



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS DE UNA CADENA DE CAFÉS GOURMET EN MANAGUA,
NICARAGUA**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN
DE EMPRESAS**

OLGA MARÍA ICAZA VALLADARES

**PROFESOR GUÍA:
JORGE ALBERTO LARA BACCIGALUPPI**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
HÉCTOR EDUARDO UMANZOR SOTO**

**SANTIAGO DE CHILE
2016**

RESUMEN

En Nicaragua, el café representa el rubro de mayor importancia en el sector agrícola, ocupando el sexto lugar del PIB y siendo el principal producto de exportación con un 18.2% de las exportaciones totales, este café es considerado de alta calidad por sus cafés especiales, tipo de cultivo bajo sombra y su altitud que ronda los 1,500 metros, sin embargo es notable que el consumo interno se limita a cafés de baja calidad.

Se ha determinado en base a distintos análisis que surgen de la elaboración de este plan de negocio, la caracterización de una oportunidad de negocio en Nicaragua, donde se rescata la necesidad de un nicho de mercado que busca alternativas especializadas; este segmento de mercado representa en su mayoría a jóvenes exitosos, de estrato económico medio y alto, que se encuentran en búsqueda de experiencias de consumo, valorado la importancia de las marcas de prestigio, imagen y además teniendo en cuenta la tendencia de hábitos de consumo saludables.

Este plan de negocios, pretende brindar una distinguida oferta de valor al mercado, por medio de la creación de una cadena de cafeterías gourmet en Managua, Nicaragua. Presentándose como misión entregar al cliente una experiencia de consumo de alta calidad, por medio de productos y servicios diferenciados, que incluye principalmente preparaciones a base de café, productos de consumo bajos en calorías y servicios adicionales que involucran tecnología.

Luego de elaborar los análisis que se derivan del presente plan de negocios, se logra concluir que son muchos los aspectos que determinan que es conveniente realizar este proyecto; la competencia aún es baja, el mercado objetivo está en crecimiento, la economía del país está creciendo, existe poder adquisitivo para este nicho y además de la necesidad de la experiencia de consumo.

La metodología para el desarrollo de este plan, consideró análisis desde distintas perspectivas donde se realizaría el negocio, estos factores incluyeron análisis externos e internos a la empresa, análisis de la industria, incluyéndose la competencia, el poder de los compradores y proveedores; de manera conjunta se tomaron en consideración análisis de las oportunidades y posibles amenazas del entorno. Así mismo se analizó al mercado Nicaragüense por medio de herramientas de recolección de datos como entrevistas con especialistas y una encuesta. Finalmente, con toda esta investigación transversal al negocio, se valoraron los principales aspectos que podrían tener algún impacto en el mismo.

En base a los análisis del plan financiero, se observa que los resultados son positivos, obteniéndose un VAN igual a U\$ 298.295,64 y una TIR de 92,84%, cifras calculadas con una tasa de descuento del 20.6%, la cual fue sobrevalorada para incluir mayor exigencia al proyecto dado al tipo de industria. En este caso los valores obtenidos representan una oportunidad y una rentabilidad aceptable para el proyecto, con lo cual se determina que el negocio es viable.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a Dios por guiarme en esta etapa de mi desarrollo personal y profesional,

De manera particular, quiero agradecer a mis padres, Olga María y Yader, quienes son parte esencial en mi vida y han sido fundamentales para el logro de este proyecto,

A mis hermanos, Flavio y Noel, por estar siempre para mí,

A mis abuelos, tíos y primos, por tanto amor y apoyo,

A mis amigos, que han jugado un rol importante en todo este tiempo,

A Marcos y Zeidy por ser quienes me han acompañado en todo este proceso, gracias,

Finalmente, a todas las personas que fueron parte de esta historia, compañeros de maestría, amigos y profesores.

TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN	1
2.	OBJETIVOS	2
2.1.	OBJETIVO GENERAL.....	2
2.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	2
3.	CONCEPTO RETAIL DE CAFETERÍAS	2
4.	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	2
5.	MOTIVACIÓN.....	3
6.	DESCRIPCIÓN DEL TEMA Y ALCANCE.....	3
7.	CAFÉ.....	4
8.	MARCO CONCEPTUAL	5
9.	METODOLOGÍA.....	7
10.	CAPÍTULO 1. ANÁLISIS EXTERNO	8
10.1.	FACTORES POLÍTICOS - LEGALES	8
10.2.	FACTORES ECONÓMICOS	8
10.3.	FACTORES SOCIOCULTURALES	9
10.4.	FACTORES TECNOLÓGICOS	10
11.	CAPÍTULO 2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	11
11.1.	CONCLUSIÓN FUERZAS DE LA INDUSTRIA.....	12
11.2.	ANÁLISIS FODA	13
11.3.	BENCHMARKING: STARBUCKS COFFEE COMPANY	15
12.	CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DEL MERCADO	18
12.1.	CONTEXTO ACTUAL DEL MERCADO	18
12.2.	ANÁLISIS DE RESULTADO DE ENCUESTAS	19
12.2.1.	CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA	19
12.2.2.	ANÁLISIS RESULTADO DE ENTREVISTAS A ESPECIALISTAS EN LA INDUSTRIA	21
13.	CAPÍTULO 4. PLAN DE NEGOCIOS.....	22
13.1.	ELECCIÓN DE NOMBRE DE LA CADENA DE CAFÉS.....	23
14.	CAPÍTULO 5. PLAN ESTRATÉGICO.....	24
14.1.	MISIÓN	24
14.2.	VISIÓN	24
14.3.	VALORES.....	24
14.4.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	24

14.5.	ESTRATEGIA COMPETITIVA	24
14.6.	MODELO VRIO	25
14.7.	RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES.....	26
14.7.1.	RECURSOS TANGIBLES.....	26
14.7.2.	RECURSOS INTANGIBLES	26
14.8.	INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO (KPI's)	26
15.	CAPÍTULO 6. PLAN DE MARKETING	29
15.1.	OBJETIVO GENERAL DEL PLAN DE MARKETING	29
15.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PLAN DE MARKETING	29
15.3.	ESTRATEGIA.....	29
15.3.1.	EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA	30
15.3.2.	POSICIONAMIENTO	30
15.3.3.	PROPUESTA DE VALOR	30
15.4.	SEGMENTACIÓN	31
15.4.1.	GEOGRÁFICA	32
15.4.2.	DEMOGRÁFICA	32
15.4.3.	PSICOGRÁFICA.....	32
15.4.4.	CONDUCTUAL.....	33
16.	3 CS (COMPAÑÍA, CONSUMIDOR, COMPETENCIA).....	34
16.1.	COMPAÑÍA	34
16.2.	CONSUMIDOR	35
16.3.	MOMENTOS DE CONSUMO	35
16.4.	COMPETENCIA.....	35
17.	MARKETING MIX	37
17.1.	PRODUCTO Y PRECIO.....	37
17.2.	PROMOCIÓN.....	40
17.2.1.	LOS CANALES	41
17.3.	PLAZA.....	42
18.	CAPÍTULO 7. PLAN DE OPERACIONES.....	44
18.1.	PROVEEDORES.....	44
18.1.1.	PROVEEDORES CLAVES.....	44
18.1.2.	PROVEEDORES SECUNDARIOS	46
18.2.	FLUJOS DE PROCESOS.....	47

18.3.	DESCRIPCIÓN GENERAL DE CADENA DE VALOR.....	49
18.4.	GESTIÓN DE INVENTARIOS.....	49
18.5.	NIVEL DE SERVICIO ACORDADO (SLA).....	51
18.6.	HORARIOS DE ATENCIÓN	52
18.7.	TIEMPO DE ATENCIÓN	52
18.8.	SOFTWARE.....	53
18.9.	PROGRAMA CLIENTE FRECUENTE	53
18.10.	MÉTODOS DE MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....	53
18.11.	LAYOUT.....	54
18.12.	DECORACIÓN DEL LOCAL.....	56
18.13.	LOGOTIPO.....	58
18.14.	ILUMINACIÓN.....	58
18.15.	MOBILIARIO.....	58
18.16.	SEGURIDAD DEL LOCAL	58
19.	CAPÍTULO 8. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	59
19.1.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	59
19.2.	ADMINISTRACIÓN DE TURNOS DE TRABAJO.....	60
19.3.	PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN CON AUSENTISMO LABORAL.....	61
19.5.	DESCRIPCIÓN DE PERFILES DE CARGOS	62
19.5.1.	CÓDIGO DEL TRABAJO.....	64
19.6.	CAPACITACIONES	65
19.7.	INDUMENTARIA.....	65
19.8.	NORMAS PARA MANIPULACIÓN DE ALIMENTOS	65
20.	CAPÍTULO 9. PLAN FINANCIERO	66
20.1.	OBJETIVO GENERAL.....	66
20.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	66
20.3.	ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA	66
20.4.	CÁLCULO DE INVERSIÓN	67
20.5.	CÁLCULO DE INGRESOS.....	68
20.6.	COSTOS.....	68
20.7.	CAPITAL DE TRABAJO	70
20.8.	ESTRUCTURA DE CAPITAL.....	70
20.9.	ESTRUCTURA PRÉSTAMOS	70

20.10.	SALARIOS	71
20.11.	EVALUACIÓN FINANCIERA DE PROYECTO	71
20.12.	CÁLCULO VAN Y TIR.....	72
20.13.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	73
20.14.	PUNTO DE EQUILIBRIO	73
20.15.	PERIODO DE RECUPERACIÓN O PAYBACK.....	74
20.16.	ANÁLISIS DEL RIESGO DE INVERSIÓN	74
21.	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	75
22.	CONCLUSIONES	76
23.	RECOMENDACIONES	77
24.	BIBLIOGRAFÍA.....	78
	ANEXOS	80

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Metodología	7
Tabla 2. PIB Nicaragua en los últimos 4 años	8
Tabla 3. Análisis de las 6 fuerzas de la industria	11
Tabla 4. Tabla de análisis del atractivo por dimensión de fuerzas de la industria	12
Tabla 5. Factores estratégicos internos	13
Tabla 6. Factores estratégicos externos	14
Tabla 7. Análisis FODA Starbucks Coffee Company	16
Tabla 8: Análisis comparativo con retail de cafeterías internacionales	19
Tabla 9. Elección nombre café	23
Tabla 10. Indicadores claves de desempeño (KPI´s)	27
Tabla 11. Estratos económicos en Nicaragua proyección 2015	32
Tabla 12. Atributos de principales competidores en la industria en Nicaragua	36
Tabla 13. Tamaño de mercado	36
Tabla 14. Oferta de bebidas	38
Tabla 15. Oferta de alimentos	39
Tabla 16. Oferta café empacado	39
Tabla 17. Valoración de zonas para ubicación establecimiento	43
Tabla 18. Selección por atributo de proveedores claves de café	45
Tabla 19. Selección por atributo de proveedores claves de alimentos	45
Tabla 20. Clasificación de proveedores por categoría de productos secundarios	46
Tabla 21. Clasificación ABC de productos por proveedor	50
Tabla 22. Nivel de servicio acordado SLA.	52
Tabla 23. Estructura de cargos	60
Tabla 24. Cantidad de cargos inicial y proyectado	61
Tabla 25. Crecimiento esperado de demanda por sucursal	66
Tabla 26. Inversión inicial	67
Tabla 27. Ingresos	68
Tabla 28. Costos fijos	68
Tabla 29. Costos variables	69
Tabla 30. Capital de trabajo	70
Tabla 31. Estructura de capital	70
Tabla 32. Estructura de préstamos	70
Tabla 33. Salarios	71
Tabla 34. Evaluación financiera del proyecto	71
Tabla 35. VAN y TIR	72
Tabla 36. Análisis de escenarios	73
Tabla 37. Tabla de depreciación	92

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Distribución poblacional por grupo de edades, Nicaragua 2015.....	9
Ilustración 2. Matriz IE interna y externa	15
Ilustración 3. Tres disciplinas generadoras de valor Modelo Delta, Starbucks Corporation	17
Ilustración 4. Modelo Canvas	22
Ilustración 5. Jerarquía de la estrategia.....	25
Ilustración 6. Modelo VRIO	25
Ilustración 7. Estrategias para generar ventaja competitiva.....	29
Ilustración 8. Triángulo de valor para el cliente	30
Ilustración 9. Proceso de decisión de compra	31
Ilustración 10. Segmentación objetivo	34
Ilustración 11. Competidores principales en la industria de cafeterías en Nicaragua	35
Ilustración 12. Categoría de bebidas.....	38
Ilustración 13. Categoría de alimentos.....	39
Ilustración 14. Tipos de promoción.....	41
Ilustración 15. Publicidad en centros asociados.....	42
Ilustración 16. Parámetros de selección de proveedores	45
Ilustración 17. Flujo de proceso del servicio al cliente	47
Ilustración 18. Flujo de proceso de compra a proveedores.....	48
Ilustración 19. Cadena de valor.....	49
Ilustración 20. Manejo de inventarios.....	51
Ilustración 21. Layout cafetería	55
Ilustración 22. Decoración de la cafetería	56
Ilustración 23. Logotipo	58
Ilustración 24. Organigrama de la organización inicial y proyectada	59

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Segmentación por estrato económico	37
Gráfico 2. Segmentación demográfica.....	37
Gráfico 3. Plan de implementación.....	75

1. INTRODUCCIÓN

El café en Nicaragua representa el rubro de mayor importancia en el sector agrícola, ocupando el sexto lugar del PIB y siendo el principal producto de exportación con un 18.2% de las exportaciones totales; Se ha identificado que el 80% del café de alta calidad producido en Nicaragua se exporta y es notable que la mayor parte del consumo interno se limita a café de baja calidad, donde en muchos casos este se importa de otros países¹.

Se ha determinado en base a distintos análisis que surgen de la elaboración de este plan de negocio, la caracterización de una oportunidad de negocio en Nicaragua, donde se rescata la necesidad de un nicho de mercado que busca alternativas diferenciadas de servicios y productos, perteneciente a un grupo de personas jóvenes exitosas de estrato económico medio y alto, que se encuentran en búsqueda de experiencias de consumo; la tendencia de hábitos de consumo saludables está haciendo además un cambio importante en el comportamiento de estos, clasificando como importante ser parte de clubes sociales y deportivos.

Se han establecido a lo largo de este documento factores críticos de éxito, que pueden hacer posible la creación de una estrategia en la industria del retail de cafeterías, la cual logre tener éxito comercial, considerando rentabilidad, valor de marca y el incremento de la presencia en el mercado. Se han considerado realizar distintos análisis para determinar claves para establecer estructura al plan; estos son: análisis de la industria, del mercado y externo. En base a esto se han creado objetivos, estrategias y planes de acción.

¹ Observar noticia. http://www.elobservadoreconomico.com/archivo_anterior/125/opinion.htm

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Brindar al mercado de Nicaragua una oferta de productos y servicios de alta calidad diferenciados por medio de una cadena de cafés con productos naturales con servicio de alto estándar y ambientación especializada para entregar al cliente la mejor experiencia en el consumo.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer una oferta variada de productos que se adecúen a las necesidades de los clientes con tendencia de vida sana.
- Alcanzar en el corto plazo eficiencia y control en el manejo de la cadena de valor permitiendo asegurar calidad y rendimiento
- Considerar planes de crecimiento de la cadena de cafés, para ampliar la cobertura y el servicio a lo largo del país.
- Lograr en un plazo de 5 años reconocimiento de marca a nivel internacional

3. CONCEPTO RETAIL DE CAFETERÍAS

El concepto de cafeterías se remota a los años 1550 en Estambul² donde inicialmente su principal objetivo era tener un espacio para discutir temas de hombres, intercambio de ideas y para escapar de la vida cotidiana. Pronto este tipo de negocio se comenzó a expandir en Europa y se mantiene hasta la actualidad en todo el mundo, las cafeterías son el resultado de características que pueden derivarse de un bar o un restaurante donde existen distintas ofertas de valor específicas que hacen la diferencia en el mercado, algunas cafeterías proporcionan aperitivos, otros platos fuertes, bebidas calientes y frías, de té, café, chocolate, inclusive algunos tiene bebidas alcohólicas dependiendo de su estrategia de negocio definida.

Se puede considerar a este tipo de industria como parte del sector retail, debido a que el modelo general incluye una venta directa al consumidor final por medio de una cadena de suministro encargada de crear valor en todo el proceso, incluyéndose diferenciación importante con retails de tiendas de autoservicio y distribuidores, donde sus principales productos son vendidos para un consumo posterior, además de incluir una variedad amplia de productos, mientras que las cafeterías ofrecen productos para alimentación en el sitio o para llevar pero consumo inmediato, acompañado de un servicio en la mayoría de casos más personalizado.

4. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

- Estrategias de **marketing** para captar **clientes** y mantenerlos en el tiempo son un factor clave en este negocio, porque solamente la frecuencia de estos podría garantizar que el negocio crezca y se desarrolle, además de potencializar el reconocimiento de marca deseada.

² <http://es.wikipedia.org/wiki/Cafeter%C3%ADa>

- La **calidad en productos y atención al cliente** son aspectos que se consideran como parte de la propuesta de valor por lo cual es vital asegurar que establezcan y se cumplan indicadores de calidad para poder controlar permanente el negocio.
- El **seguimiento y control en la cadena de suministro** puede significar calidad en los productos y servicios, eficiencia operativa, control de tiempos, buen manejo de los recursos, así como mayor beneficios económicos.
- El **control financiero** y manejo de **indicadores de rendimiento** son considerados claves de éxito porque esta es la forma que los resultados reflejan la situación real del negocio y a partir de esto pueden fijarse lineamientos para alcanzar rentabilidad económica deseada en un plazo determinado.
- Las **asociatividad con grupos claves** es elemental para crear vínculos más cercanos con el cliente objetivo, promover actividades en conjunto además de estrategias de descuento para asegurar flujo de consumidores y ventas.

5. MOTIVACIÓN

Los países latinoamericanos están siendo afectados por una tendencia de vida sana³, en Nicaragua la tendencia⁴ ha emergido desde hace pocos años y esto es notable por los nuevos establecimientos de batidos naturales de frutas, centros deportivos, clubs de deportistas, tiendas naturistas y alimentos orgánicos que se han aperturado en el país, con mucho éxito y crecimiento sostenido en el mercado.

Existe un nicho de consumidores nicaragüenses que tienen poder adquisitivo y que además están mejorando sus hábitos alimenticios, además preocupándose más por su salud, por tener momentos de esparcimiento y motivados a consumir productos de calidad; esta justificación hace posible determinar que existe una necesidad de crear un concepto diferente de una cadena de cafeterías, que genere alto valor, con un posicionamiento estratégico, desarrollo de marca, decoración especializada, además de productos y servicios de alta calidad.

6. DESCRIPCIÓN DEL TEMA Y ALCANCE

El actual plan de negocios plantea la apertura de un concepto de cafeterías distintiva en el mercado Nicaragüense, donde en su propuesta de valor incluya un mix de bebidas y alimentos naturales, gourmet y de tipo “vida sana”.

El café, té y bebidas naturales a consumirse frías y calientes son los productos emblema del lugar, considerándose al café como el producto principal y que según ciertos estudios se ha demostrado que puede clasificarse como una bebida saludable con muchos beneficios a la salud si se consume con moderación, para mayor

³ <http://www.estrategiaynegocios.net/csp/mediapool/sites/EN/EmpresasYManagement/Empresas/story.csp?cid=562746&sid=1407&fid=330>

⁴ <http://www.nicaragua-magazine.com/best-managua-coffee-shops-mama-quilla/>

información referente al tema léase el artículo publicado por The New York Times donde se pone en contexto distintos estudios que confirman este dato⁵.

El menú estará ofreciendo alimentos naturales y bajos en calorías, los horarios de atención abarcan desde las 10 am hasta las 8 pm, la oferta de productos incluirá alimentos tipo snacks salados y dulces, además de bajos en calorías, adicionalmente sopas, paninis y ensaladas, adicionalmente bebidas frías y calientes de café, chocolate, jugos naturales y té.

La primera sucursal de la cadena de cafés se ubicará en la ciudad de Managua, en una de las zonas más concurridas de la capital, donde se concentra la mayor actividad comercial y económica, lo que incluye además mucha afluencia de consumidores potenciales, personas de la clasificación del mercado objetivo.

En un período de 6 años se proyecta la apertura de 2 locales adicionales en el país, una vez teniendo el “know how” de la actividad del negocio, será menos complejo replicar el concepto a las nuevas sucursales siguiendo con las mismas estrategias y buscando además armonía en el manejo integrado del área administrativa y operacional para asegurar uniformidad de experiencias de consumo para los clientes.

7. CAFÉ

El cafeto es un arbusto de la familia de las rubiáceas, de hojas perennes y puntiagudas de color verde oscuro y flores blancas con olor a jazmín. En estado silvestre, pueden llegar a alcanzar entre 6 y 10 m. de altura, en cultivo no suelen pasar de los 2 ó 3 metros.

El arbusto, con una vida útil de unos 30 años, comienza a producir frutos entre los 3 y 5 años después de su siembra. Los frutos, normalmente llamados cerezas, maduran en un plazo de 8 a 10 meses después de la floración. Cada fruto suele contener en su interior dos semillas, que son los granos de café.

La cereza que contiene los granos adquiere un color rojizo cuando está a punto para ser cosechada. La piel roja envuelve una pulpa carnosa, bajo la cual hay una sustancia gelatinosa y azucarada que es el mucílago; éste protege a su vez una cascarilla denominada pergamino, dentro de la cual están los granos, envueltos por una película plateada.

El cafeto necesita grandes cantidades de lluvia y terrenos ricos en nutrientes y bien drenados (por ejemplo, los suelos volcánicos). Por su parte, los cafés Robusta se adaptan mejor al calor y humedad ecuatoriales, mientras que los Arábicas prefieren los

⁵ http://www.nytimes.com/2015/05/12/upshot/more-consensus-on-coffees-benefits-than-you-might-think.html?smid=fb-nytimes&smtyp=cur&bicmp=AD&bicmlukp=WT.mc_id&bicmst=1409232722000&bicmet=1419773522000&_r=2&abt=0002&abg=1

climas suaves, como el de alta montaña, con temperaturas entre 15 y 24°C. (Para mayor información visitar la página web de Espanica ONG⁶).

El café producido en Nicaragua predomina la variedad Arábica lavado suave, concebida como una de las de mayor calidad en el mercado, esta tiene bajo contenido en cafeína (25 mg por taza), es digestivo y posee un aroma único y característico.

En Nicaragua, igual que en pocos países centroamericanos, se cultiva bajo sombra, protegiendo a la cosecha del sol, utilizando árboles que suelen ser productivos, como son: el cacao, laurel, banano, lo que contribuye a la reforestación y fertilidad de sus suelos. El café en el país se cultiva en altitudes que rondan los 1,500 metros de altura, lo que le proporciona una calificación internacional “SHG” (Strictly High Grown)⁷.

En café en Nicaragua es reconocido a nivel mundial por la calidad de sus cultivos y sus cafés especiales, en el 2014, el precio base del grano de oro en el inicio de la subasta fue de US\$4 por libra, el mejor café de Nicaragua ese año superó los US\$22.40 por libra, superior a lo alcanzado el año pasado, esto durante la subasta electrónica realizada en un hotel capitalino, en el marco de la IX edición de la Taza de la Excelencia⁸.

8. MARCO CONCEPTUAL

El marco conceptual involucra los aspectos principales a tomar en cuenta para el desarrollo específico de cada etapa del trabajo. Inicialmente se incluirá un análisis externo, un análisis de la industria, del mercado y seguidamente se incorporan el plan de negocios, plan de marketing, plan de operaciones, el plan financiero y finalmente el plan de implementación.

Con el objetivo de crear el **ANÁLISIS DEL ENTORNO Y LA INDUSTRIA** se incluye el análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico) según Wheelen y Hunger⁹ que brinda información vital para tener el contexto del entorno en el cual la empresa estaría actuando, adicionalmente se incluye el análisis de las 6 fuerzas de Michael Porter donde se define específicamente el poder de los principales actores en la industria, así como los productos sustitutos y las barreras de entrada y salida que podrían resultar impedimentos de ingreso para nuevos competidores. Así mismo se pretende analizar bajo este conjunto de herramientas las tendencias que se observan según el comportamiento actual de la industria y sus principales players.

Parte del análisis de la industria se contempla tomar en cuenta un **ANÁLISIS FODA** (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) que indique los factores internos y externos que se puedan considerar útiles para determinar un diagnóstico de aspectos relevantes que la empresa poseería y pueden logren dar la pauta para crear las estrategias del negocio.

⁶ http://www.espanica.org/pages/paginas_productos.php?mostrar=10

⁷ http://www.arbore.org/system/files/cafe_de_nicaragua_2010.pdf

⁸ http://revistazonacentro.com/?os_zonas=cafe-nicaraguense-reconocido-a-nivel-mundial

⁹ Administración estratégica y política de negocios; Thomas L. Wheelen y J. David Hunger; decimotercera edición Pearson

Se incluye un análisis de **BENCHMARKING** analizando un caso de éxito en la industria del retail de cadenas de cafés en Estados Unidos como es el caso de Starbucks Corporation, que inicia sus operaciones siendo una mediana empresa, ahora ha expandido su negocio a lo largo del mundo.

El **ANÁLISIS DEL MERCADO** se pretende desarrollar con herramientas de recolección de información entrevistas a especialistas y encuestas. Como parte del respaldo bibliográfico se utilizará el libro, "Investigación de mercados" de Naresh K Malhotra¹⁰.

MODELO DE NEGOCIOS se utilizará el modelo canvas, que establece las bases de la estrategia del plan de negocios describiéndolo de forma lógica, con interacciones de todos los actores y actividades en el sistema, como clientes, fuentes de valor y fuentes de ingreso. Para esto se toma en cuenta como referencia bibliográfica a Wheelen y Hunger¹¹ y a Hitt, M., Ireland, R & Hoskisson¹².

EL PLAN DE MARKETING debe ser específico a la industria, enfocando los esfuerzos a los segmentos de mercado definidos, con el producto y servicios adecuados en el momento oportuno; se debe tomar en cuenta las 3 C's (Cliente, Compañía, Competencia), el marketing mix que incluye las 4 P's (Precio, Producto, Plaza, Promoción). Para definir las bases del plan se tomará en cuenta como fuente bibliográfica a Philip Kotler¹³ adicionalmente se incluye un texto de innovación para el proyecto¹⁴

El **PLAN DE OPERACIONES** puede significar una de las actividades centrales de todo el negocio, por ello es muy importante considerar y definir detalladamente la cadena de valor, con los productos, recursos y capacidades necesarias, todo para mantener un control y buena administración general de las actividades operativas. Como apoyo a esta etapa se utilizará el libro de administración de operaciones de Richard Chase y Robert Jacobs¹⁵, además se incluye el libro de administración de la cadena de suministro para el retail de restaurantes desde una perspectiva de logística¹⁶.

El **PLAN FINANCIERO** debe enfocarse en buscar las variables económicas que el proyecto contiene para analizar su rentabilidad y operatividad financiera en el mercado; se deben considerar variables como el Valor Actual Neto (VAN) del proyecto y la Tasa Interna de Retorno (TIR) esperada, así mismo proyectar Estados Financieros bajo distintos escenarios posibles, se tomará como bibliografía el libro de evaluación de proyectos de Nassir Sapag, José Manuel Sapag y Reinaldo Sapag¹⁷

¹⁰ Investigación de mercados, Naresh K Malhotra, quinta edición Pearson

¹¹ Administración estratégica y política de negocios; Thomas L. Wheelen y J. David Hunger (2013); decimotercera edición Pearson

¹² Administración estratégica. Hitt, M., Ireland, R & Hoskisson, R 2004. México: Thompson

¹³ Cómo crear, ganar y dominar los mercados, Philip Kotler, Grupo Planeta, España 2001

¹⁴ Innovar para ganar; Philip Kotler y Fernando Trías de Bes 2011

¹⁵ Administración de operaciones. Producción y cadena de suministros; Richard B. Chase y F. Robert Jacobs edición 13ª Mc Graw Hill.

¹⁶ Supply Chain Management, a logistics perspective; John J. Coyle, C. John Langley Jr., Brian J. Gibson, Robert A. Novack, Edward J. Bardi, 8Th edition, 2009

¹⁷ Preparación y evaluación de proyectos, Nassir Sapag Chain, José Manuel Sapag Puelma, Reinaldo Sapag Chain, sexta edición McGraw-Hill Education, 2014

9. METODOLOGÍA

Tabla 1. Metodología

FASES	ACTIVIDAD	HERRAMIENTAS	ENTREGABLE	FECHAS ENTREGA
Fase 1	Análisis del entorno y la industria	6 Fuerzas de Porter	Análisis de competitividad en la industria utilizando 6 fuerzas de Michael Porter	viernes, 15 de Mayo 2015
		PEST	Análisis del entorno con la herramienta PEST	
		FODA	Descripción de situación de la empresa interna y externa, FODA	
Fase 2	Análisis del mercado	Benchmarking	Análisis de las fortalezas de casos de éxito en la industria. Starbucks Co.	Jueves 21 de Mayo 2015
		Investigación de fuentes primarias: Encuestas y entrevistas a expertos	Análisis y conclusiones de datos recolectados del análisis del mercado.	
Fase 3	Modelo de negocios	Modelo canvas	Estructura organizacional de la empresa	
Fase 4	Plan estratégico	VRIO, matrices DOFA según Kaplan- Norton; Wheelen y Hunger; Michael Porter ,	Elaboración del plan estratégico / Modelo de cadena de valor de Porter	Viernes, 5 de Junio Mayo 2015
Fase 5	Plan de marketing	Marketing mix 4P's; 3C's:	Marketing mix, 4'Ps: Producto, Plaza, Promoción, Precio; 3'Cs: Cliente, Compañía, Competencia	
Fase 6	Plan operacional	Modelo de cadena de suministro. Chase y Jacobs; Chase y Aquilano	Proceso de estimación de demanda y consumo, elección de proveedores, gestión de inventarios, flujos de procesos, layout y decoración del local	Domingo, 21 de Junio 2015
Fase 7	Plan financiero	Evaluación financiera	Evaluación financiera del proyecto	
		análisis de sensibilidad y escenarios	2 escenarios proyectando incremento y decremento de consumo	
Fase 8	Conclusiones y recomendaciones			miércoles, 15 de Julio 2015
	Entrega informe final			

Fuente. Elaboración propia

10. CAPÍTULO 1. ANÁLISIS EXTERNO

10.1. FACTORES POLÍTICOS - LEGALES

Nicaragua es una República Democrática compuesta por cuatro poderes del Estado y el sistema de gobierno está regido por la Constitución Política de 1987. Existen cuatro poderes que ejercen sobre el país, los cuales son poder ejecutivo, legislativo, electoral y judicial.

