

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL  
DE LAS AMÉRICAS**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESTUDIO DE MERCADO PARA DETERMINAR LA  
FACTIBILIDAD FINANCIERA EN LA CREACIÓN DE UNA  
CAFETERÍA QUE INCLUYA PRODUCTOS SALUDABLES Y  
SERVICIO DE ENTREGAS EN EL CANTÓN DE MORAVIA,  
SAN JOSÉ**

**ESTUDIANTE:  
ALEJANDRO UMAÑA ZÚÑIGA**

**SAN JOSÉ, NOVIEMBRE DE 2021.**

## RESUMEN

El proyecto tiene como objetivo analizar y determinar la viabilidad económica para la implementación de una cafetería en el sector de Moravia, misma que estará enfocada a brindar un ambiente agradable y tipo rústico, con alto talento humano y excelente servicio al cliente, ofreciendo repostería de alta calidad y con un atractivo e innovador menú de comida saludable, hasta ahora inexistente en la zona.

De igual manera se buscó entender el entorno en el cual el negocio iba a tener lugar y determinar si las condiciones del país son las idóneas para la implementación del proyecto. Se espera conocer y entender las preferencias gastronómicas que hay en la zona actualmente y hacia donde se dirigen.

Inicialmente se realiza una breve introducción acerca de la supervivencia de las cafeterías y demás restaurantes en el país durante la pandemia y como estos han evolucionado adaptándose a nuevos modelos de ventas en línea, servicios delivery y entregas sin contacto, adicionalmente se mencionan estudios recientes del Banco Central de Costa Rica, donde se indican los índices de crecimiento económico para el periodo 2021, los cuales sobrepasan los cinco puntos porcentuales, recuperación económica que augura un mejor escenario para la puesta en marcha de este proyecto.

El crecimiento de la economía va de la mano con el crecimiento de la industria gastronómica; el consumo de alimentos y bebidas fuera de casa es un lujo que se suple siempre y cuando la economía se encuentre estable. En Moravia existe un potencial de crecimiento en cuanto a la cantidad de establecimientos y la variedad a ofrecerse.

Factores como el ambiente del local, la ubicación y el precio juegan un papel importante ya que fueron los factores mejores valorados por parte de los encuestados, se mantuvo presente esta información clave al momento de desarrollar la estrategia y el funcionamiento de la cafetería.

El proyecto se evaluó en un periodo de diez años en el cual se hace la apertura del local comercial con un capital de 23.606.000 colones costarricenses para la inversión inicial y gastos preoperacionales, el análisis se lleva a cabo en dos escenarios por separado; con aporte total de capital

de trabajo por parte de los socios y con un financiamiento del 70% por parte del Banco Nacional a 10 años.

Se concluye consecuentemente que los indicadores resultantes en el escenario con financiamiento son mejores y ofrecen mejor rentabilidad, el cálculo del costo del capital se hizo con el método CAPM, se obtuvo una Tasa de Descuento de 14.09%.

La evaluación financiera concluye que al alcanzar los niveles de ventas proyectados se obtiene un VAN positivo de 89.146.540 colones costarricenses con una TIR de 215.06 %, inversión que se recupera al primer año de operaciones.

El proyecto es viable siempre y cuando se respete la integridad del propósito principal que es crear una experiencia para el cliente brindando excelente servicio y ofreciendo repostería de alta calidad con ingredientes saludables. La industria gastronómica va en aumento y las personas cada vez más buscan propuestas nuevas. En la medida que se mantenga un control de costos y de calidad, el proyecto será rentable tal y como lo demuestran los resultados del análisis financiero.

## Contenido

<b>DECLARACIÓN JURADA .....</b>	<b>1</b>
<b>CARTA APROBACIÓN DEL TUTOR.....</b>	<b>2</b>
<b>CARTA SOLICITUD DE DEFENSA .....</b>	<b>3</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>5</b>
<b>DEDICATORIA .....</b>	<b>6</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>22</b>
Tema .....	22
Planteamiento del problema .....	23
Justificación.....	24
Entorno económico.....	26
Antecedentes.....	28
Objetivos.....	31
Objetivo General .....	31
Objetivos Específicos.....	31
Alcance de la Investigación. ....	31
<b>CAPITULO II MARCO REFERENCIAL.....</b>	<b>32</b>
Estudio de mercado .....	32
Comportamiento del consumidor .....	34
Proceso de decisión .....	37
Competencia .....	39

	10
Estudio Administrativo.....	39
Estrategia.....	40
Determinación de la Visión .....	40
Designación de la Misión.....	41
Formulación de Objetivos.....	41
Organización .....	41
Perfil del Puesto .....	43
Estudio Técnico .....	44
Estudio Ambiental .....	45
Las razones para la implantación de un Sistema de Gestión Ambiental. ....	46
Manejo de desechos .....	46
Estudio Legal.....	46
Permisos de funcionamiento .....	46
Estudio Financiero.....	47
Conceptos financieros .....	47
Componentes de los flujos de caja.....	49
Flujos de caja proyectados .....	51
Tasa de descuento para la evaluación, costo de capital .....	51
Técnicas de evaluación de proyectos .....	52
Valor actual neto (VAN).....	52

	11
Tasa interna de retorno (TIR) .....	53
Período de recuperación (PR) .....	54
La estrategia de marketing.....	54
Visión general y objetivos de una estrategia de marketing.....	54
Mezcla de mercadeo .....	55
Producto .....	56
Atributos del producto .....	57
Ciclo de vida del producto .....	58
Cartera de productos .....	60
Estrategia de producto.....	61
Precio .....	62
Política de precios .....	63
Plaza.....	63
Promoción .....	64
Publicidad .....	64
Promoción de ventas .....	65
El plan de marketing.....	66
Implementación de la estrategia de marketing.....	67
<b>CAPITULO III MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>68</b>
Generalidades .....	68

	12
Enfoque de la Investigación.....	68
Técnicas de investigación.....	68
Cuestionario.....	68
Investigación documental.....	69
Sujetos y fuentes de información.....	69
Población.....	69
Muestra.....	70
Instrumentos.....	71
<b>CAPITULO 4 ANALÍISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>73</b>
Resultados de encuestas.....	73
Estimaciones de Ingresos.....	85
Guía de observación.....	87
Estudio Administrativo.....	94
Estrategia.....	94
Objetivos Estratégicos.....	95
Organigrama.....	96
Funciones.....	96
Requisitos.....	99
Remuneración.....	101
Acciones del patrono para que el empleado quiera trabajar en la cafetería.....	102

Servicio esencial.....	102
Elementos de Información.....	103
Horario.....	103
Nuestro Menú.....	104
Comida saludable.....	104
Servicio Delivery.....	105
Políticas y condiciones.....	105
Señalización.....	106
Elementos de Consulta.....	106
Elementos de Toma de Pedidos.....	106
Elementos de Facturación.....	107
Elementos de Pago.....	107
Elementos de Hospitalidad.....	107
Elementos de Excepción.....	108
Estudio Técnico.....	109
Localización Óptima.....	109
Tamaño Óptimo.....	109
Mobiliario.....	110
Cotización de Sistema Electrónico.....	111
Equipo de oficina.....	112

Activo Corriente Necesario.....	112
Depreciación de los activos .....	112
Costo del local.....	113
Proceso Productivo .....	113
Costos Asociados .....	114
Capital de trabajo .....	114
Estimaciones de Costos Variables .....	115
Costos Variables .....	115
Costos fijos.....	115
Recurso Humano Necesario.....	117
Costo de las materias primas.....	119
Estudio Ambiental .....	121
Impactos Positivos .....	121
Impactos negativos.....	121
Medidas de mitigación y aprovechamiento .....	122
Estudio legal .....	125
Normativa vigente nacional .....	125
Instituto Nacional de Seguros .....	125
Caja Costarricense de Seguro Social .....	125
Inscripción ante el Ministerio de Hacienda .....	126

Permiso de operación en el Ministerio de Salud.....	127
Setena.....	129
Normativa local.....	130
Solicitud de patente comercial.....	130
Tabla: Trámites Legales.....	131
Estudio financiero.....	131
Escenario sin financiamiento.....	132
Costo de Capital.....	132
Flujo neto de efectivo.....	134
Calculo del VAN y el TIR.....	135
VAN y TIR.....	135
Índice de deseabilidad (ID).....	136
Periodo de recuperación.....	136
Estado de Resultados.....	136
Escenario con financiamiento.....	137
Costo de Capital.....	138
VAN y TIR.....	139
Índice de deseabilidad (ID).....	139
Periodo de recuperación.....	140
Estados de resultados con financiamiento.....	140

Crédito solicitado.....	141
<b>CAPITULO V CONCLUSIONES.....</b>	<b>143</b>
Características del consumidor para lograr establecer el lugar de ubicación del local. ....	143
Estudio Administrativo.....	144
Viabilidad técnica.....	144
Estudio Ambiental.....	144
Estudio legal que detalle los requerimientos para la apertura del negocio.....	145
Inversión, costos e ingresos proyectados del negocio.....	145
Análisis de escenarios.....	146
<b>CAPITULO 6 PROPUESTA PLAN MARKETING Y RIESGOS.....</b>	<b>147</b>
Propuesta Plan Marketing.....	147
Mercado meta.....	147
Publicidad.....	148
Distribución.....	148
Promoción.....	148
Estrategias de marketing.....	148
Estrategia de distribución.....	148
Apertura punto de venta.....	148
Propuesta del Local.....	149
Estrategia de promoción.....	149

Estrategia de precio.....	149
Estrategia de producto.....	149
Plan de implementación.....	150
Análisis de sensibilidad .....	150
Disminución en las ventas .....	150
Aumento en los costos variables.....	151
Otras variables. ....	152
Otros riesgos .....	153
Riesgos del Proceso Productivo:.....	153
Riesgos de Colaboradores:.....	153
Riesgos del Entorno: .....	153
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>154</b>
Anexo 1 .....	159
ANEXO 2 .....	162

**ÍNDICE DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1 Índice Actividad Económica .....	26
Ilustración 2 Desempleo en Costa Rica.....	27
Ilustración 3 Estrategia de producto.....	61
Ilustración 4 Organigrama.....	96
Ilustración 5 Sabor Urbano .....	103
Ilustración 6 Horario .....	103
Ilustración 7 Ejemplo de menú.....	104
Ilustración 8 Menú saludable. ....	105
Ilustración 9 Opciones Delivery.....	105
Ilustración 10 Tamaño óptimo .....	109
Ilustración 11 Sistema Electrónico.....	111
Ilustración 12 Equipo de Oficina .....	112
Ilustración 13 Costos Asociados .....	114
Ilustración 14 Inversión inicial.....	114
Ilustración 15 Costo de las materias primas.....	119
Ilustración 16 Costo del Capital según CAPM .....	133
Ilustración 17 Índice deseabilidad.....	136
Ilustración 18 Estados de Resultados sin financiamiento .....	137
Ilustración 19 Costo del Capital según WACC.....	138
Ilustración 20 Cálculos con financiamiento.....	139
Ilustración 21 Índice deseabilidad.....	140

Ilustración 22 Escenarios .....	146
Ilustración 23 Sensibilización en las ventas .....	150
Ilustración 24 Sensibilización en Costos Variables .....	152
Ilustración 25 Otros gastos .....	152

## ÍNDICE TABLAS

Tabla 1	Variables o categoría de análisis .....	72
Tabla 2	Guía de Observación Cafetería Sabor a Café.....	87
Tabla 3	Guía de Observación Cafetería y Catering Traditio.....	89
Tabla 4	Guía de Observación Cafetería Misky .....	91
Tabla 5	Guía de Observación Cafetería y Panadería Masa Madre .....	92
Tabla 6	Remuneración .....	101
Tabla 7	Mobiliario Cotizado .....	110
Tabla 8	Estimación de costo de la mercadería vendida .....	115
Tabla 9	Estimación de costos proyectada .....	115
Tabla 10	Costos fijos mensuales .....	116
Tabla 11	Costos anuales .....	116
Tabla 12	Gastos anuales adicionales.....	116
Tabla 13	Perfil ocupacional del recursos humano .....	118
Tabla 14	Montos pagos planilla anuales proyectados.....	118
Tabla 15	Cálculos de Cargas Sociales mensuales.....	118
Tabla 16	Reciclaje.....	122
Tabla 17	Cálculo Impuesto de renta.....	126
Tabla 18	Gastos Legales .....	131
Tabla 19	Inversión Inicial .....	132
Tabla 21	Cálculos sin financiamiento .....	135
Tabla 22	Tasas anuales proyectadas.....	141
Tabla 23	Intereses y Amortización primer año. ....	142

Tabla 24 Plan de Implementación.....	150
Tabla 25 Efecto de la disminución en las ventas .....	150
Tabla 26 Efecto de la disminución en la TIR.....	151
Tabla 27 Efecto de la disminución en las Ventas.....	151
Tabla 28 Efecto del aumento en los costos en la VAN.....	152
Tabla 29 Efecto del aumento en los costos en la TIR.....	152

## CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN

### Tema

El siguiente trabajo de investigación es requisito para optar por el Grado de Master en Administración de Empresas de la Universidad Internacional de las Américas. El proyecto a continuación se desarrolla bajo el título Estudio de mercado para determinar la factibilidad financiera en la creación de una cafetería que incluya productos saludables y servicio de entregas en el cantón de Moravia.

La cafetería estará conformado a través de una sociedad anónima con dos socios, el cual pretende satisfacer las necesidades y expectativas para el mercado meta establecida.

La existencia del proyecto fue determinada a raíz de la ausencia de un local que ofrezca el servicio de cafetería en Moravia brindando productos saludables, por lo que se toma la decisión de crear el negocio para cubrir esta necesidad, que de algún modo la población que visita este lugar o sus alrededores en cierto momento han percibido.

Se pretende mantener un ambiente acogedor para ese sector de clientes que buscan un lugar donde salir y distraerse, que el cliente se sienta seguro dentro de su burbuja social y pueda disfrutar el consumo de los productos y servicios que se van a ofrecer, adicionalmente el centro de procesamiento y distribución pretende abarcar la demanda mediante el servicio “delivery” y entregas sin contacto.

Este proyecto se enfoca en poder brindar gran variedad de productos (incluyendo platillos y repostería saludable) tanto en nuestro punto de venta como a través de los canales digitales, con personal capacitado, brindándole una excelente atención al cliente y permitiendo que salga del establecimiento totalmente satisfecho.

Para la realización del proyecto se buscará asesoría legal y del Ministerio de Salud que permitan tener la certeza del cumplimiento de todos los requisitos necesarios para el funcionamiento del local comercial.

## **Planteamiento del problema**

La idea de creación de una cafetería nace de la idea de que en actualidad nacional por diferentes factores en la sociedad y por la pandemia del Covid-19, se vive con mucho estrés por el ritmo de vida actual, por la nueva modalidad de negocios virtuales, por el alto ruido de la ciudad, entre otros aspectos. Por esos factores las personas buscan un espacio tanto físico como en su lugar de estancia; para buscar relajarse y energizarse a través del consumo del café como bebida acompañada de algún tipo de bocadillo.

Actualmente la cafetería se encuentra en un proceso de creación, por lo que con el desarrollo de la presente investigación se realizara un estudio de mercado con análisis FODA del entorno, se realizaran además acciones de mercadeo donde se pueda determinar y aplicar estrategias de mercado.

Aunque la Cámara Costarricense de Restaurantes (Cacore) (2020) ha estimado que al menos un 50% de los restaurantes se vieron afectados por la pandemia del Covid-19, igualmente existen estadísticas que indican que los comercios de comida que sí se adaptaron rápidamente a las nuevas tendencias, vieron incrementadas sus ventas incluyendo eso sí factores tecnológicos, McDonald's Costa Rica anunció incrementos en sus negocios hasta de un 120%, eso sí gracias a Uber Eats, Glovo y Rappi, así como su App propia, caso similar ocurre con Spoon, cafetería que se ha visto beneficiada tanto en sus restaurantes como en compras virtuales.

Existen además antecedentes con restaurantes costarricenses, que lejos de verse afectado con la pandemia, maximizaron los recursos tecnológicos y obtuvieron incrementos en sus ventas gracias a las plataformas tecnológicas, tal es el caso del Restaurante El Sabor de la Tortilla, según se indica en el sitio web [elfinancierocr.com](http://elfinancierocr.com) con fecha del 18 de setiembre del 2021, cuando inició la pandemia el 80% de las ventas se concretaban a través de Uber Eats. Cuando los protocolos permitieron el retorno de los clientes, con las medidas sanitarias y el aforo, las ventas por medio de este canal se estabilizaron en el 60% y actualmente significa el 35% del total de ventas del negocio, considerando los tres restaurantes.

Para aprovechar el delivery se fijaron en cómo mejorar el proceso: que los mensajeros no tengan que esperar, lo que les permitía ganar su favor para cuidar la exigente entrega, y diseñar un empaque biodegradable y un procedimiento para garantizar que el pedido llegue bien.

En Costa Rica más de 2.000 restaurantes utilizan los servicios de Uber Eats, el 52% de los cuales son pequeñas empresas, algo similar a lo que ocurre en otros servicios delivery como DiDi, que reporta que el 60% de las ventas en su plataforma son generadas por este tipo de negocios.

Los estudios han demostrado además que las personas bajo mucho estrés tienden a ser mucho menos productivas. Después de comer carbohidratos o golosinas azucaradas, se restablece su equilibrio metabólico junto con su eficiencia. Los carbohidratos suministran al cuerpo combustible para mantenerlo en funcionamiento, mientras que el azúcar proporciona una rápida descarga de energía poderosa que se desvanece rápidamente.

Adicionalmente y según se indica en sitio web Financial Food (2020), las ventas de galletas y refrigerios salados aumentaron en un 51% durante el confinamiento. Las ventas de dulces también experimentaron un aumento significativo, por lo que también se teme un efecto a mediano plazo e temas de salud.

Es por lo antes expuesto que se quiere es abrir un local, en una zona que de acuerdo al tipo de consumidores existan probabilidades de éxito, esto se expresa en el problema:

¿Es viable la apertura de una nueva cafetería con servicio “delivery” y “entrega sin contacto, incluyendo además productos saludables”?

## **Justificación**

Es importante realizar el estudio de este proyecto porque se ha observado en los últimos años el crecimiento en la demanda del café, en los nuevos mercados, la apertura de cafeterías gourmet y productos a base de café ha estimulado notablemente la cultura del café en Costa Rica, ofreciendo nuevas mezclas, sabores e incluso ambientes para consumir la bebida.

Según proyecciones del Banco Central de Costa Rica (2021), para el año 2021 el crecimiento económico estaría rondando el 2.6% impulsado principalmente por el consumo

(1.6%), lo anterior gracias al levantamiento gradual de las medidas sanitarias y sus efectos en la actividad comercial, en su más reciente actualización al 01 de Noviembre 2021, el Banco Central anunció su proyección a 5.4% dado que la actividad económica nacional ha continuado fortaleciéndose, se menciona en dicho informe que la mayoría de las actividades ya sobrepasaron el nivel que tenían antes de la pandemia

Un estudio dado a conocer por el Instituto del Café de Costa Rica (Icafé) (2020) evidenció que, los ticos consumen 4.5 kilogramos de café por año, ocupando el segundo lugar después de Brasil. Es evidente que la población costarricense consume al menos dos tazas de café al día.

El proyecto es elaborado con el propósito de poner al alcance de todas las personas que transitan y viven en la zona de Moravia, Guadalupe y Coronado una cafetería que pueda satisfacer las necesidades de aquel sector consumista de los diferentes tipos de bebidas de café y a base de café, adicionalmente se ofrecerá una gran variedad de repostería, queques, tortas, se contará con almuerzos, sándwiches y diversidad de bebidas, ( incluyendo un menú especial de productos saludables), poniendo a disposición de un local para quienes gusten visitarnos y mediante el servicio “delivery” y entregas sin contacto.

Se busca que el personal contratado para la nueva cafetería se encuentre altamente capacitado en la materia, donde estos puedan dar asesoramiento de todas aquellas bebidas a base de café que son desconocidas por sectores mayoritarios de la población costarricense. Además, se brindarán servicio de WI-FI y espacios cómodos y seguros, donde las personas puedan estar a gusto para reunirse en sus burbujas sociales incluyendo el área de Pet Friendly.

La cafetería como tal estará dirigida a un segmento de nivel medio, medio alto, incluyendo jóvenes, adjuntos y adultos mayores , residentes de las zonas comprendidas en Moravia, Coronado y Guadalupe.

Adicionalmente se ofrecerán los productos a través de canales digitales: página web, app propia y por supuesto se venderá por medio de aplicaciones de transporte.

Con base en los indicadores actuales de gustos y preferencias se ha identificado nuevos estilos de vida que buscan probar productos innovadores, que no sean los que se encuentran en

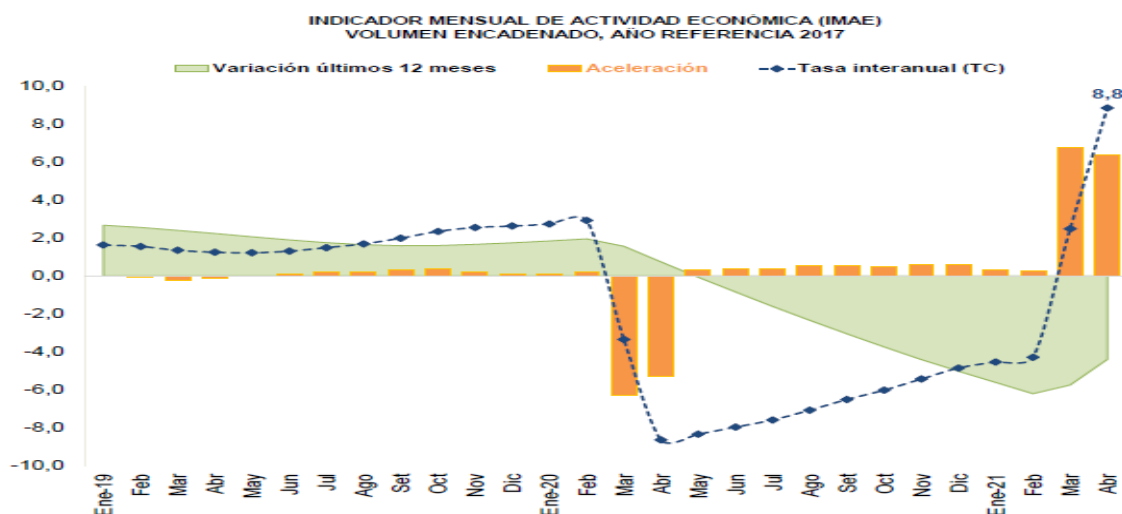
cualquier lugar, este tipo de producto es una alternativa para crear un nicho de consumidores, tanto de los consumidores habituales de café, como otros que no tienen esa afición, pero que pueden atraerse por el sabor diferenciado, productos saludables y un ambiente pet friendly. En medio de esta situación se busca el crear una cafetería con servicio delivery y entrega sin contacto; en donde se espera que cumplir con la demanda de los consumidores en la zona de interés para su ubicación debido a que no existe algo igual en el mercado.

La apertura de este nuevo local resuelve ciertas problemáticas, como por ejemplo encontrar un lugar familiar en caso que los consumidores gusten consumir en el local y por otro lado si el consumidor desee utilizar el servicio delivery; esto porque hoy en día producto de la pandemia se dificulta encontrar un sitio para el disfrute de las familias, en este espacio se pretende que cada “burbuja” o grupo familiar tenga su propio espacio de comodidad donde puedan compartir y tener nuevas experiencias disfrutando de bebidas y repostería de la casa y consuman los productos ofrecidos en su hogar en caso de haber utilizado el servicio delivery.

### Entorno económico.

Un aspecto positivo es que nuestro País se enrumba hacia la recuperación económica este año, según datos del Banco Central de Costa Rica y publicados en su informe semestral, en abril del 2021 la economía nacional registró un crecimiento interanual en la serie tendencia ciclo de 8,81%, mientras que en el mismo periodo del año previo había caído 8,6%

**Ilustración 1 Índice Actividad Económica**



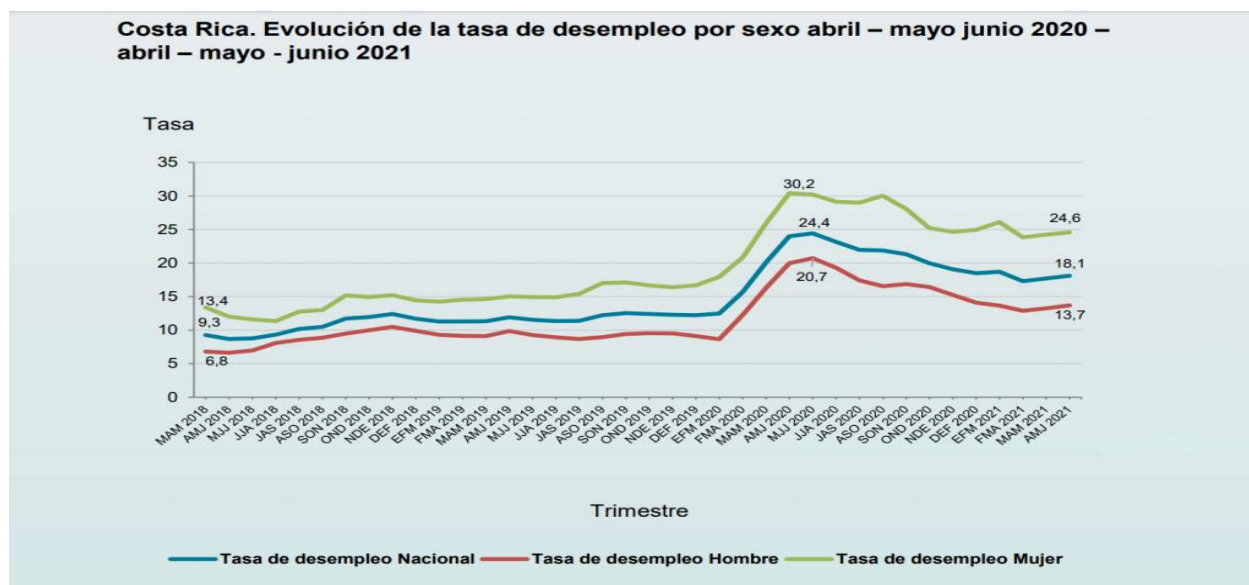
Fuente: Banco Central

Del análisis por actividad económica señalado en el mismo informe el grupo de actividades de servicios creció (8,3%) por primera vez desde marzo del 2020, principalmente, por crecimiento de los servicios de transporte y almacenamiento, de hoteles y restaurantes, empresariales y de apoyo a empresa, y por los de enseñanza y salud.

Por su parte, los servicios de hoteles y restaurantes crecieron un 34,4%, por el efecto de las menores restricciones a la movilidad y por el incremento en el ingreso de turistas.

Adicionalmente y según la encuesta Continua de Empleo (ECE) del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), Costa Rica muestra una tasa de desempleo en el segundo trimestre de 2021 de 17,4 por ciento, inferior al 18,7 por ciento reportado entre enero y marzo anteriores.

### Ilustración 2 Desempleo en Costa Rica



Fuente: Banco Central

El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) igualmente publicó en su informe semestral a Junio 2021 que la población ocupada se estima en 1.97 millones de personas y en comparación con el mismo periodo del año anterior, aumentó en 224 mil personas.

## Antecedentes

Fernández, K. y Llontop, J. (2018); tesis de grado bajo el título *Plan de negocio para la instalación de una cafetería temática parisina-peruana en la ciudad de Chiclayo*; se opta por Licenciatura en Administración Hotelera y de Servicios Turísticos; Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. En donde como objetivo planteado es el determinar la factibilidad para la creación de una cafetería temática en la ciudad de Chiclayo.

Como metodología utilizada para el desarrollo de la investigación se empleó el método o modelo Canvas por Osterwalder & Pigneur; el tipo de investigación es cuantitativa-descriptiva, donde la muestra ha sido tomada de la base de datos del Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI), son personas entre 18 y 55 años de edad, con un nivel socio económico A, B y C con una población de 142.514, teniendo como muestreo 383 encuestados; como instrumentos de investigación se aplicó encuestas, finalmente el procesamiento de datos, fueron procesados mediante el programa computacional de Excel 2010, que sirvieron para plasmar el análisis de la investigación.

Entre los resultados y conclusiones se indica entre ellas que la viabilidad estratégica de la cafetería se basa en la diferenciación, pues en la ciudad de Chiclayo no existe ninguna con un estilo parisino, asimismo es un negocio novedoso con infraestructura moderna que está generando nuevos ingresos en la ciudad de Chiclayo. En el estudio de mercado se llegó a la conclusión de que existe la necesidad de crear una cafetería con un ambiente cómodo, tranquilo y que sea fuera de lo convencional, este resultado se obtuvo de todas las personas de 18 a 55 años de edad con un nivel socio-económico A, B y C que asisten continuamente a este tipo de establecimientos. Para empezar con el negocio, se necesitará un gerente, un contador, dos mozos, dos baristas y un cajero. Todos ellos son elementos claves para brindar un excelente servicio y de esta manera obtener la satisfacción de nuestros clientes.

Fernández (2018), en tesis de grado titulada *Plan de negocio para la creación de una cafetería orgánica especializada en café de kombucha como alternativa curativa y energ-zanteen el Distrito del Cercado -Arequipa*, de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Perú; se establece como objetivo de la investigación el “demostrar la viabilidad técnica, eco-nómica y

financiera, de la creación de una cafetería orgánica especializada en café de Kombucha como alternativa curativa y energizante, en el distrito del Cercado –Arequipa.”

Como metodología utilizada para el desarrollo del trabajo, se realizó un plan de negocios el cual se dividió en cuatro partes;

- 1) generación de las ideas, elección y descripción del servicio, donde se explica en que consiste, se diseña el organigrama, se fijan objetivos y se plantean estrategias para el negocio en función del análisis FODA.
- 2) Estudio de Mercado, en el cuál se determinó el tipo de cliente del negocio, se determina el tamaño de muestra y se realizan trabajos de campo, y se fijan los objetivos de cuota de mercado, como las acciones de marketing a realizar.
- 3) Estudio Técnico, donde se dan las especificaciones bioquímicas del producto, valor nutricional, diseño del diagrama de operaciones, requerimientos y costos de materiales, mano de obra, distribución de planta y se describen los planes de calidad, seguridad y mantenimiento del negocio.
- 4) Estudio Económico-Financiero, donde se evalúa la viabilidad del plan de negocio.

Entre las conclusiones que se llegaron después del desarrollo del trabajo de investigación se pueden señalar las siguientes:

- Existe un mercado efectivo de 4634 personas, por lo que hay una gran demanda del producto de Kombucha, resultado un negocio viable y rentable por la novedad del producto y por sus bondades curativas, destacándose las enfermedades hepáticas, siendo ésta la 6ta causa de muerte a nivel nacional.
- El negocio a través de los beneficios del producto de Kombucha y sus beneficios tendrá un impacto en proyección social para la localidad, ya que según la Encuesta Nacional Demográfica y de Salud Familiar (ENDES)-2017, el 14.6% de las personas mayores de 15 años tiene presión arterial elevada, lo que equivale a más de 3 millones de peruanos. Evi-tando la proliferación de enfermedades como la Indigestión, Tuberculosis, Faringitis, Diabetes, Obesidad y Cáncer

- Es viable su implementación porque en la evaluación socio-ambiental porque de los 14 aspectos ambientales encontrados, 9 no tienen impacto alguno y 5 tienen un nivel moderado, para los que se establecieron medidas de control ad hoc.

Calderón, Eras y Jiménez (2020), en tesis de grado titulada *Estudio de viabilidad económica financiera para el establecimiento de una cafetería en el cantón de San Ramón, Alajuela*; de la Universidad Nacional de Costa Rica; en donde se establecen como objetivo general el “Determinar la viabilidad económica financiera para el establecimiento de una cafetería en el centro de San Ramón, Alajuela.”

El tipo de estudio para el desarrollo de la investigación se basó en tres tipos: exploratoria, descriptiva y correlacional, se hizo un abordaje, tanto de fuentes primarias como secundarias, para esto fue necesario el uso de una encuesta preliminar e instrumentos como el cuestionario y la entrevista. El cuestionario fue aplicado y enviado mediante la aplicación WhatsApp a conocidos de uno de los microempresarios y mediante correos electrónicos recolectados en la etapa de la encuesta preliminar a las personas que colaboren en las empresas e instituciones de San Ramón centro.

Entre los resultados y conclusiones obtenidas se indica que:

- Existe viabilidad técnica, ya que se logró determinar todos los requerimientos de inversión, tanto en equipo e insumos con los que debe contar Gaira Café para su establecimiento, así como costos de operación.
- Existe viabilidad de mercado, ya que se determinó la presencia de una demanda potencial por un proyecto de estas características en la zona de San Ramón Alajuela, así como una oferta, la cual, a pesar de que existe, no logra satisfacer la demanda existente
- El estudio financiero, muestra que el proyecto es viable, a partir de los resultados de los indicadores financieros: valor actual neto y la tasa interna de retorno del proyecto, con ello, fue posible determinar que se generaría riqueza para la microempresa, si se lleva a cabo la inversión.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Elaborar un estudio de mercado para determinar la factibilidad financiera en la apertura de una cafetería que incluya productos saludables y que cuente con servicio *delivery* y entrega sin contacto.

### **Objetivos Específicos**

- Elaborar un estudio de mercado que permita determinar la demanda y oferta de una cafetería en la zona de Moravia con servicio *delivery*. Así como la ubicación del local.
- Confeccionar un estudio administrativo, técnico y ambiental para la apertura del negocio.
- Construir un estudio Legal para la conformación del establecimiento.
- Realizar un estudio financiero para determinar la factibilidad del proyecto desde la perspectiva de la rentabilidad de la inversión.
- Elaborar un plan de Marketing para llevar a cabo el proyecto.

### **Alcance de la Investigación.**

El alcance de esta investigación se enfoca en determinar la factibilidad financiera en la creación de una cafetería que incluya productos saludables y servicio de entregas en el cantón de Moravia a través de un análisis del mercado en dicha zona, permitiéndonos la elaboración de un plan de negocios dirigido a la población masculina y femenina entre las edades de 20 a 49 años de los niveles socioeconómicos medio y medio alto.

## **CAPITULO II MARCO REFERENCIAL**

El marco referencial dentro de este plan de negocios es una serie de ideas o conceptos organizados de tal manera que pretenden encaminar y facilitar la comprensión de la información dentro del presente proyecto.

A continuación, se presentan los aspectos teóricos que guiarán la interpretación de los resultados y la elaboración de las conclusiones y recomendaciones teniendo en cuenta aspectos necesarios como la mezcla de mercado, la publicidad, la competencia y la planeación, y la competitividad entre otros.

### **Estudio de mercado**

Uno de los factores que son fundamentales en el estudio de proyectos es la determinación del mercado, el estudio de mercado consta de la determinación y cuantificación de la oferta y demanda, el análisis de los precios y el estudio de la comercialización. Cuyo objetivo general es verificar la posibilidad real de penetración del producto en un mercado determinado tomando en cuenta el riesgo

Muchos costos de operación pueden proveerse simulando la situación futura y especificando las políticas y procedimientos que se utilizarán como estrategia comercial. Pero pocos proyectos son los que se explican, por ejemplo, la estrategia publicitaria, la cual tiene en muchos casos una fuerte recuperación de los gastos. Tanto en la inversión inicial, cuando la estrategia de promoción se ejecuta antes de la puesta en marcha del proyecto, como en los costos de operación cuando se define como un plan concreto de acción.

Miranda (2018), expresa que el análisis de mercado también tiene que usarse para entender la forma en que determinado proyecto se debe comercializar y distribuir. Expresa que la cantidad y calidad de los canales siempre afectan los precios de los diversos productos, y esto tienen que considerarse en la relación entre la oferta y la demanda. Indica que cuando se agrega una canal a la distribución del producto el precio se incrementa.

Según Miranda (2018) la demanda se ve afectada de diversas maneras, “Con ello, la demanda puede verse disminuida con respecto a los estudios previos. Podría bajarse el precio de entrega al distribuidor para que el producto llegue al consumidor al precio previsto, con lo cual los

ingresos del proyecto se verían también disminuidos.” (p.2). Para este autor cuatro son los aspectos que deben investigarse:

- El consumidor, las demandas del mercado, del proyecto, actuales y proyectadas.
  - Las competencias, las ofertas del Mercado y del proyecto, actuales y proyectados.
  - Comercialización del producto o servicio generado por el proyecto.
  - Los proveedores, la disponibilidad y precio de los insumos, actuales y proyectados.”
- (p.3)

Cuando se analiza al consumidor es necesario tomar en cuenta tanto los que son actuales como los potenciales, donde es necesario conocer que los motiva, los gustos, las preferencias, lo que los motiva y en última instancia los lleva a realizar un acto de compra, lo que ayudará a completar un perfil que ayude a elaborar una estrategia de mercadeo. Como expresa Nazareno (2018):

El estudio del análisis de la demanda cuantifica el volumen de bienes o servicios que el consumidor podría adquirir de la producción del proyecto, la demanda se asocia a distintos niveles de precios y condiciones de venta, entre otros factores, y se proyecta en el tiempo, diferenciando claramente la demanda deseada de la esperada de la competencia es fundamental por varias razones, por ejemplo, la estrategia comercial que se defina para el proyecto no puede ser indiferente a ella. (p.20)

Nazareno (2016) habla de que deben conocerse las estrategias que tiene la competencia, buscando aprovechar las ventajas, para prevenir las desventajas por medio del aprendizaje. En fin, de considera que es una fuente viable de información, donde se pueden estimar las posibilidades de captación del mercado de otras empresas y los costos que llevará. Como indica Miranda (2018):

La determinación de la oferta suele ser compleja, por cuanto no siempre es posible visualizar todas las alternativas de sustitución del producto del proyecto o la potencialidad real de la ampliación de la oferta, al desconocer la capacidad instalada ociosa de la competencia.

En este sentido como indica Miranda (2018), la comercialización en cualquier aspecto de la empresa es uno de los aspectos que más cuesta precisar, sobre todo por las reacciones y

variaciones que puede tener una demanda, ya sea de usuarios finales o de intermediarios, en un período corto o mediano de tiempo.

### **Comportamiento del consumidor**

El comportamiento del consumidor es el estudio de los procesos que intervienen cuando una persona selecciona un servicio o compra un producto para satisfacer sus necesidades (Solomon, 2014). Los modelos de comportamiento sirven para organizar de manera congruente las ideas relativas a los consumidores por medio de las siguientes variables:

- Variables externas
- Determinantes individuales
- Proceso de decisión del comprador

Dentro de la cultura se incluyen todos los conocimientos, creencias, leyes y costumbres adquiridas por el ser humano. La subcultura, está referida a aquellos valores, costumbres y otras formas de conducta, que desarrollan los consumidores en sus actividades diarias y cómo influyen en la compra. (Solomon, 2014). Las clases sociales también pertenecen a esta variable, en donde se clasifican de acuerdo a las diversas posiciones sociales.

La familia, también es importante en las decisiones de compra, pues, aunque la componen varios individuos, es usual que sea una persona la que tenga mayor peso en lo que se adquiere, y los otros miembros de la familia tienen poca influencia, sobre todo si no tienen un ingreso económico (como los menores de edad). Otros aspectos de la influencia familiar en el comportamiento del consumidor son las etapas relevantes de la vida como el ser niños y sus preferencias de consumo, al igual que los recién casados.

Los factores personales se pueden definir como los efectos de la comunicación de un individuo con otras personas, esta tiene que ver con la cantidad y la calidad de información que recibe. Además, influye el proceso de difusión (publicidad) por medio del cual el producto o el servicio se da a conocer en el mercado.

Todos estos aspectos conllevan a la toma de decisiones del consumidor, el cual se ve influenciado por una o varias variables asociadas entre sí.

El análisis del consumidor tiene por objeto caracterizar a los consumidores actuales y potenciales, identificando sus preferencias, hábitos de consumo, motivaciones, etc., para obtener un perfil sobre el cual pueda basarse la estrategia comercial.

El análisis de la demanda cuantifica el volumen de bienes o servicios que el consumidor podría adquirir de la producción del proyecto, la demanda se asocia a distintos niveles de precios y condiciones de venta, entre otros factores, y se proyecta en el tiempo, diferenciando claramente la demanda deseada de la esperada.

