

- **INDELSA:** apoyo en el área técnica.

Teléfono: 2272-1282

Página web: <http://www.indelsacr.com>

- **Técnico en máquinas: Pablo Pereira.**
- **Diseñadores Industriales: Ana Beatriz Bravo y Marco Hidalgo.**

Teléfono: 7076-0207

- **Microbeneficio Verde Alto, San Pablo de León Cortés:** apoyo en área técnica.

Teléfono: 8955-4585

- **Microbeneficio Café Rivense del Chirripó:** apoyo en área técnica.

Teléfono: 8863-8225

- **Micro tostadora Sikewä:** apoyo en área técnica.

Teléfono: 8814-2929

6 . Capítulo Seis: Plan de Mercadeo

6.1 Objetivos del Plan de Mercadeo

6.1.1 Objetivo General

Con el estudio de mercados se pretende obtener los datos necesarios para poder analizar la posible demanda que tendría la micro tostadora Yök Café, y como ésta influye en la rentabilidad del mismo. Asimismo, se pretende que la información obtenida sirva de fuente de información para estudios posteriores.

6.1.2 Objetivos Específicos

- Definir la demanda y la oferta de la tostadora.
- Definir las características de los productos de la tostadora.
- Determinar la cantidad de producto a ser colocada en el mercado.
- Establecer los canales de comercialización.
- Estimar los precios a los que se puede colocar el producto.
- Determinar la estrategia comercial.

6.2 Manual de campo

Se procederá a recolectar la información a través de la técnica de llamada telefónica, dicho trabajo de campo se llevará a cabo con restaurantes y cafeterías que se encuentran dentro de las provincias de San José, Heredia y Cartago, ya que son las zonas de interés para la Tostadora Yök Café. Además, las empresas a entrevistar se escogieron por medio de un proceso aleatorio en el programa de Microsoft Excel.

A continuación en la siguiente tabla, se presenta la distribución de población de restaurantes y cafeterías por provincia según *Tripadvisor.com*

Tabla 2. Población de restaurantes y cafeterías por provincia según Tripadvisor

Provincia	abs	%
San José	295	73,75
Heredia	80	20
Cartago	25	6,25
Total	400	100

Fuente: Plan de negocios de la nueva micro tostadora Yök Café, Cartago, Costa Rica, 2014.

Tabla 3. Distribución de restaurantes y cafeterías por provincia

Provincia	Participación (%)	Absoluto
San José	15	75
Heredia	2	10
Cartago	3	15
Total	20	100

Fuente: Plan de negocios de la nueva micro tostadora Yök Café, Cartago, Costa Rica, 2014.

6.2.1.A Proceso de sustitución

Se procederá a sustituir a los individuos, únicamente si se dan las siguientes situaciones:

- Si la persona se niega a ser entrevistada.
- Si la persona responde a la pregunta 1, con un no.

6.2.1.B Procedimiento de preguntas

- Si la persona responde la pregunta 11 afirmativamente, pasa a la pregunta 13.
- Si la persona responde la pregunta 11 negativamente o ns/nr, se continúa con la pregunta 12.
- Si la persona responde la pregunta 13 negativamente o ns/nr, continúa con la pregunta 15.
- Si responde la pregunta 13 afirmativamente, continúa con la pregunta 14.
- Después de responder la pregunta 14, pasa a la pregunta 17

6.3 Segmentación

Según la investigación de mercados realizada se obtienen las siguientes caracterizaciones:

6.3.1.A Características Geográficas

Zona donde se aplicó la encuesta: en lo que se refiere a este aspecto, la muestra fue distribuida en las provincias de San José, Heredia y Cartago; las cuales son los lugares de interés de la Tostadora Yök Café. Por lo tanto se decidió entrevistar 15 empresas en San José, 3 en Cartago y 2 en Heredia.

6.3.1.B Características demográficas

Tipo de empresa: respecto a este rubro, se determina que se entrevistarán a 20 restaurantes o cafeterías de las provincias de San José, Heredia y Cartago. Cabe mencionar que el requisito principal para que pueda ser realizado el cuestionario, es que tengan café dentro del menú de su establecimiento. Cuando son restaurantes, se recomienda que sean cocinas de tipo italiana, francesa o española; ya que son los tipos de comidas especializadas en la cuales el café forma parte del menú.

Tamaño de empresa: el presente proyecto de la nueva empresa Tostadora Yök café pretende ofrecer sus productos a pequeñas y medianas empresas. Las cuales según el estudio, la mayoría paga más de 4000 colones por el kilo de café.

6.3.1.C Características Conductuales

Frecuencia de uso: con base a los resultados del estudio de mercado, se determina que un 82% de las empresas entrevistadas hacen la compra de café en grano de forma semanal. Respecto a la cantidad de compra, un 82% de las empresas entrevistadas establecen que su compra será de 5kg.

Actitud hacia el producto: conforme a este aspecto, es importante mencionar que un 45% de los restaurantes y cafeterías entrevistadas en las provincias de San José, Heredia y Cartago determinan que si estarían dispuestos en probar un café distinto al que actualmente consumen. Mientras que un 35% ha negado su sustitución y un 20% restante se encuentra indeciso respecto a la degustación de un nuevo café.

6.4 Mercado meta

Debido a las características mencionadas anteriormente, las cuales se basan en la investigación de mercados realizada, se pretende atender primeramente el segmento de mercado según variable geográfica, respecto con las provincias de San José, Heredia y Cartago.

Sin embargo también es de fundamental importancia las demás variables, como lo son las conductuales, ya que estas definen la frecuencia de compra de los clientes respecto al café en grano, donde en su mayoría según la investigación de mercados, hacen un pedido semanalmente, en cantidades de 5kg.

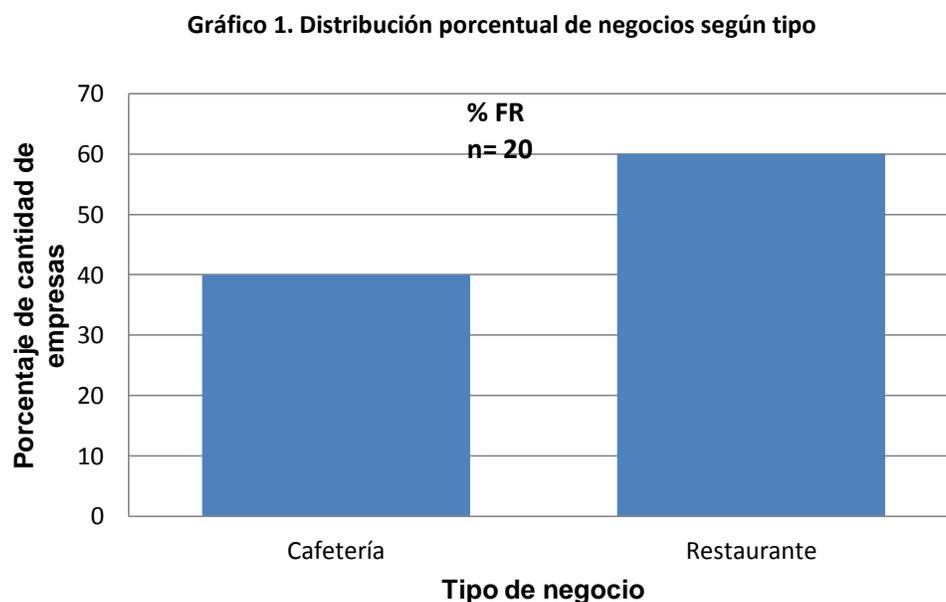
Otro aspecto a valorar es la actitud o aceptación de los clientes respecto al producto que ofrece la Tostadora Yök Café. Se menciona que en los resultados de la investigación de mercados se detallan aún más estos aspectos. Según la investigación de mercados, un 45% estaría dispuesto a probar un café distinto al que actualmente consumen, un 35% no lo cambiaría y un 20% estuvo indeciso.

Por ejemplo, en el tema de las características demográficas, se establece que las empresas a entrevistar para la investigación de mercados, son restaurantes y cafeterías. Durante el trabajo de campo, se determina que los restaurantes más propensos a tener el café dentro de su menú son aquellos especializados en comida italiana, francesa, española y costarricense.

6.5 Resultados de la investigación de mercados

A continuación se presentan los resultados de la muestra que se realizó en el mes de septiembre del año 2014 a restaurantes y cafeterías de las provincias de San José, Heredia y Cartago.

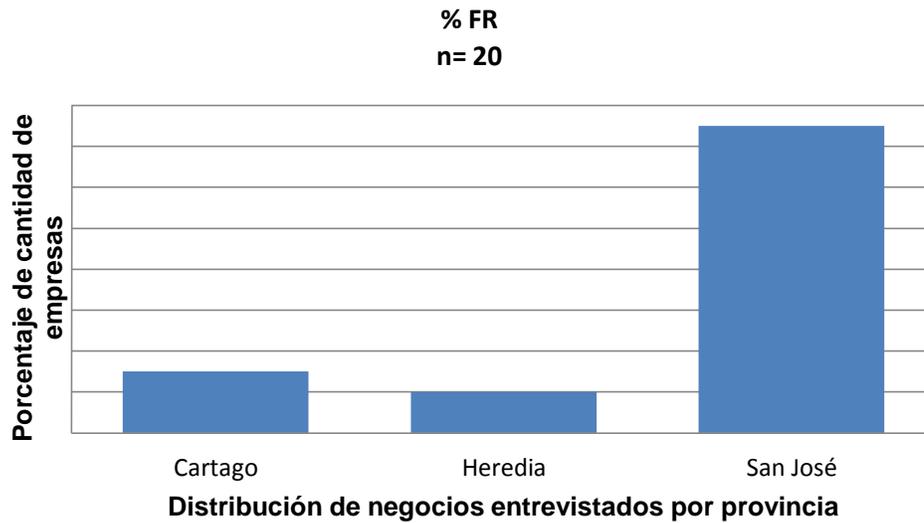
Es importante recalcar que para brindar una mejor orientación, los resultados de cada una de las preguntas, se presentarán en un gráfico. *Cabe destacar que las tablas de cada una de las preguntas de la investigación de mercados van a estar adjuntas en la sección de Apéndices del presente trabajo.*



Fuente: Plan de negocios de la nueva micro tostadora Yök Café, Cartago, Costa Rica, 2014.

Según los parámetros establecidos para encuestar, solamente pueden ser restaurantes o cafeterías dentro de las provincias de San José, Heredia y Cartago, las empresas escogidas de forma aleatoria para formar parte de la muestra del estudio. En este caso, son 12 restaurantes y 8 cafeterías.

Gráfico 2. Ubicación geográfica de los encuestados



Fuente: Plan de negocios de la nueva micro tostadora Yök Café, Cartago, Costa Rica, 2014.

La muestra del presente trabajo, definió hacer el cuestionario a 20 restaurantes o cafeterías, los cuales se distribuyen por conveniencia en las provincias de San José, Heredia y Cartago, posteriormente fueron seleccionadas las empresas de forma aleatoria para aplicar el cuestionario, según el marco muestral seleccionado.

Como se puede apreciar, un 75% de las empresas encuestadas se encuentran en la provincia de San José, 15% en Cartago, y un 10% en Heredia.

Pregunta 1

¿Tienen incluido dentro del menú de su negocio el café?

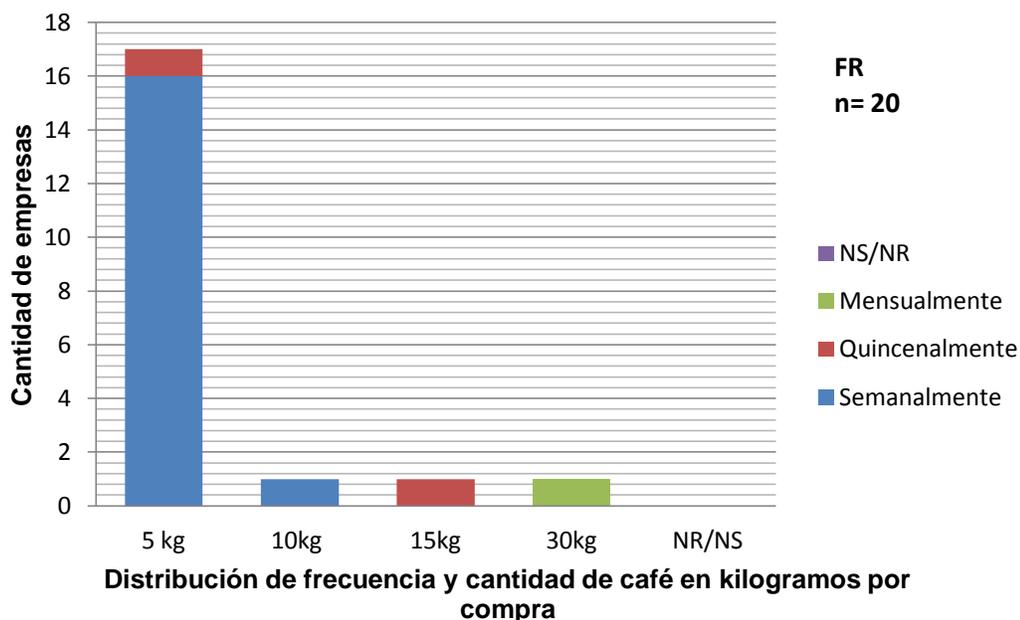
Según lo establecido para cumplir con las necesidades de información del estudio, se determina hacer una pregunta filtro que indique si la empresa a encuestar incluye dentro de su menú el café. De lo contrario, no se le realiza la encuesta y se procede escoger algún otro restaurante o cafetería de forma aleatoria.

Por lo que, el 100% de las empresas encuestadas incluyen el café dentro de su menú para los clientes.

Pregunta 2-3

¿Qué cantidad y con qué frecuencia compran café para su negocio?

Gráfico 3. Frecuencia y cantidad de compra de café en kilogramos



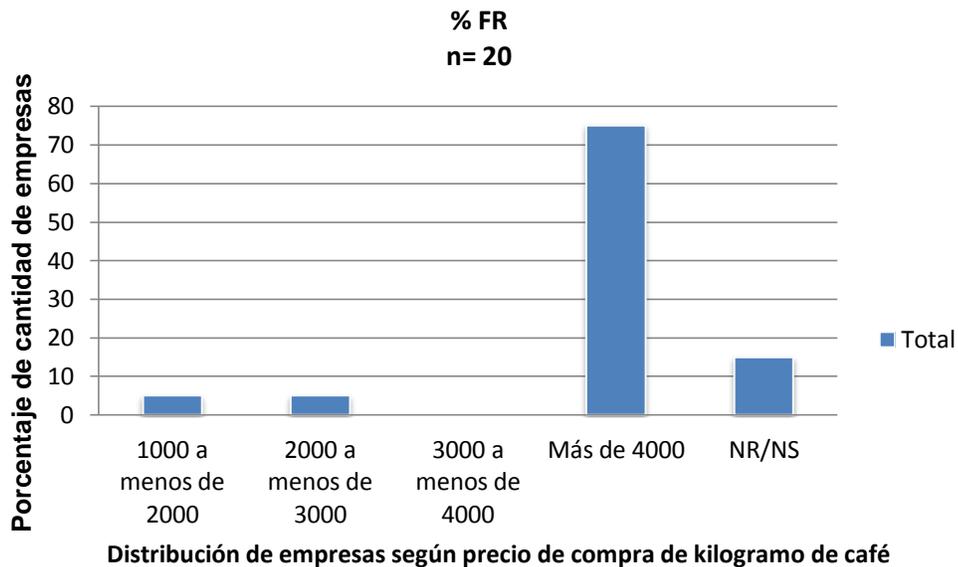
Fuente: Plan de negocios de la nueva micro tostadora Yök Café, Cartago, Costa Rica, 2014.

De forma más relevante, se determina que 17 empresas compran 5kg de café, donde 16 de ellas lo hacen semanalmente y 1 quincenalmente. Posteriormente, hay 1 compra semanal de 10kg y una compra de 15kg de forma quincenal, por último 1 compra 30kg por mes.

Pregunta 4

¿Cuál es el precio de compra por el kilo de café?

Gráfico 4. Precio de compra por kilogramo de café



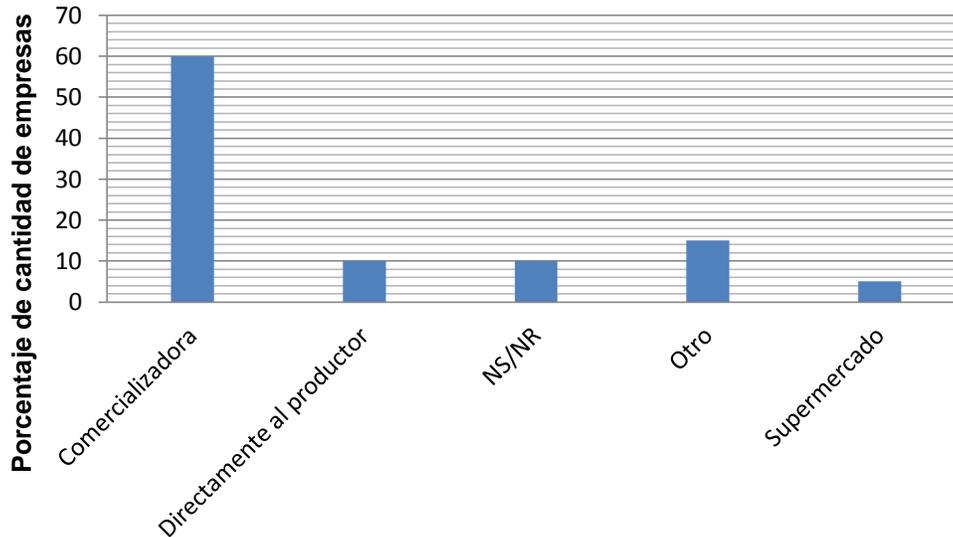
Fuente: Plan de negocios de la nueva micro tostadora Yök Café, Cartago, Costa Rica, 2014.

Según los datos presentados, se determina que un 75% de las empresas encuestadas tienen un costo por encima de los 4000 colones en la compra de un kilo de café. Posteriormente un 15% desconoce el costo del mismo, seguidamente un 5% de las empresas encuestadas tienen un costo de 1000 a menos de 2000, y de 2000 a menos de 3000 respectivamente.

Pregunta 5

¿Actualmente dónde compran el café para su establecimiento?

Gráfico 3. Tipo de proveedor de café



Distribución de empresas según tipo de proveedor

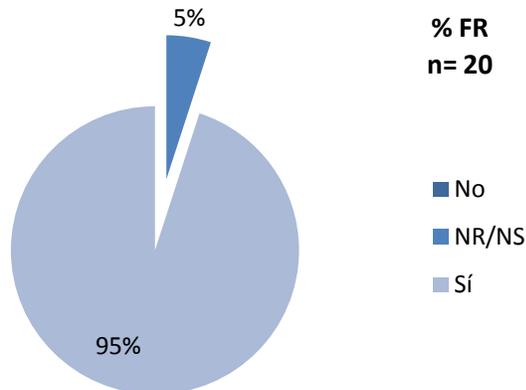
Fuente: Plan de negocios de la nueva micro tostadora Yök Café, Cartago, Costa Rica, 2014.

De acuerdo a los datos presentados, se determina primeramente que un 60% de las empresas encuestadas compran el café a través de comercializadoras, posteriormente un 15% por otros medios, seguidamente con un 10% Directamente con el productor y las empresas que desconocen el origen de su compra. Por último un 5% lo compra en el supermercado.

Pregunta 6

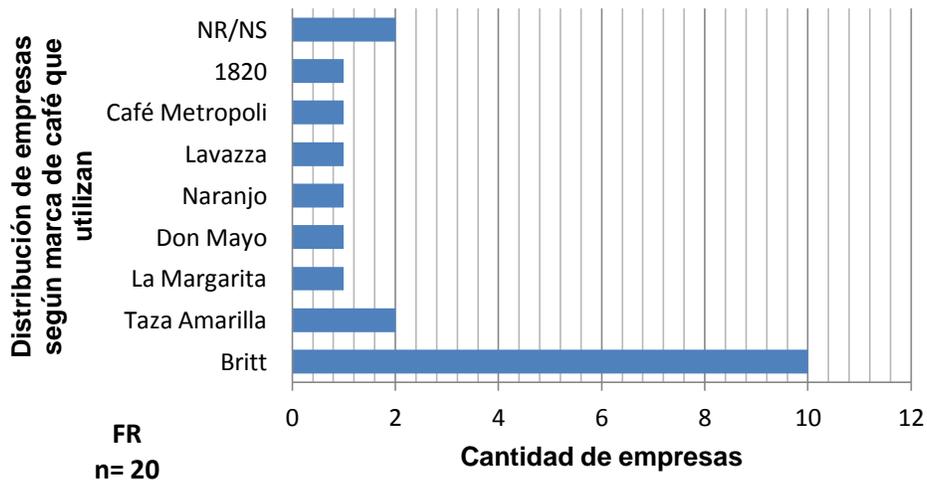
¿El café que compran se distingue con alguna marca?

Gráfico 4. Distinción de café con alguna marca



Fuente: Plan de negocios de la nueva micro tostadora Yök Café, Cartago, Costa Rica, 2014.

Gráfico 5. Marca de café



Fuente: Plan de negocios de la nueva micro tostadora Yök Café, Cartago, Costa Rica, 2014.

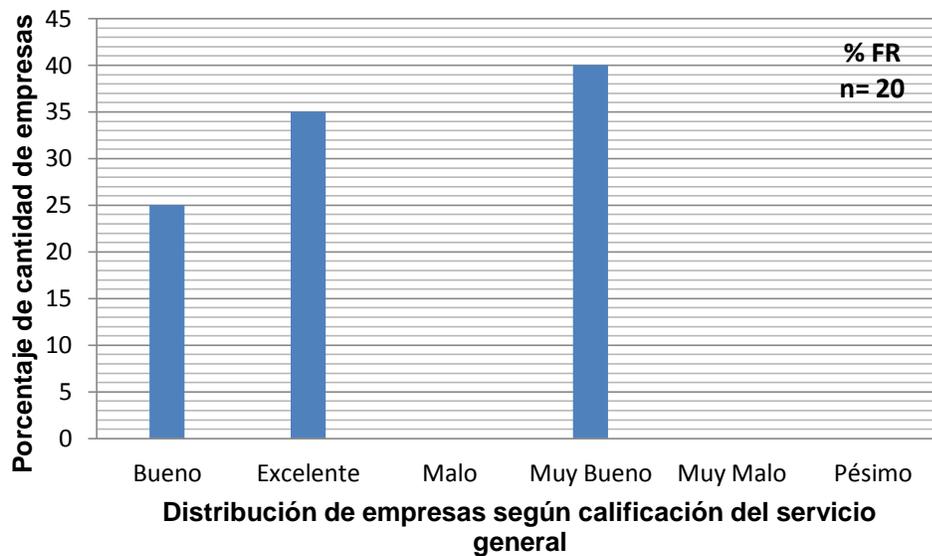
Con base a los datos presentados anteriormente, se determina que un 95% de las empresas encuestadas compran café de una marca en específico. En lo que un

50% de las empresas compran Britt y un 10% Taza Amarilla, y otro 10% no lo sabe. Cabe destacar otras marcas como: Don Mayo, Naranja, 1820, La Margarita, Lavazza y Café Metropoli; las cuales cada una de ellas abarca un 5%.

Pregunta 7

¿Cómo califica usted el servicio en general de la empresa que le suministra café a su establecimiento?

Gráfico 6. Calificación del servicio general



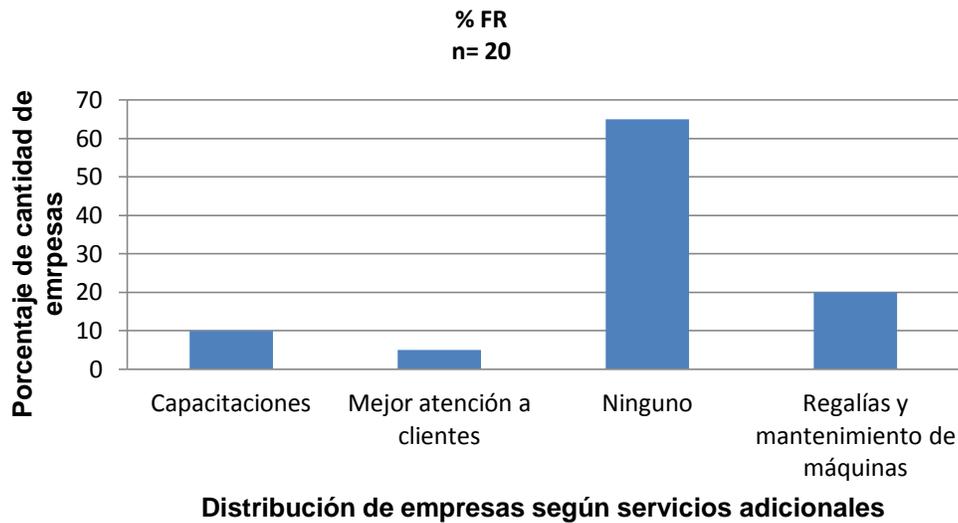
Fuente: Plan de negocios de la nueva micro tostadora Yök Café, Cartago, Costa Rica, 2014.

De las 20 empresas encuestadas, se determina que un 40% de ellas considera “Muy Buena” el servicio general que le ofrece la proveedora de café, posteriormente un 35% lo califica como “Excelente” y por último un 25% lo considera “Buena”.

Pregunta 8

¿Qué otros servicios le gustaría que le ofrecieran?

Gráfico 7. Servicios adicionales



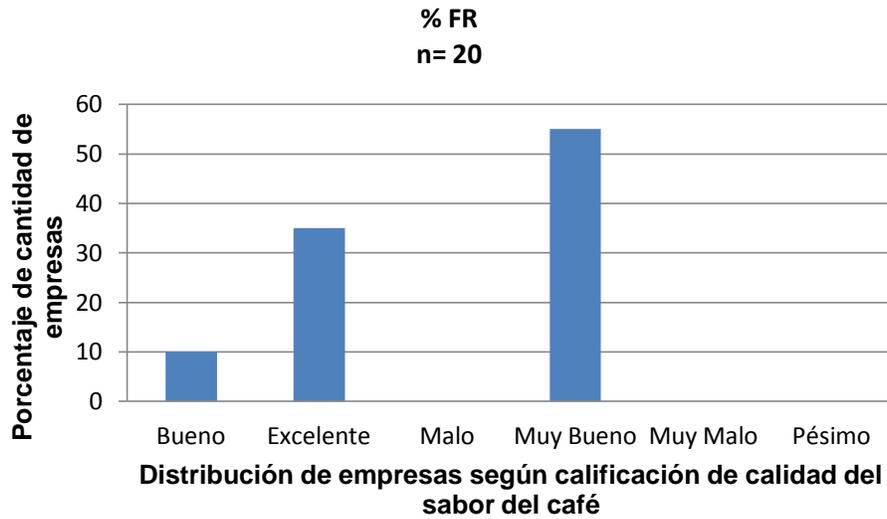
Fuente: Plan de negocios de la nueva micro tostadora Yök Café, Cartago, Costa Rica, 2014.