En relación a la promoción y fomento de empresas medianas y pequeñas, en el año 2008 se ha creado la ley 645¹⁸, Reglamento de ley de promoción y fomento de las micro, pequeña y mediana empresa, donde se incorporan comisiones nacionales sectoriales CNS con el fin de ser instancias de consulta y apoyo al desarrollo estratégico sostenible en términos sociales y económicos.

En el contexto de nuevas empresas en el país, en el año 2006 se creó mediante el Ministerio de fomento, industria y comercio (MIFIC) la ventanilla única de inversiones¹⁹ (VUI) la cual permite tener integrado todas las instituciones del sector público de manera que se facilite y simplifique los trámites de inicio de operaciones de negocios, como por ejemplo inscripción de escritura de constitución, emisión del Documento Único de Registro (DUR), Registro Único del Contribuyente (RUC), entre otros documentos.

10.2. FACTORES ECONÓMICOS

Tabla 2. PIB Nicaragua en los últimos 4 años

	PIB DE NICARAGUA				
Año	2010	2011	2012	2013	2014
PIB	3.3%	5.7%	5%	4.6%	4.7%

Fuente: Elaboración propia datos obtenidos del Banco Central de Nicaragua²⁰

Es notable que el crecimiento de Nicaragua en los últimos años tiene cifras alrededor de un 4.5%, dato semejante al crecimiento de la región. Disciplinadas políticas macroeconómicas aplicadas desde 2001, combinadas con una expansión constante de las exportaciones y la inversión extranjera directa, han ayudado a Nicaragua a afrontar las turbulencias económicas derivadas de la crisis de 2008-2009 y de la subida de los precios de los alimentos y del petróleo.

Según la publicación del 31 de Diciembre 2014 del periódico nicaragüense “El Nuevo Diario”²¹ El 75.3% de los nicaragüenses tiene esperanza que el futuro económico del país será mejor en 2015, frente a un 18% que está desesperanzado, revela el último estudio realizado por la firma M&R Consultores.

Un 6.7% de los nicaragüenses se muestran indiferentes al respecto. El Sistema de Monitoreo de Opinión Pública (SISMO), en su edición 42 que desarrolla la firma

¹⁸<http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/fb812bd5a06244ba062568a30051ce81/2766ff9b6992b6190625744f00752273?OpenDocument>

¹⁹ <http://vui.mific.gob.ni/AcercadelaVUI/tabid/1076/language/es-NI/Default.aspx>

²⁰<http://www.bancomundial.org/es/country/nicaragua/overview>

²¹ <http://www.elnuevodiario.com.ni/economia/338294-mayoria-cree-que-futuro-pais-sera-mejor-2015/>

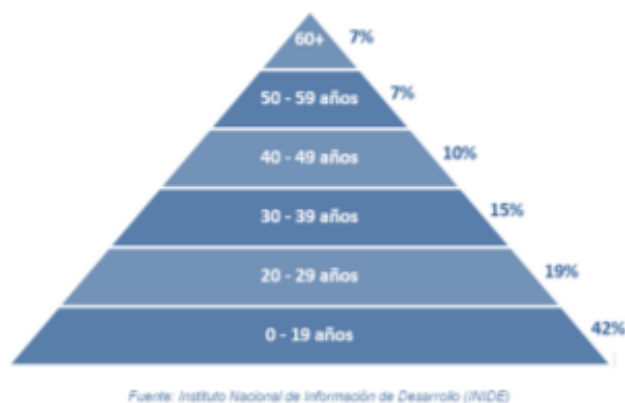
encuestadora, revela que 7 de cada 10 nicaragüenses se ubican dentro de la categoría de ciudadanos que cree que Nicaragua tendrá un mejor futuro económico el próximo año.

En cambio, dos de cada diez consultados por M&R Consultores creen que el futuro del país en el plano económico no será mejor. Solamente uno de cada diez personas se muestra indiferente con respecto al tema.

10.3. FACTORES SOCIOCULTURALES

De acuerdo al Instituto Nacional de Información de Desarrollo (INIDE), la población estimada de Nicaragua para el 2015 es de 6.17 millones de personas, 51 por ciento de género femenino y 49 de género masculino.

Ilustración 1. Distribución poblacional por grupo de edades, Nicaragua 2015



Otros importantes indicadores demográficos para el período 2010-2015 incluyen:

- Crecimiento promedio anual: 1.22 por ciento
- Expectativa de vida: 74.5 años
- Tasa bruta de nacimientos: 23.2 por cada mil habitantes
- Tasa bruta de mortalidad: 4.6 por cada mil habitantes
- Tasa de mortalidad infantil: 18.1 por cada mil nacidos
- Tasa global de fertilidad: 2.5 por mujer

La mano de obra de Nicaragua es joven y dinámica, ya que el 76 por ciento de la población tiene menos de 39 años y la fuerza laboral comprende 3.2 millones de personas y es conocida por ser flexible y altamente productiva, con buenos hábitos de trabajo y la capacidad de aprender rápidamente. Para mayor información de factores socioeconómicos de Nicaragua consultar la página web de la agencia de promoción de inversiones, Pronicaragua.²²

La población de Nicaragua se caracteriza por tener bajas tasas de absentismo y rotación. Estas cualificaciones han permitido que Nicaragua se posicione como una de las más competitivas y productivas de la región en términos de capital humano.

²² <http://www.pronicaragua.org/es/por-que-invertir-en-nicaragua/abundante-capital-humano>

La cifra oficial de desempleo para el tercer trimestre 2013, es de 5.3 por ciento, mientras que aproximadamente el 48.3 por ciento de la población económicamente activa está subempleada.

En referencia de los cambios en el estilo de vida alimenticio de las personas en Latinoamérica, se nota una tendencia a la promoción de una vida sana, es por esta razón que las personas están tomando en consideración factores que representen este cambio antes de elegir su alimentación; los medios de comunicación, revistas, documentales, demuestran todas las enfermedades derivada de una mala alimentación y esto está comenzando a ser un factor importante por considerar por un nicho de Nicaragüenses al elegir alimentos y bebidas.

10.4. FACTORES TECNOLÓGICOS

Desde finales de 1990, Nicaragua comenzó una transformación en el sistema de telecomunicaciones que implemento las tecnologías más avanzadas. El sector de las telecomunicaciones en Nicaragua está completamente privatizado y es considerado como uno de los más modernos en Centroamérica.

Nicaragua ofrece conexiones redundantes de fibra óptica de alta calidad a través de tres sistemas de cables submarinos internacionales (ARCOS-1, MAYA-1, Emergía).

Entre los proveedores más grandes de la industria de telecomunicaciones en Nicaragua se encuentran: Tigo, BT, Claro, IBW, Ideay, Navega, Telefónica, Yota, entre otros²³.

Como parte de los proyectos a ejecutarse en el país, El Consejo Nicaragüense de Ciencia y Tecnología (CONICYT) está trabajando en el desarrollo, seguimiento y ejecución de Proyectos Regionales en Ciencia, Tecnología e Innovación. En el corto plazo se espera, la implementación de al menos un proyecto el cual debe enfocarse en alguna de las cinco áreas temáticas denominadas como áreas estratégicas y prioritarias para las regiones: Manufactura Aditiva, Impresiones 3D, Telemedicina en América Latina, Tecnologías para personas con discapacidades, Desarrollo Tecnológico para avanzar en la transformación de la matriz energética y cadena inversa de aparatos eléctricos y electrónicos.

²³ <http://www.pronicaragua.org/es/oportunidades-de-inversion/externalizacion-de-servicios>

11. CAPÍTULO 2. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

Tabla 3. Análisis de las 6 fuerzas de la industria

FUERZAS	ANÁLISIS DE LAS 6 FUERZAS	VALORACIÓ	COMENTARIOS
Amenaza de nuevos competidores	Las barreras de entrada de este tipo de retail , es relativamente bajo, porque no requieren de inversión muy alta, no hay tantos requisitos legales de licencias para la operación ; por otra parte, los costos de cambio son relativamente bajos.	MEDIA ALTA	Para contrarrestar esta amenaza, se debe procurar tener un posicionamiento estratégico que permita tener ventajas competitivas diferenciadas
Rivalidad entre empresas existentes	El número de competidores existentes en la industria es relativamente bajo, tasa de crecimiento de los consumidores esta en aumento lo que hace que existan oportunidades de negocios para los participantes actuales sin mucha rivalidad, las barreras de salida son bajas por lo cual la posibilidad de cambio en el giro del negocio es considerable	MEDIA BAJA	Crear estrategias comerciales dirigidas al target establecido, conocer al cliente es clave.
Amenaza de productos sustitutos	Los costos de cambio dentro de la industria del retail de cafeterías son bajos, y si toma en cuenta los restaurantes como producto sustituto podría generarse una presión en la empresa para manejar claramente su oferta de valor, precios y productos de manera de no perder participación en el mercado	MEDIA ALTA	Crear estrategias comerciales dirigidas al target establecido, conocer al cliente es clave.
Poder negociación de los clientes	La oferta de este tipo de servicios aun podría considerarse limitada y la demanda está en crecimiento, por lo que se asume que el poder de los compradores no es tan alto; por otra parte, el costo de cambio es relativamente bajo por lo cual tambien existe cierta importancia no menor en este poder que puede generar presión a la empresa	BAJO	Entregarle al cliente un valor agregado que no logre conseguir en el mercado fácilmente.
Poder de negociación de los proveedores	No existe tanta disponibilidad de proveedores sustitutos en el mercado Nicaragüense, por lo cual, el nivel de dependencia es medio alto para ciertos productos específicos , esto podría ser un posible riesgo para la operatividad del negocio	MEDIO ALTO	Crear alianzas con las empresas para crear cercanía y compromiso con proveedores, contratos con niveles de servicio establecidos (SLA); por otra parte buscar alternativas de proveedores para productos claves en otras ciudades del país en caso que sea necesario
Poder de los grupos de interés	Los principales stakeholders o grupos de interés que se incluyen en este tipo de negocio, son los empleados, los accionistas o propietarios, clientes, Ministerio de Salud MINSA, Dirección General de Ingresos DGI y Alcaldía de Managua.	MEDIO ALTO	Es vital darle la importancia requerida a los grupos de interés porque podrían afectar de manera directa la operación del negocio, por lo que se debe tener un plan para seguimiento de requisitos legales para las instituciones gubernamentales, así como una buena relación comercial con clientes y empleados

*Valoración: alta, media, media alta/baja y baja

*Elaboración propia

Fuente: elaboración propia. Bibliografía: Thomas L. Wheelen y J. David Hunger
Administración estratégica y política de negocios. 13 Edición, 2013

Tabla 4. Tabla de análisis del atractivo por dimensión de fuerzas de la industria

FUERZAS	ALTA	MEDIA	MEDIA ALTA	MEDIA BAJA	BAJA	VALORACIÓN
Amenaza de nuevos competidores						MEDIA ALTA
Rivalidad entre empresas existentes						MEDIA BAJA
Amenaza de productos sustitutos						MEDIA ALTA
Poder negociación de los clientes						BAJO
Poder de negociación de los proveedores						MEDIO ALTO
Poder de los grupos de interés						MEDIO ALTO

Fuente. Elaboración propia

11.1. CONCLUSIÓN FUERZAS DE LA INDUSTRIA

Luego de determinar cómo afectaría cada fuerza de la industria a la cadena de cafés, se observa que hay ventajas que podrían considerarse oportunas en la actualidad principalmente por el bajo poder que los clientes tienen, y la rivalidad actual de la industria que está considerada como media baja, sin embargo, siempre es necesario tomar en cuenta la posibilidad de ingreso de nuevos competidores.

De manera general se concluye que el **atractivo de la industria es medio alto**, por lo que es importante poner énfasis en crear una estrategia diferenciada que logre perdurar en el tiempo, lograr posicionamiento y reconocimiento de marca mediante una oferta de valor distintiva para asegurar la aceptación en el mercado.

11.2. ANÁLISIS FODA

Tabla 5. Factores estratégicos internos

	FACTORES ESTRATÉGICOS INTERNOS	VALORACIÓN	CALIFICACIÓN	C. PONDERADA	COMENTARIOS
FORTALEZAS	Oferta de productos saludables y de alta calidad	0,12	4,8	0,58	La oferta de este tipo de productos será el emblema del local
	Servicio al cliente de alta calidad	0,12	4,5	0,54	Este factor es clave para el éxito en la industria
	Establecimientos en ubicaciones estratégicas	0,08	4,5	0,36	Es muy importante ubicación céntrica
	Ambientación del local moderno y diferenciado	0,15	5	0,75	Factor clave para buscar diferenciación con la competencia
	Personal capacitado, buen clima laboral	0,05	4,5	0,23	Muy importante para dar calidad de vida a los trabajadores y un efecto correcto a los clientes reflejado en el servicio
	Tecnología diferenciada	0,12	4	0,48	Incluir tecnología es clave diferenciador
DEBILIDADES	Falta crear portafolio de clientes	0,08	2,5	0,20	Puede tomar tiempo pero el mercado está constantemente buscando nuevos lugares por ello es posible que sea cuestión de tiempo de respuesta
	Desconocimiento de marca por los clientes	0,08	2	0,16	La poca oferta, las redes sociales, recomendaciones del local puede ayudar a crear reconocimiento de marca
	Posición financiera	0,08	2	0,16	Débil, necesidad de financiamiento para inversión inicial y capital de trabajo
	Desconocimiento de la industria por la empresa	0,12	1	0,12	Implica ciertos riesgos para entender al cliente de la industria.
	TOTALES	1		3,57	La calificación es medianamente buena

*Valoración implica dar un peso relativo a cada factor, en sumatoria total = 1

*Calificación de 5.0 a 1.0 donde 5.0 = sobresaliente y 1.0 = mala

*Calificación ponderada es la multiplicación de valoración del factor y la calificación del mismo

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6. Factores estratégicos externos

	FACTORES ESTRATÉGICOS EXTERNOS	VALORACIÓN	CALIFICACIÓN	C. PONDERADA	COMENTARIOS
OPORTUNIDADES	Economía del país en crecimiento	0,05	2	0,10	Nicaragua está creciendo su PIB alrededor del 4% anual
	Crecimiento de turismo internacional y local en Nicaragua	0,1	2,5	0,25	Cierto porcentaje de este turismo aplicable a este comercio
	Creciente tendencia de consumo de productos saludables	0,12	5	0,60	Potencializa la creación de oferta para estos consumidores
	Mayor necesidad de recreación y esparcimiento	0,1	4	0,40	Da pauta de un mercado existente con necesidades
	Actualmente poca competencia	0,12	4,5	0,54	Oportunidad aprovechable en el corto plazo
	Alianzas con empresas estratégicas claves	0,11	3	0,33	Alianzas con club sociales y deportivos .
AMENAZAS	Posibilidad de surgimiento de nuevos competidores	0,08	3	0,24	En el mediano plazo es una amenaza potencial.
	Limitados proveedores certificados	0,1	2	0,20	Posibilidad de integración vertical para asumir los riesgos
	Calidad y entrega de proveedores en tiempo y forma	0,1	3	0,30	Creación de contratos bien definidos para asegurar el cumplimiento y calidad
	Incremento de regulaciones gubernamentales	0,12	2	0,24	Podría representar una amenaza real para la empresa
	TOTALES	1		3,20	La calificación es medianamente buena

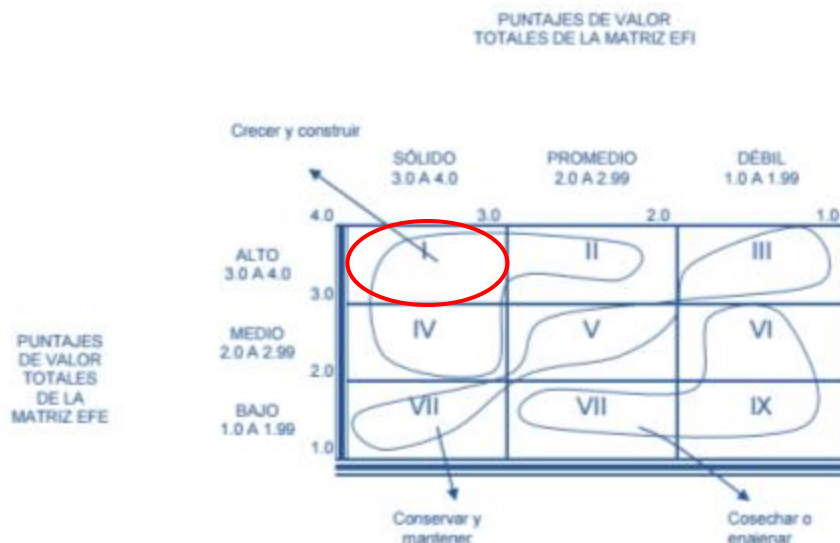
*Valoración implica dar un peso relativo a cada factor, en sumatoria total = 1

*Calificación de 5.0 a 1.0 donde 5.0 = sobresaliente y 1.0 = mala

*Calificación ponderada es la multiplicación de valoración del factor y la calificación del mismo

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 2. Matriz IE interna y externa



Fuente: David, Fred R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. 9ª. Edición. Editorial Prentice Hall. México.

La matriz IE se compone por dos ejes cuyo fin es establecer puntuaciones según los resultados de los totales evaluados en las matrices de factores internos y externos del negocio; según los resultados obtenidos en este caso, para los factores internos el total es de 3.57 puntos y 3.20 para los factores externos, esto sitúa el resultado de la estrategia según esta herramienta en una posición de **crecer y construir**, para lo cual se debe crear una correcta estrategia que enfatice la ventaja competitiva, logre crecimiento en el mercado, asignando los recursos de manera óptima, así como ejerciendo el buen control sobre la cadena retail de cafés.

11.3. BENCHMARKING: STARBUCKS COFFEE COMPANY

Haciendo referencia a un caso de éxito en la industria del retail de cafeterías, se ha considerado a la empresa estadounidense Starbucks Coffee company²⁴, la cual fue fundada en Seattle, Washington en 1971, esta surge de un emprendimiento de tres socios cuyo objetivo de negocio inicialmente era la venta de granos y máquinas de café; la empresa a lo largo de su trayectoria en el mercado ha implementando distintas estrategias de expansión geográfica (presencia en 66 países con 17,000 establecimientos aproximadamente), incremento en la oferta de productos y servicios, además de entregar una “experiencia de compra” que el cliente ha logrado valorar, ha logrado posicionarse como la empresa emblema de la industria a nivel internacional, generando como ingresos netos US\$ 495,200,000 para el primer trimestre al 29 Marzo 2015²⁵.

²⁴ <http://globalassets.starbucks.com/assets/ae439315005c447bb93b09f75b60f1ef.pdf>

²⁵ <http://finance.yahoo.com/q/cf?s=SBUX+Cash+Flow&annual>

Tabla 7. Análisis FODA Starbucks Coffee Company

ANALISIS FODA STARBUCKS CORPORATION	
FORTALEZAS	Alta calidad en variedades y estilos de cafés, además de la alta calidad de productos secundarios de té y pastelería
	El valor alto de marca, reconocido internacionalmente
	El manejo y buen control de todas las franquicias
	Estrategias de marketing exitosas
OPORTUNIDADES	Incremento en la oferta de productos
	Ingreso a nuevos segmentos de mercado
	Explotar marca con mayor cantidad de productos y servicios
	Aumentar franquicias fuera de Estados Unidos para diversificar el riesgo del negocio
DEBILIDADES	Lento servicio de atención en horario alta demanda
	Segmentación muy excluyente de mercado objetivo
	Alta dependencia del mercado Estadounidense
	Estrategia del negocio muy poco diversificada y fundamentada en un solo producto principal
AMENAZAS	La creciente amenaza de nuevos entrantes a la industria
	La dependencia de los precios en el mercado commodity del café
	Bajo costo de cambio de los consumidores frente a la competencia

Fuente: Elaboración propia

Según el análisis interno y externo de la empresa, se nota una fuerte presencia de estrategias de excelencia y calidad de producto principal siendo particularmente el café en sus distintas presentaciones, además se denota un fuerte esfuerzo por crear desarrollo de marca además de posicionamiento claro a un segmento de mercado alto; un factor crítico de éxito que Starbucks considera es la experiencia de compra, que es la principal creación de valor para el consumidor.

Ilustración 3. Tres disciplinas generadoras de valor Modelo Delta, Starbucks Corporation



Fuente: Elaboración propia. Bibliografía: Thomas L. Wheelen y J. David Hunger Administración estratégica y política de negocios. 13 Edición, 2013

Starbucks ha creado valor por medio de su liderazgo en productos, donde la calidad es uno de los pilares fundamentales que ha llevado a esta cadena de retail al éxito comercial, se destaca una fuerte diferenciación de productos ante la industria, que los competidores no han logrado ejercer una resistencia sólida ante esta compañía.

12. CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DEL MERCADO

12.1. CONTEXTO ACTUAL DEL MERCADO

En el 2007, el consumo per cápita en Nicaragua, se estimó en 2.1 kg anuales por habitante, el país en base a esa estimación se encuentra en el puesto número 38 de países consumidores, así mismo es el tercer mayor consumidor de Centroamérica²⁶. Se puede considerar que aun teniendo la trayectoria productora de café, en el país el consumo es bajo, sin embargo no es despreciable ya que se encuentra por encima del consumo per cápita registrado en otros 14 países productores de café como Colombia, Etiopía, El Salvador, México y Guatemala; adicionalmente dado a las mejorías en la calidad de la producción nacional, se ha notado un crecimiento en el mercado interno.

Por otra parte, considerándose un cambio en los hábitos y conductas de un cierto nicho de mercado se observa que está habiendo mayor actividad física y de consumo; están habiendo en estos últimos años apertura de club sociales y deportivos, clubs tipo campo de entrenamiento, ciclismo, grupos de carrera, entre otros; Así mismo tiendas de productos naturales, comida saludable, batidos de frutas, además de los productos bajos en calorías; por otra parte, cabe hacer mención que existe un incremento no despreciable de extranjeros con poder adquisitivo que habitan en el país y que buscan variedad de opciones de consumo en “restaurantes y similares” siendo este dato aproximado del 24.7% por composición del turismo de valor agregado por actividad económica²⁷ (Publicación BCN, 2014). Cuando estos factores de mercado convergen con una necesidad de esparcimiento y disponibilidad de recursos económicos, se requerirá una oferta diferenciada en el mercado.

Existen además variables que dan prueba de la necesidad de esta oferta diferenciada de productos y servicios en el retail de cafeterías para el mercado Nicaragüense²⁸, donde el contexto general implica que existe un crecimiento económico a nivel país, consumidores más exigentes que requirieren diversidad de opciones en productos nuevos y servicios con distinguida oferta de valor, donde la industria del retail de restaurantes específicamente de cafeterías está comenzando a crecer, dicha industria aun se encuentra fragmentada porque no existen aún competidores específicos que dominen el mercado. El incremento de estos negocios se ha dado por el análisis del comportamiento de un nicho de consumidores los cuales están en búsqueda de nuevos espacios para compartir con amigos y familia, es importante notar que también sus ingresos le permiten un presupuesto para salidas de alta frecuencia, además de una alta disposición a pagar por calidad y servicio (Ver anexo 1).

En el mercado de cafeterías en Managua, las cadenas más importantes para la industria son: Casa de Café, Café Las Flores y El Coche Café. Donde el que representa mayor posicionamiento en el mercado en Casa del Café por poseer 19 sucursales a lo largo del país con distintas ofertas en el menú, procurando reinventarse constantemente con desarrollo de nuevos productos; Café las Flores surge de una integración vertical de productores de café que deciden ingresar a la industria del retail de cafeterías donde parte de su oferta de valor se centra en promoción de actividades de eco aventura en el país, actualmente cuenta con 2 sucursales en la capital;

²⁶ <http://www.magfor.gob.ni/descargas/publicaciones/cafecacao/cafenicaragua.pdf>

²⁷ http://www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/anual/nicaragua_cifras/nicaragua_cifras.pdf (página 34)

²⁸ http://www.forumdelcafe.com/pdf/F-39_Cafeterias_Nicaragua.pdf

finalmente, El Coche café es un tipo de cafetería que vincula su oferta de cafés a bebidas naturales, desayunos, sándwiches y almuerzos, posee 4 sucursales en la capital y se dirige a un target de sector económico alto notable por los precios del menú.

Para realizar un análisis comparativo con los modelos de cafés que existen internacionalmente y sus estrategias comerciales se adjunta un cuadro comparativo con los conceptos y definiciones de las variables fundamentales a tomar en cuenta para el diseño de la estrategia del plan de negocios actual y sus respectivas cualidades estratégicas.

Tabla 8: Análisis comparativo con retail de cafeterías internacionales

CUALIDADES	JUAN VALDEZ	STARBUCKS	CAFÉ DU MONDE	LA SOMBRA FOREST CAFÉ
País de origen	Colombia	USA	USA	Nicaragua
Producto principal	Café	Café	Café y beignets	Café y bebidas naturales
Calidad del servicio al cliente	Alto	Alto	Medio	Alto
Calidad del producto	Alto	Alto	Alto	Alto
Variedad de comidas	Snacks dulces y salados; Sandwich, paninis y sopas	Snacks dulces y salados; Sandwich y paninis	Solo beignets	Sancks dulces y salados; Paninis, ensaladas y sopas.
Variedad de bebidas	Aprox 10 tipos de café preparados y 5 varias de té, bebidas naturales.	Aprox 16 tipos de café y 5 bebidas varias, incluyendo Té	Aprox 3 opciones de café y bebidas gaseosas, naturales y chocolate	10 tipos de café preparados fríos y calientes, bebidas naturales y té
Productos naturales incluidos	Café orgánico finca, orgánico y bosque	Café de todo el mundo, orgánico y certificado	no se incluyen	Alimentos naturales, bajos en calorías, gluten free
Precios comparativos	Alto	Alto	Alto	Alto
Ambiente y decoración	Medio alto	Medio alto	Bajo	Medio alto

*Calificación en base a un rango (Alto, medio alto, medio bajo y bajo)

Fuente. Elaboración propia

En base al análisis comparativo de 4 cafeterías reconocidas internacionalmente, ubicadas en distintos países y con distinta estrategia de negocio, se puede observar que Starbucks es el que tiene mayor diversidad de opciones de bebidas y alimentos, así mismo tiene un buen ambiente; así mismo Juan Valdez tiene variedad en su menú buena calidad de ambiente y de productos, además de buen servicio al cliente; café Du Monde en LA es más especializado en un producto principal. Luego del análisis general de estos aspectos se ha considerado replicar ciertos aspectos claves que podrían apoyar a la estrategia para el mercado Nicaragüense.

12.2. ANÁLISIS DE RESULTADO DE ENCUESTAS

12.2.1. CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para hallar el tamaño de la muestra con un tamaño de la población de 119,306 (mayor a 100,000 personas), se toma en cuenta la fórmula de población infinita.

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

Datos:

K= Nivel de confianza de 90% = 1.65

p= Probabilidad de ocurrencia (0.5)

q= Probabilidad de no ocurrencia (0.5)

N= Población objetivo= 119,306 personas

e= Margen de error (8%)

n= 106

Del total de encuestas elaboradas se retomaron 100, las cuales fueron útiles para realizar el análisis del mercado en la industria de cafeterías (ver anexo 1), con esta recolección de información se han determinado ciertos factores de tendencia de consumo, preferencias, productos, zonas de consumo y frecuencia de consumo; La asistencia a cafeterías según estos datos está en un segundo lugar representando un 75% de frecuencia regular que incluye asistencias 3 a más veces por semana, 2 veces por semana y 1 vez cada dos semanas. Analizando la calificación de atributos las 3 variables más importantes son la calidad de productos con un 88% de valoración, el servicio al cliente con 76% y la ubicación con un 48%; Considerando esta pregunta se puede inferir que según el orden de importancia el precio no es un factor determinante en el momento de la elección de cafeterías, por lo cual, es importante realizar una estrategia que incluya estos factores y determine el precio óptimo.

En base a la frecuencia de bebidas, es notable que los jugos naturales son considerados como importantes para el mercado, así mismo el té frío y caliente tiene una puntuación alta de consumo, el café se ubica en un tercer lugar pero no deja de ser importante, no así las bebidas gaseosas que no tienen mucha importancia en la frecuencia de consumo.

Se nota que casi el 75% de las personas encuestadas asignan a la actividad “compartir con amigos/familia” como lo que más disfruta, así mismo ir al cine y como tercer actividad “hacer deporte”.