Por su parte, Corona (2012) dice

El comportamiento del consumidor resulta el arma más eficaz para enfocar los esfuerzos de una empresa en la satisfacción de necesidades específicas, las empresas deben tomar en cuenta que el consumidor es un individuo con fuerzas psicológicas y con un contexto social y cultural tan diverso que debe ser estudiado de forma permanente. (p. 6)

De acuerdo con esto para Kotler (2014) los tipos de consumidor son

- **Final o particular:** compra para uso propio
- **Industrial:** corresponde a fábricas que compran bienes o servicios para confeccionar (fabricar) otros bienes o brindar otros servicios
- **Institucionales:** organismos que compran bienes para utilizarlos en actividades (Kotler, 2012)

El estudio de la competencia es fundamental por varias razones, por ejemplo, la estrategia comercial que se defina para el proyecto no puede ser indiferente a ella.

Es preciso conocer las estrategias que sigue la competencia para aprovechar sus ventajas y evitar sus desventajas al mismo tiempo, se constituye en una buena fuente de información para calcular las posibilidades de captarle mercado y también para el cálculo de los costos probables involucrados.

No se debe fabricar un producto sin saber cuáles son las necesidades del público. El producto solo se venderá si el público lo requiere. El objetivo de cualquier producto o servicio es satisfacer al cliente y generar un producto que esté a la medida de sus requerimientos, es por esto que siempre se debe mantener contacto con el público objetivo para conocer cuáles son las necesidades que se deben satisfacer. (Pixel Creativo, 2018 p. 1)

Bajo los nuevos estándares de satisfacción de las necesidades de los consumidores, las organizaciones más exitosas, deben transformarse para alcanzar este objetivo, mediante un enfoque para el consumidor, donde esté determinado qué quieren para poder diseñar, producir y comercializar productos o servicios con la más alta calidad y a precios razonables. El enfoque debe fundamentarse en las investigaciones acerca de los consumidores y la importancia de contar con información detallada sobre: qué, dónde, cuánto, cuándo y por qué compran y/o consumen.

El concepto de comportamiento del consumidor se deriva de la noción de marketing, la cual empezó a ser reconocida a finales de la década de 1950. En esa época las empresas se dieron cuenta de la facilidad con la que se vendían los productos o servicios que contaban con información previa acerca de las necesidades específicas que iban a satisfacer en el consumidor. Esto les permitía eliminar prácticas inusuales como producir para posteriormente vender, sin tomar en cuenta si eran o no del agrado de los compradores o usuarios. (Corona, 2012 p.11)

Al ser el comportamiento del consumidor un área tan incierta y compleja, es necesario desarrollar metodologías específicas para evaluar las acciones de aquellos que realizan la función de compra y consumo:

El comportamiento del consumidor se ocupa del estudio de los procesos de decisión y de los actos de los individuos relacionados con la obtención, el uso y el consumo de los productos y servicios, añadiendo que este cambia con el ciclo de vida y el tipo de producto (Vigaray, 2005, p.159 citado por Quintero, 2015 p. 113).

Para Quintero (2015) el minorista debe conocer los elementos culturales que afectan su gestión: la visión del mundo, el lenguaje, los valores, las actitudes, la estética, los símbolos, las

creencias religiosas, las normas, las costumbres, la orientación al tiempo cronológico y la cultura material. (Quintero, 2015 p. 114)

### **Proceso de decisión**

Los procesos de decisión se encuentran sujetos a una serie de comportamientos, distintos para cada ser humano, debido a que se encuentran sujetos a la individualidad y aspectos relacionados con la forma de vida: De acuerdo con Rupeti (2016) “Todos los seres humanos somos distintos y por lo tanto gastamos el dinero en forma diferente pero también tenemos los mismos tipos de necesidades, que permiten explicar y aclarar el comportamiento de consumo de diferentes productos que nos ofrece el mercado”. ( p. 21). Por su parte Kotler (2014) dice que:

Para llegar a un mercado meta, el especialista en marketing usa tres tipos de canales de marketing. Los canales de comunicación que entregan y reciben mensajes de los compradores meta y que incluyen los diarios, revistas, radio, televisión, correo, teléfono, carteles, pósters, folletos, CD, cintas de audio e Internet. Además de ellos, las empresas se comunican mediante la apariencia de sus tiendas minoristas, sitios de Internet y otros medios. Los especialistas en marketing cada vez aumentan el número de los canales de diálogo tales como correo electrónico, blogs y números de teléfono gratuitos además de los canales de monólogo como los anuncios. El especialista en marketing utiliza canales de distribución para mostrar, vender o entregar el producto físico o servicio al comprador o usuario. (Kotler, 2012 p. 11)

El ofrecer calidad superior a la de la competencia y en forma consistente, es una forma de distinguirse en el mercado. Algunos estudios señalan que la calidad afecta directamente la satisfacción del cliente, la cual, a su vez, afecta la intención de compra. Tener esta ventaja competitiva sobre el resto de organizaciones del mercado conduce a un mejor desempeño de las ventas y de las utilidades.

La clave está en superar las expectativas que tiene el cliente en cuanto a la calidad del servicio, pero éstas se basan en experiencias pasadas, comentarios y publicidad de la empresa.

Las estrategias de marketing deben diseñarse de manera que influyan en el comportamiento de los consumidores, de tal manera que aumenten las probabilidades de que los

consumidores tengan pensamientos y sentimientos favorables hacia productos, servicios y marcas específicos. (Corona, 2012 p. 17)

Expone Monferrer (2013) que el comportamiento de compra del consumidor se encuentra unido al comportamiento de la persona, ya que esto designa el proceso de adquisición de un producto en función de una satisfacción de necesidades

Las necesidades humanas son básicamente la rentabilidad de las empresas, y estas a su vez dependen de la destreza del mercado logos, quienes tienen la tarea de superar a la competencia y por supuesto satisfacer de manera positiva las necesidades de los consumidores. Es esencial conocer cuáles son las necesidades de los consumidores ya que, si no estamos completamente seguros de lo que ellos quieren, necesitan, no podremos llegar a satisfacerlos y por lo tanto la competencia nos superara. (Rupeti, et al 2016 p. 21)

Es por este aspecto, que Kotler (2006), hace alusión a que “a cultura es el determinante fundamental de los deseos y del comportamiento de las personas”. (p. 114). Sobre el tema de la cultura se afirma:

Esta está conformada por subculturas que proveen a sus miembros de factores de identificación y socialización más específicos, que incluyen nacionalidades, religiones, grupos raciales y zonas geográficas. A su vez, las subculturas se componen de clases sociales: divisiones homogéneas, permanentes, ordenadas jerárquicamente, en las que se comparten valores, intereses y comportamientos similares; determinadas por su profesión, el nivel de ingresos, de bienestar, la educación y los valores. (Quintero, 2015 p. 114)

La familia, también es importante en las decisiones de compra, pues aunque la componen varios individuos, es usual que sea una persona la que tenga mayor peso en lo que se adquiere, y los otros miembros de la familia tienen poca influencia, sobre todo si no tienen un ingreso económico (como los menores de edad). Otros aspectos de la influencia familiar en el comportamiento del consumidor son las etapas relevantes de la vida como el ser niños y sus preferencias de consumo, al igual que los recién casados.

Los factores personales se pueden definir como los efectos de la comunicación de un individuo con otras personas, esta tiene que ver con la cantidad y la calidad de información que

recibe. Además, influye el proceso de difusión (publicidad) por medio del cual el producto o el servicio se da a conocer en el mercado.

Todos estos aspectos conllevan a la toma de decisiones del consumidor, el cual se ve influenciado por una o varias variables asociadas entre sí.

### **Competencia**

Es competencia de una empresa cualquiera de los participantes en el mercado que comercialice o venda productos, bienes o servicios cuyo fin sea satisfacer necesidades idénticas a las que satisfacen los productos de aquella empresa. Como indica Kotler (2018) el análisis de la competencia tiene que tomar en cuenta "...sus estrategias, objetivos, fortalezas y debilidades" (p.346). Deben asimismo incluirse aquellos productos o servicios no idénticos, que puedan reemplazar o eliminar a los de la empresa son considerados, sin duda productos competidores y, por lo tanto, sus representantes o fabricantes, o ambos son empresas o profesionales competidores.

En este sentido se trata de competir por un mismo cliente y tratar de ganar participando, lo que como indican Bateman y Snell (2018) implica reaccionar y anticipar acciones. En el presente caso de los productos de construcción por ejemplo esto implica entender los gustos del consumidor con respecto a los edulcorantes naturales y artificiales y con qué empresas intentan satisfacer estas necesidades.

En este sentido el primer paso es identificar a los competidores la forma en que realizan sus negocios, sus tácticas como la reducción de precios y la introducción de nuevos productos (Bateman y Snell, 2018), lo que indica que también la empresa tiene que reaccionar con medidas parecidas, más una publicidad que sea adecuada efectiva para conservar o aumentar las cuotas de mercado que desea.

### **Estudio Administrativo.**

El estudio administrativo es la información referente a poner en marcha la estrategia inicial de un proyecto; con base en los objetivos trazados, se identificará las necesidades de recursos humanos en términos de capacidades, así como la mejor organización (asignación de recursos y responsabilidades) que haga del proyecto una dinámica eficiente.

Según Chandler (1962), las organizaciones comienzan su actividad con pocos productos por lo que necesitan una estructura sencilla, al crecer pasan a la integración vertical o diversificación de productos, siendo obligatorio establecer una estructura divisionalizada (pp-202)

Gallardo (2016) indica que la administración es la rama de la ciencia que busca la realización de los procesos y las actividades con eficiencia y eficacia mediante la acción coordinada de personas. Eficiencia porque busca hacerlo correctamente con la menor cantidad de insumos y costos. Eficacia ya que porque las actividades tienen que estar dedicadas a cumplir con ciertas metas. Como se indica se hace alusión a los procesos, el conjunto de actividades que deben realizar los gerentes (pp-99)

En este sentido Gallardo (2016) manifiesta que una serie de funciones de la administración representan las actividades que los administradores deben realizar para alcanzar los objetivos de la organización. El proceso administrativo es de naturaleza circular, ya que las funciones están interrelacionadas y se realizan una tras otra.

### **Estrategia.**

La Planificación es una herramienta fundamental para el desarrollo y ejecución de proyectos, es un proceso sistemático, que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una organización, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el presente hacia el futuro, siguiendo para ello una serie de pasos y estrategias que puedan definir los objetivos a largo plazo, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

### **Determinación de la Visión**

La visión es una representación de cómo se cree que deba ser el futuro en una organización ante los ojos de los clientes, empleados, propietarios y accionistas importantes. En su origen la visión es casi por completo intuitiva. Es una consecuencia de los valores y convicciones de su equipo de administración. La visión básicamente es breve, fácil de captar y recordar e inspira y plantea retos para su logro consistente con los valores estratégicos y la misión.

## **Designación de la Misión**

Cualquier clase de empresa organizada tiene (o al menos debe tener para ser significativa) un propósito o misión. Esta es la razón de ser de la empresa, gerencia o departamento. La misión representa la última y más elevada aspiración hacia la cual todos los esfuerzos deben estar encaminados. En todo sistema social las empresas tienen una función o tarea básica que la sociedad les asigna. Por lo general, el propósito de ella es la producción y distribución de bienes y servicios.

## **Formulación de Objetivos**

Una buena planeación comenzará con un conjunto de objetivos que se cumplen poniendo en práctica los planes. Para que los objetivos sean alcanzables y valga la pena el esfuerzo, deben reunir los siguientes requisitos:

- Claros y específicos.
- Formularse por escrito.
- Ambiciosos pero realistas.
- Congruentes entre sí.
- Realizarse en determinado periodo.

La formulación de los objetivos implica comprender la misión de la organización y después establecer objetivos que la traduzcan a términos concretos. Dado que los objetivos seleccionados se llevarán gran cantidad de los recursos de la organización y gobernarán muchas de sus actividades.

## **Organización**

Sobre este tema Koontz, Wheirich y Cannice (2014) manifiestan que

Organizar, entonces, es esa parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencional de funciones que las personas desempeñen en una organización; es intencional en el sentido de asegurarse que todas las tareas necesarias para lograr las metas se asignen, en el mejor de los casos, a las personas más aptas para realizarlas. El propósito de una estructura organizacional es ayudar a crear un ambiente para el desarrollo humano,

por lo que es una herramienta administrativa y no un fin en sí; aunque la estructura define las tareas a realizar, las funciones así establecidas también deben diseñarse con base en las habilidades y motivaciones de las personas disponibles. Diseñar una estructura organizacional efectiva no es una tarea gerencial sencilla; para hacer que las estructuras se ajusten a las situaciones se enfrentan muchos problemas, incluidos el de definir los tipos de trabajos que deben realizarse y el de encontrar a las personas que los hagan. Estos problemas y las teorías, los principios y las técnicas esenciales para gestionarlos son el tema de la tercera parte. (pp. 30-34)

Por lo tanto, implica identificar qué tareas deben realizarse y agrupar las actividades, dividir las agrupadas en pequeño trabajo, además crear la estructura organizativa para lograr los logros organizacionales de manera eficiente y eficaz. La organización también implica decidir sobre la delegación de autoridad, la centralización y la descentralización.

En cuanto a delegar, luego de haber nombrado a alguien, darle un conjunto específico de tareas y objetivos claros, puede ser difícil si se considera que la otra persona no puede hacer una tarea mejor y en menos tiempo, incluso quién delega puede molestarse por el tiempo que debe invertir para conseguir que las tareas se realicen de la manera deseada. Se recomienda ofrecer ayuda y asesoramiento y reservar un horario aparte, diario o semanal, dependiendo de la naturaleza del trabajo, para revisar los logros y el progreso del nuevo empleado.

En toda organización es necesario conocer las relaciones que existen entre los elementos que la conforman, así mismo como las posiciones y funciones que realiza cada uno de estos, es necesario entender la estructura interna en general de la organización; la estructura es uno de los factores claves para alentar al recurso humano a la competitividad y productividad dando como resultado que la organización logre con éxito sus objetivos.

Menciona Robbins (2005), la estructura organizacional es “la distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización” (pp. 30).

## **Perfil del Puesto**

Es la descripción de las características y requisitos con los que una persona debe contar para poder desempeñar cada uno de puestos en un lugar de trabajo, en este deben destacar las responsabilidades y principales destrezas que el encargado tiene para llevar a cabo cada actividad con productividad y eficiencia.

Según, Werther, Davis, Guzmán, del libro “Administración de Recursos Humanos” (2014). Consiste en una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado (pp. 12)

Definir el perfil de puestos ayuda a evitar la contratación errónea de personal no calificado para lograr los objetivos de la compañía.

El perfil de puestos debe ser elaborado por una persona que tenga un amplio conocimiento del negocio y que sepa cuáles deben ser las aptitudes, actitudes, y destrezas con las que debe contar el encargado de cada uno de los puestos:

**Un administrador** es una persona con visión, que es capaz de aplicar y desarrollar todos los conocimientos acerca de la planeación, organización, dirección y control empresarial, donde sus objetivos están en la misma dirección de las metas y propósitos de la empresa o institución. Un administrador debe tener la capacidad de tomar decisiones que orienten efectivamente a las empresas y que utilicen eficazmente los recursos que posee la empresa para alcanzar unos objetivos primordiales como son la innovación, la competitividad y la generación de valor económico y social tanto para el cliente como para sus partes relacionadas.

**Barista** es la persona encargada de preparar bebidas a base de café expreso y del amplio conocimiento en cuanto al café.

**Salonero** Persona encargada de atender a los clientes en un salón en que se venden o ingieren bebidas alcohólicas.

**Un cocinero** es la persona que cocina por oficio y profesión, bien sea ejerciendo su trabajo particular o en una empresa que amerite o requiera.

**Menú** es un término con varios usos de acuerdo al contexto. Puede tratarse del conjunto de los platos que constituyen una comida (desayuno, almuerzo, merienda o cena). El menú también puede ser la carta donde se indican las comidas, los postres y las bebidas disponibles en un restaurante o en un establecimiento similar, igualmente es la ventana oficial para enunciar en este caso la comida saludable: es aquella que proporciona los nutrientes que el cuerpo necesita para mantener el buen funcionamiento del organismo, conservar o restablecer la salud, minimizar el riesgo de enfermedades, garantizar la reproducción, gestación, lactancia, desarrollo y crecimiento adecuado.

**Servicio Delivery:** El servicio de delivery es el que ofrecen las empresas para hacer las entregas a domicilio de los productos que los clientes compran vía online o por medios telefónicos.

### **Estudio Técnico**

Indica (Rosales, 2005) que un estudio técnico permite proponer y analizar las diferentes opciones tecnológicas para producir los bienes o servicios que se requieren, lo que además admite verificar la factibilidad técnica de cada una de ellas. Este análisis identifica los equipos, la maquinaria, las materias primas y las instalaciones necesarias para el proyecto y, por tanto, los costos de inversión y de operación requeridos, así como el capital de trabajo que se necesita (pp. 18).

Según se menciona por (Córdova, Marcial 2006) el estudio técnico tiene por objeto proveer información para cualificar el monto de las inversiones y de los costos de operación, así como también determinar las condiciones técnicas de realización del proyecto como aspectos de tamaño, localización e ingeniería (pp. 14).

**Localización:** el adjetivo local se refiere a aquello perteneciente o relativo a un lugar, territorio, comarca o país. Se trata de una división pequeña que, en la estructura de un país, suele pertenecer a una provincia, departamento o estado.

Según, Pimentel, Edmundo, del libro *Formulación y Evaluación de Proyecto de Inversión* (2008) "Se entiende por localización de una unidad productora de bienes o servicios al proceso de selección de la entidad geográfica donde dicha unidad será ubicada en forma definitiva. El proceso de selección de la región geográfica generalmente se realiza en consideración a dos tipos de criterios sociales dependiendo de la naturaleza del inversionista (pp.108).

**Mobiliario:** El mobiliario es el conjunto de bienes muebles con los que cuenta una organización y que facilitan el desarrollo físico de su actividad económica. Se localiza predominantemente en oficinas, despachos o instalaciones.

**Pymes:** Pyme es el acrónimo utilizado a la hora de hablar de pequeñas y medianas empresas. Estas, generalmente suelen contar con un bajo número de trabajadores y de un volumen de negocio e ingresos moderados en comparación con grandes corporaciones industriales o mercantiles.

### **Estudio Ambiental**

La implementación de un programa para el adecuado manejo de los desechos para la cafetería, puede impactar positivamente en la responsabilidad social al adecuar técnicas profesionales de reciclaje de los diferentes tipos de residuos producidos, el impacto generado de manejo de desechos vs rentabilidad es positiva, debido a que muchos de los materiales que se generarán serán vendidos a empresas que se encargan a la recolección de los mismos.

**Medio Ambiente**, según Gabriel (Torre 2006), define al Medio Ambiente como diversos factores y procesos biológicos, ecológicos, físicos y paisajísticos que, además de tener su propia dinámica natural, se entrelazan con las conductas del hombre. Estas interacciones pueden ser de tipo económico, político, social, cultural o con el entorno, y hoy en día son de gran interés para los gobiernos, las empresas, los individuos, los grupos sociales y para la comunidad internacional (pp.18).

**Desechos o Residuos**, son aquellos desperdicios que no son transportados por agua y que han sido rechazados porque ya no se van a utilizar. Se aplica a los alimentos biodegradables y a los residuos sólidos no putrescibles los cuales se designan como desechos, según J. Glynn y Gary W. Heinke (2006), los desechos incluyen diversos materiales, que pueden ser combustibles (papel, plásticos, textiles, etc.) o no combustibles (vidrio, metal, etc). (pp.20).

**Desecho plástico**, se obtiene por la combinación de un polímero o varios, con aditivos y cargas con el fin de lograr cierto tipo de propiedades. Los polímeros son materiales no naturales obtenidos del petróleo por la industria mediante reacciones químicas, lo que los convierten en materiales muy resistentes e inalterables por la naturaleza. Según Morton (1993), existen tres grandes familias de polímeros que son:

- Termoplásticos
- Termofijos
- Elastómeros.

### **Las razones para la implantación de un Sistema de Gestión Ambiental.**

González (1998), enumera las razones por la cual se debe implementar un estudio de impacto ambiental.

- Mejorar el cumplimiento de los requerimientos legales.
- Reducir el riesgo de responsabilidad civil.
- Beneficios e incentivos que premian por cumplimiento ambiental.
- Prevenir la contaminación y reducir el desperdicio.
- Abastecer el mercado con productos más ecológicos o “verdes”.
- Administración interna mejorada.

### **Manejo de desechos**

Según lo define Valencia (Año 2002), “La gestión o manejo de un sistema integral de desechos sólidos involucra no solo el buen manejo de la materia orgánica, implica el manejo de todos los componentes de ese sistema, desde el reciclado de vidrio de diferentes colores, el reciclado de papeles y cartones, el reciclado de materiales plásticos, disminuyendo así la gran cantidad de desechos que van a los rellenos sanitarios” (pp.115).

### **Estudio Legal.**

Es fundamental que en el marco legal la empresa se encuentre con todos los documentos al día, ya que si por algún hecho en el área del perfil del puesto que se encuentra la base de los empleados no están con los documentos regulados y sucediera algún efecto negativo con algún colaborador se puede afectar legal y económicamente la empresa y en ese caso la rentabilidad se estaría perjudicando.

### **Permisos de funcionamiento**

Indispensable para poner en marcha el negocio de manera legítima y segura, se debe poner atención a los permisos que la empresa pueda requerir. Dependiendo de la actividad que realice la

empresa puede necesitar diversas autorizaciones, ya sea sanitaria ambiental, relacionadas a la construcción y otros, en este caso se identifica relación con las entidades:

- Municipalidad de Moravia.
- Caja Costarricense de Seguro Social.
- Ministerio de Hacienda.
- Ministerio de Salud.

## **Estudio Financiero**

Es el proceso a través del que se analiza la viabilidad de un proyecto. Tomando como base los recursos económicos que tenemos disponibles o se proyectan recibir, igualmente considera los costos asociados para llevar a cabo el proyecto.

Su finalidad es permitirnos ver si el proyecto que nos interesa es viable en términos de rentabilidad económica.

### **Conceptos financieros**

Baca (2016) menciona el realizar un estudio financiero previo a la realización de un proyecto, ayuda a organizar y sistematizar toda la información de manera de representación monetaria, en donde se proporcionen las etapas anteriores y elaborar cuadros analíticos que sirven de base para una evaluación económica. Para iniciar se deben determinar los costos totales y de la inversión inicial del proyecto, para ello será necesario análisis de los costos y la inversión inicial se subordinan a la tecnología escogida; posterior se debe determinar la depreciación y la amortización de los activos sin incluir aspectos sujetos para la evaluación económica y de naturaleza líquida tales como los flujos netos de efectivo y la tasa de rendimiento mínima aceptable, debido a que ambas se calculan con y sin financiamiento. (pp.25).

### **Inversión inicial**

Según Sy (2019) define la inversión inicial como

La inversión inicial en una empresa o capital inicial es el dinero que necesita el propietario de esa empresa para iniciar el negocio. Este dinero se utiliza para cubrir los costos iniciales, tales como la compra del edificio, compra de equipos y suministros, y la contratación de empleados. (párr.1)

Por tanto, la inversión inicial implica la compra de todos los activos tangibles e intangibles, los cuales son necesarios para llevar a cabo las operaciones de la empresa; la inversión inicial se compone de los activos fijos necesarios para operar y el capital de trabajo, todo lo que se aprueba para el proyecto dentro del estudio técnico se justifica de diferentes formas en el campo financiero.

Indica Sy (2019) que la inversión inicial se puede calcular mediante la siguiente operación:

**Inversión inicial** = Inversión de capital fijo + Inversión de capital de trabajo – Ingresos por venta de activos (Valor de rescate).

En donde:

- Inversión de capital fijo: Se refiere a la inversión a realizar para comprar los equipos nuevos requeridos para el proyecto. Este costo también incluirá los costos de instalación y de envío relacionados con la compra del equipo. Esto se considera a menudo como una inversión a largo plazo.
- Inversión de capital de trabajo: Corresponde a la inversión realizada al inicio del proyecto para cubrir sus gastos operativos (por ejemplo, inventario de materias primas). Esto se considera a menudo como una inversión a corto plazo.

### **Capital de trabajo**

Se menciona en sitio web My ABCM (2017) que

El capital de trabajo es básicamente una cantidad de recursos financieros que la empresa necesita para seguir operando y explorar su actividad. Es extremadamente relevante para la salud financiera y la sostenibilidad del negocio. Es responsable de mantener las operaciones de una empresa, especialmente cuando se aplaza la recepción de las disposiciones de ventas o servicios y no hay efectivo para cubrir los gastos básicos. (párr.1-2)

De la definición anterior se comprende entonces que el capital de trabajo sirve de herramienta para garantizar el funcionamiento del negocio, incluso cuando se lleguen a enfrentar períodos de escasez de recursos para así mantener sus gastos básicos. La principal fuente de capital de trabajo está constituida por las ventas de la empresa.

Pérez & Merino (2012) indican que entre las fuentes del capital de trabajo, se pueden mencionar a las “operaciones normales, la venta de bonos por pagar, la utilidad sobre la venta de valores negociables, las aportaciones de fondos de los dueños, la venta de activos fijos, el reembolso del impuesto sobre la renta y los préstamos bancarios.” (párr.11)

Por lo tanto, es saber cómo se calcula y construye el capital de trabajo. En donde se indica en sitio web Centro de Estudios Cervantinos (2018) la fórmula matemática para el cálculo del capital de trabajo:

$\textit{Capital de trabajo} = \textit{Activos corrientes} - \textit{Pasivos corrientes}$
---

En donde:

- **Activos:** es el dinero que tiene la empresa. Hay que decir que los activos siempre se clasifican en base a su liquidez.
- **Pasivos:** son los compromisos de pago de la empresa, se puede decir que son las deudas; se trata de dinero comprometido y por ende no debe ser considerado como activo de trabajo. (párr.10)

Siempre hay que tomar en consideración que el Pasivo no debe exceder al monto del Activo de la empresa porque si esto sucede se obtendrá un Capital de trabajo negativo y la empresa solo funcionará si deja de pagar sus pasivos.

## **Inflación**

La inflación es la caída en el valor del mercado o del poder adquisitivo de una moneda en determinada economía.

Por ende, su análisis es importante, ya que es un fenómeno que se produce cuando las presiones económicas actuales y la anticipación de los acontecimientos futuros hacen que la demanda de bienes y servicios sea superior a la oferta disponible de dichos bienes y servicios a los precios actuales, o cuando la oferta disponible está limitada por una escasa productividad o por restricciones del mercado.

## **Componentes de los flujos de caja**

La información básica para realizar la proyección del flujo de caja de un proyecto de inversión la proporcionan los estudios de mercado, técnico, organizacional y financiero.

Al proyecto del flujo de caja es necesario incorporar información adicional, relacionada con los efectos tributarios de la depreciación, la amortización del activo, con el valor residual, con las utilidades y pérdidas, principalmente.

El flujo de caja de cualquier proyecto se compone de cuatro elementos básicos:

- Los egresos iniciales de fondos.
- Los ingresos y egresos de operación.
- El momento en que ocurren estos ingresos y egresos.
- El valor de desecho o salvamento del proyecto.

Elementos:

- Egresos iniciales de fondos (momento cero)
  - Inversión inicial
  - Capital de trabajo
- Ingresos y egresos de operación
  - Flujos de efectivo de entrada y salida (incrementales)
  - Flujos contables no necesariamente ocurren en forma simultánea con los flujos reales
- Momento en que ocurren esos ingresos y egresos:
  - Momento cero refleja todos los egresos previos a la puesta en marcha del proyecto
  - Horizonte de evaluación depende de las características de cada proyecto
- Valor de desecho o salvamento del proyecto
  - Se incluyen como flujos positivos al finalizar la vida económica (son sujetos a impuestos)
  - Se incluyen junto con la recuperación del capital de trabajo (no es sujeto a impuestos)
- Vida económica del proyecto
  - Horizonte de tiempo que se adopta para la evaluación

Para depreciar los activos de capital existen varios métodos (los más conocidos):

- Línea recta

- Suma de los números dígitos
- Saldos doblemente decrecientes

### **Flujos de caja proyectados**

La construcción de los flujos de caja puede basarse en una estructura general, que se aplica a cualquier finalidad del estudio de proyectos. Para un proyecto que busca medir la rentabilidad de la inversión, el ordenamiento de los elementos por considerar es el que se muestra a continuación:

Ingresos (ventas)  
 - Egresos (costos y gastos)  
 - Gastos no desembolsable  
 = Utilidad antes de impuestos  
 - Impuesto sobre renta  
 = Utilidad después de impuestos  
 +Gastos no desembolsables  
 -Egresos no afectos a impuestos  
 + Beneficio no afectos a impuestos  
 = FLUJO NETO DE CAJA

### **Tasa de descuento para la evaluación, costo de capital**

La tasa de descuento se emplea para la actualización de los flujos de caja y poder descontarlos a valor presente, por ello es importante determinar la tasa correcta de descuento de un proyecto.

El costo de capital es la rentabilidad mínima que el inversionista le exige a la inversión (en este caso los proyectos), por renunciar a un uso alternativo de esos recursos, en proyectos con niveles de riesgo similares.

Los inversionistas pueden echar mano de múltiples fuentes de recursos:

- Préstamos de terceros (créditos de proveedores, pasivos por pagar, préstamos por pagar, leasings)
- Recursos propios (emisión de acciones y utilidades retenidas)

Uno de los aspectos más relevantes en la evaluación de un proyecto de inversión es determinar correctamente una tasa de costo que puede ser el promedio ponderado entre distintas fuentes de financiamiento.

### **Técnicas de evaluación de proyectos**

Anteriormente se revisaron los aspectos relacionados con la preparación de información que posibilita evaluar un proyecto en función de las oportunidades disponibles en el mercado. En este sentido, las técnicas de evaluación comparan los beneficios proyectados, asociados con una decisión de inversión, con su correspondiente flujo de desembolsos proyectados (inversión).

Los métodos para la evaluación de los proyectos de inversión pueden clasificarse en dos grupos fundamentalmente:

- Los métodos denominados aproximados, como lo son el período o plazo de recuperación y la rentabilidad contable o tasa de rendimiento contable.
- Los métodos que utilizan el concepto de flujo de caja descontado en función del tiempo. Según afirman Nicolás y Ketelhöhn (2014), “estos métodos, mucho más refinados desde el punto de vista técnico, son la tasa interna de rendimiento (TIR), el valor actual neto (VAN), y el valor actual neto ajustado (VAN ajustado).

### **Valor actual neto (VAN)**

Según Solé Madrigal (2011) “Se define como la sumatoria de los flujos de efectivo neto, netos descontados (actualizados) a valor presente, al costo de capital de la empresa o del proyecto (contemplando todos sus riesgos: del negocio, financiero y del entono)”

Esta tasa que se utiliza para descontar los flujos es conocida como la tasa descuento (d) y refleja el rendimiento mínimo aceptable de la empresa, por debajo del cual los proyectos de inversión no deben efectuarse. El valor actual neto se define matemáticamente como:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1+d)^t} - I_o \quad (1.3)$$

Donde:

$FC_t = \text{flujos netos de caja por período (desde } t = 1, \text{ hasta } t = n)$

$I_o = \text{inversión inicial (en el momento cero)}$

$d = \text{tasa de descuento (costo de capital, rendimiento mínimo a aceptar)}$

Para aplicar este enfoque, se debe determinar el valor presente de todos los flujos de efectivo que se espera que genere un proyecto y luego sustraer la inversión inicial, para precisar el beneficio neto que la empresa obtendrá del hecho de invertir en el proyecto. Si el resultado del beneficio neto que se ha calculado sobre la base de un valor presente es positivo, el proyecto se considera una inversión aceptable.

Afirma Sapag J (2014) que al aplicar este criterio, el VAN puede tener un resultado igual a cero, indicando que el proyecto renta justo lo que el inversionista exige a la inversión; si el resultado fuese, por ejemplo, 100 positivos, indicaría que el proyecto proporciona esa cantidad de remanente sobre lo exigido. Si el resultado fuese 100 negativos, debe interpretarse como la cantidad que falta para que el proyecto rente lo exigido por el inversionista (pp-40).

### **Tasa interna de retorno (TIR)**

Es una técnica matemática derivada del VAN, la cual evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento ( $r$ ) por período, con la cual la totalidad de los flujos de caja netos (positivos o negativos) y actualizados a valor presente son exactamente iguales a la inversión inicial (negativa). Según Madrigal (2011) la tasa TIR es aquella tasa de descuento ( $r$ ) que hace que el VAN sea cero”.

La tasa interna de retorno puede calcularse aplicando la siguiente ecuación:

$$TIR = \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1+r)^t} - I_o \quad (1.4)$$

Donde:

$FC_t = \text{flujos netos de caja por período (desde } t = 1, \text{ hasta } t = n)$

$I_o = \text{inversión inicial (en el momento cero)}$

$r = \text{tasa interna de retorno (TIR, factor descuento por período)}$

Afirma Sapag (2014) la tasa así calculada se compara con el costo de capital utilizado por la empresa o inversionista para el descuento de los flujos proyectados. Si la TIR es igual o mayor que esta, el proyecto debe aceptarse, y si es menor, debe rechazarse. La consideración de aceptación de un proyecto cuya TIR es igual a la tasa de descuento se basa en los mismos aspectos que la tasa de aceptación de un proyecto cuyo VAN es cero (pp-35)

### **Período de recuperación (PR)**

Esta técnica determina el período o plazo de tiempo que se tarda en recuperar una inversión inicial. Según esta técnica, las mejores inversiones son aquellas que tienen los PR más cortos. Cuando los flujos netos de efectivo generados por el proyecto son iguales y consecutivos en cada período, entonces el período de recuperación puede determinarse con la siguiente relación:

$$PR = I_0/FC \text{ (1.2)}$$

Donde

*I<sub>0</sub> = inversión inicial*

*FC = flujo neto de efectivo anual*

Conforme afirma Montiel (2014) cuando los flujos netos de efectivo no son iguales, el período de recuperación se calcula acumulando los flujos de efectivo sucesivos hasta que su suma sea igual a la inversión inicial. Cuando además de los desembolsos iniciales de inversión existen flujos netos negativos en los primeros años de la vida de un proyecto, el período de recuperación se determina por el tiempo que tarda en recuperarse o amortizarse la suma total de flujos negativos, incluyendo los desembolsos, tanto por inversiones como por resultados de operación (pp-202)

## **La estrategia de marketing**

### **Visión general y objetivos de una estrategia de marketing**

La estrategia de marketing es el enfoque integral que el negocio tomará para lograr sus objetivos de negocio, considerando las áreas de marketing, ventas, publicidad y relaciones con clientes y proveedores. Incluir estas áreas en la estrategia ayuda a reforzar la imagen de la empresa, reforzar el posicionamiento de la marca y asegurarse la diferenciación de los competidores. Se

deben considerar para la estrategia de marketing “la promoción de productos y servicios, fijación de una estructura de precios, un plan publicitario, relaciones públicas, entre otros.

Para Kotler (2014) la investigación de mercado, campañas publicitarias, incentivos de ventas y esfuerzos en el área de relaciones públicas, deben guiar a la empresa a alcanzar los objetivos establecidos en la estrategia de marketing.

Los mejores planes de marketing son orientados a resultados; definen metas específicas, realistas y medibles dentro de los parámetros de tiempo. Todos los esfuerzos de ventas, publicidad y relaciones públicas se diseñan para lograr estos objetivos. Si las metas no se logran dentro de un tiempo específico, los componentes individuales del plan de marketing deben ser reevaluados y rediseñados.

Se deben responder cinco preguntas fundamentales para identificar los objetivos de marketing, que teniendo en cuenta a Kotler (2014) son:

- ¿Quiénes son los clientes? ¿Quiénes son los competidores?
- ¿Qué se está vendiendo? ¿Qué cantidades y precios de los productos se van a vender?
- ¿Dónde está localizado el mercado meta?
- ¿Cuándo es más probable que los clientes compren? ¿Cuándo son temporadas de más ventas?
- ¿Cómo llegar a los clientes (tiendas, oficinas, sitio web, catálogos)?

### **Mezcla de mercadeo**

Kerin, Berkowiz, Hartley y Rudelius (2014) definen la mezcla de mercadotecnia o marketing como, “Los factores que el gerente de marketing puede controlar, es decir, las acciones de marketing de elección del producto, fijación de su precio, promoción y elección del lugar para resolver un problema de marketing” (pp-788)

La mezcla de mercadeo se refiere a la distribución de esfuerzos, el diseño y la integración de los elementos de mercadeo en un programa que, sobre la base de una evaluación de fuerzas del mercado, alcance, de la mejor manera, los objetivos de una empresa en un momento determinado

La mezcla de mercadeo está compuesta por el producto, ya sea un bien o servicio que se va a ofrecer, el precio que se le va a dar a este, a dónde se va a distribuir y que tipo de promoción se va a determinar para llamar la atención de los clientes para que dé lugar a la adquisición del producto. Estas variables son conocidas como las cuatro “P” de mercadeo; son fuerzas internas controlables por la empresa, las cuales se detallan a continuación.

### **Producto**

Fundamentalmente la justificación social y económica de la existencia de cualquier negocio es su capacidad para satisfacer a sus clientes, de ahí la importancia de tener buenos productos.

Se puede hablar en sentido muy limitado que un producto es tan sólo un conjunto de atributos físicos, y químicos tangibles conformados de manera identificable, por ejemplo cada producto tiene un nombre descriptivo común, como manzana, acero, zapatos, etc.

En un sentido amplio, las marcas abarcan determinados productos por separado. En este sentido como expresa el sitio de la Universidad de Antioquia (2016):

El nombre de marca sugiere una diferencia de producto para el consumidor, de tal manera que comienza a aparecer el concepto de satisfacción de deseos del consumidor. Cualquier cambio en una característica física (diseño, color, tamaño, presentación, etc.) no importa cuán pequeño sea, de hecho crea otro producto. (pp-2)

La existencia de necesidades y deseos humanos hace surgir el concepto de producto. Para Kerin, Berkowiz, Hartley y Rudelius (2014), consta de una serie de “atributos tangibles e intangibles que satisfacen a los consumidores” (pp-791), donde se incluye la envoltura, el color, el precio, prestigio del fabricante, y los servicios del fabricante y del detallista, en donde el comprador puede aceptar como ofrecimientos de satisfacción de deseos o necesidades.

La idea clave es que los consumidores compren algo más que un conjunto de atributos físicos y químicos. De manera fundamental compran satisfacción de deseos. Un producto es algo

que se considera capaz de satisfacer un deseo. Como indica la Universidad de Antioquia (2016): La idea clave en esta definición es que los consumidores compran algo más que un conjunto de atributos físicos y químicos, de manera fundamental compran satisfacción de deseos.” (pp-3)

El deseo impulsa a una persona, la coloca en un estado activo y le imparte dirección. Es importante no limitar el concepto de producto a objetos físicos, el aspecto clave respecto a un producto es el servicio que presta. De ahí que un producto, en realidad, no es otra cosa sino un instrumento para resolver un problema, por tanto, cualquier cosa capaz de prestar un servicio, es decir de satisfacer una necesidad, puede denominarse producto.

### **Atributos del producto**

Muñiz (2018) expone que los atributos de producto son esenciales, constituido tanto por aspectos tangibles e intangibles. De esta forma se tiene que diseccionar el producto, en sus aspectos esenciales como complementarios. Esto es fundamental para saber cómo posicionar el producto en cualquier plan. Sobre esto Muñiz señala una serie de factores:

**Núcleo.** Comprende aquellas propiedades físicas, químicas y técnicas del producto, que lo hacen apto para determinadas funciones y usos.

**Calidad.** Valoración de los elementos que componen el núcleo, en razón de unos estándares que deben apreciar o medir las cualidades y permiten ser comparativos con la competencia...

**Envase.** Elemento de protección del que está dotado el producto y que tiene, junto al diseño, un gran valor promocional y de imagen.

**Diseño, forma y tamaño.** Permiten, en mayor o menor grado, la identificación del producto o la empresa y, generalmente, configuran la propia personalidad del mismo.

**Marca, nombres y expresiones gráficas.** Facilitan la identificación del producto y permiten su recuerdo asociado a uno u otro atributo. Hoy en día es uno de los principales activos de las empresas.