Con base a lo anterior, se logra determinar que la mayoría de las empresas encuestadas con un 65%, no piensan tener algún servicio adicional por parte de la empresa proveedora de café. Mientras que un 20% cree necesario regalías y mantenimiento de máquinas, posteriormente capacitaciones con un 10% y finalmente un 5% respecto a una mejor atención a clientes.

Pregunta 9

Sobre la calidad del sabor del café que actualmente se le brinda, ¿cómo lo calificaría?

Gráfico 8. Percepción de calidad de sabor del café



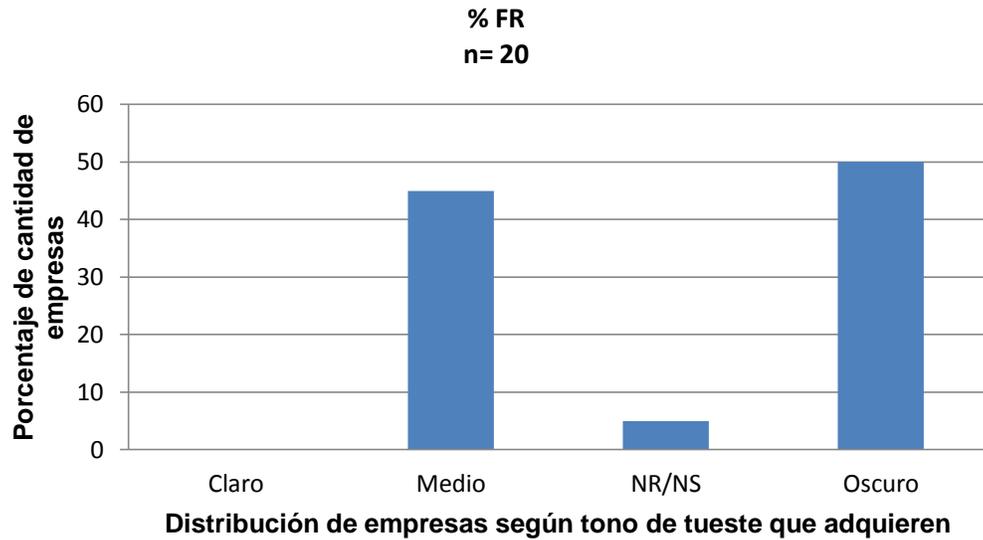
Fuente: Plan de negocios de la nueva micro tostadora Yök Café, Cartago, Costa Rica, 2014.

Como se aprecia en los datos anteriores, se determina que un 55% de ellas califica el sabor del café que compran como “Muy Bueno”, posteriormente un 35% lo declara como “Excelente” y por último un 10% lo califica como “Bueno”.

Pregunta 10

¿Qué color de tueste tienen en su café?

Gráfico 9. Color de tueste del café



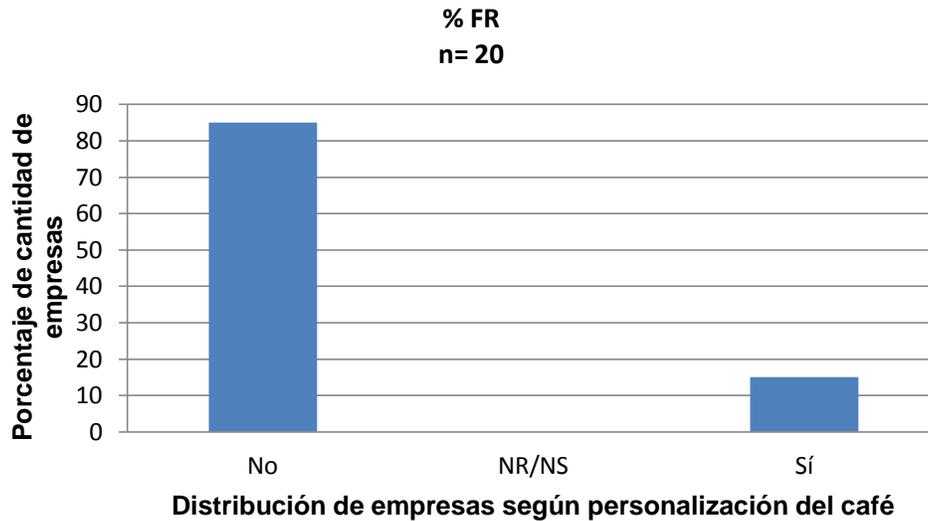
Fuente: Plan de negocios de la nueva micro tostadora Yök Café, Cartago, Costa Rica, 2014.

Según los datos recolectados, se establece que un 50% de los restaurantes y cafeterías utilizan un tueste oscuro, posteriormente un 45% con tueste medio, y finalmente un 5% de los encuestados desconoce exactamente el color de tueste que utilizan.

Pregunta 11

¿Actualmente se le personaliza el café para su establecimiento?

Gráfico 10. Personalización de café



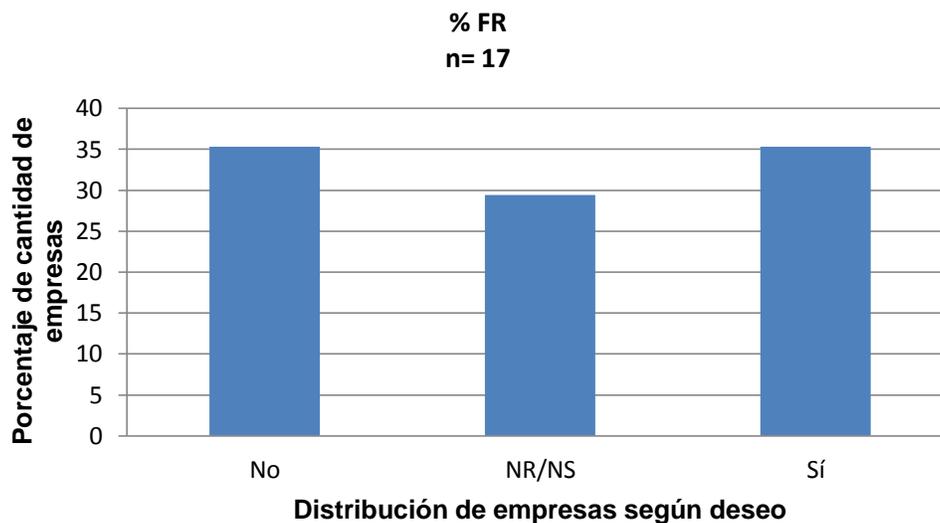
Fuente: Plan de negocios de la nueva micro tostadora Yök Café, Cartago, Costa Rica, 2014.

Como se observa en la tabla y gráfico, se aprecia que un 85% de los restaurantes y cafeterías entrevistadas “No” se les personaliza el café para su establecimiento, mientras que un 15% determina que “Sí”.

Pregunta 12

¿Ha pensado en personalizar el café que compra para su establecimiento?

Gráfico 11. Deseo de personalizar el café



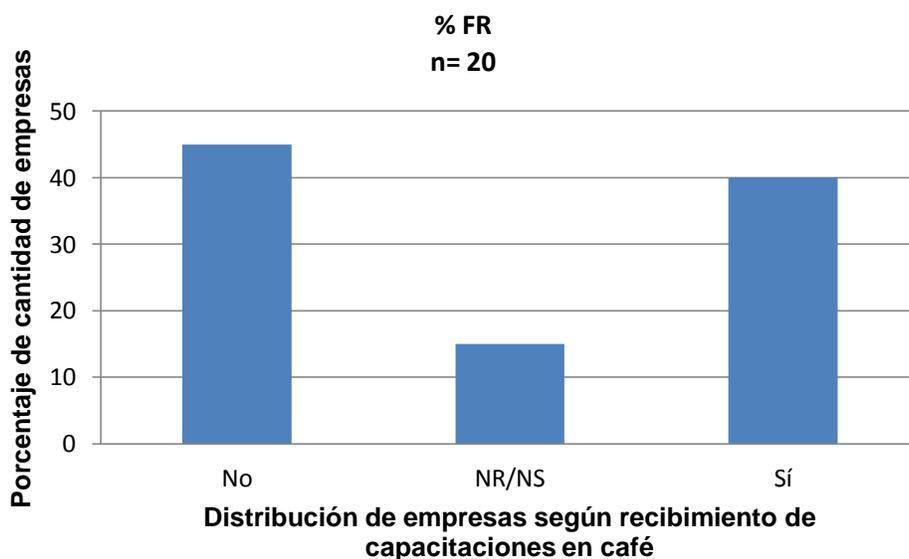
Fuente: Plan de negocios de la nueva micro tostadora Yök Café, Cartago, Costa Rica, 2014.

De los 17 restaurantes y cafeterías que dijeron en la pregunta 11 que “No” se les personalizaba el café, un 35% declara que “No” ha pensado en personalizar el café para su establecimiento; sin embargo, otro 35% determina que “Sí” lo han pensado y un 30% establece que “No sabe” si lo harían.

Pregunta 13

¿Han recibido alguna capacitación o asesoría respecto al café de Costa Rica y a sus diferentes preparaciones?

Gráfico 12. Recibimiento de capacitaciones respecto a café



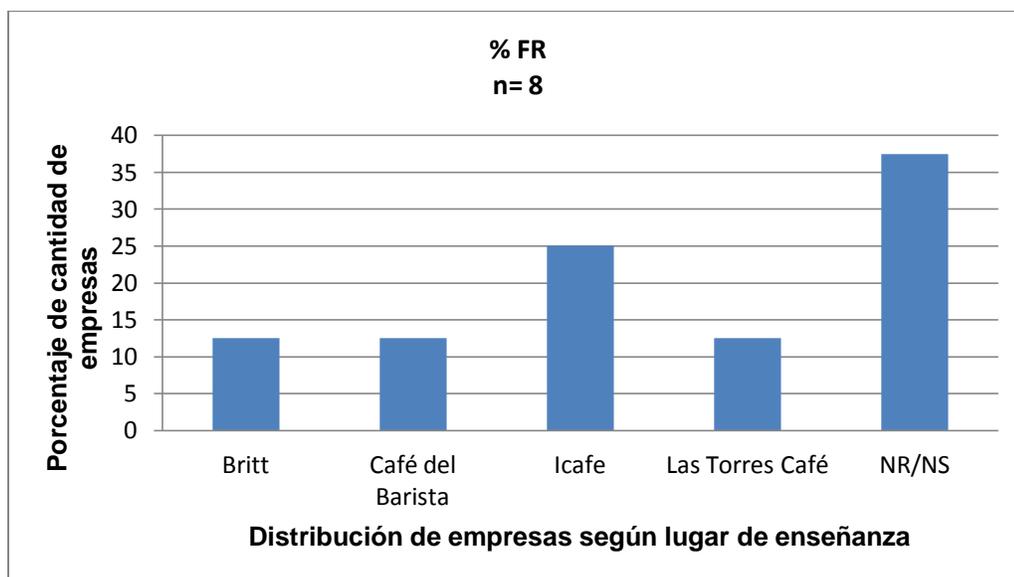
Fuente: Plan de negocios de la nueva micro tostadora Yök Café, Cartago, Costa Rica, 2014.

Con base a los datos anteriores se define que un 45% de los restaurantes y cafeterías entrevistadas “No” han recibido ninguna capacitación o asesoría respecto al café de Costa Rica y sus diferentes preparaciones, mientras que un 40% “Sí” lo ha hecho. Por último, un 15% “No sabe” si el personal ha recibido alguna.

Pregunta 14

¿Por quién fue impartido el curso?

Gráfico 13. Procedencia de curso recibido



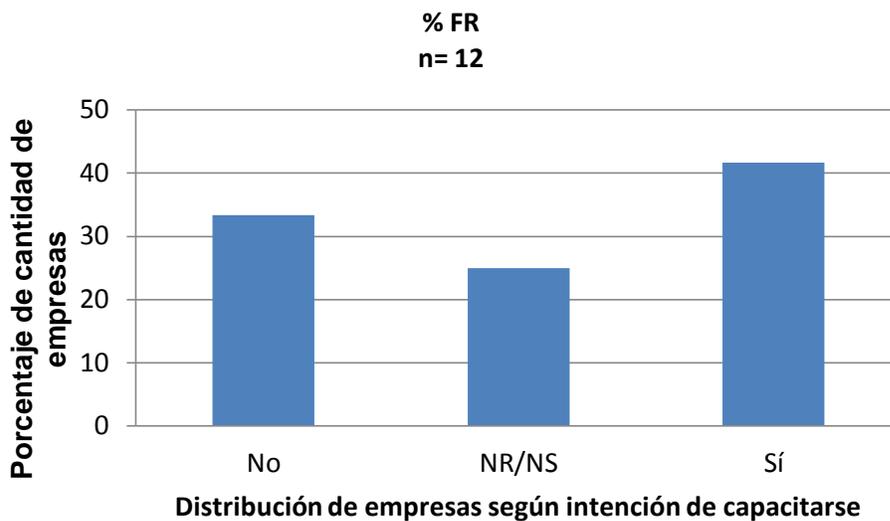
Fuente: Plan de negocios de la nueva micro tostadora Yök Café, Cartago, Costa Rica, 2014.

Con base a los 8 restaurantes y cafeterías que sí han recibido capacitaciones o asesorías respecto al café de Costa Rica y sus diferentes preparaciones, se determina que un 38% no recuerda donde haberlo llevado el curso; sin embargo, un 25% lo recibió por parte del Icafe, y seguidamente un 12% que lo recibió por parte de Britt y Café del Barista, respectivamente, y por último un 13% por Las Torres Café.

Pregunta 15

¿Ha pensado capacitarse respecto al tema?

Gráfico 14. Capacitación respecto a café



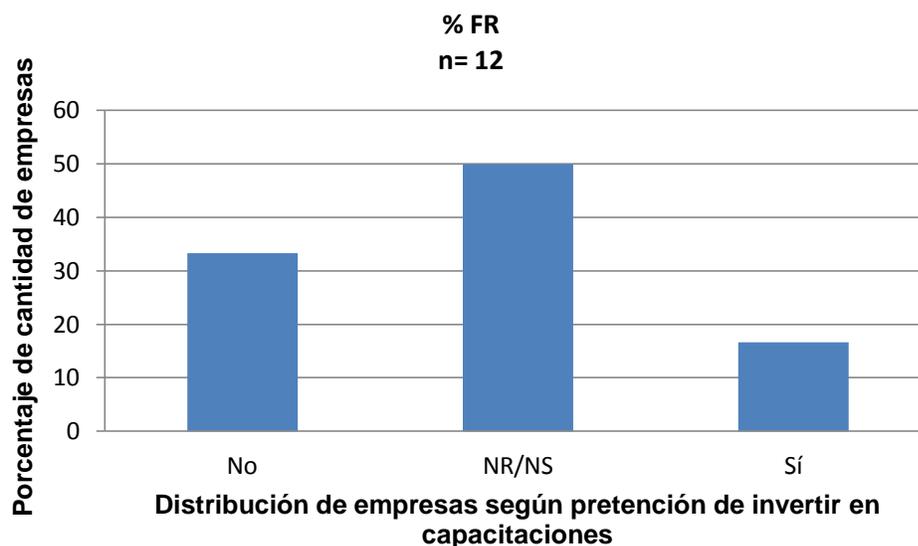
Fuente: Plan de negocios de la nueva micro tostadora Yök Café, Cartago, Costa Rica, 2014

De los 12 restaurantes y cafeterías que “No” han recibido ninguna capacitación o “No sabían”; un 42% dice que “Sí” ha pensado en capacitarse, mientras que un 33% dice “No” había pensado capacitarse, seguidamente un 25% define que “No sabe”.

Pregunta 16

¿Estaría dispuesto a invertir en alguna capacitación?

Gráfico 15. Disposición de pagar una capacitación en café



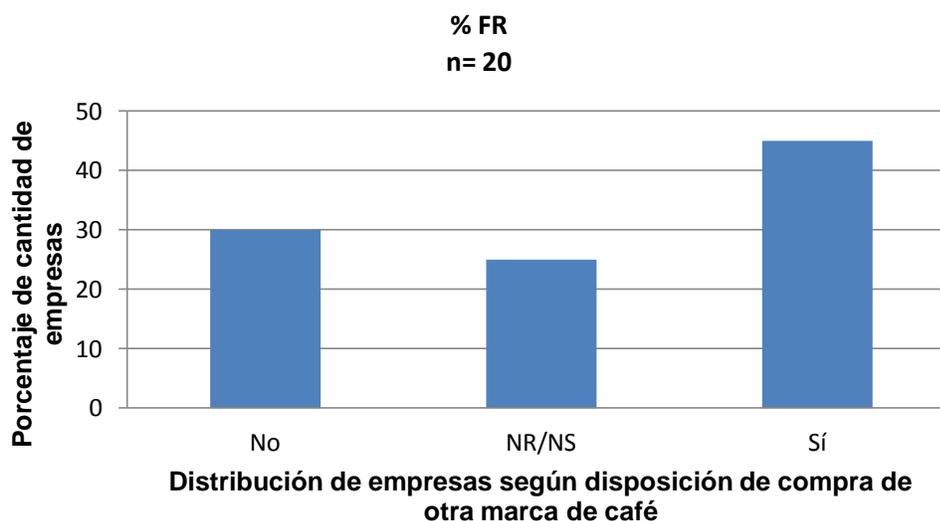
Fuente: Plan de negocios de la nueva micro tostadora Yök Café, Cartago, Costa Rica, 2014

Tomando en consideración los datos recolectados de la pregunta 15, se determina que un 50% de los restaurantes y cafeterías “No sabe” si invertiría en alguna capacitación o asesoría respecto al café de Costa Rica y sus diferentes preparaciones. Por otro lado, un 33% dice que “No” invertiría y por último un 17% establece que “Sí” estaría entre los planes de inversión del negocio.

Pregunta 17

¿Está dispuesto en probar algún otro café distinto al que actualmente se consume en su establecimiento?

Gráfico 16. Disposición de compra de otra marca de café



Fuente: Plan de negocios de la nueva micro tostadora Yök Café, Cartago, Costa Rica, 2014

Con base a la información recolectada, se determina que un 45% de los restaurantes y cafeterías entrevistadas “Sí” probarían algún otro café distinto al que actualmente se consume en su establecimiento; siempre y cuando la calidad del producto y servicio sea el mismo o superior, y el precio permanezca igual o menor. Mientras que un 35% determina que “No” lo cambiarían y por último un 20% “No sabe” si lo cambiaría.

6.6 Mezcla de mercadotecnia

6.6.1 Producto

En este apartado se procede a especificar los principales productos y servicios de Yök Café, los cuáles son empaques de café en grano y/o molido de la región Tarrazú. A continuación se presenta detalladamente el tipo de café que va ofrecer la Tostadora Yök Café a sus clientes.

Tabla 4. Caracterización del producto

Región Tarrazú			
Concepto	Volumen	Parámetro de calidad	Tipo de empaque
A causa de la altitud y clima presente en esta zona, este tipo de café posee un buen cuerpo, con una taza alta en acidez fina, excelente aroma, caracterizado por su sabor intenso y levemente achocolatado.	500 gramos	<ul style="list-style-type: none">• Buen aroma• Buena sabor• Café de primera calidad	Bolsa tipo Doy Pack, con válvula desgasificadora.

Fuente: Plan de negocios de la nueva micro tostadora Yök Café, Cartago, Costa Rica, 2014.

6.4.1.A Marca

El nombre de la tostadora y la marca bajo la cual se van a vender los productos/servicios, por ejemplo: los empaques de café de la región Tarrazú, capacitaciones en preparación de café y personalización de tueste para el cliente, es Yök Café. La palabra “Yök” significa beber en el idioma indígena costarricense Brí Brí. Este nombre surge del deseo de plasmar y transmitir las raíces del pueblo costarricense para incentivar y enriquecer una tradición cultural, como lo es tomar café; siendo Costa Rica un país consumidor y productor café.

6.4.1.B Logo

Figura 1. Logo de la empresa



Fuente: Plan de negocios de la nueva micro tostadora Yök Café, Cartago, Costa Rica, 2014.

6.4.1.C Beneficios del producto

El café ofrece una serie de beneficios a la salud de sus consumidores, según el Instituto del Café de Costa Rica, los principales beneficios que tiene el café son:

- El café contiene cuatro veces más componentes beneficiosos para la salud que otras bebidas de origen natural, por la gran cantidad de antioxidantes que pueden influir en el retraso del proceso de envejecimiento.
- La cafeína estimula al sistema nervioso, facilitando la coordinación, mejorando el estado de ánimo y la motivación. También incrementa la energía, la resistencia y la rapidez, y por consiguiente, disminuye el cansancio.
- Aquellas personas quienes toman más de 4 tazas al día tiene menos probabilidades de desarrollar cáncer de colon y recto debido a que inhibe la secreción de ácidos biliares que son precursores de esta enfermedad.
- Existen investigaciones que demuestran que el riesgo de sufrir Parkinson es 5 veces menor en aquellas personas que toman café. Quinto, la cafeína dilata los bronquios, combatiendo las crisis de asma y otras alergias. Incluso, la cafeína es una de los principales componentes de muchos medicamentos para problemas respiratorios.
- El café reduce el riesgo de contraer Diabetes tipo 2 porque la cafeína es un estimulante de las células pancreáticas, en donde se produce la insulina que necesita el organismo. Séptimo, la gente que toma café, tiene 5 veces menos riesgos de desarrollar cirrosis hepática o de aminorar la mortalidad en caso que el paciente ya esté enfermo.
- Las posibilidades de padecer Alzheimer se reducen considerablemente con la ingesta de café. Asimismo, pacientes en tratamiento han presentado una considerable mejoría en la permanencia de la memoria.
- El consumo de café ayuda a sobrellevar la depresión, ya que es un estimulante natural que brinda energía. También, despierta el sentido de alerta, la concentración y la memoria a corto plazo, debido a que tiene efectos benéficos en la transmisión neurológica.

- Tomar café puede disminuir o eliminar el dolor de cabeza. Una de las causas del dolor es la tensión de los vasos sanguíneos del cerebro y el café puede dilatarlos, reduciendo la intensidad del dolor.
- El café evita los coágulos, además múltiples estudios han demostrado que el café no sube la presión arterial, ni afecta el ritmo cardíaco, ni provoca ataques cardíacos.
- El café es un auxiliar en la solución del problema del estreñimiento. Es una excelente fuente de potasio, magnesio y fluoruro.
- El servicio base del proyecto, es decir el de cafetería, les permite a los consumidores abrir un espacio dentro del “correr correr” de la vida, para relajarse, disfrutar de buena comida y bebida, aclarar la mente, conversar si la persona fuera con acompañantes, entre otros beneficios.

6.4.1.D Elementos de diferenciación

- *Trato directo:* la tostadora Yök Café va hacer un contacto directo con los productores de café, según la región, esto con el objetivo de comercializar el café junto con el nombre de la finca donde fue cosechado y el nombre del productor. La empresa en sus inicios de operación va comercializar cafés de la región Tarrazú.
- *Capacitaciones:* la tostadora va ofrecer un servicio de capacitación de 2-3 horas gratuitas respecto a la preparación de café y una supervisión de calidad semestral respecto a la preparación de café, esto en conjunto con la venta de café en grano y/o molido.
- *Personalización de tueste:* la empresa va ofrecer el servicio de personalización de tueste para los clientes, llámese restaurantes o cafeterías de las provincias de San José, Heredia y Cartago.
- *Personal Especializado:* las personas que conforman el equipo de trabajo de la Tostadora de Yök Café, son especialistas que garantizan un producto y servicio de alta calidad, ya que lo conforma el Campeón Nacional de Baristas de Costa Rica, catadores certificados Q Grader e instructores para la preparación de bebidas a base de café.

- *Degustaciones:* la Tostadora va ofrecer degustaciones gratuitas de café con los clientes para que cada uno de ellos puedan degustar el producto que ofrece la empresa.
- *Eventos:* la empresa pone a disposición de los clientes asistencias profesionales para la preparación de cafés en eventos especiales.

6.4.1.E Productos sustitutos y complementarios

- *Productos sustitutos:* los principales productos sustitutos de la tostadora YöK Café son el té, el dulce de tapa (para hacer agua dulce), la cocoa en polvo, café instantáneo, gaseosas, bebidas energéticas, bebidas a base de café ya preparadas.
- *Productos o servicios complementarios:* dentro de los servicios complementarios de una tostadora de café, se encuentran las empresas del segmento culinario, desde restaurantes hasta cafeterías, así también como centros comerciales. Es común que las personas asistan a este tipo de lugares, y que estas empresas requieran de café en grano y/o molido para satisfacer las necesidades de sus clientes.

6.6.2 Precio

6.4.2.A Método de fijación de precio

La metodología de fijación de precio será gracias a la investigación de mercados realizada, donde los posibles clientes indicaron la cantidad de dinero que pagan semanalmente por el producto. Sin embargo, se tuvo en cuenta el monto de costos directos e indirectos que cada función acarrea, de manera que no se estableciera un precio por debajo a eso. En los casos que hubo montos por debajo de los costos, lo que se procedió a hacer fue fijar el precio en función del costo pero sin margen de ganancia.

6.4.2.B Precio del producto

A continuación se presentará la tabla de precios del café personalizado y no personalizado desde el año 1 hasta el año 5; cabe destacar que después del año 1, el precio tiene un incremento del 5%.

Tabla 5. Proyección de precio del café desde año 1 al 3

	Año 1	Año 2	Año 3
Precio final café sin personalizar por kilo	₡8,000.0	₡8,400.0	₡8,820.0
Precio final café personalizado por kilo	₡10,000.0	₡10,500.0	₡11,025.0

Fuente: Plan de negocios de la nueva micro tostadora Yök Café, Cartago, Costa Rica, 2014.

Tabla 6. Proyección de precio del café desde año 4 al 5

	Año 4	Año 5
Precio final café sin personalizar por kilo	₡9,261.0	₡9,724.1
Precio final café personalizado por kilo	₡11,576.3	₡12,155.1

Fuente: Plan de negocios de la nueva micro tostadora Yök Café, Cartago, Costa Rica, 2014.

6.6.3 Plaza

La Tostadora Yök Café va ser la encargada de entregar de forma directa el producto final al cliente, llámese restaurantes o cafeterías de las provincias de San José, Heredia y Cartago. La empresa no va utilizar ningún agente intermediario para la venta del café empacado.

La empresa posee un taller de tueste en Cartago, el cual tiene una medida de 60 metros cuadrados, y su estructura es de cemento. Dicho lugar es el espacio dónde se tuesta, empaca y etiqueta el producto. El taller se ubica específicamente en San Isidro de el Guarco, de Cartago, 100 metros norte y 100 metros oeste del salón Happy Land.

