



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

**DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA  
IMPORTADORA DE CAFÉ BASADO EN CHILE**

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

**MARIO EDUARDO GIRÓN PORTILLO**

**PROFESOR GUÍA:  
ANDREA VICTORIA NIETO EYZAGUIRRE**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO  
PAMELA ANDREA MELLADO MORALES**

**SANTIAGO DE CHILE  
2018**

## RESUMEN

### PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA EMPRESA IMPORTADORA DE CAFÉ BASADO EN CHILE

El presente informe tiene como objetivo crear un plan de negocios para una empresa importadora de café basada en Chile, idea que surge de una herencia familiar de arduo esfuerzo y trabajo basado en la industria cafetera.

En este plan de negocios se realizan diferentes análisis, comenzando con un análisis del macro y microentorno que permite identificar factores considerados importantes y de impacto para el negocio a implementar. Análisis que a su vez permite identificar las fortalezas y debilidades internas, y las oportunidades y amenazas del entorno asociadas al proyecto. Se procede a hacer una investigación de mercado que permite identificar el mercado potencial y las estrategias de marketing necesarias para el éxito del negocio. A través de un análisis Canvas, se establece la ventaja competitiva, los factores clave de éxito y la propuesta de valor siendo esta: una compañía importadora de productos y cultura hondureña, la cual muestra e identifica la cara amable de la mayor parte de familias campesinas, promoviendo su consumo a través de granos de café que entrega a los clientes un producto de calidad, reflejando el amor incondicional y la pasión hondureña por el café.

Seguidamente se determina, mediante un plan de mercadeo, el precio, plaza, promoción y canales de distribución. Finalmente, se realiza un análisis financiero para determinar la viabilidad económica y financiera del proyecto mediante el cálculo de indicadores de rentabilidad y tener una idea clara si la implementación del negocio es viable.

Al haber realizado los diferentes análisis, se observa que existe un mercado potencial para la puesta en marcha del negocio, y que el producto ofertado es capaz de satisfacer una necesidad creciente en el mercado chileno. Adicionalmente, la estructura de costos deja un margen de contribución de 84% en promedio. Por medio de un análisis financiero se logra estimar que si la compañía alcanza una participación del 0,22% le sería suficiente para generar beneficios positivos y obtener retornos por encima del costo de capital.

Las proyecciones realizadas en los 5 y 10 años del periodo de evaluación, con una tasa de descuento de 9,03% arrojan un VAN positivo de \$CLP 87.565.518 y una TIR del 26%, lo que permite concluir que el proyecto es conveniente y que generaría riqueza para sus propietarios.

Como recomendación final, se motiva la implementación del proyecto siempre y cuando se considere la sensibilidad que tiene el mismo ante los cambios en el precio y en las cantidades vendidas, ya que existe un margen bajo, que puede ser afectado ante dichas situaciones, además de considerar el proyecto como una entrada secundaria a un trabajo principal.

## Agradecimientos

Quiero agradecer a mis papás, por el apoyo incondicional, por ser una inspiración y motivación en buscar siempre la sabiduría y éxito en las tareas efectuadas. A mis hermanas por estar pendientes de cada paso realizado. Sin todos ellos esta aventura no hubiera sido posible.

A mis nuevas amistades los cuales han sido acompañantes en enormes y placenteros recuerdos, y largas horas de estudio, sin todos ellos esta maestría no hubiera sido la misma.

A mi nueva familia chilena, la cual espero poder compartir este y otros éxitos juntos.

A todos los profesores, al haber compartido todos sus conocimientos y pasión con nosotros.

Y por último, pero más importante a Dios, por haberme dado la oportunidad de poder culminar con éxito esta nuevo reto.