Servicio. Conjunto de valores añadidos a un producto que nos permite poder marcar las diferencias respecto a los demás; hoy en día es lo que más valora el mercado, de ahí su desarrollo a través del denominado marketing de percepciones.

Imagen del producto. Opinión global que se crea en la mente del consumidor según la información recibida, directa o indirectamente, sobre el producto.

Imagen de la empresa. Opinión global arraigada en la memoria del mercado que interviene positiva o negativamente en los criterios y actitudes del consumidor hacia los productos. Una buena imagen de empresa avala, en principio, a los productos de nueva creación; así como una buena imagen de marca consolida a la empresa y al resto de los productos de la misma. (pp- 1)

Lo comentado indica lo complejo de los atributos del producto, puesto que intervienen como se indica las propiedades físicas y químicas del producto. En un refresco, por ejemplo, los ingredientes de bebida, y los materiales del envase. Pero a esto se une la calidad con respecto a la competencia, y también se diría que en productos como alimentos y medicamentos se tiene que pasar por la aprobación de una serie de permisos sanitarios de funcionamiento para que puedan ser vendidos, es decir, tienen que tomarse en cuenta estas directrices.

Cuando se hace referencia al envase o al empaque este tiene que ser atractivo, sugerir el tipo de producto que está adentro pero también impulsar la compra.

### **Ciclo de vida del producto**

Todos los productos tienen un ciclo de vida, es decir nacer, crecen pueden madurar, y luego transformarse o de lo contrario morir. Como bien señala Muñiz (2018) en una empresa los productos tienen diferentes ciclos de vida que se combinan entre sí, expresando que es un criterio que tiene varias décadas:

No cabe duda de que al ser cierto este concepto, el conocimiento de dónde nos encontramos y cuáles son las características de la etapa que va a venir nos permitirá sacar importantes ventajas, si nos preparamos a tiempo. El ciclo de vida del producto es un concepto aceptado hoy día por casi todos, pero no siempre se utiliza y menos aun adecuadamente. Pensemos

que, como toda teoría de base experimental, puede tener excepciones, o mejor, no adaptarse muy bien a ciertos productos. Se deduce, por tanto, que la aplicación práctica del ciclo de vida del producto, a partir de las consideraciones teóricas que se deduzcan, requerirá unos estudios particulares, adaptados al tipo de mercado-producto de que se trate.

El descubrimiento del modelo de ciclo de vida del producto se debe a Theodore Levitt, quien empleó el concepto por primera vez en un artículo de 1965 publicado en la Harvard Business Review. Según Levitt los productos, igual que los seres vivos, nacen, crecen, se desarrollan y mueren, pero el mundo de la empresa hace que estos conceptos puedan quedarse algo obsoletos ya que en la actualidad el ciclo de vida tiene una nueva etapa vital para el desarrollo satisfactorio del producto. (Párr.4-5)

Como sea, Muñiz (2018) destaca que se tienen cinco etapas:

Lanzamiento o introducción.

Turbulencias.

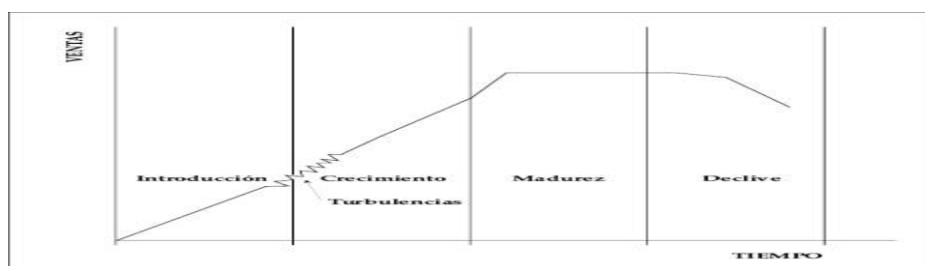
Crecimiento.

Madurez.

Declive.

Esto lo ilustra en el siguiente gráfico:

**Gráfico 1 Ciclo de vida del producto**



Fuente: Muñiz (2018)

Como se puede notar, en la introducción se da un rápido crecimiento, y esto es causado por la sencilla razón de que son pocas las unidades en venta, por lo tanto, crecer es fácil, pero luego pueden venir las turbulencias, la adopción que debe tenerse ante el público, que muchas veces

obliga a su reformulación y rediseño. Si el producto sigue vendiéndose se establece en la mente del público durante cierto largo, y después puede empezar a ser desplazado por otros, es donde viene el declive.

### **Cartera de productos**

Se trata del manejo de todos los productos que se tienen. Su importancia radica en que casi ninguna empresa basa sus ingresos en un producto, se tiene varios, cada uno en diferentes etapas. Algunos de ellos deben sacarse del mercado, otros relanzarse, otros adaptarse en ciertos detalles, y también debe pensarse en sacar otros nuevos. Debe pues realizarse un estudio donde para Muñiz se requiere chequear lo siguiente:

Mejora del diseño. Una premisa comercial que parece incuestionable es que el diseño del producto siempre es mejorable, aunque suele modificarse a petición o sugerencia directa o indirecta del usuario.

Obsolescencia en los métodos de fabricación. La falta de rentabilidad de muchos productos aquí en España es consecuencia de los bajos niveles de competitividad en los sistemas de fabricación existentes, por lo que la solución para obtener costes competitivos será renovar los sistemas de fabricación antes que abandonar el producto o vender la empresa a una multinacional, como así está sucediendo.

Seguridad. Hay productos que no ofrecen plena seguridad a los usuarios y llevan a la compañía a incurrir en elevadas pérdidas por indemnizaciones o en un desprestigio comercial y tecnológico, con lo que su modificación es irrenunciable.

Profesionalizar la gestión. Otras causas que contribuyen a la escasa rentabilidad de un producto son una mala gestión de ventas, mala distribución o escasa labor de marketing, por lo que habría que potenciar la actividad mediante la formación y/o incorporación de personal más cualificado.

Colaboración de terceros. En determinados casos hemos visto cómo empresas que tenían un buen equipo comercial, un buen producto y un buen mercado, pero un mal proceso de fabricación, decidían abandonar el producto por no ser rentable, en lugar de encargar a un

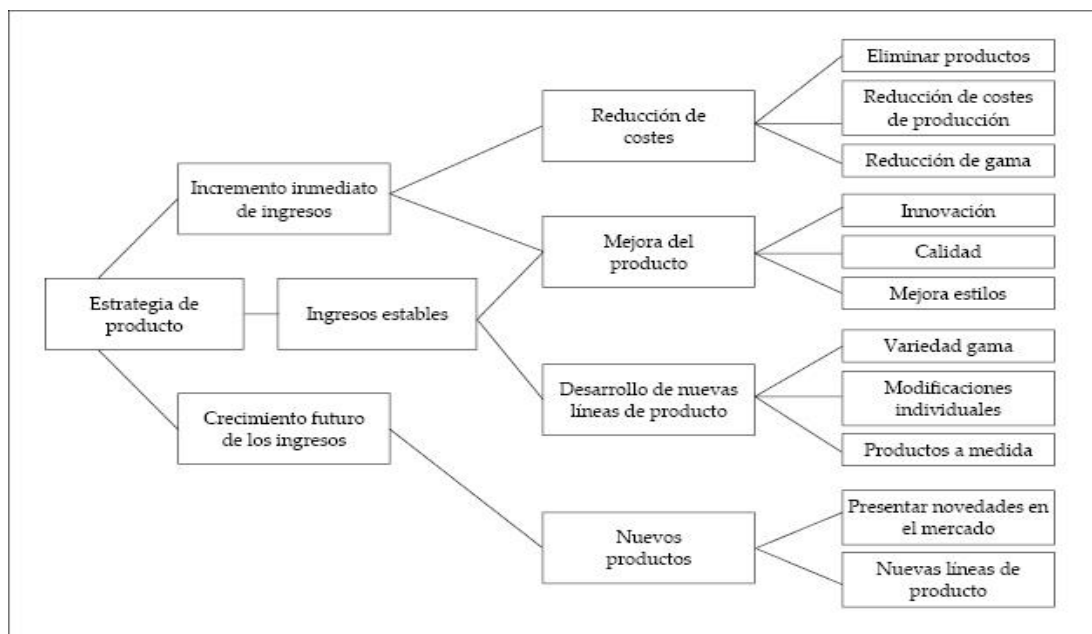
tercero la producción y centrarse en sus puntos fuertes, tendencia muy acentuada en las empresas multinacionales. (pp. 7-11)

Los gustos cambian y las tecnologías también, por eso como dice Muñiz (2018) el diseño y la tecnología asociada al producto también. Puede ser que exista necesidad de un diseño más moderno, o de que se modifiquen algún ingrediente. Pero también los procesos fabricación son importantes, deben verificarse que se siguen las normas de seguridad vigentes, incluso que se siguen normas internacionales actualizadas. También se habla de la tercerización, es decir encargar la fabricación a otras empresas, y especializar más en los otros aspectos.

### Estrategia de producto

Finalmente se habla de la estrategia de producto, donde Muñiz (2018) se centra en O'Shaughnessy, donde las acciones tienen por objetivo generar más ingresos, tanto de forma inmediata, como de una forma progresiva a mediano plazo, esto lo muestra en la siguiente ilustración:

**Ilustración 3 Estrategia de producto**



Fuente: Muñiz (2018)

De acuerdo a la imagen anterior, se puede decir que existen cuatro pilares. El primero es la reducción de los costes, donde en el mercadeo interviene mucho el almacenamiento y la distribución. El segundo es mejorar el producto, lo que implica tecnología para mejorar la calidad, y también hacer un empaque más atractivo. El tercero es desarrollar nuevas líneas, donde se pueden encontrar nuevos sabores, tamaños, entre otros. Luego como se ha señalado nuevos productos adaptándose a los gustos del público.

## **Precio**

Según Stanton, Etzel y Walter (2018) el precio, "...es la cantidad de dinero u otros elementos de utilidad que se necesitan para adquirir un producto." (p.338). A este respecto los autores recuerdan que la utilidad se considera como un atributo potencial para satisfacer necesidades y deseos." (p. 42).

Como ya se mencionó antes, el producto tiene una serie de características que brindan varios grados de satisfacción al consumidor. El conjunto de satisfacciones del producto, no sólo incluye características tangibles, sino también las intangibles. De esta manera el precio del producto es con frecuencia el elemento más sobresaliente que induce a la compra.

El precio es el valor de un producto expresado en unidades monetarias, lo cual constituye un aspecto crítico en la mezcla de mercadotecnia, debido a la influencia que ejerce sobre los consumidores a lo largo del proceso de decisión de compra, ya que siempre es comparado con los productos de la competencia.

Todas las empresas se encuentran frente al problema de fijar los precios de los productos o servicios. Históricamente el precio ha sido la decisión más importante que tenía que formular el empresario, llámese éste pequeño, mediano o grande, porque determinaba el valor de su producto a los ojos del consumidor, en comparación con los de la competencia.

Para establecer cualquier precio se realiza estudio inicial de precios en el mercado y luego se mantiene un monitoreo de los cambios que se van dando según situaciones del mercado que afectan directamente al precio, tales como, cambio de precio de proveedores, impuestos, cambio de fletes marítimos.

## **Política de precios**

Cervigon (2018) manifiesta que los precios tienen que fijarse teniendo en cuenta los costos de la empresa, que en la sociedad actual incluyen variables nuevas, relacionadas con la responsabilidad social sostenible de las empresas, es decir las acciones que se tiene que desarrollar para preservar el medio ambiente y beneficiar a la comunidad donde se está. Dice Cervigon (2018)

Por una parte, puede ser necesario utilizar una estrategia de precios superiores a la competencia bien porque la empresa soporta unos costes mayores derivados de la internalización de los costes medioambientales o bien porque unos precios inferiores o similares al de los competidores pueden generar una imagen de producto de poca calidad. Hay que tener presente que el precio puede representar una fuente de información sobre la calidad del producto. En este sentido hay consumidores que consideran que el tributo ecológico es un valor añadido al producto y que si no vale más es porque su eficacia o calidad técnica es inferior. Por el contrario, utilizar una estrategia de precios superiores puede convertirse en el principal freno a la compra de productos ecológicos. (p.59)

Es por esto que la estrategia de precios se encuentra relacionada con la imagen del producto y la diferenciación con respecto a la competencia. En este sentido las preocupaciones del público son muy importantes, el sentir que el precio garantiza no solo el producto, sino medidas como un adecuado pago a los trabajadores, o una política de carbono neutralidad, entre otros. Sin embargo, cada producto en cada país es algo único.

## **Plaza**

Según McCarthy y Perreault (2017) la plaza es “...hacer accesibles los bienes y servicios en cantidades adecuadas, cuando los clientes lo quieren.”, esto implica que se trata de un canal de distribución de un producto donde se tienen que tomar en cuenta según avanza de un productor al consumidor final o usuario industrial. Asimismo, incluye también a los intermediarios involucrados en la transferencia de la propiedad.

Esta es otra de las cuatro variables controlables por el gerente de mercadeo en su mezcla de comercialización. La plaza es la relación entre las dos grandes instituciones del mercado, la oferta,

representada por las fuerzas productivas del mercado bienes y servicios, en tanto la demanda se encarga de lo relacionado con los deseos de los consumidores y los compradores.

### **Promoción**

El concepto de promoción es bastante amplio hoy en día. Autores como McCarthy y Perreault (2017) la definen como el: “Comunicar la información entre el vendedor y el comprador potencial y otros miembros del canal de distribución para influir en las actitudes y el comportamiento. (p. G-10).

Los objetivos principales de esta área son crear una conciencia de marca, enviar información y crear una imagen positiva. Existen cuatro tipos de actividades que son esenciales para alcanzar las metas de promoción; publicidad, venta personal, relaciones públicas y promoción de ventas. Sobre estos aspectos se pasará a hablar a continuación.

### **Publicidad**

Una de las herramientas de la promoción es la publicidad. Definiciones existen muchas, por lo que ésta se puede conceptualizar según varios autores. Una es la definición que dan Stanton, Etzel y Walker (2018): “Todas las actividades relacionadas con la presentación a una audiencia de un mensaje pagado, identificado con un patrocinador y no personal, acerca de un producto o de una organización” (p.726)

Este concepto sugiere que la información que se desea promulgar tiene como fin el que las personas realicen una acción determinada. Ésta puede referirse a comprar cierto bien o servicio, pero también al convencimiento sobre una idea, pero siempre que actúen hacia lo que se está promocionando. Los fines de la publicidad son básicamente, persuadir, convencer y hacer actuar a las personas.

Éstas, como otras definiciones similares que se encuentran en diversos textos, dan una idea leve sobre el significado y las implicaciones de la publicidad, aunque en realidad va mucho más allá. Las personas interactúan con ella diariamente, ya sea cuando oyen la radio, ven la televisión, van al supermercado o están expuestos por un vínculo específico.

Se trata de algo más que difundir, por ejemplo, un anuncio en la televisión y decir que simplemente gustó mucho o que no tuvo ningún sentido. Se busca cumplir con finalidades específicas de informar sobre características y beneficios específicos que brinda un bien o un servicio particular. Se trata de lograr que las personas a las cuales se les está dirigiendo un mensaje, tengan una identificación con el argumento del anunciante. Se desea que esa misma persona prefiera el artículo en lugar del que presenta a consideración la competencia, ayudando a tomar la decisión de quedarse con uno u otro.

Muchas veces un producto o un servicio pueden ser prácticamente iguales. Muchas veces ofrecen las mismas características e idénticos beneficios. Corresponde a la publicidad darle una personalidad única para diferenciarlo de los otros, para que las personas lo prefieran y lo compren como resultado de un análisis meditado. Al fin y al cabo, el hecho de que esta labor lleve delante de procesos complejos de análisis, de conocimiento, de investigación, de trabajo creativo, permiten entender que la publicidad requiere de un proceso racional serio.

### **Promoción de ventas**

La promoción de ventas nace bajo la necesidad de cumplir con varios objetivos a corto plazo, los cuales no se alcanzan usualmente con la publicidad. Se trata de promover las ventas de productos, para lograr rápidamente la reacción por parte del consumidor.

Las empresas, además de buscar la construcción de un posicionamiento de sus marcas por medio de la publicidad, requieren del incremento de las ventas por medio de la promoción de ventas.

Una definición que dan Kottler y Armonstrong (2018) es que la promoción de ventas es “incentivos de corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio” (p.463).

En la promoción, al consumidor se le ofrecen algo más a cambio de un producto o servicio, es decir un valor agregado, que pueden ser de varias maneras, tales como cupones, rifas, ofertas o descuentos.

Por lo general una promoción se realiza en un período determinado, dependiendo de las tácticas que se utilicen para llevarla a cabo. Es por esta razón que se habla de que actúa a corto

plazo, ya que es una actividad que se realiza paralelamente con la comunicación de los beneficios del producto, y que además refuerza las ventas del mismo. Se pretende con la promoción provocar una reacción casi inmediata del consumidor hacia el producto.

Como explican Mullins, Walker, Boyd y Larreché (2015) existen dos tipos de promociones las del consumidor como “cupones, rebajas y concursos que tienen como finalidad la de incitar las compras de los clientes” (p.321), y las de los comercios que quieren como finalidad que los revendedores incentiven las ventas del producto o servicio.

Siempre el objetivo es buscar una pronta reacción del público a quien se dirige, para aumentar el volumen de ventas. Hay casos en la cuales se incluyen a todos los intermediarios (distribuidores, vendedores, etc), para lograr mucho mejores resultados.

Mientras que la publicidad busca hacer conciencia y preferencia hacia un producto, la promoción de ventas busca la compra casi inmediata del mismo

### **El plan de marketing**

Para Kotler (2014) un plan de marketing es:

... un documento escrito que detalla las acciones necesarias para alcanzar un objetivo específico de mercadeo. Puede ser para un bien o servicio, una marca o una gama de producto. También puede hacerse para toda la actividad de una empresa. Su periodicidad puede depender del tipo de plan a utilizar, pudiendo ser desde un mes, hasta 5 años (por lo general son a largo plazo. (p.16)

Asimismo, Kotler (2014) indica que un plan de marketing debe contener una descripción general, hablar sobre los métodos y estrategias de ventas y distribución, políticas de precios, estrategias de publicidad, relaciones públicas, entre otros.

Las ventas pueden ser directas o indirectas, es decir, por catálogos o sitios web, también se puede promocionar a través de correo electrónico y tercerizar las ventas.

Para Kotler (2014) La estrategia de precios define un piso (lo más bajo) y un techo (lo más alto) que se puede comercializar un producto o servicio, los grupos focales y encuestas pueden

orientar a determinar ese precio que los consumidores estarían dispuestos a pagar, pero también se debe considerar la posición competitiva que pueden brindar los precios bajos.

En función del tamaño de la empresa y mercado meta se puede optar por distintos canales para publicitar los productos o servicios como la televisión, periódicos, volantes, vallas publicitarias, radio, publicidad en línea, entre otros.

### **Implementación de la estrategia de marketing**

La importancia de la implementación de una estrategia de marketing radica en que debe apoyar los objetivos generales de negocio. Kotler (2014) afirma que una vez implementada la estrategia de marketing, se deben medir los resultados tanto de las campañas virtuales como las de radio o impresas.

## CAPITULO III MARCO METODOLÓGICO

### **Generalidades**

Balestrini (2000) señala que el marco metodológico “es el conjunto de procedimientos a seguir con la finalidad de lograr los objetivos de la información de forma válida y con alta precisión”, en otras palabras, es la estructura sistemática para la recolección, ordenamiento y análisis de la información, que permite la interpretación de los resultados en función del problema que se investiga. (p.35)

### **Enfoque de la Investigación.**

El presente trabajo será diseñado bajo el planteamiento metodológico del enfoque cuantitativo, dado que este es el que se adapta más a las características y necesidades de la investigación.

El enfoque cuantitativo se centra en mediciones objetivas y análisis estadístico, matemático o numérico de los datos recopilados mediante encuestas, cuestionarios y encuestas, o mediante el uso de técnicas informáticas para manipular los datos estadísticos existentes.

Según Fernandez y Baptista (2010) Su proceso de investigación se concentra en las mediciones numéricas. Utiliza la observación del proceso en forma de recolección de datos y los analiza para llegar a responder sus preguntas de investigación. Este enfoque utiliza los análisis estadísticos. Se da a partir de la recolección, la medición de parámetros, la obtención de frecuencias y estadígrafos de población. Plantea un problema de estudio delimitado y concreto. Sus preguntas de investigación versan sobre cuestiones específicas. Una vez planteado el problema de estudio, revisa lo que se ha investigado anteriormente. (p.29)

### **Técnicas de investigación.**

En el presente proyecto se utilizan dos técnicas de investigación:

#### **Cuestionario**

La recolección de la información se realizó por medio de un cuestionario. Para Meneses y Rodríguez (2014):

Un cuestionario es, por definición, el instrumento estandarizado que utilizamos para la recogida de datos durante el trabajo de campo de algunas investigaciones cuantitativas, fundamentalmente, las que se llevan a cabo con metodologías de encuestas. En pocas palabras, se podría decir que es la herramienta que permite al científico social plantear un conjunto de preguntas para recoger información estructurada sobre una muestra de personas, utilizando el tratamiento cuantitativo y agregado de las respuestas para describir la población a la que pertenecen o contrastar estadísticamente algunas relaciones entre variables de su interés. (p.9)

En otras palabras, es un instrumento estandarizado para la recolección de serie de respuestas, que en el presente caso se refiere a una serie de conocimientos sobre el consumidor de cafeterías.

**Investigación documental:** mediante la entrevista, se recopilan datos socioeconómicos, estadísticos y de preferencia de la zona que son el contexto para comprender lo que dicen los encuestados. También una información que sirva para la parte financiera como pago de patentes, salarios, alquileres u otros costos. salarios, alquileres u otros costos.

### **Sujetos y fuentes de información**

Brenes (2015) define los sujetos como "...qué o quienes proporcionarían la información al investigador" (p. 122). Los criterios que se toman para definir los sujetos están basados precisamente en la labor a la cual se refiere la misma. Por lo que los criterios que se podrían enlistar son los siguientes:

- Clientes potenciales

### **Población**

Gil (2011) indica que la población es el "Conjunto de "individuos" al que se refiere nuestra pregunta de estudio o respecto al cual se pretende concluir algo" (p.1). En este caso remite a dos poblaciones, los clientes potenciales. Por su parte, Gil (2011) dice que la muestra es una parte de la realidad que debe "examinarse para hacer inferencias sobre el todo del que procede" (p.4).

Costa Rica: Población total proyectada al 30 de junio por grupos de edades, según provincia y cantón 2021																	
Provincia y cantón	Total	Grupos de edades															
		0 - 4	5 - 9	10 - 14	15 - 19	20 - 24	25 - 29	30 - 34	35 - 39	40 - 44	45 - 49	50 - 54	55 - 59	60 - 64	65 - 69	70 - 74	75 y más
San José	1 673 683	104 693	110 451														
Moravia	62 978	3 716	4 088	3 893	3 879	4 472	4 985	5 371	5 652	4 967	4 153	3 676	3 637	3 251	2 670	1 772	2 796
		Población alcanzable				29 600											

En este caso la población son los clientes potenciales, es decir la personas que residen alrededor del distrito de Moravia, que viven o pasan por la zona, que son mayores de edad y se encuentran dentro de nuestro mercado meta, según estadísticas del Instituto Nacional de Estadística y Censo, en el presente año 2021 y con un rango de edad de 20 a 49 años existen 29.600 personas.

## Muestra

Con los clientes potenciales, se realiza un muestreo aleatorio de tipo estadístico. Para Hernández y otros (2014) se considera la muestra como “un subgrupo de la población del cual se recolectan datos y debe ser representativo de dicha población” (p.236). A este respecto, se pretende los resultados de la muestra puedan extrapolarse o generalizarse a la población.

El procedimiento empleado es el siguiente: 1) se asigna un número a cada individuo de la población y 2) a través de algún medio mecánico (bolas dentro de una bolsa, tablas de números aleatorios, números aleatorios generados con una calculadora u ordenador, etc.) se eligen tantos sujetos como sea necesario para completar el tamaño de muestra requerido. Para lo anterior, debe definirse previamente el tamaño de la población muestral. (Tamayo, 2011)

Para un universo finito es decir cuya población sea menor a 100.000 individuos, el tamaño de la muestra viene dado por la siguiente fórmula general:

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

Para poder evaluar esta fórmula es de necesario asignar un nivel de confianza  $Z_{\alpha}$  que es el límite o intervalo donde figura la probabilidad de que la media de la muestra corresponda con la media de la población. También es necesario seleccionar un error de estimación permitido  $e$ , que es representa la diferencia máxima que la muestra va tener con respecto a la población. Es necesario

estimar  $p$  que es la probabilidad de que ocurra el evento deseado (éxito) y  $Q$  probabilidad de que no ocurra el evento estudiado.

La muestra fue determinada con una población de 29.600 con un rango de edad de 20 a 49 años que viven en Moravia, se fijó un error muestral fue de 0.05, una proporción de éxito de 0.05, una proporción de fracaso de 0.5 y un grado de confianza del 95%, esto nos da un tamaño de muestra de 379 personas, como se observa en la figura:

Parámetro	Insertar Valor
<b>N</b>	29,600
<b>Z</b>	1.960
<b>P</b>	50.00%
<b>Q</b>	50.00%
<b>e</b>	5.00%

Tamaño de muestra

"n" =

**379.25**

Para este caso se elige el error máximo usualmente permitido como indica Tamayo (2011) es del 5%, con una confianza del 95%, y tomando  $p=q=0.5$  ya que no existen estudios anteriores en que basarse.

Aplicando la fórmula de nos queda una muestra de 379 personas.

Adicionalmente se pretende llegar por medio de las aplicaciones delivery a la población de localidades aledañas tales como Tibás, Guadalupe y Coronado.

### **Instrumentos**

Se aplicarán modelos matemáticos, los cuales son utilizados para analizar la relación entre dos o más variables en la presente investigación.

Se aplica una encuesta para conocer las necesidades de las personas.

Se procedió a elaborar una guía de preguntas que se aplicaron directamente a las personas.

También se utilizará el método de observación, para conocer los precios, servicio y otros aspectos que ofrece la competencia.

**Tabla 1 Variables o categoría de análisis**

<b>Categorías</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición instrumental</b>	<b>Definición operacional</b>
Características del producto	Aspectos tangibles e intangibles de un bien o servicio	La composición del café de acuerdo a los gustos del consumidor	Cuestionario a clientes potenciales
Plaza	La forma en que el producto llega a manos del consumidor	Las características del lugar donde se venderá el café	Cuestionario a clientes potenciales Guía de observación
Precio	Precio del productoEl valor monetario que se está dispuesto a pagar por un bien.	En este caso el precio máximo por el que se compraría el café	Cuestionario a clientes potenciales Guía de observación
Aspectos financieros	Patentes Permisos Inversión inicial TIR VAN	Relacionados con ingresos y costos	Guía de observación

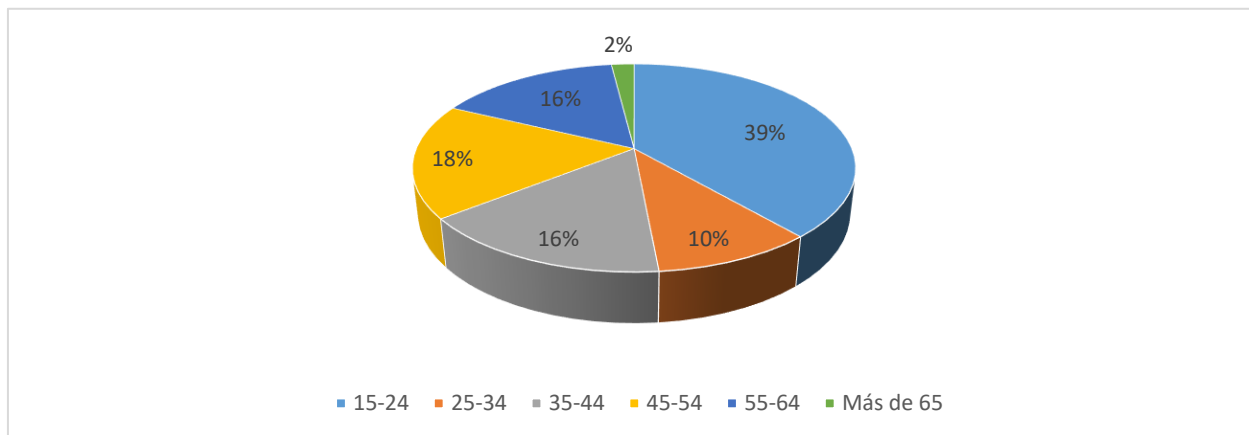
Fuente: Elaboración Umaña Zúñiga

## CAPITULO 4 ANALÍISIS DE RESULTADOS

### Resultados de encuestas

En el siguiente apartado se demostrarán los resultados de las 379 encuestas aplicadas, con el objetivo de poder realizar un posterior análisis de estos.

**Gráfico 2 Distribución por edad de los entrevistados**

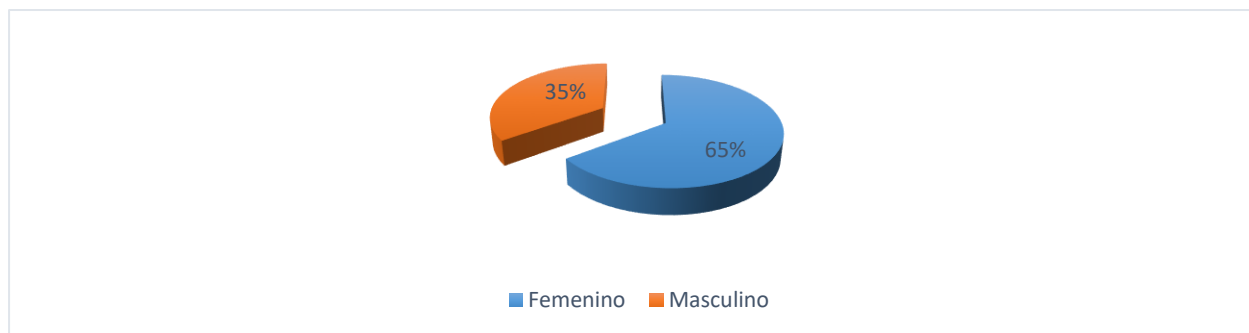


Fuente: elaboración Umaña Zúñiga

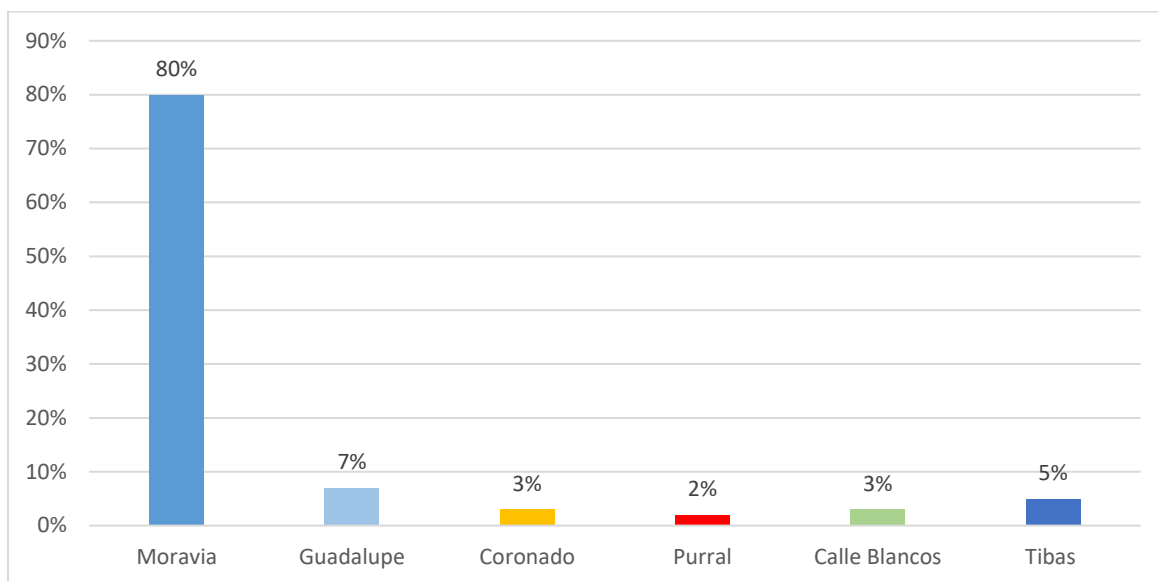
El gráfico anterior demuestra una variedad en los grupos etarios de las personas encuestadas, en donde la mayoría entra entre los 15 y 24 años (39%), seguido por los 45 a 54 (18%), luego los grupos de 35-44 y 55-64 años (16%) y de menor cantidad el de 25-34 años (10%) y más de 65 años (2%) respectivamente.

De igual manera, se puede ver una diferencia entre los sexos de las personas participantes, en donde 246 son femeninas (65%) y 133 masculinas (35%).

**Gráfico 3 Distribución por sexo de los entrevistados**



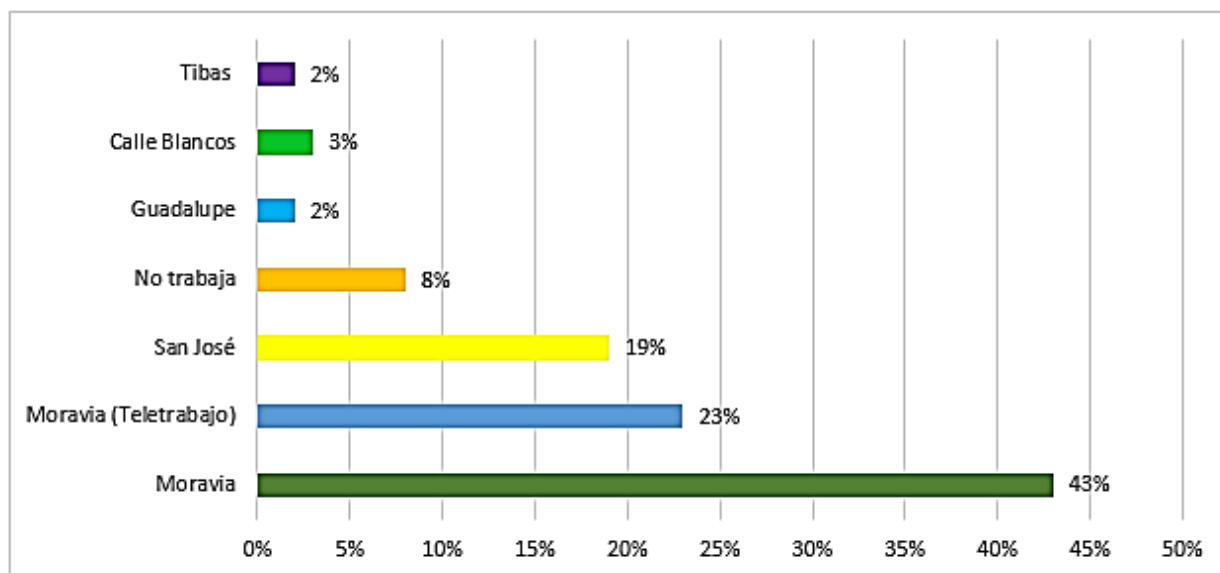
Fuente: elaboración Umaña Zúñiga

**Gráfico 4 Lugar de residencia de los entrevistados**

Fuente: elaboración Umaña Zúñiga

En cuanto al lugar de residencia, en su mayoría (80%) pertenecen a la zona de Moravia, adicionalmente se ve gran variedad de personas participantes a los cantones de Guadalupe (7%), Coronado (3%) y Tibás (5%) en su mayoría, pero teniendo una mayor cantidad en participantes que residen en la zona de estudio.

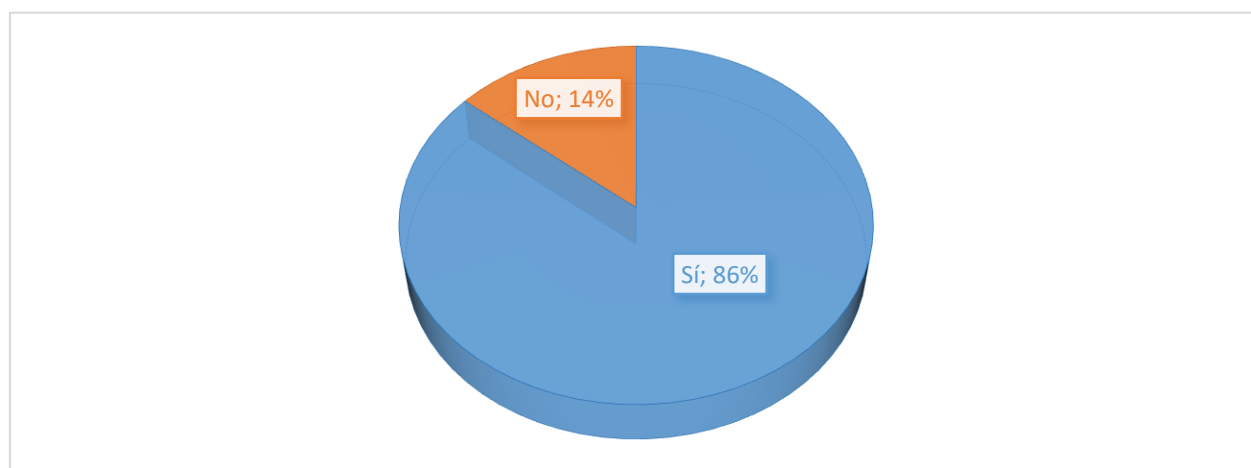
**Gráfico 5 Lugar de trabajo de los entrevistados**



Fuente: elaboración Umaña Zúñiga

En cuanto al lugar de trabajo, se ve un gran porcentaje de la población Moravia (43%), aunado a lo anterior se visualiza un número interesante de personas que laboran en teletrabajo (23%), adicionalmente la zona de San José resalta con un 23% y un 8% de los entrevistados no labora, sea por desempleo, porque ya están en edad de pensión o porque coincide con la cantidad de personas en este grupo etario, que están estudiando solamente.

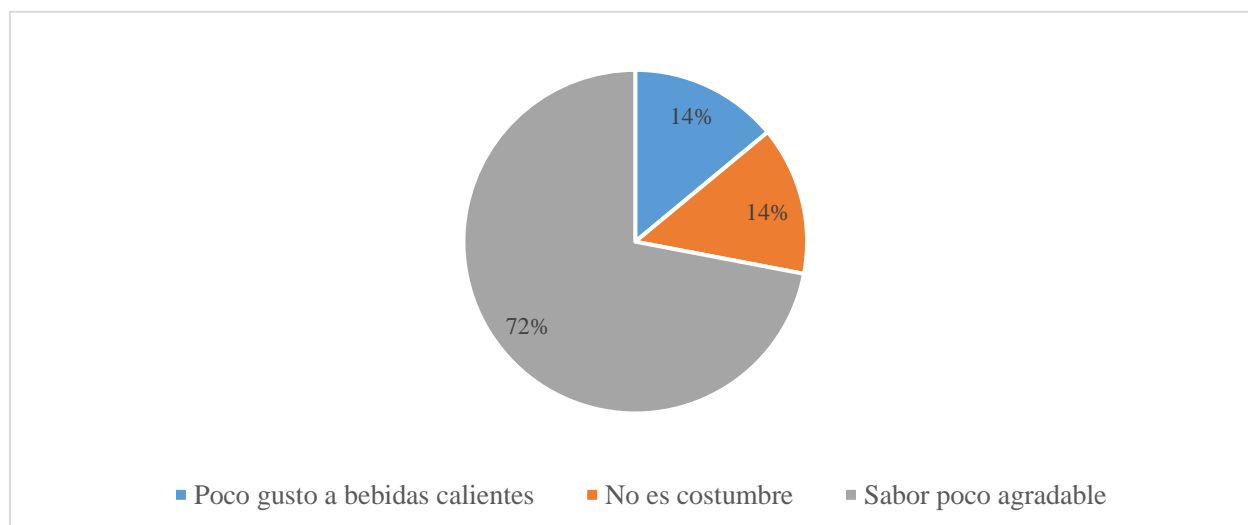
**Gráfico 6 Consumo de café de los entrevistados**



Fuente: elaboración Umaña Zúñiga

En este gráfico se puede ver representado como un 86% de la población encuestada demuestra que consumen café en comparación al restante 14% que marcó que no.