6.6.4 Promoción

A continuación se procede a detallar las actividades promocionales que llevará a cabo la futura Tostadora Yök Café, así como las actividades publicitarias que se desarrollarán. Debe quedar claro que estas actividades van dirigidas para el cliente (restaurantes y cafeterías).

6.4.4.A Descripción de los medios

- Facebook: Ariel Bravo será el administrador de la página de la micro tostadora en Facebook. Él se encargará de crear los anuncios, el perfil de la página, así como de estar en constante contacto con los seguidores de la página.
- Empaques de café molido: Los empaques los fabrica INDELSA, tienen una capacidad máxima de 500 gramos, los cuales serán etiquetados y sellados en el taller de tueste. Estos tendrán una etiqueta con el logo de Yök Café y otra con las características e información acerca del café.
- Se van a realizar banners publicitarios en la revista *Apetito*, la cual es una revista para ejecutivos del sector de hoteles, restaurantes y negocios afines. Esta revista se encuentra en presentación impresa y digital, y es distribuida en su mayoría dentro del GAM.

Tabla 7. Plan publicitario de Yök Café

Medio	Descripción	Cobertura
Facebook	Este medio será una de las principales herramientas para dar a conocer los productos y servicios de la micro tostadora Yök Café y brindar información a los clientes sobre aspectos relacionados a la cultura del café.	Cantidad de likes de la página.

Correo electrónico	<p>Gracias a la información dispuesta en el marco muestral, se obtiene los correos electrónicos de cada una de las empresas del sector de restaurantes y cafeterías de las provincias de San José, Heredia y Cartago; por lo que se les enviará información de los productos y servicios que ofrece al mercado la nueva empresa micro tostadora Yök Café. Por este medio se pueden coordinar visitas a la empresa para poder realizar degustaciones de los productos que ofrece Yök Café.</p>	<p>Cantidad de correos electrónicos recolectados en la investigación de mercados.</p>
--------------------	---	---

Revista Apetito	<p>Por medio de banners publicitarios, se va promocionar la nueva empresa micro tostadora Yök Café; esta revista se publica bimestralmente y se distribuye en su mayoría en hoteles, restaurantes y afines del GAM.</p>	<p>Ejecutivos del sector de hoteles, restaurantes y afines.</p>
-----------------	---	---

Fuente: Plan de negocios de la nueva micro tostadora Yök Café, Cartago, Costa Rica, 2014.

Tabla 8. Plan promocional de Yök Café

Promoción	Descripción	Frecuencia	Publicidad de apoyo
Regalías	Se les otorgará de forma gratuita 5 empaques de 300 gramos para que los obsequien entre los colaboradores de su empresa.	Mensualmente	Correo Electrónico Facebook
Semana inauguración	La primera semana de la tostadora, se otorgará un 15% de descuento por la compra de cualquier cantidad de café en grano y/o molido.	Primer semana de actividades	Facebook Correo Electrónico
Tarjeta de cliente frecuente	Se pretende otorgar una tarjeta de este tipo a los clientes que compren de forma semanal, por lo que en su cuarta compra se les regalará 1kg de café.	Por cada cuatro compras	Facebook Correo Electrónico
Descuentos	Se desea otorgar un 10% de descuento a todos aquellos clientes que compren como mínimo 10 kilogramos de café.	Diaria	Facebook Correo Electrónico Revista

Fuente: Plan de negocios de la nueva micro tostadora Yök Café, Cartago, Costa Rica, 2014.

6.7 Costos e Inversiones del Plan de Mercadeo

6.7.1 Costos

Se procede a detallar los costos que se generan del estudio de mercado, así como la cantidad de unidades a necesitar. Éstos se presentan proyectados al horizonte de evaluación del proyecto (5 años).

Tabla 9. Costos en colones del plan de mercadeo de Yök Café del año 1

Año 1			
Rubro	Monto Unit	Unidades por año	Costo anual
Publicidad revista Apetito	₡ 57,540.00	6	₡ 345,240.00
Stickers	₡ 115.70	5460	₡ 631,722.00
Empaques	₡ 178.00	5460	₡ 971,880.00
Regalías	₡ 290.00	540	₡ 156,654.00
Total			₡ 1,445,655.00

Fuente: Plan de negocios de la nueva micro tostadora Yök Café, Cartago, Costa Rica, 2014.

Tabla 10. Costos en colones del plan de mercadeo de Yök Café del año 2

Año 2			
Rubro	Monto Unit	Unidades por año	Costo anual
Publicidad revista Apetito	₡ 61,280.00	6	₡ 367,680.00
Stickers	₡ 123.00	6006	₡ 738,738.00
Empaques	₡ 189.60	6006	₡ 1,138,737.60
Regalías	₡ 308.96	540	₡ 166,838.40
Total			₡ 1,644,641.40

Fuente: Plan de negocios de la nueva micro tostadora Yök Café, Cartago, Costa Rica, 2014.

Tabla 11. Costos en colones del plan de mercadeo de Yök Café del año 3

Año 3			
Rubro	Monto Unit	Unidades por año	Costo anual
Publicidad revista	₡ 65,263.00	6	₡ 391,579.00
Apetito			
Stickers	₡ 131.00	3328	₡ 435,968.00
Empaques	₡ 261.00	3328	₡ 868,608.00
Regalías	₡ 329.00	540	₡ 177,660.00
Total			₡ 1,873,815.00

Fuente: Plan de negocios de la nueva micro tostadora Yök Café, Cartago, Costa Rica, 2014.

Tabla 12. Costos en colones del plan de mercadeo de Yök Café del año 4

Año 4			
Rubro	Monto Unit	Unidades por año	Costo anual
Publicidad revista	₡ 69,505.30	6	₡ 417,031.80
Apetito			
Stickers	₡ 140.00	3541	₡ 495,740.00
Empaques	₡ 278.00	3541	₡ 984,398.00
Regalías	₡ 350.40	540	₡ 189,216.00
Total			₡ 2,086,385.80

Fuente: Plan de negocios de la nueva micro tostadora Yök Café, Cartago, Costa Rica, 2014.

Tabla 13. Costos en colones del plan de mercadeo de Yök Café del año 5

Año 5			
Rubro	Monto Unit	Unidades por año	Costo anual
Publicidad revista	₡ 74,023.10	6	₡ 444,138.60
Apetito			
Stickers	₡ 149.00	3775	₡ 562,475.00
Empaques	₡ 296.00	3775	₡ 1,117,400.00
Regalías	₡ 350.40	540	₡ 210,528.00
Total			₡ 2,334,541.60

Fuente: Plan de negocios de la nueva micro tostadora Yök Café, Cartago, Costa Rica, 2014.

6.8 Proyección de Ventas

Tabla 14. Proyección de ventas de café en kilogramos sin personalizar

Año	Demanda Real en kg de café	Demanda Optimista en kg de café	Demanda Pesimista en kg de café
1	2610	3003	2217
2	2883	3276	2490
3	3183	3576	2790
4	3381	3774	2988
5	3599	3992	3206

Fuente: Plan de negocios de la nueva micro tostadora Yök Café, Cartago, Costa Rica, 2014.

Tabla 15. Proyección de ventas de café en kilogramos personalizado

Año	Demanda Real en kg de café	Demanda Optimista en kg de café	Demanda Pesimista en kg de café
1	120	142	98
2	132	154	110
3	145	167	123
4	160	182	137
5	176	198	154

Fuente: Plan de negocios de la nueva micro tostadora Yök Café, Cartago, Costa Rica, 2014.

7 . Capítulo Siete: Plan Técnico

7.1 Objetivos del Plan Técnico

7.1.1 Objetivo General

Conocer las especificaciones técnicas necesarias para la apertura de la Tostadora Yök Café en las provincias de San José, Heredia y Cartago.

7.1.2 Objetivos Específicos

- Definir la localización de YÖK Costa Rica Café.
- Definir el espacio físico del local.
- Describir los balances adecuados de: terreno, obras físicas, mano de obra, materia prima, materiales, equipo, mobiliario, tecnología y gastos generales del proyecto.
- Especificar el diagrama del flujo del proceso para realizar el servicio.
- Determinar los costos e inversiones del estudio técnico.

7.2 Localización

Para la localización de la Tostadora Yök Café, se va determinar el uso de un taller que estará equipado para las operaciones específicas del negocio.

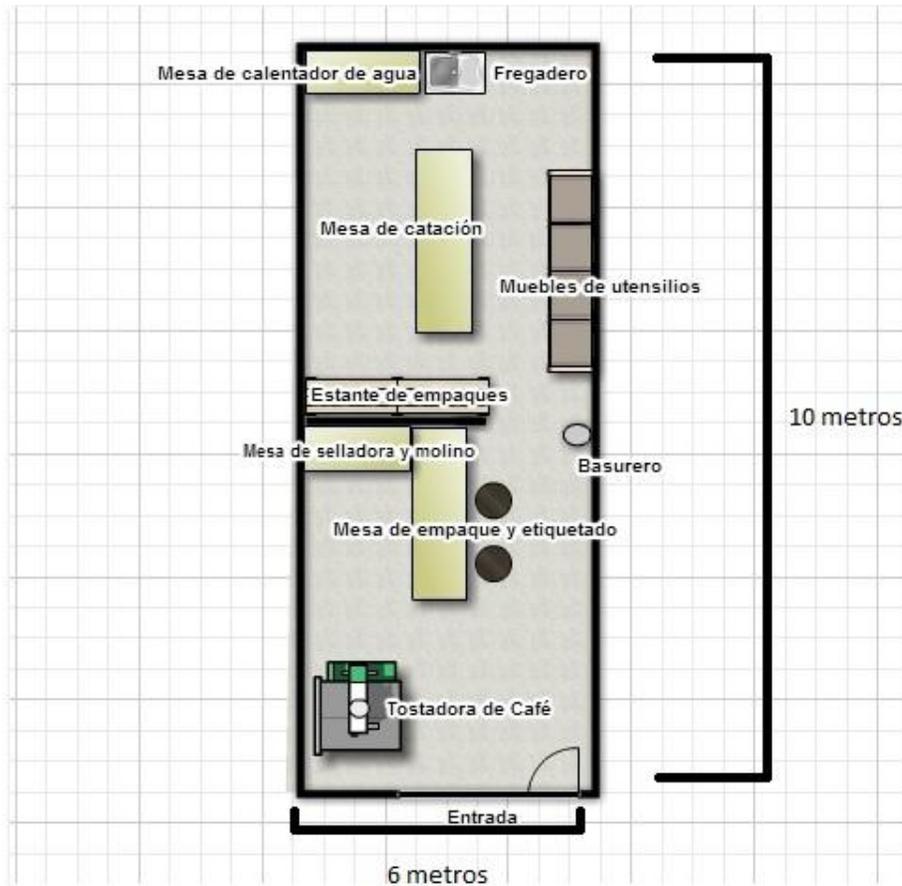
El presente taller se encuentra ubicado en San Isidro del Guarco, Cartago; 100 metros norte y 100 metros al oeste del Salón Happy Land, y el tamaño es de 60 metros cuadrados.

7.3 Descripción de las instalaciones físicas

La superficie del local va ser de un solo nivel, el diseño del espacio físico exterior va ser simple; solamente con la puerta de entrada y salida. Las paredes son de concreto y pintadas de color blanco. Dentro del espacio físico va haber una división del espacio, una parte para tueste y la otra parte para catación, en conjunto con esto, va estar la parte mobiliaria como lo son sillas, mesas y otro tipo de mobiliario.

A continuación se presenta una figura que ilustra la distribución del espacio de trabajo de Yök Café.

Figura 2. Distribución del espacio físico de la micro tostadora Yök Café



Fuente: Plan de negocios de la nueva micro tostadora Yök Café, Cartago, Costa Rica, 2014.

7.4 Diagrama de flujo de proceso productivo

A continuación se presenta los diagramas de flujos de procesos productivos de:

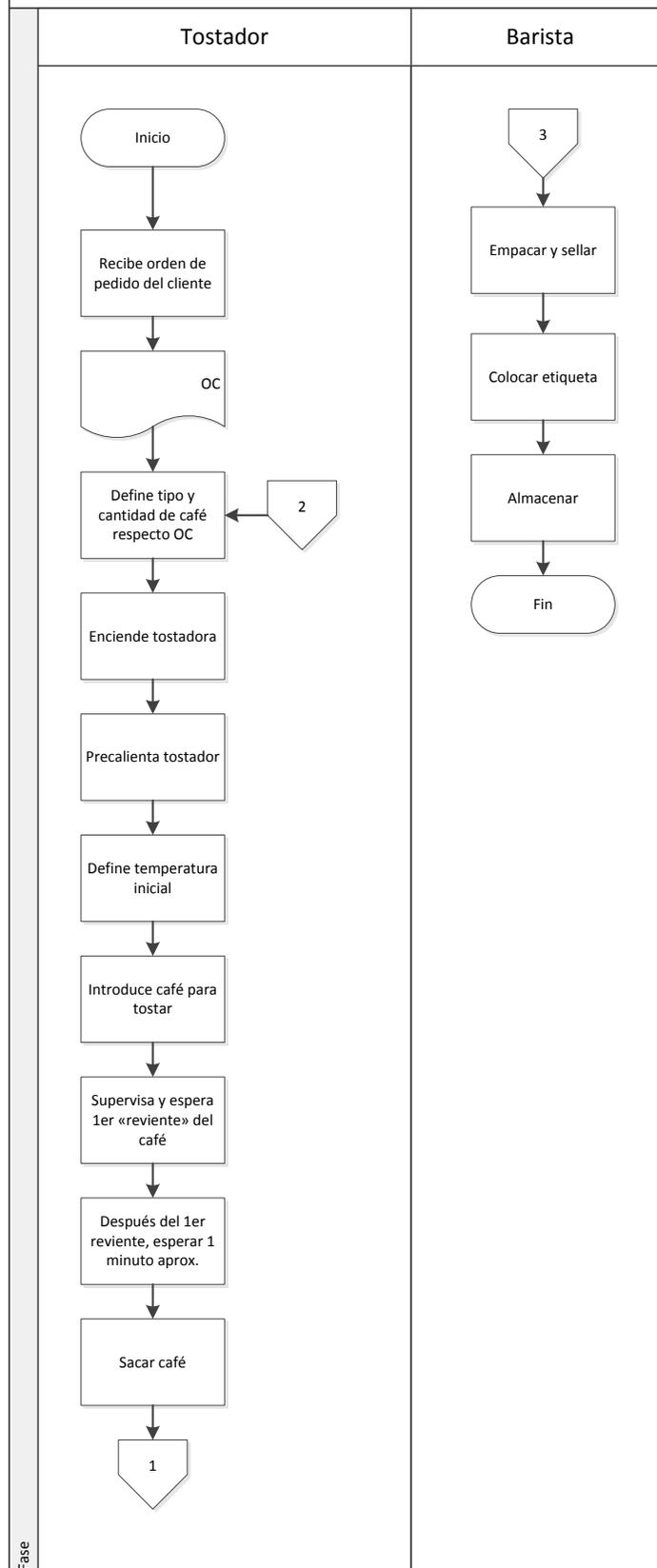
- Proceso de tostado de café.
- Proceso de compra de café en verde.

	<u>Diagrama del flujo del procedimiento de tostado de café</u>	14 de septiembre, 2014
Tostadora YÖK Café		Página 1 de 1
Realizado por: Ariel Bravo Rojas	Revisado por: Puesto: Encargado de Producción	Aprobado por:

Paso	Actividad	Responsable
1	Recibe orden de pedido del cliente.	Tostador
2	Define tipo y cantidad de café respecto orden de compra.	Tostador
4	Enciende tostadora	Tostador
5	Precalienta tostadora	Tostador
6	Define temperatura inicial.	Tostador
7	Introduce café para tostar	Tostador
8	Supervisa y espera 1er reviente del café.	Tostador
9	Después del 1er reviente, esperar 1 minuto aproximadamente.	Tostador
10	Sacar el café.	Tostador
11	Dejar enfriar el café.	Tostador
12	Separar 20 gramos de café para verificar calidad de	Tostador

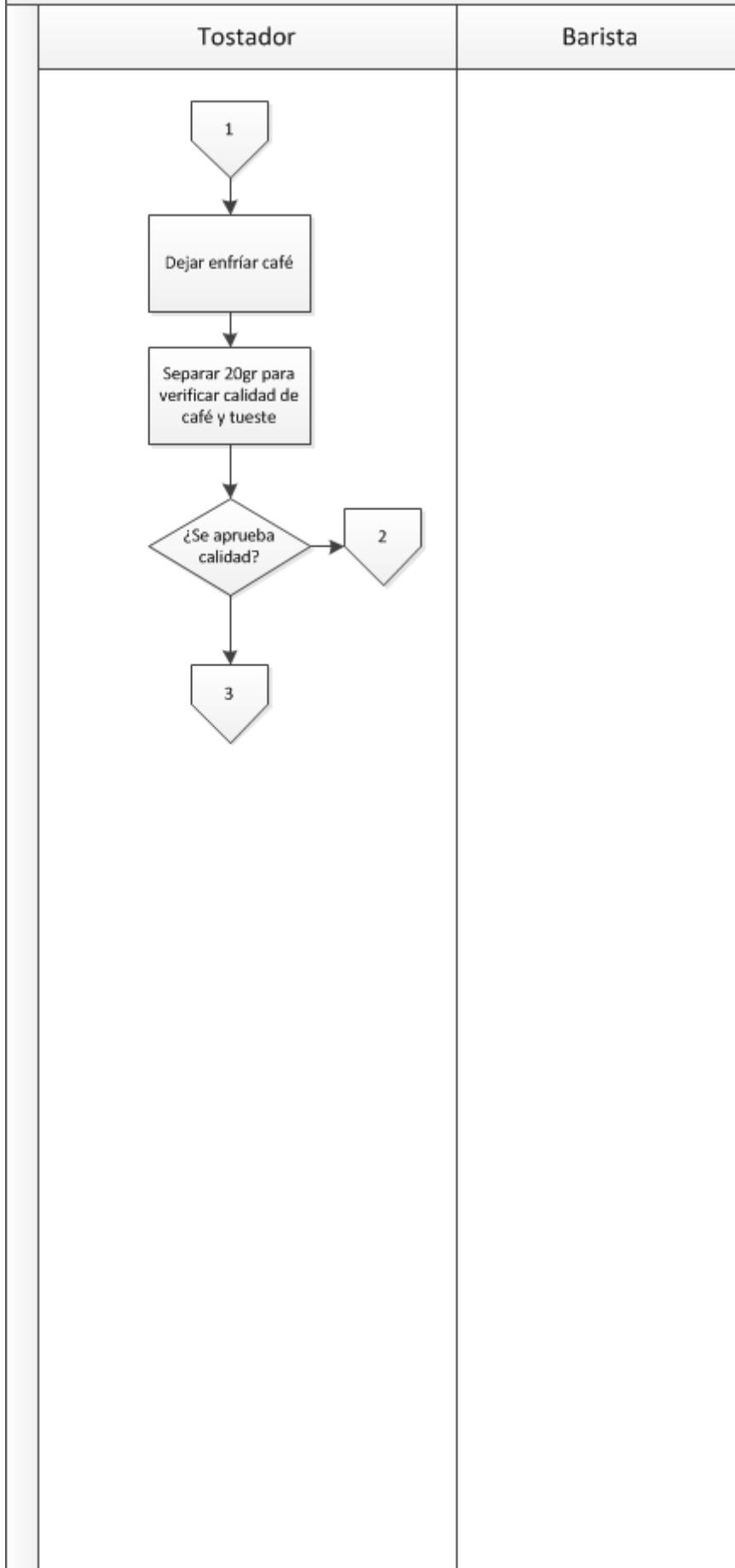
	café y tueste.	
13	¿Se aprueba calidad? Sí: Paso 14 No: Paso 2	Tostador
14	Empacar café.	Barista
15	Sellar empaque.	Barista
16	Colocar etiqueta.	Barista
17	Almacenar.	Barista
	Fin del procedimiento.	

Diagrama de flujo del procedimiento de tostado de café.



Fase

Diagrama de flujo del procedimiento de tostado de café.

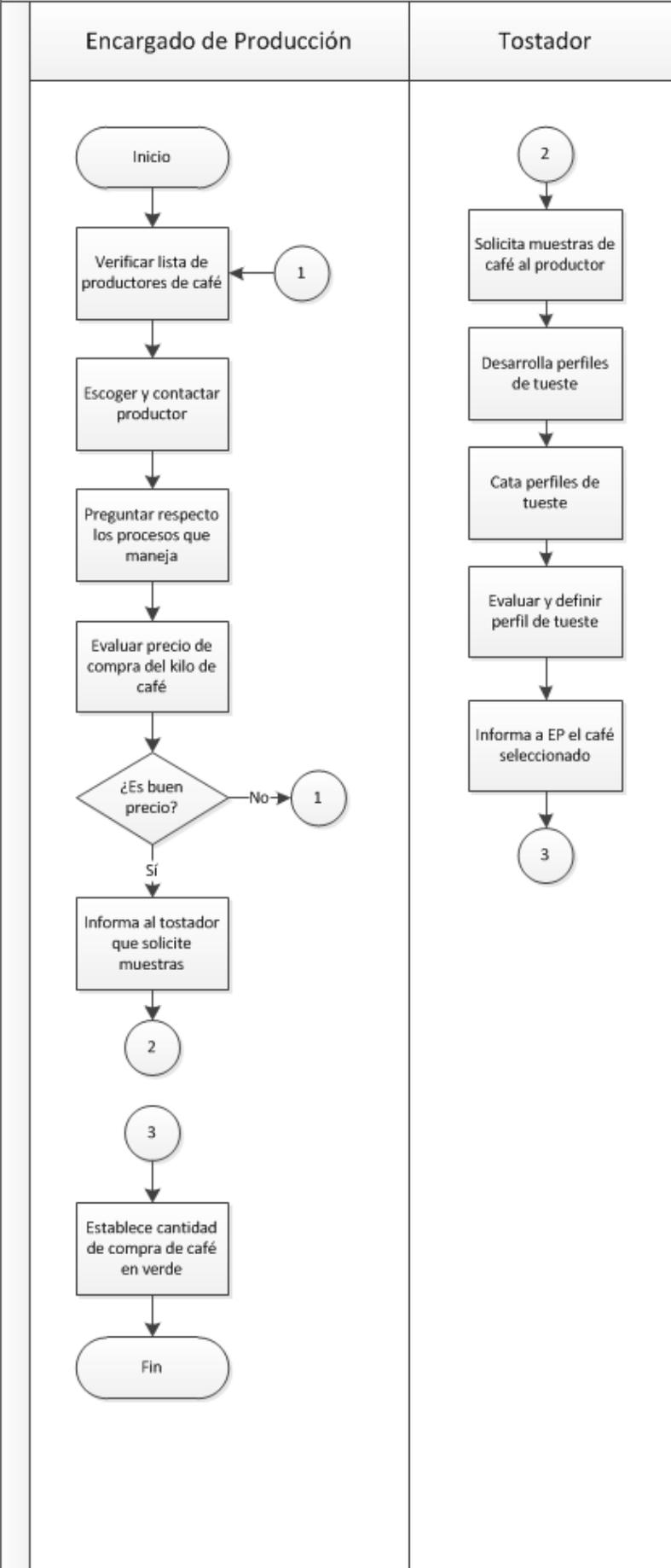


	<u>Diagrama de flujo del procedimiento de compra de café verde</u>	14 de setiembre, 2014
Tostadora YÖK Café		Página 1 de 1
Realizado por: Ariel Bravo Rojas	Revisado por: Puesto: Encargado de Producción	Aprobado por:

Paso	Actividad	Responsable
1	Verificar lista de productores de café.	Encargado de Producción.
2	Escoger y contactar al productor.	Encargado de Producción
3	Preguntar al productor respecto a los procesos que maneja.	Encargado de Producción
4	Evaluar el precio de compra del kilo de café con el productor.	Encargado de Producción
5	¿Es un buen precio? Sí: Paso 6 No: Paso 1	Encargado de Producción
6	Informa al tostador que solicite muestras de café al productor.	Encargado de Producción
7	Solicita muestras de café al productor.	Tostador

8	Desarrollar varios perfiles de tueste.	Tostador
9	Catar perfiles de tueste.	Tostador
10	Evaluar y definir perfil de tueste.	Tostador
11	Informa al Encargado de Producción el café seleccionado.	Tostador
12	Establecer cantidad de compra de café en grano verde.	Encargado de Producción.
Fin del procedimiento.		

Diagrama de flujo del procedimiento de compra de café verde.



7.5 Balance de costos e inversiones

Los balances de costos e inversiones que tendría que hacer la empresa en materiales, mobiliario, tecnología y equipo serán desglosados en las siguientes tablas:

7.5.1 Inversiones

Tabla 16. Balance de obras físicas para la micro tostadora Yök Café

Tipo de producto	Unidad de medida	Cantidad	Costo Unitario (colones)	Costo Total (colones)	Proveedor
ACABDOS PARA PAREDES					
Pintura blanca mate	Galón	3	10500	₡ 31,500.00	Lanco
Diluyente	Litro	1	2100	₡ 2,100.00	Ferretería
Bandeja	Unidad	2	1100	₡ 2,200.00	Ferretería
Rodillos	Unidad	2	1300	₡ 2,600.00	Ferretería
Brochas	Unidad	2	2100	₡ 4,200.00	Ferretería
Felpas	Unidad	2	1500	₡ 3,000.00	Ferretería
Pila	Unidad	1	-	₡ 65,760.00	Ferretería
Total				₡108,760.00	

Fuente: Plan de negocios de la nueva micro tostadora Yök Café, Cartago, Costa Rica, 2014.

Tabla 17. Balance de equipo para la empresa micro tostadora Yök Café

Tipo de equipo	Cantidad	Valor de adquisición unitario	Valor de adquisición total	Vida útil años
Tostadora	1	₡ 2,520,800.00	₡ 2,520,800.00	15
Molino	1	₡ 419,722.00	₡ 419,722.00	15
Selladora	1	₡ 27,400.00	₡ 27,400.00	
Plantilla	1	₡ 43,840.00	₡ 43,840.00	
Báscula	2	₡ 16,440.00	₡ 32,880.00	
Calentador de agua	1	₡ 129,827.00	₡ 129,827.00	
Total			₡ 3,174,469.00	

Fuente: Plan de negocios de la nueva micro tostadora Yök Café, Cartago, Costa Rica, 2014.

Tabla 18. Inversión en menaje

Artículo	Cantidad	Valor de adquisición unitario	Valor de adquisición total
Tazas de catación	36	₡ 4,566.67	₡ 164,400.00
Cucharas de catación	12	₡ 548.00	₡ 6,576.00
Vaso de vidrio (14 oz)	10	₡ 250.00	₡ 2,500.00
Pichel 20 oz	3	₡ 10,000.00	₡ 30,000.00
Total			₡ 203,476.00

Fuente: Plan de negocios de la nueva micro tostadora Yök Café, Cartago, Costa Rica, 2014.