# TABLA DE CONTENIDO

- I. **INTRODUCCIÓN ..... 1**
  
- II. **CAPÍTULO 1 ..... 2**
  - A. Alcance.....2
  - B. Resultados Esperados.....2
  - C. Objetivos .....2
  - D. Metodología .....3
  
- III. **CAPÍTULO 2 ANÁLISIS DEL MERCADO ..... 3**
  - A. Antecedentes .....3
  - B. Descripción del Producto.....4
  - C. Descripción de la Industria .....5
  - D. Encuestas y resultados .....9
  
- IV. **CAPÍTULO 3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO ..... 12**
  - A. Análisis De las 5 Fuerzas de Porter .....12
  - B. Análisis PESTE.....14
  - C. Análisis FODA.....15
  
- V. **CAPÍTULO 4 MODELO DE NEGOCIOS..... 16**
  - A. Propuesta de valor .....16
  - B. Segmento de clientes Objetivo .....16
  - C. Canales.....16
  - D. Relación con clientes.....16
  - E. Fuentes de ingresos .....17
  - F. Recursos Clave.....17
  - G. Actividades Clave.....17
  - H. Socios Clave .....17
  - I. Estructura de costos.....17

J. Misión y Visión .....	18
<b>VI. CAPÍTULO 5 PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>18</b>
A. Estrategia Competitiva .....	18
B. Objetivo y Estrategia de Marketing .....	19
1. Posicionamiento de marca .....	19
<b>VII. CAPÍTULO 6 PLAN DE RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>23</b>
<b>VIII. CAPÍTULO 7 PLAN DE OPERACIONES .....</b>	<b>25</b>
<b>IX. CAPÍTULO 8 PLAN FINANCIERO .....</b>	<b>27</b>
<b>X. CONCLUSIONES .....</b>	<b>40</b>
<b>XI. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>41</b>
<b>XII. ANEXOS I .....</b>	<b>42</b>
Tablas .....	42
<b>XIII. ANEXO 2 .....</b>	<b>53</b>
Gráficos .....	53
<b>XIV. ANEXO 3 .....</b>	<b>54</b>
Ilustraciones .....	54
<b>XV. ANEXO 4 .....</b>	<b>56</b>
Encuesta.....	56

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Frecuencia Consumo de Café.....	10
Tabla 2 Disposición a pagar por Edad .....	11
Tabla 3 Ingreso Familiar Mensual por edad .....	12
Tabla 4 Resumen del marketing mix para Don Octavio etiqueta verde.....	21
Tabla 5 Resumen del marketing mix para Don Octavio etiqueta negra .....	21
Tabla 6 Organigrama .....	24
Tabla 7 Inversiones .....	29
Tabla 8 Vida Útil .....	29
Tabla 9 Calculo Depreciación.....	30
Tabla 10 Valor Residual .....	31

Tabla 11 Consolidado de gastos .....	31
Tabla 12 Planilla año 1 y año 2 .....	32
Tabla 13 Planilla año 3, año 4 y año 5 .....	32
Tabla 14 Perfil de gastos mensuales del primer semestre .....	33
Tabla 15 Perfil De Gastos Mensuales Del Segundo Semestre .....	33
Tabla 16 Perfil De Gastos Anuales .....	34
Tabla 17 Ingresos presupuestados .....	34
Tabla 18 Perfil de venta mensual del primer año .....	35
Tabla 19 Perfil de venta anual.....	35
Tabla 20 Evaluación económica 5 años .....	36
Tabla 21 Evaluación Económica 10 Años .....	37
Tabla 22 Análisis sensibilidad precio.....	38
Tabla 23 Análisis sensibilidad cantidad .....	39
Tabla 24 Descripción del Mapa cafetalero en honduras .....	42
Tabla 25 Importación de café en Chile 2008-2016.....	43
Tabla 26 Resultados taza de excelencia 2017 .....	43
Tabla 27 Descripción grupos Socio-económicos en Chile .....	44
Tabla 28 Hogares por Grupo Socioeconómico.....	46
Tabla 29 Personas Por Grupo Socioeconómico.....	46
Tabla 30 Personas Por Edades Grupos Socioeconómicos AB, C1A, C1B, C2.....	47
Tabla 31 Listado de exportadores de café en Honduras.....	48
Tabla 32 Análisis Pest.....	49
Tabla 33 Modelo Canvas .....	50
Tabla 34 Segmentación de Clientes.....	50
Tabla 35 Calculo Producción estimada - Etiqueta Verde .....	51
Tabla 36 Costos de Producción por paquete .....	51
Tabla 37 Calculo Producción estimada - Etiqueta Negra .....	51
Tabla 38 Costo materia prima .....	52
Tabla 39 Vida útil de los bienes físicos .....	52