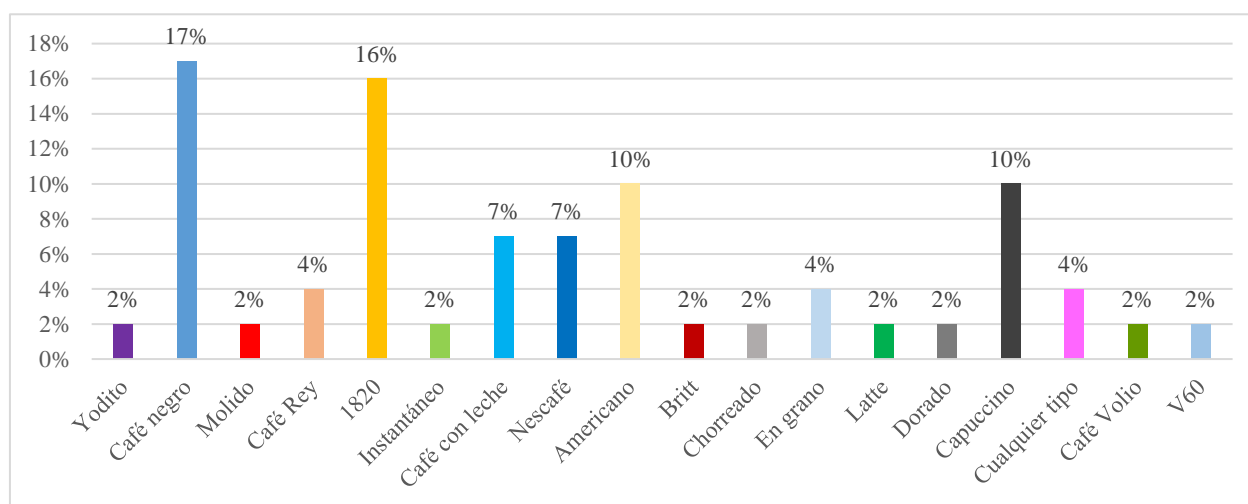
**Gráfico 7 Razones por las que no consumen café según entrevistados**



Fuente: elaboración Umaña Zúñiga

Entre las personas que no consumen café se les preguntó las razones por lo que no lo hacen, por lo que se recibieron respuestas como que no les gustan mucho las bebidas calientes (14%), no acostumbran tomar café (14%) y la mayor respuesta que se obtuvo es que no les agrada el sabor del café (71%).

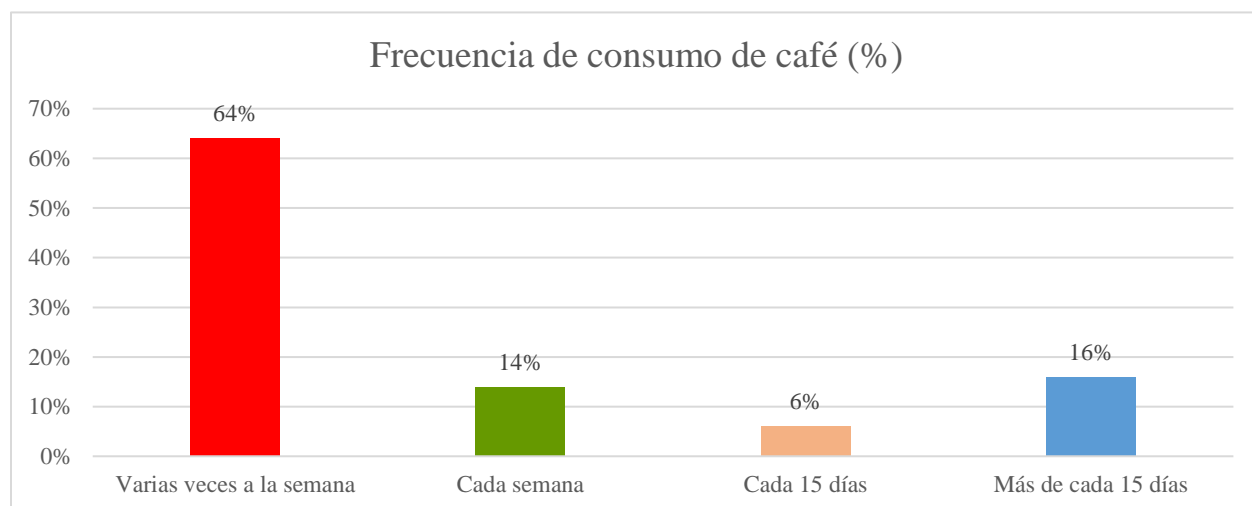
**Gráfico 8 Tipo de café consumido por los entrevistados**



Fuente: elaboración Umaña Zúñiga

Al preguntar sobre los tipos de café a las personas que sí lo consumen que les gusta, se recibieron una diversidad de respuestas en las que dominan el café negro (17%) o de marca 1820 (16%). Estas respuestas logran mostrar una amplitud de gustos en cuanto a marcas, tipos de café y maneras de preparación de este.

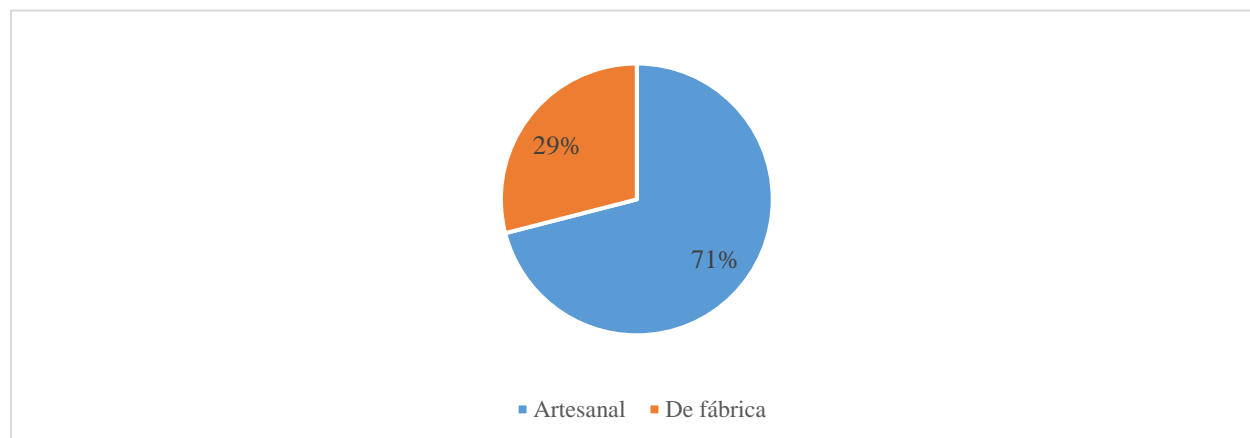
**Gráfico 9 Frecuencia del consumo de café de los entrevistados**



Fuente: elaboración Umaña Zúñiga

En relación con la frecuencia, una mayoría de las personas que sí toman café marcaron que lo hacen varias veces por semana (64%), seguido por las opciones de más de cada 15 días (16%), cada semana (14%) y cada 15 días (6%), respectivamente.

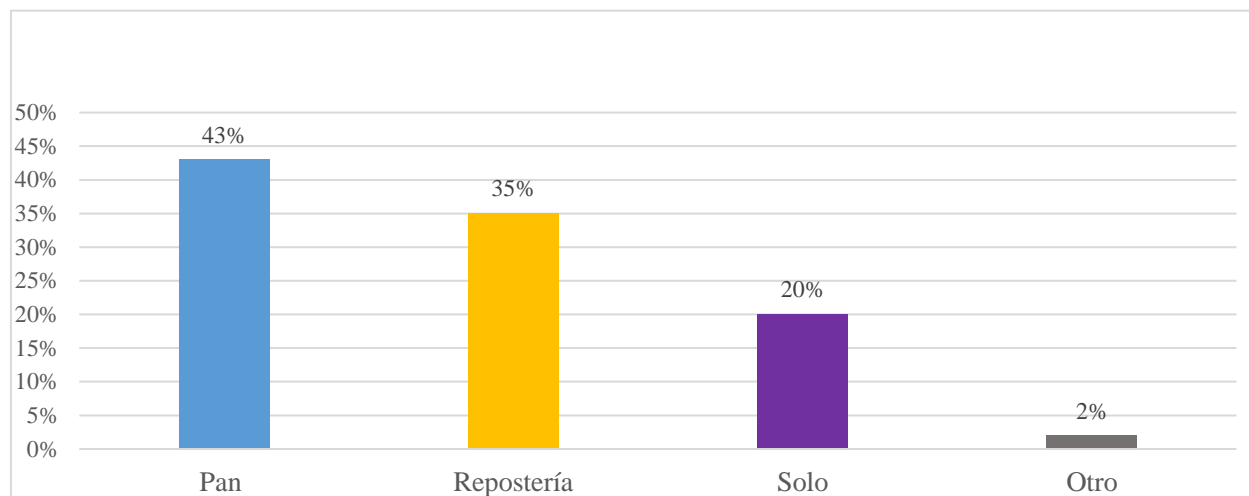
**Gráfico 10 Preferencia de la elaboración del café según entrevistados**



Fuente: elaboración Umaña Zúñiga

Ahora bien, se les preguntó a las personas participantes sobre sus preferencias en cuanto a la elaboración del café, una gran parte de estas personas (71%) respondieron que les gusta que el café que compran y consumen sea artesanal, teniendo también en cuenta que un 29% más bien indicó que preferían que fuera de fábrica.

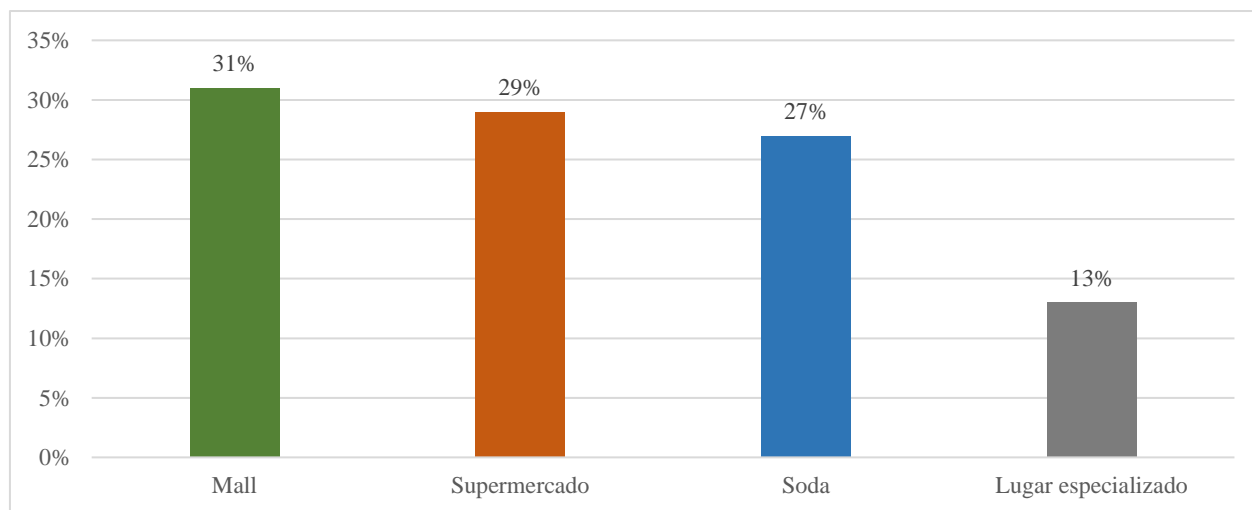
**Gráfico 11 Acompañamiento de café según entrevistados**



Fuente: elaboración Umaña Zúñiga

Por otra parte, al preguntarles a las personas con qué acompañamiento les gustaba consumir su café, en el orden mostrado en el gráfico se demuestran que las respuestas obtenidas fueron pan (43%), repostería (35%), sin acompañamientos (20%) u otros acompañamientos (2%) como lo es el gallo pinto.

**Gráfico 12 Lugares de consumo de café según entrevistados**



Fuente: elaboración Umaña Zúñiga

Asimismo, al preguntarles el lugar donde usualmente consumen café, se ve una diversidad de respuestas que van desde mall, hasta supermercados, sodas o lugares especializados, respectivamente.

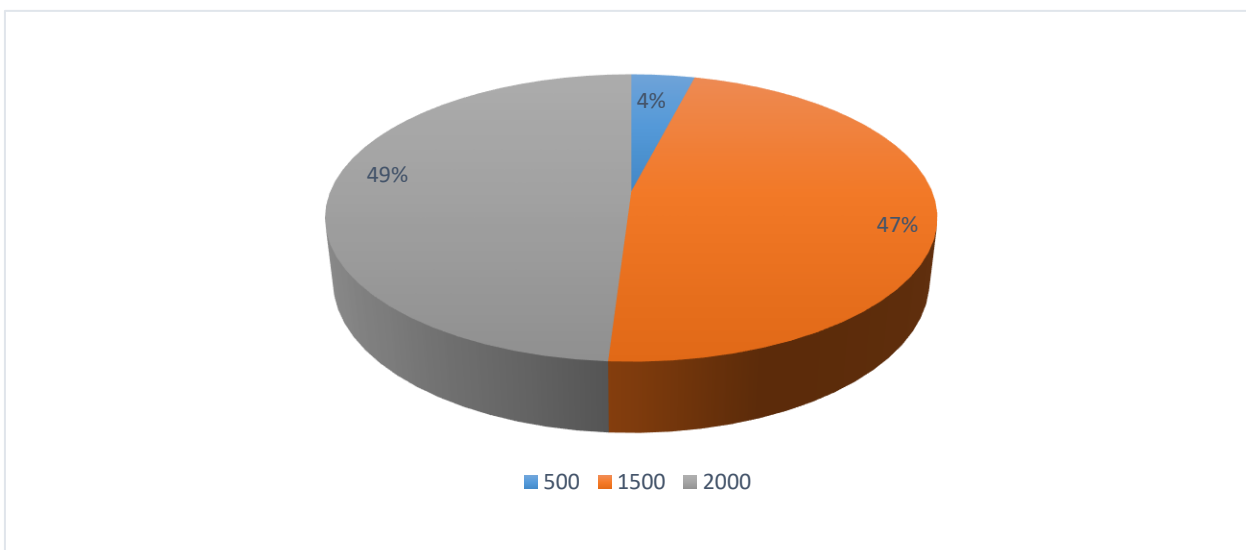
**Gráfico 13 Razones para compra de café según entrevistados**



Fuente: elaboración Umaña Zúñiga

Al preguntarles a las personas sobre las razones por las que compran el tipo de café que les gusta, se logra ver un contraste en cómo la mayoría se guía por el precio (88%) y casi nadie por el sabor de este (12%) y nadie por si el producto es novedoso en el mercado.

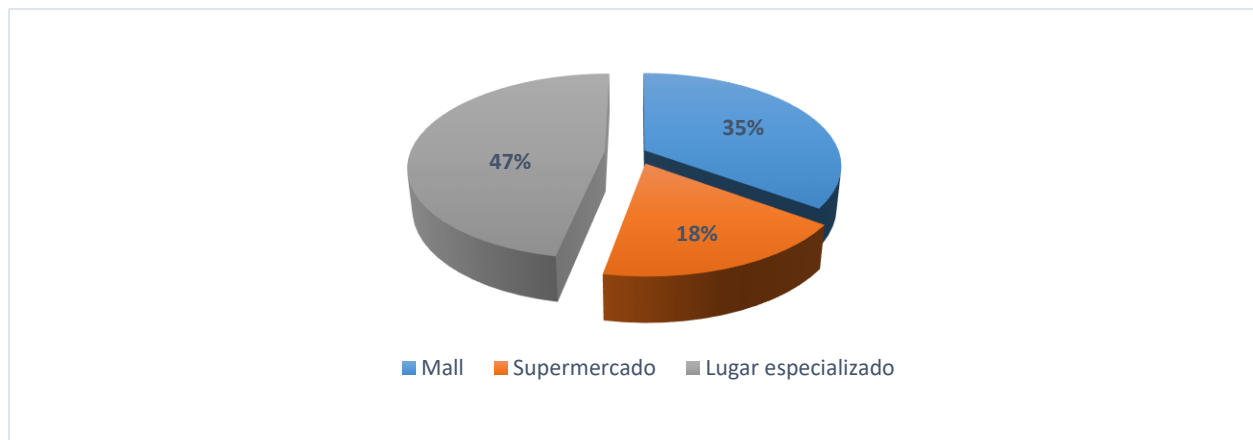
**Gráfico 14 Precio máximo que estarían dispuestos a pagar los entrevistados por un café**



Fuente: elaboración Umaña Zúñiga

En la misma línea del precio del café, una gran parte de la población tuvo respuestas parecidas en que lo máximo que pagarían por cada café es 1 500 (47%) o 2 000 colones (49%).

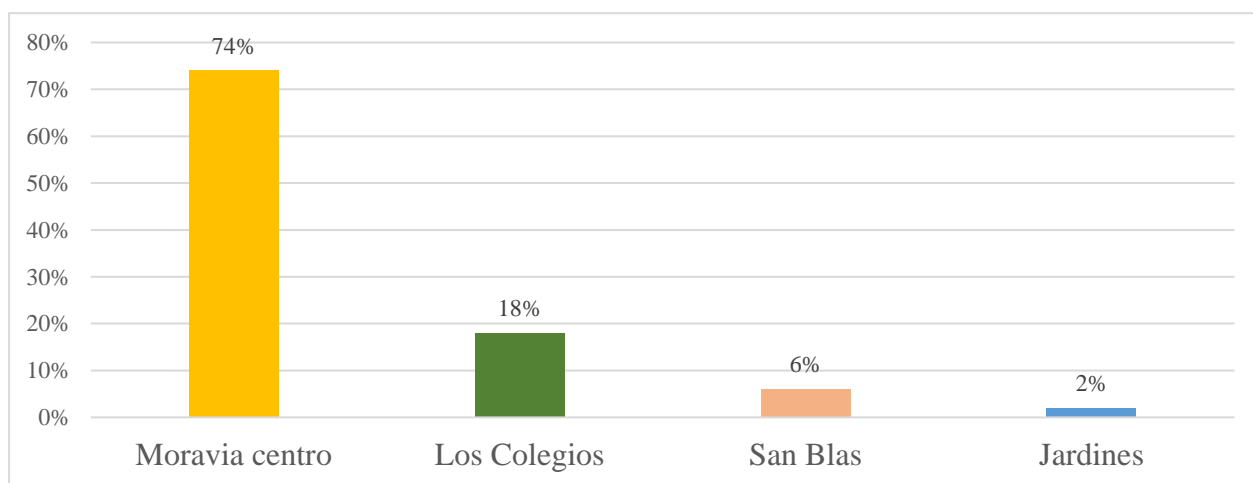
**Gráfico 15 Preferencia del lugar o negocio para consumir café**



Fuente: elaboración Umaña Zúñiga

Al preguntarles a estas personas en qué lugar preferían que se encontrara el negocio se notó una gran preferencia porque fuera un lugar especializado (47%) o individual en comparación con que fuera en un mall (35%) o en un supermercado (18%), esto se puede deber al ambiente que el negocio pueda brindar.

**Gráfico 16 Preferencia de ubicación del negocio según entrevistados**

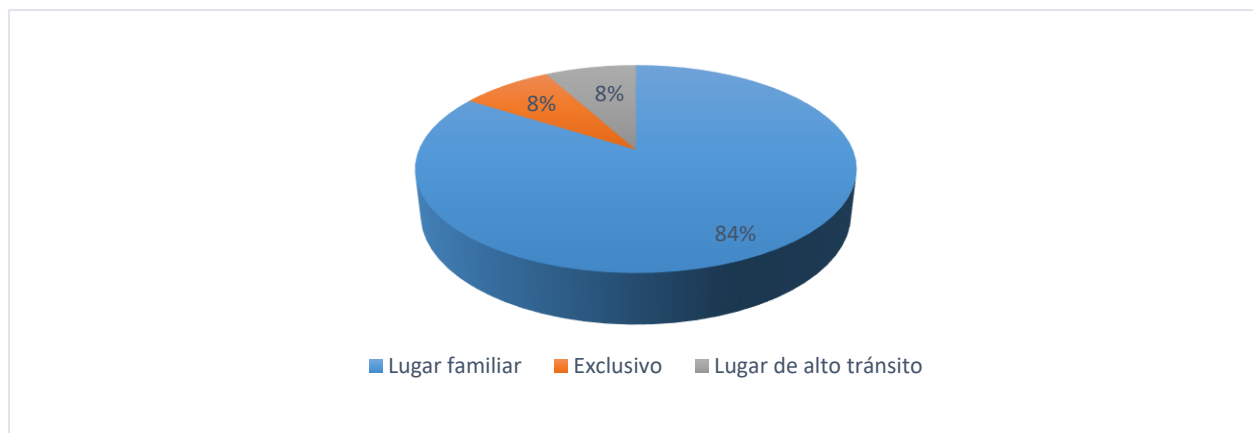


Fuente: elaboración Umaña Zúñiga

Relacionado con lo mismo, se les pregunta a las personas una preferencia que puedan tener en cuanto a la posible ubicación del negocio, en donde se ve una gran diferencia en cómo les

gustaría que este fuera en el centro de Moravia centro (74%) en comparación a la mención de otros lugares.

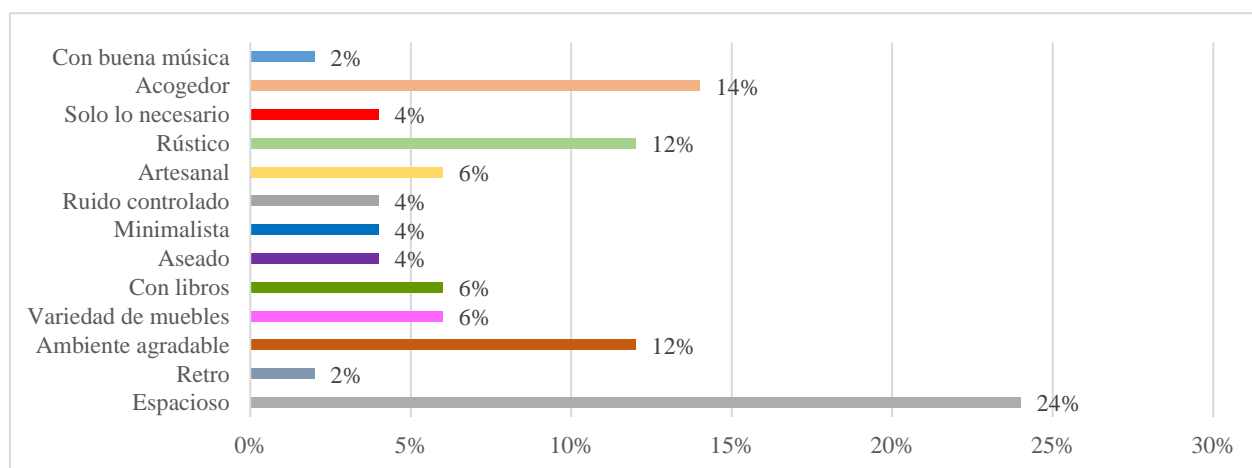
**Gráfico 17 Tipo de infraestructura del negocio según preferencia de los entrevistados**



Fuente: elaboración Umaña Zúñiga

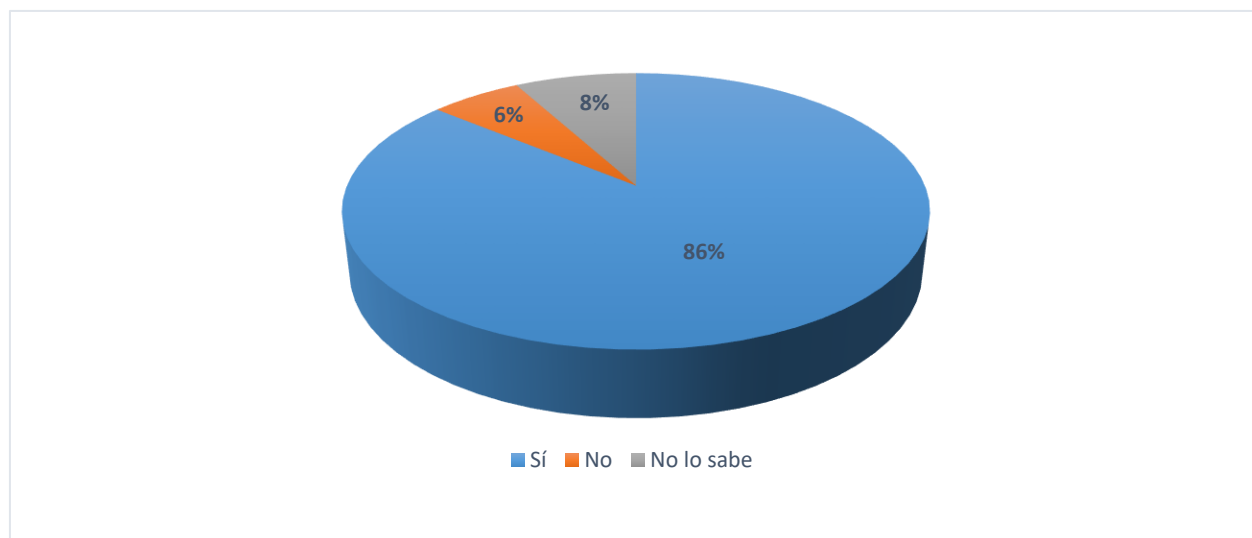
De igual manera, en la preferencia del ambiente a su vez se ve cómo las personas prefieren que la infraestructura del negocio sea la perteneciente a un lugar familiar (84%), en comparación a la cantidad de respuestas recibidas de exclusividad o el alto tránsito (8%).

**Gráfico 18 Tipo de espacio y mobiliario de preferencia de los entrevistados**



Fuente: elaboración Umaña Zúñiga

De igual manera, al observar las respuestas a la pregunta de preferencias o gustos para el espacio y mobiliario del negocio, se nota una alta cantidad en respuestas como que el lugar sea espacioso (24%), acogedor (14%) o con un estilo rústico (12%), sumándole también que sea un ambiente agradable (12%).

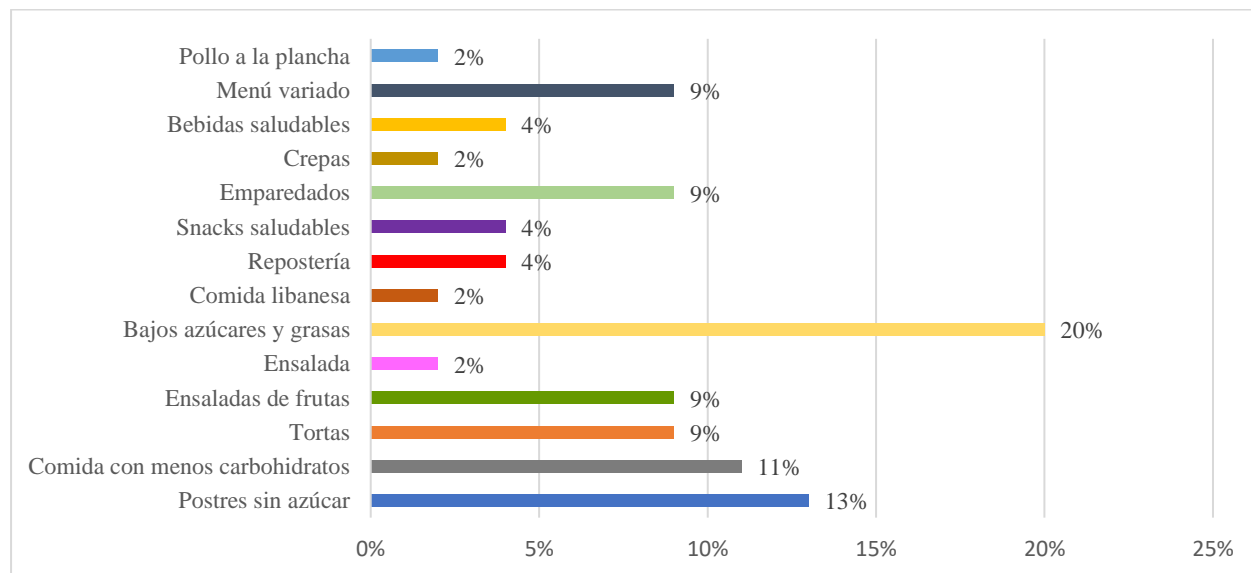


**Gráfico 19 Consumo de comida sana según los entrevistados**

Fuente: elaboración Umaña Zúñiga

El gráfico anterior demuestra cómo una mayoría de las personas participantes, un 86%, les gustaría que en el negocio lleguen a venderse comidas sanas.

**Gráfico 20 Tipo de comida sana de preferencia de consumo de los entrevistados**

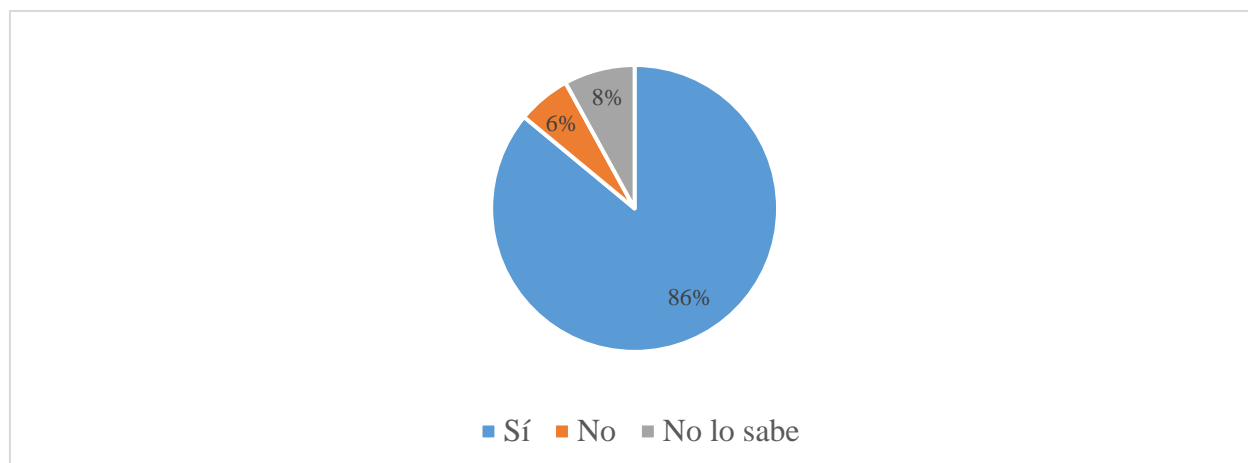


Fuente: elaboración Umaña Zúñiga

Ahora bien, la variedad se encuentra en los tipos de comida sana que brindaron las personas como opciones, en las que se ve una tendencia por comidas con bajos contenidos calóricos, de

grasa o azúcar (20%), frutas (9%), vegetales, opciones naturales o poco procesadas y que no lleguen a ser muy dañinos a la salud y nutrición de la persona.

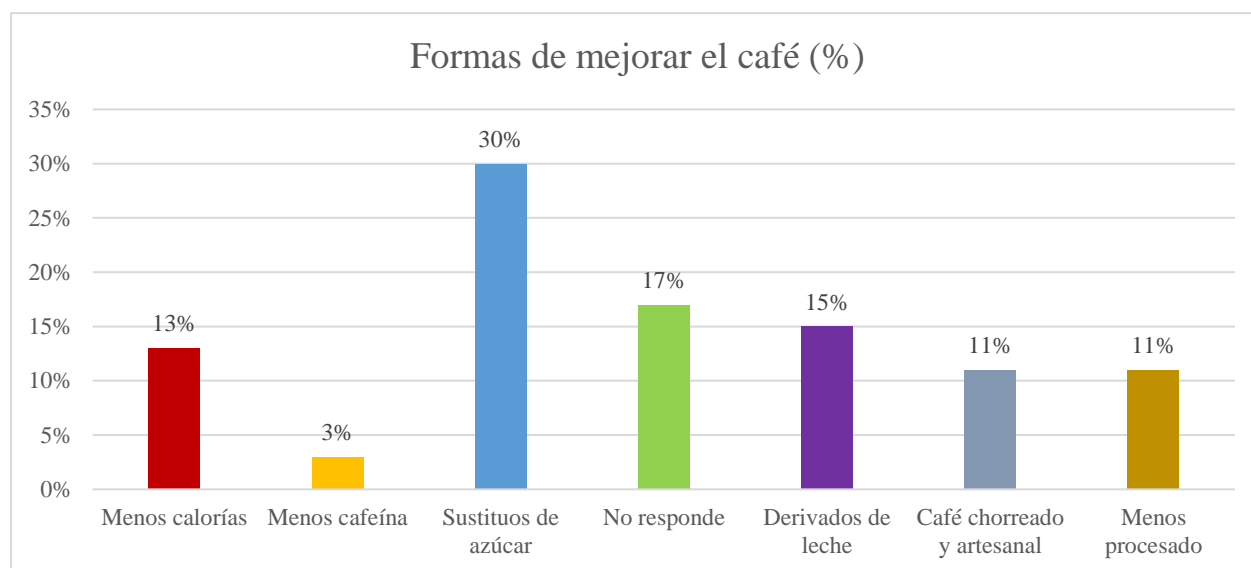
**Gráfico 21 Consumo de cafés saludables, según entrevistados**



Fuente: elaboración Umaña Zúñiga

Asimismo, se obtuvo en general una respuesta bastante positiva al preguntarles a las personas si les gustaría que dentro del negocio se llegaran a vender opciones más saludables de café (86%), principalmente en cuanto a azúcares y calorías.

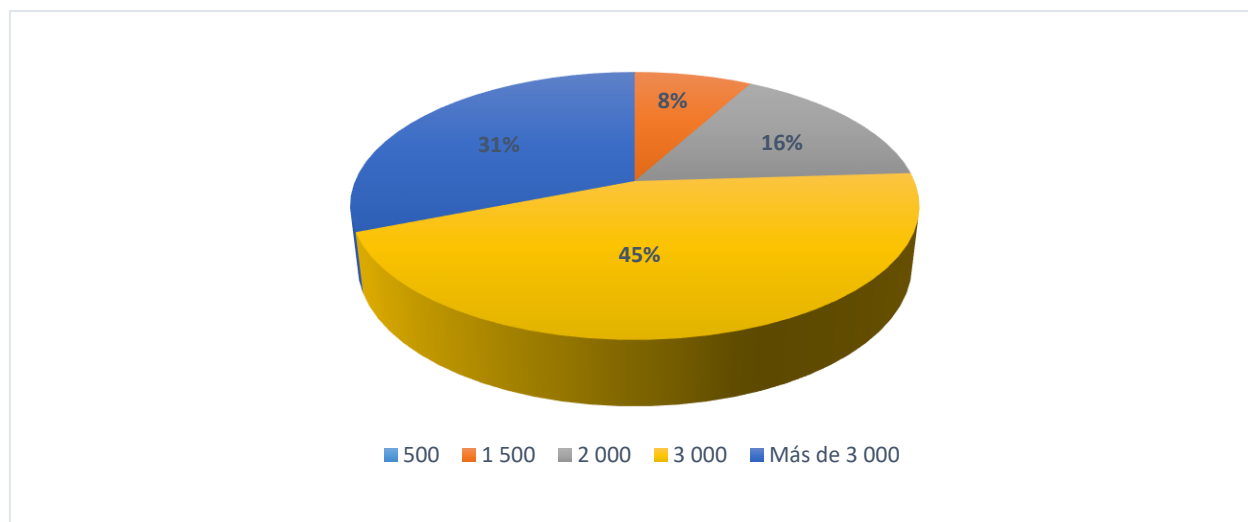
**Gráfico 22 Formas de mejora del café según entrevistados**



Fuente: elaboración Umaña Zúñiga

Ahora bien, las maneras más propuestas de que este café sea más saludable son que se utilicen sustitutos del azúcar y lácteos o que en general estos sean más naturales y menos procesados.

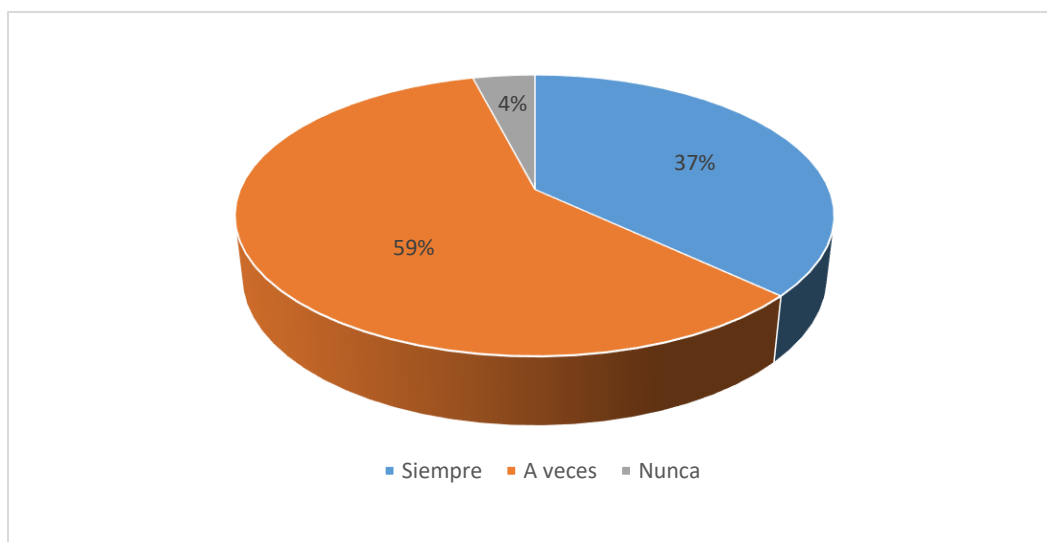
**Gráfico 23 Precio máximo a pagar por una comida sana, según entrevistados**



Fuente: elaboración Umaña Zúñiga

De igual manera, se les preguntó cuál es el máximo que pagaría la persona por cada comida saludable por lo que se recibió una flexibilidad de precios en el que las personas estarían dispuestas a pagar 3 000 (45%) o más (31%) colones por cada platillo.

**Gráfico 24 Deseo de servicio express según entrevistados**



Fuente: elaboración Umaña Zúñiga

Posteriormente, se les hizo la propuesta de que}, si les gustaría que el negocio ofrezca servicio exprés, a lo que se recibieron respuestas positivas con las opciones de a veces (59%) y siempre (37%) liderando.

Comentarios adicionales sobre el negocio
Que sea un lugar cómodo, agradable y con buenos precios
Tener un bajo costo de producción disminuye el precio de venta por lo que lo hace más accesible
Que tenga buena atención al cliente y buena higiene
Que sea algo innovador y atractivo

Fuente: elaboración propia

Por último, se les dio el espacio por si las personas deseaban agregar algún comentario con respecto al tema con lo que se ve que las personas se interesan mucho porque se brinden opciones innovadoras (33%), accesibles (22%) y agradables (11%), tanto en los productos como en el espacio en sí.

### **Estimaciones de Ingresos**

De acuerdo al potencial que representa el porcentaje entrevistado así como los montos de promedios que en el estudio se reflejan en cuanto al monto a pagar por comidas y bebidas, se identifican un precio de venta de platillos fuertes en 3 500 CRC, bebidas a base de café y refrescos gaseosos 1500 CRC, Gallo pintos base 1500 CRC, sándwiches integrales 2500 CRC, tortas 1500 CRC y baguettes integrales 1000 CRC, se estima en un escenario muy conservador una venta de 20 unidades por día para el primer mes y 30 por día para el segundo mes completo.