7.5.2 Costos

Tabla 19. Gastos operativos en el año 1

Tipo de insumo	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Corriente eléctrica	KWh	12	₡ 20,000.00	₡ 240,000.00
Agua	Lts			₡ 66,000.00
Combustible	Lts	480	₡ 658.00	₡ 315,840.00
Gas	-	24	₡ 9,000.00	₡ 216,000.00
Total				₡ 837,840.00

Fuente: Plan de negocios de la nueva micro tostadora Yök Café, Cartago, Costa Rica, 2014.

Tabla 20. Gastos operativos en el año 2

Tipo de insumo	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Corriente eléctrica	KWh	12	₡ 21,300.00	₡ 255,600.00
Agua	Lts			₡ 70,290.00
Combustible	Lts	480	₡ 700.77	₡ 336,369.60
Gas	-	24	₡ 9,585.00	₡ 230,040.00
Total				₡ 892,299.60

Fuente: Plan de negocios de la nueva micro tostadora Yök Café, Cartago, Costa Rica, 2014.

Tabla 21. Gastos operativos en el año 3

Tipo de insumo	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Corriente eléctrica	KWh	12	₡ 22,684.50	₡ 272,214.00
Agua	Lts			₡ 74,858.90
Combustible	Lts	480	₡ 746.32	₡ 358,233.60
Gas	-	24	₡ 10,208.00	₡ 244,992.00
Total				₡ 950,298.50

Fuente: Plan de negocios de la nueva micro tostadora Yök Café, Cartago, Costa Rica, 2014.

Tabla 22. Gastos operativos en el año 4

Tipo de insumo	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Corriente eléctrica	KWh	12	₡ 24,159.00	₡ 289,908.00
Agua	Lts			₡ 79,724.70
Combustible	Lts	480	₡ 794.80	₡ 381,504.00
Gas	-	24	₡ 10,871.50	₡ 260,916.00
Total				₡ 1,012,052.70

Fuente: Plan de negocios de la nueva micro tostadora Yök Café, Cartago, Costa Rica, 2014.

Tabla 23. Gastos operativos en el año 5

Tipo de insumo	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Corriente eléctrica	KWh	12	₡ 25,729.30	₡ 308,751.60
Agua	Lts			₡ 84,906.80
Combustible	Lts	480	₡ 794.80	₡ 381,504.00
Gas	-	24	₡ 11,578.10	₡ 277,874.40
Total				₡ 1,053,036.80

Fuente: Plan de negocios de la nueva micro tostadora Yök Café, Cartago, Costa Rica, 2014.

Tabla 24. Proyección del costo anual total de café para cada año del flujo de evaluación (en colones)

Año	Costos anuales normales	
1	₡	6,940,800.00
2	₡	7,823,880.00
3	₡	8,823,208.00
4	₡	9,953,633.00
5	₡	11,235,192.00

Fuente: Plan de negocios de la nueva micro tostadora Yök Café, Cartago, Costa Rica, 2014.

Cabe destacar que el costo de un kilogramo de café tiene un crecimiento del 3% anual, como lo presenta la siguiente tabla:

Tabla 25. Proyección de cantidad total de café por año y costo de kilogramo de café en verde para los siguientes 5 años

Costo de café por Kg	Cantidad de café en kg
₡ 2,400.00	2892
₡ 2,472.00	3165
₡ 2,546.16	3465
₡ 2,622.54	3795
₡ 2,701.22	4159

Fuente: Plan de negocios de la nueva micro tostadora Yök Café, Cartago, Costa Rica, 2014.

7.5.3 Depreciación

A continuación se presenta la tabla de depreciaciones de los activos que se tomarán en cuenta para este proyecto:

Tabla 26. Depreciación para la micro tostadora Yök Café

Artículo	Valor	Vida Útil	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total depreciado	valor residual
Molino para café	419.723	15	27.982	27.982	27.982	27.982	27.982	139.908	279.815
Plantilla	43840	5	8768	8768	8768	8768	8768	43840	0
Selladora	27400	5	5480	5480	5480	5480	5480	27400	0
Tostadora de Café	2520800	15	168053	168053	168053	168053	168053	840265	1680535
Calentador de agua	129.827	5	25.965	25.965	25.965	25.965	25.965	129.827	0

8 . Capítulo Ocho: Plan Organizacional

8.1 Objetivos del Plan Organizacional

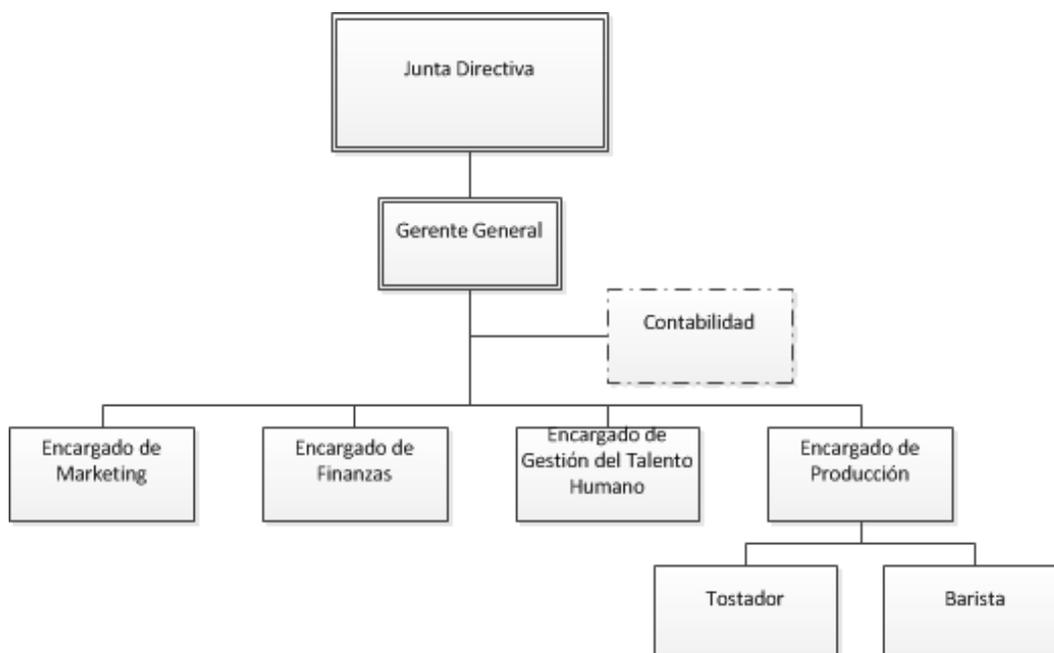
8.1.1 Objetivo General

Determinar la estructura organizacional y funcional óptima para la tostadora Yök Café, así como los costos y gastos a incurrir para su implementación, de tal forma que éstos se puedan cuantificar para medir su impacto financiero en el proyecto.

8.1.2 Objetivos Específicos

- Diseñar el organigrama para definir la estructura organizacional de la cafetería.
- Elaborar un manual de puestos basado en las competencias y actividades requeridas por los mismos para determinar los gastos respectivos.
- Realizar un manual de procedimientos de las principales actividades que desempeñarán los colaboradores de la cafetería.
- Cuantificar los costos de operación y las inversiones necesarias para establecer la estructura organizacional.

8.2 Organigrama de Yök Café



8.3 Manuales de puestos

Con base a los puestos definidos para la micro tostadora, se desarrolló el siguiente Manual de Puestos con la finalidad de que sirva como guía tanto para la empresa como para los colaboradores.

Este manual describe los puestos vinculados a la puesta en marcha del proyecto en evaluación e incluye el objetivo, las funciones, responsabilidades, la supervisión y las condiciones laborales para desarrollar las tareas, asimismo, especifica las funciones y habilidades de cada puesto.

A continuación se presenta el Manual de Puestos propuesto para el presente proyecto:

	<p align="center">Descripción del puesto de <u>Barista</u></p>	<p align="center">10 de setiembre, 2014</p>
<p>Tostadora Yök Café</p>		<p align="center">Página 1 de 2</p>
<p>Realizado por: Ariel Bravo</p>	<p>Revisado por:</p>	<p>Aprobado por:</p>

Objetivo:

Asegurar la calidad del café que se sirve de degustación al cliente y durante todo el proceso de preparación.

Funciones:

1. Impartir talleres de café y de sus diferentes preparaciones.
2. Visitar clientes potenciales (restaurantes y cafeterías) para el ofrecimiento y degustación de Yök Café.
3. Sellar y etiquetar los empaques de café posteriormente tostados.

Responsabilidades:

Materiales y equipo:

- ✓ Café.
- ✓ Metodologías para hacer café.
- ✓ Tazas y cucharas.
- ✓ Selladora
- ✓ Báscula

Relaciones:

- ✓ Externa: con los caficultores, con clientes potenciales (restaurantes y cafeterías).
- ✓ Interna: Tostador.

	<p align="center">Descripción del puesto de</p> <p align="center"><u>Barista</u></p>	<p align="center">10 de setiembre, 2014</p>
<p align="center">Tostadora Yök Café</p>		<p align="center">Página 2 de 2</p>
<p>Realizado por: Ariel Bravo</p>	<p>Revisado por:</p>	<p>Aprobado por:</p>

Supervisión:

- ✓ Recibida: está bajo el cargo del Encargado de Producción.

Condiciones laborales:

Permanecer de pie, contar con el equipo adecuado para la preparación de bebidas y realizar funciones dentro y fuera de la empresa.

Especificaciones:

- **Formación:**
 - Curso básico de barismo certificado por el ICAFÉ.
 - Curso de manipulación de alimentos.
 - Conocimientos básicos de catación.
- **Habilidades:**
 - Creatividad.
 - Proactividad.
 - Liderazgo.
 - Habilidades comunicativas.
 - Capacidad para trabajar bajo presión.

	<p align="center">Descripción del puesto de <u>Encargado de Producción</u></p>	<p align="center">10 de setiembre, 2014</p>
<p>Tostadora Yök Café</p>		<p align="center">Página 1 de 3</p>
<p>Realizado por: Ariel Bravo</p>	<p>Revisado por:</p>	<p>Aprobado por:</p>

Objetivo:

Establecer una relación óptima con los caficultores y con los clientes existentes, y potenciales (restaurantes y cafeterías).

Funciones:

1. Analizar, seleccionar y contactar a los caficultores para la verificación de disponibilidad y calidad de café en grano verde.
2. Establecer relaciones redituables con los clientes existentes y potenciales.
3. Establecer los lineamientos de empaqueo y etiquetado de café.

Responsabilidades:

Materiales y equipo:

- ✓ Computadora.
- ✓ Teléfono.

	<p align="center">Descripción del puesto de <u>Encargado de Producción</u></p>	<p align="center">10 de setiembre, 2014</p>
<p>Tostadora Yök Café</p>		<p align="center">Página 2 de 3</p>
<p>Realizado por: Ariel Bravo</p>	<p>Revisado por:</p>	<p>Aprobado por:</p>

Relaciones:

- ✓ Externa: proveedores, restaurantes y cafeterías.
- ✓ Interna: Barista, Tostador y Encargado de Marketing.

Supervisión:

Tiene a su cargo al barista y al tostador.

Condiciones laborales:

Realizar sus funciones dentro y fuera de las instalaciones de la organización.

Especificaciones:

Formación:

- ✓ Técnico o bachillerato universitario en administración de empresas u hotelera.
- ✓ Al menos 2 años de experiencia trabajando en el área administrativa de alimentos y bebidas, preferiblemente en el ámbito del café.
- ✓ Nivel de inglés intermedio (mínimo).

	<p align="center">Descripción del puesto de <u>Encargado de Producción</u></p>	<p align="center">10 de setiembre, 2014</p>
<p>Tostadora Yök Café</p>		<p align="center">Página 3 de 3</p>
<p>Realizado por: Ariel Bravo</p>	<p>Revisado por:</p>	<p>Aprobado por:</p>

Habilidades:

- ✓ Habilidades de negociación.
- ✓ Proactividad.
- ✓ Liderazgo.
- ✓ Habilidades comunicativas.

	<p align="center">Descripción del puesto de <u>Encargado de Marketing</u></p>	<p align="center">10 de setiembre, 2014</p>
<p>Tostadora Yök Café</p>		<p align="center">Página 1 de 3</p>
<p>Realizado por: Ariel Bravo</p>	<p>Revisado por:</p>	<p>Aprobado por:</p>

Objetivo:

Garantizar una evaluación y adaptación continua de la organización respecto a cambios externos en el ambiente de mercadeo.

Funciones:

1. Evaluar las tendencias del mercadeo para garantizar una constante actualización.
2. Establecer objetivos a corto y largo plazo para aumentar la rentabilidad del negocio.
3. Generar, evaluar e implementar estrategias de mercado para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos establecidos.
4. Contactar y hacer cotizaciones con el outsourcing de diseño de empaçado y etiquetado.
5. Analizar semestralmente la mezcla de marketing de la organización para hacer los cambios necesarios para su actualización.

	Descripción del puesto de <u>Encargado de Marketing</u>	10 de setiembre, 2014
Tostadora Yök Café		Página 2 de 3
Realizado por: Ariel Bravo	Revisado por:	Aprobado por:

Responsabilidades:

Materiales y equipo:

- ✓ Computadora.
- ✓ Teléfono.
- ✓ Proformas de cotizaciones.

Relaciones:

- ✓ Externa: con las empresas de outsourcing de diseño de empaçado y etiquetado.
- ✓ Interna: Encargado de Finanzas y Encargado de Producción.

Supervisión:

No tiene bajo su cargo a ningún colaborador y no está bajo el cargo de otro colaborador.

Condiciones laborales:

Realizar sus funciones dentro y fuera de las instalaciones de la organización.

	<p align="center">Descripción del puesto de <u>Encargado de Marketing</u></p>	<p align="center">10 de setiembre, 2014</p>
<p>Tostadora Yök Café</p>		<p align="center">Página 3 de 3</p>
<p>Realizado por: Ariel Bravo</p>	<p>Revisado por:</p>	<p>Aprobado por:</p>

Especificaciones:

Formación:

- ✓ Técnico o bachillerato universitario en administración de empresas.
- ✓ Nivel de inglés intermedio (mínimo).

Habilidades:

- ✓ Habilidades de negociación.
- ✓ Proactividad.
- ✓ Liderazgo.
- ✓ Habilidades comunicativas.
- ✓ Creatividad.
- ✓ Iniciativa para identificar y resolver problemas.
- ✓ Habilidad para desarrollar planes estratégicos.
- ✓ Visión empresarial.

	Descripción del puesto de <u>Encargado de Gestión del</u> <u>Talento Humano</u>	10 de setiembre, 2014
Tostadora Yök Café		Página 1 de 3
Realizado por: Ariel Bravo	Revisado por:	Aprobado por:

Objetivo:

Garantizar un ambiente sano entre los colaboradores y líderes de la empresa, atraer y retener al mejor talento humano disponible en el mercado laboral.

Funciones:

1. Crear una estructura organizacional adecuada y apta para el correcto funcionamiento de las unidades administrativas y sus colaboradores.
2. Establecer programas de recompensas monetarias y no monetarias dependiendo del desempeño para fomentar la motivación y el compromiso con la empresa y retener a los colaboradores.
3. Establece los salarios adecuados a los tipos de puesto según funciones del puesto y competencias de las personas.
4. Realizar el proceso de reclutamiento y selección óptimo para atraer al mejor capital humano.

Responsabilidades:

Materiales y equipo:

- ✓ Computadora.

	<p align="center">Descripción del puesto de <u>Encargado de Gestión del</u> <u>Talento Humano</u></p>	<p align="center">10 de setiembre, 2014</p>
<p>Tostadora Yök Café</p>		<p align="center">Página 2 de 3</p>
<p>Realizado por: Ariel Bravo</p>	<p>Revisado por:</p>	<p>Aprobado por:</p>

Relaciones:

- ✓ Externa: Ninguna.
- ✓ Interna: Encargado de Marketing, Encargado de Producción, Barista, Tostador, Encargado de Finanzas y Junta Directiva.

Supervisión:

No tiene bajo su cargo a ningún colaborador y no está bajo el cargo de otro colaborador.

Condiciones laborales:

Realizar sus funciones dentro y fuera de las instalaciones de la organización.

Especificaciones:

Formación:

- ✓ Técnico o bachillerato universitario en administración de empresas.
- ✓ Inglés intermedio (mínimo).

	Descripción del puesto de <u>Encargado de Gestión del</u> <u>Talento Humano</u>	10 de setiembre, 2014
Tostadora Yök Café		Página 3 de 3
Realizado por: Ariel Bravo	Revisado por:	Aprobado por:

Habilidades:

- ✓ Proactividad.
- ✓ Liderazgo.
- ✓ Habilidades comunicativas.
- ✓ Iniciativa para identificar y resolver problemas.
- ✓ Conocimiento total del negocio.
- ✓ Habilidades para conciliar, y motivar a los colaboradores.
- ✓ Ser tolerante.

	<p align="center">Descripción del puesto de <u>Encargado de Finanzas</u></p>	<p align="center">10 de setiembre, 2014</p>
<p>Tostadora Yök Café</p>		<p align="center">Página 1 de 3</p>
<p>Realizado por: Ariel Bravo</p>	<p>Revisado por:</p>	<p>Aprobado por:</p>

Objetivo:

Asegurarse de mantener una relación óptima con el outsourcing de contabilidad para el análisis de información contable, además de llevar un control de los costos, gastos incurridos e ingresos de la empresa para su análisis financiero.

Funciones:

1. Llevar el control de los flujos de cajas anuales para proyectar y analizar la rentabilidad del negocio.
2. Analiza la información contable y financiera de la empresa y acepta o rechaza las cotizaciones solicitadas por las diferentes unidades administrativas.
3. Realiza los pagos de salarios a los colaboradores.
4. Realiza los pagos de las cuentas a crédito además de cobrar las cuentas pendientes de pago.
5. Realiza el contacto periódico con la(s) empresas de outsourcing para recibir y analizar la información contable de la organización.

	<p align="center">Descripción del puesto de <u>Encargado de Finanzas</u></p>	<p align="center">10 de setiembre, 2014</p>
<p>Tostadora Yök Café</p>		<p align="center">Página 2 de 3</p>
<p>Realizado por: Ariel Bravo</p>	<p>Revisado por:</p>	<p>Aprobado por:</p>

Responsabilidades:

Materiales y equipo:

- ✓ Computadora.
- ✓ Teléfono.

Relaciones:

- ✓ Externa: Con las empresas de outsourcing de la contabilidad de la empresa y clientes existentes de la tostadora.
- ✓ Interna: Encargado de Marketing, Encargado de Producción, Barista, Tostador, Encargado de Gestión del Talento Humano y Junta Directiva.

Supervisión:

No tiene bajo su cargo a ningún colaborador y no está bajo el cargo de otro colaborador.

	Descripción del puesto de <u>Encargado de Finanzas</u>	10 de setiembre, 2014
Tostadora Yök Café		Página 3 de 3
Realizado por: Ariel Bravo	Revisado por:	Aprobado por:

Condiciones laborales:

Realizar sus funciones dentro y fuera de las instalaciones de la organización

Especificaciones:

Formación:

- ✓ Técnico o bachillerato universitario en administración de empresas.

Habilidades:

- ✓ Proactividad.
- ✓ Liderazgo.
- ✓ Habilidades comunicativas.
- ✓ Iniciativa para identificar y resolver problemas.
- ✓ Habilidades analíticas para comprender y aplicar información contable y financiera.

	<p align="center">Descripción del puesto de <u>Tostador</u></p>	<p align="center">10 de setiembre, 2014</p>
<p>Tostadora Yök Café</p>		<p align="center">Página 1 de 2</p>
<p>Realizado por: Ariel Bravo</p>	<p>Revisado por:</p>	<p>Aprobado por:</p>

Objetivo:

Desarrollar perfiles de tueste de acuerdo a región, variedad y proceso, para así poder evaluar la calidad del grano a comercializar y seguidamente ofrecer un producto y servicio de alta calidad y personalizado al cliente.

Función

1. Desarrollar perfiles de tueste para muestras de café antes de su compra.
2. Evaluar muestras de café con sus respectivos perfiles para definir la calidad y compra del grano.
3. Participar en el empaclado y etiquetado de café en grano y molido.

Responsabilidades:

Materiales y equipo:

- ✓ Tostador
- ✓ Báscula
- ✓ Selladora
- ✓ Herramientas de catación
- ✓ Café

Relaciones:

- ✓ Externa: Ninguna.
- ✓ Interna: Barista, Encarga de Producción.

	Descripción del puesto de <u>Tostador</u>	10 de setiembre, 2014
Tostadora Yök Café		Página 2 de 2
Realizado por: Ariel Bravo	Revisado por:	Aprobado por:

Supervisión:

No tiene bajo su cargo a ningún colaborador y está bajo el cargo del Encargado de Producción.

Condiciones laborales:

Realizar sus funciones dentro y fuera de las instalaciones de la organización

Especificaciones:

Formación:

- ✓ Conocimiento básico en catación.
- ✓ 2 años de experiencia (como mínimo) en el campo de tostado de café.

Habilidades:

- ✓ Proactividad.
- ✓ Liderazgo.
- ✓ Habilidades comunicativas.

8.4 Manual de procedimientos

Tomando como base las actividades operativas y administrativas más importantes, se elaboró un Manual de Procedimientos en el que se especifican cada uno de los pasos que debe seguir cada encargado de dichos procedimientos.

Cada procedimiento incluye un encabezado en el que se detalla el nombre del procedimiento con su respectivo código, las personas que elaboraron el procedimiento, la fecha de elaboración, el logo de la empresa y el puesto encargado de dicho procedimiento.

Luego, se describe el nombre del procedimiento, el objetivo del mismo, una breve descripción de las actividades y la(s) Unidad(es) Administrativa(s) a la(s) que pertenece. Además, se especifican los responsables del procedimiento, las políticas o normativas que éste conlleva así como los formularios que deben utilizar se para llevar dicho procedimiento a cabo.

También se definen los conceptos más importantes o desconocidos por algunas personas, la frecuencia con la que se realiza el procedimiento y las aplicaciones computacionales que deben manejarse para llevar éste a cabo.

A continuación se presenta el Manual de Procedimientos elaborado para YöK
Café:

	<p align="center"><u>Manual de procedimientos</u></p> <p align="center">Procedimiento de reclutamiento y selección de personal.</p>	<p align="center">14 de setiembre, 2014</p>
<p align="center">Tostadora YÖK Café</p>	<p align="center">Código: PRS-001</p>	<p align="center">Página 1 de 3</p>
<p>Realizado por: Ariel Bravo Rojas</p>	<p>Revisado por:</p> <p>Puesto: Encargado de Gestión del Talento Humano</p>	<p>Aprobado por:</p>

1. Nombre del procedimiento

Procedimiento de reclutamiento y selección de personal.

2. Objetivo de procedimiento

Describir los pasos que se ejecutan para el reclutamiento y selección del personal.

3. Descripción de las actividades

Inicia con el análisis de o de los puestos vacantes y finaliza con la capacitación respectiva del colaborador seleccionado.

4. Unidad(es) administrativa(s) a la que pertenece

Unidad de Recursos de Talento Humano.

5. Responsable(s)

Encargado de Recursos de Talento Humano.

6. Políticas o Normativa

Se realizan entrevistas personales y prueba de aptitud.

	<p align="center"><u>Manual de procedimientos</u></p> <p align="center">Procedimiento de reclutamiento y selección de personal.</p>	<p align="center">14 de setiembre, 2014</p>
<p align="center">Tostadora YÖK Café</p>	<p align="center">Código: PRS-001</p>	<p align="center">Página 2 de 3</p>
<p>Realizado por: Ariel Bravo Rojas</p>	<p>Revisado por:</p> <p>Puesto: Encargado de Gestión del Talento Humano</p>	<p>Aprobado por:</p>

7. Formularios

El procedimiento no requiere de ningún formulario.

8. Conceptos clave

No posee.

9. Frecuencia

Se procede cada vez que haya disponibilidad de vacantes.

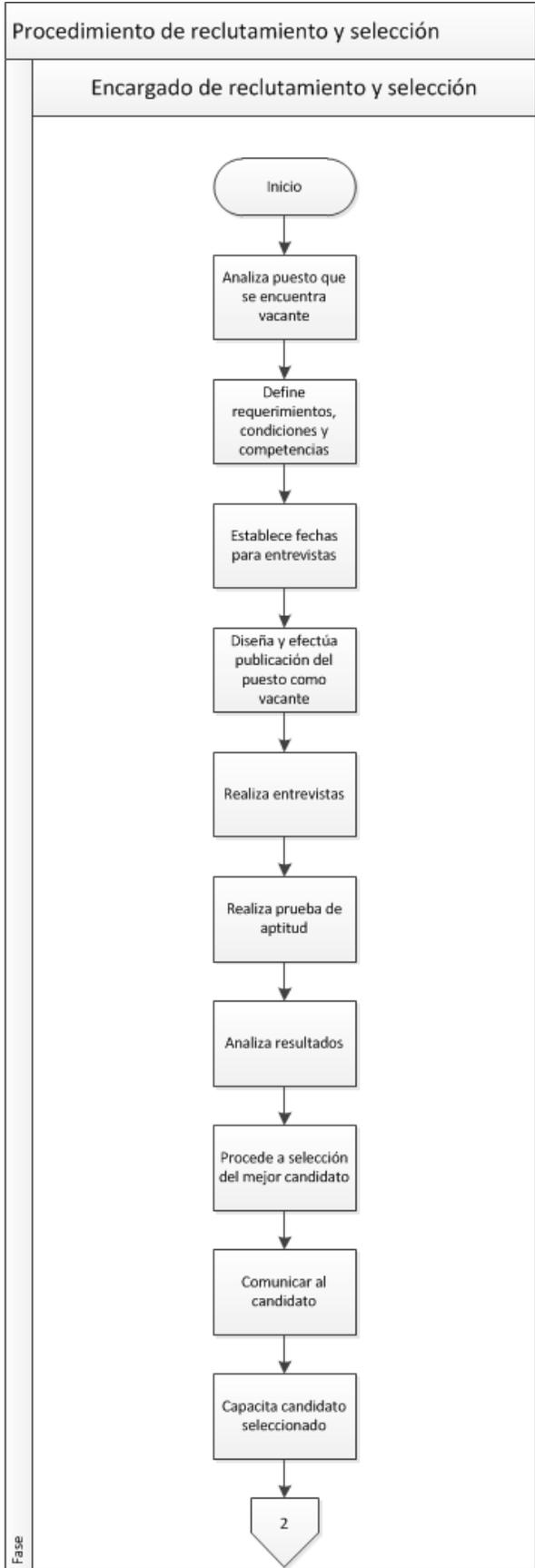
10. Aplicaciones computacionales

No se requiere ninguna aplicación computacional.