Los medios de promoción que más tienen impacto en los encuestados son las redes sociales con un 73% de respuestas que lo indican, en segundo lugar las recomendaciones de amigos con un 22%.

Según las zonas geográficas que se frecuentan bares, cafeterías y restaurantes este grupo de encuestados tiene recurrencia principalmente a la Zona de Carretera Masaya, así mismo existe un alto número de personas que habitan en esa misma zona (58%), por lo que es conveniente tomar en cuenta este dato para el momento de elegir la ubicación de los cafés por la afluencia que podría existir.

Se ha realizado una pregunta general para determinar la disposición a elegir una cafetería nueva donde compartir con amigos/ familia, poder consumir bebidas naturales y además de contar con actividades interactivas, en lo que se observa un porcentaje de 41% como “Muy interesado”, un 45% “Interesado” y un 10% “Poco interesado”. Con lo que se infiere que las personas tienen una alta disposición a conocer nuevos lugares de esparcimiento.

Los datos de los encuestados según edad figuran entre 18-28 años para el 72% de los casos y 29-39 años para el 26%. El sexo está dividido de forma similar con 49 mujeres y 50 hombres, donde existe un caso que omite la pregunta.

Cabe hacer mención que los participantes más importantes en este mercado son personas de alto poder adquisitivo, personas con disposición a nuevas experiencias de consumo y además personas que consideren importante las actividades de esparcimiento.

En conclusión a la información recopilada de las encuestas:

- Existe una amplia recurrencia de consumo en cafeterías por parte de los encuestados.
- Los consumidores valoran la buena atención en el servicio, así como la calidad de los productos y la ubicación de los establecimientos.
- Las bebidas naturales son lo que consumen frecuentemente así como el té frío y caliente, en tercer lugar el café.
- Los motivos de elegir cafeterías es principalmente para compartir con amigos y familia
- La mayor parte de los encuestados viven y salen a entretenerse en la zona de Carretera Masaya.

12.2.2. ANÁLISIS RESULTADO DE ENTREVISTAS A ESPECIALISTAS EN LA INDUSTRIA

En base a las 2 entrevistas realizadas a especialistas de la industria de restaurantes y cafeterías con experiencia principalmente en cadenas de restaurantes gourmet (ver anexo 2), se observó que ambos consideran que la industria está con tendencia creciente, aunque aún se nota un lento progreso.

Estos especialistas ponen en contexto que existe más amplitud y distinción en la industria, lo que está implicando diversificación en las cadenas de restaurantes y cafeterías, viéndose incrementando por los grupos de consumidores que tienen preferencias diferidas, específicamente para la alimentación saludable esto se ha visto reflejado por los nuevos restaurantes que han surgido como la cadena de comida rápida Go Green, el restaurante La Ola Verde, así como las opciones de las cafeterías existentes que están incrementando sus opciones de ensaladas y bebidas naturales; este grupo de personas tienen alta disposición a pagar por un buen lugar, además valoran principalmente la ambientación de los locales y la buena atención, también es muy importante considerar los productos de buena calidad, así mismo toman en cuenta las innovaciones de productos y servicios en la industria; por otra parte las promociones también son importantes además del desarrollo de herramientas de marketing para asegurar la continuidad de visitas es estos establecimientos.

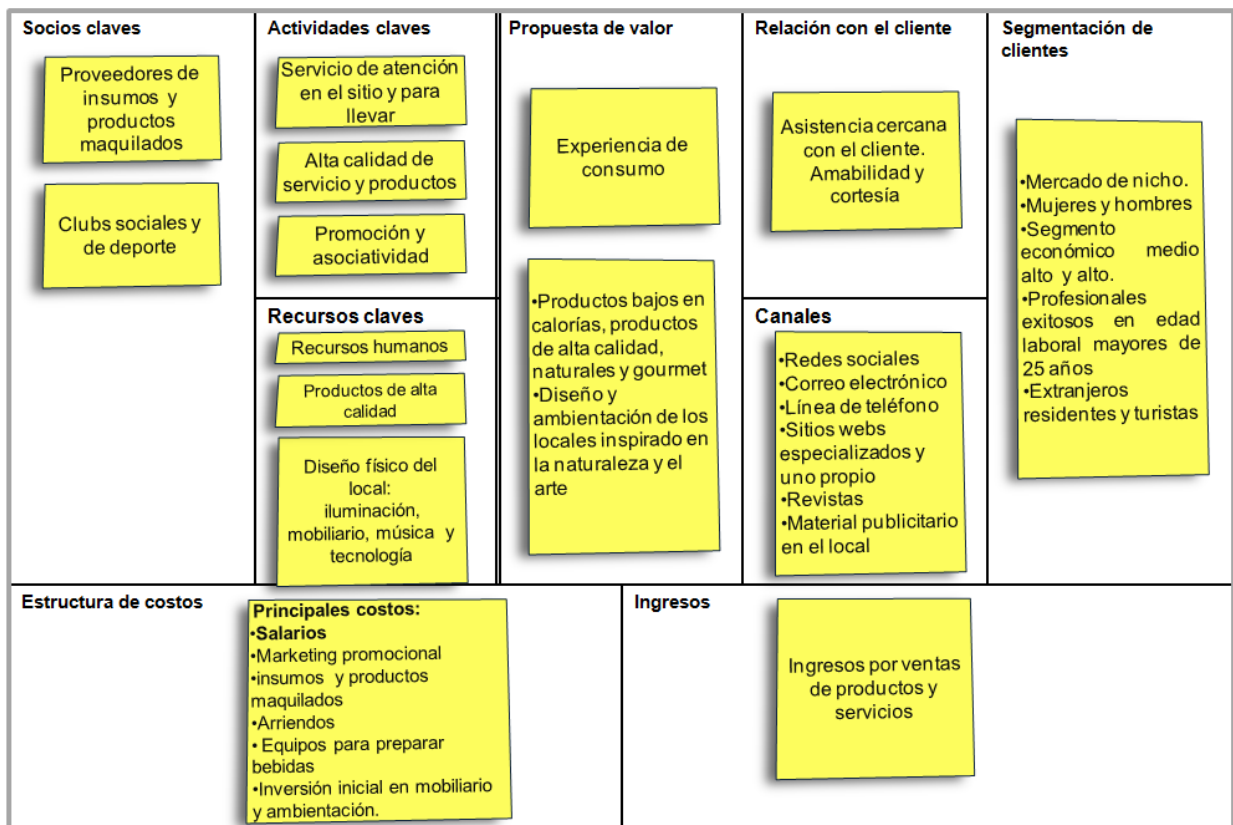
13. CAPÍTULO 4. PLAN DE NEGOCIOS

Con el fin de establecer de forma concreta aspectos que pueden ayudar a crear el plan de negocios, se ha tomado en cuenta a la herramienta Canvas, la que puntualiza los aspectos más importantes a considerar en el momento de crear las estrategias. Con esto se analizan específicamente los recursos, las actividades a realizar, así como los socios claves necesarios, inclusive se toma en cuenta la segmentación que incluye el mercado objetivo, así mismo evalúa la estructura de costos e ingresos de los cuales este se sustentaría la empresa.

Ilustración 4. Modelo Canvas

El modelo de negocio Canvas

La Sombra forest Café



Fuente. Elaboración propia

Luego de establecer las variables que conforman el modelo de negocios, se ha definido que la propuesta de valor debe brindar calidad en la experiencia de consumo, diferenciación de productos y servicios, en un ambiente especializado. Finalmente lo que se pretende es potencializar la marca, promover el consumo recurrente y la creación de una cartera de clientes de un segmento medio y alto que valoren a la cadena por lo que quiere ofrecer.

13.1. ELECCIÓN DE NOMBRE DE LA CADENA DE CAFÉS

Tabla 9. Elección nombre café

NOMBRES VALORADOS	ORIGINAL	ATRACTIVO	FÁCIL PRONUNCIAR	SIGNIFICATIVO	CLARO	TOTAL
Wild Coffee	5	4	3	3	3	3,6
Vía Café	4	3	4	4	3	3,6
Café gourmet	3	4	4	4	4	3,8
La sombra forest café	4	4	4	5	4	4,2

*Evaluación de 1 a 5. correspondiente 5= Alto y 1= Nula

Fuente. Elaboración propia

Para elección del nombre, se consideró la necesidad de crear algo llamativo, sencillo y que incluyera algo relacionado con las raíces donde proviene el café, que es el producto principal de la empresa, con lo cual se eligió, **La Sombra Forest Café**.

14. CAPÍTULO 5. PLAN ESTRATÉGICO

En base a los análisis del entorno país y el entorno de la industria se han considerado ventajas comerciales que se podrían impulsar a este plan de negocios a ser competitivo y rentable en el tiempo.

14.1. MISIÓN

Somos una cadena de cafés dedicados a proporcionar al cliente una variedad de alimentos y bebidas saludables en un ambiente cálido, con alta calidad de productos y servicios.

14.2. VISIÓN

En el año 2018 seremos reconocidos en el mercado Nicaragüense como la marca de mayor calidad, prestigio y valor diferenciador por la experiencia garantizada del cliente.

14.3. VALORES

Los principales valores que dan identidad a la organización son: el respeto, el trabajo en equipo, la amabilidad, la cortesía y la lealtad al equipo.

14.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

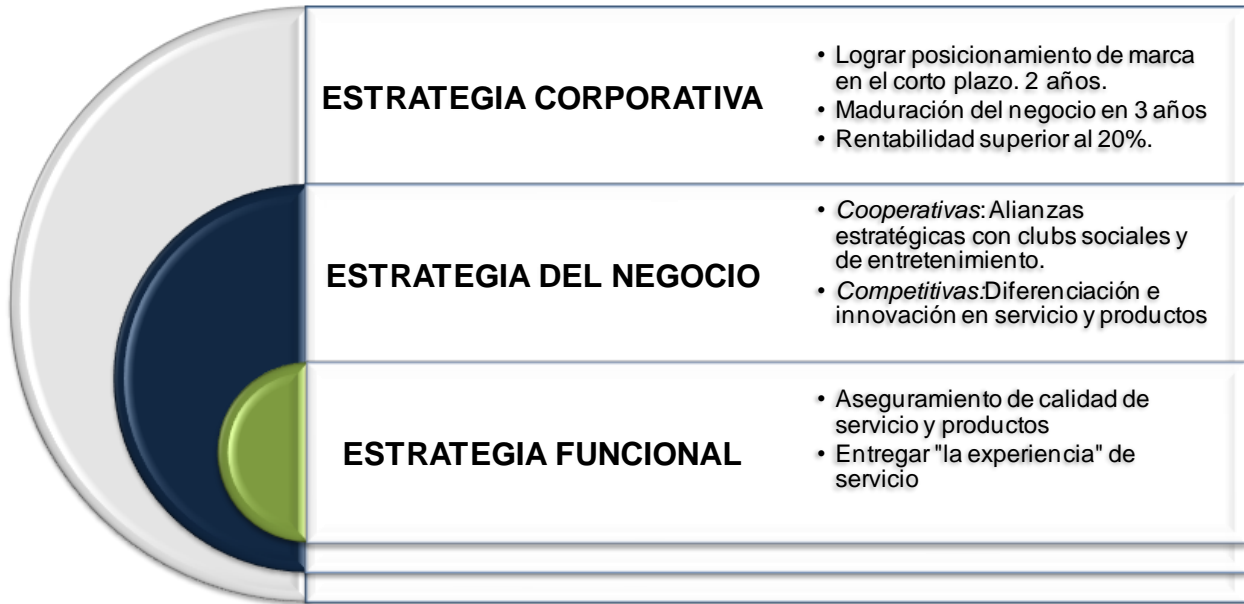
- Desarrollar en el corto plazo una marca reconocida para la cadena de cafés con el fin de obtener un posicionamiento en el mercado
- Administrar de forma eficiente los recursos para lograr rentabilidad y mayor retorno sobre la inversión
- Diseñar estrategias para que el negocio no admita la monotonía en sus promociones y servicios.
- Evaluar de manera constante los procesos y procedimientos internos para asegurar la calidad a lo largo de la cadena de valor.

14.5. ESTRATEGIA COMPETITIVA

La estrategia que se ha considerado para este negocio es la creación de una experiencia de compra, donde los factores primordiales son la calidad de productos y servicios, esta oferta de productos incluiría alimentos saludables, bajos en calorías y productos gourmet; como parte del servicio, es primordial la rapidez, la conexión y la empatía con el cliente; en un ambiente simulando la naturaleza con detalles artísticos, con el fin de tener un sitio acogedor para los consumidores, con buena música y mobiliario cómodo.

Se incluirá un espacio físico multifuncional pensado para ejecutivos y freelancers que quieran realizar reuniones de trabajo, adicionalmente existe un espacio físico de lectura de noticias, vinculando tecnología y facilidad para los usuarios.

Ilustración 5. Jerarquía de la estrategia

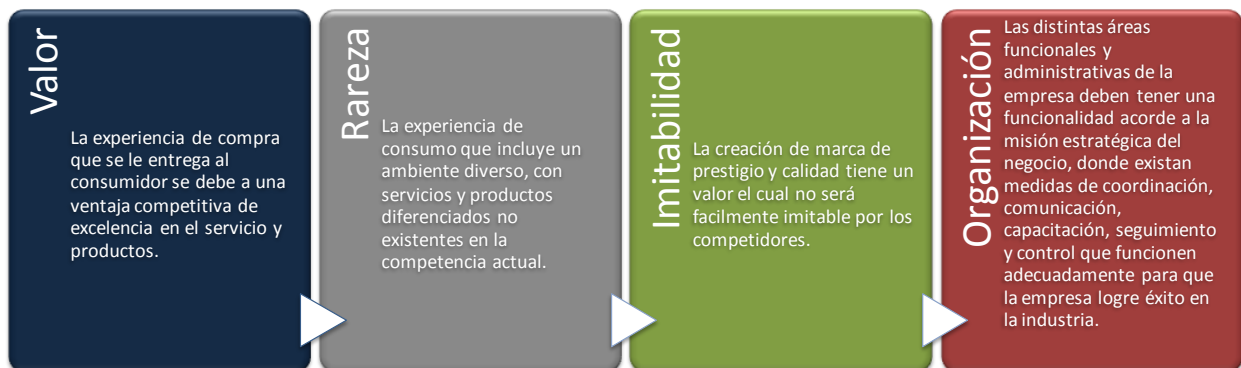


Fuente: Elaboración propia. Bibliografía: Thomas L. Wheelen y J. David Hunger Administración estratégica y política de negocios. 13 Edición, 2013

14.6. MODELO VRIO

Según los recursos propuestos para la empresa, sus estrategias definidas y sus fortalezas, define su estructura competitiva expresada según el modelo VRIO.

Ilustración 6. Modelo VRIO



Fuente: Elaboración propia. Bibliografía: Thomas L. Wheelen y J. David Hunger Administración estratégica y política de negocios. 13 Edición, 2013

Según el modelo, se toma en cuenta que la empresa tiene una fuerte diferenciación al tener estas cuatro variables identificadas con aspectos que aportan un valor agregado al cliente objetivo y al mercado, pudiendo lograr en el corto plazo un buen posicionamiento y éxito comercial.

14.7. RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES

Para llevar a cabo un plan de negocio deben de tomarse en cuenta los recursos iniciales que se pueden explotar o los recursos que deben crearse para lograr un buen funcionamiento en la cadena de valor de la organización.

14.7.1. RECURSOS TANGIBLES

Como parte de los recursos más importantes, están los **recursos humanos** los cuales juegan un papel clave en este negocio, por lo cual deben de crearse procesos y procedimientos para que la gestión del personal sea adecuada incluyéndose parámetros de selección de personal, capacitación, remuneraciones justas, evaluación y control permanente.

Los **recursos físicos** son conformados por el mobiliario de los locales, sillas, mesas, aparatos tecnológicos como Ipads, retroproyector (para espacio de reuniones), entre otros; para la decoración del local debe incluirse detalles de madera y plantas para lograr un ambiente acogedor; debe de considerarse todos los utensilios y máquinas requeridas para el área de servicio, así mismo la infraestructura física de los **sistemas de información**, para el manejo del negocio, pedidos, contabilidad y servicio.

Los **recursos financieros** son el motor para la organización, inicialmente el negocio necesita apalancamiento externo por instituciones bancarias en un mediano plazo se pretende que según los objetivos de crecimiento la empresa logre crecer de manera orgánica.

14.7.2. RECURSOS INTANGIBLES

Uno de los recursos intangibles que se podrían considerar como fundamentales es la **marca** del la empresa, a la cual se le debe un valor de mercado por esta razón es importante asegurar el cumplimiento de las estrategias de posicionamiento para que se logre la percepción de calidad de productos y servicios que se pretende alcanzar por medio del mercado meta.

La **cultura organizacional** debe tener un sentido de armonía en su personal, esto con el fin de tener un mejor rendimiento sus colaboradores para que todos tengan un mejor ambiente laboral y esto se logre transmitir al cliente por medio del servicio. Esta cultura organizacional debe darse bajo ciertas condiciones y valores, donde prevalezca el respeto, trabajo en equipo, amabilidad, donde la rotación del personal sea lo mínimo, adicionalmente y por parte de la administración asegurar el buen trato y un salario justo para que esto se logre cumplir.

14.8. INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO (KPI's)

Los indicadores de desempeño analizan las actividades principales del negocio a manera de tener pautas importantes que logren dar cierta perspectiva de la situación del negocio y en base a esto tomar decisiones.

La información que se derive de estos indicadores deben ser analizados por el gerente general de manera continua, para lograr tener mejor manejo de la situación de la empresa y con ello realizar planes estratégicos a futuro.

Tabla 10. Indicadores claves de desempeño (KPI's)

INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	OBJETIVO	RESPONSABLE	SEGUIMIENTO
Salario y remuneraciones	Porcentaje dólares	Salarios y remuneraciones 10% superiores a la industria.	Gerente general	Semestral
Rotación del personal	Bajas/ total de personas	Mantener el nivel de rotación inferior al 8% anual.	Gerente general	Mensual
Indicadores financieros	Varios	Nivelar los indicadores financieros comparativamente a la industria (Razón corriente, rotación de activos, rentabilidad sobre ventas y rentabilidad sobre activos)	Gerente general	Mensual
Ventas	Porcentaje dólares	Incrementar la base de ventas en un 25% anual comparativamente con el año anterior	Gerente general	Trimestral
Ventas / Número de personas	Dólares /clientes	Incrementar 5% ticket de compra por cliente (incrementando oferta productos)	Gerente general	Semestral
Flujo de clientes	Clientes	Incrementar el flujo de clientes en un 15% anual	Gerente general	Trimestral
Ítem más vendidos	Tiempo/ cumplimiento	Asegurar el 99% del tiempo los productos más vendidos en inventario	Gerente general	Mensual
Satisfacción de clientes	Porcentaje satisfacción	Mantener un 98% de satisfacción de clientes	Gerente general	Mensual
Participación de mercado	Porcentaje de ventas	Aumentar la participación de mercado en un 10% anual	Gerente general	Mensual

Fuente: Elaboración propia

Indicador de salarios y remuneraciones. Porcentaje que representan los salarios y remuneraciones de los trabajadores en relación a los costos. Medición que debe hacerse anualmente y en comparación con la industria. Se estableció mantener este indicador 10% superior a la industria.

Índice de rotación de personal. La rotación de empleados anuales se calcula con el número total de renuncias o despidos dividido entre el número total de empleados, este resultado establecerá un porcentaje anual que debe compararse año con año, es ideal que el número sea cercano a cero por lo cual se ha definido que el porcentaje no sobrepase el 8% anual.

Indicadores financiero: entre los indicadores de rendimiento específicos a considerar son: la razón corriente, rotación de activos, rentabilidad sobre ventas y rentabilidad sobre activos. Así mismo se debe de tomar en cuenta los resultados de los indicadores en la industria de cafeterías en Nicaragua y en países similares en Centroamérica.

Indicadores de ventas: Mide el nivel de ventas histórico de la cadena; este se debe realizar a medida que se crea una base que funcione comparativamente con los años subsiguientes de manera que se analicen las ventas paralelamente para el mismo período del año siguiente, el motivo de este tipo de comparación es contrarrestar las estacionalidades que podrían existir a lo largo del año.

Indicador de ventas por número de persona. Este indicador puede entregar una relación de la cantidad de ventas en dólares entre la cantidad de personas que efectúan compras en el local, por lo que podría dar una idea del ticket de compra promedio por persona y sus variaciones a lo largo del año.

Flujo de clientes: Hace una comparación de la cantidad de clientes del año actual vs el anterior, de manera que se pueda ver tendencias de consumo y a su vez, determinar a las estacionalidades del negocio.

Indicador de los ítems más vendidos. Este índice permite saber cuáles son los productos que tienen mayor rotación en cada tienda. Es importante tener un listado actualizado de los productos que se venden con mayor frecuencia; esta información debe considerarse según dos clasificaciones: por número de unidades y por total de ventas en dólares.

Indicador de satisfacción del cliente: mediante encuestas aleatorias y representativas se requiere tener información de la experiencia de compra de los consumidores. Clientes encuestados satisfechos vs total de clientes encuestados.

Índice de participación en el mercado: Refleja la participación de la empresa vs las ventas totales estimadas para la industria de cafeterías.

15. CAPÍTULO 6. PLAN DE MARKETING

15.1. OBJETIVO GENERAL DEL PLAN DE MARKETING

Crear una estrategia de posicionamiento para que la cadena de cafés logre ingresar al mercado de Nicaragua con éxito comercial que logre perdurar en el tiempo.

15.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PLAN DE MARKETING

- Generar un portafolio de clientes por medio de planes de fidelización
- Establecer mecanismos que impulsen las ventas permanentemente para lograr rentabilidad en el corto plazo.
- Implementar asociatividad con empresas claves para generar flujo de clientes y entregar valor agregado.
- Crear marketing emocional para generar un vínculo más cercano con el cliente, la experiencia de consumo y la marca.

15.3. ESTRATEGIA

La empresa tomará una **estrategia de especialista**, de manera que se enfoque en buscar diferenciación en el mercado y la competencia, promoviendo la creación de valor de marca, mediante la calidad de sus productos y servicios dirigiendo su estrategia a un nicho de mercado específico.

Ilustración 7. Estrategias para generar ventaja competitiva



Fuente: Elaboración propia. Bibliografía: Thomas L. Wheelen y J. David Hunger Administración estratégica y política de negocios. 13 Edición, 2013

Por medio de este gráfico, se visualiza la estrategia a seguir, mediante una ventaja competitiva diferenciada y un ámbito competitivo de objetivo reducido, por lo que resulta una estrategia ligada a un **enfoque en diferenciación** con el fin de capturar a los clientes que estén en búsqueda de innovación y creatividad en productos y servicios dentro de la industria del retail de cafeterías.

15.3.1. EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Los mecanismos para determinar el cumplimiento de la estrategia a seguir, se componen por indicadores financieros para cuantificar la rentabilidad del negocio, medir las ventas y comparar su crecimiento trimestralmente; analizar por medio de encuestas el nivel de satisfacción del cliente, su recurrencia y fidelidad, por otra parte revisar permanentemente el plan de actividades por medio de la asociatividad con empresas claves turísticas y de entretenimiento.

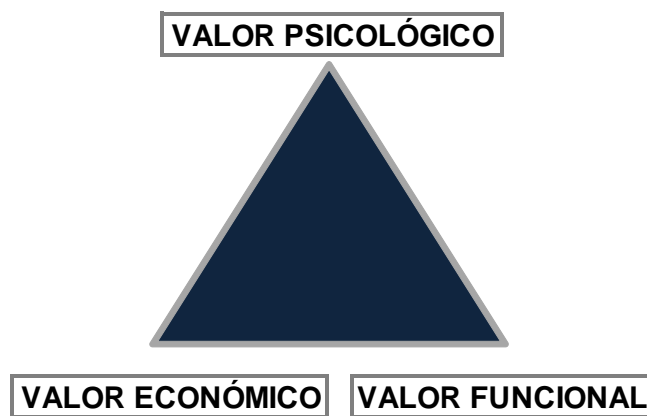
15.3.2. POSICIONAMIENTO

La cadena de cafés gourmet tiene como objetivo posicionarse en el mercado con un concepto y valor percibido de marca de alta calidad, diferenciación y excelencia en el servicio al cliente, por medio del aseguramiento de la experiencia del cliente, llegando a ser el mejor café Nicaragüense reconocido como el de mayor calidad en sus productos y servicios.

15.3.3. PROPUESTA DE VALOR

Una experiencia de consumo innovadora por medio de alimentos bajos en calorías y productos gourmet, así como servicio de alta calidad y rapidez, en locales con ambientación cálida que busque comodidad y distinción.

Ilustración 8. Triángulo de valor para el cliente



Fuente: Elaboración propia. Recopilación de información de material docente IN77Q2 – Gestión comercial I de profesor Marcel Goic

Valor psicológico

El valor que se le entrega al cliente es la experiencia de consumo que conlleva ciertas emociones durante el proceso de compra, esto inicia cuando el cliente ingresa en el local y observa los colores y decoración inspirada en la naturaleza, lo que provoca un sentimiento de paz, tranquilidad y energía positiva; adicionalmente el cliente considerará que todo lo que compre en el lugar son productos naturales y saludables; por otra parte la promoción de la marca está destinado según el posicionamiento a ser una cadena de cafés de alto prestigio, calidad e imagen, por lo cual, además existe un

sentido de satisfacción por el consumo de una marca que representa productos y servicios de alta calidad.

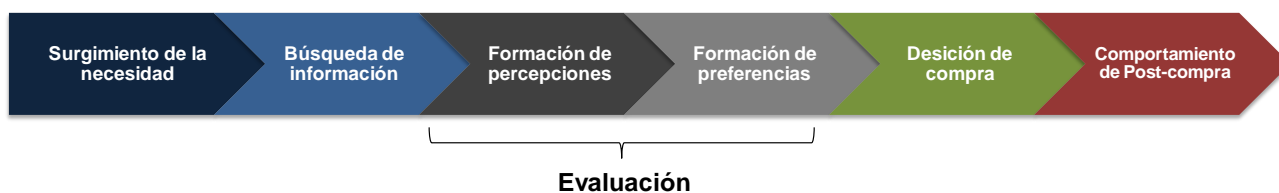
Valor funcional

La funcionalidad de esta cadena de cafés se encuentra inicialmente en la ubicación de sus establecimientos, siempre procurando la cercanía con el cliente objetivo lo que permite la facilidad de consumo; así mismo la oferta de productos permite que el momento de consumo por parte del cliente sea desde temprano en la mañana hasta la noche, lo que implica una variedad de opciones de alimentos y bebidas siempre disponibles.

Valor económico

Los consumidores obtienen productos y servicios de alta calidad, donde precio equivale al nivel de servicio entregado; según el posicionamiento y la estrategia de competencia se han determinado precios de prestigio, lo que indica que el objetivo de la empresa es ser percibido como una cadena de cafés de alta calidad y diferenciación en el mercado. Es importante determinar que el segmento de clientes objetivo no es sensible al precio, estos están más interesados en marca e imagen, además de buenas experiencias de consumo.

Ilustración 9. Proceso de decisión de compra



Fuente: Elaboración propia. Bibliografía: Recopilación de información de material docente IN77Q2 – Gestión comercial I de profesor Marcel Goic

En base a las distintas etapas que son parte del proceso de decisión de compra del consumidor, se pretende lograr influir en estos clientes mediante ciertas estrategias específicas de marketing; inicialmente se puede lograr motivar al cliente con campañas de marketing directo en donde se estimula a este para que “surja la necesidad de un producto/ servicio” de manera que se vea inspirado a buscar información, en este momento es fundamental tener los canales adecuados y actualizados de información cuando este cliente potencial esté en esta etapa, así mismo la percepción de marca es importante cuando este evalúa las opciones del mercado, idealmente lo que se pretende es ser parte de sus preferencias e influir en su decisión de compra, por último la meta en cada caso es terminar el proceso de servicio con un cliente satisfecho el cual puede hacer de la publicidad boca a boca o medios sociales una difusión importante de información positiva lo que puede conllevar recurrencia de su consumo u/o lograr atraer nuevos consumidores.

15.4. SEGMENTACIÓN

La segmentación del mercado se divide mediante cuatro criterios básicos: segmentación geográfica, demográfica, psicográfica y conductual.

15.4.1. GEOGRÁFICA

La población de Nicaragua según el último censo que se realizó en el año 2005 y según su proyección 2015, posee la cantidad de habitantes estimada de 6,146,000 habitantes y la población en Managua es aproximadamente del 24% del total por lo cual se calculan aproximadamente 1, 475,040 de habitantes²⁹ en esta ciudad se ubica la mayor fuente de empleos que representa un 73.13% y de actividad comercial el 40%³⁰, por lo que concentra la mayor actividad económica y de servicio del país³¹, es la que tiene más cantidad de centros comerciales y centros de entretenimiento, es por esta razón que se ha elegido a Managua la ciudad para ejecutar el proyecto.

15.4.2. DEMOGRÁFICA

El Café está dirigido a personas jóvenes principalmente entre edades de 25 a 45 años, hombres y mujeres en su mayoría profesionales exitosos, que tengan un estrato económico medio y alto; nicaragüenses y extranjeros turistas o residentes que quieran una experiencia de consumo de alta calidad, que consideren como importante buscar momentos de esparcimiento además de una oferta diferente en calidad de productos y servicio.