**Tabla 8 Ingresos mensuales estimados**

DESCRIPCION - ARTÍCULOS	VALOR UNITARIO	septiembre-2021	octubre-2021
Promedio de Venta de Platos Almuerzo y Cena	3,500.00	2,100,000.00	3,150,000.00
Promedio de Venta de Bebidas a base de café, gaseosas y naturales	1,500.00	900,000.00	1,350,000.00
Promedio de Venta de Gallos pintos	1,500.00	900,000.00	1,350,000.00
Promedio de Venta de sandwiches	2,500.00	1,500,000.00	2,250,000.00
Promedio de Venta de Tortas chilenas, chocolate, Melocoton.	1,500.00	900,000.00	1,350,000.00
Promedio de Venta de baguettes y repostería café	1,000.00	600,000.00	1,050,000.00
<b>TOTALES</b>		<b>6,900,000.00</b>	<b>10,500,000.00</b>

Fuente: elaboración Umaña Zúñiga

Por ingreso se estiman mensuales un total de 10.500.000 CRC a partir del segundo mes para un total anual de 122.400.000 CRC en el primer año; a continuación, se presentan los flujos esperados para los siguientes 9 años:

**Tabla 09 Proyección de ingresos Anuales**

DESCRIPCION - ARTÍCULOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costos Platos Almuerzo y Cena	36,750,000.00	37,852,500.00	38,988,075.00	40,157,717.25	41,362,448.77
Promedio de Venta de Bebidas a base de café, gaseosas y naturales	15,750,000.00	16,222,500.00	16,709,175.00	17,210,450.25	17,726,763.76
Promedio de Venta de Gallos pintos	15,750,000.00	16,222,500.00	16,709,175.00	17,210,450.25	17,726,763.76
Costos de Sandwiches	26,250,000.00	27,037,500.00	27,848,625.00	28,684,083.75	29,544,606.26
Costos de Tortas chilenas, chocolates, Melocoton	15,750,000.00	16,222,500.00	16,709,175.00	17,210,450.25	17,726,763.76
Costo de Baguettes y repostería	12,150,000.00	12,514,500.00	12,889,935.00	13,276,633.05	13,674,932.04
<b>TOTALES</b>	<b>€ 122,400,000.00</b>	<b>€ 126,072,000.00</b>	<b>€ 129,854,160.00</b>	<b>€ 133,749,784.80</b>	<b>€ 137,762,278.34</b>

DESCRIPCION - ARTÍCULOS	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Costos Platos Almuerzo y Cena	42,603,322.23	43,881,421.90	45,197,864.55	46,553,800.49	47,950,414.51
Promedio de Venta de Bebidas a base de café, gaseosas y naturales	18,258,566.67	18,806,323.67	19,370,513.38	19,951,628.78	20,550,177.65
Promedio de Venta de Gallos pintos	18,258,566.67	18,806,323.67	19,370,513.38	19,951,628.78	20,550,177.65
Costos de Sandwiches	30,430,944.45	31,343,872.78	32,284,188.97	33,252,714.64	34,250,296.08
Costos de Tortas chilenas, chocolates, Melocoton	18,258,566.67	18,806,323.67	19,370,513.38	19,951,628.78	20,550,177.65
Costo de Baguettes y repostería	14,085,180.00	14,507,735.40	14,942,967.46	15,391,256.49	15,852,994.18
<b>TOTALES</b>	<b>€ 141,895,146.69</b>	<b>€ 146,152,001.10</b>	<b>€ 150,536,561.13</b>	<b>€ 155,052,657.96</b>	<b>€ 159,704,237.70</b>

Proyección de Ingresos Anuales: se estima un crecimiento de 3% en las ventas anuales a partir del año 2.

## Guía de observación

Los productos y servicios de las cafetería cercanas fueron estudiados por medio de la herramienta de observación, donde se analizó exhaustivamente una lista de cafeterías que se ubican a un kilómetro cuadrado de la Iglesia de San Vicente de Moravia

A continuación, se citan algunas de las cafeterías estudiadas.

**Tabla 2 Guía de Observación Cafetería Sabor a Café**

Nombre del comercio.	<b>Cafetería Sabor a Café.</b>
Ubicación.	Moravia, frente a Pequeño Mundo y es una de los principales oferentes en la zona. Extensión del local aproximada (capacidad) 42 metros cuadrados, 6 mesas para 4 personas.
Decoración.	Decoración tipo Rustica, mesas color madera con hierro forjado.
Parqueo.	Sin existencia de parqueo es decir no cuenta con parqueo propio.
Tipo de Productos.	Ofrecen un menú con una amplia gama de opciones para todo el día, desayuno, almuerzo y cena, adicional dan servicio de Catering tanto para eventos de tipo empresarial como familiar.
Precios.	<p>Sus precios en desayunos rondan los ¢3.400, siendo principalmente Gallo Pintos con huevos a elegir, en cuanto a la repostería: la salada alcanza los ¢950 por pieza (empanadas de pollo, enchiladas, pastel de pollo), no cuentan con buen surtido en repostería dulce, escasamente venden alfajores, brownies y rollos de canela, todos en tamaño moderado y a un precio de ¢1.000, en postres venden queques de zanahoria, de chocolate y torta chilena, cualquier producto a ¢2.500.</p> <p>Tienen un pequeño menú de comida italiana como mini pizzas, quesadillas a ¢2500. Almuerzos se encuentran desde los ¢4.000 y alcanzan incluso los ¢7.000. Cuentan también con un menú vegetariano a precios de ¢4.000.</p>

Bebidas.	<p>En bebidas de Café ofrecen:</p> <p>Expreso                    ¢1.100</p> <p>Capuchino                ¢1.540</p> <p>Mokaccino                ¢1.850</p> <p>Americano                ¢950.</p> <p>Adicionalmente ofrecen cafés fríos tales como:</p> <p>Café Churchill.           ¢2.200.</p> <p>Batido sabor a café.     ¢2.500.</p> <p>Café Oreo.                ¢2.200.</p> <p>Café Nutella Frozen     ¢2.500.</p> <p>Mokaccino Frío.         ¢2.200.</p> <p>Variedad de Té / Infusiones que se describen a continuación:</p> <p>Té negro                   ¢1.000.</p> <p>Té con leche.            ¢1.250.</p> <p>Té capuchino.            ¢1.550.</p> <p>Infusiones Herbales.    ¢1.500.</p> <p>Infusiones Frutales.    ¢1.500.</p> <p>Las bebidas gaseosas y los refrescos naturales rondan los ¢1.850 cada una</p>
Mobiliario.	Su mobiliario es sencillo, sin embargo mantiene un buen ambiente haciendo la permanencia confortable.
Existencia comida sana.	Sí Cuentan con Existencia de comida sana en la opción de almuerzos vegetarianos, no obstante esta se limita solamente al almuerzo.
Principal diferenciación.	Su principal diferenciación con respecto a otros se basa en los cafés fríos que incluyen en el menú.
Servicio Express.	No cuentan con servicio Express, solamente tienen para llevar.
Página Web.	Si poseen.

Redes Sociales.	Facebook.
Plataformas de entregas.	No

**Tabla 3 Guía de Observación Cafetería y Catering Traditio**

Nombre del comercio.	<b>Cafetería y Catering Traditio</b>
Ubicación.	Moravia, San Rafael, frente a la Vidriera Nacional (cerca del Liceo de Moravia), Extensión del local aproximada (capacidad) 48 metros cuadrados, 6 mesas para 4 personas.
Decoración.	Decoración estilo mediterráneo, mesas color madera con hierro forjado.
Parqueo.	Cuentan con un parqueo propio pequeño.
Tipo de Productos.	Ofrecen un menú con una amplia gama de opciones para todo el día, desayuno, almuerzo y cena, adicional dan servicio de Catering tanto para eventos de tipo empresarial como familiar.
Precios.	<p>Sus precios en desayunos rondan desde los ¢2.500 hasta ¢3.500, siendo principalmente Gallo Pintos con variedad de acompañamientos a elegir, desayunos americanos, sándwiches y plato de frutas.</p> <p>En cuanto a la repostería cuentan con gran variedad de salada y dulce, la salada alcanza los ¢2.500 por pieza (empanadas, pasteles, enchiladas, sándwiches), en repostería dulce, ofrecen productos tales como budines, brownies, empanadas dulces, entre otros productos, todos en tamaño moderado y a un precio de ¢1.000.</p> <p>En el área de postres ofrecen queques de zanahoria, de chocolate, torta chilena y queques secos, los precios varían dependiendo del que se desee, rondan entre ¢750-¢2.100, adicional a esto, ofrecen variedad de postres fríos tales como tres leches, pie de limón, brownies con helado, etc. Sus precios alcanzan los ¢2.400.</p>

	Tienen un menú de comidas especiales como Rice and Beans, Paella, Pasta primavera y estos alcanzan los ¢6.700. Almuerzos se encuentran desde los ¢4.950 y alcanzan incluso los ¢11.700.																										
Bebidas.	<p>En bebidas de Café ofrecen:</p> <table> <tr> <td>Expreso</td> <td>¢1.100</td> </tr> <tr> <td>Capuchino con sabores</td> <td>¢1.850</td> </tr> <tr> <td>Mokaccino</td> <td>¢1.600</td> </tr> <tr> <td>Americano</td> <td>¢1.000</td> </tr> <tr> <td>Latte solo o con marshmalows</td> <td>¢1.700</td> </tr> </table> <p>Adicionalmente ofrecen variedad de Té tales como:</p> <table> <tr> <td>Té negro.</td> <td>¢1.000.</td> </tr> <tr> <td>Negro con limón</td> <td>¢1.000.</td> </tr> <tr> <td>Negro con leche</td> <td>¢1.200.</td> </tr> <tr> <td>Frutas</td> <td>¢1.500.</td> </tr> <tr> <td>Manzanilla.</td> <td>¢1.300.</td> </tr> </table> <p>Cuentan con bebidas Milkshakes tales como:</p> <table> <tr> <td>Vainilla</td> <td>¢3.100</td> </tr> <tr> <td>Chocolate</td> <td>¢3.100</td> </tr> <tr> <td>Fresa</td> <td>¢3.100</td> </tr> </table> <p>Las bebidas gaseosas y los refrescos naturales rondan los ¢1.600 cada una</p>	Expreso	¢1.100	Capuchino con sabores	¢1.850	Mokaccino	¢1.600	Americano	¢1.000	Latte solo o con marshmalows	¢1.700	Té negro.	¢1.000.	Negro con limón	¢1.000.	Negro con leche	¢1.200.	Frutas	¢1.500.	Manzanilla.	¢1.300.	Vainilla	¢3.100	Chocolate	¢3.100	Fresa	¢3.100
Expreso	¢1.100																										
Capuchino con sabores	¢1.850																										
Mokaccino	¢1.600																										
Americano	¢1.000																										
Latte solo o con marshmalows	¢1.700																										
Té negro.	¢1.000.																										
Negro con limón	¢1.000.																										
Negro con leche	¢1.200.																										
Frutas	¢1.500.																										
Manzanilla.	¢1.300.																										
Vainilla	¢3.100																										
Chocolate	¢3.100																										
Fresa	¢3.100																										
Mobiliario.	Mobiliario sencillo, mesas de melanina plástica imitación madera.																										
Existencia comida sana.	No.																										
Principal diferenciación.	Su principal diferenciación con respecto a otros se basa en los Milkshakes y su servicio catering.																										
Servicio Express.	Cuentan con servicio Express, alrededor de la zona.																										

Página Web.	No.
Redes Sociales.	Facebook.
Plataformas de entregas.	No

**Tabla 4 Guía de Observación Cafetería Misky**

Nombre del comercio.	<b>Cafetería Misky</b>
Ubicación.	Moravia, San Vicente, costado norte del parque. Extensión del local aproximada (capacidad) 24 metros cuadrados y espacio para 12 personas.
Decoración.	Decoración estilo artesanal basado en la cultura peruana, mesas color madera.
Parqueo.	Sin existencia de parqueo es decir no cuenta con parqueo propio.
Tipo de Productos.	Tipo de productos, ofrecen un menú con una amplia gama de opciones para todo el día, desayuno, almuerzo y cena..
Precios.	<p>Sus precios en desayunos rondan desde los ¢3.000, siendo principalmente Gallo Pintos con variedad de acompañamientos a elegir y omelettes. En cuanto a la repostería cuentan con poca variedad de salada y dulce, la salada alcanza los ¢2.000 por pieza (pan casero, arrollados de queso, queque de naranja), en repostería dulce alcanzan los ¢1.750 (queque de zanahoria, queque de higos y queque de moka). En el área de postres ofrecen queque de chocolate, torta chilena y cheesecake los precios rondan alrededor de los ¢2.500.</p> <p>Tienen un pequeño menú de comidas especiales Peruanas como Chaufa de pollo, Ceviches, Cholito, entre otras opciones peruanas, y estos alcanzan los ¢7.500. Almuerzos se encuentran desde los ¢3.500 y alcanzan los ¢5.995.</p>

	<p>En bebidas de Café ofrecen:</p> <table> <tr> <td>Capuchino</td> <td>ϕ1.500</td> </tr> <tr> <td>Mokaccino</td> <td>ϕ1.750</td> </tr> <tr> <td>Mokaccino con helado</td> <td>ϕ3.500</td> </tr> <tr> <td>Americano</td> <td>ϕ1.000</td> </tr> <tr> <td>Latte</td> <td>ϕ1.250</td> </tr> <tr> <td>Iced capuccino helado</td> <td>ϕ3.500</td> </tr> <tr> <td>Iced mocca con helado</td> <td>ϕ2.500</td> </tr> </table> <p>Adicionalmente ofrecen bebidas calientes como:</p> <table> <tr> <td>Chocolate</td> <td>ϕ1.500</td> </tr> <tr> <td>Té (negro, verde, hierba luisa...)</td> <td>ϕ800</td> </tr> </table> <p>Las bebidas gaseosas y los refrescos naturales rondan los ϕ1.850 cada una.</p>	Capuchino	ϕ1.500	Mokaccino	ϕ1.750	Mokaccino con helado	ϕ3.500	Americano	ϕ1.000	Latte	ϕ1.250	Iced capuccino helado	ϕ3.500	Iced mocca con helado	ϕ2.500	Chocolate	ϕ1.500	Té (negro, verde, hierba luisa...)	ϕ800
Capuchino	ϕ1.500																		
Mokaccino	ϕ1.750																		
Mokaccino con helado	ϕ3.500																		
Americano	ϕ1.000																		
Latte	ϕ1.250																		
Iced capuccino helado	ϕ3.500																		
Iced mocca con helado	ϕ2.500																		
Chocolate	ϕ1.500																		
Té (negro, verde, hierba luisa...)	ϕ800																		
Mobiliario.	Su mobiliario es sencillo, sin embargo mantiene un buen ambiente haciendo la permanencia confortable.																		
Existencia comida sana.	No.																		
Principal diferenciación.	Su principal diferenciación con respecto a otros se basa en sus platos tradicionales de Perú.																		
Servicio Express.	Cuentan con servicio Express y se encuentran en la App Glovo.																		
Página Web.	Si poseen.																		
Redes Sociales.	No.																		
Plataformas de entregas.	No.																		

**Tabla 5 Guía de Observación Cafetería y Panadería Masa Madre**

Nombre del comercio.	<b>Cafetería y Panadería MasaMadre.</b>
----------------------	---

Ubicación.	Moravia, San Vicente, sobre el Boulevard de Barrio Molino, Extensión del local aproximada (capacidad) 42 metros cuadrados y 6 mesas para 4 personas.																
Decoración.	Decoración estilo vintage, mesas color madera con luces a su alrededor.																
Parqueo.	Sin existencia de parqueo es decir no cuenta con parqueo propio.																
Tipo de Productos.	Ofrecen un menú con una amplia gama de opciones solamente para el tiempo de café de la tarde y cena, su principal enfoque son los panes.																
Precios.	<p>Sus precios en cuanto a la panadería con gran variedad de panes (integral, italiano, dulces, multigrano), rondan entre ¢1000-¢2.500, la mayoría de estos son sin azúcar, sin levadura industrial, sin preservantes, entre otros beneficios.</p> <p>Cuentan con poca variedad de repostería salada y dulce, la salada alcanza los ¢1.000 por pieza (empanadas, scones), en repostería dulce alcanzan los ¢1.950 (queque de zanahoria, queque de banano, queque de chocolate y torta chilena).</p> <p>Tienen un menú de pizzas como jamón y queso, suprema, margarita, hawaiana, vegetariana y de la casa, estas alcanzan los ¢9.950.</p> <p>En bebidas calientes ofrecen:</p> <table> <tr> <td>Capuchino</td> <td>¢1.200</td> </tr> <tr> <td>Mokaccino</td> <td>¢1.400</td> </tr> <tr> <td>Americano</td> <td>¢1.000</td> </tr> <tr> <td>Latte diferentes sabores</td> <td>¢1.600</td> </tr> <tr> <td>Macciato</td> <td>¢900</td> </tr> <tr> <td>Chocolate</td> <td>¢1.500</td> </tr> <tr> <td>Té caliente</td> <td>¢1.000</td> </tr> <tr> <td>Aguadulce</td> <td>¢900</td> </tr> </table>	Capuchino	¢1.200	Mokaccino	¢1.400	Americano	¢1.000	Latte diferentes sabores	¢1.600	Macciato	¢900	Chocolate	¢1.500	Té caliente	¢1.000	Aguadulce	¢900
Capuchino	¢1.200																
Mokaccino	¢1.400																
Americano	¢1.000																
Latte diferentes sabores	¢1.600																
Macciato	¢900																
Chocolate	¢1.500																
Té caliente	¢1.000																
Aguadulce	¢900																

	Las bebidas gaseosas y los refrescos naturales rondan los ¢1.250 cada una.
Mobiliario.	Su mobiliario es sencillo, sin embargo mantiene un buen ambiente haciendo la permanencia confortable.
Existencia comida sana.	Sí, principalmente en panes.
Principal diferenciación.	Su principal diferenciación con respecto a otros se basa en sus de pizzas ofrecidas en su menú.
Servicio Express.	Sí cuentan con servicio Express.
Página Web.	No.
Redes Sociales.	Facebook.
Plataformas de entregas.	No.

### **Estudio Administrativo**

El estudio administrativo en este proyecto de inversión nos proporcionará los elementos administrativos a seguir con el fin de definir el rumbo y las acciones a realizar para alcanzar los objetivos de la empresa, por otra parte se definen otras herramientas como el organigrama y la planeación de los recursos humanos con la finalidad de proponer un perfil adecuado y seguir en la alineación del logro de las metas empresariales

### **Estrategia**

En el análisis y evaluación de este proyecto, se confirma la necesidad de implementar un plan estratégico de negocio, herramienta clave al momento de lanzar un emprendimiento, en este caso se establecerán acciones a nivel estratégico, comercial y del seguimiento necesario para activar planes y soluciones sistémicas que optimicen los resultados esperados.

### **Visión**

“Mejorar la vida de nuestros clientes ofreciendo el mejor café y la mejor repostería seleccionada con los mejores ingredientes saludables”

## Misión

“Promovemos e innovamos productos y servicios de calidad para nuestros clientes”.

## Valores

**Honestidad** Entendemos por honestidad, a la transparencia en nuestras comunicaciones, el respeto por el código de conducta y el fiel cumplimiento por los principios de la organización.

**Transparencia:** Es comunicación asertiva, oportuna, sincera, y objetiva, es decir precisa y transparente, es comunicarnos con nuestros en especial con nuestros clientes de manera exacta y confiable, es cumplir con lo que se ofrece sabiendo para ello, qué es lo que podemos ofrecer.

**Confianza:** Trabajar en equipo con sentido de liderazgo, significa hacer lo mejor por el colaborador con quién debemos coordinar y/o supervisar tareas, trabajar en equipo, es entender que juntos somos una unidad que depende de otras organizaciones para crear valor.

**Responsabilidad:** Entendemos por responsabilidad el cumplir oportuna y adecuadamente todas las funciones asignadas a cada uno de los colaboradores, conocer e interiorizar perfectamente los principios de la organización.

**Compromiso:** Es un valor a destacar en las personas que forman parte de la cafetería, aceptar los retos, las obligaciones y contribuir de forma permanente con los resultados, no sólo para obtener beneficios económicos, sino para desarrollar este compromiso dirigido hacia los clientes, en ofrecerles siempre lo mejor.

**Excelencia:** Aplicamos nuestros valores de negocio relacionados a fortalecer un emprendimiento que permita operar con transparencia, compromiso y honestidad, base fundamental de este negocio que se apoya en tres ejes inseparables: Excelencia en atención, en productos saludables y en el ambiente de su local, donde estos tres permitirán alcanzar su objetivo máximo al ofrecer experiencias agradables a sus clientes.

## Objetivos Estratégicos

Mejorar la calidad del servicio ofreciendo valor a través de mayores y mejores productos a menores costes monetarios.

Mejorar sensiblemente el clima de la organización motivando y premiando por resultados al equipo de colaboradores, pues se entiende que un buen trato al equipo de colaboradores redundara en una mejor relación con los clientes externos.

Incrementar y mejorar la relación con los clientes, a través de la creación constante de nuevos servicios Delivery y atención personalizada, ello facilitara el fortalecimiento y la lealtad de la cartera de clientes en el entendido que la empresa busca relaciones duraderas de largo plazo, y no simples transacciones comerciales de corto plazo.

## Organigrama

**Ilustración 4 Organigrama**



Fuente: elaboración Umaña Zúñiga

En el organigrama planteado para la Cafetería se distribuye orden de jerarquía, bajo el cual se distribuyen los puestos para la realización del proyecto. Es importante aclarar, que los servicios de contabilidad serán externos (servicios profesionales) para que la estructura sea la más óptima.

## Funciones

### Administrador (Cajero/Recepcionista)

- Debe de contestar las llamadas telefónicas y atender las redes sociales.
- Debe de generar las solicitudes de la cocina en el sistema y proceder a pedir a los proveedores en caso de ser necesario.
- Generar en el sistema las reservas que se soliciten.
- Abrir la caja todos los días con el mínimo que se estipulara en las políticas de la cafetería. Revisar que el monto de apertura diariamente coincida con el monto establecido en las políticas de las empresas, en caso contrario notificarlo.
- Facilitar a los meseros el monto de la cuenta del cliente que le han solicitado.

- Proceder con los cobros respectivos después de que el mesero trae el ticket de caja y el efectivo o la tarjeta con la que el cliente cancelará la cuenta.
- Si el cliente quiere cancelar directamente en la caja, deberá de atenderlo de inmediato y proceder con el cobro.
- Al final del día debe de cerrar caja y comparar el efectivo con lo facturado.
- Encargarse de preparar los sobres y los formularios requeridos por el Banco para el envío de las remesas.
- Debe de generar el cierre total de los datafonos y proceder a realizar un informe, de cuánto se vendió en efectivo y cuanto por medio de tarjetas.
- Debe de dejar la caja lista con el mínimo del otro día. Debe de entregar el efectivo con el informe respectivo de los movimientos de las transacciones de caja.
- Ingresar en el sistema los cambios en el inventario y coordinar con el proveedor de alimentos.

### **Barista**

- Se encargará de moler el café y de pesar la medida correcta para su preparación.
- Elegirá la variedad de café demandada por el cliente y realiza la mezcla necesaria.
- Controla las variables que intervienen en la elaboración de un buen café, tales como el tipo de agua, el tostado, el grado de molienda, la presión, la temperatura de la cafetera, etc.
- Se encargará de la preparación de chocolates, té y otras infusiones.
- Velará que haya existencias de los productos en la cafetería y se encargará de realizar los pedidos de las materias primas necesarias a recepción para que contacten proveedores.
- Informará al cliente sobre las variedades de café disponibles, su procedencia y características.
- Saber preparar el café a la medida del cliente.
- Se ocupará del mantenimiento y la limpieza de la cafetera y de los utensilios que utiliza.
- Asistir al cocinero en caso de no tener mayor movimiento en las bebidas.

### **Cocinero**

- Prepara y cocina los alimentos para la venta en las Cafeterías.
- Verifica la existencia de los diferentes alimentos.
- Prepara los alimentos.

- Cocina los alimentos según tiempo y cantidad estimada.
- Traslada los alimentos de la cocina a los muestrarios para que sean vistos por los clientes en caso de que se pongan de pie en el mostrador.
- Verifica el buen estado de los alimentos y las existencias necesarias para cumplir con la venta diaria
- Revisa diariamente la conservación de los alimentos
- Revisa diariamente la cantidad y tipo de alimentos almacenados y llevar un control en digital del mismo para su reposición dentro del tiempo necesario.
- Velar que se cumplan las normas de higiene.
- Revisar diariamente la conservación de los alimentos.
- Recibir las solicitudes del pedido de los meseros.
- Manejar el control de inventario de los alimentos por preparar y los preparados.
- Velar por el orden total de la cocina.
- Verificar con anticipación cuándo podría gastarse el gas y solicitar el pedido respectivo.

### **Meseros**

- Preséntese con el encargado para que este le designe la estación en la que trabajara.
- Pregunte si existe indicación especial.
- Verifique que su estación esté aseada.
- En conjunto con sus compañeros realice el Montaje de mesas.
- Llevar consigo: lapicero, block de anotación y menú cuando se dirige a los clientes.
- Durante el servicio: debe de dar la bienvenida, salude al cliente a su llegada utilizando el protocolo aprendido en la inducción.
- Trate de recordar el nombre y los gustos de los clientes habituales.
- No olvide ser cortés, amable y no lo haga esperar.
- Pregunte cuántas personas le acompañan.
- Retire la silla de la mesa para que el cliente se siente.
- Ayude al cliente a colocar su saco en el respaldo de la silla si así lo desea.
- Dependiendo del número de personas que atenderá, retire el cubierto de los lugares que no se ocuparan.
- Si existe un niño pequeño entre los comensales, ofrezca una sillita especial.

- Sugiera al cliente un aperitivo o una entrada.
- Si el cliente lo desea tome la orden y llévela de inmediato a la cocina o al barista.
- Sirva los aperitivos y en su caso las entradas.
- Ofrezcale la carta menú, para seleccionar lo que desea ordenar
- Retírese y regrese después de un tiempo razonable. Siempre manténgase alerta a cualquier señal que el cliente indique que desea ordenar.
- Trate de adaptarse al tiempo del cliente, si el cliente tiene prisa actúa con prontitud, si el cliente se muestra relajado.
- No le haga sentir que tienes prisa por terminar la interacción.
- Observe a su cliente y escuche atentamente, tener la capacidad de entender lo que puede o quiere gastar nuestro cliente, es el secreto de un cliente feliz.
- Tomar la orden correspondiente.
- Cuando la orden esté lista llevarla al cliente, con todos los cuidados al respecto.
- Debe de estar al tanto de los clientes, cuando estos terminan de comer y beber, por si desean adquirir otro producto, servicio, o bien pagar la cuenta.
- Debe de llevar al encargado de la caja el correspondiente pago, ya sea en efectivo o tarjeta de crédito o débito y luego llevar factura y en el caso de los pagos con tarjeta debe de llevar el comprobante del datafono al cliente junto con su factura.
- Debe de retirar la cristalería y todo lo que ocupe la mesa una vez que el cliente se retira del local, y proceder a limpiar el lugar que fue ocupado.

### **Requisitos**

#### **Administrador (Cajero/Recepcionista)**

- Experiencia comprobada de al menos dos años en puestos similares.
- Dominio del inglés 60% mínimo.
- Curso o capacitación reciente de servicio al cliente.
- Poseer conocimiento en el manejo de caja.
- Facilidad para los números.
- Bachillerato en educación media.

#### **Barista**

- Excelente presentación personal.

- Curso manipulación de alimentos.
- Conocimiento de preparación de bebidas a base de café. Bartender, barman, barista.
- Tiempo de experiencia mínimo de 6 meses.
- Debe tener diferentes conocimientos de métodos de preparación y mantenimiento en máquina de expreso.
- Conocimiento básico en la cadena de suministro de café.
- Conocimiento en arte late.
- Conocimiento básico en perfiles de café.
- Conocimiento en puntos de tostión para diferentes métodos de preparación.
- Disponibilidad de tiempo.

### **Cocinero**

- Curso de Cocina y Repostería.
- Manipulación de alimentos.
- Preparación de platos especiales (Buffet).
- Higiene y Seguridad Industrial.
- Dispuesto a actualización continua.

### **Meseros**

- Experiencia comprobada de al menos dos años.
- Curso de etiqueta y protocolo (preferible).
- Los requisitos físicos incluyen la capacidad de trabajar largas horas, realizar trabajos ligeros ejercer hasta 20 libras de fuerza ocasionalmente y / o hasta 10 libras de fuerza con frecuencia o constantemente para levantar, transportar, empujar, tirar, o de otro modo mover objetos, debe tener la capacidad para trabajar bajo temperaturas variables y diferentes niveles de ruido. Visión de cerca, la capacidad de ver detalles a corta distancia, la capacidad de doblar, estirar, torcer o alcanzar con su cuerpo y los brazos, deben ser capaces de estar de pie y / o caminar por largos períodos de tiempo sin inclinarse o recostarse.
- Debe poseer excelentes habilidades de comunicación.
- Manejo de un segundo idioma, preferible este sea (inglés).
- Excelente presentación personal.

## Remuneración

**Tabla 6 Remuneración**

PERFIL OCAPACIONAL	CANTIDAD REQUERIDA	SALARIO
RECEPCION Y CAJA	1	450,000.00
BARISTA	1	343,390.86
COCINERO	1	343,390.86
MESEROS	2	343,390.86

Fuente: elaboración Umaña Zúñiga

## Estructura Informal

### Proceso de reclutamiento y selección

Inicialmente los socios serán los encargados en determinar cuál es el perfil adecuado para cada puesto, los requisitos necesarios y las funciones correspondientes.

Se publicará la solicitud de personal en páginas web que sean de forma gratuita y redes sociales; donde se describe el empleo, identificación de la cafetería, además se proporcionan instrucciones sobre cómo presentar la solicitud de trabajo.

Posteriormente un socio será el reclutador encargado de llevar el proceso, donde debe mantener la atención en las características que realmente son operativas para el puesto, como por ejemplo la preparación académica, antecedentes laborales, referencias y autenticidad.

Una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección, que implica una serie de pasos que consumen cierto tiempo.

#### 1. **Recepción preliminar de solicitudes.**

Los socios eligen a sus empleados, la selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal, o con la petición de una solicitud de empleo.

#### 2. **Pruebas de idoneidad.**

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto.

#### 3. **Entrevista de selección.**

Consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante.

**Verificación de datos y referencias.**

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo.

**Decisión de contratar.**

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Puede corresponder esta responsabilidad al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, conviene comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados.

Cuando se tiene contratado al personal requerido, se le dará una inducción a la cafetería.

**Acciones del patrono para que el empleado quiera trabajar en la cafetería**

Es importante crear un ambiente laboral agradable entre el patrono y los empleados, para que la cafetería desarrolle su negocio en forma adecuada y así brindar un servicio de calidad a los clientes.

Se realizará un seminario o inducción de servicio al cliente por parte de una empresa especialista, la idea es profundizar sobre los más altos estándares de atención al cliente, etiqueta y valores necesarios para crear una experiencia única para el cliente que decide visitarnos, o igualmente los que optan por las compras a través de plataformas de entrega a domicilio.

Adicionalmente se entregarán dos camisas tipo polo con el logo de la empresa a cada empleado, complementando con pantalón de tela color negro, mismos que serán costeados por la empresa.

- Cada empleado contará con 1 hora de almuerzo, con la facilidad de distribuir ese tiempo en desayuno y almuerzo, los cuales deben ser coordinados para no afectar la correcta atención al cliente.
- Podrán negociar el turno del horario, para que puedan estudiar si lo llegaran a necesitar.
- Celebración de los cumpleaños por mes.

**Servicio esencial.**

Hoy en día la mayoría de empresas ya no solo se dedican a vender un producto, sino que también venden un servicio, pero a la par de estos va un servicio adicional que se convierte en complementario.

Con un nivel de aceptación del 86%, nuestro servicio esencial del Restaurante será brindar repostería, comida normal, comida saludable y bebidas, siendo conscientes que el menú debe ser correcto y apropiado para el tipo de clientes al que está dirigido el local, además tanto el plato principal como la entrada, el postre o el café, deben ser de excelencia.

### Elementos de Información.

Ilustración 5 Sabor Urbano



Todo servicio que genere nuestra cafetería “Sabor Urbano” tendrá implícito una correcta gestión de la información, es decir todo lo relacionado con la obtención de la información adecuada, en la forma correcta, para la persona indicada, al costo adecuado, en el tiempo oportuno, en el lugar apropiado, para tomar la acción correcta.

### Horario

Ilustración 6 Horario



En un sector tan dinámico como el nuestro, gestionar de manera eficiente el tema de los horarios es una tarea sumamente importante, tanto para informar debidamente a nuestros clientes, como para coordinar a nivel interno el tema de los horarios con nuestros colaboradores.

Dentro de nuestra estrategia, los horarios serán informados mediante las redes sociales, nuestra página web y en nuestro local y se adaptan a los tiempos de café-desayuno, almuerzo, café tarde y cena.

## Nuestro Menú

Ilustración 7 Ejemplo de menú.



Es de la base primordial del establecimiento, ya que, el éxito del servicio de alimentación depende en gran medida del tipo, la variedad, el sabor y la calidad de los platillos que se ofrecerán.

Por esa razón es de suma importancia tener esclarecidos los conceptos del servicio de alimentación, precio y del estilo en nuestro menú.

## Comida saludable

Adicional a la comida normal y como factor diferenciador “Sabor Urbano” ofrecerá un menú especializado en comida saludable, en concordancia además con el resultado del estudio de mercado realizado, los productos estarán basados en ingredientes tales como harina de coco, harina de almendra, leches de origen vegetal, igualmente los azúcares serán sustituidos con endulzantes como natuvia, stevia o miel de abeja natural.

**Ilustración 8 Menú saludable.**



### **Servicio Delivery**

De acuerdo a la guía de observación, las cafeterías cercanas a la zona de Moravia en su mayoría no cuentan con servicio delivery, siendo este uno de los principales aliados en la actualidad en las ventas de comida se convertirá en una de nuestras ventajas competitivas, tanto en servicio, como en alcance de clientes a zonas cercanas, mayor visibilidad de negocio, incremento en ventas y digitalización.

**Ilustración 9 Opciones Delivery**



### **Políticas y condiciones.**

A nivel interno debemos tener definida una política de servicio al cliente, que radique en la estandarización de procedimientos que los empleados deben seguir al momento de atender la

solicitud de un cliente, lo que sin duda alguna marca la personalidad de su empresa, destaca el hecho de que nos permitirá además crear una imagen de marca, gracias a la cual todos podrán conocer cuáles son nuestros valores y nuestra forma de actuar.

A nivel externo debemos incorporar una política de uso y privacidad en nuestro sitio web, el mismo debe estar bien identificado, para que sea accesible a los usuarios que visitan el sitio, dando énfasis al servicio de “Reservas en línea”.

### **Señalización**

Se debe contar con una adecuada señalización tanto interna como externa, que le permita al cliente conocer de antemano los lugares esenciales como los baños, la salida, la entrada, escaleras, advertencias de cuidado como “ingreso sólo para personal autorizado” o incluso instruirle sobre la colocación de extintores.

### **Elementos de Consulta.**

La diferencia entre la información y la consulta es la siguiente: en la información, la empresa sólo da respuesta a las preguntas de los clientes (o brinda una información previamente preparada para anticiparse a sus necesidades); en cambio, para atender una consulta, el empleado de servicio debe monitorear y sondear a los clientes para conocer cuáles son sus necesidades específicas y poderlas atender.

Algunos de los puntos que consideramos importante poner en práctica son los siguientes:

- Crear herramientas internas para el personal, instructivas de trabajo y opciones de menú.
- Realizar recomendaciones basadas en las preguntas del cliente.
- Crear opciones para que se puedan hacer sugerencias del menú.
- Capacitación previa al personal acerca de las combinaciones de comida y bebida.
- Encuestas de satisfacción al cliente electrónicas.

### **Elementos de Toma de Pedidos.**

La toma de pedidos implica que el personal de servicio esté disponible y listo para recibir los pedidos del cliente, de una forma eficiente y rápida, reconociendo además el gusto del cliente cuando realice pedidos especiales.

Los salonereros deberán ser amables y educados, en todo momento, que el cliente perciba que disfrutan de su trabajo.

Aspectos importantes que se implementarán en la estrategia:

- Dar un trato personalizado, reconociendo a los clientes repetitivos (con discreción cuando fuere preciso).
- Menú con suficiente información acerca del plato.
- Tener un sistema de reservas amable, ágil, fácil de localización, discreto y sin errores.
- Tratar de comunicarse con los clientes en sus idiomas (los más usuales).

### **Elementos de Facturación.**

Confeccionar una factura debe ser un proceso rápido, sencillo y siempre incluyendo la mejor actitud, si bien es cierto para nuestro restaurante es el beneficio por el servicio ya prestado, éste debe tratar de ser igualmente una buena experiencia para el cliente, adicionalmente se contará con los siguientes detalles que vendrán a sumar para este proceso:

- Tener un Sistema en Línea para facilitar la emisión de facturas de pedidos a través de la web.
- La interfaz tiene que ser amigable e intuitiva. Cada uno de los elementos del sistema tiene que estar ordenado y debe ser claro para que toda persona pueda entenderlo.
- Totales de la facturación debe estar exhibido en la pantalla en todo momento.

### **Elementos de Pago**

Uno de los aspectos finales, pero no menos importantes durante la interacción del cliente con la empresa, es el pago. Resulta fundamental que la administración de nuestra empresa logre que los clientes realicen sus pagos de manera sencilla y ágil, ya sea que los realicen en efectivo, mediante un cheque, a través de crédito o vía Internet.

Algunos de los principales ejemplos de elementos de pago son los siguientes:

- Recibir pagos en efectivo y tener cambio.
- Recibir pagos en tarjeta y tener datáfono para los diferentes tipos de tarjeta.
- Recibir pagos en cheque.
- Recibir pagos en puntos, por ejemplo, pago con millas.

### **Elementos de Hospitalidad.**

La hospitalidad consiste en atender al cliente (tal como lo indica su nombre, como si fuera un huésped o invitado).

Entre los ejemplos de aspectos que se analizan en la hospitalidad, se encuentran los siguientes: dar la bienvenida al cliente a través de un servicio de hostess (anfitriones), ofrecer servicios sanitarios amplios y limpios, salas de espera y distracciones a través del wifi o las pantallas.

Algunos puntos importantes que hemos considerado aplicar con el fin de que nuestros clientes perciban esta hospitalidad son los siguientes:

- Convenios y descuentos.
- Pet friendly
- Área para niños Ofrecer vaso de agua
- Televisores en el restaurante.
- Área de Baños de acuerdo a la Ley 7600.

Adicionalmente se dará una capacitación y estandarización de servicio al cliente previo al ingreso de los colaboradores, la idea es hacer la diferencia en servicio y experiencia.

### **Elementos de Excepción**

Algunos de los principales tipos de excepciones son los siguientes: solicitudes especiales no relacionadas directamente con el servicio (tales como suplir sillas especiales para los niños); manejo de quejas o sugerencias; solución de dificultades que surgen del uso del producto; reparación del servicio (a través de reembolsos, incentivos o compensaciones).

Importante mencionar que para llevar a cabo dicho requerimiento se realizarán además los siguientes puntos:

- Recepción de quejas y/o sugerencias.
- Compensación en caso de servicio insatisfactorio.
- Atender las solicitudes especiales y puntuales de los clientes sin poner inconvenientes (menús por enfermedad, régimen u otras causas).

## Estudio Técnico

### Localización Óptima

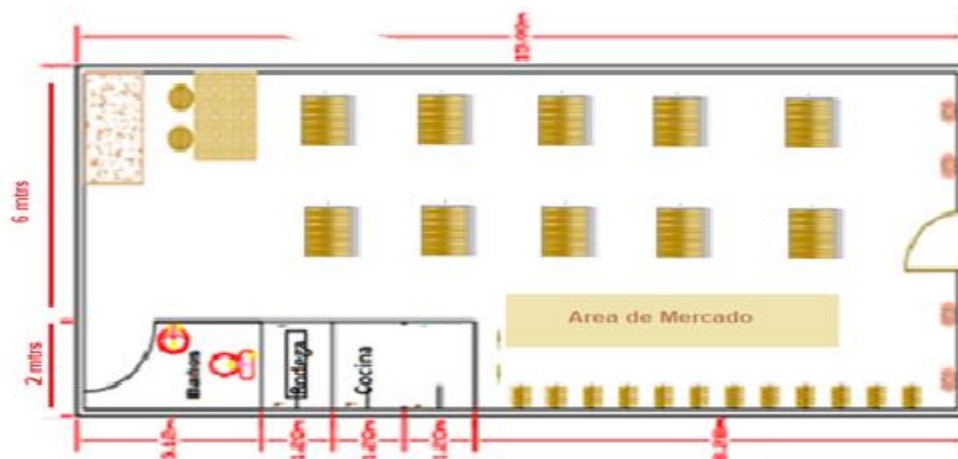
De acuerdo a los resultados de la encuesta sobre la ubicación óptima, el proyecto se llevará a cabo en el centro de Moravia, específicamente 300 sur del parque, ya que, al analizar la zona, se determinó que es un punto estratégico, al existir entidades bancarias, empresas, call center como Sykes y comercios en general, lo cual es un punto a favor, porque los clientes potenciales pueden degustar los productos de su preferencia que ofrece la cafetería, así como del servicio de alta calidad brindando un ambiente acogedor, en el momento que deseen; además cuenta con parqueo propio y parqueo municipal y al estar sobre carretera es de fácil acceso.