	<p align="center"><u>Manual de procedimientos</u></p> <p align="center">Procedimiento de reclutamiento y selección de personal.</p>	<p align="center">14 de setiembre, 2014</p>
<p align="center">Tostadora YÖK Café</p>	<p align="center">Código: PRS-001</p>	<p align="center">Página 3 de 3</p>
<p>Realizado por: Ariel Bravo Rojas</p>	<p>Revisado por:</p> <p>Puesto: Encargado de Gestión del Talento Humano</p>	<p>Aprobado por:</p>

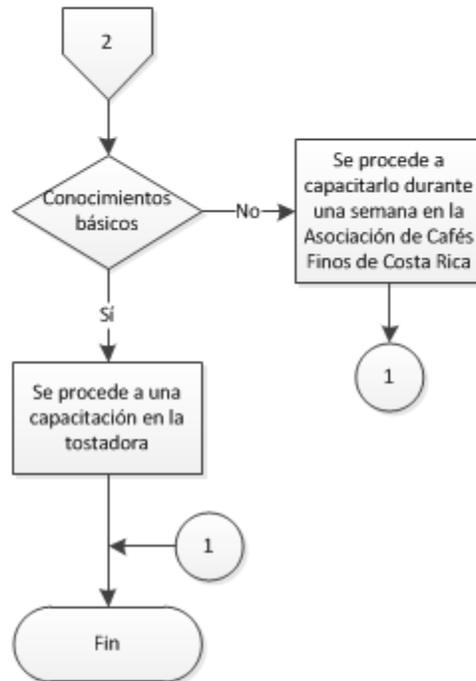
PASO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Analiza la descripción del puesto que se encuentra vacante.	Encargado de Recursos de Talento Humano.
2	Define requerimientos, condiciones y competencias.	Encargado de Recursos de Talento Humano.
3	Establece fechas para entrevistas laborales.	Encargado de Recursos de Talento Humano.
4	Diseña y efectúa una publicación del puesto como vacante.	Encargado de Recursos de Talento Humano.
5	Realiza entrevista con los aspirantes.	Encargado de Recursos de Talento Humano.
6	Realiza prueba de aptitud a los aspirantes.	Encargado de Recursos de Talento Humano.
7	Analiza resultados obtenidos del reclutamiento.	Encargado de Recursos de Talento Humano.
8	Procede a la selección del mejor candidato.	Encargado de Recursos de Talento Humano.

9	Procede a comunicar al aspirante que ha sido seleccionado.	Encargado de Recursos de Talento Humano.
10	Capacita al candidato seleccionado.	Encargado de Recursos de Talento Humano.
11	Si el candidato tiene conocimientos básicos, se procede a una capacitación durante una semana en la tostadora. Si no tiene bases respecto al café, se procede a capacitarlo durante una semana en la Asociación de Cafés Finos de Costa Rica.	Encargado de Recursos de Talento Humano.
12	Fin del procedimiento.	



Procedimiento de reclutamiento y selección

Encargado de reclutamiento y selección



	<p><u>Manual de procedimientos</u></p> <p>Procedimiento de solicitud de materia prima.</p> <p>Código: PMP-001</p>	<p>14 de setiembre, 2014</p>
<p>Tostadora YÖK Café</p>		<p>Página 1 de 3</p>
<p>Realizado por: Ariel Bravo Rojas</p>	<p>Revisado por:</p> <p>Puesto: Encargado de Producción</p>	<p>Aprobado por:</p>

1. Nombre de procedimiento

Solicitud de materia prima.

2. Objetivo del procedimiento

Solicitar y verificar que la materia prima requerida coincida con los requerimientos de calidad y tiempo solicitado.

3. Descripción de las actividades

Inicia con la orden de compra de materia prima y finaliza con la entrega por parte del proveedor de la materia prima.

4. Unidad(es) administrativa(s) a la que pertenece

Unidad de Producción y Unidad de Finanzas.

5. Responsables

Encargado de Producción y Encargado de Finanzas.

	<p><u>Manual de procedimientos</u></p> <p>Procedimiento de solicitud de materia prima.</p> <p>Código: PMP-001</p>	<p>14 de setiembre, 2014</p>
<p>Tostadora YÖK Café</p>		<p>Página 2 de 3</p>
<p>Realizado por: Ariel Bravo Rojas</p>	<p>Revisado por:</p> <p>Puesto: Encargado de Producción</p>	<p>Aprobado por:</p>

6. Políticas o Normativas

El servicio y productos que ofrece el proveedor se pagan con base en políticas establecidas entre el proveedor y el Encargado de Producción.

7. Formularios

Cotizaciones.

8. Conceptos clave

No hay.

9. Frecuencia

Cada vez que se realice una compra de materia prima.

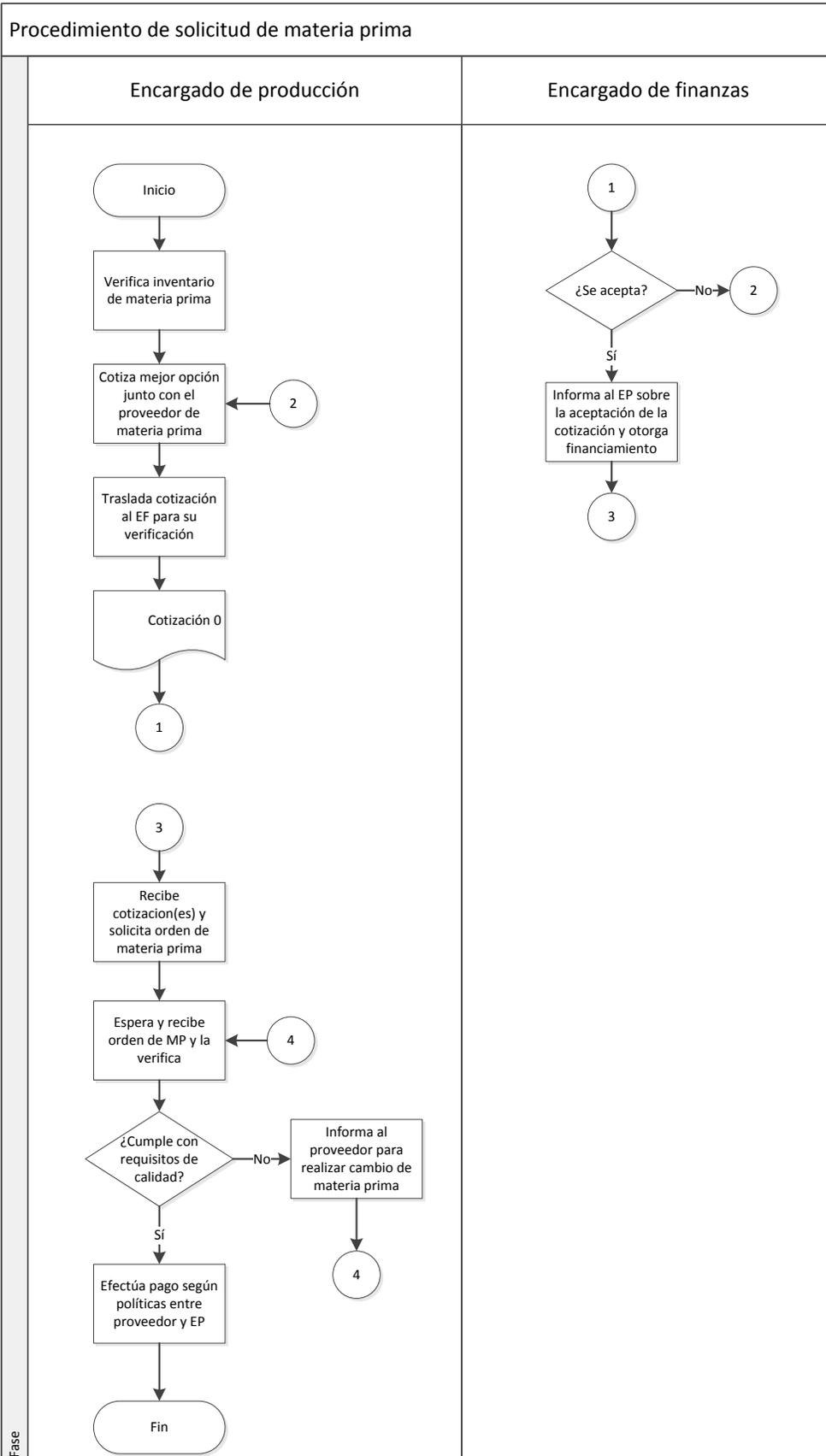
10. Aplicaciones computacionales

No se requiere ninguna aplicación computacional.

	<p align="center"><u>Manual de procedimientos</u></p> <p align="center">Procedimiento de solicitud de materia prima.</p> <p align="center">Código: PMP-001</p>	<p align="center">14 de setiembre, 2014</p>
<p align="center">Tostadora YÖK Café</p>		<p align="center">Página 3 de 3</p>
<p>Realizado por: Ariel Bravo Rojas</p>	<p>Revisado por:</p> <p>Puesto: Encargado de Producción</p>	<p>Aprobado por:</p>

PASO	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
1	Verifica el inventario de materia prima.	Encargado de Producción.
2	Cotiza mejor opción junto con el proveedor de materia prima.	Encargado de Producción.
3	Traslada cotización al EF para su verificación.	Encargado de Producción.
4	<p>Recibe cotización y la analiza, ¿se acepta?</p> <p>Sí: Paso 5 No: Paso 2</p>	Encargado de Finanzas.
5	Informa al EP sobre la aceptación de la cotización y otorga financiamiento.	Encargado de Finanzas.
6	Recibe cotización(es) y solicita orden de materia prima al proveedor.	Encargado de Producción.
7	Espera y recibe orden de materia prima y verifica que cumpla con los requisitos establecidos.	Encargado de Producción.

8	¿Cumple con los requisitos?	Encargado de Producción.
	Sí: Paso 10 No: Paso 9	
9	Informa al proveedor para realizar cambio de materia prima.	Encargado de Producción.
	Posteriormente trasladarse al Paso 7	
10	Efectúa pago según políticas entre proveedor y encargado de producción.	Encargado de Producción.
11	Fin del procedimiento	



Fase

8.5 Inversión y costos salariales para la organización

A continuación se presenta el detalle de los costos y las inversiones en los que debe incurrirse durante los años del proyecto para el Estudio Organizacional. Sin embargo, a continuación se presentan algunos detalles a considerar para el presente estudio:

- Las capacitaciones a los colaboradores se dan de forma anual, al igual que la contratación del servicio de mantenimiento de maquinaria.
- Para la definición de los salarios administrativos de la empresa, se consideró el aumento salarial del sector privado de los semestres de los últimos 3 años, para así realizar un promedio de aumento salarial anual e incluirlo en el estudio. A continuación se presenta una tabla que ejemplifique dicha ponderación.

Tabla 27. Aumentos salariales del sector privado (últimos tres años)

Salario	Aumentos
I Semestre 2012	3,00%
II Semestre 2012	3,17%
I Semestre 2013	3,65%
II Semestres 2013	2,40%
I Semestre 2014	3,78%
Ponderación Semestral	3,20%
Ponderación Anual	6,40%

Fuentes: La Gaceta, El Financiero, La Nación

Así entonces, a continuación se muestran las necesidades de personal para lograr la operación de Yök Café y sus respectivos salarios para los cinco años de evaluación del proyecto, así como los demás costos administrativos:

Tabla 28. Inversiones en equipo de trabajo

Artículo	Cantidad por comprar	Precio Unitario (colones)	Proveedor	Total Inversión (colones)
Dispensador de jabón líquido para manos	1	₡12,790.00	Green Solutions	₡ 12,790
Dispensador de toallas para manos	1	₡19,270.00	Green Solutions	₡ 19,270
Reloj grande	1	₡ 6,000.00	Pequeño Mundo	₡ 6,000
Basurero plástico cuadrado	2	₡ 8,100.00	Pequeño Mundo	₡ 16,200
Sillas	2	₡30,000.00	Marco Hidalgo	₡ 60,000
Pizarra para tiza #14	1	₡22,440.00	Súper Despensa	₡ 22,440
Total				₡ 130,700

Fuente: Plan de negocios de la nueva micro tostadora Yök Café, Cartago, Costa Rica, 2014.

Tabla 29. Inversiones en artículos electrónicos

Artículo	Cantidad a comprar	Precio Unitario	Proveedor	Total Inversión
Teléfono Alcatel inalámbrico	1	₡14,550	Importadora Monge	₡14,550
Router Nexxt	1	₡16,990	Casa Blanca	₡16,990
Total				₡ 31,540

Fuente: Plan de negocios de la nueva micro tostadora Yök Café, Cartago, Costa Rica, 2014.

Tabla 30. Inversiones en activos nominales

Rubro	Precio	Proveedor	Total inversión
Instalación equipo de seguridad	₡50,000	SELCA	₡50,000
Curso Básico de Barismo	₡100,000	Asociación de Cafés Finos de Costa Rica	₡100,000
Curso de tueste y catación	₡364,805	Asociación de Cafés Finos de Costa Rica	₡364,805
Total			₡ 514,805

Fuente: Plan de negocios de la nueva micro tostadora Yök Café, Cartago, Costa Rica, 2014.

Tabla 31. Costos administrativos año 1

Producto	Cantidad por año	Precio	Costo Total
Caja de tizas blancas	12	₡ 140.71	₡ 1,688.53
Folder de Cartón	200	₡ 156.35	₡ 31,269.00
Sobres de Manila	200	₡ 104.23	₡ 20,846.00
Grapas Studmark	10	₡ 182.40	₡ 1,824.03
Lapicero Stabilo	20	₡ 182.40	₡ 3,648.05
Papel Impresora	6	₡ 3,048.73	₡ 18,292.37
Tinta Impresora Negra	12	₡ 9,985.23	₡ 119,822.81
Tinta Impresora Color	18	₡ 12,820.29	₡ 230,765.22
Grapadora Stapler	1	₡ 1,876.14	₡ 1,876.14
TOTAL:			₡ 430,032.12

Fuente: Plan de negocios de la nueva micro tostadora Yök Café, Cartago, Costa Rica, 2014.

Tabla 32. Costos de salarios año 1

Puesto	Salario Anual Base	Aumento salarial anual 6,40%	Costo Salario Anual	Total Cargas Sociales Anuales (26.17%)	Total Salario Anual
Encargado de Mercadeo, Finanzas y Barista	₡ 1,290,000	₡ 82,560	₡ 1,372,560	₡ 359,199	₡ 1,731,759
Encargado de Producción, Gestión del Talento Humano y Tostador.	₡ 1,290,000	₡ 82,560	₡ 1,372,560	₡ 359,199	₡ 1,731,759
Total: ₡ 3,463,518					

Fuente: Plan de negocios de la nueva micro tostadora Yök Café, Cartago, Costa Rica, 2014.

Tabla 33. Costos de limpieza año 1

Concepto	Cantidad por año	Precio	Costo Total
Servilletas Interdoblada Xpressnap Café	13	₡ 1,771.91	₡ 23,034.83
Bolsas Plásticas de Jardín Girasol Biodegradable	13	₡ 12,757.75	₡ 165,850.78
Toalla de cocina Multiuso Tork	7	₡ 17,969.25	₡ 125,784.76
Papel Higiénico para dispensador	183	₡ 1,667.68	₡ 305,185.44
Lavaplatos	12	₡ 938.07	₡ 11,256.84
Esponja para Lavaplat+B87:B100os	24	₡ 156.35	₡ 3,752.28
Escurreidor	1	₡ 4,273.43	₡ 4,273.43
Jabón Antibacterial Líquido Sin Aroma	13	₡ 21,033.61	₡ 273,436.98
Desodorante Ambiental Natufresh Airwave	2	₡ 6,566.49	₡ 13,132.98
Limpiador de cristales "Shinny Glass"	3	₡ 3,340.57	₡ 10,021.71
Toallas Manos Interfoleada Premiun	8	₡ 35,349.60	₡ 282,796.80
AQA Limpia (tratamiento aguas residuales)	12	₡ 5,201.08	₡ 62,412.92
Desinfectante Florex	6	₡ 2,423.35	₡ 14,540.09
Paño para trapear	4	₡ 958.92	₡ 3,835.66
Aspersor para desodorante ambiental	1	₡ 750.46	₡ 750.46
Escoba	1	₡ 1,407.11	₡ 1,407.11
Pala	1	₡ 1,250.76	₡ 1,250.76
Palo Piso	1	₡ 1,448.80	₡ 1,448.80
TOTAL			₡ 1,304,172.54

Fuente: Plan de negocios de la nueva micro tostadora Yök Café, Cartago, Costa Rica, 2014.

Tabla 34. Costos de servicios año 1

Servicio	Proveedor	Costo por mes	Meses	Costo total
Telefonía	TigoStar	₡ 2,814.21	12	₡ 33,770.52
Internet	TigoStar	₡27,099.80	12	₡ 325,197.60
Contabilidad	Raudez&Asociados	₡20,846.00	12	₡ 250,152.00
Seguridad y monitoreo	SELCA	₡11,465.30	12	₡ 137,583.60
Mantenimiento de máquinas	Pablo Pereira	₡57,904.98	1	₡ 57,904.98
Total				₡804,608.70

Fuente: Plan de negocios de la nueva micro tostadora Yök Café, Cartago, Costa Rica, 2014.

Tabla 35. Costos administrativos año 2

Producto	Cantidad por año	Precio	Costo Total
Caja de tizas blancas	12	₡ 149.86	₡ 1,798.27
Folder de Cartón	200	₡ 166.51	₡ 33,302.55
Sobres de Manila	200	₡ 111.01	₡ 22,200.99
Grapas Studmark	10	₡ 194.26	₡ 1,942.56
Lapicero Stabilo	20	₡ 194.26	₡ 3,885.12
Papel Impresora	6	₡ 3,246.90	₡ 19,481.38
Tinta Impresora Negra	12	₡10,634.27	₡ 127,611.24
Tinta Impresora Color	18	₡13,653.61	₡ 245,764.96
Grapadora Stapler	1	₡ 1,998.09	₡ 1,998.09
TOTAL:			₡457,985.17

Fuente: Plan de negocios de la nueva micro tostadora Yök Café, Cartago, Costa Rica, 2014.

Tabla 36. Costos de salarios año 2

Puesto	Salario Anual Base	Aumento salarial anual 6,40%	Costo Salario Anual	Total Cargas Sociales Anuales (26.17%)	Total Salario Anual
Encargado de Mercadeo, Finanzas y Barista	₡ 1,731,759.00	₡110,833	₡ 1,842,591.58	₡482,206.22	₡ 2,324,797.79
Encargado de Producción, Gestión del Talento Humano y Tostador.	₡ 1,731,759.00	₡110,833	₡ 1,842,591.58	₡482,206.22	₡ 2,324,797.79
Total: ₡4,649,596					

Fuente: Plan de negocios de la nueva micro tostadora Yök Café, Cartago, Costa Rica, 2014.

Tabla 37. Costos de limpieza año 2

Concepto	Cantidad por año	Precio	Costo Total
Servilletas Interdoblada Xpressnap Café	13	₡ 1,887.08	₡ 24,532.09
Bolsas Plásticas de Jardín Girasol Biodegradable	13	₡13,587.00	₡ 176,631.05
Toalla de cocina Multiuso Tork	7	₡19,137.25	₡ 133,960.76
Papel Higiénico para dispensador	183	₡ 1,776.08	₡ 325,022.49
Lavaplatos	12	₡ 999.04	₡ 11,988.53
Esponja para Lavaplat+B87:B100os	24	₡ 166.51	₡ 3,996.31
Escurreidor	1	₡ 4,551.20	₡ 4,551.20
Jabón Antibacterial Líquido Sin Aroma	13	₡22,400.79	₡ 291,210.33
Desodorante Ambiental Natufresh Airwave	2	₡ 6,993.31	₡ 13,986.62
Limpiador de cristales "Shinny Glass"	3	₡ 3,557.71	₡ 10,673.12
Toallas Manos Interfoleada Premiun	8	₡35,349.60	₡ 282,796.80
AQA Limpia (tratamiento aguas residuales)	12	₡ 5,539.15	₡ 66,469.80
Desinfectante Florex	6	₡ 2,580.87	₡ 15,485.21
Paño para trapear	4	₡ 1,021.25	₡ 4,085.00
Aspersor para desodorante ambiental	1	₡ 799.24	₡ 799.24
Escoba	1	₡ 1,498.57	₡ 1,498.57
Pala	1	₡ 1,332.06	₡ 1,332.06
Palo Piso	1	₡ 1,542.97	₡ 1,542.97
TOTAL			₡ 1,370,562.17

Fuente: Plan de negocios de la nueva micro tostadora Yök Café, Cartago, Costa Rica, 2014

Tabla 38. Costos de servicios año 2

Servicio	Proveedor	Costo por mes	Meses	Costo total
Telefonía	TigoStar	₡ 2,933.25	12	₡ 35,199.00
Internet	TigoStar	₡28,246.12	12	₡ 338,953.44
Contabilidad	Raudez&Asociados	₡21,727.79	12	₡ 260,733.48
Seguridad y monitoreo	SELCA	₡11,950.28	12	₡ 143,403.36
Mantenimiento de máquinas	Pablo Pereira	₡60,354.36	1	₡ 60,354.36
Total				₡ 838,643.60

Fuente: Plan de negocios de la nueva micro tostadora Yök Café, Cartago, Costa Rica, 2014.

Tabla 39. Costos administrativos año 3

Producto	Cantidad por año	Precio	Costo Total
Caja de tizas blancas	12	₡ 159.60	₡ 1,915.16
Folder de Cartón	200	₡ 177.34	₡ 35,467.23
Sobres de Manila	200	₡ 118.22	₡ 23,644.07
Grapas Studmark	10	₡ 206.88	₡ 2,068.83
Lapicero Stabilo	20	₡ 206.88	₡ 4,137.65
Papel Impresora	6	₡ 3,457.95	₡ 20,747.69
Tinta Impresora Negra	12	₡11,325.50	₡ 135,905.97
Tinta Impresora Color	18	₡14,541.09	₡ 261,739.70
Grapadora Stapler	1	₡ 2,127.97	₡ 2,127.97
TOTAL:			₡ 487,754.26

Fuente: Plan de negocios de la nueva micro tostadora Yök Café, Cartago, Costa Rica, 2014.

Tabla 40. Costos de salarios año 3

Puesto	Salario Anual Base	Aumento salarial anual 6,40%	Costo Salario Anual	Total Cargas Sociales Anuales (26.17%)	Total Salario Anual
Encargado de Mercadeo, Finanzas y Barista	₡ 2,324,797.79	₡148,787.06	₡2,473,584.85	₡647,337.16	₡3,120,922.01
Encargado de Producción, Gestión del Talento Humano y Tostador.	₡ 2,324,797.79	₡148,787.06	₡2,473,584.85	₡647,337.16	₡3,120,922.01
Total: ₡6,241,844					

Fuente: Plan de negocios de la nueva micro tostadora Yök Café, Cartago, Costa Rica, 2014.

Tabla 41. Costos de limpieza año 3

Concepto	Cantidad por año	Precio	Costo Total
Servilletas Interdoblada Xpressnap Café	13	₡ 2,009.74	₡ 26,126.62
Bolsas Plásticas de Jardín Girasol Biodegradable	13	₡14,470.16	₡ 188,112.02
Toalla de cocina Multiuso Tork	7	₡20,381.17	₡ 142,668.20
Papel Higiénico para dispensador	183	₡ 1,891.53	₡ 346,149.11
Lavaplatos	12	₡ 1,063.98	₡ 12,767.79
Esponja para Lavaplat+B87:B100os	24	₡ 177.34	₡ 4,256.07
Escurridor	1	₡ 4,847.03	₡ 4,847.03
Jabón Antibacterial Líquido Sin Aroma	13	₡23,856.84	₡ 310,138.94
Desodorante Ambiental Natufresh Airwave	2	₡ 7,447.88	₡ 14,895.75
Limpiador de cristales “Shinny Glass”	3	₡ 3,788.96	₡ 11,366.88
Toallas Manos Interfoleada Premiun	8	₡37,647.32	₡ 301,178.59
AQA Limpia (tratamiento aguas residuales)	12	₡ 5,899.19	₡ 70,790.34
Desinfectante Florex	6	₡ 2,748.63	₡ 16,491.76
Paño para trapear	4	₡ 1,087.63	₡ 4,350.52
Aspersor para desodorante ambiental	1	₡ 851.19	₡ 851.19
Escoba	1	₡ 1,595.98	₡ 1,595.98
Pala	1	₡ 1,418.64	₡ 1,418.64
Palo Piso	1	₡ 1,643.26	₡ 1,643.26
TOTAL			₡ 1,459,648.69

Fuente: Plan de negocios de la nueva micro tostadora Yök Café, Cartago, Costa Rica, 2014.

Tabla 42. Costos de servicios año 3

Servicio	Proveedor	Costo por mes	Meses	Costo total
Telefonía	TigoStar	₡ 3,123.91	12	₡ 37,487.00
Internet	TigoStar	₡30,082.12	12	₡ 360,985.41
Contabilidad	Raudez&Asociados	₡23,140.10	12	₡ 277,681.16
Seguridad y monitoreo	SELCA	₡12,727.05	12	₡ 152,724.58
Mantenimiento de máquinas	Pablo Pereira	₡64,277.39	1	₡ 64,277.39
Total				₡893,155.48

Fuente: Plan de negocios de la nueva micro tostadora Yök Café, Cartago, Costa Rica, 2014.

Tabla 43. Costos administrativos año 4

Producto	Cantidad por año	Precio	Costo Total
Caja de tizas blancas	12	₡ 169.97	₡ 2,039.65
Folder de Cartón	200	₡ 188.86	₡ 37,772.60
Sobres de Manila	200	₡ 125.90	₡ 25,180.93
Grapas Studmark	10	₡ 220.33	₡ 2,203.30
Lapicero Stabilo	20	₡ 220.33	₡ 4,406.60
Papel Impresora	6	₡ 3,682.72	₡ 22,096.29
Tinta Impresora Negra	12	₡12,061.65	₡ 144,739.86
Tinta Impresora Color	18	₡15,486.27	₡ 278,752.78
Grapadora Stapler	1	₡ 2,266.28	₡ 2,266.28
TOTAL:			₡519,458.29

Fuente: Plan de negocios de la nueva micro tostadora Yök Café, Cartago, Costa Rica, 2014.

Tabla 44. Costos de salarios año 4

Puesto	Salario Anual Base	Aumento salarial anual 6,40%	Costo Salario Anual	Total Cargas Sociales Anuales (26.17%)	Total Salario Anual
Encargado de Mercadeo, Finanzas y Barista	₡ 3,120,922.01	₡199,739.01	₡3,320,661.01	₡869,016.99	₡4,189,678.00
Encargado de Producción, Gestión del Talento Humano y Tostador.	₡ 3,120,922.01	₡199,739.01	₡3,320,661.01	₡869,016.99	₡4,189,678.00
Total: ₡ 8,379,356					

Fuente: Plan de negocios de la nueva micro tostadora Yök Café, Cartago, Costa Rica, 2014.