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Crecimiento Mundial de Exportación de Café .....	4
Gráfico 2 Participación de mercado mundial de países exportadores.....	5
Gráfico 3 Porcentaje De Importaciones Promedio Por País.....	6
Gráfico 4 Predicción del incremento de la demanda del consumo de café en chile.....	8
Gráfico 5 Porcentaje de Consumo de Café .....	10
Gráfico 6 Conocimiento De Marcas De Café En Chile .....	11
Gráfico 7 Lugar de preferencia en la compra de Café.....	12
Gráfico 8 Participación mercado de las diferentes marcas en chile .....	19
Gráfico 9 Análisis sensibilidad precio .....	38
Gráfico 10 Análisis Sensibilidad Cantidad Vendida.....	39
Gráfico 11 Importación De Café .....	53
Gráfico 12 Mapa Posicionamiento.....	53

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Fruto café arábico .....	4
Ilustración 2 Exportación de Café por Bloque de países.....	7
Ilustración 3 Exportación Hondureña De Café Por País.....	8
Ilustración 4 Resumen de las 5 Fuerzas de Porter.....	14
Ilustración 5 Distribución de planta.....	26
Ilustración 6 Diagrama de flujo procesamiento café.....	26
Ilustración 7 Maquina tostadora TF-30-3G.....	27
Ilustración 8 Molino de Café Industrial Kuban KM05.....	28
Ilustración 9 Empacadora rotativa modelo JR6-200.....	28
Ilustración 10 Mapa De Zonas De Producción De Café En Honduras .....	54
Ilustración 11 Beta Damodarán .....	55
Ilustración 12 Cotización alquiler bodega.....	56

# I. Introducción

Algunas décadas atrás en Honduras, la familia Girón, presidida por José León Girón encontró en el rubro del café una fuente de ingresos para sustentar a una amplia familia de 19 hijos. El duro trabajo en la recolección, procesamiento y exportación del café estuvo presente durante todo el tiempo en la familia Girón Castillo; Octavio Girón, heredó los conocimientos de su padre, y continuó el negocio familiar en el rubro del café, logrando junto a María Castillo formar 12 hijos, a nivel universitario, juntos entregaron a Víctor Mario Girón, ese espíritu trabajador, lleno de valores que al unirse con Alma Portillo, son de los principales motivos para el autor de esta tesis en realizar un trabajo en el rubro del café.

El café especial es un café que cumple con ciertas características esenciales: balance entre sabor, aroma-fragancia, altura, acidez que lo hacen diferenciarse de los cafés tradicionales.

Generalmente los países productores participan año a año en un evento mundial el cual es organizado por la organización sin fin de lucro, La Alliance For Coffee Excellence (ACE), y organizaciones nacionales en el caso de Honduras por el Instituto Hondureño del café (IHCAFE), el cual consta de un jurado, conformado por catadores hondureños e internacionales, cuya función es catar las muestras de diferentes productores, dándoles una puntuación entre 0 y 100 puntos.