Entre otros aspectos importantes, cuenta con adecuada infraestructura urbana al contar con servicio de luz, agua, desagüe, teléfono, acceso a internet, entre otros. También cuenta con todas las disposiciones que impone la municipalidad de Moravia al día para brindar un correcto servicio y trabajar adecuadamente.

Otro factor es que a pesar de que existe competencia, la Cafetería va a brindar un servicio fuera de lo convencional a ofrecer comida saludable dentro del menú, lo cual lo va a destacar de otros negocios.

### Tamaño Óptimo

Ilustración 10 Tamaño óptimo



Fuente: elaboración Umaña Zúñiga

De igual forma un 84% de los entrevistados mostraron su preferencia en que la infraestructura del negocio sea la perteneciente a un lugar familiar y exclusivo para el consumo de los alimentos, dado lo anterior el tamaño óptimo para este negocio, es un local de 104 metros cuadrados; donde tendrá una barra para personas que lleguen solas, adicional estará la caja registradora, detrás de la barra estará la cocina y la bodega, estos dos espacios un poco aparte del resto del local; se contará además con una pequeña “área de mercado” donde se tendrá a la venta repostería normal para llevar, tales como baguettes, galletas etc.

### **Mobiliario.**

Para el desarrollo de la cafetería, se requiere la adquisición de una serie de activos fijos que nos permitan la marcha del negocio y que coincidan con las respuestas a la pregunta de preferencias o gustos para el espacio y mobiliario del negocio, en donde la mayoría optó por un lugar espacioso, con un estilo rústico y ambiente agradable.

Una vez hecha dichas evaluaciones se realiza un listado de los activos necesarios y se realizan cotizaciones que permitan seleccionar los productos necesarios al mejor precio posible, pero sin dejar de lado la calidad y estilo del mobiliario, a continuación, se detalla algunos activos que se necesita adquirir:

**Tabla 7 Mobiliario Cotizado**

<b>Muebles</b>	<b>Nortico S.A</b>	<b>Importadora Monge</b>
Mesas	1,189,800.00	1,250,000.00
Sillas	1,500,000.00	1,600,000.00
Sillones	450,000.00	500,000.00
Bancos	425,600.00	475,000.00
Mostrador	350,000.00	480,000.00
<b>Total ¢</b>	<b>3,915,400.00</b>	<b>4,305,000.00</b>

Fuente: elaboración Umaña Zúñiga

En el cuadro anterior, se detalla el mobiliario necesario para que los clientes se encuentren cómodos, durante su estancia en la cafetería, donde se demuestra que la mejor opción para adquirir

el equipo es la empresa Notico S.A., que es la que brinda la mejor opción en cuanto a precios y los diseños de los muebles que se ajustan a los que buscamos, para un total de €3.915.400,<sup>00</sup>.

### Equipo de cocina

- Hornos
- Plancha industrial
- Licuadoras industriales
- Microondas industriales
- Extractores
- Cristalería.

Este es el equipo básico, que se utiliza para ofrecer nuestros productos a los clientes, lo que es el equipo básico de cocina, las cotizaciones se realizaron en seis empresas diferentes, al obtener la información se decide comprar en los siguientes lugares Pequeño Mundo por ofrecer mejores precios en cuanto a cristalería y cubiertos, para lo que es equipo de cocina, se decide adquirir una parte en Importadora Monge, para tener el equipo básico se debe hacer una inversión de €7.500.000,<sup>00</sup>.

### Cotización de Sistema Electrónico

**Ilustración 11 Sistema Electrónico.**

Artículo	OAC Sistemas S.A.	JC Support S.A.
Programa de punto de venta	672.350,00	335.600,00
<b>Total</b>	<b>€672.350,00</b>	<b>€335.600,00</b>

Fuente: elaboración Umaña Zúñiga

La cafetería no podría funcionar sin el sistema de facturación con lo cual nos encontramos con ofertas muy variadas y esto se debe a que la empresa JC Support S.A nos cotiza tanto el equipo de cómputo con el sistema de punto de venta, y en el caso de OAC Sistemas S.A nos ofrecen condiciones muy similares excepto que no incluyen el equipo de cómputo por lo cual decidimos adquirir la oferta de JC Support S.A.

## Equipo de oficina

Ilustración 12 Equipo de Oficina

Equipo	Intelec	Compufax
Caja registradora	125.000,00	225.000,00
PC escritorio	150.000,00	175.000,00
Impresora	120.000,00	155.000,00
Pantallas	180.000,00	215.000,00
Pantallas	120.000,00	170.000,00
Pantallas	220.000,00	240.000,00
Kit cámaras de seguridad	230.000,00	280.000,00
<b>Total ¢</b>	<b>1.145.000,00</b>	<b>1.460.000,00</b>

Fuente: elaboración Umaña Zúñiga

En el cuadro anterior se detalla, el equipo que se va a utilizar incluidas las cámaras de seguridad así como las pantallas para nuestros clientes, para este equipo se elige como mejor opción la empresa Intelec donde todo el equipo tendrá un costo de ¢1.145.000,00

### Activo Corriente Necesario

El activo corriente necesario para la Cafetería está determinado por los siguientes apartados a saber:

- Equipo de cocina      ¢7500.000.00
- Mobiliario              ¢8.000.000.00
- Patentes                ¢1.106.000.00

### Depreciación de los activos

La depreciación de los activos se realiza por el método de línea recta a 10 años y no se le asigna valor de desecho.

### Equipo de Cocina y Refrigeracion

DETALLE	MONTO DE ACTIVOS	VALOR RESIDUAL	VIDA UTIL RESTANTE	DEPRECIACIÓN ANUAL
Equipo de Cocina y Refrigeracion	₡7,500,000.00	-	10	₡750,000.00

AÑOS	SALDO LIBROS	CARGO ANUAL DEPRECIACION	DEPRECIACION ACUMULADA	VALOR NETO
0				₡ 7,500,000.00
1	₡7,500,000.00	₡750,000.00	₡750,000.00	₡6,750,000.00
2	₡6,750,000.00	₡750,000.00	₡1,500,000.00	₡6,000,000.00
3	₡6,000,000.00	₡750,000.00	₡2,250,000.00	₡5,250,000.00
4	₡5,250,000.00	₡750,000.00	₡3,000,000.00	₡4,500,000.00
5	₡4,500,000.00	₡750,000.00	₡3,750,000.00	₡3,750,000.00
6	₡3,750,000.00	₡750,000.00	₡4,500,000.00	₡3,000,000.00
7	₡3,000,000.00	₡750,000.00	₡5,250,000.00	₡2,250,000.00
8	₡2,250,000.00	₡750,000.00	₡6,000,000.00	₡1,500,000.00
9	₡1,500,000.00	₡750,000.00	₡6,750,000.00	₡750,000.00
10	₡750,000.00	₡750,000.00	₡7,500,000.00	₡0.00

### Mobiliario

DETALLE	MONTO DE ACTIVOS	VALOR RESIDUAL	VIDA UTIL RESTANTE	DEPRECIACIÓN ANUAL
Mobiliario	₡ 8,000,000.00	0	10	₡ 800,000.00

AÑOS	SALDO LIBROS	CARGO ANUAL DEPRECIACION	DEPRECIACION ACUMULADA	VALOR NETO
0				₡8,000,000.00
1	₡8,000,000.00	₡800,000.00	₡800,000.00	₡7,200,000.00
2	₡7,200,000.00	₡800,000.00	₡1,600,000.00	₡6,400,000.00
3	₡6,400,000.00	₡800,000.00	₡2,400,000.00	₡5,600,000.00
4	₡5,600,000.00	₡800,000.00	₡3,200,000.00	₡4,800,000.00
5	₡4,800,000.00	₡800,000.00	₡4,000,000.00	₡4,000,000.00
6	₡4,000,000.00	₡800,000.00	₡4,800,000.00	₡3,200,000.00
7	₡3,200,000.00	₡800,000.00	₡5,600,000.00	₡2,400,000.00
8	₡2,400,000.00	₡800,000.00	₡6,400,000.00	₡1,600,000.00
9	₡1,600,000.00	₡800,000.00	₡7,200,000.00	₡800,000.00
10	₡800,000.00	₡800,000.00	₡8,000,000.00	₡0.00

### PATENTES (INTANGIBLES)

DETALLE	MONTO DE ACTIVOS	VALOR RESIDUAL	VIDA UTIL RESTANTE	DEPRECIACIÓN ANUAL
PATENTE	₡ 1,106,000.00	0	10	₡ 110,600.00

AÑOS	SALDO LIBROS	CARGO ANUAL DEPRECIACION	DEPRECIACION ACUMULADA	VALOR NETO
0				₡ 1,106,000.00
1	₡ 1,106,000.00	₡ 110,600.00	₡ 110,600.00	₡ 995,400.00
2	₡995,400.00	₡ 110,600.00	₡221,200.00	₡884,800.00
3	₡884,800.00	₡ 110,600.00	₡331,800.00	₡774,200.00
4	₡774,200.00	₡ 110,600.00	₡442,400.00	₡663,600.00
5	₡663,600.00	₡ 110,600.00	₡553,000.00	₡553,000.00
6	₡553,000.00	₡ 110,600.00	₡663,600.00	₡442,400.00
7	₡442,400.00	₡ 110,600.00	₡774,200.00	₡331,800.00
8	₡331,800.00	₡ 110,600.00	₡884,800.00	₡221,200.00
9	₡221,200.00	₡ 110,600.00	₡995,400.00	₡110,600.00
10	₡110,600.00	₡ 110,600.00	₡1,106,000.00	₡0.00

Total de depreciación anual 1.660.600 CRC.

### Costo del local

El costo es de ₡1.000.000,00; el local mide 104 metros cuadrados y cumple con la mayoría de las condiciones descritas por los entrevistados.

### Proceso Productivo

El proceso productivo se define como “aquella serie de operaciones que se llevan a cabo y que son ampliamente necesarias para concretar la producción de un bien o un servicio”

## Costos Asociados

Los costos asociados que se estarán tomando en cuenta son determinados según las tarifas establecidas en el país, por compañías que brindan servicios con tarifas más accesibles y por el monto indicado en el alquiler del local.

**Ilustración 13 Costos Asociados**

Luz	Según establece la Compañía de Fuerza y Luz, las tarifas para locales comerciales estarán definidas en ₡105.25 por un consumo menor o igual a 3.000kWh, por lo que se calcula un aproximado de ₡150.000 por mes.
Agua	Para calcular el monto estimado mensual que se pagará por concepto de Agua, se toma como base lo establecido por la Aresep para el Servicio de Acueductos y Alcantarillados para los servicios medidos y fijos, por lo que se calcula un monto de ₡39.000,00 mensuales.
Internet	Se contratará a la empresa Kolbi con un internet de 50 Mbps de subida, precio ₡28.000.00
Teléfono	Por concepto de servicio telefónico se estará pagando aproximadamente un monto de ₡15.000,00 mensuales, según las tarifas establecidas por el proveedor del servicio Telecable.
Arrendamiento	El alquiler del Local será de ₡1.000.000 mensuales.

Fuente: elaboración Umaña Zúñiga

## Capital de trabajo

La necesidad de capital de trabajo en la presente investigación se realiza calculando los montos necesarios de efectivo para cubrir los desfases que se generarán entre la generación de los ingresos y el desembolso de los egresos, en este caso para los meses iniciales en la producción de los ingresos y de acuerdo a la política de ventas que se utilizará en el negocio (sin crédito), se establecerá un capital de trabajo de 5.000.000 CRC.

**Ilustración 14 Inversión inicial**

UTILIDAD NETA	
DEP. Mobiliario	
DEP. Equipo computo / Telefonico	
DEP. Equipo de Cocina	
<b>VALOR LIBRO</b>	
Equipo de Cocina	-7,500,000.00
Mobiliario	-8,000,000.00
Remodelacion de Local	-2,000,000.00
Patentes	-1,106,000.00
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>-5,000,000.00</b>
<b>FLUJO</b>	<b>-23,606,000.00</b>

### Estimaciones de Costos Variables

La estimación de los costos variables se realiza basado en un porcentaje del 35% sobre los platillos y bebidas en general: platos fuertes, repostería, cafés, sándwiches y en las bebidas gaseosas (costos promedios para cada tipo de venta).

**Tabla 8 Estimación de costo de la mercadería vendida**

DESCRIPCIÓN - ARTÍCULOS	Valor promedio Unitario
Costos Platillos Almuerzo y Cena	1,050.00
Costos Bebidas a base de café	450.00
Costos Bebidas gaseosas y naturales	450.00
Costos de Sandwiches	750.00
Costos de Tortas chilenas, chocolates, Melocotón	450.00
Costo de Baguettes y repostería	300.00

### Costos Variables

A continuación, se identifican los costos variables para cada uno de los años:

**Tabla 9 Estimación de costos proyectada**

Costos	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costos Platillos Almuerzo y Cena	11,025,000.00	13,248,375.00	13,645,826.25	14,055,201.04	14,476,857.07
Costos Bebidas a base de café	4,725,000.00	5,677,875.00	5,848,211.25	6,023,657.59	6,204,367.32
Costos Bebidas gaseosas y naturales	4,725,000.00	5,677,875.00	5,848,211.25	6,023,657.59	6,204,367.32
Costos de Sandwiches	7,875,000.00	9,463,125.00	9,747,018.75	10,039,429.31	10,340,612.19
Costos de Tortas chilenas, chocolates, Melocotón	4,725,000.00	5,677,875.00	5,848,211.25	6,023,657.59	6,204,367.32
Costo de Baguettes y repostería	3,150,000.00	4,380,075.00	4,511,477.25	4,646,821.57	4,786,226.21
Útiles de trabajo	5,000,000.00				
<b>TOTALES</b>	<b>€47,840,000.00</b>	<b>€44,125,200.00</b>	<b>€45,448,956.00</b>	<b>€46,812,424.68</b>	<b>€48,216,797.42</b>

Costos	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Costos Platillos Almuerzo y Cena	14,476,857.07	14,911,162.78	15,358,497.66	15,819,252.59	16,293,830.17	16,782,645.08
Costos Bebidas a base de café	6,204,367.32	6,390,498.33	6,582,213.28	6,779,679.68	6,983,070.07	7,192,562.18
Costos Bebidas gaseosas y naturales	6,204,367.32	6,390,498.33	6,582,213.28	6,779,679.68	6,983,070.07	7,192,562.18
Costos de Sandwiches	10,340,612.19	10,650,830.56	10,970,355.47	11,299,466.14	11,638,450.12	11,987,603.63
Costos de Tortas chilenas, chocolates, Melocotón	6,204,367.32	6,390,498.33	6,582,213.28	6,779,679.68	6,983,070.07	7,192,562.18
Costo de Baguettes y repostería	4,786,226.21	4,929,813.00	5,077,707.39	5,230,038.61	5,386,939.77	5,548,547.96
Útiles de trabajo						
<b>TOTALES</b>	<b>€48,216,797.42</b>	<b>€49,663,301.34</b>	<b>€51,153,200.38</b>	<b>€52,687,796.39</b>	<b>€54,268,430.29</b>	<b>€55,896,483.20</b>

### Costos fijos

A continuación, se presentan los costos mensuales fijos del proyecto:

Tabla 10 Costos fijos mensuales

MONTO PROMEDIO MENSUAL	
ALQUILER	1,000,000.00
INTERNET	28,000.00
ENERGIA ELECTRICA	150,000.00
PATENTES	50,000.00
SERVICIOS DE AGUA	39,000.00
TELEFONIA	15,000.00
SEGUROS	100,000.00
IMPUESTOS	120,000.00
SERVICIOS PROFESIONALES	150,000.00
MANTENIMIENTO DE EQUIPO	180,000.00
<b>TOTALES</b>	<b>₡ 1,832,000.00</b>

De acuerdo al cuadro anterior, se estiman costos fijos mensuales por 1.832.000 CRC mensuales, con un aumento proyectado de 3% anuales;

Tabla 11 Costos fijos anuales

AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
21,984,000.00	22,643,520.00	23,322,825.60	24,022,510.37	24,743,185.68
₡21,984,000.00	₡22,643,520.00	₡23,322,825.60	₡24,022,510.37	₡24,743,185.68

AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
25,485,481.25	26,250,045.69	27,037,547.06	27,848,673.47	28,684,133.67
₡25,485,481.25	₡26,250,045.69	₡27,037,547.06	₡27,848,673.47	₡28,684,133.67

Como gastos adicionales, se estiman gastos de publicidad, mercadeo, manejo de redes, insumos de oficina y papelería:

Tabla 12 Gastos anuales adicionales

CONCEPTO DEL MES DE DICIEMBRE C/AÑO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Publicidad, Mercadeo, Manejo de redes	300,000.00	309,000.00	318,270.00	327,818.10	337,652.64
Insumos de Oficina y Papelería	150,000.00	154,500.00	159,135.00	163,909.05	168,826.32
<b>TOTALES</b>	<b>₡450,000.00</b>	<b>₡463,500.00</b>	<b>₡477,405.00</b>	<b>₡491,727.15</b>	<b>₡506,478.96</b>

AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
358,215.69	368,962.16	380,031.02	391,431.96	403,174.91
179,107.84	184,481.08	190,015.51	195,715.98	201,587.46
<b>€537,323.53</b>	<b>€553,443.24</b>	<b>€570,046.54</b>	<b>€587,147.93</b>	<b>€604,762.37</b>

En la estimación de los costos fijos se excluyeron los costos de planilla que se estiman a continuación según los montos establecidos para los salarios mínimos del Gobierno a junio 2021.

### Recurso Humano Necesario

Después de un análisis exhaustivo en este proyecto, el equipo técnico evaluador, ha determinado que la cafetería deberá tener al menos un equipo de trabajo de cinco personas para poder ejecutar las funciones que se estarían realizando en las diferentes áreas de la cafetería Ama Café.

Los nombres de los puestos requeridos son los siguientes:

- 1. Una persona para la recepcionista y caja:** es necesario, debido a que la cafetería deberá de tener una recepción en la cual se atienda correctamente las redes sociales, en especial Facebook e Instagram; además del manejo de WhatsApp para pedidos y consultas realizadas. Además, deberá de contactar con los proveedores cuando sea necesario, también esta persona deberá de encargarse de la logística del personal, siendo esta persona. Además, deberá de encargarse de atender los mensajeros de las diferentes plataformas virtuales.
- 2. Una persona de barista:** es necesario que toda cafetería cuente con un especialista en la creación de bebidas tanto a base de café, como también bebidas internacionales de café con otros complementos, que son apetecidas e innovadores, esto también debido a que la cafetería cuente con una variedad de productos que se ofertarán, según su menú, donde hay bebidas un poco complicadas en su respectiva elaboración, por lo que es indispensable un especialista en esta materia, adicionalmente deberá asistir al encargado de la cocina en las horas de almuerzo o cena.
- 3. Una persona de cocinero (a):** la cafetería al contar con una amplia gama de productos para comer, se requerirá de una persona que se encargue de la debida preparación de estos productos que se venderán. También tendrá que haber un responsable de todas las labores que se desarrollarán en la cocina.

4. **Dos meseros** (as): el equipo evaluador de este proyecto considera necesario que se deberá de tener dos personas debido a que dos estarán siempre en un mismo horario, para el día libre se trabajará de momento con un mesero, se procura otorgar ese día libre el día de menos movimiento en el restaurante.

**Tabla 13 Perfil ocupacional del recursos humano**

PERFIL OCAPACIONAL	A LA FECHA	ÚLTIMO PERIODO	SALARIO ACTUAL
RECEPCION Y CAJA	1	450,000.00	450,000.00
BARISTA	1	343,390.86	343,390.86
COCINERO	1	343,390.86	343,390.86
MESEROS	2	343,390.86	686,781.72
<b>TOTAL PLANILLA</b>	<b>5</b>	<b>₪ 1,480,172.58</b>	<b>₪ 1,823,563.44</b>

Para las proyecciones se estima un incremento de 2% anual debido a las políticas establecidas por el Gobierno:

**Tabla 14 Montos pagos planilla anuales proyectados**

Año 1	Totales
Salarios	₪22,046,881.99
<b>Año 2</b>	
Salarios	₪22,543,620.67
<b>Año 3</b>	
Salarios	₪22,994,493.08
<b>Año 4</b>	
Salarios	₪23,454,382.95
<b>Año 5</b>	
Salarios	₪23,923,470.60
<b>Año 6</b>	
Salarios	₪24,401,940.02
<b>Año 7</b>	
Salarios	₪24,889,978.82
<b>Año 8</b>	
Salarios	₪25,387,778.39
<b>Año 9</b>	
Salarios	₪25,895,533.96
<b>Año 10</b>	
Salarios	₪26,413,444.64

**Tabla 15 Cálculos de Cargas Sociales mensuales**

<b>CONCEPTO</b>	septiembre-2021
Vacaciones 0.0333333	60,177.59
Aginaldo 0.0833333	151,957.54
Cesantía 0.0833	151,957.54
CCSS 26%	474,126.49
<b>TOTALES</b>	<b>838,219.17</b>

### Costo de las materias primas

#### Ilustración 15 Costo de las materias primas

<b>Inventario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Unidades</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Aceite	5	galones	₡ 2.000,00	₡ 10.000,00
Aceite de Oliva	3	galones	₡ 2.500,00	₡ 7.500,00
Aderezo	3	litros	₡ 1.750,00	₡ 5.250,00
Albahaca	1	kilo	₡ 1.000,00	₡ 1.000,00
Almendras	3	kilos	₡ 4.500,00	₡ 13.500,00
Arroz	10	kilos	₡ 1.200,00	₡ 12.000,00
Avellana	2	kilo	₡ 3.000,00	₡ 6.000,00
Azúcar moreno	2	kilo	₡ 1.000,00	₡ 2.000,00
Azúcar o suplemento	5	kilo	₡ 2.008,00	₡ 10.040,00
Chocolate	5		₡ 1.000,00	₡ 5.000,00
Café Grano	4	kilo	₡ 5.000,00	₡ 20.000,00
Café Molido	12	kilo	₡ 2.500,00	₡ 30.000,00
Caja de Flan	6	caja	₡ 400,00	₡ 2.400,00
Canela	1	kilo	₡ 1.000,00	₡ 1.000,00
Carne Mechada	5	kilo	₡ 6.000,00	₡ 30.000,00
Cebolla	4	kilo	₡ 1.000,00	₡ 4.000,00
Cerezas	2	kilo	₡ 3.500,00	₡ 7.000,00
Chile Dulce	4	kilo	₡ 700,00	₡ 2.800,00
Chocolate amargo	2	kilo	₡ 2.500,00	₡ 5.000,00
Crema	3	kilo	₡ 1.250,00	₡ 3.750,00
Crema Dulce	1	litros	₡ 3.700,00	₡ 3.700,00
Culantro	20	rollo	₡ 100,00	₡ 2.000,00
Dulce molido	2	kilo	₡ 950,00	₡ 1.900,00
Vainilla	1	litros	₡ 2.400,00	₡ 2.400,00
Fresas	5	kilo	₡ 1.000,00	₡ 5.000,00
Frijoles Molidos	1	kilo	₡ 3.500,00	₡ 3.500,00

Inventario	Cantidad	Unidades	Costo Unitario	Costo Total
Frutas (varias)	10	kilo	₺ 1.500,00	₺ 15.000,00
Galleta María	6	paquetes	₺ 1.500,00	₺ 9.000,00
Galleta Oreo	2	paquetes	₺ 1.800,00	₺ 3.600,00
Harina	20	kilo	₺ 750,00	₺ 15.000,00
helado	1	Galon	₺ 6.000,00	₺ 6.000,00
Huevos	30	kilos	₺ 1.300,00	₺ 39.000,00
Limonos	75	unidad	₺ 50,00	₺ 3.750,00
Leche	10	galones	₺ 2.500,00	₺ 25.000,00
leche condensada	10	1/2 litro	₺ 1.050,00	₺ 10.500,00
Leche evaporada	10	litros	₺ 900,00	₺ 9.000,00
Lechuga	10	unidad	₺ 440,00	₺ 4.400,00
Levadura	1	kilo	₺ 2.000,00	₺ 2.000,00
Licor de Anís	1	litros	₺ 3.050,00	₺ 3.050,00
Maicena	8	kilos	₺ 725,00	₺ 5.800,00
Mantequilla	10	kilo	₺ 1.300,00	₺ 13.000,00
Manzana	5	kilo	₺ 1.900,00	₺ 9.500,00
Maracuyá	5	kilos	₺ 950,00	₺ 4.750,00
Marshmallows	5	bolsa	₺ 1.200,00	₺ 6.000,00
Mayonesa	7	kilo	₺ 2.050,00	₺ 14.350,00
Melocotones	3	kilo	₺ 2.800,00	₺ 8.400,00
Nueces	3	kilo	₺ 1.200,00	₺ 3.600,00
Pan	15	kilo	₺ 600,00	₺ 9.000,00
Papas	7	kilo	₺ 900,00	₺ 6.300,00
Salsa de Tomate	5	kilo	₺ 1.600,00	₺ 8.000,00
Pavo	6	kilo	₺ 3.700,00	₺ 22.200,00
Jamón	8	kilo	₺ 2.500,00	₺ 20.000,00
Peperonni	8	kilo	₺ 1.900,00	₺ 15.200,00
Pinolillo	8	kilo	₺ 500,00	₺ 4.000,00
Pollo	10	kilo	₺ 2.500,00	₺ 25.000,00
Polvo Hornear	25	kilo	₺ 1.200,00	₺ 30.000,00
Pulpa de frutas	50	kilo	₺ 1.200,00	₺ 60.000,00
Queso Crema	9	kilo	₺ 1.500,00	₺ 13.500,00
Queso	15	kilos	₺ 3.000,00	₺ 45.000,00
Queso Mozzarella	10	kilo	₺ 3.500,00	₺ 35.000,00
Ron	3	litros	₺ 3.000,00	₺ 9.000,00
Sal	10	kilo	₺ 400,00	₺ 4.000,00
Salsa Lizano	5	litros	₺ 2.500,00	₺ 12.500,00
Semillas de amapola	2	kilo	₺ 1.500,00	₺ 3.000,00
Sirope	3	litro	₺ 1.100,00	₺ 3.300,00
Sirope Brandy	2	litro	₺ 1.700,00	₺ 3.400,00
Sirope de chocolate	4	litro	₺ 2.200,00	₺ 8.800,00
Sirope de coco	4	litro	₺ 1.800,00	₺ 7.200,00
Sirope de menta	4	litro	₺ 1.600,00	₺ 6.400,00
Té (varios)	5	kilos	₺ 10.000,00	₺ 50.000,00
Tomate	8	kilo	₺ 1.000,00	₺ 8.000,00
Vodka	3	litro	₺ 2.600,00	₺ 7.800,00
Whisky	3	litro	₺ 3.500,00	₺ 10.500,00
yogurt	9	litro	₺ 1.700,00	₺ 15.300,00
Zanahoria	5	kilo	₺ 500,00	₺ 2.500,00
				<b>₺ 852.340,00</b>

Elaboración Umaña Zuniga.

## **Estudio Ambiental**

En el ámbito de la responsabilidad social, reducir el impacto que pueda originar la creación de la cafetería en el medio ambiente es un factor primordial en este proyecto, por esta razón se analizarán las acciones a tomar para dicho fin.

### **Impactos Positivos**

- La cafetería será partícipe de la regla de las tres erres: reducir, reutilizar, reciclar, con el manejo de los residuos se contribuirá a ser más sustentables con el medio ambiente.
- Por medio de este proyecto se pretende fortalecer el desarrollo social, ya que va generar competencia en el mercado de cafeterías y los diferentes locales que ofrezcan productos similares a los que se estará brindando.
- Brindará seguridad a los clientes, por estar dentro de un local que cuenta con vigilancia por medio de cámaras las 24 horas del día, generando así seguridad a la ciudadanía, de poder estar en un ambiente tranquilo, donde se caracterice por tener valores éticos y morales, además de ser un ambiente libre de fumado, lo cual permite contribuir con la salud de sus clientes.

### **Impactos negativos**

- Las aguas residuales, al no darse un tratamiento adecuado sobre ellas, resulta ser un impacto ambiental negativo, ya que genera una gran contaminación, principalmente en esta zona donde se concentra en su mayoría locales dedicados al proceso de alimento. Sumado a esto, si existe problemas con las tuberías del local, se produce un gasto mayor de agua, lo cual es un uso indebido de este recurso.
- La creación de este proyecto genera gran contaminación del aire que podría representar un riesgo para la salud y para el ambiente, ya que al cocinar alimentos se emiten gases y partículas sólidas, donde algunos pueden contener sustancias químicas cancerígenas. Además de la producción de contaminación en el interior del local, productos de la utilización inadecuada de productos de limpieza, desinfectantes.
- La basura puede convertirse en un problema que si bien es cierto la cafetería buscará contribuir al ambiente por medio de la utilización de las tres erres, sin embargo, la misma puede generar un problema sanitario, dando lugar a la creación de plagas de diferentes insectos (moscas, hormigas, cucarachas) o incluso roedores, que pueden generar el

esparcimiento de gérmenes en diferentes zonas, generando la contaminación de superficies, utensilios y alimentos.

- Las altas temperaturas a las que pueden estar expuestos los diferentes aparatos eléctricos que se utilizan, aparte de que generan un consumo significativo de energía, si no se les da un tratamiento adecuado pueden incluso generar un incendio en el local, lo cual atenta contra el medio ambiente, generando una contaminación ambiental, y atentar con la vida de las personas que están a su alrededor.
- El tránsito podría impactar negativamente el transporte de la materia prima si no se planifica con antelación los pedidos a los proveedores, ya que Costa Rica se caracteriza por la congestión vehicular en las principales vías del país.

## Medidas de mitigación y aprovechamiento

### Aprovechamiento

- Al contar con seguridad las 24 horas por parte del sistema de vigilancia de la Municipalidad de Moravia, es un gasto menos para la cafetería; por lo que se puede aprovechar para fortalecer otros servicios indispensables para el funcionamiento adecuado del negocio. Además, que esto es beneficioso para la cafetería, ya que los clientes podrán estar seguros que no corren riesgos de ser asaltados o que sus vehículos están seguros en el parqueo.
- Se puede aprovechar los factores ambientales como la lluvia, viento, clima frío, luz, entre otros; ya que no requieren de un gasto económico para su utilización, solamente saber utilizarlos con moderación para contribuir amigablemente con el ambiente al hacer uso de los mismos.
- Para colaborar en el medio ambiente, y poner en práctica las medidas de las tres erres, se va a utilizar una esquina con basureros debidamente rotulados e identificados para que los colaboradores depositen los desechos como corresponden, y así tener la menor cantidad de desechos no reciclables.

**Tabla 16 Reciclaje**



## Mitigación

- Para el servicio Delivery se utilizarán solamente envases biodegradables, los cuales se producen utilizando biopolímeros, que son moléculas que a menudo se encuentran en organismos vivos, como la celulosa y las proteínas. Esto significa que pueden consumirse de forma segura, degradarse rápidamente y a menudo, crearse a partir de productos de desecho de plantas.
- Para tratar el problema de las aguas residuales se contará con el respaldo del Proyecto de Mejoramiento Ambiental del Área Metropolitana de San José, elaborado y propuesto por Acueductos y Alcantarillados (AyA), el cual propone la rehabilitación del sistema de redes de alcantarillado y la creación de una gran planta de tratamiento en La Uruca. En dicha planta el agua residual será sometida a procesos físicos, químicos y biológicos con el fin de eliminar su contaminación, el lodo resultante llegará a unos biodigestores para producir biogás y que será usado para generar energía para la planta; no habrá propagación de malos olores o gases gracias a la alta tecnología que será implementada. Este proyecto no incurre en gastos adicionales a la cafetería, ya que es un servicio que implementó AYA para el mejoramiento del servicio que brinda.
- Para mitigar un poco la contaminación del aire, se utiliza una campana extractora de cocina con el fin atrapar la grasa en suspensión en el aire, los productos de combustión, el humo, los olores, el calor, y el vapor del aire mediante una combinación de filtrado y la evacuación del aire. Se tiene claro que no elimina el problema por completo, pero si reduce un porcentaje de sus efectos en el aire.
- Para evitar problemas sanitarios con la basura que pueden propiciar la creación de plagas o roedores se fumiga la cafetería una vez al año de ser necesario. Pero para evitar estos problemas se implementarán las siguientes medidas:
  - a. Proteger con rejillas de malla todas las ventanas de las zonas de circulación de alimentos cuyo tamaño de red evite la entrada de insectos y por supuesto de cualquier otro animal de mayor tamaño. Es conveniente que estas rejillas pueden extraerse para limpiarlas.
  - b. Los cubos de basuras deberán estar siempre tapados y una vez vaciados deberán limpiarse y desinfectarse convenientemente. Es necesario mantener además el área

de basuras en buenas condiciones de limpieza e impedir la acumulación de basuras y residuos.

- c. Evitar las zonas de humedad o encharcamiento de agua o líquidos.
  - d. Evitar el almacenamiento de todo aquello que no sea necesario para impedir crear zonas de refugio y anidamiento.
  - e. Evitar también la proliferación de zonas de maleza o suciedad en los alrededores de nuestro establecimiento que puedan suponer lugares de desarrollo de plagas cercana
- El problema con el tránsito siempre está presente, por lo que los insumos como mínimo se pedirá al proveedor con un día de anticipación, con el fin de evitar inconvenientes que alteren el funcionamiento del negocio.

El propósito de la evaluación anterior es asegurar que las opciones de desarrollo de la cafetería sean ambientalmente adecuadas y sustentables, y que toda consecuencia ambiental sea reconocida pronto en el ciclo del proyecto y tomada en cuenta para el diseño del mismo. Es de vital importancia que se tenga en cuenta el conjunto de elementos del sistema ambiental, que le permitan un análisis exhaustivo de la situación a evaluar, tomando en cuenta las potencialidades y oportunidades con que cuenta.

La evaluación ambiental identifica maneras de mejorar ambientalmente los proyectos y minimizar atenuar, o compensar los impactos adversos. Alertan pronto sobre la existencia de problemas, por lo que las evaluaciones ambientales:

- Posibilitan tratar los problemas ambientales de manera oportuna y práctica;
- Reducen la necesidad de imponer limitaciones al proyecto, porque se puede tomar los pasos apropiados con anticipación o incorporarlos dentro del diseño del proyecto; y,
- Ayudan a evitar costos y demoras en la implementación producidos por problemas ambientales no anticipados.

Así mismo la evaluación ambiental permite ponderar las oportunidades de mejoramiento en la calidad y equilibrio del proyecto.

## **Estudio legal**

### **Normativa vigente nacional**

En Costa Rica, aunque se trata de una PYME (mediana o pequeña empresa) lo normativa que se tiene que cumplir para establecer un negocio es variada y compleja. Aquí se empieza por la relacionada con los aspectos laborales.

### **Instituto Nacional de Seguros**

Todo trabajador tiene el derecho a contar con un seguro de riesgo de trabajo según establecido, este seguro se debe tramitar por medio del Instituto Nacional de Seguros, esto se hace como medida preventiva ante cualquier riesgo en el que pueda incurrir un colaborador al momento de desempeñar su trabajo.

Dentro del Régimen de Riesgos del Trabajo, el INS impulsa el Modelo de Riesgos del Trabajo y Salud Ocupacional, con el objetivo básico de promover, desarrollar y fortalecer la prevención de riesgos laborales y, por ende, la salud ocupacional desde una perspectiva integral.

El pago de este seguro permite a los colaboradores y patronos contar con:

- Asistencia médico-quirúrgica, hospitalaria, farmacéutica y de rehabilitación
- Subsidio económico durante el periodo de incapacidad temporal
- Indemnización en caso de incapacidad permanente o muerte por un riesgo de trabajo.

Para realizar este trámite se debe pagar una prima por adelantado la cual puede ser de forma anual, semestral o trimestral cancelando un monto mínimo de ¢40.000.00 de acuerdo con el sitio web del INS, además se debe presentar la cédula y el formulario de “Solicitud de Seguro” completo, el cual puede ser descargado a través del siguiente link, considerando que se trate de una persona Jurídica:

<https://sevins.ins-cr.com/SIEL/frmCondicionesGenerales.aspx?tipodoc=995>

### **Caja Costarricense de Seguro Social**

La Caja Costarricense de Seguro Social fue creada para aplicar y administrar los seguros sociales obligatorios, que comprenden los riesgos de enfermedad, maternidad, invalidez, vejez y muerte. Las coberturas del Seguro Social son obligatorias para todos los trabajadores y el monto

de las cuotas que se deban pagar se calculará sobre el total de las remuneraciones que se paguen derivadas de la relación obrero-patronal.

Es obligación del patrono inscribirse ante la CCSS en los primeros ocho días hábiles posteriores al inicio de la actividad, aportando el nombre de la empresa, el representante legal, nombre del negocio, la actividad a que se dedica, la dirección, una fotocopia de la escritura de constitución, de la cédula jurídica y la lista de los trabajadores, deduciendo de los salarios la cuota correspondiente, pagando tanto la cuota de los trabajadores como la patronal.

Las cargas sociales que debe cumplir el Patrono se desglosan en dos grupos:

- ✓ Cuotas correspondientes a los seguros de salud y pensiones, administradas por la CCSS
- ✓ Cuotas por otros conceptos para los que la CCSS cumple una función de recaudadora

(Para más referencia sobre los porcentajes a aplicar ver el Anexo 3).

### **Inscripción ante el Ministerio de Hacienda**

La inscripción como contribuyente ante el Ministerio de Hacienda es obligación de cada persona que ejerza una actividad o brinde un servicio de carácter lucrativo sujeta a algún tributo bajo la administración de la Dirección General de Tributación. (Hacienda, 2018)

El porcentaje del impuesto se calcula con base en la renta bruta del período en virtud de las actividades que desarrolla y está formada por el total de los ingresos o beneficios percibidos o devengados durante el período fiscal, aplicándose las tarifas que se indican en el recuadro:

**Tabla 17 Cálculo Impuesto de renta.**

<b>Cálculo para el impuesto sobre la renta para personas jurídicas</b>		
<b>Ingresos Brutos</b>	<b>Período 2021</b>	<b>Tarifa (sobre renta neta total)</b>
<b>Ingresos brutos hasta</b>	¢53.113.000,00	10%
<b>Ingresos brutos hasta</b>	¢106.835.000,00	20%
<b>Ingresos brutos de más de</b>	¢106.835.000,00	30%

Fuente: página web del Ministerio de Hacienda. <https://www.hacienda.go.cr/contenido/12511-registros-y-listados-de-interes>

Para tales efectos, se debe llenar la Declaración de Inscripción donde se identifica el nombre del contribuyente, los datos del negocio o actividad económica a realizar, dirección exacta del lugar donde se realizará la actividad económica y la información del representante legal.

Al mismo tiempo en que se inscriba la sociedad en la Dirección General de Tributación deberá incorporarse al sistema de facturación electrónica, ya sea mediante la contratación de una empresa proveedora que se lo instale o utilizar el proporcionado por el Ministerio de Hacienda.

La inscripción se debe hacer en línea a través de la página del Ministerio de Hacienda donde facilitan un portal denominado “ATV”, para dicho trámite se debe completar la siguiente documentación:

- ✓ Original o fotocopia autenticada de la cédula de identidad.
- ✓ Pasaporte (vigente) del representante legal, según sea el caso.
- ✓ Original de certificación de personería jurídica.
- ✓ Si es emitida por un abogado o el Registro Nacional que no supere un máximo de tres meses de vigencia.
- ✓ Si es una personería digital que no supere un máximo de 15 días naturales de emitida.
- ✓ Las mismas deben indicar si la representación es individual o conjunta y el poder de actuación o en su defecto.
- ✓ Si la sociedad tiene tres meses o menos de haber sido constituida, puede aportar original de la escritura de constitución de la sociedad o copia certificada en lugar de la personería jurídica.