15.4.3. PSICOGRÁFICA

Tabla 11. Estratos económicos en Nicaragua proyección 2015

ESTRATO ECONÓMICO	%	POBLACIÓN NICARAGUA	POBLACIÓN MANAGUA	INGRESOS ANUALES APROXIMADOS US\$
ALTO	0,01%	615	148	US\$104,113 a más
	0,18%	11.063	2.655	Rango entre US\$60,000 y US\$104,113
MEDIO	4,16%	255.674	61.362	Rango entre US\$18,250 y US\$60,000
	20,16%	1.239.034	297.368	Rango US\$6,100 y US\$18,250
BAJO	9,43%	579.568	139.096	Rango US\$3,600 y US\$6,100
	5%	310.988	74.637	Rango US\$1800 a US\$3,600
BAJO EXTREMO	61%	3.749.060	899.774	Rango menos a US\$1800

fuelle: <https://labitacoradebatusai.wordpress.com/2012/03/01/estratos-sociales-de-nicaragua/>

En base a la definición de estratos económicos del país, se ha considerado dirigir la estrategia a profesionales ejecutivos exitosos de estrato económico medio y alto, que se encuentren con un nivel de ingresos anuales superiores a los US\$6,100 dólares pertenecientes de la ciudad de Managua. Este grupo cuenta con aproximadamente 361,533 personas, de las cuales se calcula que un 33% se encuentra entre la edad de 25 y 45 años, siendo en total 119,306 consumidores potenciales (datos calculados)³² sin incluir extranjeros residentes y turistas.

Existe en esta segmentación, personas que tienen una personalidad aspiracional, valoran mucho las buenas marcas, la imagen de lo que consumen y como son percibidos por los demás.

²⁹Datos tomados de <http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/nicaragua>

³⁰ <http://www.comercioexterior.ub.edu/fpais/nicaragua/ciudadesmasimportantes.htm>

³¹ Datos tomados de El Nuevo Diario de Nicaragua <http://www.elnuevodiario.com.ni/economia/337471-managua-potencia-economica-nicaragua/>

³² Datos recolectados de <https://labitacoradebatusai.wordpress.com/2012/03/01/estratos-sociales-de-nicaragua/>

15.4.4. CONDUCTUAL

Existen distintas clasificaciones que se valoran en esta segmentación conductual. Estas son: segmentación por ocasión, emocional, por situación de lealtad,

Segmentación por ocasión. En base a un horario extendido (10 am a 8 pm) se da la posibilidad al consumidor de tener opciones de alimentación “fuerte” y meriendas dulces y saladas, además de las bebidas frías y/o calientes que existen en el menú con alimentos y bebidas bajos en calorías, naturales y productos gourmet.

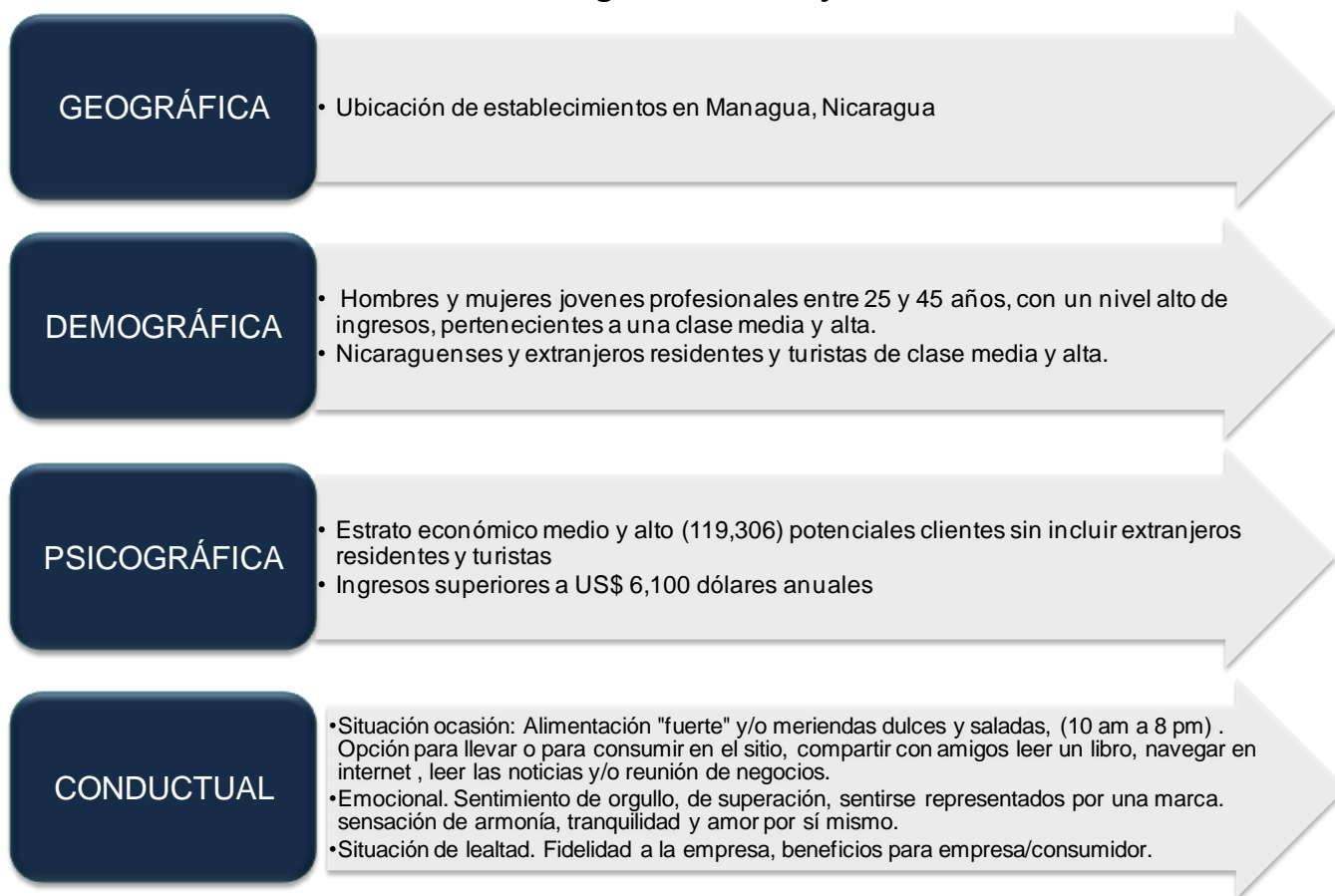
Existe la posibilidad de consumo en el sitio y “para llevar” esta última opción pensando en los ejecutivos que están en búsqueda de alimentación o bebida camino al trabajo o durante su jornada laboral

Segmentación emocional. Los usuarios que buscan una marca y valores que los representen, proveyendo un sentimiento de orgullo, de superación y de alta calidad; así mismo un sentido de “vida sana”, por el tipo de ambiente, natural, gourmet y exclusivo de los locales y por las opciones de productos que comercializa, lo que atrae a los consumidores que valoran un sentimiento de armonía, tranquilidad y amor por sí mismo.

Segmentación por situación de lealtad. El sistema organizado de la empresa promueve la fidelidad de los clientes por medio del programa de cliente frecuente, lo que pone en evidencia la importancia de estos consumidores y su recurrencia de compra.

En general, se espera que las personas que asistan al café estén en búsqueda de alimentación de alta calidad y servicio, para compra rápida o para tomarse un momento para compartir con amigos o familiares, leer un libro, navegar en internet, leer las noticias y/o tener la opción de realizar reunión de negocios.

Ilustración 10. Segmentación objetivo



Fuente. Elaboración propia

16.3 CS (COMPAÑÍA, CONSUMIDOR, COMPETENCIA)

16.1. COMPAÑÍA

En base a las oportunidades que se perciben en el mercado y las estrategias de diferenciación de productos y servicios definidas, se determina que la compañía funcionará como una cadena de cafeterías gourmet, cuyo principal producto es el café Nicaragüense de alta calidad procedente de Matagalpa, Nicaragua; así mismo se incorporan a la oferta un mix de productos alimenticios como: paninis, sopas, postres, además de bebidas naturales. La oferta involucra un alto servicio al cliente, asegurando colaboradores comprometidos que logren tener un servicio profesional, empático y cercano, además de rápido y eficiente; esta oferta incluye un ambiente acogedor inspirado en arte y naturaleza, que asegurará la calidad de experiencia que se quiere entregar al consumidor.

La primera sucursal de la cadena de cafés estará establecida en el centro comercial más grande de Nicaragua, Galerías Santo Domingo, el cual tiene un nivel de flujo de personas anual promedio de 5, 000,000 de personas³³.

16.2. CONSUMIDOR

El perfil del consumidor objetivo se establece según la segmentación anteriormente descrita, con el fin de determinar aspectos particulares de este grupo se pueden establecer especificaciones que logren acercar a la empresa y crear estrategias en pro del marketing directo.

Este consumidor está en búsqueda de experiencias de consumo, se preocupa por su salud, por tener momentos de esparcimiento, es joven y ejecutivo exitoso, tiene disposición a pagar, además se preocupa por verse bien, por la calidad, el servicio, tiene una personalidad aspiracional, asiste a clubs sociales y deportivos como Club Terraza, gimnasio Fitclub, Curves Nicaragua, bootcamp, Managua runners club, Cycling team Priza, entre otros; tiene acceso a una red amplia de contactos en las redes sociales y disfruta de viajar en el interior y exterior del país.

16.3. MOMENTOS DE CONSUMO

El consumidor está inspirado a realizar la compra de camino a su trabajo por la mañana y tarde, además de la opción de buscar almuerzos ligeros en el medio día. Puede realizar reuniones de trabajo cortas en el lugar o para freelancers en búsqueda de espacios de interacción con clientes, también puede considerarse un lugar para reunirse con amigos o familia, además de pensar en la opción de consumo para leer un libro o las noticias.

16.4. COMPETENCIA

Ilustración 11. Competidores principales en la industria de cafeterías en Nicaragua



Fuente. Elaboración propia

³³ <http://www.pronicaragua.org/es/sala-de-prensa/noticias-sobre-nicaragua/417-hotel-hyatt-place-se-instalara-en-managua>

Tabla 12. Atributos de principales competidores en la industria en Nicaragua

CAFETERÍAS	SUCURSALES	OFERTA DE VALOR	FORTALEZAS PRINCIPALES	DEBILIDADES PRINCIPALES
LA CASA DEL CAFÉ	19 sucursales	Variedad de bebidas, opciones de alimentos básicos	Marca conocida, alta cobertura en el país, integrado vertical como proveedor de café	Espacios de algunos locales pequeños con poca variedad de alimentos
CAFÉ LAS FLORES	2 sucursales	Ambientación cálida y actividades de ecoaventura	Integración vertical como proveedor de café, espacios físico agradables	Precio alto vs calidad percibida por el cliente
EL COCHE CAFÉ	4 sucursales	Café saborizados, desayunos y almuerzos	Ubicación de sus locales, diversidad de cafés preparados	Servicio al cliente regular
LA SOMBRA FOREST CAFÉ	3 sucursales	Productos y servicios de alta calidad. productos gourmet y bajos en calorías	Productos naturales, gourmet, café de alta calidad, lugar con ambientación diferenciada	Desconocimiento del negocio y de la industria de cafeterías en el país

Fuente. Elaboración propia

La casa del café es el competidor que ha logrado desarrollarse más que los demás, por el hecho de tener mayor cobertura geográfica a lo largo del país, y además de tener una amplia gama de bebidas de café, también incluyen bebidas naturales como batidos verdes y jugos naturales. Café las Flores está logrando posicionarse por los ambientes que tiene y además del buen café; por otra parte El coche café posee variedad en sus alimentos por ofrecer menús de desayuno y almuerzo, además de su diversidad de opciones de preparación de cafés.

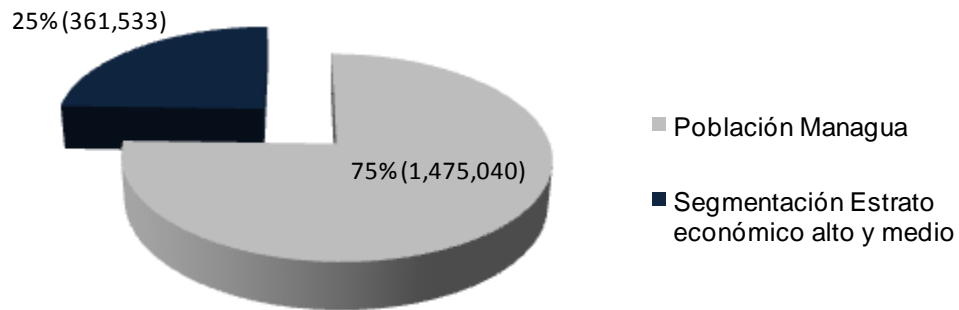
Se toma en cuenta que hay muchos otros competidores en la industria de restaurantes y cafeterías existiendo, pastelerías, restaurantes, inclusive ciertas gasolineras que están incluyendo en sus tiendas de autoservicio bebidas de café y jugos, además alimentos ligeros para adquirir rápidamente en cualquier ocasión de consumo del día; pero hay ciertas razones por las cuales ese tipo de negocios no es una competencia verdadera según el plan actual ya que los segmentos a los cuales se dirigen que son más de volumen no de nicho, la calidad y el servicio tampoco pretenden ser altos, de igual forma tampoco ofrecen un ambiente especializado para un “experiencia de consumo”.

Tabla 13. Tamaño de mercado

TAMAÑO DE MERCADO OBJETIVO	
Población Managua (24% de Nicaragua)	1.475.040
Segmentación Estrato económico alto y medio (Managua)	361.533
Segmentación por edad entre 25 y 45 años (33%)	119.306

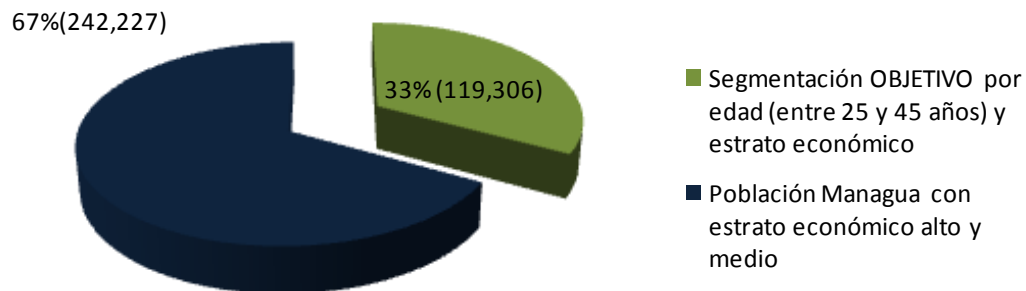
Fuente. Elaboración propia

Gráfico 1. Segmentación por estrato económico



Fuente. Elaboración propia

Gráfico 2. Segmentación demográfica



Fuente. Elaboración propia

17. MARKETING MIX

17.1. PRODUCTO Y PRECIO

Se define como producto, al conjunto de productos y servicios que se derivan de la cadena de cafetería gourmet La sombra forest café con lo cual se detalla por separado las categorías de bebidas, comidas, café empacado y servicios a ofrecer.

Las bebidas se dividen en tres categorías: bebidas naturales, té y café, siendo este último el principal añadiendo opciones frías y calientes además se incluye como endulzante natural, Stevia; adicionalmente como parte de las opciones adicionales se consideran, la leche regular, descremada y de soya.

Ilustración 12. Categoría de bebidas



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14. Oferta de bebidas

FRÍOS			CALIENTES		
BEBIDAS FRIAS & FROZEN	12 onz	16 onz	BEBIDAS CALIENTES	12 onz	16 onz
Café frío	2,2	2,8	Café espresso	1,2	
Café frozen	2,8	3,2	Espresso Macchiato	1,2	1,4
Café frozen (oreo, caramelo, mocca)	3,2	3,6	Café americano	1,4	1,6
Cacao	2,1	2,6	Caramelo Macchiatos	1,3	2,3
Chocolate	2,1	2,6	Café Latte	1,8	2,1
Cacao	2,1	2,6	Café Mocca Latte	2,3	2,8
Mix de frutas	2,1	2,6	Capuchino	1,8	2,1
Jugo de Naranja	1	1,25	Chocolate caliente	2,1	2,6
Té Jamaica	2,1	2,6	5 Variedades de Té	1,5	
Té verde frozen	2,1	2,6			
Mix de verduras	2,8	3,2			
Agua embotellada	1				
OPCIONES ADICIONALES					
<i>Leche:</i> regular y Descremada; Leche de soya.					
<i>Endulzante:</i> Stevia					

Precios en dólares, no incluyen IVA (15%). Fuente: elaboración propia.

Se muestran en las categorías de alimentos los productos principales a ofrecer, por medio de los cuales surgen distintas opciones derivadas, siempre teniendo en cuenta insumos bajos en calorías y para los snacks opciones gluten free.

Ilustración 13. Categoría de alimentos



Fuente. Elaboración propia

Tabla 15. Oferta de alimentos

ALIMENTOS	
PANINIS	PRECIOS
Italiano	8,25
Pollo Thai	8,25
Atún	8,25
Churrasco	8,25
SOPA	
Vegetales	3,95
ENSALADAS	
Mixta	8,5
Capresse	8,5
Griega	8,5
DULCES Y FRUTAS	
Mix de frutas con yogurt (granola)	3,5
Brownie y berries (sin gluten)	3,5
Galletas mixtas	0,25
Pan de chocolate (chocolatine)	3,5
torta: chocolate, limón, manzana	3
Mini postres varios bajos en calorías	1,25

Precios en dólares, no incluyen IVA (15%). Fuente: Elaboración propia.

Tabla 16. Oferta café empacado

CAFÉ EMPACADO	
TIPO DE CAFÉ	PRECIOS
Café 500 gramos molido	8
Café 500 gramos granos	8

Precios en dólares, no incluyen IVA (15%). Fuente: Elaboración propia.

Se incorpora adicional a estas dos ofertas de alimentos y bebidas, un producto que estará a la venta en los establecimientos: **café empacado de 500 gramos** La sombra forest café, esto representará un estímulo para dar a conocer la marca e imagen por sus consumidores y clientes potenciales, Así como un ingreso económico adicional a la empresa; este tendrá el logo del proveedor de café “La Sombra” y el de la cadena, con el fin de activar las alianzas estratégicas establecidas, que promuevan el consumo de café y así mismo promover el turismo interno y visitas a la reserva ecológica donde se cultiva y procesa el café.

Para complementar los **servicios** que estarán disponibles en el local, se incorpora wifi gratis, (con disponibilidad de conexión eléctrica), adicionalmente se incorporan 6 Ipads para leer las noticias por los usuarios; este dispositivo estará restringido para uso de los principales periódicos de nacionales e internacionales; como son La Prensa, El Nuevo Diario, CNN en español, entre otros.

En base a los precios de la competencia de los 3 cafés que tienen mayor participación en el mercado, se han determinado un rango de precios para los productos por categoría, en donde la estrategia es tener **precios de prestigio**, donde el fin es ser percibido como una cadena de alta calidad y distinción en el mercado, así mismo se está tomando en consideración que los precios no son lo más importante según las encuestas realizadas (Anexo 1), por lo tanto se ha definido que los precios deben estar ubicados levemente sobre el precio de la competencia (10% superior). Definiéndose como el más fuerte competidor por su posicionamiento y tipo de negocio, Café las flores con 2 sucursales ubicadas en la capital.

17.2. PROMOCIÓN

Se incluyen distintas dinámicas con el fin de realizar promoción de la cadena de cafés, se ha definido un **combo menú**, que propone un descuento por la compra de productos definidos, en horas y días específicos, estos productos serán cambiantes dependiendo de la demanda que se desee, se toma en cuenta **descuentos del 10%** con tarjetas de crédito y débito BAC y CITI para los días miércoles para montos mayores a US\$20, así mismo **promociones especiales** (5% descuento) con club sociales y de deporte asociados: bootcamp Nicaragua, crossfit Las Colinas, Managua Runners, miembros de Club Terraza, gimnasio Fitclub, Curves Nicaragua, Managua runners club y Cycling team Priza. El fin de crear asociatividad es generar flujo de consumidores en búsqueda del servicio para promover la marca, imagen e incentivar la frecuencia de compra.

Por otra parte, se incluirá un programa de **fidelización al cliente**, esto con el objetivo de crear nuevas estrategias de cercanía con el cliente, promoviendo la frecuencia de visitas por medio de un sistema de registro de clientes en una base de datos y con lo que el cliente solo debe decir su número de identificación con el cual fue inscrito y estaría acumulando visitas por cada compra mínima de una bebida; con este tipo de promoción la empresa tiene más información del cliente que visita los establecimientos, sus gustos y preferencias de manera que puede crear promociones particulares a ciertos grupos de consumidores claves, lo que logre finalmente fidelidad a la marca, además de incremento en el consumo y ventas. Estos programas de promoción serán manejados directamente por el gerente general inicialmente, luego que la estructura organizacional incluya un gerente de operaciones, el se encargará de estos programas de promoción.

Ilustración 14. Tipos de promoción



Fuente: elaboración propia

17.2.1. LOS CANALES

Redes sociales

Con el fin de transmitir las promociones, se utilizará como canal principal las redes sociales, por ser un medio muy efectivo según las encuestas realizadas (revisar anexo 1). Las redes sociales activas serán: Facebook y Twitter. En estas se crearán cuentas gratuitas a manejarse inicialmente por el gerente general.

Publicidad en punto de venta

La publicidad que se realice, será transmitida por medio de dos televisiones del local y carteles con información de promociones próximas, así como publicidad de la marca e imagen del café a manera de crear conciencia de marca.

Promoción boca a boca

Este tipo de promoción puede ser un medio rápido, sin costo y muy beneficioso para llegar al cliente objetivo. Para ello es necesario cumplir con la estrategia del negocio, brindando la experiencia deseada al consumidor, para que la transmisión de información sea positiva.

Publicidad en centros asociados

Se colocarán impresiones publicitarias en acrílico 243 x 330 mm en los centros asociados (Bootcamp Nicaragua, crossfit Las Colinas, Managua Runners, Club Terraza,

gimnasio Fitclub, Curves Nicaragua, Managua runners club y Cycling team Priza) para dar aviso a los usuarios de los descuentos que se otorgan por ser parte de estos clubes (5%). Costos establecidos en tabla 28 de costos fijos en diseño e imprenta.

Las personas deben presentar un comprobante carnet de su afiliación a estos clubes para poder optar al descuento.

Ilustración 15. Publicidad en centros asociados



Fuente. Elaboración propia

Revista

Al iniciar operaciones y con el fin de ser reconocidos en el mercado, la cadena de cafés considera importante realizar publicidad por medio de un segmento publicitario con duración de 6 meses en la revista SER por ser considerada una revista de tendencia y moda en el país para la alta sociedad³⁴, lo que asegura acercamiento con el segmento objetivo.

17.3. PLAZA

En base a la segmentación que se ha realizado, se ha optado por ubicar la primera sucursal en Managua por ser la ciudad de Nicaragua con mayor actividad económica y comercial. Precisamente en Managua en el sector Carretera a Masaya donde existe una oportunidad de cercanía con el cliente objetivo, ubicándose específicamente en el centro comercial Galerías Santo Domingo el cual tiene una extensión de 40,000 metros cuadrados, 134 establecimientos y un flujo anual promedio de más de cinco millones de personas³⁵.

³⁴ [https://es.wikipedia.org/wiki/SER_\(revista\)](https://es.wikipedia.org/wiki/SER_(revista))

³⁵ <http://www.pronicaragua.org/es/sala-de-prensa/noticias-sobre-nicaragua/417-hotel-hyatt-place-se-instalara-en-managua>

Tabla 17. Valoración de zonas para ubicación establecimiento

ZONAS DE MANAGUA	SEGURIDAD	AFLUENCIA	POPULARIDAD	CENTROS COMERCIALES	PROMEDIO
Carretera a Masaya	3	5	5	5	4,5
Carretera Norte	4	3	2	2	2,75
Carretera Sur	4	2	3	1	2,5
Carretera a León	3	3	3	1	2,5

Fuente: elaboración propia Evaluación de 1 a 5. correspondiente 5= Alto y 1= Nula

Según distintos parámetros valorados, se ha determinado que es conveniente ubicar la primera sucursal en la zona de Carretera Masaya, por la alta popularidad del sitio, la afluencia de personas y por la cantidad de actividad comercial que se refleja por ser la zona con más centros comerciales existentes y de negocios. Es importante y se ha tomado en cuenta los datos recolectados de la encuesta (Ver anexo 1), en donde se expone que el 91% de los encuestados frecuentan bares, cafeterías y restaurantes en esta zona; así mismo, el 58% personas de la encuesta residen en esta área de la ciudad.

18. CAPÍTULO 7. PLAN DE OPERACIONES

Los requisitos para realizar los trámites para la apertura de la cadena de cafeterías en el país, están establecidos mediante la Delegación Presidencial para la Promoción de las Inversiones y la Facilitación del Comercio Exterior de Nicaragua, donde se detallan los requisitos legales y de permisos sanitarios, licencias, higiene y seguridad industrial, así como aspectos de seguridad social y propiedad intelectual.

Es primordial considerar el tiempo requerido para completar los requisitos legales para comenzar con las operaciones de las sucursales, estos aspectos podrían retrasar la apertura y tener repercusiones económicas no consideradas en el proyecto.

18.1. PROVEEDORES

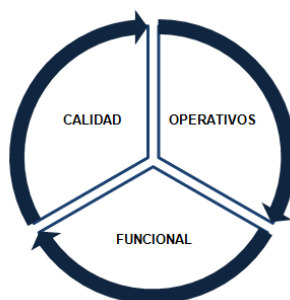
Existen 2 clasificaciones de proveedores según los productos y el nivel de dependencia para el negocio, de manera que queda implícita la importancia que estos ejercen en la cadena de valor.

18.1.1. PROVEEDORES CLAVES

Estos proveedores son los que se encargan de suministrar café gourmet el cual es clave en este negocio por lo cual es elemental fijar contratos formales para asegurar niveles de acordados la calidad que involucren tiempos de entrega, calidad del producto, precios y términos de pago; Así mismo en esta clasificación se incluyen los proveedores que estarán a cargo del abastecimiento de todas las categorías de alimentos, como son: paninis, sopas, dulces, frutas y ensaladas; estos productos deben presentar la más alta calidad en sabor, presentación y envases, así mismo cumplir con entregas establecidas diarias. El negocio está estrechamente ligado a estos proveedores, por lo cual es vital tener buenas relaciones, muy buena comunicación, además de un correcto manejo de inventarios de manera que logre contrarrestar las fluctuaciones de la demanda.

Se han establecido parámetros para seleccionar estos proveedores de manera que no se incluirán en el filtro aquellos que no cumplan con los atributos predefinidos como importantes para el negocio que podrían afectar directamente la imagen y operación del mismo. Entre estos atributos, se encuentran factores operativos, funcionales y de calidad.

Ilustración 16. Parámetros de selección de proveedores



Fuente. Elaboración propia

Tabla 18. Selección por atributo de proveedores claves de café

CAFÉ	CALIDAD			OPERATIVO			FUNCIONAL			Valor total
	Calidad productos	Imagen	Total	Años de experiencia	Capacidad de respuesta	Total	Flexibilidad de pago	Respaldo financiero	Total	
Ponderado por atributo	0,4	0,1	0,5	0,1	0,2	0,3	0,1	0,1	0,2	1
Don Pan	5	4	2,4	4	4	1,2	4	3	0,7	4,3
Industria Café Nicaragüense	4	4	2	4	3	1	3	3	0,6	3,6
Café las Flores	5	5	2,5	4	4	1,2	4	4	0,8	4,5
Café La Sombra	5	5	2,5	4	5	1,4	4	4	0,8	4,7
Café Hacienda Carolina	5	4	2,4	3	4	1,1	3	3	0,6	4,1

Fuente: elaboración propia Evaluación del 1 al 5, siendo 5= Alta puntuación y 1=Muy baja puntuación

Se ha elegido a **Café La Sombra**, por tener alta puntuación en los atributos considerados; esta empresa está dispuesta a crear una sólida relación comercial de manera que se potencialice su marca por medio de la cadena de cafés, es por ello que se pretende realizar una alianza estratégica con el objetivo de crear sinergia entre ambas empresas, desarrollando mercados y la promoción de actividades de turismo en Nicaragua por medio de la marca y el consumo de este café gourmet; Café La Sombra es una finca productora de café, así mismo un hotel eco turístico en una reserva natural importante del país³⁶.

Tabla 19. Selección por atributo de proveedores claves de alimentos

ALIMENTOS	CALIDAD			OPERATIVO			FUNCIONAL			Valor total
	Calidad productos	Imagen	Total	Años de experiencia	Capacidad de respuesta	Total	Flexibilidad de pago	Respaldo financiero	Total	
Ponderado por atributo	0,4	0,1	0,5	0,1	0,2	0,3	0,1	0,1	0,2	1
Terraza Margarita	5	4	2,4	4	3	1	4	5	0,9	4,3
Don Pan	5	4	2,4	5	4	1,3	4	5	0,9	4,6
Cocina con pasión	5	1	2,1	2	2	0,6	2	2	0,4	3,1
Whitietie catering	4	4	2	3	4	1,1	3	3	0,6	3,7
El Paladar	4	4	2	4	4	1,2	3	4	0,7	3,9

Fuente: elaboración propia Evaluación del 1 al 5, siendo 5= Alta puntuación y 1=Muy baja puntuación

En base a la puntuación establecida, se ha seleccionado a la empresa **“Don Pan”** como el proveedor clave de alimentos, en conjunto con este proveedor la empresa deberá establecer aspectos básicos como las horas de entrega, embalaje de productos, hacer pruebas de calidad de los productos, así como modalidad de pago.