Tabla 45. Costos de limpieza año 4

Concepto	Cantidad por año	Precio	Costo Total
Servilletas Interdoblada Xpressnap Café	13	₡ 2,140.37	₡ 27,824.85
Bolsas Plásticas de Jardín Girasol Biodegradable	13	₡15,410.72	₡ 200,339.30
Toalla de cocina Multiuso Tork	7	₡21,705.95	₡ 151,941.63
Papel Higiénico para dispensador	183	₡ 2,014.47	₡ 368,648.80
Lavaplatos	12	₡ 1,133.14	₡ 13,597.70
Esponja para Lavaplat+B87:B100os	24	₡ 188.86	₡ 4,532.71
Escurreidor	1	₡ 5,162.08	₡ 5,162.08
Jabón Antibacterial Líquido Sin Aroma	13	₡25,407.54	₡ 330,297.97
Desodorante Ambiental Natufresh Airwave	2	₡ 7,931.99	₡ 15,863.97
Limpiador de cristales "Shinny Glass"	3	₡ 4,035.24	₡ 12,105.73
Toallas Manos Interfoleada Premiun	8	₡40,094.40	₡ 320,755.20
AQA Limpia (tratamiento aguas residuales)	12	₡ 6,282.64	₡ 75,391.71
Desinfectante Florex	6	₡ 2,927.29	₡ 17,563.72
Paño para trapear	4	₡ 1,158.33	₡ 4,633.31
Aspersor para desodorante ambiental	1	₡ 906.52	₡ 906.52
Escoba	1	₡ 1,699.72	₡ 1,699.72
Pala	1	₡ 1,510.86	₡ 1,510.86
Palo Piso	1	₡ 1,750.08	₡ 1,750.08
TOTAL			₡1,554,525.85

Fuente: Plan de negocios de la nueva micro tostadora Yök Café, Cartago, Costa Rica, 2014

Tabla 46. Costos de servicios año 4

Servicio	Proveedor	Costo por mes	Meses	Costo total
Telefonía	TigoStar	₡ 3,326.97	12	₡ 39,924.00
Internet	TigoStar	₡32,037.46	12	₡ 384,449.47
Contabilidad	Raudez&Asociados	₡24,644.20	12	₡ 295,730.43
Seguridad y monitoreo	SELCA	₡13,554.31	12	₡ 162,651.68
Mantenimiento de máquinas	Pablo Pereira	₡68,455.42	1	₡ 68,455.42
Total				₡951,210.58

Fuente: Plan de negocios de la nueva micro tostadora Yök Café, Cartago, Costa Rica, 2014.

Tabla 47. Costos administrativos año 5

Producto	Cantidad por año	Precio	Costo Total
Caja de tizas blancas	12	₡ 181.02	₡ 2,172.22
Folder de Cartón	200	₡ 201.14	₡ 40,227.81
Sobres de Manila	200	₡ 134.09	₡ 26,817.69
Grapas Studmark	10	₡ 234.65	₡ 2,346.51
Lapicero Stabilo	20	₡ 234.65	₡ 4,693.03
Papel Impresora	6	₡ 3,922.09	₡ 23,532.55
Tinta Impresora Negra	12	₡12,845.66	₡ 154,147.95
Tinta Impresora Color	18	₡16,492.87	₡ 296,871.72
Grapadora Stapler	1	₡ 2,413.59	₡ 2,413.59
TOTAL:			₡553223.08

Fuente: Plan de negocios de la nueva micro tostadora Yök Café, Cartago, Costa Rica, 2014.

Tabla 48. Costos de salarios año 5

Puesto	Salario Anual Base	Aumento salarial anual 6,40%	Costo Salario Anual	Total Cargas Sociales Anuales (26.17%)	Total Salario Anual
Encargado de Mercadeo, Finanzas y Barista	₡ 4,189,678.00	₡268,139.39	₡4,457,817.39	₡1,166,610.81	₡5,624,428.20
Encargado de Producción, Gestión del Talento Humano y Tostador.	₡ 4,189,678.00	₡268,139.39	₡4,457,817.39	₡1,166,610.81	₡5,624,428.20
Total:					₡11,248,856

Fuente: Plan de negocios de la nueva micro tostadora Yök Café, Cartago, Costa Rica, 2014.

Tabla 49. Costos de limpieza año 5

Concepto	Cantidad por año	Precio	Costo Total
Servilletas Interdoblada Xpressnap Café	13	₡ 2,279.50	₡ 29,633.47
Bolsas Plásticas de Jardín Girasol Biodegradable	13	₡16,412.41	₡ 213,361.35
Toalla de cocina Multiuso Tork	7	₡23,116.83	₡ 161,817.84
Papel Higiénico para dispensador	183	₡ 2,145.42	₡ 392,610.98
Lavaplatos	12	₡ 1,206.80	₡ 14,481.55
Esponja para Lavaplat+B87:B100os	24	₡ 201.14	₡ 4,827.34
Escurridor	1	₡ 5,497.62	₡ 5,497.62
Jabón Antibacterial Líquido Sin Aroma	13	₡27,059.03	₡ 351,767.34
Desodorante Ambiental Natufresh Airwave	2	₡ 8,447.57	₡ 16,895.13
Limpiador de cristales "Shinny Glass"	3	₡ 4,297.53	₡ 12,892.60
Toallas Manos Interfoleada Premiun	8	₡42,700.54	₡ 341,604.29
AQA Limpia (tratamiento aguas residuales)	12	₡ 6,691.01	₡ 80,292.17
Desinfectante Florex	6	₡ 3,117.56	₡ 18,705.37
Paño para trapear	4	₡ 1,233.62	₡ 4,934.47
Aspersor para desodorante ambiental	1	₡ 965.44	₡ 965.44
Escoba	1	₡ 1,810.20	₡ 1,810.20
Pala	1	₡ 1,609.06	₡ 1,609.06
Palo Piso	1	₡ 1,863.83	₡ 1,863.83
TOTAL			₡1655570.03

Fuente: Plan de negocios de la nueva micro tostadora Yök Café, Cartago, Costa Rica, 2014.

Tabla 50. Costos de servicios año 5

Servicio	Proveedor	Costo por mes	Meses	Costo total
Telefonía	TigoStar	₡ 3,543.22	12	₡ 42,519.00
Internet	TigoStar	₡34,119.89	12	₡ 409,438.68
Contabilidad	Raudez&Asociados	₡26,246.08	12	₡ 314,952.91
Seguridad y monitoreo	SELCA	₡14,435.34	12	₡ 173,224.03
Mantenimiento de máquinas	Pablo Pereira	₡72,905.03	1	₡ 72,905.03
Total				₡ 1,013,039.27

Fuente: Plan de negocios de la nueva micro tostadora Yök Café, Cartago, Costa Rica, 2014.

8.6 Guía de capacitación

8.6.1 Introducción

La siguiente guía está creada para indicar cuáles técnicas de preparación de bebidas a base de café son necesarias que un barista conozca para el desarrollo de las competencias que debe poseer para laborar en Yök Café.

Se indican los puntos:

- Personal que se capacitará
- Lineamientos para la capacitación
- Informe de recursos

Cada punto cuenta con su respectiva descripción para lograr que la información sea más clara y precisa

8.6.2 Estrategias de capacitación

El método de esta capacitación será a través de clases magistrales a los tres diversos cursos a los que deberá asistir el barista.

Los cursos son:

- Barismo básico
- Catación
- Tueste

Estos cursos serán prácticos y en ellos se pondrá a prueba el avance o conocimiento adquirido del barista respecto a las competencias que debe desarrollar.

8.6.3 Personal que se capacitará

En Yök Café se capacitará al barista ya que es la persona encargada de la preparación de bebidas en el negocio.

8.6.4 Lineamientos para la capacitación

El objetivo principal de estas capacitaciones es lograr que el barista de Yök Café aprenda diversas técnicas de Barismo básico y preparación de bebidas a base de café, así como los procesos que deben realizarse en el tratamiento de este grano desde que es comprado a los caficultores hasta que se convierte en materia prima para la elaboración de productos de la micro tostadora.

La capacitación será ejercida a través de cursos en los que se desarrollarán las destrezas para el tratamiento y tueste del grano de café y el manejo de las máquinas para elaborar bebidas.

Los cursos se impartirán en las instalaciones de la Asociación de Cafés Finos de Costa Rica. Los recursos necesarios para brindar estas capacitaciones están incluidos dentro de los costos de cada curso y serán facilitados por el mismo ente que los imparte.

8.6.5 Descripción de curso

A. Barismo básico:

Descripción: Es un curso participativo de 20 horas, donde los asistentes conocerán los diferentes procesos que sufre el café hasta su industrialización y que se enfatiza en la calidad del producto servido.

Temas del Curso:

1. Elementos que determinan la calidad del café: catación.
2. Influencia del tueste en el sabor: sesión de tueste y catación.
3. Preparación de café en diferentes métodos.
4. Operación de máquinas de espresso.
5. Técnicas de preparación de espresso.
6. Degustación de espresso: características visuales y sensoriales.
7. Limpieza y mantenimiento de máquinas de espresso.
8. Calibración de molinos.
9. Preparación de bebidas tradicionales: espresso, cappuccino, latte y cafés fríos.

El curso tiene un costo de ₡ 100.000 para particulares y ₡ 90.000 para asociados.

Fuente: Asociación de Cafés Finos de Costa Rica

B. Catación:

Descripción: Es un curso participativo de 40 horas, durante el que los asistentes adquirirán los conocimientos y las destrezas para examinar las características de cada grano de café.

Temas del Curso:

Primer Día:

1. Introducción a la catación: Por qué y para qué se cata café, diagrama de la lengua.
2. Gradación de café, análisis de café verde.

Segundo Día:

1. Repaso de defectos.
2. Catación de defectos.
3. Regiones cafetaleras.
4. Catación por regiones.

Tercer Día:

1. Variedades.
2. Catación de variedades.
3. Procesos.
4. Catación de procesos.

Cuarto Día:

1. Tueste Básico.
2. Aromas.
3. Catación de ocho tonos.

El curso tiene un costo de ₡175 000 para particulares y ₡150,000 para asociados

C. Tueste:

Descripción: Es un curso participativo de 40 horas, durante el cual los asistentes adquirirán los conocimientos y las destrezas para tostar adecuadamente café.

Temas del Curso:

1. Tipos de transmisión de calor
2. Tueste por origen
3. Tonos de color de Agtron SCAA
4. Cómo crear un perfil de tueste
5. Catación por tonos de color
6. Temperaturas de inicio
7. Catación por temperaturas

8. Niveles de llama
9. Catación por niveles de llama
10. Tiempos de deshidratación
11. Catación por tiempos de deshidratación
12. Disminución de llama en primer crack
13. Catación por disminución de llama

El curso tiene un costo de ¢175 000 para particulares y ¢150,000 para asociados.

9 .Capítulo Nueve: Plan Legal

Para poner en marcha la nueva empresa micro tostadora Yök Café, se deben realizar una serie de trámites de carácter legal y tributario para su correcto funcionamiento. Se debe recordar que así como los habitantes costarricenses, es decir personas físicas se rigen por leyes y demás, también las empresas y en este caso una persona jurídica debe realizar los procedimientos pertinentes para introducirse al mercado.

En este estudio se debe tomar en cuenta variables legales para su constitución y funcionamiento y tributarias. Todo esto con lleva a una serie de costos que la empresa debe asumir tanto para la inversión inicial como para los siguientes años de su funcionamiento. Por lo tanto se debe de investigar sobre aspectos legales para la constitución de la empresa. También en temas como registro de marca, ya que se busca lanzar al mercado Yök Café como marca comercial. Por otro lado se deben de revisar las patentes comerciales para la operación de la organización y demás variables necesarias.

9.1 Objetivos del Plan Legal

9.1.1 Objetivo General

Desarrollar un estudio legal que permita conocer la legislación sobre la cual deberá regirse el proyecto, tales como aspectos tributarios, legales, permisos de funcionamiento o sanitarios, normas ambientales y materia laboral.

9.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar requisitos legales para la constitución de la micro tostadora.
- Citar los requerimientos necesarios para llevar a cabo cada trámite.
- Definir los principales costos en que se va a incurrir en la parte legal.
- Especificar los trámites que se deben realizar para poner en funcionamiento el proyecto.

9.2 Requerimientos legales para la constitución de Yök Café

Para poner en funcionamiento las operaciones de una empresa, primeramente se deben realizar una serie de procedimientos que se detallarán a continuación:

- a. Constituir la Sociedad.
- b. Inscribirla en el Registro Público.
- c. Inscripción a Tributación Directa.
- d. Legalización de los libros contables.
- e. Suscribir la póliza de riesgos de trabajo ante el INS.
- f. Inscripción de la empresa ante la Caja Costarricense del Seguro Social.
- g. Obtención de patente municipal.
- h. Obtención de permiso sanitario emitido por el Ministerio de Salud.
- i. Inscripción de marca comercial ante el Registro Nacional.

Con base a lo descrito anteriormente, cabe destacar que actualmente se encuentra constituida una sociedad anónima con el nombre de Novus View Consulting S.A; por lo que, Yök Café sería una marca comercial de dicha sociedad anónima. Es importante tomar en cuenta que según la legislación reciente, se establece que esta sociedad paga un impuesto anual de 189.700 colones.

De acuerdo a los pasos mencionados anteriormente respecto a la constitución de una sociedad, únicamente quedaría por emitir el procedimiento para la obtención de la patente municipal, posteriormente la emisión del permiso sanitario por el Ministerio de Salud y por último el registro de la marca Yök Café ante el Registro Nacional.

9.3 Inversión y costos del Plan Legal

Tabla 51. Inversión inicial en colones para la micro tostadora Yök Café

Rubro		
Inscripción de marca	₡	354,250.00
Permiso sanitario	₡	27,777.50
Patente	₡	300,000.00
Póliza del INS	₡	126,220.00
Total:		₡808,247.50

Fuente: Plan de negocios de la nueva micro tostadora Yök Café, Cartago, Costa Rica, 2014.

Tabla 52. Costos legales en colones para la micro tostadora Yök Café en el año 1

Rubro		
Impuesto sociedades	₡	187,700
Pago servicios municipales	₡	30,000
Patente	₡	319,500
Póliza INS	₡	134,424
Total :		₡671,624

Fuente: Plan de negocios de la nueva micro tostadora Yök Café, Cartago, Costa Rica, 2014.

Tabla 53. Costos legales en colones para la micro tostadora Yök Café en el año 2

Rubro		
Impuesto sociedades	₡	187,700.00
Pago servicios municipales	₡	31,950.00
Patente	₡	340,267.50
Póliza INS	₡	143,162.00
Total :	₡	703,079.00

Fuente: Plan de negocios de la nueva micro tostadora Yök Café, Cartago, Costa Rica, 2014.

Tabla 54. Costos legales en colones para la micro tostadora Yök Café en el año 3

Rubro		
Impuesto sociedades	₡	187,700.00
Pago servicios municipales	₡	34,026.75
Patente	₡	362,384.89
Póliza INS	₡	152,468.00
Total :	₡	736,579.00

Fuente: Plan de negocios de la nueva micro tostadora Yök Café, Cartago, Costa Rica, 2014.

Tabla 55. Costos legales en colones para la micro tostadora Yök Café en el año 4

Rubro		
Impuesto sociedades	₡	187,700.00
Pago servicios municipales	₡	36,238.50
Patente	₡	385,939.90
Póliza INS	₡	162,378.00
Total :	₡	772,257.00

Fuente: Plan de negocios de la nueva micro tostadora Yök Café, Cartago, Costa Rica, 2014.

Tabla 56. Costos legales en colones para la micro tostadora Yök Café en el año 5

Rubro		
Impuesto sociedades	₡	187,700
Pago servicios municipales	₡	38,594
Patente	₡	411,026
Póliza INS	₡	172,933
Total :	₡	810,253

Fuente: Plan de negocios de la nueva micro tostadora Yök Café, Cartago, Costa Rica, 2014.

10 . Capítulo Diez: Plan Financiero

10.1 Objetivos del Plan Financiero

10.1.1 Objetivo General

Determinar la viabilidad financiera de la nueva empresa micro tostadora Yök Café, en cuanto al riesgo, la rentabilidad y la liquidez generada por la inversión.

10.1.2 Objetivos Específicos

- Resumir de las inversiones, costos y gastos necesarios.
- Determinar el costo de capital del proyecto.
- Detallar las fuentes de financiamiento.
- Describir la estructura de capital de YÖK Café.
- Estimar los flujos de efectivo proyectados para escenario esperado, optimista y pesimista durante la vida del proyecto.
- Evaluar el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).
- Valorar el riesgo, la rentabilidad y la liquidez del proyecto.

10.2 Supuestos del Plan Financiero

Existen diferentes supuestos bajo los que se basa el Estudio Financiero a saber:

- Los Flujos Netos de Efectivo se generan al final del periodo que se está evaluando.
- En cuanto al financiamiento, se supone una tasa de interés constante durante la amortización del préstamo.
- El tipo de cambio utilizado en el estudio fue de 555.55 colones.
- La depreciación se realizó por método línea recta, aprobado por el Ministerio de Hacienda, y con la vida útil permitida por la misma entidad. Respecto al valor residual, los activos se evalúan de acuerdo al método contable, donde se determina por medio del valor en libros.
- Para la fijación del precio se consideraron tres aspectos fundamentales: lo que el estudio de mercados determinó, los costos proyectados de la empresa y la determinación del margen de utilidad.

- El precio de un empaque de 1 kilogramo de café, tiene un crecimiento del 5% anual.
- Se determina con base a criterio experto que los costos directos tienen un crecimiento del 2% anual.

10.3 Cálculo de la inflación

En el momento de desarrollar un plan de negocios es importante considerar la inflación en los precios, para poder tener una mejor proyección de los costos e ingresos. La inflación es aumento generalizado de los precios de los productos de la canasta básica.

En el caso de este proyecto, el cálculo de esta variable se tomó por medio de una estimación que hizo el presidente del Banco Central de Costa Rica. Por lo que la inflación establecida fue de 6.50%, monto que responde y se refleja al cambio de gobierno que tuvo Costa Rica y la deuda económica que tiene el país.

El dato mostrado anteriormente se aplicó a las ventas y a los costos de los tres escenarios planteados (normal, optimista y pesimista), para tener como resultado los Flujos de Efectivo nominales del proyecto.

10.4 Resumen de inversiones y costos de Yök Café

Tabla 57. Resumen de costos directos del año 1 al 5 de Yök Café, octubre 2014

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Café	¢6,940,800.0	¢7,823,880.0	¢8,823,208.2	¢9,953,632.8	¢11,235,191.8
Empaques	¢971,880.0	¢1,138,737.6	¢1,344,512.0	¢1,522,630.0	¢1,728,950.0
Etiquetas	¢631,722.0	¢738,738.0	¢871,936.0	¢991,480.0	¢1,124,950.0
Gastos Operativos	¢837,840.0	¢892,299.6	¢950,298.5	¢1,012,052.7	¢1,053,036.8
Total	¢9,382,242.0	¢10,593,655.2	¢11,989,954.7	¢13,479,795.5	¢15,142,128.6

Fuente: Plan de negocios de la nueva micro tostadora Yök Café, Cartago, Costa Rica, 2014.

Tabla 58. Resumen de costos indirectos del año 1 al 5 de Yök Café, octubre 2014

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad y Regalías	¢518,955.0	¢552,686.0	¢588,610.6	¢626,870.2	¢667,616.5
Costos Admin. (otros)	¢430,032.1	¢457,985.2	¢487,754.3	¢519,458.3	¢553,223.1
Salarios	¢3,463,518.0	¢4,649,596.0	¢6,241,844.0	¢8,379,356.0	¢11,248,856.0
Costos Legales	¢671,624.0	¢703,079.0	¢736,579.0	¢772,257.0	¢810,253.0
Costos por imprevistos	¢663,006.0	¢706,101.4	¢751,998.0	¢800,877.8	¢852,934.9
Costos de Limpieza	¢1,304,172.5	¢1,370,562.2	¢1,459,648.7	¢1,554,525.9	¢1,655,570.0
Costos de Servicios	¢804,608.7	¢838,643.6	¢893,155.5	¢951,210.6	¢1,013,039.3
Total	¢7,855,916.4	¢9,278,653.3	¢11,159,590.0	¢13,604,555.8	¢16,801,492.8

Fuente: Plan de negocios de la nueva micro tostadora Yök Café, Cartago, Costa Rica, 2014.

Tabla 59. Resumen de inversiones de Yök Café, octubre 2014

Rubro	Monto					
		Año 0	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión Máquinas y Equipo	₡3,174,469.0					
Inversión Menaje	₡203,476.0					
Mobiliario e Instrumentos de trabajo	₡130,700.0					
Arículos Electrónicos	₡31,540.0					
Activos Nominales	₡1,387,902.0					
TOTAL	₡4,928,087.0					

Fuente: Plan de negocios de la nueva micro tostadora Yök Café, Cartago, Costa Rica, 2014.

10.5 Tasa de costo capital para Yök Café

El costo de capital, tasa tremea o tasa de descuento es el rendimiento que esperan los inversionistas recibir por el capital aportado.

De acuerdo a un establecimiento entre el evaluador y desarrollador del proyecto, se ha definido un 20% como tasa tremea o tasa de descuento. Es importante mencionar que este es el costo de capital utilizado para el Flujo Puro del proyecto de cada uno de los tres escenarios: Puro Normal, Puro Optimista, Puro Pesimista.

Para el escenario con financiamiento lo que se procedió fue a calcular la VAN ajustada. En cuanto a este método lo que se realiza es calcular los Flujos Netos de Efectivo de la Deuda, donde se restan los intereses, se suma el ahorro de estos y se resta la amortización del préstamo, para los años de operación; mientras que para el año cero se suma el monto del préstamo. Después de obtener los flujos, la VAN se calcula con la tasa de interés que la entidad financiera defina. Finalmente, se suman el VAN Puro y el VAN de la Deuda.

10.6 Capital de trabajo de Yök Café

El Capital de Trabajo es el monto que se requiere tener en reserva para hacerle frente a los costos y gastos de operación. Uno de los métodos para este cálculo es el método de desfase. Esta metodología se basa en el cálculo del requerimiento del Capital de Trabajo bajo la utilización de un periodo de desfase que comprende la fase de producción, comercialización y cobro. Se dividen los costos directos entre 360 y se multiplica por el periodo de desfase, que en este caso es 6 días, los cuales son los días que se dura en cobrar los pedidos de café semanalmente.

Tabla 60. Capital de trabajo de Yök Café, octubre 2014

Componente	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Directos Totales		₡ 9,382,242.00	₡ 10,593,655.20	₡ 11,989,954.75	₡ 13,479,795.46	₡ 15,142,128.61
Capital Trabajo		₡ 154,228.64	₡ 174,142.28	₡ 197,095.15	₡ 221,585.68	₡ 248,911.70
Reinversión CT	₡ (154,228.64)	₡ (19,913.64)	₡ (22,952.87)	₡ (24,490.53)	₡ (27,326.02)	
Recuperación CT						₡ 248,911.70
Periodo de desfase: 6 días						

Fuente: Plan de negocios de la nueva micro tostadora Yök Café, Cartago, Costa Rica, 2014.

10.7 Cálculo del valor de desecho

El Valor de Desecho o Valor Residual es el valor de que tiene los diferentes activos de la empresa en el último año que se evalúa el proyecto. Para este aspecto se utilizó el método contable.

Este consiste que el valor residual es igual al valor en libros de los activos, el cual se obtiene restando el valor de los activos, la depreciación considerada en cada uno de los años del horizonte del proyecto. Cabe destacar que este método ofrece estimaciones más conservadoras.

Tabla 61. Valor residual de Yök Café, octubre 2014

Artículo	Vida Útil	Valor	Total depreciado	Valor residual
Molino para café	15	¢419,723.0	¢139,908.0	¢279,815.0
Plantilla	5	¢43,840.0	¢43,840.0	¢0.0
Selladora	5	¢27,400.0	¢27,400.0	¢0.0
Tostadora de Café	15	¢2,520,800.0	¢840,265.0	¢1,680,535.0
Calentador de agua	5	¢129,827.0	¢129,827.0	¢0.0
Total de valor residual				¢1,960,350.0

Fuente: Plan de negocios de la nueva micro tostadora Yök Café, Cartago, Costa Rica, 2014.

10.8 Posibles fuentes de financiamiento

A través de la investigación en diferentes entidades financieras, se logró encontrar la siguiente información acerca de las fuentes de financiamiento y las condiciones del préstamo:

Tabla 62. Fuentes de financiamiento y las condiciones de crédito, octubre 2014

Rubro	Banco Popular	Banco Nacional de Costa Rica
Nombre de proyecto	FODEPYME	FINADE
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • Dos fotocopias de la cédula. • Plan de Negocios. • Carta de solicitud del crédito. • Fotocopia de un recibo de servicios públicos. • Currículo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitud de crédito. • Detalle de la actividad que realiza la persona. • Fotocopia de la cédula. • Balance de apertura. • Contrato de alquiler del local. • Apertura de cuenta de ahorros, electrónica o corriente en el BNCR. • Fotocopia de la escritura de la propiedad a hipotecar. • Dos Fotocopias del plano catastro. • Certificado de impuestos municipales y bienes inmuebles de la propiedad.
Tipo de garantía	Fiduciaria o hipotecaria	Hipotecaria
Monto de préstamo	75% de la inversión inicial	80% de la inversión inicial
Plazo en años	6 años	15 años
Tasa de interés	11.70%	14.73%

Fuente: Plan de negocios de la nueva micro tostadora Yök Café, Cartago, Costa Rica, 2014.

Se decide utilizar el financiamiento del Banco Popular, ya que ofrece una tasa de interés menor, y menor cantidad de requisitos. Además ofrece la posibilidad de que la garantía sea fiduciaria.