La inscripción se puede realizar electrónicamente en la página del Ministerio de Hacienda. <https://www.haciendadigital.go.cr>.

### **Permiso de operación en el Ministerio de Salud**

Al iniciar con un negocio y antes de comenzar con la actividad se debe contar con un certificado de habilitación donde se certifica que el local cuenta con el permiso del Ministerio de

Salud para su funcionamiento, esto de acuerdo con la “Ley General de Salud y el Reglamento General para Autorizaciones y Permisos Sanitarios de Funcionamiento”.

Los requisitos para obtener por primera vez este certificado se encuentran en el Reglamento general para la habilitación de servicios de salud y detallan a continuación:

- ✓ Resolución Municipal de Ubicación emitida por autoridad competente de gobierno local.
- ✓ Visado de planos del proyecto, cuando medie alguna construcción nueva, modificación o ampliación.
- ✓ Viabilidad (Licencia) ambiental, a excepción de los establecimientos o actividades que no están contemplados en la lista taxativa definida en los Anexos 1 y 2 del Reglamento General sobre los Procedimientos de Evaluación.
- ✓ Certificación de descarga del Ente Administrador del Alcantarillado Sanitario.
- ✓ Permiso de vertido otorgado por el MINAE, si corresponde, “Reglamento del Canon Ambiental por Vertidos”.
- ✓ Estar inscrito y al día con CCSS, sea como patrono, trabajador independiente o en ambas modalidades, según corresponda.

La solicitud de habilitación junto con sus requisitos, deberán ser presentados ante la Dirección de Área Rectora de Salud del Ministerio de Salud correspondiente, ésta debe ser resuelta en un plazo máximo de 25 días hábiles contados a partir de la recepción de la solicitud, siempre y cuando los requisitos estén completos.

A efectos de resolver, dentro de ese plazo se realizará una inspección previa y el certificado de habilitación debe emitirse con sustento en una resolución administrativa en la que se deje constancia del cumplimiento de los requisitos, firmada por la persona que ejerza la Dirección del Área Rectora de Salud responsable del trámite, consignando la siguiente:

- ✓ Número de certificado.
- ✓ Número de resolución.

- ✓ Nombre de la persona física o jurídica propietario del servicio y su número de cédula de identidad o cédula jurídica cuando corresponda.
- ✓ Nombre del representante legal, si se trata de una persona jurídica y su cédula de identidad.
- ✓ Tipo de actividad o actividades habilitadas y clasificación CIIU.
- ✓ En el caso de servicios en establecimientos, la dirección completa (Provincia, Cantón, Distrito y señas específicas).
- ✓ Tiempo de validez del certificado (5 años).
- ✓ Fecha de vencimiento.
- ✓ Lugar y fecha de emisión.
- ✓ Nombre y firma del director del Área Rectora de Salud que emite el certificado.

El certificado de habilitación debe colocarse dentro del servicio de salud en un lugar visible a los usuarios.

### **Setena**

La Secretaria Técnica Nacional Ambiental (SETENA) también tiene que aprobar un permiso, tal como y está establecido en la Ley Orgánica del Ambiente (1995) en su artículo 17:

Las actividades humanas que alteren o destruyan elementos del ambiente o generen residuos, materiales tóxicos o peligrosos, requerirán una evaluación de impacto ambiental por parte de la Secretaría Técnica Nacional Ambiental creada en esta ley. Su aprobación previa, de parte de este organismo, será requisito indispensable para iniciar las actividades, obras o proyectos. Las leyes y los reglamentos indicarán cuáles actividades, obras o proyectos requerirán la evaluación de impacto ambiental.

Esto se complementa con el Reglamento General sobre los Procedimientos de Evaluación de Impacto Ambiental (EIA) a la letra indica: Artículo 122:

Aplicación del instrumento EIA. Debido a que la Evaluación de Impacto Ambiental (EIA) es un instrumento predictivo de la gestión ambiental que realiza el Estado, y que, por definición, debe aplicarse de forma previa al inicio de las actividades de la actividad obra o proyecto, no debe ni puede ser utilizado como instrumento a aplicar para actividades obras o proyectos que ya se encuentran en operación

En otras palabras, este instrumento tiene que aplicarse antes de que se puede a poner en funcionamiento cualquier establecimiento, y si su dictamen es negativo deberán hacerse los cambios pertinentes para cumplir.

Por su parte el Reglamento de fijación de tarifas de servicios brindados por la Secretaría Técnica Nacional Ambiental N° 34536 (2008) indica que el costo del estudio de impacto ambiental está en unos 1400 dólares.

### **Normativa local**

Todo negocio que desarrolle una actividad lucrativa debe de hacer el pago de impuestos a la municipalidad correspondiente, esto de acuerdo con lo dispuesto con la Ley de Impuestos Municipales, cancelando el monto por derecho a patente municipal para poder llevar a cabo sus actividades.

Los requisitos para obtener la patente se detallan en la página de la Municipalidad de Santa Moravia detallan a continuación: (Municipalidad de Moravia, 2017)

### **Solicitud de patente comercial**

Cualquier actividad lucrativa requiere una licencia (o patente) de la municipalidad del cantón en el cual es desarrollada la actividad. Esto implica el pago de un impuesto durante el tiempo de operación (Código Municipal, Ley N° 7794, Artículo 79).

Debido a la autonomía municipal, el trámite y requisitos para la obtención de una patente, pueden variar entre una y otra municipalidad, conforme a su legislación y disposiciones administrativas. Asimismo, es importante acotar que el trámite para solicitar una patente, es totalmente gratuito.

En el caso de la Municipalidad de Moravia los requisitos para obtener una licencia comercial son los siguientes:

- Copia de Cédula (gestionaste).

- Copia de permiso sanitario de funcionamiento (Ministerio de Salud).
- Copia de contrato de alquiler (Cuando corresponda).
- Cumplir requisitos de Ley 7600 (Existe documentación adjunta).
- Certificado de uso de suelo Certificación literal donde indique composición y distribución del capital social (sólo personas jurídicas). Esta certificación deberá ser renovada cada 2 años en el mes de octubre.
- Declaración jurada de rótulos (Existe documentación adjunta).

### Costos por trámites legales

A continuación, se presentan los costos totales por trámites legales:

#### Tabla: Trámites Legales

**Tabla 18 Gastos Legales**

<b>Rubro</b>	<b>Monto</b>
Registro de marca	₡ 345,000.00
Licencia Municipal	₡ 300.00
Permiso de Salud	₡ 30,500.00
<b>Total</b>	<b>₡ 375,800.00</b>

No se asumen costos por trámites en la Caja Costarricense de Seguro Social ni en el Instituto Nacional de Seguros ya que la sociedad actualmente se encuentra inscrita.

### Estudio financiero

Para medir que el proyecto sea verdaderamente aceptable se incluirán dos escenarios de análisis, examinando inicialmente el proyecto en marcha sin operación crediticia con el fin de valorar el rendimiento de la cafetería, adicionalmente y con el fin de verificar el potencial que el mismo tiene al soportar la deuda mientras está en su operación continua, se incluye entre los flujos un financiamiento con el Banco Nacional por 16.606.000 CRC, crédito que estaría cubriendo un 70% de la inversión inicial.

**Escenario sin financiamiento.****Tabla 19 Inversión Inicial**

<b>Inversión inicial</b>	<b>\$23,600,000.00</b>
Equipo de Cocina	\$7,500,000.00
Hornos	
Plancha industrial	
Licuadoras industriales	
Microondas industriales	
Extractores	
Cristalería.	
Mobiliario	\$8,000,000.00
Mesas	
Sillas	
Bancos	
Mostrador	
Caja registradora	
PC	
Impresora	
Pantallas	
Kit cámaras de seguridad	
Patentes	\$1,106,000.00
<b>Activos no corrientes</b>	<b>\$16,606,000.00</b>
Capital de Trabajo	\$5,000,000.00
Remodelación de Local	\$2,000,000.00

**Costo de Capital**

El costo de capital corresponde a aquella tasa que se utiliza para determinar el valor actual de los flujos futuros que generará el proyecto y representa la rentabilidad que debe exigírsele a la inversión por renunciar a un uso alternativo de los recursos en proyectos de riesgos similares.

**Modelo CAPM**

En la presente investigación se utilizará el capital asset pricing model (CAPM), que significa modelo de fijación de precios de activos de capital, sirve para determinar la tasa de rentabilidad requerida para un activo que forma parte de un portafolio de inversiones.

### Ilustración 16 Costo del Capital según CAPM

<b>CAPM = <math>K_e = r_f + B \times (R_m - R_f) + (\text{Riesgo País})</math></b>		
	<b>Datos</b>	<b>Tasas</b>
<b>Bonos del BCCR (Central Directo)</b>	rf	5.06%
<b>La covarianza y la varianza</b>	B	1.12
<b>SyP 500</b>	rm	11.88%
<b>4 Riesgo obtenido por el banco mundial</b>	riesgo país	4.10%
<b>KE</b>		<b>16.803%</b>

Fuente Umaña Zúñiga

El modelo CAPM toma en cuenta alternativas de inversión en diferentes sectores y libres de riesgo (rf), además de la sensibilidad que presenta el activo al riesgo no diversificable, lo que también es conocido como riesgo del mercado o riesgo sistémico, que es representado por el símbolo beta ( $\beta$ ).

También se considera la rentabilidad esperada del mercado (rm) y la rentabilidad esperada de un activo dentro de un país determinado (Riesgo País).

Dentro del cálculo efectuado se ingresa como tasa libre de riesgo la tasa del BCCR a un año en Central Directo (5.06%), la Beta utilizada como ejemplo corresponde a la de Starbucks según Bloomberg, misma que se ubica en 1.12, en el ítem de riesgo de mercado se utiliza como muestra el crecimiento porcentual de SyP 500, el cual es un índice compuesto por los 500 valores más representativos y líquidos de las principales industrias del mercado norteamericano, mismo que se ubica en 11.88% y por último el riesgo país que nos otorgan las calificadoras y el Banco Mundial, el cual según Bloomberg se mantiene en 4.10%.

Los indicadores ingresados nos muestran un costo de capital de trabajo del 16.8% para el escenario de inversión con fondos propios.

Una vez que la rentabilidad esperada de un activo es calculada utilizando CAPM, los futuros flujos de caja que producirá dicho activo pueden ser descontados a su valor actual neto (VAN) utilizando esta tasa, para así determinar el precio adecuado del activo o título valor.

### **Flujo neto de efectivo**

El flujo neto de efectivo cuenta con una inversión inicial de ¢23.606.000.00 correspondiente a lo que se requiere según el estudio técnico que es donde se evidencian todos los costos de las inversiones que se deben hacer como mínimo para iniciar el proyecto de la cafetería.

Los ingresos estimados en el flujo de efectivo corresponden al estudio de la demanda, donde se estima que por venta de productos que se estará ofertando en la cafetería como lo son las bebidas y los diferentes tipos de comidas, estaría ingresando anualmente la suma de 122.400.000.00 CRC, se estima un crecimiento para los próximos años del 3% en cada periodo.

En los egresos que se ilustran en el flujo de efectivo se estiman todos los gastos que se incurrirán legalmente en la apertura del proyecto, posteriormente todos los gastos administrativos y operativos del mismo, donde se contemplan tanto las planillas internas como las contraídas por servicios externos, como lo son en el caso del contador, es importante mencionar que se estima en la parte de salarios un aumento anual del 2% en cada periodo, contemplando los aumentos que el gobierno transmite por medio del Ministerio de Trabajo cada semestre.

En los egresos también se contempla los costos no derogables, como lo son la depreciación de los activos que se adquirirán, donde estos se calcularon por el método de línea recta.

En el flujo también se contempla un apartado de inversión, que corresponde a los equipos necesarios que se deben de adquirir de inmediato para la operación de las actividades de la cafetería, adicionando un aproximado de inventario necesario para la operación del proyecto donde los siguientes periodos se contempla un crecimiento del inventario del 3% debido a que anteriormente se estima que la demanda crecerá un 3% también, por ende, se contemplan los mismos montos porcentuales.

Los socios han acordado que durante los primeros 5 años se repartirán al final de cada periodo dividendos correspondientes al 10% dejando como capital de trabajo hasta que el negocio se consolide en el mercado nacional.

## Calculo del VAN y el TIR

Tabla 20 Cálculos sin financiamiento

TASA DE DESCUENTO		16.80%									
IMPUESTO RENTA		30.00%									
		AÑOS									
DETALLE	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>INGRESOS</b>	<b>122,400,000.00</b>	<b>126,072,000.00</b>	<b>129,854,160.00</b>	<b>133,749,784.80</b>	<b>137,762,278.34</b>	<b>141,895,146.69</b>	<b>146,152,001.10</b>	<b>150,536,561.13</b>	<b>155,052,657.96</b>	<b>159,704,237.70</b>	
COSTOS VARIABLES	-47,840,000.00	-44,125,200.00	-45,448,356.00	-46,812,424.68	-48,216,797.42	-49,663,301.34	-51,153,200.38	-52,687,796.39	-54,268,430.23	-55,896,483.20	
COSTO FIJOS	-21,994,000.00	-22,843,520.00	-23,322,826.80	-23,822,570.31	-24,343,355.85	-24,885,481.25	-25,449,451.25	-26,035,045.89	-26,652,941.06	-27,303,773.41	-28,004,133.87
OTROS GASTOS	-483,500.00	-472,770.00	-482,225.40	-491,863.91	-501,707.31	-511,741.45	-521,976.28	-532,415.81	-543,064.12	-553,925.41	
SALARIOS	-21,882,761.28	-22,543,620.67	-22,994,493.08	-23,454,382.95	-23,923,470.80	-24,401,940.02	-24,889,378.82	-25,387,778.39	-25,896,533.96	-26,413,444.84	
CARGAS SOCIALES	-10,058,630.05	-10,259,802.65	-10,464,396.70	-10,674,296.68	-10,887,784.85	-11,105,540.34	-11,327,651.15	-11,554,204.17	-11,785,286.26	-12,020,394.02	
INTERESES	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
AMORTIZACIÓN	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
DEP. Mobiliario	-800,000.00	-800,000.00	-800,000.00	-800,000.00	-800,000.00	-800,000.00	-800,000.00	-800,000.00	-800,000.00	-800,000.00	
DEP. Equipo computo / Telefonico	-110,800.00	-110,800.00	-110,800.00	-110,800.00	-110,800.00	-110,800.00	-110,800.00	-110,800.00	-110,800.00	-110,800.00	
DEP. Equipo de Cocina	-750,000.00	-750,000.00	-750,000.00	-750,000.00	-750,000.00	-750,000.00	-750,000.00	-750,000.00	-750,000.00	-750,000.00	
VALOR LIBRO											
<b>UTILIDAD</b>	<b>18,510,508.67</b>	<b>24,366,486.68</b>	<b>25,480,061.21</b>	<b>26,633,698.22</b>	<b>27,828,732.68</b>	<b>29,066,542.29</b>	<b>30,348,548.77</b>	<b>31,676,219.30</b>	<b>33,051,067.86</b>	<b>34,474,656.76</b>	
<b>IMPUESTOS %</b>	<b>3,702,101.73</b>	<b>4,873,297.34</b>	<b>7,644,018.36</b>	<b>7,990,109.47</b>	<b>8,348,619.80</b>	<b>8,719,962.69</b>	<b>9,104,564.63</b>	<b>9,502,865.79</b>	<b>9,915,320.36</b>	<b>10,342,397.03</b>	
UTILIDAD NETA	14,808,406.94	19,493,189.34	17,836,042.85	18,643,588.75	19,480,112.88	20,346,579.60	21,243,984.14	22,173,353.51	23,135,747.50	24,132,259.73	
DEP. Mobiliario	800,000.00	800,000.00	800,000.00	800,000.00	800,000.00	800,000.00	800,000.00	800,000.00	800,000.00	800,000.00	
DEP. Equipo computo / Telefonico	110,800.00	110,800.00	110,800.00	110,800.00	110,800.00	110,800.00	110,800.00	110,800.00	110,800.00	110,800.00	
DEP. Equipo de Cocina	750,000.00	750,000.00	750,000.00	750,000.00	750,000.00	750,000.00	750,000.00	750,000.00	750,000.00	750,000.00	
VALOR LIBRO											
Equipo de Cocina	-7,500,000.00										
Mobiliario	-8,000,000.00										
Remodelacion de Local	-2,000,000.00										
Patentes	-1,105,000.00										
CAPITAL DE TRABAJO	-5,000,000.00										
<b>FLUJO</b>	<b>-23,606,000.00</b>	<b>16,469,006.94</b>	<b>21,153,789.34</b>	<b>19,496,642.85</b>	<b>20,304,188.75</b>	<b>21,140,712.88</b>	<b>22,007,179.60</b>	<b>22,904,584.14</b>	<b>23,833,953.51</b>	<b>24,796,347.50</b>	<b>25,792,859.73</b>

Fuente Umaña Zúñiga

VA	€97,337,229.01
VAN	€73,731,229.01
TIR	79.69%
ID	4.12
RC	8.53
PR	AÑO 2
Tasa Corte	16.80%

## VAN y TIR

Por tratarse de una inversión con fondos propios, el fin de este estudio es evaluar el rendimiento de la cafetería a través de los modelos VAN y TIR, además del Índice de Deseabilidad y el Periodo de Recuperación.

La función VAN y TIR consiste en determinar el beneficio y la rentabilidad que el proyecto nos dará una vez hecha la inversión.

Una vez realizados los flujos correspondientes se identifican VAN y TIR que visualizan la productividad del proyecto, un valor actual neto superior a los €73.7 Mills (ya descontando la inversión inicial), lo que nos da a entender que el proyecto podrá generar un retorno a la inversión que realizamos para el funcionamiento del negocio.

La tasa interna de retorno es superior al costo del capital, mismo que una vez realizado el análisis CAPM nos arrojó una tasa del 16.8%.

### Índice de deseabilidad (ID)

Expresa la rentabilidad de un proyecto en términos porcentuales o unitarios, midiendo su contribución de acuerdo con la inversión del proyecto.

Con este método se alcanza la máxima eficiencia para asignar recursos ante presupuestos de capital limitados, es decir, este método de acuerdo con su contribución a lo invertido. Si el índice de deseabilidad es mayor a 1 y debe ser mayor el van a 0 por lo tanto se puede elegir el proyecto en base a esos resultados.

En base a los resultados del flujo da 4.11 por lo tanto se puede determinar que son viables ya que es mayor 1 y el VAN está por encima de 0.

### Ilustración 17 Índice deseabilidad

INDICE DE DESEABILIDAD			
0.14			
AÑO	ALOR DESCUENT	FLUJOS	VALORES ACTUALES DEL FLUJO
1	0.87719	13,945,636.93	12,233,014.85
2	0.76947	18,630,419.33	14,335,502.72
3	0.67497	17,288,694.09	11,669,376.06
4	0.59208	18,096,240.00	10,714,426.80
5	0.51937	18,332,764.12	9,833,084.41
6	0.45559	19,799,230.84	9,020,263.23
7	0.39964	20,696,635.39	8,271,147.95
8	0.35056	21,626,004.75	7,581,191.79
9	0.30751	22,588,398.75	6,946,112.03
10	0.26974	23,584,910.98	6,361,883.73
SUMATORIA			<b>96,966,003.57</b>
ID		SUMATORIA VAFLUJO / IO	4.11

### Periodo de recuperación.

El período de recuperación de la inversión (PR) es un indicador que mide en cuánto tiempo se recuperará el total de la inversión a valor presente.

Por su facilidad de cálculo y aplicación, el Periodo de Recuperación de la Inversión es considerado un indicador que mide tanto la liquidez del proyecto como también el riesgo relativo pues permite anticipar los eventos en el corto plazo.

En el proyecto se arroja una recuperación de la inversión inicial en el segundo año de operación, donde  $PR = 2.0$  años.

### Estado de Resultados

El estado de resultados es un documento donde se informa detallada y ordenadamente las cuentas de ingreso, gastos y costos y la utilidad o pérdida del ejercicio.

A continuación los estados de resultados sin financiamiento para los primeros tres periodos.

### Ilustración 18 Estados de Resultados sin financiamiento

	ESTADO DE RESULTADOS		ESTADO DE RESULTADOS		ESTADO DE RESULTADOS	
	Detalle por Año		Detalle por Año		Detalle por Año	
	-en colones costarricenses-		-en colones costarricenses-		-en colones costarricenses-	
	Año 1		Año 2		Año 3	
<b>Ventas</b>						
Platillos	36,750,000.00	49.23%	37,852,500.00	50.77%	38,988,075.00	52.23%
Bebidas café	15,750,000.00	21.12%	16,222,500.00	21.76%	16,709,175.00	22.41%
Bebidas gaseosas	15,750,000.00	21.12%	16,222,500.00	21.76%	16,709,175.00	22.41%
Venta de sandwiches	26,250,000.00	35.21%	27,037,500.00	36.26%	27,848,625.00	37.35%
tortitas	15,750,000.00	21.12%	16,222,500.00	21.76%	16,709,175.00	22.41%
Venta de baguettes y repostería	12,150,000.00	16.30%	12,514,500.00	16.78%	12,889,935.00	17.23%
Costos de Ventas	(47,840,000.00)	-64.16%	(44,125,200.00)	-58.18%	(45,448,956.00)	-60.96%
<b>Total Ingresos</b>	<b>€ 74,560,000.00</b>		<b>€ 81,946,800.00</b>		<b>€ 84,405,204.00</b>	
<b>Gastos de Operación</b>						
Sueldos y Salarios	21,882,761.28	39.04%	22,543,620.67	40.22%	22,994,493.08	41.03%
Cargas Sociales	10,058,630.05	17.95%	10,259,802.65	18.30%	10,464,998.70	18.67%
Costos fijos	21,984,000.00	33.22%	22,643,520.00	40.40%	23,322,825.60	41.61%
Otros Costos	463,500.00	0.83%	472,770.00	0.84%	482,225.40	0.86%
<b>Gastos financieros</b>						
Intereses	0.00		0.00		0.00	
Amortización	0.00		0.00		0.00	
Depreciación	1,660,600.00	2.96%	1,660,600.00	2.96%	1,660,600.00	2.96%
<b>Total Gastos</b>	<b>€ 56,049,491.33</b>		<b>€ 57,580,313.32</b>		<b>€ 58,925,142.79</b>	
<b>Utilidad del periodo</b>	<b>18,510,508.67</b>		<b>24,366,486.68</b>		<b>25,480,061.21</b>	
<b>Impuesto de renta</b>	<b>3,702,101.73</b>		<b>4,873,297.34</b>		<b>5,096,012.24</b>	
<b>Utilidad Neta de periodo</b>	<b>€ 14,808,406.94</b>		<b>€ 19,493,189.34</b>		<b>€ 20,384,048.97</b>	

Fuente Umaña Zúñiga

Dentro de los ingresos sobresalen los platillos fuertes y los sándwiches con la mayor participación en las ventas, ese mismo orden los costos fijos y los salarios como los egresos más representativos en lo que a egresos se refieren, en este escenario no se aplican salidas por intereses ni amortizaciones.

#### Escenario con financiamiento.

En este planteamiento la inversión inicial será aportada en el siguiente orden:

Inversión Total 23.606.000 CRC

Aporte de Socios 7.000.000 CRC

Crédito BNCR 16.606.000 CRC

Tanto los ingresos como los egresos estimados en el flujo de efectivo inicial se mantienen, exceptuando las salidas por concepto de intereses y amortización.

## Costo de Capital

### Modelo CAPM

En este apartado se utilizará el modelo costo promedio ponderado, que por sus siglas en ingles se abrevia WACC (Weighted Average Cost of Capital), al tratarse de un escenario de inversión que incluye deuda y aporte de socios, la herramienta nos permite determinar la tasa de rentabilidad requerida para un activo que forma parte de un portafolio de inversiones.

#### Ilustración 19 Costo del Capital según WACC

<b>WACC</b>				
Costo promedio ponderado				
	valor	participación	costo	promedio ponderado
<b>DEUDA</b>	16,606,000.00	70.35%	12.95%	9.110%
<b>RECURSOS PROPIOS</b>	7,000,000.00	29.65%	16.803%	4.983%
<b>TOTAL</b>	23,606,000.00	100%		<b>14.093%</b>
				<b>WACC</b>
<b>Ke</b>	16.803%			
<b>Tasa de interes de la deuda</b>	18.50%			
<b>Impuestos</b>	30.00%			
<b>Costo de la deuda</b>	12.950%			

Fuente Umaña Zúñiga

Determina el costo de la inversión independientemente de las fuentes de financiación para así poder determinar una tasa de rendimiento superior a la WACC y que por tanto genere valor agregado para los accionistas.

En este análisis se considera una deuda con el Banco Nacional de Costa Rica por 16.606.000 CRC, misma que representa un 70.35% del total de la inversión y se adquiere a una tasa del 18.50%.

Por su parte el parte de los socios es de 7.000.000 CRC, suma que representa un 16.80% del total.

Una vez efectuados los promedios ponderados de estas participaciones obtenemos un costo de capital del 14.09%.

En este escenario se pretende determinar la rentabilidad del capital, el cual es calculado utilizando los futuros flujos de caja que producirá dicho activo pueden ser descontados a su valor

actual neto (VAN) utilizando esta tasa, para así determinar el precio adecuado del activo o título valor.

### Ilustración 20 Cálculos con financiamiento.

TASA DE DESCUI		14.09%									
IMPUESTO RENTA		30.00%									
DETALLE	0	AÑOS									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>INGRESOS</b>		122,400,000.00	126,072,000.00	129,854,160.00	133,749,784.80	137,762,278.34	141,895,146.69	146,152,001.10	150,536,561.13	155,052,657.96	159,704,237.70
<b>COSTOS VARIABLES</b>		-47,840,000.00	-44,125,200.00	-45,448,956.00	-46,812,424.68	-48,216,797.42	-49,663,301.34	-51,153,200.38	-52,687,736.39	-54,268,430.29	-55,896,483.20
<b>COSTO FLUJO</b>		-21,394,000.00	-22,349,520.00	-23,322,826.00	-24,322,518.31	-24,743,185.66	-25,489,451.25	-26,250,045.69	-27,031,547.06	-27,840,613.41	-28,684,133.87
<b>OTROS GASTOS</b>		-463,500.00	-472,770.00	-482,225.40	-491,869.91	-501,707.31	-511,741.45	-521,978.28	-532,416.81	-543,064.12	-553,825.41
<b>SALARIOS</b>		-21,882,761.28	-22,543,620.67	-22,994,453.08	-23,454,382.95	-23,923,470.60	-24,401,940.02	-24,889,978.62	-25,387,778.39	-25,895,533.96	-26,413,444.64
<b>CARGAS SOCIALES</b>		-10,058,630.05	-10,259,802.65	-10,464,398.70	-10,674,296.68	-10,887,784.65	-11,105,540.34	-11,327,651.15	-11,554,204.17	-11,785,288.26	-12,020,954.02
<b>INTERESES</b>		-3,020,051.57	-2,235,529.01	-2,111,156.61	-1,944,401.38	-1,751,735.20	-1,529,323.33	-1,272,384.07	-975,558.35	-632,754.49	-238,734.55
<b>DEP. Mobiliario</b>		-800,000.00	-800,000.00	-800,000.00	-800,000.00	-800,000.00	-800,000.00	-800,000.00	-800,000.00	-800,000.00	-800,000.00
<b>DEP. Equipo computo / Telefonico</b>		-110,600.00	-110,600.00	-110,600.00	-110,600.00	-110,600.00	-110,600.00	-110,600.00	-110,600.00	-110,600.00	-110,600.00
<b>DEP. Equipo de Cocina</b>		-750,000.00	-750,000.00	-750,000.00	-750,000.00	-750,000.00	-750,000.00	-750,000.00	-750,000.00	-750,000.00	-750,000.00
<b>VALOR LIBRO</b>											
<b>UTILIDAD</b>		14,855,530.58	21,179,735.21	22,293,309.75	23,446,946.76	24,641,981.22	25,879,790.82	27,161,797.31	28,489,467.84	29,864,316.40	31,287,905.30
<b>IMPUESTOS %</b>		2,971,106.12	4,235,947.04	6,687,392.92	7,034,084.03	7,392,594.37	7,763,937.25	8,148,539.19	8,546,840.35	8,959,294.92	9,386,371.59
<b>UTILIDAD NETA</b>		11,884,424.46	16,943,788.17	15,605,916.82	16,412,862.73	17,249,386.85	18,115,853.58	19,013,258.12	19,942,627.49	20,905,021.48	21,901,533.71
<b>DEP. Mobiliario</b>		800,000.00	800,000.00	800,000.00	800,000.00	800,000.00	800,000.00	800,000.00	800,000.00	800,000.00	800,000.00
<b>DEP. Equipo computo / Telefonico</b>		110,600.00	110,600.00	110,600.00	110,600.00	110,600.00	110,600.00	110,600.00	110,600.00	110,600.00	110,600.00
<b>DEP. Equipo de Cocina</b>		750,000.00	750,000.00	750,000.00	750,000.00	750,000.00	750,000.00	750,000.00	750,000.00	750,000.00	750,000.00
<b>VALOR LIBRO DESECHO</b>											
<b>Equipo de Cocina</b>		-7,500,000.00									
<b>Mobiliario</b>		-8,000,000.00									
<b>Remodelacion de Locos</b>		-2,000,000.00									
<b>Patentes</b>		-1,106,000.00									
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>		-5,000,000.00									
<b>PRESTAMO</b>		16,806,000.00									
<b>FLUJO</b>		-7,000,000.00	13,545,024.46	18,604,388.17	17,265,916.82	18,073,462.73	18,909,986.85	19,776,453.58	20,673,858.12	21,603,227.49	22,565,621.48

Fuente Umaña Zúñiga

#### Escenario con Financiamiento

VA	€96,146,540.05
VAN	€89,146,540.05
TIR	215.06%
ID	13.74
RC	25.86
PR	AÑO 1
Tasa Corte	14.09%

#### VAN y TIR

Una vez realizados los flujos correspondientes se identifican VAN y TIR que visualizan la productividad del proyecto, un valor actual neto superior a los €89.1 Mills (ya descontando la inversión inicial), lo que nos da a entender que el proyecto podrá generar un retorno a la inversión que realizamos para el funcionamiento del negocio.

La tasa interna de retorno es superior al costo del capital, mismo que una vez realizado el análisis WACC nos arrojó una tasa del 14.09%.

#### Índice de deseabilidad (ID)

En base a los resultados el flujo con financiamiento arroja un resultado de 13.83 por lo tanto se puede determinar que son viables ya que es mayor 1 y el VAN está por encima de 0.

### Ilustración 21 Índice deseabilidad

INDICE DE DESEABILIDAD

0.14

AÑO	ALOR DESCUENT	FLUJOS	VALORES ACTUALES DEL FLUJO
1	0.87719	13,545,024.46	11,881,600.41
2	0.76947	18,604,388.17	14,315,472.59
3	0.67497	17,265,916.82	11,654,002.06
4	0.59208	18,073,462.73	10,700,940.83
5	0.51937	18,909,986.85	9,821,254.61
6	0.45559	19,776,453.58	9,009,886.21
7	0.39964	20,673,858.12	8,262,045.30
8	0.35056	21,603,227.49	7,573,207.01
9	0.30751	22,565,621.48	6,939,107.84
10	0.26974	24,562,133.71	6,625,483.52
SUMATORIA			<b>96,783,000.37</b>

ID	SUMATORIA VAFLUJO / IO	13.83

#### Periodo de recuperación.

En el proyecto con financiamiento muestra una recuperación de la inversión inicial en el primer año de operación, donde PR = 1.0 años.

#### Estados de resultados con financiamiento

	ESTADO DE RESULTADOS		ESTADO DE RESULTADOS		ESTADO DE RESULTADOS	
	Detalle por Año		Detalle por Año		Detalle por Año	
	-en colones costarricenses-		-en colones costarricenses-		-en colones costarricenses-	
	Año 1	Año 2	Año 3			
<b>Ventas</b>						
Platillos	36,750,000.00	49.29%	37,852,500.00	50.77%	38,988,075.00	52.29%
Bebidas café	15,750,000.00	21.12%	16,222,500.00	21.76%	16,709,175.00	22.41%
Bebidas gaseosas	15,750,000.00	21.12%	16,222,500.00	21.76%	16,709,175.00	22.41%
Venta de sandwiches	26,250,000.00	35.21%	27,037,500.00	36.26%	27,848,625.00	37.35%
tortas	15,750,000.00	21.12%	16,222,500.00	21.76%	16,709,175.00	22.41%
Venta de baguettes y repostería	12,150,000.00	16.30%	12,514,500.00	16.78%	12,889,935.00	17.29%
Costos de Ventas	(47,840,000.00)	-64.16%	(44,125,200.00)	-59.18%	(45,448,956.00)	-60.96%
<b>Total Ingresos</b>	<b>€ 74,560,000.00</b>		<b>€ 81,946,800.00</b>		<b>€ 84,405,204.00</b>	
<b>Gastos de Operación</b>						
Sueldos y Salarios	21,882,761.28	36.65%	22,543,620.67	37.76%	22,994,493.08	38.51%
Cargas Sociales	10,058,630.05	18.85%	10,259,802.65	17.18%	10,464,998.70	17.53%
Costos fijos	21,984,000.00	36.82%	22,643,520.00	37.93%	23,322,825.60	39.06%
Otros Costos	483,500.00	0.78%	472,770.00	0.79%	482,225.40	0.81%
<b>Gastos de Administrativos y financieros</b>						
Intereses	3,020,057.57	5.06%	2,255,529.01	3.78%	2,111,156.61	3.54%
Amortización	634,920.52	1.06%	931,222.45	1.56%	1,075,594.86	1.80%
Depreciación	1,660,600.00	2.78%	1,660,600.00	2.78%	1,660,600.00	2.78%
<b>Total Gastos</b>	<b>€ 59,704,469.42</b>		<b>€ 60,767,064.79</b>		<b>€ 62,111,894.25</b>	
<b>Utilidad del periodo</b>	<b>14,855,530.58</b>		<b>21,179,735.21</b>		<b>€ 22,293,309.75</b>	
<b>Impuesto de renta</b>	<b>2,971,106.12</b>		<b>4,235,947.04</b>		<b>4,458,661.95</b>	
<b>Utilidad Neta de periodo</b>	<b>€ 11,884,424.46</b>		<b>€ 16,943,788.17</b>		<b>€ 17,834,647.80</b>	

Fuente Umaña Zúñiga

Al igual que en el escenario sin financiamiento sobresalen los platillos fuertes y los sándwiches con la mayor participación en las ventas, así mismo los costos fijos y los salarios como los egresos más representativos en lo que a salidas se refieren, difiere que en este escenario sí aplican salidas por intereses y amortizaciones.

Los ingresos netos son inferiores al escenario sin financiamiento dado que esta ocasión sí se rebaja los intereses y las amortizaciones, no obstante este análisis nos presenta nos mejorías ante el escenario anterior sin financiamiento:

- El pago de intereses disminuye el pago que se debe realizar por concepto de impuestos de renta.
- Los ingresos netos si bien son menores al escenario sin financiamiento, estos dineros retornaran con mayor rentabilidad al tener un costo de capital menor y por tratarse de una inversión inicial menor.

### **Crédito solicitado**

Se plantea un crédito con Banco Nacional de Costa Rica a un plazo de 10 años, el mismo representa un 70% de la inversión, opción que da la entidad financiera al ser con fianza de los socios y al tener uno de estos, otra opción laboral.

### **Monto de amortización del préstamo**

Condiciones del préstamo: 16.606.000 CRC a un total de 120 meses, tasa 14,00% del Banco Nacional (TBP + 11%) cuota mensual 262.851.04 CRC en tanto se mantengan las variaciones de la tasa básica pasiva.

**Tabla 21 Tasas anuales proyectadas**

1 <sup>er</sup> AÑO	304,581.51
2 <sup>er</sup> AÑO	265,562.62
3 <sup>er</sup> AÑO	265,562.62
4 <sup>er</sup> AÑO	265,562.62
5 <sup>er</sup> AÑO	265,562.62

**Tabla 22 Intereses y Amortización primer año.**

<b>Cuota N°</b>	<b>Cuota</b>	<b>Intereses</b>	<b>Amorización</b>	<b>Saldo</b>
0				16,606,000.00
1	304,581.51	256,009.17	48,572.34	16,557,427.66
2	304,581.51	255,260.34	49,321.16	16,508,106.49
3	304,581.51	254,499.98	50,081.53	16,458,024.96
4	304,581.51	253,727.88	50,853.62	16,407,171.34
5	304,581.51	252,943.89	51,637.62	16,355,533.72
6	304,581.51	252,147.81	52,433.70	16,303,100.03
7	304,581.51	251,339.46	53,242.05	16,249,857.98
8	304,581.51	250,518.64	54,062.86	16,195,795.11
9	304,581.51	249,685.17	54,896.33	16,140,898.78
10	304,581.51	248,838.86	55,742.65	16,085,156.13
11	304,581.51	247,979.49	56,602.02	16,028,554.11
12	304,581.51	247,106.88	57,474.63	15,971,079.48

## CAPITULO V CONCLUSIONES

### **Características del consumidor para lograr establecer el lugar de ubicación del local.**

Para el desarrollo de las características del consumidor y como parte de las conclusiones a las que el proyecto identificó se indica lo siguiente:

En la zona en la que se aplicaron las encuestas, se identifica un grupo mayoritario de personas entre los 15 y 54 años, se entrevista a un porcentaje mayor de mujeres, y la residencia en la que la mayor parte indicó vivir, se encuentra en Moravia. De esta población un 92% trabaja y un 86% consumen café; sin embargo, no se idéntica un consumo definido de un tipo de café, sino que existe mucha variabilidad en las respuestas sobre el tipo de café que consumen; adicionalmente al perfil del consumidor, se identifica la frecuencia de consumo, que para el 64% es varias veces a la semana y un 14% cada semana, por lo que se podría estimar un consumo alto entre la población que se entrevistó; por otra parte, los consumidores, prefieren el café artesanal antes que el de fábrica en un 71%, indicaron además que consumen café acompañado de pan o repostería, esto para el 78% en total.

Factores como los sitios de consumo de café, donde una buena parte acepta tomar café regularmente en Malls y supermercados, sin embargo, prefieren que el sitio sea especializado y prefieren que se encuentre ubicado en Moravia bajo un ambiente con características como el espacio, con un ambiente agradable y acogedor; por otra parte, es importante indicar que los entrevistados afirman que una de las razones de compra del café es el precio y lo máximo a cancelar por uno es 2 000 CRC.

Las comidas sanas, fueron seleccionadas como un buen acompañamiento, por los posibles consumidores entrevistados con precios entre los 3000 CRC o más que están dispuestos a cancelar.

Estudio de mercado permitió determinar la demanda y oferta de una cafetería en la zona de Moravia con servicio delivery para las zonas cercanas.

El estudio de mercado, concluye lo siguiente:

- Se identifican en el centro de Moravia 4 cafeterías
- Las decoraciones son rústicas, mediterráneas, artesanal
- Los espacios entre las tres, varían de 24 a 82 metros cuadrados

- Son sitios pequeños con cantidades de mesas entre 6 y 12
- Menús amplios de café – cena
- Los precios son similares entre las 4 cafeterías
- Dentro de las diferenciaciones se identifica el menú de pizzas, platos tradicionales de Perú, existencia de cafés fríos en el menú.
- En se mayoría no cuentan con servicio exprés ni con entrega delivery.
- Algunos cuentan con redes sociales.

### **Estudio Administrativo**

Al analizar minuciosamente el trabajo desde el punto de vista del estudio organizacional, el proyecto de la cafetería es viable y se tiene un organigrama debidamente estructurado según el funcionamiento de la cafetería con la cantidad y puesto de empleados necesarios para el adecuado funcionamiento del negocio. Con ello se tendrá mayor control de cada empleado y de esta manera poder asignar las labores correspondientes según su puesto

Se dotará con personal adecuado para el correcto funcionamiento del negocio. Para ello se exigen requisitos debidamente detallados según el perfil del puesto, con el fin de brindar un servicio de calidad que sea aceptado por los futuros potenciales clientes y ser competentes en el mercado.