³⁶ <http://lasombraecolodge.com/>

Se ha determinado que a manera de no generar una total dependencia con este único proveedor y en base de una decisión estratégica, se trabajará de forma alternativa con el segundo proveedor con mejor puntuación que es “**Terraza Margarita**” asignándole pedidos semanales de postres específicos de forma que en la práctica se inicie una relación comercial y este sea una opción en momentos que el proveedor principal no lograra con su capacidad de respuesta.

18.1.2. PROVEEDORES SECUNDARIOS

Para ciertos insumos como: endulzantes, envases, servilletas, productos de limpieza, entre otros, se requiere la búsqueda de proveedores formales, sin embargo estos se han definido como “secundarios” puesto que no hay una dependencia directa si estos no abastecieran adecuadamente al negocio, no ponen en riesgo la operación ni la oferta de valor ofrecida por el negocio; este tipo de proveedores son fácilmente reemplazables por existir una amplia oferta en el mercado. Los proveedores principales para esta categoría se detallan a continuación:

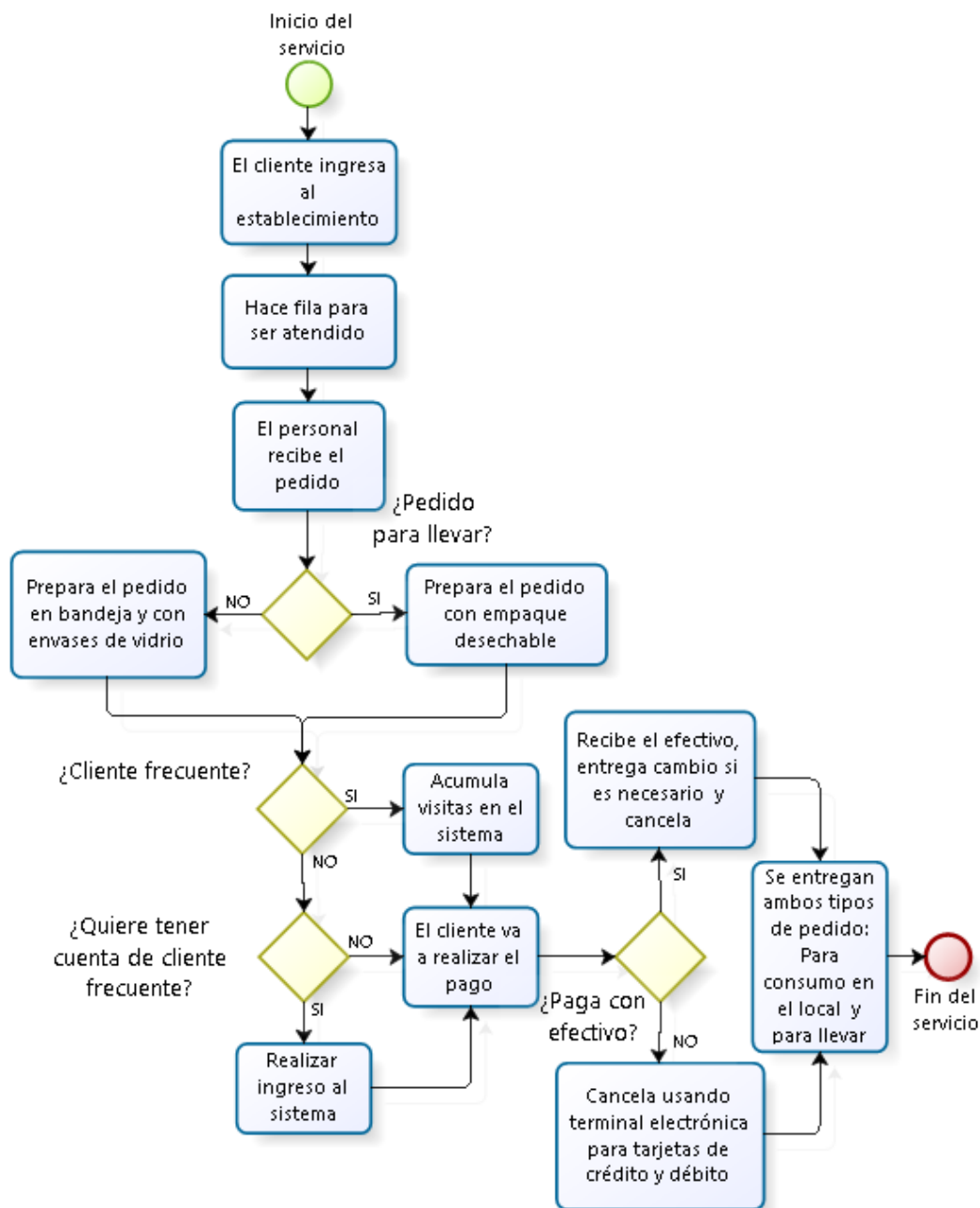
Tabla 20. Clasificación de proveedores por categoría de productos secundarios

PROVEEDORES SECUNDARIOS		
CATEGORÍA DE	PRODUCTOS	PROVEEDORES
<i>Productos de limpieza</i>	Servilletas Paper toalla Jabón de manos Servilletas Alcohol en gel Desinfectante líquido	Kimberly clark
	Toallas de limpieza Guantes Escoba/ lampazos Paño para lampazo Bolsas de basura	Magna S.A.
<i>Productos de consumo</i>	Leche envasada Leche de soya Sal Azúcar Stevia	Centrolac Café soluble Distribuidora Diinsa S.A. Distribuidora Diinsa S.A.
<i>Envases de productos</i>	Bolsas de papel papel craft Desechables (vasos, cubiertos, pajillas y empaque)	Papelsa Magna S.A.

Fuente. Elaboración propia

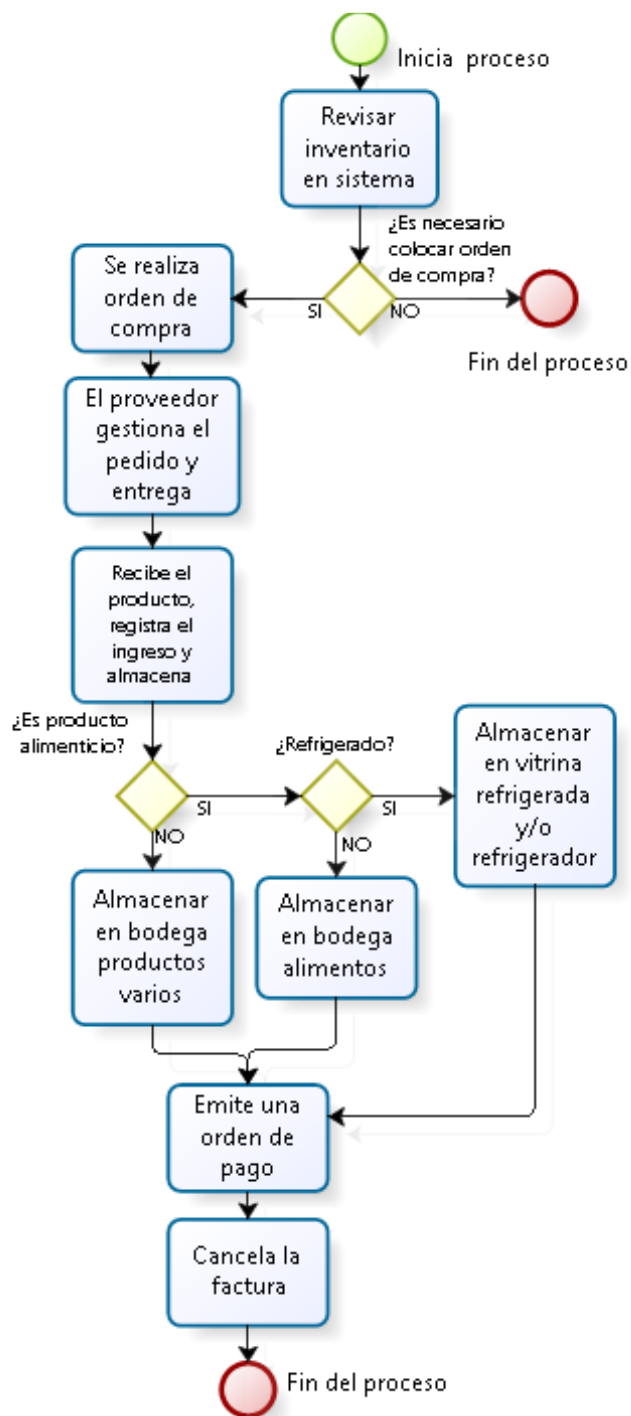
18.2. FLUJOS DE PROCESOS

Ilustración 17. Flujo de proceso del servicio al cliente



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 18. Flujo de proceso de compra a proveedores



Fuente: Elaboración propia

18.3. DESCRIPCIÓN GENERAL DE CADENA DE VALOR

Ilustración 19. Cadena de valor

ACTIVIDADES	SOPORTE	Infraestructura	La organización se maneja administrativamente bajo la gerencia comercial el cual le reporta a la gerencia general. Existe una política de puertas abiertas y filosofía de innovación en productos y servicios.			
		Gestión RRHH	Proceso riguroso de ingreso, capacitación y control constante del personal por medio de la gerencia comercial y gerente general. Salarios superiores al promedio de la industria, estabilidad laboral y buena cultura organizacional			
		Desarrollo tecnológico	Software para gestión de pedidos de clientes y pagos POS, gestión de inventarios, compras, y reportes de ventas en línea, en tiempo real y administración del programa de cliente frecuente.			
		Adquisiciones	máquina para elaboración de café, extractor natural de naranja, implementos básicos de cocina, mobiliario del local, elementos de decoración, computador para la administración, entre otros.			
ACTIVIDADES	PRIMARIAS	2 tipos de proveedores: proveedores claves , cuyo fin es de abastecer café y alimentos preparados; proveedores secundarios , encargados de proveer productos de limpieza, empaques, entre otros.	Servicio de atención al cliente por medio de la experiencia de consumo; con oferta de alimentos y bebidas naturales, bajos en calorías y gourmet, a consumir en el sitio o para llevar. (1er establecimiento en Managua, Nicaragua)	Almacenamiento de productos: El café, este debe estar en un lugar seco y sin luz directa para preservarse adecuadamente. Productos secundarios: almacena inventario mínimo considerando stocks de seguridad.	Estrategias de marketing directo: Asociatividad con clubs sociales y deportivos, estrategias de precio high and low; promoción por medio de material POP y redes sociales. Estrategias de venta enfocado en margen alto y generación de experiencia e imagen	Servicio de atención al cliente de alta calidad y rapidez, servicio de Wifi, lpads programados para lectura de noticias, opción de utilización de zona privada para reuniones de ejecutivos.
			Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Marketing y ventas

MARGEN DE BENEFICIOS

Fuente. Elaboración propia

18.4. GESTIÓN DE INVENTARIOS

La gestión de inventarios para la cadena de cafés, tiene como principal objetivo administrar los distintos productos que se manejan en el negocio de forma óptima según la rotación, tipo de producto, demanda y capacidad de almacenamiento.

El sistema de gestión de inventario ABC, tiene el fin de clasificar y establecer los requerimientos de productos por orden de importancia, definiendo porcentajes de valor de existencia necesarios para la operatividad del negocio, costos asociados y nivel de prioridad en relación al resto de productos³⁷. En este caso, se ha determinado que existen 2 tipos de proveedores según los productos que abastecen; Los proveedores de productos claves que abastecen con café y productos alimenticios; y los proveedores secundarios que proporcionan a la cadena productos de consumo (endulzantes y leches) así como envases y productos de limpieza. A continuación se incluye una descripción de las tres categorías de productos y su respectiva clasificación según el sistema ABC.

³⁷ <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4060015/Lecciones/Capitulo%20III/abc.htm>

Tabla 21. Clasificación ABC de productos por proveedor

CLASIFICACIONES	A	PROVEEDOR CAFÉ	PRODUCTO	FRECUENCIA PEDIDO	LEAD TIME	DÍAS INVENTARIO	% INVENTARIO
		Café La Sombra	Café en grano (bolsa de 500 gr)	Cada 2 semanas	15 días	20 días	40%
B	PROVEEDOR ALIMENTOS						
	Terraza Margarita (estratégico)	Dulces (empacados)	Semanal	2 día	2 días	2%	
	Don Pan	Alimentos dulces y salados (empacado)	Semanal	2 día	2 días	25%	
C	PROVEEDOR SECUNDARIO						
	Productos de limpieza Kimberly clark y Magna S.A.	Paper toalla	Cada 2 semanas	5 días	30 días	10%	
		Jabón de manos					
		Servilletas					
		Alcohol en gel					
		Desinfectante líquido					
		Toallas de limpieza y otros similares					
	Productos de consumo Café soluble, Centrolac, Distribuidora Diinsa S.A.	Leche envasada (varias)	Cada 2 semanas	5 días	15 días	8%	
		Leche de soya					
		Sal					
Azúcar							
Stevia							
Envases de productos Papelsa y Magna S.A.	Bolsas de papel papel craft	Cada 3 semanas	10 días	30 días	10%		
	Desechables (vasos, cubiertos, etc)						

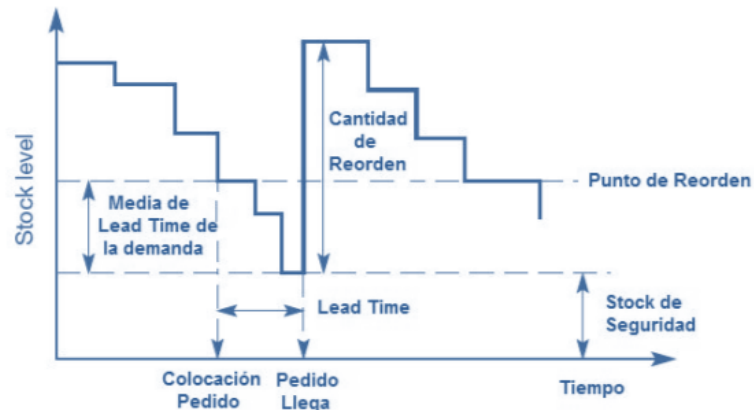
Fuente. Elaboración propia

A) Café: Dado al tipo de producto, a las características del cultivo y al proceso de tostado se ha determinado que el proveedor abastecerá a la cadena de cafés cada 2 semanas, entregando el producto en modalidad directo en la bodega del establecimiento en forma de café en granos tostado utilizando bolsas de 500 gramos con válvula desgasificadora que permiten la liberación de gases CO2 emitidos por el café pero no el ingreso de Oxígeno a la misma. Este producto se debe almacenar en un lugar fresco, seco y sin luz directa del sol.

B) Alimentos: Estos productos deben de estar disponibles para los consumidores siempre de manera de no poner en riesgo la imagen de la empresa; así mismo la calidad, naturaleza de productos, frescura e imagen son muy importantes por lo cual se requiere de entrega diaria por parte del proveedor para asegurar los aspectos anteriormente mencionados. El proveedor debe ser flexible de forma que pueda estar disponible para hacer entregas por la mañana y por la tarde si fuese requerido en temporadas de demanda alta. Por lo cual la comunicación con esta empresa, la capacidad de respuesta y el adecuarse a demandas inesperadas es vital.

C) Productos secundarios: En esta clasificación se incluye un mix de productos encargados de apoyar al servicio, y asegurar el cumplimiento de la oferta de valor que se ha planteado, es por ello que se debe de revisar inventarios periódicamente para confirmar la disponibilidad de los mismos, sin embargo el tipo de producto y amplia oferta en el mercado permiten flexibilidad en el manejo y aprovisionamiento de los mismos.

Ilustración 20. Manejo de inventarios



Fuente. Nahmias, Steven (2007), Análisis de la producción y las operaciones. Editorial McGraw-Hill

Es importante considerar un lote óptimo de pedido, que incluya las variables de tiempo y nivel de inventario requerido; valorando la capacidad de almacenamiento, el costo del inventario, demanda promedio, así como el tiempo de colocación del pedido y el tiempo que tarda el proveedor hasta la entrega (Lead time), adicionalmente tomar en cuenta el inventario de seguridad que aplica principalmente para los productos almacenables.

La mayor parte de los proveedores están localizados en Managua, por lo que existe facilidad para acortar los tiempos entre colocación de pedido y entrega, así mismo la practicidad para realizar pedidos no planificados. Para el proveedor específico de café es necesario tener un control más preciso de las cantidades a requerir por lo que los pedidos pueden sufrir demoras en las entregas porque las instalaciones del proveedor se ubican en una ciudad a 3 horas de distancia (Matagalpa).

Cada 6 meses se debe hacer control de físico de los inventarios para determinar aspectos relacionados al manejo adecuado de los recursos, que involucra pérdidas de productos por robo o extravío, realizándose un comparativo con la información en sistema.

18.5. NIVEL DE SERVICIO ACORDADO (SLA)

El nivel de servicio acordado (SLA) permite realizar compromisos con los proveedores para asegurar ciertos parámetros de calidad que se fijan mediante contratos legales para ejercer formalidad en la relación comercial.

Tabla 22. Nivel de servicio acordado SLA.

NIVEL DE SERVICIO ACORDADO (SLA)		UNIDAD	META SLA
Lead time de transporte	Lead time de transporte = $\frac{\text{Tiempo establecido} - \text{Tiempo de entrega}}{\text{Tiempo establecido}}$	Tiempo	95%
Lead time de planta	Lead time de planta = $\frac{\text{Tiempo establecido de producción} - \text{tiempo de producción}}{\text{Tiempo establecido de producción}}$	Tiempo	95%
Pedido vs Devoluciones	Devoluciones = $\frac{\text{Pedido} - \text{Devoluciones}}{\text{Pedido}}$	Unidades	98%
OTIF (On Time In Full)	OTIF = (Cumplimiento de cantidad de entrega) * (Cumplimiento del tiempo establecido)	Unid/ tiempo	95%

*Los días de inventario, frecuencia de pedido y lead time han sido establecidos en la sección de gestión de inventario del plan de operaciones.

Fuente. Elaboración propia

Lead time de transporte es el cálculo de la diferencia de tiempo establecido del pedido y el entregado, dividido entre el tiempo establecido; esto implica un nivel de cumplimiento de entrega relacionando el tiempo como variable principal.

Lead time de planta se calcula de igual forma que la ecuación de transporte con la diferencia que este involucra tiempo de producción, establecido vs el real.

El pedido de productos menos las devoluciones que se realizaron dividido sobre el pedido implica el porcentaje del pedido completo vs las devoluciones efectuadas.

OTIF (On Time In full) es el cumplimiento de cantidad de entrega multiplicado por el cumplimiento de tiempo de entrega, ambos factores se manejan como bajo una fórmula condicional, que implica “el cumplimiento” (uno) o el “no cumplimiento” (cero) tanto de cantidad y de tiempo; por lo que la multiplicación de ambos puede significar que la cantidad de pedido es correcta y en el tiempo establecido; en este SLA se incluyen un listado de productos, por lo cual la OTIF es la sumatoria de todos los cumplimientos específicos.

18.6. HORARIOS DE ATENCIÓN

Los horarios de atención del café serán de lunes a domingo a partir de las 10 am hasta las 8 pm. Los horarios de apertura y cierre están establecidos por el centro comercial Galerías Santo Domingo donde se ubicará la primera sucursal.

18.7. TIEMPO DE ATENCIÓN

El tiempo total del servicio oscilará entre 2 y 3 minutos; tomando en consideración que el tiempo de pedido y pago el cual se estima en 1 minuto y para preparación de la orden de 1 a 2 minutos dependiendo del pedido. (Datos tomados según la observación en cadenas de cafeterías de prestigio en Santiago, Chile)

En caso de no cumplirse el tiempo previsto para el servicio, se procederá a compensar al cliente con una galleta de cortesía. El cajero debe reportar el suceso al responsable de establecimiento, éste debe de registrar estas alteraciones en el tiempo del servicio, los motivos y soluciones posibles para la situación, finalmente ser presentadas al gerente general semanalmente.

18.8. SOFTWARE

El software de retail a utilizar es Vend³⁸, este se ha elegido por la cantidad de beneficios que posee, este incluye: manejo de inventarios, pedidos, ayuda con el proceso de compra utilizándose como un POS, tiene incorporadas características de administración del sistema de fidelización (cliente frecuente) lo que facilita la operación de este tipo de actividades de promoción de la cadena; por otra parte, incorpora la información de ventas en línea, pudiéndose hacer consultas en tiempo real, así mismo tiene la capacidad de interrelacionar la información de todas las cadenas de cafeterías, lo que hace posible tener integrado los datos en un mismo sitio.

18.9. PROGRAMA CLIENTE FRECUENTE

Este programa se desarrollará con el fin de crear beneficios al cliente y a la empresa, por medio de una modalidad de ingreso clientes frecuentes al sistema Vend, registrando sus llegadas al café por medio de un pedido mínimo de una bebida, el cliente acumula visitas, y al término de 10 visitas recibirá una bebida pequeña gratuita a base de café o bebida natural. Este mecanismo de fidelización permite a la empresa crear una base de datos que puede utilizar para analizar el comportamiento de estos clientes, sus preferencias en el consumo y frecuencia de asistencia, adicionalmente esta herramienta permitiría a la empresa enviar promociones específicas a sus clientes.

Para efectuar el ingreso al sistema, el cliente debe de llenar un breve formulario el cual estará disponible en las tiendas.

18.10. MÉTODOS DE MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Es muy importante para la empresa evaluar y monitorear constantemente la satisfacción del cliente, por esta razón se han definido distintas actividades para perseguir este fin. La persona encargada de todas estas funciones será el gerente general, quien es la persona que tiene un control total de la empresa.

Elaboración de encuestas. Por medio de las redes sociales establecidas como canales de comunicación con el cliente, se harán actividades para promover el uso de encuestas de evaluación del servicio, haciendo sorteos de productos promocionales de la empresa; utilizando como apoyo la aplicación Survey Monkey³⁹, la cual facilita la interpretación de resultados, es gratis y fácil de utilizar.

Cliente oculto. Es muy fácil de utilizar este método y puede tener un impacto muy fuerte en los colaboradores, mide de forma sencilla todos los aspectos relacionados al servicio. Se contratará 1 persona que realice esta tarea, realizando esta actividad con una frecuencia mensual en cada sucursal; esta persona observará, pondrá a prueba el servicio y luego elaborará un informe detallado con sus conclusiones y recomendaciones. Los costos de esta actividad se incluirán en un salario de asesor independiente.

Buzón de sugerencias. Este método es muy sencillo, económico y fácil de implementar; es por esta razón es tan habitual encontrarlo en muchos centros de servicio, pero es

³⁸ www.vendhq.com

³⁹ <https://es.surveymonkey.com/>

importante considerar que esta tiene un deficiencia importante, porque la información que aquí se encuentra, suele tener un sesgo, generalmente los clientes que llenan este buzón son clientes que tienen una alta insatisfacción o la máxima satisfacción, por lo que mide casos muy específicos. En este caso, este método se utilizará como complemento de otros métodos de recolección de datos.

Cámaras de seguridad. Se instalarán cámaras de seguridad con el objetivo de poder observar los establecimientos en tiempo real, de manera que se pueda vigilar cada cierto tiempo lo que está ocurriendo, tanto en el servicio hacia los clientes y en la forma de operar de los colaboradores. Esta actividad será supervisada por el gerente general, quien se encargará de monitorear diariamente los establecimientos, teniendo acceso desde su celular o computador personal. El costo de esta inversión está incluido en la tabla 24 de inversiones por categoría.

18.11. LAYOUT

El establecimiento estará incluido dentro del centro comercial más grande del país, este tiene en su infraestructura con un espacio de 60 metros cuadrados, con dos ambientes, uno al aire libre y otro dentro de un espacio acondicionado para generar la mejor experiencia de compra al cliente.

Este lugar contará con una sala privada que tiene dos sofás (8 personas) con retroproyector para usuarios, un baño para mujeres y otro para hombres, un área donde se realizan los pedidos, un espacio diseñado para que el personal de la tienda logre manipular los alimentos y elaborar las bebidas, se añade adicionalmente un espacio de sofás (8 personas) con Ipads programados para mostrar las noticias de los diarios más importantes, en el centro del local, se muestran 6 mesas (24 personas total) con capacidad de 4 personas cada una. El área de externa tiene 5 mesas de 4 personas.

La capacidad física del local está diseñada para 40 personas en el área interna del establecimiento y para el área externa 20 personas, la capacidad total es de 60 personas. (Ver ilustración 20)

Por otra parte este layout debe asegurarse incluir ciertos puntos donde ubicar publicidad para realizar el marketing directo e incentivar futuras compras, así mismo recordatorio de marca; También se ha definido un espacio de estantes para colocar bolsas de 500 gramos de café molido y en grano.

Ilustración 21. Layout cafetería



Elaboración propia

18.12. DECORACIÓN DEL LOCAL

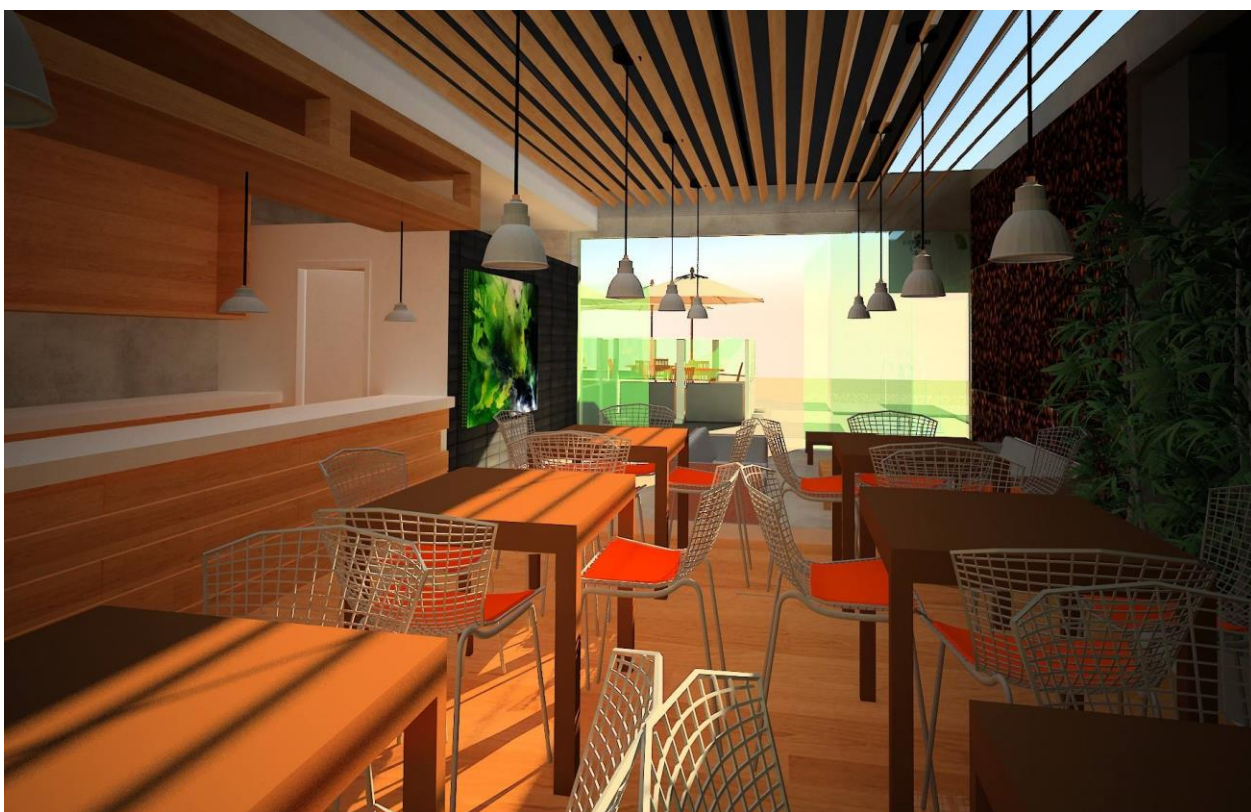
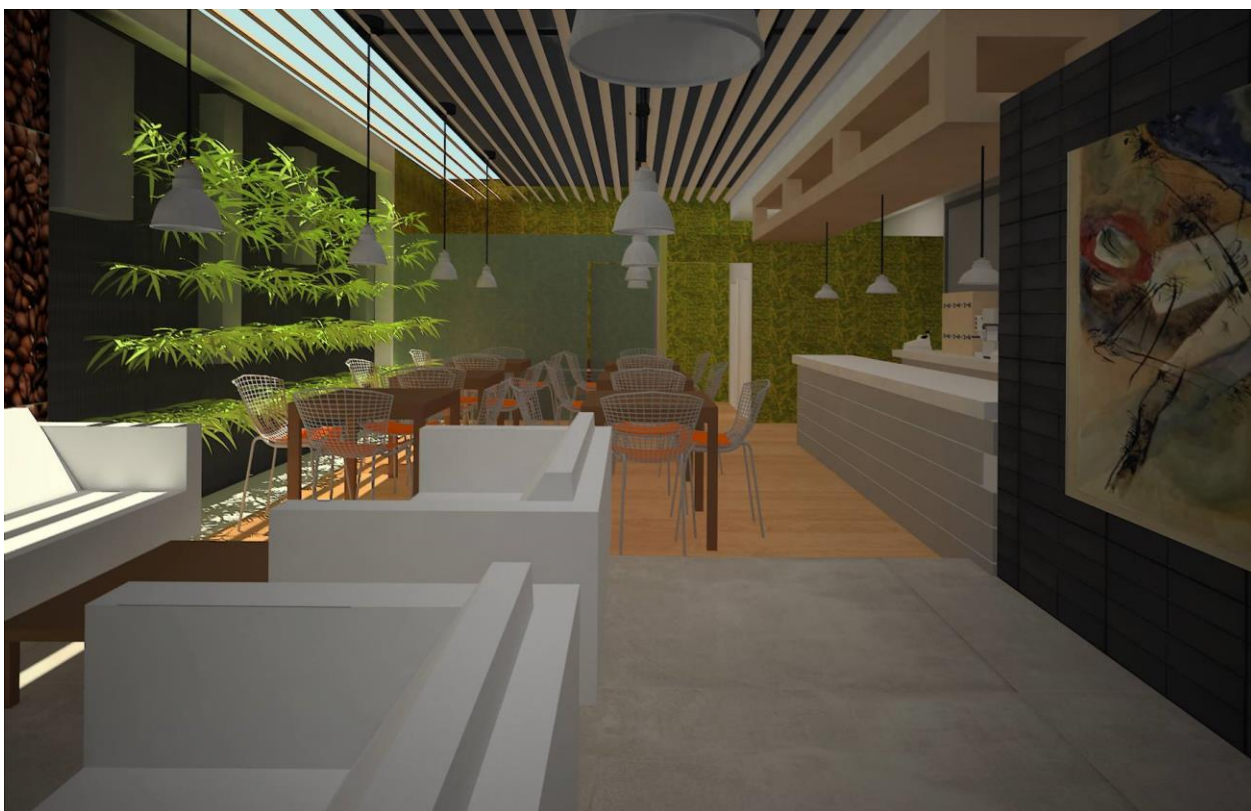
La decoración del local debe incluir un diseño de naturaleza combinado con arte, con colores fuertes simulando la vida de la naturaleza “salvaje”, incluyendo además fotos del cultivo de café y utilizando una mezcla de materiales de madera principalmente.