Hace algunos años el café era considerado como dañino para la salud por poseer altos índices de cafeína, varios estudios epidemiológicos desarrollados en los últimos años han demostrado que el consumo de café se asocia a un menor riesgo de diabetes tipo-2, daño hepático y previene enfermedades neurodegenerativas como el Parkinson. (ISIC the institute for scientific information on coffee, 2017). Estudios de la OMS indican que beber tres tazas de café o más a la semana reduce índice de mortalidad asociado a cardiopatías, accidentes cerebro vasculares y enfermedades cardiovasculares, aproximadamente en un 18% en hombres y un 8% en mujeres (OMS, 2013).

El consumo de café en Chile ha venido en aumento en los últimos 30 años, aumentando significativamente en un 67%. En el 2016, Chile importó aproximadamente 352 mil quintales de 60 KG. Sus principales proveedores, son Brasil, Perú, y Colombia (Organización Internacional del Café, OIC, 2016). Este aumento en el consumo de café abre la posibilidad para la creación de una empresa importadora de café hondureño, considerado como uno de los mejores del mercado, así como se evidenció en la competencia de la Taza de Excelencia 2016.

Con el desarrollo de este plan de negocios se responderán las siguientes preguntas:

¿Existe una oportunidad de negocio para el café hondureño en Chile?

¿Es viable la creación de una empresa importadora de café entre Chile y Honduras?

¿Cuáles serían los elementos clave para la importación de café hondureño?

¿Será recomendable instalar una planta de procesamiento y tostado de café en Chile?



## II. Capítulo 1

### A. Alcance

El presente informe estará acotado a café especial con una puntuación en la taza de la excelencia arriba de 80 puntos de diversas zonas de Honduras, en específico de la región de Copan.

El estudio inicialmente se basará en la importación de café de Honduras a Chile, de una de las regiones en Honduras, pero con una mirada a importar de diferentes regiones del país.

### B. Resultados Esperados

Se pretende lograr con la presente tesis, los siguientes resultados:

- a) Evidenciar la viabilidad económica y encontrar los factores críticos de éxito que permita la creación de una empresa importadora de café.
- b) Obtener un modelo de negocio que permita definir el segmento de cliente, la cadena de valor y la estructura de costos de una empresa importadora de café en el mercado chileno.
- c) Análisis explicativos de la situación actual de mercado.

### C. Objetivos

#### OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan de negocios para la creación de una empresa importadora de café hondureño, basado en Chile.

#### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Análisis de la industria a nivel mundial y nivel local.
- Determinar los factores críticos e identificar si existe una oportunidad de negocio, para la creación de una empresa importadora de café en Chile.
- Determinar el mercado potencial de la compra de café en Santiago, Chile.
- Elaborar Modelo de negocios con el fin de determinar los clientes, actividades, recursos clave y estructuras de costos.
- Evaluar la viabilidad económica y financiera de la empresa importadora de café en Chile.

## D. Metodología

Se harán diferentes análisis para definir todos los aspectos que pueden rodear y afectar la importación del café en un mercado nacional, se comenzará con un análisis macro del entorno, utilizando una herramienta como el P.E.S.T.E.L, para identificar los factores críticos, políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales, que se consideren importantes para la implementación de una empresa importadora de café en Chile. Luego se realizará un análisis del microentorno, utilizando las fuerzas del mercado (Porter) para conocer como estas afectan e influye el negocio a implementar. Se determinarán las fortalezas, debilidades internas, oportunidades y amenazas del entorno que puedan afectar la compañía. Una vez definido el micro y macroentorno se realizará una investigación de mercado para identificar el mercado potencial y ver si existe una viabilidad para la creación de una empresa importadora de café a Chile. Seguidamente se aplicará un análisis Canvas con el fin de establecer una ventaja competitiva a través de una propuesta de valor y se expondrán los factores de éxito. Se determinará mediante un plan de mercadeo el precio, producto, plaza, promoción y los distintos canales de distribución los cuales se emplearán para determinar la viabilidad económica y financiera del negocio. Para finalizar se obtendrán los indicadores de rentabilidad, como ser el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR) con el objetivo de tener una idea clara si la implementación del negocio es viable.