10.9 Análisis del escenario normal

10.9.1 Flujos netos de efectivo de escenario normal puro

Tabla 63. FNE de escenario puro normal del año 0 al 2, octubre 2014

Rubro	Año 0	Año 1	Año 2
Ventas en Efectivo		₪ 22,080,000.00	₪ 25,502,400.00
Menos Costos Directos		₪ (9,382,242.00)	₪ (10,593,655.20)
Menos Costos Indirectos, Gastos Administración y Ventas		₪ (7,855,916.36)	₪ (9,278,653.33)
Gastos No Desembolsables:			
Depreciación		₪ (236,248.00)	₪ (236,248.00)
Amortización Activo Nominal		₪ (24,252.00)	₪ (24,252.00)
Total gastos no desembolsables		₪ (260,500.00)	₪ (260,500.00)
UNAI		₪ 4,581,341.64	₪ 5,369,591.47
Impuesto de la Renta (10%)		₪ (458,134.16)	₪ (536,959.15)
UNDI		₪ 4,123,207.48	₪ 4,832,632.32
Más Ajustes Gastos no desembolsables		₪ 260,500.00	₪ 260,500.00
Flujo de Operación		₪ 4,383,707.48	₪ 5,093,132.32
Inversiones:			
Inversión Máquinas y Equipo	₪ (3,174,469.00)		

Inversión Menaje	₪ (203,476.00)		
Mobiliario e Instrumentos de trabajo	₪ (130,700.00)		
Arículos Electrónicos	₪ (31,540.00)		
Activos Nominales	₪ (1,184,708.00)		
Capital de Trabajo	₪ 154,228.64	₪ (19,913.64)	₪ (22,952.87)
Más Préstamo Bancario			
Más Recuperación de Capital de Trabajo			
Más Valor de Desecho			
FNE	₪ (4,570,664.36)	₪ 4,363,793.83	₪ 5,070,179.45
Flujo acumulado	₪ (4,570,664.36)	₪ (206,870.53)	₪ 4,863,308.92

Tabla 64. FNE de escenario puro normal del año 3 al 5, octubre 2014

Rubro	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas en Efectivo	₪ 29,455,272.00	₪ 34,020,839.16	₪ 39,294,069.23
Menos Costos Directos	₪ (11,989,954.75)	₪ (13,480,611.65)	₪ (15,140,961.87)
Menos Costos Indirectos, Gastos Administración y Ventas	₪ (11,159,590.01)	₪ (13,604,555.77)	₪ (16,801,492.76)
Gastos No Desembolsables:			
Depreciación	₪ (236,248.00)	₪ (236,248.00)	₪ (236,248.00)
Amortización Activo Nominal	₪ (24,252.00)	₪ (24,252.00)	₪ (24,252.00)
Total gastos no desembolsables	₪ (260,500.00)	₪ (260,500.00)	₪ (260,500.00)
UNAI	₪ 6,045,227.24	₪ 6,675,171.74	₪ 7,091,114.60
Impuesto de la Renta (10%)	₪ (604,522.72)	₪ (667,517.17)	₪ (709,111.46)
UNDI	₪ 5,440,704.52	₪ 6,007,654.57	₪ 6,382,003.14
Más Ajustes Gastos no desembolsables	₪ 260,500.00	₪ 260,500.00	₪ 260,500.00

Flujo de Operación	₡ 5,701,204.52	₡ 6,268,154.57	₡ 6,642,503.14
Inversiones:			
Inversión Máquinas y Equipo			
Inversión Menaje			
Mobiliario e Instrumentos de trabajo			
Arículos Electrónicos			
Activos Nominales			
Capital de Trabajo	₡ (24,490.53)	₡ (27,326.02)	
Más Préstamo Bancario			
Más Recuperación de Capital de Trabajo			₡ 248,911.70
Más Valor de Desecho			₡ 1,960,350.00
FNE	₡ 5,676,713.99	₡ 6,240,828.54	₡ 8,851,764.84
Flujo acumulado	₡ 10,540,022.91	₡ 16,780,851.45	₡ 25,632,616.29

10.9.1.A Análisis de los flujos netos de efectivo de escenario normal puro

Tabla 65. Análisis de escenario normal puro, octubre 2014

VAN	₡ 12,438,908.45
TIR	1.05

En cuanto al escenario puro normal, se obtuvo un Valor Actual Neto de 12,438,908.45 colones, este monto corresponde al valor actual de las ganancias que tendría el proyecto.

Por otro lado la Tasa Interna de Retorno fue de 105%; mayor a la Tasa de Costo de Capital, esta tasa sería la tasa de rendimiento que obtendría Yök Café.

10.9.2 Flujos netos de efectivo de la deuda para el escenario normal

Tabla 66. FNE de la deuda para el escenario normal del año 0 al 2, octubre 2014

Rubro	Año 0	Año 1	Año 2
Interés Bruto		₡ (407,974.85)	₡ (335,587.30)
Ahorro de Interés (10%)		₡ 40,797.49	₡ 33,558.73
Interés Neto		₡ (367,177.37)	₡ (302,028.57)
Amortización Préstamo		₡ (586,216.68)	₡ (658,604.23)
Préstamo	₡ 3,750,000.00		
FNE Deuda	₡ 3,750,000.00	₡ (953,394.05)	₡ (960,632.80)

Tabla 67. FNE de la deuda para el escenario normal del año 3 al 5, octubre 2014

Rubro	Año 3	Año 4	Año 5
Interés Bruto	₡ (254,261.15)	₡ (162,892.64)	₡ (60,241.71)
Ahorro de Interés (10%)	₡ 25,426.12	₡ 16,289.26	₡ 6,024.17
Interés Neto	₡ (228,835.04)	₡ (146,603.38)	₡ (54,217.54)
Amortización Préstamo	₡ (739,930.38)	₡ (831,298.89)	₡ (933,949.82)
Préstamo			
FNE Deuda	₡ (968,765.41)	₡ (977,902.27)	₡ (988,167.36)

10.9.2.A Análisis de los flujos netos de efectivo del inversionista para el escenario normal

Tabla 68. Análisis del inversionista para el escenario normal, octubre 2014

Rubro	Monto
VAN Puro	₡ 12,438,908.45
VAN Deuda	₡ 234,959.45
VAN Ajustada	₡ 12,673,867.90

En este caso, el VAN de la Deuda es de 234,959.45 colones. Dadas la metodología mencionada anteriormente se puede obtener el VAN Ajustado, el cual corresponde al valor actual de las ganancias si el proyecto contara con financiamiento. En este caso para el escenario normal, se logra conseguir un financiamiento del 75%.

Lo mostrado anteriormente es considerado el mejor método para calcular hacer el análisis de rentabilidad, ya que no mezcla los flujos de operación con los flujos de financiamiento. Por otro lado la TIR ajustada corresponde a 111%.

10.10 Análisis del escenario pesimista

10.10.1 Flujos netos de efectivo de escenario pesimista puro

Tabla 69. FNE de escenario puro pesimista del año 0 al 2, octubre 2014

Rubro	Año 0	Año 1	Año 2
Ventas en Efectivo		₡ 16,490,106.86	₡ 19,435,481.01
Menos Costos Directos		₡ (7,971,954.89)	₡ (9,127,401.99)
Menos Costos Indirectos, Gastos Administración y Ventas		₡ (7,855,916.36)	₡ (9,278,653.33)
Gastos No Desembolsables:			
Depreciación		₡ (236,248.00)	₡ (236,248.00)
Amortización Activo Nominal		₡ (24,252.00)	₡ (24,252.00)
Total gastos no desembolsables		₡ (260,500.00)	₡ (260,500.00)
UNAI		₡ 401,735.61	₡ 768,925.69
Impuesto de la Renta (10%)		₡ (40,173.56)	₡ (76,892.57)
UNDI		₡ 361,562.05	₡ 692,033.12
Más Ajustes Gastos no desembolsables		₡ 260,500.00	₡ 260,500.00
Flujo de Operación		₡ 622,062.05	₡ 952,533.12
Inversiones:			
Inversión Máquinas y Equipo	₡ (3,174,469.00)		
Inversión Menaje	₡ (203,476.00)		
Mobiliario e Instrumentos de trabajo	₡ (130,700.00)		
Arículos Electrónicos	₡ (31,540.00)		
Activos Nominales	₡ (1,184,708.00)		

Capital de Trabajo	₪ 154,228.64	₪ (19,913.64)	₪ (22,952.87)
Más Préstamo Bancario			
Más Recuperación de Capital de Trabajo			
Más Valor de Desecho			
FNE	₪ (4,570,664.36)	₪ 602,148.41	₪ 929,580.25
Flujo acumulado	₪ (4,570,664.36)	₪ (3,968,515.95)	₪ (3,038,935.70)

Tabla 70. FNE de escenario puro pesimista del año 3 al 5, octubre 2014

Rubro	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas en Efectivo	₪ 22,856,858.54	₪ 26,826,663.69	₪ 31,441,700.21
Menos Costos Directos	₪ (10,427,471.01)	₪ (11,889,043.91)	₪ (13,535,698.32)
Menos Costos Indirectos, Gastos Administración y Ventas	₪ (11,159,590.01)	₪ (13,604,555.77)	₪ (16,801,492.76)
Gastos No Desembolsables:			
Depreciación	₪ (236,248.00)	₪ (236,248.00)	₪ (236,248.00)
Amortización Activo Nominal	₪ (24,252.00)	₪ (24,252.00)	₪ (24,252.00)
Total gastos no desembolsables	₪ (260,500.00)	₪ (260,500.00)	₪ (260,500.00)
UNAI	₪ 1,009,297.51	₪ 1,072,564.02	₪ 844,009.13
Impuesto de la Renta (10%)	₪ (100,929.75)	₪ (107,256.40)	₪ (84,400.91)
UNDI	₪ 908,367.76	₪ 965,307.62	₪ 759,608.22
Más Ajustes Gastos no desembolsables	₪ 260,500.00	₪ 260,500.00	₪ 260,500.00
Flujo de Operación	₪ 1,168,867.76	₪ 1,225,807.62	₪ 1,020,108.22
Inversiones:			
Inversión Máquinas y Equipo			
Inversión Menaje			

Mobiliario e Instrumentos de trabajo			
Arículos Electrónicos			
Activos Nominales			
Capital de Trabajo	₡	(24,490.53)	₡ (27,326.02)
Más Préstamo Bancario			
Más Recuperación de Capital de Trabajo			₡ 248,911.70
Más Valor de Desecho			₡ 1,960,350.00
FNE	₡	1,144,377.23	₡ 1,198,481.59 ₡ 3,229,369.92
Flujo acumulado	₡	(1,894,558.47)	₡ (696,076.88) ₡ 2,533,293.05

10.10.1.A Análisis de los flujos netos de efectivo de escenario pesimista puro

Tabla 71. Análisis de escenario pesimista pura, octubre 2014

VAN	₡	(885,294.05)
TIR		0.13

En cuanto al escenario puro pesimista, se obtuvo un Valor Actual Neto de -885,294.05 colones, este monto corresponde al valor actual de las ganancias que tendría el proyecto.

Por otro lado la Tasa Interna de Retorno fue de 13%; menor a la Tasa de Costo de Capital, esta tasa sería la tasa de rendimiento que obtendría Yök Café.

10.10.2 Flujos netos de efectivo de la deuda para el escenario pesimista

Tabla 72. FNE de la deuda para el escenario pesimista del año 0 al 2, octubre 2014

Rubro	Año 0	Año 1	Año 2
Interés Bruto		₡ (271,983.23)	₡ (223,724.87)
Ahorro de Interés (10%)		₡ 27,198.32	₡ 22,372.49
Interés Neto		₡ (244,784.91)	₡ (201,352.38)
Amortización Préstamo		₡ (390,811.12)	₡ (439,069.49)
Préstamo	₡ 2,500,000.00		
FNE Deuda	₡ 2,500,000.00	₡ (635,596.03)	₡ (640,421.87)

Tabla 73. FNE de la deuda para el escenario pesimista del año 3 al 5, octubre 2014

Rubro	Año 3	Año 4	Año 5
Interés Bruto	₡ (169,507.43)	₡ (108,595.09)	₡ (40,161.14)
Ahorro de Interés (10%)	₡ 16,950.74	₡ 10,859.51	₡ 4,016.11
Interés Neto	₡ (152,556.69)	₡ (97,735.58)	₡ (36,145.03)
Amortización Préstamo	₡ (493,286.92)	₡ (554,199.26)	₡ (622,633.21)
Préstamo			
FNE Deuda	₡ (645,843.61)	₡ (651,934.84)	₡ (658,778.24)

10.10.2.A Análisis de los flujos netos de efectivo del inversionista para el escenario pesimista

Tabla 74. Análisis del inversionista para el escenario pesimista, octubre 2014

Rubro	Monto
VAN Puro	₡ (885,294.05)
VAN Deuda	₡ 156,639.64
VAN Ajustada	₡ (728,654.41)

En este caso, el VAN de la Deuda es de 156,639.64 colones, la TIR ajustada corresponde a 14% y se logra conseguir un financiamiento del 50%.

10.11 Análisis del escenario optimista

10.11.1 Flujos netos de efectivo de escenario optimista puro

Tabla 75. FNE de escenario puro optimista del año 0 al 2, octubre 2014

Rubro	Año 0	Año 1	Año 2
Ventas en Efectivo		₡ 28,359,682.00	₡ 32,293,703.40
Menos Costos Directos		₡ (10,652,607.00)	₡ (11,783,741.76)
Menos Costos Indirectos, Gastos Administración y Ventas		₡ (7,855,916.36)	₡ (9,278,653.33)
Gastos No Desembolsables:			
Depreciación		₡ (236,248.00)	₡ (236,248.00)
Amortización Activo Nominal		₡ (24,252.00)	₡ (24,252.00)
Total gastos no desembolsables		₡ (260,500.00)	₡ (260,500.00)
UNAI		₡ 9,590,658.64	₡ 10,970,808.31
Impuesto de la Renta (10%)		₡ (959,065.86)	₡ (1,097,080.83)
UNDI		₡ 8,631,592.78	₡ 9,873,727.48
Más Ajustes Gastos no desembolsables		₡ 260,500.00	₡ 260,500.00
Flujo de Operación		₡ 8,892,092.78	₡ 10,134,227.48
Inversiones:			
Inversión Máquinas y Equipo	₡ (3,174,469.00)		
Inversión Menaje	₡ (203,476.00)		
Mobiliario e Instrumentos de trabajo	₡ (130,700.00)		
Arículos Electrónicos	₡ (31,540.00)		
Activos Nominales	₡ (1,184,708.00)		
Capital de Trabajo	₡ 154,228.64	₡ (19,913.64)	₡ (22,952.87)

Más Préstamo Bancario			
Más Recuperación de Capital de Trabajo			
Más Valor de Desecho			
FNE	₡ (4,570,664.36)	₡ 8,872,179.13	₡ 10,111,274.61
Flujo acumulado	₡ (4,570,664.36)	₡ 4,301,514.77	₡ 14,412,789.38

Tabla 76. FNE de escenario puro optimista del año 3 al 5, octubre 2014

Rubro	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas en Efectivo	₡ 36,811,061.60	₡ 42,016,010.95	₡ 47,989,762.05
Menos Costos Directos	₡ (13,048,476.24)	₡ (14,467,549.48)	₡ (16,052,367.18)
Menos Costos Indirectos, Gastos Administración y Ventas	₡ (11,159,590.01)	₡ (13,604,555.77)	₡ (16,801,492.76)
Gastos No Desembolsables:			
Depreciación	₡ (236,248.00)	₡ (236,248.00)	₡ (236,248.00)
Amortización Activo Nominal	₡ (24,252.00)	₡ (24,252.00)	₡ (24,252.00)
Total gastos no desembolsables	₡ (260,500.00)	₡ (260,500.00)	₡ (260,500.00)
UNAI	₡ 12,342,495.35	₡ 13,683,405.70	₡ 14,875,402.10
Impuesto de la Renta (10%)	₡ (1,234,249.53)	₡ (1,368,340.57)	₡ (1,487,540.21)
UNDI	₡ 11,108,245.81	₡ 12,315,065.13	₡ 13,387,861.89
Más Ajustes Gastos no desembolsables	₡ 260,500.00	₡ 260,500.00	₡ 260,500.00
Flujo de Operación	₡ 11,368,745.81	₡ 12,575,565.13	₡ 13,648,361.89
Inversiones:			
Inversión Máquinas y Equipo			
Inversión Menaje			
Mobiliario e Instrumentos de			

trabajo			
Arículos Electrónicos			
Activos Nominales			
Capital de Trabajo	₡	(24,490.53)	₡ (27,326.02)
Más Préstamo Bancario			
Más Recuperación de Capital de Trabajo			₡ 248,911.70
Más Valor de Desecho			₡ 1,960,350.00
FNE	₡	11,344,255.28	₡ 12,548,239.11 ₡ 15,857,623.60
Flujo acumulado	₡	25,757,044.66	₡ 38,305,283.77 ₡ 54,162,907.37

10.11.1.A Análisis de los flujos netos de efectivo de escenario optimista puro

Tabla 77. Análisis de escenario optimista puro, octubre 2014

VAN	₡28,833,749.58
TIR	2.06

En cuanto al escenario puro pesimista, se obtuvo un Valor Actual Neto de 28,833,749.58 colones, este monto corresponde al valor actual de las ganancias que tendría el proyecto.

Por otro lado la Tasa Interna de Retorno fue de 206%; mayor a la Tasa de Costo de Capital, esta tasa sería la tasa de rendimiento que obtendría Yök Café.

10.11.2 Flujos netos de efectivo de la deuda para el escenario optimista

Tabla 78. FNE de la deuda para el escenario optimista del año 0 al 2, octubre 2014

Rubro	Año 0	Año 1	Año 2
Interés Bruto		₡ (543,966.46)	₡ (447,449.73)
Ahorro de Interés (10%)		₡ 54,396.65	₡ 44,744.97
Interés Neto		₡ (489,569.81)	₡ (402,704.76)
Amortización Préstamo		₡ (781,222.24)	₡ (878,138.97)
Préstamo	₡ 5,000,000.00		
FNE Deuda	₡ 5,000,000.00	₡ (1,270,792.05)	₡ (1,280,843.73)

Tabla 79. FNE de la deuda para el escenario optimista del año 3 al 5, octubre 2014

Rubro	Año 3	Año 4	Año 5
Interés Bruto	₡ (339,014.87)	₡ (217,191.19)	₡ (80,322.28)
Ahorro de Interés (10%)	₡ 33,901.49	₡ 21,719.12	₡ 8,032.23
Interés Neto	₡ (305,113.38)	₡ (195,472.07)	₡ (72,290.05)
Amortización Préstamo	₡ (986,573.84)	₡ (1,108,398.52)	₡ (1,245,266.43)
Préstamo			
FNE Deuda	₡ (1,291,687.22)	₡ (1,303,870.59)	₡ (1,317,556.48)

10.11.2.A Análisis de los flujos netos de efectivo del inversionista para el escenario optimista

Tabla 80. Análisis del inversionista para el escenario optimista, octubre 2014

Rubro	Monto
VAN Puro	₡ 28,833,749.58
VAN Deuda	₡ 313,636.80
VAN Ajustada	₡ 29,147,386.38

Para el escenario optimista del inversionista, el VAN de la Deuda es de 313,636.80 colones, la TIR ajustada corresponde a 221% y se logra conseguir un financiamiento del 100%

10.12 Resumen de indicadores financieros

Tabla 81. Resumen de indicadores financieros según los escenarios de flujo puro, octubre 2014

Indicador	Escenario Optimista	Escenario Normal	Escenario Pesimista
TIR	206%	105%	13%
VAN	₡28,833,749.58	₡ 12,438,908.45	₡ (885,294.05)

Tabla 82. Resumen de indicadores financieros según los escenarios con financiamiento, octubre 2014

Indicador	Escenario Optimista	Escenario Normal	Escenario Pesimista
TIR Ajustada	221%	111%	14%
VAN Ajustada	₪ 29,147,386.38	₪ 12,673,867.90	₪ (728,654.41)

De las tablas anteriores se puede deducir que tanto en el escenario puro y con financiamiento la TIR sobrepasa al costo de capital, que para este proyecto es de un 20%.

En cuanto a la VAN y TIR, para el escenario optimista, normal y pesimista, hay mayores ganancias con financiamiento por parte de la entidad financiera.

10.13 Estructura de capital

Tabla 83. Estructura de capital

Estructura	Escenario Optimista	Escenario Normal	Escenario Pesimista
Deuda	₪5,000,000.00	₪3,750,000.00	₪2,500,000.00
Capital	0	₪1,250,000.00	₪2,500,000.00
Inversión Inicial	₪5,000,000.00	₪5,000,000.00	₪5,000,000.00

10.14 Análisis de sensibilidad del proyecto

Para el análisis de sensibilidad del proyecto, se procedió al uso de la fórmula de desviación estándar de Excel. Primeramente se escogieron cómo puntos críticos los siguientes rubros:

- Precio de venta por empaque de kilogramo de café sin personalizar.
- Precio de venta por empaque de kilogramo de café personalizado.
- Costo directo por empaque de kilogramo de café.
- Demanda anual de café para personalizar.
- Demanda anual de café para no personalizar.

Posteriormente de haber definido los puntos críticos de sensibilidad del proyecto, a cada uno de estos rubros se le determinó una desviación estándar. Seguidamente para el escenario optimista se le sumó una desviación estándar a cada uno de los rubros mencionados anteriormente, tomando cómo número base los números del escenario normal. Para el escenario pesimista, se resta una desviación estándar para cada uno de los rubros descritos previamente.

Tabla 84. Escenarios de sensibilidad

Escenarios de sensibilidad			
Rubro	Desviación Estándar	+ 1 Desv. Est	- 1 Desv. Est
Precio por Kg de café personalizado	₡ 852.02	₡ 10,852.02	₡ 9,147.98
Precio por Kg de café sin personalizar	₡ 681.61	₡ 8,681.61	₡ 7,318.39
Costo Directo por Kg de café	₡ 140.13	₡ 3,576.84	₡ 3,296.59
Demanda anual en Kg de café (para personalizar)	22	142	98
Demanda anual en Kg de café (sin personalizar)	479	3089	2131

10.14.1 Resumen de puntos críticos por escenarios de evaluación

Tabla 85. Valores de puntos críticos en escenario normal

Puntos de sensibilidad	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Demanda anual en Kg de café (sin personalizar)	2610	2871	3158.1	3473.91	3821.301
Demanda anual en Kg de café (para personalizar)	120	132	145.2	159.72	175.692
Precio por Kg de café personalizado	₡ 10,000	₡ 10,500	₡ 11,025	₡ 11,576	₡ 12,155
Precio por Kg de café sin personalizar	₡ 8,000	₡ 8,400	₡ 8,820	₡ 9,261	₡ 9,724
Costo Directo por Kg de café	₡ 3,437	₡ 3,528	₡ 3,630	₡ 3,710	₡ 3,788

Tabla 86. Valores de puntos críticos en escenario pesimista

Puntos de sensibilidad	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Demanda anual en Kg de café (sin personalizar)	2,131	2,392	2,679	2,995	3,342
Demanda anual en Kg de café (para personalizar)	98	110	123	137	154
Precio por Kg de café personalizado	₡ 9,148	₡ 9,605	₡ 10,086	₡ 10,590	₡ 11,119
Precio por Kg de café sin personalizar	₡ 7,318	₡ 7,684	₡ 8,069	₡ 8,472	₡ 8,896
Costo Directo por Kg de café	₡ 3,577	₡ 3,648	₡ 3,721	₡ 3,796	₡ 3,872

Tabla 87. Valores de puntos críticos en escenario optimista

Puntos de sensibilidad	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Demanda anual en Kg de café (sin personalizar)	3089	3350	3637	3953	4300
Demanda anual en Kg de café (para personalizar)	142	154	167	182	198
Precio por Kg de café personalizado	₡ 10,852	₡ 11,395	₡ 11,964	₡ 12,563	₡ 13,191
Precio por Kg de café sin personalizar	₡ 8,682	₡ 9,116	₡ 9,572	₡ 10,051	₡ 10,553
Costo Directo por Kg de café	₡ 3,297	₡ 3,363	₡ 3,430	₡ 3,499	₡ 3,569

10.15 Análisis de riesgo del proyecto

El análisis de riesgo se realiza a través de la asignación de diferentes probabilidades de ocurrencia a cada uno de los escenarios que se planean: normal, optimista y pesimista. A continuación se presenta las probabilidades de cada escenario:

Tabla 88. Escenarios del proyecto según flujos y probabilidad de ocurrencia, octubre 2014

Escenario	VA Flujos	Probabilidad
Optimista	₡ 33,404,413.94	30%
Normal	₡ 17,009,572.81	60%
Pesimista	₡ 3,685,370.31	30%

Posteriormente se calcula el valor esperado (E); la cual sería en este caso es de: ₡ 21,332,678.97 . Seguidamente se calcula la desviación estándar de los valores actuales, para esta ocasión es ₡12,180,305.19

Con base a lo anterior se determina lo siguiente:

- Restando y sumando una desviación estándar al valor esperado, se obtiene que existe un 68% de probabilidades que el rango de ingresos del proyecto después de 5 años, oscile entre ₡ 9,152,373.78 a ₡33,512,984.16
- Restando y sumando dos desviaciones estándares al valor esperado, se obtiene que existe un 95% de probabilidades que el rango de ingresos del proyecto después de 5 años, oscile entre ₡ (3,027,931.41) a ₡45,693,289.34

Tabla 89. VAN de los escenarios y probabilidad de ocurrencia, octubre 2014

Escenarios	Inversión Inicial	VA Flujos	VAN	Probabilidad
Optimista	€ (4,570,664.36)	€ 33,404,413.94	€28,833,749.58	30%
Normal	€ (4,570,664.36)	€ 17,009,572.81	€ 12,438,908.45	60%
Pesimista	€ (4,570,664.36)	€ 3,685,370.31	€ (885,294.05)	30%

Primeramente se calcula el valor esperado de la VAN (E-VAN), en este caso es de €15,847,881.73, después debe tomarse la desviación estándar calculada anteriormente, la cual es de €12,180,305.19

Finalmente se procede a aplicar la siguiente fórmula:

$$X = EVAN \pm \sigma * Z$$

$$0 = €15,847,881.73 - €12,180,305.19z$$

$$z = 1.30$$

Teniendo el valor de “z”, se procede a buscar este valor en la tabla de distribución normal estándar, para así obtener el % de probabilidad de que el VAN sea mayor o igual a cero. De lo expuesto anteriormente se puede concluir que la probabilidad que el VAN sea mayor o igual a cero es de un 90.32%.

10.16 Estado de Resultados Puro

A continuación se presenta el estado de resultados del periodo de evaluación de 5 años del proyecto.