El lugar debe inspirar una sensación de acogida, que energice y haga sentir a los clientes que el sitio es inspirador, que promueve la creatividad y un ambiente con productos sanos, rápidos y con un buen servicio al cliente.

Se muestra en la ilustración 8, elementos de la decoración como plantas, cuadros, iluminación de diferentes tipos, la predominancia del uso de madera como uno de los materiales principales y tres tipos de mobiliario tomando en cuenta el área externa.

Ilustración 22. Decoración de la cafetería





Elaboración propia

18.13. LOGOTIPO

Para la elaboración del logo de la cadena de cafés, se tomó en cuenta a la rana de ojos rojos, nombre científico *Agalychnis callidryas* la cual se encuentra en la región montañosa de Nicaragua de donde proviene el café que se comercializará en la cafetería, así mismo se incorporó al diseño detalles simulando granos tostados de café.

Ilustración 23. Logotipo



Fuente. Elaboración propia

18.14. ILUMINACIÓN

La iluminación en el interior del local debe de crear una simulación de luz natural, indirecta, que de cierta forma guíe al comprador a realizar la compra, es importante resaltar con luz directa el estante de productos de café de 500 gramos, la luz del mostrador debe de facilitar la visibilidad de los productos, así como el panel de menú que detalla las bebidas y alimentos disponibles. (Ver estrategias de Starbucks⁴⁰)

18.15. MOBILIARIO

El mobiliario debe ser de alta calidad y modernidad, incluyendo mesas de madera, sillas y sofás cómodos. Los muebles que se utilizarán en el área exterior serán de Rattan un producto impermeable y resistente a la exposición solar, además de que puede aportar a la decoración brindando naturalidad, equilibrio y frescura a los ambientes.

18.16. SEGURIDAD DEL LOCAL

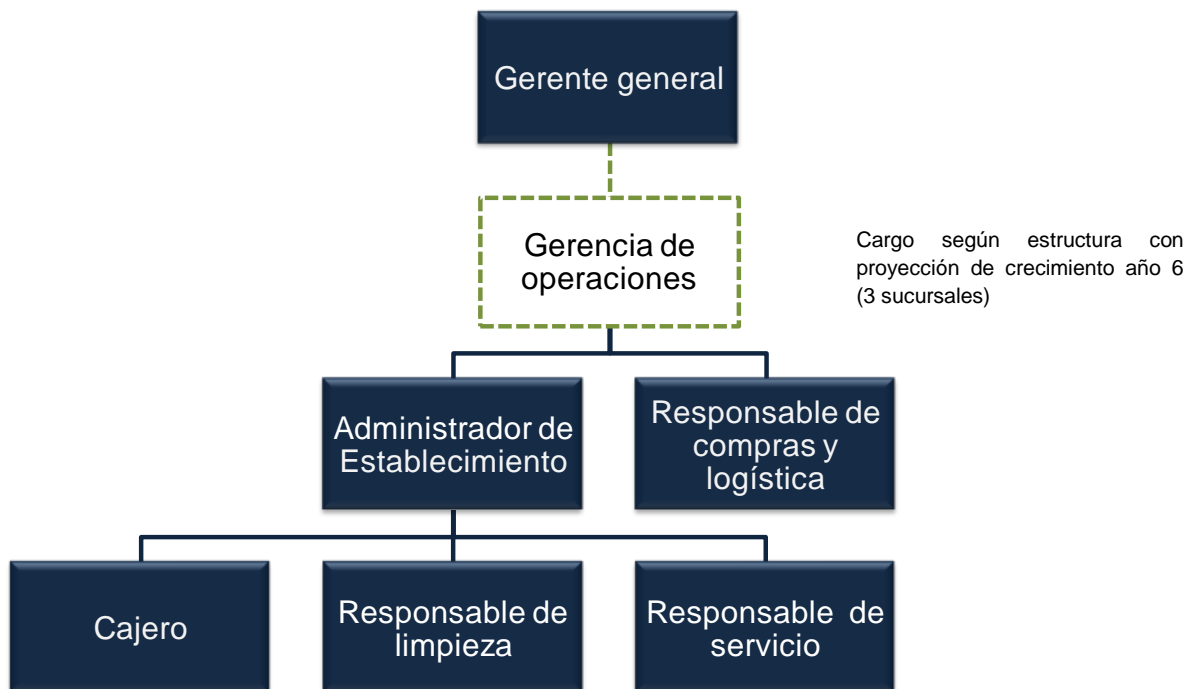
Como se ha mencionado anteriormente, los locales tendrán un sistema conectado de cámaras de seguridad, estas harán una grabación automática y con posibilidad de monitoreo en tiempo real. Por otra parte, la seguridad física del local está incluida en el pago de gastos comunes del centro comercial, y son estos los que se comprometen a la supervisión constante de los establecimientos del sitio. (Ver tabla 26 y 28)

⁴⁰ <http://gestion.pe/tendencias/cinco-estrategias-starbucks-conseguir-que-sus-clientes-compren-mas-2123659>

19. CAPÍTULO 8. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Inicialmente se muestra el organigrama de la empresa, donde se detallan los distintos niveles en la estructura organizacional con su relación entre áreas; seguidamente la estructura de cargos y los perfiles de cargo para cada puesto de trabajo, estableciendo las funciones específicas, remuneraciones y obligaciones por parte del empleado.

Ilustración 24. Organigrama de la organización inicial y proyectada



Fuente: Elaboración propia

19.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El organigrama de esta empresa tendrá una **estructura funcional** dado a su tamaño mediano con el que se proyecta; En la parte superior de la organización se encuentra el gerente general, que es el principal accionista o dueño, así mismo en el siguiente peldaño se incluye la gerencia comercial (prevista para establecerse a partir del año 6 donde la cantidad de sucursales sea del total de 3) que se encargará de la gestión de personas, control y seguimiento de la operatividad del negocio, así como el seguimiento de las actividades de promoción que se organicen, inicialmente estas actividades serán ejecutadas por el mismo gerente general; en el siguiente nivel se encuentran el responsable de logística y compras cuyo rol es controlar las actividades de abastecimiento a lo largo de toda la cadena de suministro, adicionalmente se encuentra administrador de establecimiento el cual se encargará de manejar el negocio desde el sitio, coordinando y apoyando al personal, así mismo apoyando de manera multifuncional en las horas de mayor demanda; en el nivel inferior se incluye el personal de planta, que representa a las personas que estarán directamente en la operación del negocio, siendo estos, dos cajeros, dos responsables de servicio (por establecimiento) y un responsable de limpieza. Cabe hacer mención que se proyecta que cada sucursal

madure su operación y establezca su demanda al tercer año, es por esta razón que al año 6 se plantea tener 3 establecimientos operando, lo que triplicará los puestos que tienen relación operativa en las sucursales.

La elaboración de Estados Financieros, seguimiento de cuentas y registros contables serán realizados por un contador externo que trabaje de forma independiente.

En base a la jerarquía establecida por la empresa. Estos son los distintos cargos que se requerirán para conformar el área operativa, administrativa y de apoyo.

Tabla 23. Estructura de cargos

ESTRUCTURA DE CARGOS
Gerente general
Gerente de operaciones (a partir año 6)
Responsable de compras y logística
Administrador del establecimiento
Cajero
Responsable de servicio
Responsable de limpieza

Fuente. Elaboración propia

Se ha fijado que el total de cargos incluye 7 personas para el manejo de la empresa, (gerente de operaciones a partir del año 6). Cada establecimiento y cada turno tiene establecido (2) cajeros y (2) responsables de servicio y un (1) Responsable de limpieza; adicionalmente se tiene previsto un (1) administrador de establecimiento por cada uno, el cual rotará en las horas de mayor afluencia, este cargo involucra multifunciones que podrían variar dependiendo de las necesidades operativas del negocio.

Según los planes de crecimiento se incluirá la apertura de 2 establecimientos adicionales en el corto plazo (6 años), replicándose así los cargos que se sitúan directamente en la operación de los establecimientos como es el caso del administrador, cajeros, responsables de servicio y responsables de limpieza.

19.2. ADMINISTRACIÓN DE TURNOS DE TRABAJO

Existirán dos turnos al día: turno de la mañana 8 am a 2 pm y el turno de la tarde 2 pm a las 9 pm. Por otra parte se agrega un turno rotativo de fin de semana para cumplir con las 48 horas semanales que se rigen por la ley del código del trabajo en su artículo 51⁴¹.

El horario de atención al cliente abarca de 10 am a 8 pm, de sábado a domingo; para lograr cumplir adecuadamente con esta atención se requiere que ciertos puestos de trabajo se presenten con 1 hora de anticipación para recibir los productos a los proveedores que hacen sus entregas diariamente y los que tienen entregas semanales; así mismo se prevé un margen de aproximadamente 1 hora para el cierre de la sucursal; es por ello que se han establecido dos turnos de trabajo (7 horas cada uno) especialmente fijados para el personal que se involucra de forma directa en la

⁴¹ [http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/\(\\$All\)/FA251B3C54F5BAEF062571C40055736C?OpenDocument](http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/($All)/FA251B3C54F5BAEF062571C40055736C?OpenDocument)

operación, siendo estos cargos los de cajeros y responsables de servicio principalmente.

El cargo de administrador de establecimiento tiene un horario flexible según demanda y este tiene funciones múltiples, desde coordinación hasta apoyo en caja o preparación de pedidos.

El puesto del personal de limpieza será rotativo en horas de mayor afluencia, estas inician a partir de medio día. Se contratará a una persona que trabaje con horario completo y otra de medio tiempo, que trabaje los fines de semana y que logre cubrir las vacaciones y días libres de la persona contratada tiempo completo.

Tabla 24. Cantidad de cargos inicial y proyectado

CANTIDAD DE CARGOS	Año 1	Año 3	Año 6
Gerente general	1	1	1
Gerente de operaciones (a partir año 6)	-	-	1
Responsable de compras y logística	1	1	1
Administrador del establecimiento	1	2	3
Cajero	4	8	12
Responsable de servicio	4	8	12
Responsable de limpieza	2	4	8

*Personal total, tomando en cuenta todos los turnos y la apertura de 2 establecimientos año 3 y 6

Fuente: elaboración propia

19.3. PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN CON AUSENTISMO LABORAL

Se tiene en cuenta un procedimiento a realizar para el manejo de personal cuando estos falten por motivos de enfermedad o renuncia inmediata, de manera que no se altere la alta calidad propuesta para el servicio.

Al existir una baja de un empleado, éste debe comunicar inmediatamente al administrador de establecimiento y éste debe proceder a dar una solución, lo que puede implicar que el mismo funcione como apoyo a ese cargo (por esta razón es importante que el administrador sea multitarea). Si el cambio es permanente debe de reasignar al personal dependiendo de la carga de trabajo, habilidades adquiridas y puestos de confianza; adicionalmente debe tener un banco de candidatos en el reclutamiento, para reemplazar el puesto lo más pronto posible.

Es necesario valorar la opción del pago de horas extras a los empleados en caso de ausentismo no previsto; según las horas establecidas de ley (artículo 51 del Código del Trabajo⁴²) la jornada laboral semanal consta de 48 horas, las horas extras se deben de pagar un cien por ciento más de lo estipulado para la jornada normal respectiva (artículo 62, Código del Trabajo) por lo cual, debe de administrarse las sucursales

⁴² <http://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/WEBTEXT/45784/65050/S96NIC01.htm#11t3c1>

procurando el mínimo de horas extras semanales, manteniendo la calidad del servicio, calidad de los productos y con el mejor desempeño de los trabajadores.

19.4. POLITICA DE APERTURA DE CAJAS

De manera de poder asegurar una atención ágil, se han establecido dos cajeros por turno, lo que pone en manifiesto la importancia que tiene esta función, sin embargo se espera que, mientras no exista un flujo de demanda que exceda tres órdenes en espera, se valorará el funcionamiento de la segunda caja; para no tener un puesto subutilizado, el rol del cajero deberá tener una disposición de multitarea lo que implica que puede ejecutar tareas de apoyo a los demás puestos de trabajo mientras su puesto este temporalmente cerrado por poca demanda.

Se espera que el comportamiento de la demanda se asemeje a las cafeterías en las cuales se hizo un análisis de campo en la ciudad de Santiago, en donde el flujo de demanda se intensifique a partir de mediodía, y llegue a su punto más alto por la tarde a las 4 pm y nuevamente se incremente a las 6 pm.

La ejecución de la caja, será establecida por los administradores de establecimiento, ellos decidirán según la experiencia que se adquiriera cuando el negocio comience a funcionar y curvas de demanda proyectada, la manera de operar estos puestos, de manera que se logre mantener un nivel de servicio óptimo entre 2 y 3 minutos tiempo total de atención por orden.

19.5. DESCRIPCIÓN DE PERFILES DE CARGOS

A continuación se detallan los perfiles de cargo de toda la estructura organizacional de la empresa y las funciones que se relacionan con el cargo.

PERFIL DE CARGO	
Puesto	GERENTE GENERAL
Nivel de estudio requerido	Profesional con licenciatura y Postgrado en administración de empresas (Deseable)
Experiencia previa	Experiencia de 5 años en administración de empresas y/o áreas comerciales
Competencias para el cargo	Facilidad de relacionarse y trabajar en equipo Enfocado en resultados Proactivo Estratega Analítico Con capacidad de negociación
FUNCIONES	
Planificar las actividades de la empresa en torno a sus estrategias de crecimiento Crear alianzas estratégicas con otras empresas del rubro Establecer y controlar indicadores de desempeño de la compañía Se debe involucrar en las funciones y evaluación de los equipos de trabajo Analizar constantemente a la industria para determinar posibles amenazas y oportunidades Gestionar préstamos bancarios	
BENEFICIOS Y MODALIDAD DE CONTRATACIÓN	
Salario	US\$ 1,500
Beneficios adicionales	Viáticos de alimentación y transporte
Tipo de contrato	Contrato término indefinido
Modalidad de horario	Tiempo completo

*Incluye en sus funciones del cargo de gerente de operaciones por los primeros 6 años.

Fuente. Elaboración propia

PERFIL DE CARGO	
Puesto	GERENTE DE OPERACIONES (VIGENTE A PARTIR AÑO 6)
Nivel de estudio requerido	Profesional con licenciatura en administración de empresas o carreras afines
Experiencia previa	Experiencia de 3 años en administración de empresas y/o áreas comerciales
Competencias para el cargo	Ordenado y estructurado Analítico Dinámico Determinado Con facilidad para interactuar con equipos Estricto
FUNCIONES	
Se encarga del proceso de reclutamiento y selección del personal Efectúa capacitación al personal Se encarga de asegurar un buen clima laboral Revisa frecuentemente los planes de incentivo para los colaboradores Coordina entre áreas el cumplimiento de las funciones estipuladas Lleva registro de los contratos legales, seguro social de los colaboradores, entre otros.	
BENEFICIOS Y MODALIDAD DE CONTRATACIÓN	
Salario	US\$ 900
Beneficios adicionales	Viáticos de alimentación y transporte
Tipo de contrato	Contrato término indefinido
Modalidad de horario	Tiempo completo

*Las funciones de este cargo son desempeñadas por el gerente general los 5 primeros años.

Fuente. Elaboración propia

PERFIL DE CARGO	
Puesto	RESPONSABLE DE COMPRAS Y LOGÍSTICA
Nivel de estudio requerido	Profesional con licenciatura en administración de empresas o carreras afines
Experiencia previa	Experiencia de 3 años en administración de empresas y/o áreas comerciales
Competencias para el cargo	Ordenado y estructurado Persona enfocada en resultados Dinámico Determinado Con facilidad para interactuar con equipos Con habilidades de negociación
FUNCIONES	
Revisa los niveles de inventario Realizar ordenes de compra Tramita las gestiones logísticas con los proveedores Revisa los inventarios Revisa la calidad de las entregas y los niveles acordados de servicio con los proveedores Gestiona las orden de pago a los proveedores	
BENEFICIOS Y MODALIDAD DE CONTRATACIÓN	
Salario	US\$ 700
Beneficios adicionales	Viáticos de alimentación y transporte
Tipo de contrato	Contrato término indefinido
Modalidad de horario	Tiempo completo

Fuente. Elaboración propia

PERFIL DE CARGO	
Puesto	ADMINISTRADOR DE ESTABLECIMIENTO
Nivel de estudio requerido	Profesional con licenciatura en administración de empresas o carreras afines
Experiencia previa	Experiencia de en cargos similares, administrando y/o áreas comerciales
Competencias para el cargo	Multifuncional Persona enfocada en resultados Dinámico Con Liderazgo Con facilidad para interactuar con equipos Determinado
FUNCIONES	
Revisa los niveles de inventario Realizar ordenes de compra Tramita las gestiones logísticas con los proveedores Revisa los inventarios Revisa la calidad de las entregas y los niveles acordados de servicio con los proveedores Gestiona las orden de pago a los proveedores	
BENEFICIOS Y MODALIDAD DE CONTRATACIÓN	
Salario	US\$ 700
Beneficios adicionales	Viáticos de alimentación, transporte y bonos de cumplimiento de metas
Tipo de contrato	Contrato término indefinido
Modalidad de horario	Tiempo completo

Fuente. Elaboración propia

PERFILES DE CARGOS VARIOS			
PUESTOS VARIOS	RESPONSABLE DE SERVICIO	CAJERO	LIMPIEZA
Nivel de estudio requerido	Bachillerato mínimo	Bachillerato mínimo	Primaria completa mínimo
Experiencia previa	Viáticos de alimentación, transporte y bonos de cumplimiento de metas	viáticos transporte/ alimentación	
Salario	US\$300	US\$300	US\$250
Tipo de contrato	Contrato término indefinido		
Modalidad de horario	Tiempo completo		

Fuente. Elaboración propia

19.5.1. CÓDIGO DEL TRABAJO

Mediante la ley No. 185, aprobada el 5 de Septiembre de 1996 del Código del Trabajo⁴³, se establecen las normativas que rigen las contrataciones del personal, horas laborales, remuneraciones, obligaciones de empleadores y trabajadores, términos y tipos de contratos, descansos, entre otros.

El salario establecido para cada cargo es el monto bruto, las deducciones de ley están especificadas en el artículo 88 del código del trabajo.

Se ha incluido como parte de los costos de la empresa por puesto de trabajo un 18%, que pertenecen a 16% de INSS (Instituto Nacional de Seguro Social) y un 2% de INATEC (Instituto Nacional Tecnológico), obligaciones por ley hacia la empresa.

⁴³ http://www.cepal.org/oig/doc/nic_codigodeltrabajo_1996.pdf

19.6. CAPACITACIONES

Las capacitaciones se realizarán inicialmente antes de abrir operaciones al público por parte del gerente general hacia el administrador de establecimiento y todo el personal para establecer y fijar los parámetros de calidad de atención requeridos, adicional a los procesos y procedimientos para la elaboración de los productos y niveles de servicio requeridos. La principal tarea de este, es asegurar que los colaboradores comprendan y tomen como propia la misión y visión de la empresa, es preciso lograr cumplir con las estrategias de calidad de servicio establecidas por el modelo de negocio.

Las capacitaciones en relación al uso de maquinaria y tipos de bebidas a base de café las brindará el proveedor de café, éste incluye en su programa de compra, un manual y un instructivo que detalla las mezclas, tipos de café y diferencias entre sí. Este proveedor se compromete a darles capacitación inicial a los trabajadores y cada 3 meses capacitación de seguimiento.

Se establecerá un proceso de inducción a los empleados nuevos de 2 semanas, esta será responsabilidad del administrador del establecimiento más antiguo; de igual forma habrá una reunión semanal de parte del gerente general para dar control y seguimiento a los empleados de manera que logren mantener un nivel adecuado de servicio, tomando conciencia y responsabilidad de su cargo.

19.7. INDUMENTARIA

La indumentaria para el personal encargado del servicio al cliente incluye vestimenta uniforme (camisa bordada con el logo de la empresa y pantalón) y su equipo de higiene; este contiene gorros, guantes y delantal para las personas que están directamente en la elaboración de pedidos. Esto con el fin de asegurar la correcta manipulación de alimentos, aspecto que a su vez involucra una buena imagen de la empresa. Los costos de equipo de personal y uniformes están detallados en tabla 28 de costos fijos.

19.8. NORMAS PARA MANIPULACIÓN DE ALIMENTOS

Los procesos de manipulación de bebidas y alimentos serán establecidos bajo las Normas Técnicas Obligatorias Nicaragüenses NTON 03 001-9844, la cual especifica el Desarrollo e implementación de un sistema HACCP que involucra BPM buenas prácticas en los procesos que tienen relación con la elaboración de productos en el sitio.

⁴⁴<http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/b92aaaa87dac762406257265005d21f7/ac8388a03d2f7703062570a10057f7cd?OpenDocument>

20. CAPÍTULO 9. PLAN FINANCIERO

20.1. OBJETIVO GENERAL

Establecer una estructura financiera saludable con el fin de tener seguimiento de las operaciones y del negocio, así como un riesgo controlado en la gestión financiera.

20.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evaluar indicadores financieros comparativos con la industria y determinar planes de acción.
- Mantener un riesgo medio de las operaciones financieras
- Establecer correctas políticas financieras en base a las estrategias definidas del negocio

20.3. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

El tamaño de mercado objetivo según la segmentación realizada es de 119,306 clientes potenciales, en base a las respuestas de las encuestas, se observa que las cafeterías representan una frecuencia de asistencia alta, donde se incluyen visitas de 3 a más veces por semana por un 12.9% de los encuestados, así mismo el 31% asiste a una cafetería 2 veces por semana y otro 31% asiste 1 vez cada 2 semanas. De lo que se tiene un total de 75.26% que asiste regularmente, solo 13.98% que asiste rara vez y un 10.75% que no asiste del todo. Establecido lo anterior, se puede suponer que el 75% del mercado objetivo (119,306) asistirá por lo menos 1 vez al mes a una cafetería, tomando en cuenta que existen 3 competidores importantes en esta industria con aproximadamente 15 sucursales en Managua y asumiendo que los consumidores se distribuyen uniformemente, se estima que el promedio de clientes esperados para cada sucursal será de **220 clientes diarios**, adicionalmente se calcula el **consumo promedio estimado de US\$ 7.28**. Cabe hacer mención que se ha definido una curva de crecimiento para la demanda esperada de cada sucursal, cuya madurez se alcanza en el año 3 para cada sucursal.

Tabla 25. Crecimiento esperado de demanda por sucursal

	PORCENTAJE DE CLIENTES			CLIENTES POR CAFETERÍA		
	Cafetería 1	Cafetería 2	Cafetería 3	Cliente C 1	Cliente C2	Cliente C3
AÑO 1	75%	75%	85%	165	165	187
AÑO 2	85%	85%	95%	187	187	209
AÑO 3	100%	100%	100%	220	220	220

* La madurez de la demanda esperada se calcula en el 3er año

Fuente: Elaboración propia

Se ha verificado este comportamiento estimado la demanda, mediante la observación de flujos de clientes de dos cadenas de cafeterías en la ciudad de Santiago, siendo los locales visitados con este fin: Starbucks Costanera Center, Starbucks bellavista, Starbucks Rosario Norte, así mismo cafetería Juan Valdez Rosario Norte y Juan Valdez Providencia.

En la sucursal Starbucks Costanera Center, se hicieron cálculos de las personas que ingresaron al local y compraron; en un horario de 3:30 a 4:30pm, donde se registraron 87 personas que consumieron bebidas y alimentos en una hora, lo que indica una tendencia de consumo de 609 diarios aproximadamente. Adicionalmente, se entrevistaron a los empleados de esa sucursal y de las anteriormente mencionadas, a manera de tener un dato más certero de la demanda y los productos de principales de consumo, se toma en cuenta que según la información obtenida, la demanda diaria de estos establecimientos está entre 500 a 600 personas.

20.4. CÁLCULO DE INVERSIÓN

Tabla 26. Inversión inicial

ÍTEM	AÑO 0	AÑO 2	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 7
Silla Interior	1.866	1.866	1.866	1.866	1.866
Planta de decoración	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Utensilios de operación (Servicios, vasos, dispensadores, etc.)	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Lámpara Colgante	599	599	599	599	599
Vitrina para productos	700	700	700	700	700
Rack Bodega	800	800	800	800	800
Mesa Interior	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Mesa Sofá Internet	800	800	800	800	800
Mesa Proyector	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Mastertech Aire Acondicionado INVERTER / TAC18CSABGI / 18000 BTU	1.525	1.525	0	1.525	0
Proyector para reuniones	100	100	100	100	100
Juego de Comedor exterior / COPENHAGEN (4 Sillas, 1 Sombrilla y 1 mesa)	2.051	2.735	2.051	2.735	2.735
Uniden Guardian UDR744 7" Touchscreen LCD with 2 Outdoor (cámara)	230	230	230	230	230
Commodity Sofá	2.063	2.063	2.063	2.063	2.063
Sofá diesa Budapest	1.110	1.110	1.110	1.110	1.110
Commodity Escritorio para computadora / CT3813A_S06C / Metal	555	555	555	555	555
Lenovo Computadora portátil / B5045 / AMD Radeon HD 73	1.924	2.886	1.924	2.886	2.886
Sony Teatro en casa / DAVTZ140 / 300W	185	185	185	185	185
Televisor x Tablero - Televisor LED 40" Smart TV	1.198	1.198	1.198	1.198	1.198
Decoración Local	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
GE JK5000SFSS 27" Stainless Steel Electric Single Wall Oven - Convection	1.699	1.699	1.699	1.699	1.699
Cuisinart DBM-8 Supreme Grind Automatic Burr Mill	100	100	100	100	100
Licuada Pro Waring 48oz	149	149	149	149	149
Reach in kitchen 4 door stainless steel refrigerator freezer	1.999	1.999	0	1.999	0
MT2UL (200502L): (2) 2.5 gallon bowls. Stainless steel.	4.396	4.396	4.396	4.396	4.396
Model ESP2-220V Venezia II Espresso Machines Easy Espresso	6.786	6.786	6.786	6.786	6.786
SG2LF (721425): Double, flat, cast iron surface.	1.191	1.191	1.191	1.191	1.191
Harmony HMBC6 Refrigerated Dual Service Merchandiser	10.953	10.953	0	10.953	0
Socket Cordless Hand Scanner 7Ci Scanner	425	425	425	425	425
Star 39461210 Receipt Printer	521	521	521	521	521
APG Vasario Series 1416 (VP320-BL1416)	244	244	244	244	244
Ipad	1.750	2.250	1.750	2.250	2.250
WindFall Stand for Surface	833	1.071	833	1.071	1.071
TOTAL	72.151	74.535	57.675	74.535	60.058

Fuente. Elaboración propia

Es importante tomar en cuenta que existen 3 inversiones de nuevas sucursales en los años 0, 2 y 5; así mismo existen 2 reinversiones que se aplican en el año 4 y 7, que representan inversiones por depreciación con el fin de renovar maquinaria y equipos.(ver tabla 37 de depreciaciones)

20.5. CÁLCULO DE INGRESOS

Tabla 27. Ingresos

	CATEGORÍAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8
BEBIDAS	Café	\$ 89.843	\$ 101.822	\$ 209.633	\$ 221.612	\$ 251.559	\$ 353.381	\$ 365.360	\$ 383.328
	Jugos naturales	\$ 7.722	\$ 8.752	\$ 18.018	\$ 19.048	\$ 21.622	\$ 30.373	\$ 31.403	\$ 32.947
	Té	\$ 13.959	\$ 15.820	\$ 32.571	\$ 34.432	\$ 39.085	\$ 54.905	\$ 56.767	\$ 59.558
	Otros	\$ 13.959	\$ 15.820	\$ 32.571	\$ 34.432	\$ 39.085	\$ 54.905	\$ 56.767	\$ 59.558
ALIMENTOS	Paninis	\$ 147.015	\$ 166.617	\$ 343.035	\$ 362.637	\$ 411.642	\$ 578.259	\$ 597.861	\$ 627.264
	Sopas	\$ 16.424	\$ 18.614	\$ 38.323	\$ 40.513	\$ 45.987	\$ 64.601	\$ 66.791	\$ 70.076
	Ensalada	\$ 100.980	\$ 114.444	\$ 235.620	\$ 249.084	\$ 282.744	\$ 397.188	\$ 410.652	\$ 430.848
	Dulces y frutas	\$ 31.185	\$ 35.343	\$ 72.765	\$ 76.923	\$ 87.318	\$ 122.661	\$ 126.819	\$ 133.056
	Mini postres varios (bajos calorías)	\$ 4.752	\$ 5.386	\$ 11.088	\$ 11.722	\$ 13.306	\$ 18.691	\$ 19.325	\$ 20.275
	Café molido 500 gr (Bolsa)	\$ 23.760	\$ 26.928	\$ 55.440	\$ 58.608	\$ 66.528	\$ 93.456	\$ 96.624	\$ 101.376
CAFÉ	Café en grano 500 gr (Bolsa)	\$ 9.504	\$ 10.771	\$ 22.176	\$ 23.443	\$ 26.611	\$ 37.382	\$ 38.650	\$ 40.550
	Galletas Mixtas	\$ 1.188	\$ 1.346	\$ 2.772	\$ 2.930	\$ 3.326	\$ 4.673	\$ 4.831	\$ 5.069
	TOTALES	\$ 460.291	\$ 521.663	\$ 1.074.011	\$ 1.135.383	\$ 1.288.814	\$ 1.810.476	\$ 1.871.848	\$ 1.963.907

Fuente: Elaboración propia

El 15% del IVA no está incluido en los cálculos que han sido elaborados en el plan financiero, sin embargo es importante considerar que según la ley 453, Ley de Equidad Fiscal⁴⁵, la empresa debe funcionar como recaudador impuestos para el fisco, por lo cual debe de tener un control y manejo de sus deberes y derechos en relación a este reglamento.