### **Viabilidad técnica**

Se logra identificar que existe viabilidad técnica, ya que se logró determinar todos los requerimientos de inversión, tanto en equipo e insumos con los que debe contar “Sabor Urbano” para su establecimiento, así como costos de operación.

Además, este estudio permitió tener un panorama claro de los gastos operativos mensuales en que debe incurrir el inversionista para la operación del negocio. Se considera que para un excelente servicio la cafetería deberá contar como mínimo con 4 personas.

### **Estudio Ambiental**

Por medio del estudio ambiental efectuado se verificó la existencia de un plan de reciclaje para mitigar todos los residuos que se acumulan en la Cafería, se realizará una concientización de la utilización de los recursos asertivamente.

Se pretende generar seguridad a los clientes y a los ciudadanos que circulen dentro de la cafetería y es realmente positivo por si existiera inconveniente en la población de la zona cercana, por eso es tan viable este estudio ya que se asegura la ciudadanía en sus alrededores.

Todas los indumentarios que se utilizan en la cafetería se pretende que sea pro al ambiente y por ese motivo mitiga la contaminación de la zona, por eso es importante que se resalte la labor que se va hacer la Cafetería para tener un lugar sano. Para el desarrollo de las actividades de la cocina se va tener extractores que ayuda favorablemente al ambiente, y por eso se tomó en cuenta ya que es un trabajo diario al cocinar para los clientes.

### **Estudio legal que detalle los requerimientos para la apertura del negocio.**

Como parte de las conclusiones del estudio legal, inicialmente es importante cumplir con la legislación respecto a los seguros de riesgos laborales, cuyos montos o cargos se estiman según lo determinado en el Régimen de Riesgos de Trabajo del Instituto Nacional de Seguros lo que se toma en cuenta en el estudio financiero; adicionalmente y tomando en cuenta la planilla de funcionarios, en el nivel legal, deben encontrarse debidamente asegurados y cumplir con las cuotas correspondientes a los seguros de salud y pensiones que es administrada por la Caja Costarricense de Seguro Social.

Otro dato importante, refiera a la inscripción de la sociedad ante el Ministerio de Hacienda, por lo que estará sujeta al pago de renta por los ingresos devengados anualmente, que se encuentran entre el 10% y 30% según los ingresos brutos percibidos; sobre la sociedad también se deben realizar los trámites de operación del Ministerio de Salud, y los certificados de la Secretaría Técnica Nacional Ambiental (SETENA), que corresponde a un requisito indispensable para la evaluación del ambiente cuando existen actividades humanas que generan residuos.

Ante la Municipalidad correspondiente, se deben tramitar los pagos establecidos en la Ley de Impuestos Municipales, para obtener la patente, en este caso la Municipalidad es la de Moravia.

### **Inversión, costos e ingresos proyectados del negocio**

Se proyecta la inversión a 10 años, la inversión inicial se estimó en 23.6 MCRC tomando en cuenta la compra de mobiliario necesario, así como las erogaciones iniciales requeridas.

Los ingresos a nivel general y el establecimiento de precios, se realizó tomando en cuenta los precios promedios de las cafeterías evaluadas, se proyectan ventas para el primer año por 122

MCRC, con incrementos estimados anuales de 3%; esto basado en el establecimiento del local, la publicidad en redes sociales y la publicidad boca a boca que pueda obtener a partir de la apertura.

Los costos son estimados con porcentajes de 35% en general; para los planillos, en las reposterías, refrescos, sándwiches, panes y para el primer año se identifica la compra de útiles de trabajo por 5 MCRC

Los montos de gastos fijos mensuales se estiman en 1.8 MCRC y para la proyección se estimó un incremento de 3% anuales; entre otros costos, se estiman por publicidad y papelería por 450.000 CRC.

### Análisis de escenarios

#### Ilustración 22 Escenarios

Escenario con Financiamiento		Escenario sin financiamiento	
VA	₡96,146,540.05	VA	97,337,229.01
VAN	₡89,146,540.05	VAN	73,731,229.01
TIR	215.06%	TIR	79.69%
ID	13.74	ID	4.12
RC	25.86	RC	8.53
PR	AÑO 1	PR	AÑO 2
Tasa Corte	14.09%	Tasa Corte	16.80%

Una vez realizados los flujos correspondientes; con capital de los socios y con financiamiento, se identifican VAN y TIR que visualizan la viabilidad en ambos proyectos, no obstante ofrece mejores alternativas la opción con financiamiento, resaltando los siguientes elementos:

- El valor del resultado del Valor Actual Neto es mayor dado que en la inversión inicial el monto es menor considerando que solamente se toma en cuenta el aporte de los socios y no así el monto del crédito, por lo tanto el rendimiento del proyecto es mayor.
- La tasa del costo de capital del proyecto con financiamiento es menor al escenario sin financiamiento, lo anterior obedece inicialmente que existe una mayor exigibilidad a los fondos propios dado el riesgo que representa invertir en este sector de acuerdo a las variables analizadas en el modelo CAPM, de acuerdo a lo anterior contamos con una Tasa Interna de Retorno del 215%.

## **CAPITULO 6 PROPUESTA PLAN MARKETING Y RIESGOS**

Después de los estudios realizados se logra cumplir con los objetivos planteados determinando la factibilidad para la creación de la cafetería en el Cantón de Moravia, así mismo se evidencia que el proyecto se puede llevar a cabo sin y con financiamiento, no obstante, este último presenta los mejores indicadores económicos para la realización de proyecto.

Así mismo se logró conocer la evolución y el crecimiento que ha tenido en los últimos años los negocios de esta categoría así como los gustos, exigencias y preferencias de los potenciales clientes y la importancia de ofrecer productos diferenciados y un servicio al cliente único, factor que influye al momento de decidir el lugar donde comprar dada la experiencia que puede suministrar un buen servicio.

Entre otros aspectos se logró fijar la ubicación más apropiada para el funcionamiento de la cafetería así como los activos necesarios, el posible impacto ambiental que ocasionaría y los recursos materiales precisos para operar de forma eficiente.

Dado lo anterior es importante establecer los mecanismos para poner en marcha el proyecto, determinando la forma de promocionar el negocio con los criterios plasmados en los diferentes capítulos de este estudio, instaurando una empresa sólida, rentable y sobre todo con una ventaja competitiva, empleando mecanismos que permitan su desarrollo continuo y buscando ser una empresa de excelencia dentro del Cantón propuesto.

### **Propuesta Plan Marketing**

La información obtenida de la investigación sobre los hábitos de consumo de los clientes en relación a los productos de las cafeterías, permitieron visualizar sus principales ventajas competitivas y guiar la dirección estratégica que se propone en el presente apartado.

Como parte fundamental de este Proyecto de Graduación se plantean a continuación los objetivos y estrategias de “marketing” para el período fiscal 2021-2022.

#### **Mercado meta**

Con base en los resultados de la investigación se apuesta a un mercado meta de adultos jóvenes, con edades entre los dieciocho y los cuarenta y nueve años, que busquen satisfacer sus gustos por el café acompañados de repostería normal y saludable, sin embargo al incluir dentro del Menú una opción de comida saludable, es probable que a corto plazo se dé la incursión de adultos

mayores dentro de nuestro posible mercado meta o bien personas que presenten algún tipo de trastorno de salud.

Trabajan y residen dentro de la zona de Moravia y Guadalupe y pertenecen a niveles socioeconómicos medios o altos.

### **Publicidad**

Internet es el medio de comunicación que más se utiliza en su vida diaria, seguido por la televisión y los periódicos, dado lo anterior se acudirá a la publicidad vía redes sociales, utilizando en su mayoría Facebook, Instagram y publicidad en aplicaciones delivery.

### **Distribución**

Ganar participación en el mercado de la zona de Moravia y Guadalupe, con la apertura de nuevo punto de venta, seguro, cómodo y con ambiente pet friendly.

### **Promoción**

Producto Atraer la base consumidora de café y repostería por medio de una campaña publicitaria en redes sociales.

Crear una plataforma en línea, basada en una APP propia y comunidades virtuales, que funcione como un medio de comunicación constante y atractivo.

Crear a corto plazo opciones de packs económicos, que constituyan una alternativa accesible y práctica para aumentar la base de clientes frecuentes en horarios no convencionales.

Crear mezclas exclusivas de café caliente, café frío, opciones de almuerzos, repostería y la opción de menú saludable.

### **Estrategias de marketing**

Con base en los objetivos planteados se trabajarán estrategias de “marketing” para las áreas de producto, precio, promoción y distribución.

Las propuestas descritas a continuación se presentarán de manera integral, según el orden de objetivos.

### **Estrategia de distribución**

#### **Apertura punto de venta**

Con el objetivo de ganar mercado en la zona mencionada y de acuerdo a los resultados expuestos, se propone la apertura de un punto de venta en la zona de Moravia centro, que nos permita además distribuir por medio de las plataformas a las zonas de Moravia, Guadalupe y Coronado.

### **Propuesta del Local**

En los resultados de investigación, se mostró que los clientes visitarían la cafetería más frecuentemente si tuviera un local exclusivo, familiar, amplio y de preferencia con ambiente rustico.

### **Estrategia de promoción**

Es importante entrar en una etapa de comunicación de productos por medio de las redes sociales y más aún por medio de las aplicaciones de entregas de comidas disponibles, así mismo de debe un mensaje atractivo en cuanto a la visitación de nuestro Local.

Internet es el principal medio de comunicación que utiliza el mercado, se excluye televisión de este plan, por el alto costo de pauta y producción que este medio representa.

### **Estrategia de precio**

En tiempos de crisis económica, los consumidores tienden a ser más cuidadosos con el dinero, y buscar opciones más accesibles y prácticas para gastar menos sin sacrificar su estilo de vida.

Los menús ejecutivos han surgido como una opción complementaria a la venta de café y repostería, además de ser accesible para los consumidores, la opción de una comida completa tiene un precio de ¢3.500 colones.

Adicionalmente se ofrecerá, refrescos naturales y bebidas a base de café, ambas con ingredientes más saludables a precios de ¢1.500 colones.

Sándwiches igualmente preparados con ingredientes saludables a niveles de ¢2.500.00

Para la repostería normal tales como totas chilenas, tortas de chocolate y Melocotón se estable un precio de ¢1.500.00.

Finalmente se ofrecerán baguetes y algunos tipos de repostería con panes especiales e integrales a precios de ¢1.000.00.

### **Estrategia de producto**

Para ofrecer nuestra propuesta gastronómica las redes sociales serán nuestro canal perfecto, estableciendo una comunicación directa con nuestros clientes, buscando estrategias de marketing creativas a que aporten valor adicional a nuestros productos, incluiremos videos de la preparación de nuestros alimentos, de qué forma se seleccionan los ingredientes, el porcentaje de grasa y azucares que poseen de menos en comparación con los productos tradicionales.

## Plan de implementación

Con el fin de unir todas las estrategias propuestas anteriormente para visualizarlas de una forma más simple, se ha preparado un cuadro con el detalle de su implementación en la línea de tiempo de octubre 2021 a diciembre 2021.

**Tabla 23 Plan de Implementación**

	01/10/21	01/11/21	01/12/21
LANZAMIENTO DE VIDEOS Y PUBLICIDAD DE PRODUCTOS SALUDABLES			
LANZAMIENTO DE COMUNIDADES VIRTUALES			
CAMPAÑA DE IMAGEN			
CAMPAÑA DE NUESTROS PRODUCTOS			
PROMOCIONES DE APERTURA			
APERTURA DEL LOCAL			

## Análisis de sensibilidad

De acuerdo al análisis efectuado se determina que el proyecto posee mejores indicadores con financiamiento, partiendo de esta consigna, se decide realizar el análisis de sensibilidad sobre el escenario que posee la deuda.

Dentro del proyecto se deben considerar variables que pueden tener un efecto en los flujos de efectivo y en la rentabilidad del proyecto al ser influenciadas por factores externos o internos.

Estos cambios pueden llegar a generar una viabilidad negativa.

## Disminución en las ventas

**Ilustración 23 Sensibilización en las ventas**

Análisis de Sensibilidad						
	Var Unidades x día	Variación porcentual	VAN	TIR	Tasa de descuento	Ventas anuales
Sensibilizado	-42	-28.23%	- <b>€628,820.24</b>	13.46%	14.00%	<b>(€26,950,000.00)</b>
Escenario inicial	180		€73,360,003.57	70.01%	14.00%	€122,400,000.00

**Tabla 24 Efecto de la disminución en las ventas**

	Escenario inicial	Sensibilizado
Variación Unidades vendidas por día	180	<b>-42</b>
Variación porcentual en las ventas		-28.23%
Variación en el Valor Actual Neto	€73,360,003.57	<b>-€628,820.24</b>

Se decidió evaluar la variación en las ventas para observar en qué punto la VAN se torna negativa. Según el análisis, al disminuir las ventas en 42 unidades por día, es decir una variación a la baja en los ingresos de un 28.23% menos de lo proyectado, el valor actual neto de los flujos una vez descontada la inversión inicial, se vuelve negativa (-¢628.820.94).

**Tabla 25 Efecto de la disminución en la TIR**

	Escenario inicial	Sensibilizado
Variación en la Tasa Interna de Retorno	70.01%	13.46%

Con una baja en las ventas del 28.23% la Tasa Interna de Retorno descendería a un 13.46%, aunque los flujos volvería con una tasa positiva, estos no cubrirían la inversión inicial realizada.

**Tabla 26 Efecto de la disminución en las Ventas.**

	Escenario inicial	Sensibilizado
Variación en las Ventas anuales	¢122,400,000.00	-¢26,950,000.00

Con una baja en las ventas del 28.23%, las ventas pasarían de un monto de 122.4 Mills a ¢95.5 Mills, monto que cubriría nuestros gastos y generaría utilidad, no obstante sin lograrse la tasa deseada como mínimo.

#### **Aumento en los costos variables.**

Con el fin de identificar las variables que más efecto podrían tener en el proyecto, evaluamos una variación en los costos variables, tomando en cuenta que dichos costos poseen un peso porcentual del 35% con respecto a las ventas.

De acuerdo al análisis se determinó que un incremento en el precio de estos del 40%, es decir que los costos variables representen un 49% de los ingresos, tiene un fuerte impacto en la VAN y en la TIR, ya que reflejarse dicho aumento el proyecto se convierte en un negocio menos atractivo.

### Ilustración 24 Sensibilización en Costos Variables

Análisis de Sensibilidad Costos Variables				
	Incremento CV	VAN	TIR	Tasa de descuento
Sensibilizado	-48.65%	- <del>¢</del> 487,354.90	13.60%	14.00%
Escenario inicial	35.00%	¢73,360,003.57	70.01%	14.00%

Tabla 27 Efecto del aumento en los costos en la VAN

	Escenario inicial	Sensibilizado
Efecto en la VAN	¢73,360,003.57	- <del>¢</del> 487,354.90

Según el análisis, si aumentan los costos variables en un 40%, el valor actual neto de los flujos una vez descontada la inversión inicial, se vuelve negativa (-¢487.354.90).

Tabla 28 Efecto del aumento en los costos en la TIR

	Escenario inicial	Sensibilizado
Efecto en el TIR	70.01%	13.60%

Con el aumento de los costos en un 40%, la Tasa Interna de Retorno descendería a un 13.60%, igualmente los flujos volverían con una tasa positiva, estos no cubrirían la inversión inicial realizada.

#### Otras variables.

Se eximen las demás variables del análisis de sensibilidad por considerarse que poseen un bajo porcentaje de representación en los costos del proyecto.

### Ilustración 25 Otros gastos

DETALLE	0	1
<b>INGRESOS</b>	<b>Representación Porcentual</b>	<b>122,400,000.00</b>
COSTOS VARIABLES	-39.08%	-47,840,000.00
COSTO FIJOS	-17.96%	-21,984,000.00
OTROS GASTOS	-0.38%	-463,500.00
SALARIOS	-17.88%	-21,882,761.28
CARGAS SOCIALES	-8.22%	-10,058,630.05
INTERESES	-2.47%	-3,020,057.57
AMORTIZACIÓN	-0.52%	-634,920.52
DEP. Mobiliario	-0.65%	-800,000.00
DEP. Equipo computo / Telefonico	-0.09%	-110,600.00
DEP. Equipo de Cocina	-0.61%	-750,000.00

Como se aprecia en la ilustración 25, luego de los costos variables, los costos fijos poseen el segundo rublo de peso con apenas un 17.96%, siendo el alquiler del local el mayor egreso de dinero, riesgo que se minimizará con un contrato previo al negocio en marcha.

Se recomienda dar un seguimiento oportuno a los indicadores citados que poseen mayor relevancia en riesgo tales como posibles disminuciones en ventas o bien un incremento en los costos variables.

### **Otros riesgos**

Existe una necesidad de plantear los posibles riesgos a los cuales se ve sujeto el proyecto, de esta manera minimizando los impactos para los colaboradores y clientes.

#### **Riesgos del Proceso Productivo:**

Mantener los estándares a lo largo de la vida del proyecto, asegurándose de esta manera que todos los clientes reciban la misma atención y calidad a través de entrenamiento continuo.

Asegurarse que el equipo y las instalaciones reciban tanto mantenimiento preventivo como correctivo en el tiempo establecido para disminuir las pérdidas y gastos innecesarios.

-Tener los más altos controles de calidad al momento de almacenar productos.

#### **Riesgos de Colaboradores:**

Capacitar constantemente a los colaboradores para prevenir que los mismos incurran en accidentes dentro del trabajo.

Al existir una comunicación constante entre la administración y los colaboradores, se evita que existan molestias y disgustos dentro los colaboradores, pudiendo resolver cualquier problema de manera eficaz. Esto previene la renuncia y ausencia de colaboradores clave del trabajo.

#### **Riesgos del Entorno:**

La idea de la comida saludable es original y diferente a lo encontrado en la escena culinaria de Moravia, Guadalupe y Tibás es fácil de replicar, por lo que nos enfrentamos al riesgo de tener competencia que adopten una idea similar a la nuestra, lo que podría afectar nuestras ventas.

-Para evitar que algo llegue a suceder, el negocio se debe mantener en continuo entrenamiento del personal así como mantendremos la misma calidad de la comida.

Se debe mantener impecable servicio al cliente que se ofrecerá desde el principio, y a lo largo del tiempo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, K. (2014). *La pirámide de Maslow*. Escuela de Organización Industrial. Recuperado de <http://www.eoi.es/blogs/katherinecarolinaacosta/2014/05/24/la-piramide-de-maslow/>
- Adkins, W. (2018). ADN BANK. (2015). *¿Cómo se interpreta el EBITDA de una compañía?* Recuperado de <http://www.andbank.es/observatoriodelinversor/como-se-interpreta-el-ebitda-de-una-compania/>
- ADN BANK. (2015). *¿Cómo se interpreta el EBITDA de una compañía?* Recuperado de <http://www.andbank.es/observatoriodelinversor/como-se-interpreta-el-ebitda-de-una-compania/>
- Ander Egg, E. (2015). *Metodología del Trabajo Social*. Buenos Aires: Atenea.
- Baca, G. (2016). *Evaluación de proyectos*. México: MacGraw-Hill.
- Banco Central de Costa Rica. (2021). *BCCR proyecta crecimiento de 2.6% en 2021 y 3.6% en 2022; meta de inflación se mantiene en 3%*. Comunicado de Prensa CP-BCCR-006-2021. Recuperado de [https://www.bccr.fi.cr/comunicacion-y-prensa/Docs\\_Comunicados\\_Prensa/CP-BCCR-006-2021-BCCR\\_proyecta\\_crecimiento\\_en\\_2021\\_y\\_2022\\_mantiene\\_meta\\_inflacion.pdf](https://www.bccr.fi.cr/comunicacion-y-prensa/Docs_Comunicados_Prensa/CP-BCCR-006-2021-BCCR_proyecta_crecimiento_en_2021_y_2022_mantiene_meta_inflacion.pdf)
- Barragán, F. (2017). *Política de dividendos*. Tesis de Economía y Administración. Madrid: Universidad Pontificia. Recuperado de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/24598/TFM000498.pdf?sequence=1>
- Barrantes Echavarría, Rodrigo. (2013). *Investigación un camino al conocimiento un Enfoque Cualitativo y Cuantitativo*. San José, EUNED.
- Bateman, T., y Snell, Scott. (2018). *Administración*. México; McGraw-Hill.
- Berzunza, A. y Mejía N. (2015). *Puesta en valor del patrimonio de San Pedro Cholula a través de rutas turísticas culturales*. Tesis de Licenciatura, Universidad de las Américas Puebla, Puebla, México.
- Brenes, A. (2015). *Los trabajos finales de graduación*. San José: EUNED.

Buonacore, D. (2016). *Diccionario de Bibliotecología*. Buenos Aires: Marymar, 1980.

Calderón, M.; Eras, K. y Jiménez, J. (2020), *Estudio de viabilidad económica financiera para el establecimiento de una cafetería en el cantón de San Ramón, Alajuela*. [Tesis de grado por Licenciatura en Administración de Empresas con Énfasis en Finanzas]. Universidad Nacional. Costa Rica. Recuperado de <https://repositorio.una.ac.cr/bitstream/handle/11056/18018/Estudio%20de%20Viabilidad%20Econ%C3%B3mica%20Financiera%20para%20el%20Establecimiento%20de%20un%20Cafeter%C3%ADa%20en%20el%20canton%20San%20Ram%C3%B3n%20Alajuela.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Cámara Costarricense de Restaurantes (Cacore) (2020). *CACORE externa preocupación por el impacto económico en el sector y pide calma a la población*. CACORE. Recuperado de <https://www.cacore.cr/cacore-externa-preocupacion-por-el-impacto-economico-en-el-sector-y-pide-calma-a-la-poblacion>

Cervigon, F. (2017). *La mercadotecnia o marketing sostenible*. España: Francisco Cervigon. Recuperado de <https://www.pqs.pe/sites/default/files/2016/03/aprende-mas/la-mercadotecnia-o-marketing-sostenible.pdf>

Chiavenato, I. (2016). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mac Graw.

Cutadministration. (2016). *Planeación y diseño de un sistema*. Recuperado de <http://cutadministracion.blogspot.com/>

Fernández, K. y Llontop, J. (2018). *Plan de negocio para la instalación de una cafetería temática parisina-peruana en la ciudad de Chiclayo*. [Tesis de grado por Licenciatura en Administración Hotelera y Servicios Turísticos]. Universidad Católica de Santo Toribio de Mogrovejo. Perú. Recuperado de [https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1527/1/TL\\_LlontopEugenioJahaira\\_FernandezLojaKresly.pdf](https://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/1527/1/TL_LlontopEugenioJahaira_FernandezLojaKresly.pdf)

Fernández, D. (2018). *Plan de negocio para la creación de una cafetería orgánica especializada en café de kombucha como alternativa curativa y energizante en el Distrito del cercado -*

*Arequipa*. [Tesis de grado por Ingeniería Industrial]. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. Perú. Recuperado de <http://repositFuente:propiaorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/9465/Ilfesadg.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Financial Food (2020). *El consumo de dulce se ha incrementado de media un 23,8% durante el confinamiento*. Recuperado de <https://financialefood.es/el-consumo-de-dulce-se-ha-incrementado-de-media-un-238-durante-el-confinamiento/>

Gallardo, E. (2016). *Fundamentos de la administración*. Barcelona: Universidad de Barcelona.

García, I. (2018). ¿Qué es el mercado meta? *Emprende Pyme.net*. Recuperado de <https://www.emprendepyme.net/que-es-el-mercado-meta.html>

Gil, P. (2011). *Población de estudio y muestra*. Asturias: La Fresneda. Recuperado de [http://udocente.sespa.princast.es/documentos/Metodologia\\_Investigacion/Presentaciones/4\\_%20poblacion%26muestra.pdf](http://udocente.sespa.princast.es/documentos/Metodologia_Investigacion/Presentaciones/4_%20poblacion%26muestra.pdf)

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México, Mac-Hill Interamericana.

Horngrén, C., Sundem Gary. (2014). *Contabilidad Administrativa*. Novena Edición. México, Prentice-Hall.

Instituto del Café de Costa Rica (Icafé) (2020). *Informe sobre la actividad cafetalera de Costa Rica*. Recuperado de [http://www.icafe.cr/wp-content/uploads/informacion\\_mercado/informes\\_actividad/actual/Informe%20Actividad%20Cafetalera.pdf](http://www.icafe.cr/wp-content/uploads/informacion_mercado/informes_actividad/actual/Informe%20Actividad%20Cafetalera.pdf)

Kerin, R., Berkowitz, E., Hartley, S, y Rudelius, W. (2014). *Marketing*. México, McGraw Hill.

Kotler, P. (2014). *Fundamentos de mercadotecnia*. México: McGraw-Hill.

Kotler, P. (2018). *Dirección de Marketing*. México, Editorial Pearson Prentice Hall. Koontz, H., Wheirich, H., y Cannice , M. (2014). *Administración: Un perspectiva global y empresarial*. México: MacGraw-Hill.

- Lizarzaburu, E. (2014). *Análisis del Modelo Z de Altman en el mercado peruano*. Universidad & Empresa, 16(26), 141-158. doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.26.2014.05.
- MacDaniel, C., y Gates, R. (2016). *Investigación de mercados*. México. Cengage Learning.
- McCarthy, J., y Perrault, W. (2017). *Marketing: Un enfoque global*. México, Irving/MacGraw Hill.
- Méndez, A. (2014). *Metodología de la investigación*. México, Mac Graw Hill
- Meneses y Rodríguez. (2014). *El cuestionario y la entrevista*. Cataluna: Universidad abierta de Cataluña. Recuperado de [http://femrecerca.cat/meneses/files/pid\\_00174026.pdf](http://femrecerca.cat/meneses/files/pid_00174026.pdf)
- Miranda, H. (2018). *El estudio de mercado*. Parte II. Recuperado de <http://preparacionyevaluacionproyectos.blogspot.com/2018/06/el-estudio-del-mercado-parteii.html>.
- Monferrer, D. (2013) Fundamentos de Marketing. Universitat Jaume. Edita: Publicacions de la Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions Campus del Riu Sec. Edifici Rectorat i Serveis Centrals. 12071 Castelló de la Plana Recuperado de <http://www.tenda.uji.es> e-mail: publicacions@uji.es
- Mullins, J., Walker, O., Boyd, H., y Larréche, J. (2015). *Administración del marketing*. México, MacGraw Hill.
- Muñiz, R. (2018). *Marketing en el siglo XXI*. 5 edición. México: CFR. Recuperado de <https://www.marketing-xxi.com/Marketing-siglo-xxi.html>
- Narváez, J. (2016). *Teoría administrativa*. Argentina: Editorial. Recuperado de
- Pérez, J. y Merino, M. (2012). Capital de trabajo. Recuperado de <https://definicion.de/capital-de-trabajo/>
- Quintero, L. (2015) *El Sector Retail, Los Puntos De Venta Y El Comportamiento De Compra De Los Consumidores De La Base De La Pirámide En La Comuna 10 De La Ciudad De*

Medellín Revista Ciencias Estratégicas, vol. 23, núm. 33, enero-junio, 2015, pp. 109-118  
Universidad Pontificia Bolivariana Medellín, Colombia.

Rodríguez, A. (2014). *Fundamentos de mercadotecnia*. México: EUMED.

Ruperti, S; Ruperti, J y Matute C. (2016) *Fundamento psicológico de la publicidad*. Dom. Cien., ISSN: 2477-8818 Vol. 2, núm. 3, 2016, pp. 15-26. Recuperado de [file:///C:/Users/dibola/Downloads/Dialnet-FundamentoPsicologicoDeLaPublicidad-5761602%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/dibola/Downloads/Dialnet-FundamentoPsicologicoDeLaPublicidad-5761602%20(2).pdf)

Sánchez, J. y Morales, M. (2018). *Planeación estratégica*. Revista planeación y evaluación educativa. Vol. 16. N.45. Recuperado de <http://132.248.9.34/hevila/Planeacionyevaluacioneducativa/2018/vol16/no45/1.pdf>

Solomon, M. (2014). *Comportamiento del consumidor*. México: Pearson.

Stanton W., Etzel, M., y Walker, B. (2018). *Fundamentos de mercadotecnia*. México, Prentice Hall.

Sy, H. (2019). Inversión inicial en una empresa: estructura y ejemplo. Lifelider.com. Recuperado de <https://www.lifeder.com/inversion-inicial/>

Tamayo. M. (2011). *El proceso de la investigación científica*. México, Limusa.

Universidad de Antioquia. (2016). *Productos del conocimiento*. Recuperado de <http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/moodle/mod/resource/view.php?id=19869>

Westreicher, G. (2019). Financiación o financiamiento. Economipedia. Recuperado de <https://economipedia.com/definiciones/financiacion-o-financiamiento.html>

## Anexo 1

Cuota N°	Cuota	Intereses	Amortización	Saldo
0				16,606,000.00
1	262,851.04	200,655.83	62,195.21	16,543,804.79
2	262,851.04	199,904.31	62,946.73	16,480,858.06
3	262,851.04	199,143.70	63,707.34	16,417,150.72
4	262,851.04	198,373.90	64,477.14	16,352,673.58
5	262,851.04	197,594.81	65,256.24	16,287,417.34
6	262,851.04	196,806.29	66,044.75	16,221,372.59
7	262,851.04	196,008.25	66,842.79	16,154,529.80
8	262,851.04	195,200.57	67,650.47	16,086,879.33
9	262,851.04	194,383.13	68,467.92	16,018,411.41
10	262,851.04	193,555.80	69,295.24	15,949,116.17
11	262,851.04	192,718.49	70,132.56	15,878,983.62
12	262,851.04	191,871.05	70,979.99	15,808,003.63
13	262,851.04	191,013.38	71,837.67	15,736,165.96
14	262,851.04	190,145.34	72,705.70	15,663,460.26
15	262,851.04	189,266.81	73,584.23	15,589,876.03
16	262,851.04	188,377.67	74,473.37	15,515,402.65
17	262,851.04	187,477.78	75,373.26	15,440,029.39
18	262,851.04	186,567.02	76,284.02	15,363,745.37
19	262,851.04	185,645.26	77,205.79	15,286,539.58
20	262,851.04	184,712.35	78,138.69	15,208,400.90
21	262,851.04	183,768.18	79,082.86	15,129,318.03
22	262,851.04	182,812.59	80,038.45	15,049,279.58
23	262,851.04	181,845.46	81,005.58	14,968,274.00
24	262,851.04	180,866.64	81,984.40	14,886,289.60
25	262,851.04	179,876.00	82,975.04	14,803,314.56
26	262,851.04	178,873.38	83,977.66	14,719,336.90
27	262,851.04	177,858.65	84,992.39	14,634,344.51
28	262,851.04	176,831.66	86,019.38	14,548,325.13
29	262,851.04	175,792.26	87,058.78	14,461,266.35
30	262,851.04	174,740.30	88,110.74	14,373,155.61
31	262,851.04	173,675.63	89,175.41	14,283,980.20
32	262,851.04	172,598.09	90,252.95	14,193,727.25
33	262,851.04	171,507.54	91,343.50	14,102,383.75
34	262,851.04	170,403.80	92,447.24	14,009,936.51
35	262,851.04	169,286.73	93,564.31	13,916,372.20
36	262,851.04	168,156.16	94,694.88	13,821,677.32
37	262,851.04	167,011.93	95,839.11	13,725,838.21
38	262,851.04	165,853.88	96,997.16	13,628,841.05
39	262,851.04	164,681.83	98,169.21	13,530,671.83
40	262,851.04	163,495.62	99,355.42	13,431,316.41
41	262,851.04	162,295.07	100,555.97	13,330,760.44
42	262,851.04	161,080.02	101,771.02	13,228,989.42
43	262,851.04	159,850.29	103,000.75	13,125,988.67

44	262,851.04	158,605.70	104,245.35	13,021,743.32
45	262,851.04	157,346.07	105,504.98	12,916,238.34
46	262,851.04	156,071.21	106,779.83	12,809,458.51
47	262,851.04	154,780.96	108,070.09	12,701,388.43
48	262,851.04	153,475.11	109,375.93	12,592,012.49
49	262,851.04	152,153.48	110,697.56	12,481,314.94
50	262,851.04	150,815.89	112,035.15	12,369,279.78
51	262,851.04	149,462.13	113,388.91	12,255,890.87
52	262,851.04	148,092.01	114,759.03	12,141,131.84
53	262,851.04	146,705.34	116,145.70	12,024,986.14
54	262,851.04	145,301.92	117,549.13	11,907,437.02
55	262,851.04	143,881.53	118,969.51	11,788,467.51
56	262,851.04	142,443.98	120,407.06	11,668,060.45
57	262,851.04	140,989.06	121,861.98	11,546,198.47
58	262,851.04	139,516.56	123,334.48	11,422,863.99
59	262,851.04	138,026.27	124,824.77	11,298,039.22
60	262,851.04	136,517.97	126,333.07	11,171,706.15
61	262,851.04	134,991.45	127,859.59	11,043,846.56
62	262,851.04	133,446.48	129,404.56	10,914,441.99
63	262,851.04	131,882.84	130,968.20	10,783,473.79
64	262,851.04	130,300.31	132,550.73	10,650,923.06
65	262,851.04	128,698.65	134,152.39	10,516,770.67
66	262,851.04	127,077.65	135,773.40	10,380,997.27
67	262,851.04	125,437.05	137,413.99	10,243,583.28
68	262,851.04	123,776.63	139,074.41	10,104,508.87
69	262,851.04	122,096.15	140,754.89	9,963,753.98
70	262,851.04	120,395.36	142,455.68	9,821,298.29
71	262,851.04	118,674.02	144,177.02	9,677,121.27
72	262,851.04	116,931.88	145,919.16	9,531,202.11
73	262,851.04	115,168.69	147,682.35	9,383,519.76
74	262,851.04	113,384.20	149,466.85	9,234,052.92
75	262,851.04	111,578.14	151,272.90	9,082,780.01
76	262,851.04	109,750.26	153,100.78	8,929,679.23
77	262,851.04	107,900.29	154,950.75	8,774,728.48
78	262,851.04	106,027.97	156,823.07	8,617,905.40
79	262,851.04	104,133.02	158,718.02	8,459,187.39
80	262,851.04	102,215.18	160,635.86	8,298,551.52
81	262,851.04	100,274.16	162,576.88	8,135,974.65
82	262,851.04	98,309.69	164,541.35	7,971,433.30
83	262,851.04	96,321.49	166,529.56	7,804,903.74
84	262,851.04	94,309.25	168,541.79	7,636,361.95
85	262,851.04	92,272.71	170,578.34	7,465,783.62
86	262,851.04	90,211.55	172,639.49	7,293,144.13
87	262,851.04	88,125.49	174,725.55	7,118,418.57
88	262,851.04	86,014.22	176,836.82	6,941,581.76
89	262,851.04	83,877.45	178,973.60	6,762,608.16
90	262,851.04	81,714.85	181,136.19	6,581,471.97
91	262,851.04	79,526.12	183,324.92	6,398,147.04
92	262,851.04	77,310.94	185,540.10	6,212,606.94

93	262,851.04	75,069.00	187,782.04	6,024,824.90
94	262,851.04	72,799.97	190,051.07	5,834,773.83
95	262,851.04	70,503.52	192,347.53	5,642,426.30
96	262,851.04	68,179.32	194,671.72	5,447,754.58
97	262,851.04	65,827.03	197,024.01	5,250,730.57
98	262,851.04	63,446.33	199,404.71	5,051,325.85
99	262,851.04	61,036.85	201,814.19	4,849,511.67
100	262,851.04	58,598.27	204,252.78	4,645,258.89
101	262,851.04	56,130.21	206,720.83	4,438,538.06
102	262,851.04	53,632.33	209,218.71	4,229,319.35
103	262,851.04	51,104.28	211,746.77	4,017,572.58
104	262,851.04	48,545.67	214,305.37	3,803,267.21
105	262,851.04	45,956.15	216,894.90	3,586,372.31
106	262,851.04	43,335.33	219,515.71	3,366,856.60
107	262,851.04	40,682.85	222,168.19	3,144,688.41
108	262,851.04	37,998.32	224,852.72	2,919,835.69
109	262,851.04	35,281.35	227,569.69	2,692,265.99
110	262,851.04	32,531.55	230,319.50	2,461,946.50
111	262,851.04	29,748.52	233,102.52	2,228,843.98
112	262,851.04	26,931.86	235,919.18	1,992,924.80
113	262,851.04	24,081.17	238,769.87	1,754,154.93
114	262,851.04	21,196.04	241,655.00	1,512,499.93
115	262,851.04	18,276.04	244,575.00	1,267,924.92
116	262,851.04	15,320.76	247,530.28	1,020,394.64
117	262,851.04	12,329.77	250,521.27	769,873.37
118	262,851.04	9,302.64	253,548.41	516,324.96
119	262,851.04	6,238.93	256,612.12	259,712.85
120	262,851.04	3,138.20	259,712.85	0.00

## ANEXO 2

Buenas Tardes (días, noches), mi nombre es Alejandro Umaña Zúñiga y en este momento estoy realizando la investigación denominada “Estudio de mercado para la creación de una cafetería que incluya productos saludables y servicio de entregas en el centro del distrito de San Vicente, Cantón de Moravia, San José”, para optar el título de Master en Administración de empresas por la Universidad Internacional de las Américas. Con tal finalidad le agradezco contestar las siguientes preguntas:

Cuestionario a clientes

Edad: ( ) 15-24 ( ) 25-34 ( ) 35-44 ( ) 45-54 ( ) 55-64 ( ) Más de 65 \_\_\_\_\_

Sexo:

( ) Masculino ( ) Femenino

Lugar de residencia: \_\_\_\_\_

Lugar de trabajo: \_\_\_\_\_

Instrucciones: Marque con una X la opción elegida.

1 ¿Consume usted café? Si la respuesta es SI pasa a 3)

( ) SI ( ) NO

2 ¿Si su respuesta es NO, ¿cuál es la razón por la que no consume?

3. ¿Qué tipo de café consume?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4 ¿Con qué frecuencia consume café?

( ) Varias veces a la semana ( ) Cada semana ( ) Cada quince días ( ) + de 15 días

5 ¿Según la elaboración del café, ¿Cuáles prefiere?

( ) Artesanales

( ) De fábrica

6. ¿Con que consume el café?

Pan  Repostería  Solo  Otro: Especifique

7 ¿Dónde ha probado el café (local)?

Mall  Supermercado  Soda  Lugar especializado

8 ¿Por qué ha comprado el café?

Precio  Sabor  Producto nuevo

9 ¿Cuál el precio máximo que está dispuesto a pagar por cada café?

¢500  ¢1.500  ¢2.000

10. ¿En qué lugar le gustaría que existiera un negocio de café especializado?

Mall  Supermercado  Lugar especializado

11. ¿En qué lugar del distrito de San Vicente de Moravia le gustaría que estuviera el negocio? ( San Blas, Moravia Centro, Los Colegios etc)

---

---

12 ¿Qué condiciones de infraestructura debería tener ese negocio?

Familiar  Exclusivo  Lugar con alto tránsito

13. Comente aspectos del espacio y mobiliario:

---

---

14. ¿Desearía que el negocio vendiera comida sana?

Si  No  No sabe

15. ¿Qué tipo de comida sana le gustaría?

---

---

16. ¿Desearía que el café que se venda sea más saludable que venden otros negocios (sobre todo en azúcares y calorías)?

Sí  No  No sabe

17. ¿De qué forma querría el café para que fuera más saludable?

---

---

18. ¿Cuál el precio máximo que está dispuesto a pagar por cada café?

¢500  ¢1.500  ¢2.000  ¢3.000  +¢3.000

19. ¿Cuál el precio máximo que está dispuesto a pagar por cada comida saludable?

¢500  ¢1.500  ¢2.000  ¢3.000  +¢3.000

20. Desea servicio express:

Siempre  A veces  Nunca

21. Comentarios adicionales:

---

---

## Anexo 2 Guía de observación

Locales de cafetería a un kilómetro cuadrado de la Iglesia de San Vicente de Moravia

Ubicación

Extensión del local aproximada (capacidad)

Decoración

Existencia de parqueo (capacidad)

Tipo de productos vendidos (café y comida) (Precios)

Precios de cada producto

Existencia de servicio express

Tipo de mobiliario

Tipo de decoración

Existencia de comida sana

Tipo de diferenciación con respecto a otros