Tabla 90. Estado de resultados puro del año 1 al 2, octubre 2014

	Año 1	Año 2
Ventas	₪ 22,080,000.00	₪ 25,502,400.00
(-) Costo de ventas	₪ (9,382,242.00)	₪ (10,593,655.20)
Utilidad bruta	₪ 12,697,758.00	₪ 14,908,744.80
(-) Gastos generales y de administración	₪ (7,855,916.36)	₪ (9,278,653.33)
(-) Depreciación	₪ (236,248.00)	₪ (236,248.00)
(-) Amortización	₪ (24,252.00)	₪ (24,252.00)
Utilidad antes de impuestos	₪ 4,581,341.64	₪ 5,369,591.47
(-) Impuesto sobre la renta (10%)	₪ (458,134.16)	₪ (536,959.15)
Utilidad neta	₪ 4,123,207.48	₪ 4,832,632.32

Tabla 91. Estado de resultados puro del año 3 al 5, octubre 2014

	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	₪ 29,455,272.00	₪ 34,020,839.16	₪ 39,294,069.23
(-) Costo de ventas	₪ (11,989,954.75)	₪ (13,480,611.65)	₪ (15,140,961.87)
Utilidad bruta	₪ 17,465,317.25	₪ 20,540,227.51	₪ 24,153,107.36
(-) Gastos generales y de administración	₪ (11,159,590.01)	₪ (13,604,555.77)	₪ (16,801,492.76)
(-) Depreciación	₪ (236,248.00)	₪ (236,248.00)	₪ (236,248.00)
(-) Amortización	₪ (24,252.00)	₪ (24,252.00)	₪ (24,252.00)
Utilidad antes de impuestos	₪ 6,045,227.24	₪ 6,675,171.74	₪ 7,091,114.60
(-) Impuesto sobre la renta (10%)	₪ (604,522.72)	₪ (667,517.17)	₪ (709,111.46)
Utilidad neta	₪ 5,440,704.52	₪ 6,007,654.57	₪ 6,382,003.14

10.17 Estado de Resultados con financiamiento

Tabla 92. Estado de resultados con financiamiento del año 1 al 2, octubre 2014

	Año 1	Año 2
Ventas	₡ 22,080,000.00	₡ 25,502,400.00
(-) Costo de ventas	₡ (9,382,242.00)	₡ (10,593,655.20)
Utilidad bruta	₡ 12,697,758.00	₡ 14,908,744.80
(-) Gastos generales y de administración	₡ (7,855,916.36)	₡ (9,278,653.33)
(-) Depreciación	₡ (236,248.00)	₡ (236,248.00)
(-) Amortización	₡ (24,252.00)	₡ (24,252.00)
Utilidad operativa	₡ 4,581,341.64	₡ 5,369,591.47
(-) Gastos financieros	₡ (407,974.85)	₡ (335,587.30)
Utilidad antes de impuestos	₡ 4,173,366.79	₡ 5,034,004.17
(-) Impuesto sobre la renta (10%)	₡ (417,336.68)	₡ (503,400.42)
Utilidad neta	₡ 3,756,030.11	₡ 4,530,603.75

Tabla 93. Estado de resultados con financiamiento del año 3 al 5, octubre 2014

	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	₪ 29,455,272.00	₪ 34,020,839.16	₪ 39,294,069.23
(-) Costo de ventas	₪ (11,989,954.75)	₪ (13,480,611.65)	₪ (15,140,961.87)
Utilidad bruta	₪ 17,465,317.25	₪ 20,540,227.51	₪ 24,153,107.36
(-) Gastos generales y de administración	₪ (11,159,590.01)	₪ (13,604,555.77)	₪ (16,801,492.76)
(-) Depreciación	₪ (236,248.00)	₪ (236,248.00)	₪ (236,248.00)
(-) Amortización	₪ (24,252.00)	₪ (24,252.00)	₪ (24,252.00)
Utilidad operativa	₪ 6,045,227.24	₪ 6,675,171.74	₪ 7,091,114.60
(-) Gastos financieros	₪ (254,261.15)	₪ (162,892.64)	₪ (60,241.71)
Utilidad antes de impuestos	₪ 5,790,966.09	₪ 6,512,279.10	₪ 7,030,872.89
(-) Impuesto sobre la renta (10%)	₪ (579,096.61)	₪ (651,227.91)	₪ (703,087.29)
Utilidad neta	₪ 5,211,869.48	₪ 5,861,051.19	₪ 6,327,785.60

11 . Conclusiones y recomendaciones

11.1 Conclusiones

11.1.1 Plan estratégico

- De acuerdo a lo estudiado a nivel estratégico, se determina que la venta de café en grano y molido tiene marcas comerciales consolidadas en el mercado; sin embargo, la nueva empresa micro tostadora Yök Café, se va a enfocar en el segmento de hotelería, restaurantes y afines, en las provincias de San José, Heredia y Cartago.
- Se va a recurrir al uso de las fortalezas que tiene la empresa para minimizar las amenazas y aprovechar las oportunidades del mercado, para ofrecer un producto de alta calidad con un servicio al cliente diferenciado. En este caso, la nueva micro tostadora Yök Café pondrá a disposición la venta de café personalizado para los establecimientos de restaurantes y afines, para así ofrecer un producto y servicio exclusivo por medio de un personal altamente capacitado.
- Se concluye que otras de las ventajas que tiene la nueva empresa, es el contacto directo con los productores de café, esto garantizará un trato justo con los caficultores. Cabe destacar que la empresa también tiene la ventaja de tener personal capacitado en catación de café para controlar el nivel de calidad del grano.

11.1.2 Plan de mercadeo

- En general, la investigación de mercados arrojó una posible segmentación de mercados, en la cual se encuentran los demandantes de la micro tostadora. Esta es una segmentación geográfica, demográfica y conductual. Considerando estos tres factores de segmentación, se concluye que los clientes meta de la empresa son pequeños y medianos restaurantes, y afines de las provincias de San José, Heredia y Cartago.
- Se determina que la demanda del primer año va a ser de 2610 kilogramos de café para no personalizar y 120 kilogramos de café para personalizar. Cabe destacar que la demanda tiene un crecimiento del 10% anual.

- Con base a la investigación de mercados, se determina que la competencia de la nueva empresa micro tostadora Yök Café es Britt, la cuál es una marca consolidada en la venta de café en grano y molido al segmento de hotelería, restaurantes y afines. Sin embargo, Britt es una empresa que no ofrece el servicio de personalización del café y supervisión de calidad en bebidas a sus clientes.
- Respecto a al precio de venta del café en grano y/o molido, se determina que la mayoría de los restaurantes y empresas afines, pagan más de 4,000 colones por un kilogramo de café.
- Con base a la investigación de mercados, se determina que existen 400 restaurantes y empresas afines. Para la realización de este proyecto se llegó a encuestar un 5% de esta población, y solamente un 2,5% dijo estar dispuesto en probar y cambiar la marca de café que actualmente comercializan en sus establecimientos.
- Se determina que la promoción de la nueva empresa micro tostadora de café se realizará por medio de revistas especializadas en el segmentos de restaurantes y afines, así como las redes sociales, correo electrónico y página web.

11.1.3 Estudio técnico

- La Tostadora Yök Café va ser la encargada de entregar de forma directa el producto final al cliente, llámese restaurantes o cafeterías de las provincias de San José, Heredia y Cartago. La empresa no va utilizar ningún agente intermediario para la venta del café empacado.
- La empresa posee un taller de tueste en Cartago, el cual tiene una medida de 60 metros cuadrados, y su estructura es de cemento. Dicho lugar es el espacio dónde se tuesta, empaca y etiqueta el producto. El taller se ubica específicamente en San Isidro de el Guarco, de Cartago, 100 metros norte y 100 metros oeste del salón Happy Land.
- Se presenta una distribución precisa del espacio requerido dentro de la empresa, lo que permitió el establecimiento de las medidas necesarias y

la distribución específica del mobiliario y las áreas de trabajo, por ejemplo el área de catación, empaçado, etiquetado y tueste.

- La inversión inicial del proyecto es de ₡4,570,664.36, esto incluye remodelación de espacio físico, inversión en máquinas, equipo, menaje, mobiliario, artículos electrónicos, activos nominales y otros instrumentos de trabajo.
- Se determina que el precio de venta de un kilogramo de café personalizado es de 10,000 colones y el precio de venta de un kilogramo de café no personalizado es de 8,000 colones. Cabe destacar que el precio de venta por kilogramo de café tiene un crecimiento anual del 5%.
- Durante el primer año, se van a incurrir ₡ 837,840.00 en gastos operativos, los cuales incluye: electricidad, gas, agua y combustible.
- Otro aspecto a considerar es que los principales procesos productivos de la empresa son los de tostado de café y compra de café en grano verde.

11.1.4 Plan organizacional

- Se determinó que las capacitaciones son necesarias para cumplir con los objetivos de productividad que requiere la empresa, las cuales son esenciales para los colaboradores, ya que con éstas especializan su trabajo y mejoran su productividad; por lo tanto, ayuda a Yök Café en brindar un servicio de excelente calidad, cumpliendo con el propósito de ofrecer un valor agregado a los clientes y así aumentar su satisfacción y lealtad a la cafetería.
- El manual de procedimientos de la micro tostadora Yök Café presenta una distribución equitativa entre procedimientos y responsables, los procedimientos están explicados de manera lógica y secuencial lo que permite el flujo de las actividades de una manera apta para el cumplimiento de los objetivos planteados en la organización. La presentación de los procedimientos y sus respectivos fluxogramas es de manera coordinada, lo que permite el seguimiento continuo de las actividades que le permite al responsable respectivo del procedimiento

tener una guía clara y precisa de las actividades que le corresponden desarrollar para llevar a cabo sus respectivas tareas de manera eficaz y eficiente.

- Se presenta una clara distribución de las funciones, responsabilidades, supervisión, condiciones laborales y especificaciones, que le permiten a los colaboradores conocer con exactitud lo que el puesto exige y los requisitos y competencias con las que tiene que contar un colaborador actual de la empresa o algún posible candidato que quiera ingresar a laborar a la misma. Se cumple con el formato preestablecido para la realización de un manual de puestos, lo que contribuye a una estandarización del mismo, permitiendo una supervisión sencilla y directa, lo que facilita el manejo de los recursos y el conocimiento claro de lo que se presenta en dicho manual.
- El organigrama de la empresa presenta una distribución sencilla y breve, ya que la cantidad de puestos y unidades administrativas es muy reducida lo que permite la facilidad de presentación de dicho organigrama. La estructura administrativa es simple, coordinada, precisa y clara, lo que permite la visualización correcta de la jerarquización que posee la empresa, las relaciones entre unidades administrativas y las supervisiones existentes en la empresa.

11.1.5 Plan legal

Para poner en marcha este proyecto se debe considerar que la parte legal es de suma importancia y sus trámites en su mayoría deben realizarse antes del comienzo de la operación del proyecto. Los costos de mayor importancia debido a su magnitud monetaria se presentan a continuación:

- El pago de la póliza de seguros del INS, este se debe hacer por adelantado y va incrementado durante los años de proyección esto debido a los aumentos salariales o aumentos en la cantidad de empleados.

- El pago de recolección de residuos es otro costo en que la empresa debe incurrir de gran peso, es obligatorio y necesario para el proyecto.
- El costo de la patente es importante ya que es necesaria para el funcionamiento del negocio y es otro costo de gran magnitud que va incrementando conforme pasan los años.

Dadas estas condiciones anteriormente mencionadas, en este estudio permitirá a los inversionistas dar inicio a este proyecto de una forma ordenada, segura y legal.

11.1.6 Plan Financiero

Al analizar el proyecto por medio de la VAN se llegó a determinar que el negocio es perfectamente viable independientemente del escenario que se observe.

Se ha tomado como puntos críticos para sensibilizar, factores como:

- Precio de venta por empaque de kilogramo de café sin personalizar.
- Precio de venta por empaque de kilogramo de café personalizado.
- Costo directo por empaque de kilogramo de café.
- Demanda anual de café para personalizar.
- Demanda anual de café para no personalizar.

La VAN para el flujo puro del escenario normal es de $\text{C}\$13,845,613.53$ y la TIR es de 115%, lo que muestra que el proyecto es rentable.

11.2 Recomendaciones

11.2.1 Plan estratégico

- Llevar a cabo los objetivos a corto, mediano y largo plazo, para aspirar un crecimiento en el número de restaurantes y empresas afines que compran Yök Café. Analizar periódicamente las tendencias que ocurren en el segmento en el cual se desenvuelve la micro tostadora Yök Café.
- Se recomienda también investigar y analizar a través del tiempo, con qué tipo de empresas se puede hacer alianzas estratégicas para el crecimiento de la empresa.

11.2.2 Plan de mercadeo

- De acuerdo al análisis realizado para el plan de mercadeo, se determina que la micro tostadora Yök Café debe concentrar primeramente todas su fortalezas para abarcar las provincias de San José, Heredia y Cartago. Posteriormente, puede analizar la opción de ofrecer sus productos y servicios a restaurantes, y empresas afines de otras provincias del país.
- La empresa y micro tostadora Yök Café está diseñada para tener un crecimiento a escala, por lo que se recomienda consolidar una pequeña cartera de clientes fijos para la venta de café en grano y molido. Posteriormente de haber establecido una fiel relación con el cliente, se puede analizar la opción de realizar inversiones en maquinaria, equipo y personal para el crecimiento de la micro tostadora.
- Estudiar frecuente el mercado en el cual se encuentra rodeado la nueva empresa, para poder determinar cuáles son los gustos y preferencias de los clientes. Para ello también se recomienda practicar el *Benchmarking* y considerar las buenas prácticas de otras empresas ya consolidadas en el mercado.
- Analizar la investigación de mercados para descifrar si se pueden ofrecer nuevos productos que inicialmente la micro tostadora no va a ofrecer.

- Actualmente la micro tostadora abarcaría un 2,5% de la población total de restaurantes y empresas afines en las provincias de San José, Heredia y Cartago. Se recomienda aspirar a obtener entre un 8% a 10% de la población total al final de los 5 años del periodo de evaluación del proyecto.
- Llevar un buen control de los costos en los que se incurre por mes o por año, para que estos no afecten el buen operar del proyecto. Además se recomienda buscar maneras de bajar los costos con el fin de obtener un mayor porcentaje de ganancias.

11.2.3 Plan técnico

- Se recomienda realizar una búsqueda de productores de café de buena calidad que sean poco conocidos de las diferentes regiones, con los cuáles se puedan establecer relaciones comerciales para obtener materia prima a un precio menor en comparación con otras fincas cafetaleras.
- Se recomienda realizar una revisión y mantenimiento periódico (anual) del equipo y maquinaria con técnicos en especializados, para garantizar y velar por el buen funcionamiento de estos durante su vida útil.

11.2.4 Plan organizacional

- Utilizar el Manual de Procedimientos desarrollado y tener en constante actualización dicho manual para su uso y de igual manera implementar las mejoras o cambios que se presenten en el futuro.
- Utilizar el Manual de Puestos realizado y revisar de forma periódica, por si llegara a realizarse cambios o ingresos de datos nuevos necesarios para la actualización del mismo.
- Reservar espacio previsto para posibles ampliaciones, remodelaciones o eliminaciones de la estructura o mobiliario del local, ya que se espera que conforme pase el tiempo la demanda vaya aumentando, y la empresa comience a generar mayor productividad.

11.2.5 Plan legal

- Realizar todos los trámites legales mencionados anteriormente para el correcto establecimiento del negocio, con el fin de evitar problemas de ámbito legal a futuro.
- Es importante destacar que estos costos deben pagarse a tiempo, en su debida fecha y así no incurrir en más costos por morosidad.
- Se debe tomar en cuenta futuras reformas o decretos a las leyes, las cuales se tomaron en cuenta para la elaboración de este estudio.
- Se debe considerar los aspectos fundamentales del Reglamento Sanitario del Ministerio de Salud para así tener las condiciones necesarias y óptimas para la preparación, distribución y venta de los productos, ya que el ámbito alimenticio estos controles son sumamente rigurosos.

11.2.6 Plan financiero

- Se le recomienda al inversionista tomar en cuenta la información proporcionada por el estudio financiero, para tomar una decisión.
- Monitorear las ventas para poder darse cuenta si estas llegan al punto de sensibilidad.
- Buscar nuevas formas de financiamiento que aceleren y establezcan el crecimiento de la empresa.
- Se recomienda llevar a cabo el proyecto.

12 . Bibliografía

12.1 Recursos en libros

- Benjamin, E. & Fincowsky, F. (2009). *Organización de empresas* (Tercera ed.)
- Chiavenato I (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill/interamericana editores, S.A
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (Decimocuarta edición ed.)
- *Fundamentos del Marketing*, de Stanton, Etzel y Walker, 13va. Edición, Mc Graw Hill, Pág. 167, 168
- *Fundamentos del Marketing*, de Kotler y Armstrong, 6ta Edición, Pág. 254.
- Gómez- Mejías L y otros (2008). *Gestión de recursos humanos* .Pearson-Prentice Hall
- Philip Kotler (1992). *Dirección de Márketing: Análisis, planificación, gestión y control*, McGraw-Hill.

12.2 Recursos en línea

- ¿Qué función tienen los inventarios? | QuimiNet.com (2012). Recuperado de <http://www.quiminet.com/empresas/que-funcion-tienen-los-inventarios-2742760.htm>
- Ahedo, S. (2011). Ejemplo de bienes normales, inferiores, de lujo y de primera necesidad? Recuperado de <http://es.slideshare.net/sofiaahedo/ejemplo-de-bienes-normales-inferiores-de-lujo-y-de-primera-necesidad>
- Código de Ética -Ecopetrol (s. f.). Recuperado de http://www.ecopetrol.com.co/especiales/codigoEtica /construccion_codEtica.htm
!
- Domingo, A. (Ed.). (2009). Philip Kotler: Las 7 estrategias de marketing para el siglo 21 Recuperado de <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/490389/Philip-Kotler-Las-7-estrategias-de-marketing-para-el-siglo-21.html>
- García, M. (2011). Competencia perfecta e imperfecta. Recuperado de <http://es.slideshare.net/M1000N/competencia-perfecta-e-imperfecta>

- Mendoza, L. (2013). Pronostico de venta Recuperado de <http://es.slideshare.net/Lennymendoza/pronostico-de-venta>
- Muñiz, R. (s. f.). 15. Política de precios | marketing-xxi.com Recuperado de <http://www.marketing-xxi.com/politica-de-precios-48.htm>
- Oferta Y Demanda (2009). Recuperado de <http://es.slideshare.net/guest11ebec/oferta-y-demanda-1653965>
- Oligopolio (s. f.). Recuperado de <http://www.encyclopediafinanciera.com/mercados-financieros/estructura/oligopolio.htm>
- Ramírez, G. (s. f.). Objetivos y beneficios del desarrollo organizacional en Las Tunas Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009b/566/Objetivos%20y%20beneficios%20del%20desarrollo%20organizacional%20en%20Las%20Tunas.htm>
- Suttle, R. (s. f.). Definición de proyección de ventas | Pequeña y mediana empresa - La Voz Texas Recuperado de <http://pyme.lavoztx.com/definicion-de-proyeccion-de-ventas-11020.html>
- Té y chocolate calientes le ganan mercado al café en Costa Rica - El Financiero (2013). Periódico El Financiero, 1. Recuperado de <http://www.elfinancierocr.com/negocios/cafe-te-Camara de Tostadores 0 406159402.html>
- Thompson, I. (Ed.). (2014). OBJETIVOS DE LA MERCADOTECNIA - Promonegocios.net Recuperado de <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/objetivos-mercadotecnia.html>
- Valda, J. (2013). Guía para elaborar correctamente la visión y misión de la empresa | grandes Pymes Recuperado de <http://jcvalda.wordpress.com/2013/09/07/guia-para-elaborar-correctamente-la-vision-y-mision-de-la-empresa/>

13 . Apéndices

Apéndice 1: Cuestionario de la investigación de mercados

Buenos días/tardes, mi nombre es Ariel Bravo, soy estudiante de la carrera de Administración de Empresas del Tecnológico de Costa Rica, realizo un estudio de mercado como parte de mi práctica profesional, el cual pretende determinar aspectos relacionados con el consumo del café en el sector hotelero y gastronómico. La información recolectada es de carácter totalmente confidencial y de antemano se agradece su colaboración.

Indicar tipo de establecimiento del encuestado (*pregunta que marca el encuestador*)

- Restaurante
- Cafetería

Ubicación del encuestado (*pregunta que marca el encuestador*)

- San José
- Heredia
- Cartago

1. ¿Tiene incluido dentro del menú de su negocio el café? Si la respuesta es “No”, *terminar cuestionario y buscar otra muestra para entrevistar.*

- Sí
- No

2. ¿Con que frecuencia compran café para su establecimiento?

- Semanalmente
- Quincenalmente
- Mensualmente
- Otro
- NR/NS (99)

3. ¿Cuánta cantidad de café compran por pedido? Respuesta libre.

4. ¿Cuál es el precio promedio de compra por el kilogramo de café?

- () 1000 a menos de 2000
- () 2000 a menos de 3000
- () 3000 a menos de 4000
- () Más de 4000
- () NR/NS (99)

5. ¿Actualmente dónde compran su café?

- () Directamente al productor
- () Supermercado
- () Comercializadora
- () Otro: _____
- () NR/NS (99)

6. ¿El café que compran se distingue con una marca?

- () Si Cuál: _____ (1)
- () No (0)
- () NR/NS (99)

7. ¿Cómo califica usted el servicio en general de la empresa que le suministra café a su establecimiento?

- () Pésimo
- () Muy Malo
- () Malo
- () Bueno
- () Muy Bueno
- () Excelente

8. ¿Qué otros servicios le gustaría que le ofrecieran? Respuesta libre.

9. Sobre la calidad del sabor del café que actualmente se le brinda, ¿cómo lo calificaría?

- () Pésimo
- () Muy Malo
- () Malo
- () Bueno
- () Muy Bueno
- () Excelente

10. ¿Qué nivel de tueste tienen en su café?

- () Claro
- () Medio
- () Oscuro
- () NR/NS (99)

11. ¿Actualmente se le personaliza el café para su establecimiento?

- () Sí (*pasar a la pregunta 13*)
- () No (0)
- () NR/NS (99)

12. ¿Ha pensado en personalizar el café que compra para su establecimiento?

(Explicar que a nivel de tueste, origen o algo más exclusivo)

- () Sí (1)
- () No (0)
- () NR/NS (99)

13. ¿Han recibido alguna capacitación respecto al café de Costa Rica y a sus diferentes preparaciones?

- () Sí (1)
- () No (0) *(pasar a la pregunta 15)*
- () NR/NS (99) *(pasar a la pregunta 15)*

14. ¿Por quién fue impartido el curso? Respuesta libre.

15. ¿Ha pensado capacitarse respecto al tema?

- () Sí (1)
- () No (0)
- () NR/NS (99)

16. ¿Estaría dispuesto a invertir en alguna capacitación?

- () Sí (1)
- () No (0)
- () NR/NS (99)

17. ¿Está dispuesto en cambiar el café que actualmente compran por el de alguna otra marca?

- () Sí (1)
- () No (0)
- () NR/NS (99)

¿Por qué sí, por qué no?: _____

Fin de cuestionario. Gracias por su colaboración.

Apéndice 2: Tablas de resultados de la investigación de mercados.

Pregunta 1

¿Tienen incluido dentro del menú de su negocio el café?

Respuesta	FR	% FR	FR Acum.
Sí	20	100	100
No	0	0	
Total	20	100	

Pregunta 2

¿Con qué frecuencia compran café para su negocio?

Respuesta	FR	% FR	FR Acum.
Semanalmente	16	80	80
Quincenalmente	2	10	90
Mensualmente	1	5	95
Otro	0	0	95
NS/NR	1	5	100
Total	20	100	

Pregunta 3

¿Qué cantidad de café compran por pedido?

Respuesta	FR	% FR	FR Acum.
5 Kg	17	85	85
10kg	1	5	90
15kg	1	5	95
30kg	1	5	100
NR/NS	0	0	
Total	20	100	

Pregunta 4

¿Cuál es el precio de compra por el kilo de café?

Respuesta	FR	% FR	FR Acum.
1000 a menos de 2000	1	5	5
2000 a menos de 3000	1	5	10
3000 a menos de 4000	0	0	10
Más de 4000	15	75	85
NR/NS	3	15	100
Total	20	100	

Pregunta 5

¿Actualmente dónde compran el café para su establecimiento?

Respuesta	FR	% FR	FR Acum.
Directamente al productor	2	10	10
Supermercado	1	5	15
Comercializadora	12	60	75
Otro	3	15	90
NS/NR	2	10	100
Total	20	100	

Pregunta 6

¿El café que compran se distingue con alguna marca?

Respuesta	FR	% FR	FR Acum.
Sí	19	95	95
No	0	0	95
NR/NS	1	5	100
Total	20	100	

Respuesta	FR	% FR	FR Acum.
Britt	10	50	50
Taza Amarilla	2	10	60
La Margarita	1	5	65
Don Mayo	1	5	70
Naranja	1	5	75
Lavazza	1	5	80
Café Metropoli	1	5	85
1820	1	5	90
NR/NS	2	10	100
Total	20	100	

Pregunta 7

¿Cómo califica usted el servicio en general de la empresa que le suministra café a su establecimiento?

Respuesta	FR	% FR	FR Acum.
Pésimo	0	0	0
Muy Malo	0	0	0
Malo	0	0	0
Bueno	5	25	25
Muy Bueno	8	40	65
Excelente	7	35	100
Total	20	100	

Pregunta 8

¿Qué otros servicios le gustaría que le ofrecieran?

Respuesta	FR	% FR	FR Acum.
Ninguno	13	65	65
Regalías y mantenimiento de máquinas	4	20	85
Capacitaciones	2	10	95
Mejor atención a clientes	1	5	100
Total	20	100	

Pregunta 9

Sobre la calidad del sabor del café que actualmente se le brinda, ¿cómo lo calificaría?

Respuesta	FR	% FR	FR Acum.
Pésimo	0	0	0
Muy Malo	0	0	0
Malo	0	0	0
Bueno	2	10	10
Muy Bueno	11	55	65
Excelente	7	35	100
Total	20	100	

Pregunta 10

¿Qué color de tueste tienen en su café?

Respuesta	FR	% FR	FR Acum.
Claro	0	0	0
Medio	9	45	45
Oscuro	10	50	95
NR/NS	1	5	100
Total	20	100	

Pregunta 11

¿Actualmente se le personaliza el café para su establecimiento?

Respuesta	FR	% FR	FR Acum.
Sí	3	15	15
No	17	85	100
NR/NS	0	0	
Total	20	100	

Pregunta 12

¿Ha pensado en personalizar el café que compra para su establecimiento?

Respuesta	FR	% FR	FR Acum.
Sí	6	35	35
No	6	35	71
NR/NS	5	29	100
Total	17	100	

Pregunta 13

¿Han recibido alguna capacitación o asesoría respecto al café de Costa Rica y a sus diferentes preparaciones?

Respuesta	FR	% FR	FR Acum.
Sí	8	40	40
No	9	45	85
NR/NS	3	15	100
Total	20	100	

Pregunta 14

¿Por quién fue impartido el curso?

Respuesta	FR	% FR	FR Acum.
Icafe	2	25	25
Café del Barista	1	13	38
Las Torres Café	1	13	50
Britt	1	13	63
NR/NS	3	38	100
Total	8	100	

Pregunta 15

¿Ha pensado capacitarse respecto al tema?

Respuesta	FR	% FR	FR Acum.
Sí	5	42	40
No	4	33	80
NR/NS	3	25	100
Total	12	100	

Pregunta 16

¿Estaría dispuesto a invertir en alguna capacitación?

Respuesta	FR	% FR	FR Acum.
Sí	2	17	17
No	4	33	50
NR/NS	6	50	100
Total	12	100	

Pregunta 17

¿Está dispuesto en probar algún otro café distinto al que actualmente se consume en su establecimiento?

Respuesta	FR	% FR	FR Acum.
Sí	9	45	45
No	6	30	75
NR/NS	5	25	100
Total	20	100	