20.6. COSTOS

Tabla 28. Costos fijos

	ÍTEMES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8
Costos Fijos	Arriendo Local Cafetería	43.200	43.200	43.200	43.200	43.200	43.200	43.200	43.200
	Arriendo Local (Gastos comunes)	6.000	6.000	12.000	12.000	12.000	18.000	18.000	18.000
	Teléfono Celular	12.960	12.960	17.280	17.280	17.280	21.600	21.600	21.600
	Internet 3MB	7.199	7.199	21.596	21.596	21.596	28.794	28.794	28.794
	Arriendo Oficina	0	0	8.970	8.970	8.970	17.940	17.940	17.940
	Diseño e Imprenta (Elementos Visuales)	3.600	3.600	4.320	4.320	4.320	5.040	5.040	5.040
	Impresiones promociones acrílico	600	600	1.200	1.200	1.200	1.800	1.800	1.800
	Contabilidad	2.400	2.400	3.000	3.000	3.000	3.600	3.600	3.600
	Software Admin Café 1 Sucursal	1.020	1.020	0	0	0	0	0	0
	Software Admin Café 2+ Sucursales	0	0	2.028	2.028	2.028	2.028	2.028	2.028
	Utencilios de Limpieza	1.800	1.800	3.600	3.600	3.600	5.400	5.400	5.400
	Equipos de Higiene	480	480	960	960	960	1.440	1.440	1.440
	Artículos de Oficina	120	120	240	240	240	360	360	360
	Bolsas y Empaques	1.320	1.320	2.640	2.640	2.640	3.960	3.960	3.960
	Luz	14.400	14.400	28.800	28.800	28.800	43.200	43.200	43.200
	Agua	4.200	4.200	8.400	8.400	8.400	12.600	12.600	12.600
	Uniforme de empleados	4.032	4.032	8.064	8.064	8.064	12.096	12.096	12.096
	Total costos fijos US\$	103.331	109.530	186.253	196.231	206.209	287.376	300.639	313.903

*El total de los costos fijos se incrementa anualmente en un 6%, monto que se toma en base a inflación promedio anual de Nicaragua.

Fuente: Elaboración propia

⁴⁵http://www.dgi.gob.ni/documentos/Decreto_46_2003_Reglamento_a_la_Ley_453,_Ley_de_Equidad_Fiscal_con_sus_Reformas.pdf

Tabla 29. Costos variables

CATEGORÍAS		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8
BEBIDAS	Café	\$ 22.510	\$ 25.511	\$ 48.021	\$ 55.524	\$ 58.075	\$ 83.586	\$ 91.539	\$ 96.041
	Jugos naturales	\$ 1.485	\$ 1.683	\$ 3.168	\$ 3.663	\$ 3.831	\$ 5.514	\$ 6.039	\$ 6.336
	Té	\$ 4.455	\$ 5.049	\$ 9.504	\$ 10.989	\$ 11.494	\$ 16.543	\$ 18.117	\$ 19.008
	Otros	\$ 8.910	\$ 10.098	\$ 19.008	\$ 21.978	\$ 22.988	\$ 33.086	\$ 36.234	\$ 38.016
ALIMENTOS	Paninis	\$ 99.257	\$ 112.492	\$ 211.749	\$ 244.835	\$ 256.084	\$ 368.576	\$ 403.647	\$ 423.498
	Sopas	\$ 10.395	\$ 11.781	\$ 22.176	\$ 25.641	\$ 26.819	\$ 38.600	\$ 42.273	\$ 44.352
	Ensalada	\$ 47.520	\$ 53.856	\$ 101.376	\$ 117.216	\$ 122.602	\$ 176.458	\$ 193.248	\$ 202.752
	Dulces y frutas	\$ 15.593	\$ 17.672	\$ 33.264	\$ 38.462	\$ 40.229	\$ 57.900	\$ 63.410	\$ 66.528
	Mini postres varios (bajos calorías)	\$ 2.376	\$ 2.693	\$ 5.069	\$ 5.861	\$ 6.130	\$ 8.823	\$ 9.662	\$ 10.138
	Café molido 500 gr (Bolsa)	\$ 11.954	\$ 13.548	\$ 25.502	\$ 29.487	\$ 30.842	\$ 44.390	\$ 48.614	\$ 51.005
	Café en grano 500 gr (Bolsa)	\$ 4.782	\$ 5.419	\$ 10.201	\$ 11.795	\$ 12.337	\$ 17.756	\$ 19.446	\$ 20.402
Galletas Mixtas	\$ 238	\$ 269	\$ 507	\$ 586	\$ 613	\$ 882	\$ 966	\$ 1.014	
OTROS	Pajilla Plástica	\$ 252	\$ 286	\$ 539	\$ 623	\$ 685	\$ 753	\$ 829	\$ 912
	Bolsa Craft	\$ 2.970	\$ 3.366	\$ 6.336	\$ 7.326	\$ 8.059	\$ 8.864	\$ 9.751	\$ 10.726
	Sobres de Endulzante y Azúcar	\$ 530	\$ 601	\$ 1.131	\$ 1.308	\$ 1.438	\$ 1.582	\$ 1.741	\$ 1.915
	Vasos Polipapel C/Tapa	\$ 4.342	\$ 4.921	\$ 9.263	\$ 10.711	\$ 11.782	\$ 12.960	\$ 14.256	\$ 15.681
	TOTAL US\$	\$ 247.068	\$ 280.011	\$ 527.079	\$ 609.435	\$ 638.516	\$ 911.549	\$ 998.402	\$ 1.048.855

Fuente. Elaboración propia

20.7. CAPITAL DE TRABAJO

El capital de trabajo es el monto asignado para cubrir los pagos en el corto plazo que la empresa debe cancelar mientras logra generar sus propios recursos para operar. Este monto será incluido en el monto requerido para iniciar operaciones.

En el cálculo del capital de trabajo se incorporaron las siguientes cuentas:

Tabla 30. Capital de trabajo

CÁLCULO DE CAPITAL DE TRABAJO		
1 mes	Inventarios	\$ 20.589
2 meses	Salarios	\$ 13.250
2 meses	Arriendo establecimiento	\$ 7.200
2 meses	Gastos comunes establecimiento	\$ 1.000
2 meses	Servicios básicos (Agua/ Luz)	\$ 3.100
	TOTAL	\$ 45.139

*Los proveedores bajo la clasificación A funcionan bajo un crédito de 30 días.

Fuente: Elaboración propia

20.8. ESTRUCTURA DE CAPITAL

Tabla 31. Estructura de capital

INVERSIÓN AÑO 0	%	Valor
Inversión inicial		\$ 72.151
Capital de trabajo		\$ 45.139
Inversión Inicial	100%	\$ 117.290
Financiamiento externo	60%	\$ 70.374
Capital Propio	40%	\$ 46.916

La estructura de capital se ha definido con un porcentaje 60% financiamiento externo y 40% capital propio. El financiamiento será obtenido por medio del banco Banpro Nicaragua, el cual ofrece una tasa de interés del 12% a 60 meses (5 años), el monto de financiamiento equivale US\$ 70,374.

20.9. ESTRUCTURA PRÉSTAMOS

Tabla 32. Estructura de préstamos

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8
Deuda inicial		70.374	59.297	95.337	73.785	87.150	102.661	77.644	88.734
Interés		8.445	7.116	11.344	8.773	10.281	11.986	9.056	25.310
Amortización		11.078	12.407	21.552	24.123	32.937	25.017	27.947	88.734
Deuda final		59.297	46.890	73.785	49.662	54.213	77.644	49.696	64.681
Préstamo	70.374		48.448		37.489	48.448		39.038	

Fuente. Elaboración propia

La estructura de préstamos incluye 3 inversiones para la creación de 3 establecimientos en los años 1, 3 y 6, adicionalmente se encuentran reinversiones de las sucursales 1 y 2 las cuales al 5to año se adquieren los equipos y maquinaria que ha sido depreciados según las leyes de Nicaragua⁴⁶.

20.10. SALARIOS

Tabla 33. Salarios

CARGOS	Costo Emp	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8
Gerente General	18%	21.240	22.320	23.465	24.678	25.965	27.328	28.773	30.305	31.929
Gerente Operaciones	18%	0	0	0	0	0	0	17.264	18.183	19.158
Responsable de Compras y Logística	18%	9.912	10.416	10.950	11.517	12.117	12.753	13.428	14.142	14.900
Administrador del Establecimiento	18%	9.912	10.416	10.950	21.521	22.722	23.994	37.259	39.403	41.677
Cajero	18%	15.048	15.912	16.828	34.949	37.007	39.189	61.928	65.605	69.502
Responsable de Servicio	18%	15.048	15.912	16.828	34.949	37.007	39.189	61.928	65.605	69.502
Responsable de Limpieza	18%	6.540	6.900	7.282	14.832	15.690	16.599	34.584	36.627	38.792
Asesor independiente (Analista Serv. al cli	0%	1.800	1.908	2.022	2.144	2.272	2.409	2.553	2.707	2.869
Total Salarios US\$		79.500	83.784	88.325	144.590	152.780	161.461	257.717	272.578	288.330

* El costo para la empresa refleja el porcentaje que debe asumir la empresa por empleado en base a INSS 16% e INATEC 2%

* INSS (Instituto Nacional de Seguro Social), INATEC (Instituto Nacional Tecnológico)

Fuente Elaboración propia

20.11. EVALUACIÓN FINANCIERA DE PROYECTO

Tabla 34. Evaluación financiera del proyecto

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Ventas Netas		460.291	521.663	1.074.011	1.135.383	1.288.814	1.810.476	1.871.848	1.963.907
Costo Fijo		-103.331	-109.530	-186.253	-196.231	-206.209	-287.376	-300.639	-313.903
Costos Variables		-247.068	-280.011	-527.079	-609.435	-638.516	-911.549	-998.402	-1.048.855
Margen bruto		109.892	132.121	360.679	329.717	444.089	611.552	572.807	601.149
Gastos Administrativos		-79.500	-83.784	-88.325	-144.590	-152.780	-161.461	-257.717	-272.578
Utilidad operativa		30.392	48.337	272.354	185.126	291.309	450.091	315.090	328.572
Pérdida del ejercicio anterior PEA									
Depreciación		-12.390	-12.390	-24.780	-24.780	-35.723	-37.599	-37.599	-38.029
UAI		18.002	35.947	247.574	160.346	255.586	412.492	277.490	290.543
Gastos Financieros		-8.445	-7.116	-11.344	-8.773	-10.281	-11.986	-9.056	-25.310
Utilidad Antes de Impuestos		9.557	28.832	236.230	151.574	245.305	400.506	268.435	265.233
Impuestos		-2.867	-8.650	-70.869	-45.472	-73.592	-120.152	-80.530	-79.570
Utilidad neta		6.690	20.182	165.361	106.102	171.714	280.354	187.904	185.663
Depreciación		12.390	12.390	24.780	24.780	35.723	37.599	37.599	38.029
Amortización		-11.078	-12.407	-21.552	-24.123	-32.937	-25.017	-27.947	-88.734
Flujo de caja operacional FCO		8.002	20.165	168.589	106.759	174.499	292.937	197.557	134.958
PEA		0	0	0	0	0	0	0	0
Valor residual		0	0	0	0	0	0	0	115.662
Capital de trabajo	-45.139	0	0	0	0	0	0	0	45.139
Préstamo	70.374	0	48.448	0	37.489	48.448	0	39.038	0
Inversiones	-72.151	0	-74.535	0	-57.675	-74.535	0	-60.058	0
Flujo de Caja FCT	-46.916	8.002	-5.922	168.589	86.573	148.412	292.937	176.536	295.759

Fuente. Elaboración propia

⁴⁶ http://www.ine.gob.ni/DAC/consultas/Res_Tabla_Depreciacion_Equipos.pdf

Realizando una breve evaluación financiera del proyecto, se observa que este tipo de negocios genera mucho flujo de caja, reportando la mayor parte de ingresos al contado, realidad que pone en ventaja a la empresa para poder cubrir sus obligaciones en tiempo y rotar el efectivo.

20.12. CÁLCULO VAN Y TIR

Con el fin de realizar los cálculos del modelo de flujos de caja descontados, se debe encontrar el valor de la tasa de descuento del proyecto en Nicaragua. El cual se calcula mediante la siguiente fórmula:

$$r = i + (Er - i) * B$$

r= Tasa de descuento

i= Tasa libre de riesgo= 9%⁴⁷

Er= Tasa Premium de riesgo del mercado = 15%

B= Beta de la industria =1.05⁴⁸ (Estados Unidos)

r = 15.3 %

Esta tasa de descuento obtenida es igual a 15.3% utilizando a un beta de la industria en Estados Unidos; se considerará un castigo adicional para este factor incrementando el porcentaje en un 35% esto por la falta de conocimiento del negocio y por ser un startup o una compañía incipiente, al incrementar este porcentaje se le está exigiendo más al proyecto; por lo cual la tasa de descuento será de **20.6%**.

Tabla 35. VAN y TIR

VAN	\$ 298.295,64
TIR	92,84%
TASA DE DESCUENTO	20,6%

Fuente. Elaboración propia

Luego del realizar el cálculo del VAN y TIR, se determinó que las cifras son aceptables para la ejecución del proyecto, por obtener un VAN mayor a cero y una TIR considerablemente alta para este giro de negocios. Los datos resultantes han sido calculados con una tasa de descuento del 20%, la cual ha sido altamente “castigada” para dar mayor certeza de la viabilidad del proyecto.

⁴⁷ http://www.bcn.gob.ni/estadisticas/anuario_estadistico/index.php

⁴⁸ http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

20.13. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Tabla 36. Análisis de escenarios

ESCENARIO CLIENTES	ESCENARIO BASE	INCREMENTO 20%	DISMINUCIÓN 20%
Clientes diarios	220	264	183
VAN	\$ 298.295,64	\$ 515.615,03	\$ 108.191,81
TIR	92,84%	141%	48%
ESCENARIO COSTOS VARIABLE	ESCENARIO BASE	INCREMENTO 20%	DISMINUCIÓN 20%
Costos variables (Muestra año 1)	\$ 247.068,36	\$ 296.482,03	\$ 205.890,30
VAN	\$ 298.295,64	\$ 49.075,61	\$ 495.255,54
TIR	92,84%	33%	141%
ESCENARIO COSTOS FIJOS	ESCENARIO BASE	INCREMENTO 20%	DISMINUCIÓN 20%
Costos fijos (Muestra año 1)	\$ 103.330,56	\$ 123.996,67	\$ 86.108,80
VAN	\$ 298.295,64	\$ 216.445,24	\$ 364.594,73
TIR	92,84%	71%	111%

Fuente: Elaboración propia

Se establecieron 3 distintos escenarios para comprobar la sensibilidad del proyecto, encontrándose una relación importante de la cantidad de clientes con las variables VAN y TIR, la disminución del 20% de clientes puede significar un retorno de la inversión de 48%; Los costos variables adicionalmente son muy vulnerables a los cambios, se incrementaron los costos de las materias primas e insumos en un 20% y esto impactaría el resultado de la TIR de un 92% a un 33%; en el caso de los costos fijos la relación de un incremento o disminución de los costos tienen menos impacto en la TIR y VAN.

20.14. PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio se ha calculado para el primer año de operación de la cadena de cafeterías, mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{(\text{Costos fijos totales})}{1 - \frac{\text{Costos variables}}{\text{Ventas totales}}}$$

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{(\$103,331)}{1 - \frac{\$247,068}{\$460,291}}$$

El resultado demuestra que la empresa debe generar ventas de US\$ 223,063,44 dólares durante el primer año (US\$18,589 mensuales) para lograr cubrir sus costos fijos, en un estado sin ganancias ni pérdidas. Naturalmente la empresa tiene como meta superar esta cifra para obtener utilidades.

20.15. PERIODO DE RECUPERACIÓN O PAYBACK

Tomando en cuenta que son distintas inversiones y reinversiones en este proyecto, se ha calculado el periodo de recuperación haciendo el ejercicio con un único establecimiento, dando como resultado que el payback se estima alcanzar en el año 3.5.

20.16. ANÁLISIS DEL RIESGO DE INVERSIÓN

Con el objetivo de valorar el riesgo que tomará la inversión y en virtud de lo que se establece en el capítulo 2 del análisis de la industria, se pretende realizar una breve evaluación de la inversión desde un enfoque práctico y de mercado de manera que se refuerce el análisis financiero y operativo.

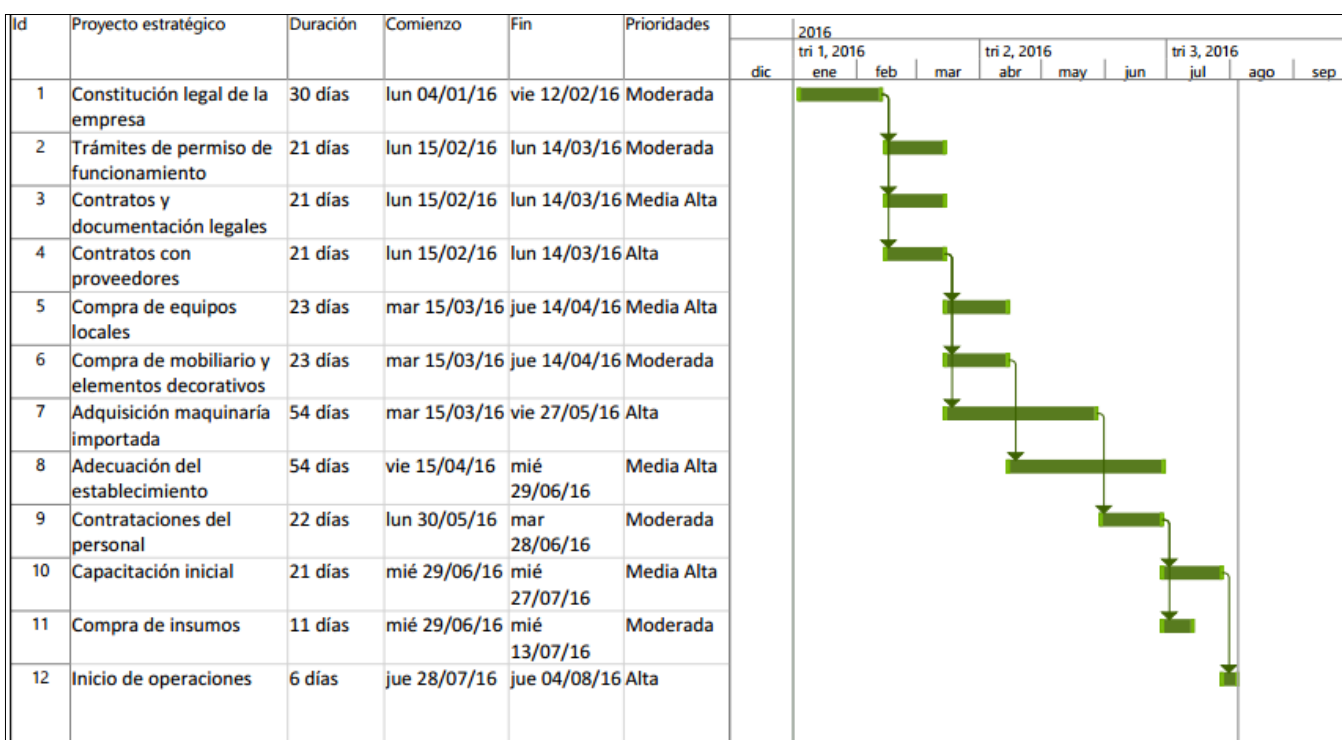
Las barreras de salida para esta industria son bajas, esto pone en contexto aspectos claves que pueden llevar a los inversionistas a realizar un proyecto con un riesgo calculado, donde que admite una salida del negocio rápida en caso que las condiciones en las cuales se implementa no son óptimas o alguno de los factores falla; El 85% de la inversión inicial de cada sucursal es activo fijo, siendo estos principalmente maquinaria de cocina, equipo de refrigeración y mobiliario; productos fácilmente comercializables en el mercado.

Por otra parte y considerando otra posibilidad para mitigar los posibles riesgos, existe la opción de trabajar bajo un esquema de franquicia, lo que podría nivelar el riesgo, incrementar otros ingresos y ejerciendo mayor poder de negociación, lo que impulsaría la imagen de la empresa y la presencia en el mercado.

21. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Para la realización del plan de negocios, se ha determinado un plan de implementación con las actividades más importantes para dar inicio a las operaciones; este plan involucra aspectos relacionados con la documentación legal de la empresa, adquisición de maquinaria, remodelación del módulo de alquiler, contratación del personal y capacitaciones principalmente. Cabe hacer mención que los tiempos definidos pueden tener cierto margen de error, sin embargo se debe de procurar seguir la guía establecida.

Gráfico 3. Plan de implementación



Fuente. Elaboración propia

22. CONCLUSIONES

Luego distintos análisis del presente plan de negocios, se detallan las conclusiones a continuación:

- Existe un mercado de nicho en Nicaragua que está mejorando su poder adquisitivo, este nicho es de personas que buscan nuevas experiencias de consumo, interesados en marca, imagen y calidad, así como el cuidado de su alimentación y físico.
- El café en Nicaragua es reconocido mundialmente por su calidad y atributos específicos de cultivo, sin embargo en el país no existe una cultura de consumo de buen café puesto que la mayor parte del café de mejor calidad se exporta.
- La industria de cafeterías en Nicaragua está en crecimiento, así como el número de consumidores. Los competidores principales en esta industria son 3 cadenas de cafés, las cuales han expandido sus negocios y una de ellas tiene presencia en todo el país con 19 cafeterías.
- Las oportunidades se reflejan en aspectos del mercado creciente y exclusivo, la poca competencia, además del aspecto económico a nivel país, donde se considera el crecimiento que Nicaragua ha estado teniendo en los últimos años a tasas de alrededor del 5%.
- La estrategia que se ha definido para este plan de negocios surge luego de hacer distintos análisis de las necesidades existentes; con lo cual se tomó en cuenta una estrategia de especialista, el cual se enfoca en diferenciación para un nicho de mercado en este caso para un segmento medio y alto; creándose una marca de prestigio y alto valor de mercado.
- La cadena de cafetería iniciará sus operaciones con una sucursal en Centro comercial Galerías Santo Domingo, en la zona de Carretera a Masaya, Managua, esta incluirá en su menú productos gourmet y bajos en calorías, además de tener un café de alta calidad; los servicios que se incluyen en el local, son la facilidad de un área privada para reuniones de empresarios con retroproyector y disponibilidad de uso de ipads para lectura de noticieros en línea.
- Los valores que se obtuvieron de los análisis financieros incluyen un Valor Actual Neto (VAN) de US\$\$ 298.295,64 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 92,84% tomando en cuenta una tasa de descuento de un 20.6%; lo que considera al proyecto viable por la rentabilidad atractiva para el mercado Nicaragüense.

23.RECOMENDACIONES

Se detallan las recomendaciones en base a los análisis anteriormente establecidos.

- Se recomienda poner en marcha el plan de negocios de la cafetería gourmet en Managua, Nicaragua, dado a las oportunidades existentes en el mercado, los recursos que se poseen y las tendencias actuales de consumo de este nicho de mercado diferenciado.
- Es necesario tener proyección de expansión del negocio para aprovechar poder de negociación con proveedores, el “know how” y los recursos financieros.
- Proyectar el negocio con innovación en sus productos y servicios de manera constante. Para motivar la frecuencia de clientes a los establecimientos.
- Tener una supervisión constante de las actividades de la competencia para analizar oportunidades y amenazas en la industria.
- Mantener a lo largo de los años la calidad en los productos y servicios para no perder la imagen percibida de los clientes en relación a la empresa.
- Con el fin de disminuir el riesgo de las inversiones, se puede considerar trabajar bajo el sistema de franquicias para lograr obtener otros ingresos.

24. BIBLIOGRAFÍA

Publicaciones

- Administración estratégica y política de negocios; Thomas L. Wheelen y J. David Hunger (2013); decimotercera edición Pearson
- Administración estratégica. Hitt, M., Ireland, R & Hoskisson, R 2004. México: Thompson
- Cómo crear, ganar y dominar los mercados, Philip Kotler, Grupo Planeta, España 2001.
- Supply Chain Management, a logistics perspective; John J. Coyle, C. John Langley Jr., Brian J. Gibson, Robert A. Novack, Edward J. Bardi, 8Th edition, 2009
- Administración de operaciones. Producción y cadena de suministros; Richard B. Chase y F. Robert Jacobs edición 13ª Mc Graw Hill.
- David, Fred R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. 9ª. Edición. Editorial Prentice Hall. México.
- Recopilación de información de material docente IN77Q2 – Gestión comercial I de profesor Marcel Goic

Sitios web

- http://www.elobservadoreconomico.com/archivo_anterior/125/opinion.htm
- <http://www.estrategiaynegocios.net/csp/mediapool/sites/EN/EmpresasYManagement/Empresas/story.csp?cid=562746&sid=1407&fid=330>
- <http://www.nicaragua-magazine.com/best-managua-coffee-shops-mama-quilla/>
- http://www.nytimes.com/2015/05/12/upshot/more-consensus-on-coffees-benefits-than-you-might-think.html?smid=fb-nytimes&smtyp=cur&bicmp=AD&bicmlukp=WT.mc_id&bicmst=1409232722000&bicmet=1419773522000&_r=2&abt=0002&abg=1
- http://www.espanica.org/pages/paginas_productos.php?mostrar=10
- http://www.arbore.org/system/files/cafe_de_nicaragua_2010.pdf
- http://revistazonacentro.com/?os_zonas=cafe-nicaraguense-reconocido-a-nivel-mundial
- <http://www.pronicaragua.org/es/por-que-invertir-en-nicaragua/abundante-capital-humano>
- <http://globalassets.starbucks.com/assets/ae439315005c447bb93b09f75b60f1ef.pdf>
- http://www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/anual/nicaragua_cifras/nicaragua_cifras.pdf (página 34)
- http://www.forumdelcafe.com/pdf/F-39_Cafeterias_Nicaragua.pdf
- <http://lasombraecolodge.com/>
- <http://www.pronicaragua.org/es/sala-de-prensa/noticias-sobre-nicaragua/417-hotel-hyatt-place-se-instalara-en-managua>
- <http://www.comercioexterior.ub.edu/fpais/nicaragua/ciudadesmasimportantes.htm>

- <http://www.elnuevodiario.com.ni/economia/337471-managua-potencia-economica-nicaragua/>
- <http://www.infobae.com/2014/05/21/1566368-pese-lo-que-se-creia-el-cafe-tiene-propiedades-saludables>
- https://books.google.cl/books?id=TbuZnzcXGysC&pg=PA255&dq=retail+management+restaurants&hl=es&sa=X&ei=J4BbVY_hCITfsATruYKgBA&ved=0CFMQ6AEwBjgU#v=onepage&q=retail%20management%20restaurants&f=false

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta modelo y análisis de resultados

Por este medio solicito unos minutos de su tiempo para completar la siguiente encuesta que tiene como fin analizar el mercado potencial de una cadena de cafeterías en Nicaragua. Muchas gracias por su participación en la misma.

1. De los siguientes lugares, indique la frecuencia con la cual asiste. (Califique según su frecuencia)

	Muy frecuente (3 o más veces por semana)	Frecuente (2 veces por semana)	Medio frecuente (1 vez cada 2 semanas)	Rara vez (1 vez al mes o cada dos meses)	No asiste
Discoteca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cafetería	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Restaurante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. De la siguiente tabla de atributos, califique en orden de importancia lo que representa para usted estas variables para elegir una cafetería para compartir con amigos/familiares.

	Muy importante	Importante	poco importante	no importante
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad de productos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Servicio al cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Variedad del menú	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Productos naturales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ambiente (decoración, música)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ubicación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. De la siguiente tabla de bebidas, anote frecuencia de consumo

	Muy frecuente	Frecuente	Poco frecuente	no consume
Jugos naturales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Café	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gaseosa Light	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gaseosa regular	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Té (frío /caliente)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Según la siguiente tabla, califique que tanto disfruta las siguientes actividades. (Califique cada actividad de 1 al 5, siendo 5 = lo que más disfruta y 1= no lo disfruta)

	5	4	3	2	1
Leer un libro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ir al cine	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hacer deporte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Compartir con la familia/amigos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conciertos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. ¿Por qué medios promocionales usted se informa de nuevos restaurantes, bares o cafeterías?

6. ¿Qué tanto le interesaría asistir a lugar donde tomar un café/ bebida natural y tener la opción de participar en actividades interactivas en el lugar (dinámicas culturales, poesía, música en vivo, juegos de mesa, actividades al aire libre) para conocer gente o simplemente compartir con amigos/ familia?

7. ¿En qué zona de Managua están ubicados los bares, cafeterías y restaurantes que usted frecuenta?

- Zona Carretera Sur
 Zona Carretera Norte
 Zona Carretera Masaya
 Zona Carretera León
 Otro (especifique)

8. ¿En qué rango de edad se encuentra usted?

- Entre de 18 - 28
 29-39
 40-50
 Más de 51

9. Indique su sexo

- Femenino
 Masculino

10. ¿En que zona de Managua vive usted?

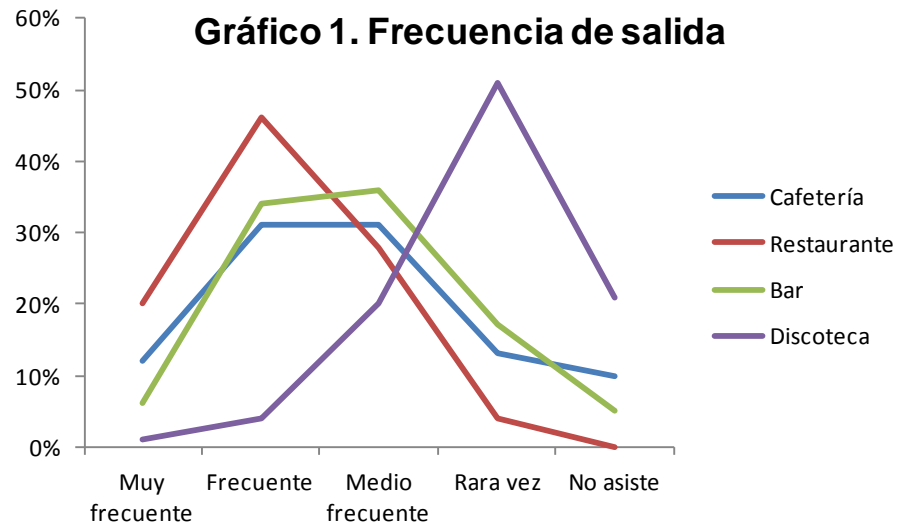
- Zona Carretera Sur
 Zona Carretera Norte
 Zona Carretera Masaya
 Zona Carretera León
 Otro (especifique)

Listo

Análisis de respuestas, según una muestra de 100 encuestados.

1. De los siguientes lugares, indique la frecuencia con la cual asiste. Califique según su frecuencia. Muy frecuente (3 o más veces por semana), Frecuente (2 veces por semana), Medio frecuente (1 vez cada 2 semanas), Rara vez (1 vez al mes o cada dos meses) y No asiste.

Respuesta 1.



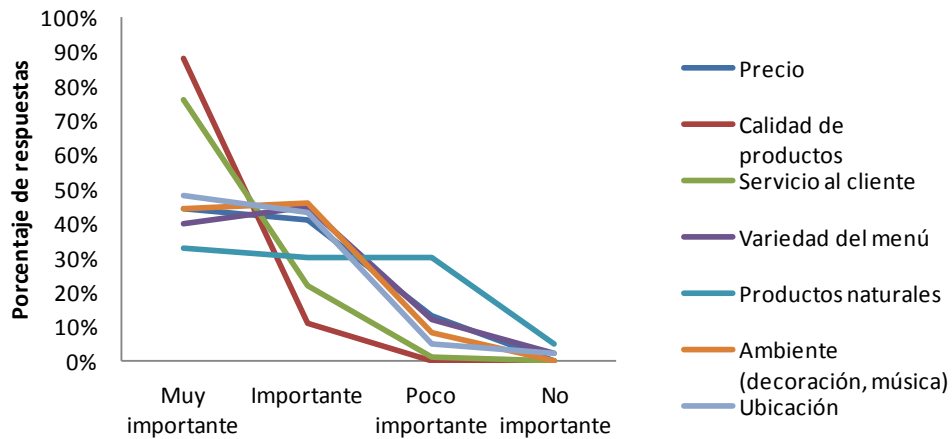
Según las respuestas obtenidas, las cafeterías representan una frecuencia de asistencia alta de 3 a más veces por semana por un 12.9% de los encuestados, así mismo el 31% asiste a una cafetería 2 veces por semana y otro 31% asiste 1 vez cada 2 semanas. De lo que se tiene un total de 75.26% que asiste regularmente, solo 13.98% que asiste rara vez y un 10.75% que no asiste del todo.

Por otra parte se observa que la mayor frecuencia se encuentra en restaurantes, siendo los de mayor frecuencia un 20%, frecuentes 46% y medio frecuente 28% como total 94%. Se asume mediante las respuestas anteriores que hay una alta disposición de frecuentar restaurantes y cafeterías.

2. De la siguiente tabla de atributos, califique en orden de importancia lo que representa para usted estas variables para elegir una cafetería para compartir con amigos/familiares. Califique en orden desde muy importante a no importante.

Respuesta 2.

Gráfico pregunta 2. Calificación de atributos por orden de importancia



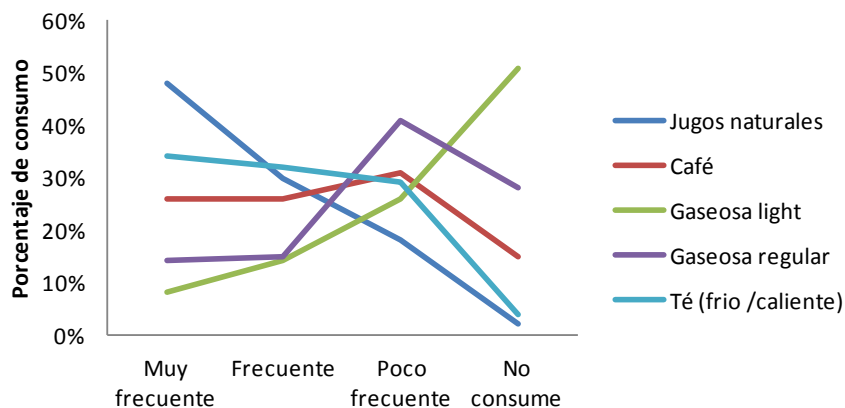
Según los encuestados los atributos que tienen alta en la calificación siendo “muy importante” al momento de elegir una cafetería son: la calidad de los productos con un 88%, seguidamente el servicio al cliente con un 76% y por último un 48% para el atributo ubicación.

Así mismo, el ambiente representa un 44% en el aspecto “muy importante” y un 46.94% como “importante” lo que sugiere que un peso importante al momento de elegir un sitio de consumo; Es notable que el precio no es uno de los factores más determinantes por estar en cuarto lugar, este es considerado “muy importante” por el 44% de los encuestados, así mismo considerado “importante” por el 41%, cabe mencionar que existe un grupo de 13% que lo considera como “poco importante”.

3. De la siguiente tabla de bebidas, anote frecuencia de consumo. Siendo estas de “Muy frecuentes” a “No consume”.

Respuesta 3.

Gráfico pregunta 3. Frecuencia de consumo bebidas

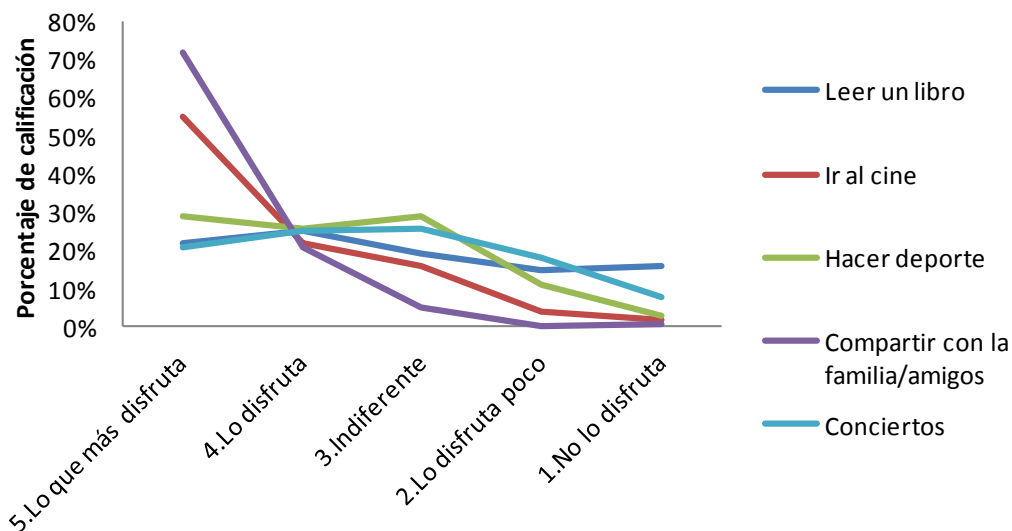


En base a la frecuencia de consumo de bebidas, los jugos naturales son los que tienen mayor frecuencia siendo esto lo que califican un 48% de los encuestados, así como los tés y el café que tienen una frecuencia de 34% y 26% respectivamente; Así mismo cabe hacer mención que los que tienen menor porcentaje en la selección “no consume” son los jugos naturales con un 2%, el té con un 4% y el café con un 15%. Por lo que se puede inferir que en base a las opciones proporcionadas, esta muestra del mercado prefiere lo “natural”, no así mismo las gaseosas de ningún tipo.

4. Según la siguiente tabla, califique que tanto disfruta las siguientes actividades. (califique cada actividad de 1 al 5, siendo 5= lo que más disfruta y 1= no lo disfruta)

Respuesta 4.

Gráfico pregunta 4. Calificación de actividades

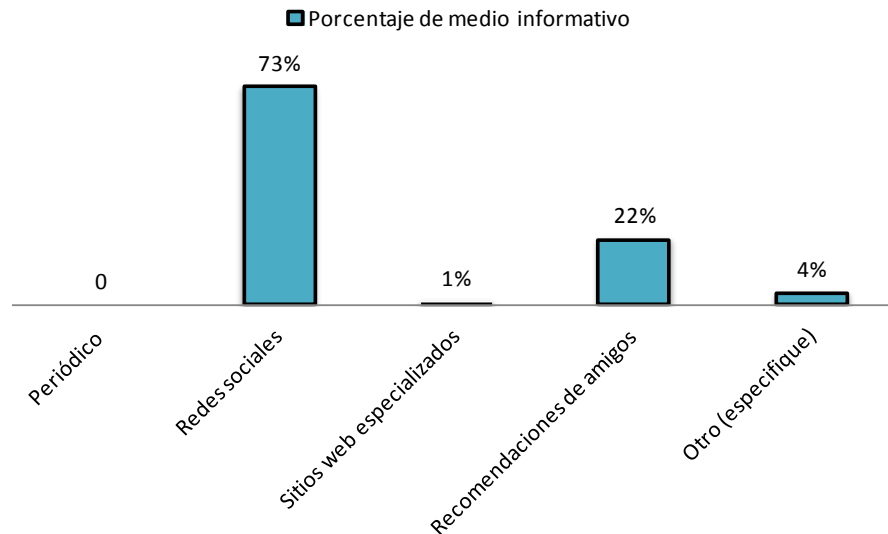


En base a las actividades propuestas, compartir con amigos y familia representa “lo que más disfruta” en un 72% de los encuestados, ir al cine es una actividad que tiene un porcentaje alto de disfrute con un 55% de calificación, así mismo hay un porcentaje no menor que disfruta de hacer deportes siendo un 30%.

5. ¿Por qué medios promocionales usted se informa de nuevos restaurantes, bares o cafeterías?

Respuesta 5.

Gráfico respuesta 5. Medios promocionales informativos

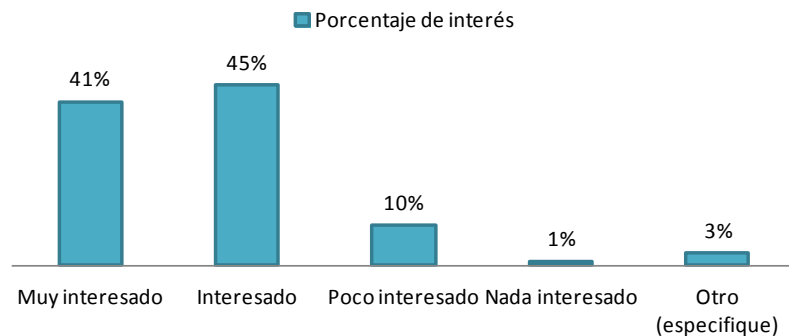


Existe un notable 73% de los encuestados se informan de nuevos restaurantes, bares y cafeterías por medio de redes sociales y un 22% por recomendaciones de amigos.

6. ¿Qué tanto le interesaría asistir a un lugar donde tomar un café/bebida natural y tener la opción de participar en actividades en el lugar (dinámicas culturales, poesía, música en vivo, juegos de mesa, actividades al aire libre) para conocer gente o simplemente para compartir con amigos/familia?

Respuesta 6.

Gráfico respuesta 6. Nivel de interés lugar de bebidas y actividades



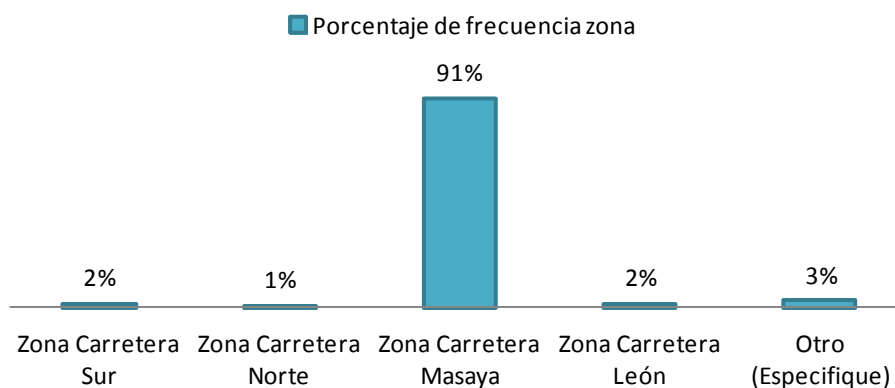
Según las respuestas de la pregunta se puede inferir que las personas están abiertas a considerar nuevos ambientes a los cuales asistir para ir a tomar algún café y/o bebida natural pudiendo participar de actividades en el lugar para conocer personas o para

compartir con amigos/familia; un 41% de los encuestados afirma estar “Muy interesado” y un 45% “Interesado”.

7. ¿En qué zona de Managua están ubicados los bares, cafeterías y restaurantes que usted frecuenta? Zona Carretera Sur, Norte, Masaya, León u otro (especifique).

Respuesta 7.

Gráfico respuesta 7. Ubicación zonas de frecuencia de bares, cafeterías y restaurantes

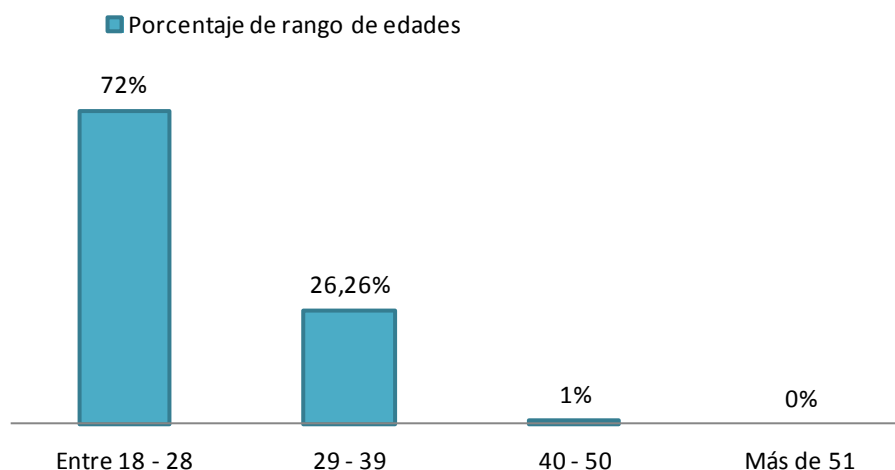


La zona que mayormente frecuentan a bares, cafeterías y restaurantes los encuestados es la zona Carretera Masaya con un 91%.

8. ¿En qué rango de edad se encuentra usted?

Respuesta 8.

Gráfico respuesta 8. Rango de edades

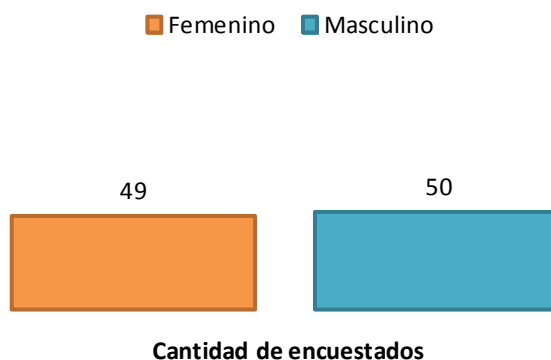


El rango de edades que tienen mayor participación de esta encuesta está entre 18 y 28 años con un 72% y con un 26% para el rango de 29 a 29 años.

9. Indique su sexo

Respuesta 9.

Gráfico respuesta 9. Cantidad de encuestados por sexo

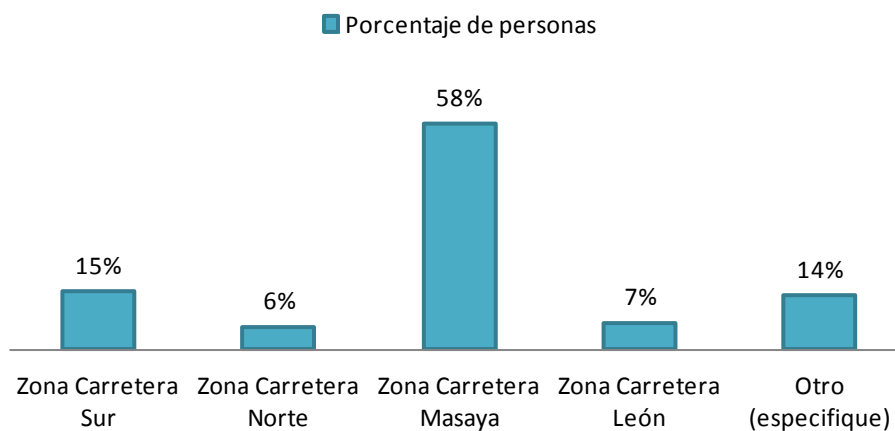


La cantidad de personas encuestadas están en una proporción similar, 50 hombres y 49 mujeres, donde existe 1 que omite la pregunta.

10. ¿En qué zona de Managua vive usted?

Respuesta 10.

Gráfico respuesta 10. Zona de Managua donde reside



Se observa que el 58% de los encuestados reside en la Zona Carretera Masaya, y un 15% en Carretera Sur, las demás Zonas no son muy representativas para el análisis. Como "Otro" se especifican residencias específicas en el centro de Managua.

Anexo 2. Entrevistas a especialista de la industria y análisis de resultado

Managua, Mayo 2015

Entrevista a especialista de la industria restaurantes

Por este medio detallo un listado de preguntas para analizar en base a su experiencia con el fin de analizar la situación general de la industria de cafeterías y restaurantes en Nicaragua, específicamente en Managua.

Entrevista a Ing. Gabriel Vijil gerente de Inversiones Vijil, empresa dueña de un grupo de restaurantes: GHOP (George House Of Pancake), La Ola y Rapidpizza.

1. ¿Cómo evalúa a la industria de restaurantes y cafeterías en Nicaragua? ¿Hay alguna tendencia clara?

En general se pueden observar que existen más restaurantes y cafeterías en Managua, se nota más variedades, así como muchos experimentos de emprendedores y eso es muy valorado por el cliente que le gusta la innovación, sin embargo considero que la industria está teniendo un crecimiento lento, que se está viendo impulsado por el desarrollo de nuevas zonas vivas y centros comerciales que van de alguna forma a estimular a la industria.

2. ¿Qué tan fuerte considera la competencia actual en esta industria?

Para los restaurantes nuestros precisamente las pizzas, hay competencia muy puntual, donde existen algunas pizzerías artesanales y pocas cadenas establecidas como las nuestras, pero hay que valorar también el segmento al cual se dirigen la competencia; para GHOP que es un restaurante cuya especialidad son los desayunos el segmento objetivo es más selecto y no existe tanta competencia directa ni tan especializada.

3. ¿Considera que los hábitos de los consumidores de este tipo de negocios han evolucionado últimamente? ¿Cómo?

Está notándose nuevos lugares para segmentos más específicos tipo gluten free, vegetarianos, oferta light entre otros pero aun hay poca oferta el hecho de estas nuevas aperturas es porque el mercado está de cierta forma demandándolo. Por lo que se está diversificando la demanda por preferencias alimenticias, algunas más naturales; aunque cabe mencionar que aun los hábitos de los consumidores Nicaragüenses del segmento más popular no se preocupan tanto por comer saludablemente.

4. ¿Qué considera que es lo que más valoran los consumidores de esta industria?

El servicio al cliente es sumamente valorado, luego la calidad de los productos, también la ambientación, así como el precio, también es muy valorado la innovación de nuevos productos y servicios en la industria.

5. ¿Qué tipo de perfil de consumidor considera que frecuenta las cafeterías más importantes de Managua como son Casa del Café, Café las Flores, El coche café? ¿Y cuál sería la razón más importante para visitar este tipo de lugares?

Considero que son ejecutivos jóvenes de alrededor de 35 años y gente adulta; la razón principal es compartir tiempo con amigos y disfrutar un tiempo libre.

6. ¿Cuál es el rango de ticket de compra de estos consumidores en los sitios que te mencioné anteriormente según tu experiencia?

El rango podría estar entre 7 y 8 dólares aproximadamente, para los que llegan por una bebida y algo de comer. Los menús de almuerzo están en 8 dólares aproximadamente.

7. ¿Cómo consideras que estos locales podrían asegurar la recompra de los consumidores?

Con actividades de mercadeo y programas de cliente frecuente, también incorporando promociones como lo hacemos nosotros con GHOP, a través de redes sociales, revistas, mantas, anuncios y periódico, así como alianzas con otras empresas.

8. ¿Cómo se evalúa la calidad de servicio y productos percibida desde el cliente?

Actualmente se puede evaluar por medio de la Fanpage, encuestas post servicio, para nuestras empresas no lo tenemos incluido como una evaluación constante pero procuramos tener el mejor personal, calidad y servicio.

Muchas gracias por su información

Entrevista 2 dirigida a especialista de la industria

Managua, Mayo 2015

Entrevista a especialista de la industria restaurantes

Por este medio detallo un listado de preguntas para analizar en base a su experiencia con el fin de analizar la situación general de la industria de cafeterías y restaurantes en Nicaragua, específicamente en Managua.

Entrevista a la Chef Cristina Gómez, con experiencia en cadenas de restaurantes gourmet como Restaurante el Segundo localizado en Managua.

1. ¿Cómo evalúa a la industria de restaurantes y cafeterías en Nicaragua? ¿Hay alguna tendencia clara?

No estoy convencida de que exista una tendencia clara en la industria que asegure crecimiento, pero si puedo decir que es un negocio peligroso porque no hay éxito asegurado, existe mucho riesgo de ser aceptado por los consumidores; es notable que en general en Managua está habiendo mucha inversión en industria, por lo que hay más personas diversificándose por preferencias de consumo.

2. ¿Qué tan fuerte considera la competencia actual en esta industria?

No hay mucha competencia en general en esta industria, para los restaurantes considero que están muy diversificados por tipo de comida, segmentos, ubicaciones, por lo que aun no se nota una el mercado se ve saturado de opciones; existen así mismo para las cafeterías pocas opciones en Managua.

3. ¿Considera que los hábitos de los consumidores de este tipo de negocios han evolucionado últimamente? ¿Cómo?

Hay una leve tendencia que ha comenzado a emerger de hábitos de alimentación saludable, grupos de yoga, grupos deportivos que se preocupan más por las opciones de alimentos.

4. ¿Qué considera que es lo que más valoran los consumidores de esta industria?

Se considera como muy importante la calidad de servicio al cliente, pagar lo justo, buena comida, cocina limpia y honrado, se valoran mucho tener un espacio para compartir, estar al aire libre, espacios amplios, ambientes agradables, cómodos, con acceso a internet para personas que trabajan freelance y ocupan estos sitios como reuniones laborales.

5. ¿Qué tipo de perfil de consumidor considera que frecuenta las cafeterías más importantes de Managua como son Casa del Café, Café las Flores, El coche café? ¿Y cuál sería la razón más importante para visitar este tipo de lugares?

El perfil del consumidor que frecuenta estos lugares creería que son jóvenes trabajadores de un segmento medio alto que quieren compartir un momento agradable o simplemente salir de la rutina.

9. ¿Cuál es el rango de ticket de compra de estos consumidores en los sitios que te mencioné anteriormente según tu experiencia?

Creería que están pagando alrededor de 6 dólares, para darte un rango entre 4 y 6 dólares. Algunas personas solo llegan a tomar y las bebidas son lo más caro que pueden ser unos 2.5 dólares para un café.

6. ¿Cómo consideras que estos locales podrían asegurar la recompra de los consumidores?

Con promociones de marketing permanente de descuentos por compra y promociones de tarjetas de crédito y de cierta forma asegurando la calidad de atención y alimentos en el local.

7. ¿Cómo se evalúa la calidad de servicio y productos percibida desde el cliente?

Según nuestra experiencia se hace mediante la interacción con el consumidor directamente desde el lenguaje corporal, pero se pueden establecer mecanismos más formales como encuestas dirigidas a consumidores al azar.

Muchas gracias por su información

Anexo 4. Tabla de depreciación

Tabla 37. Tabla de depreciación

ÍTEMS	AÑOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8
Silla Interior	5	373	373	746	746	1.119	1.119	1.119	1.119
Utensilios de operación (Servicios, vasos, dispensadores, etc.)	5	300	300	600	600	900	900	900	900
Vitrina para productos	5	140	140	280	280	420	420	420	420
Rack Bodega	5	160	160	320	320	480	480	480	480
Mesa Interior	5	300	300	600	600	900	900	900	900
Mesa Sofá Internet	5	160	160	320	320	480	480	480	480
Mesa Proyector	5	240	240	480	480	720	720	720	720
Mastertech Aire Acondicionado INVERTER / TAC18CSABGI / 18000 BTU	10	152	152	305	305	305	457	457	457
Proyector para reuniones	5	20	20	40	40	60	60	60	60
Juego de Comedor exterior / COPENHAGEN (4 Sillas, 1 Sombrilla y 1 mesa)	5	410	410	820	820	1.231	1.367	1.367	1.504
Commodity Sofá	5	413	413	825	825	1.238	1.238	1.238	1.238
Sofa diesa Budapest	5	222	222	444	444	666	666	666	666
Commodity Escritorio para computadora / CT3813A_S06C / Metal	5	111	111	222	222	333	333	333	333
Lenovo Computadora portátil / B5045 / AMD Radeon HD 7310	5	385	385	770	770	1.154	1.347	1.347	1.539
Sony Teatro en casa / DAVTZ140 / 300W	5	37	37	74	74	111	111	111	111
Televisor x Tablero - Televisor LED 40" Smart TV	5	240	240	479	479	719	719	719	719
Decoración Local	5	4.000	4.000	8.000	8.000	12.000	12.000	12.000	12.000
GE JK5000SFSS 27" Stainless Steel Electric Single Wall Oven - Convector	5	340	340	680	680	1.019	1.019	1.019	1.019
Licuadora Pro Waring 48oz	5	30	30	60	60	89	89	89	89
Reach in kitchen 4 door stainless steel refrigerator freezer	10	200	200	400	400	400	600	600	600
MT2UL (200502L): (2) 2.5 gallon bowls. Stainless steel.	5	879	879	1.758	1.758	2.638	2.638	2.638	2.638
Model ESP2-220V Venezia II Espresso Machines Easy Espresso	5	1.357	1.357	2.714	2.714	4.072	4.072	4.072	4.072
SG2LF (721425): Double, flat, cast iron surface.	5	238	238	476	476	715	715	715	715
Harmony HMBC6 Refrigerated Dual Service Merchandiser	10	1.095	1.095	2.191	2.191	2.191	3.286	3.286	3.286
Socket Cordless Hand Scanner 7Ci Scanner	5	85	85	170	170	255	255	255	255
Star 39461210 Receipt Printer	5	104	104	208	208	312	312	312	312
APG Vasario Series 1416 (VP320-BL1416)	5	49	49	98	98	146	146	146	146
Ipad	5	350	350	700	700	1.050	1.150	1.150	1.250
TOTAL		12.390	12.390	24.780	24.780	35.723	37.599	37.599	38.029

Fuente. Elaboración propia