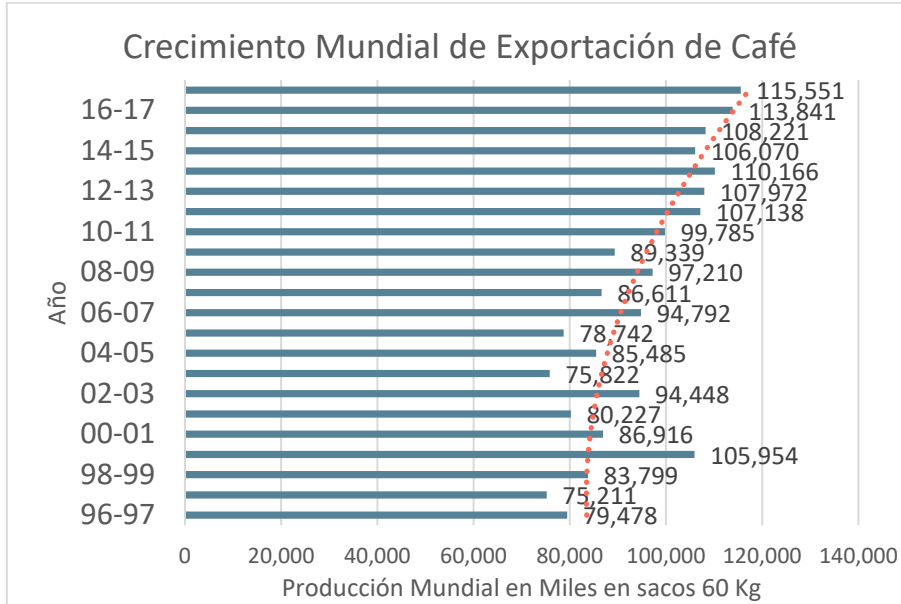
## III. Capítulo 2 Análisis del Mercado

### A. Antecedentes

En los últimos años el consumo de café ha sufrido varios cambios de percepción, desde que era dañino para la salud, hasta ser una de las alternativas para evitar tener varias enfermedades, tanto como neurodegenerativas y cardiovasculares. (OMS, 2013)

La industria del café ha crecido en los últimos 20 años en aproximadamente un 35%, según datos de OIC, e incrementará en los próximos 5 años aproximadamente un 5%. Como se puede observar en el Gráfico 1 Crecimiento Mundial de Exportación de Café.

## GRÁFICO 1 CRECIMIENTO MUNDIAL DE EXPORTACIÓN DE CAFÉ



### FUENTE 1 ELABORACIÓN PROPIA, DATOS ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL CAFÉ (OIC)

En Chile, las preferencias del café han ido cambiando en los últimos años, de tomar cafés instantáneos a un café de mejor calidad. (Leal, Velasco, Fuentes, & Consumidores, 2015)

Honduras es uno de los mayores productores de café, ubicado en el quinto lugar a nivel mundial, tercer lugar en Latinoamérica y primer lugar en Centroamérica (IHCAFE, 2017). Adicionalmente el país es participante de la Taza de la excelencia, el cual reúne a todos los productores que quieren mejorar continuamente, ser calificados y reconocidos internacionalmente.

En el 2017 de las muestras presentadas más del 30% recibieron una calificación arriba de los 86 puntos como lo muestra los resultados de la Tabla 26 Resultados taza de excelencia 2017 en el Anexo 1.

## B. Descripción del Producto

El café es un fruto carnoso, de color rojo o púrpura como se observa en la Ilustración 1, el cual se recolecta de un arbusto, con hojas verdes perteneciente a la familia Rubiáceas, el cual crece en zonas de moderada humedad en distintas altitudes. Hay muchas

ILUSTRACIÓN 1 FRUTO CAFÉ ARÁBICO



especies, pero las más cosechadas son la Arábica y Robusta. El fruto contiene dos núcleos que contienen cada uno un grano o semilla color verde.

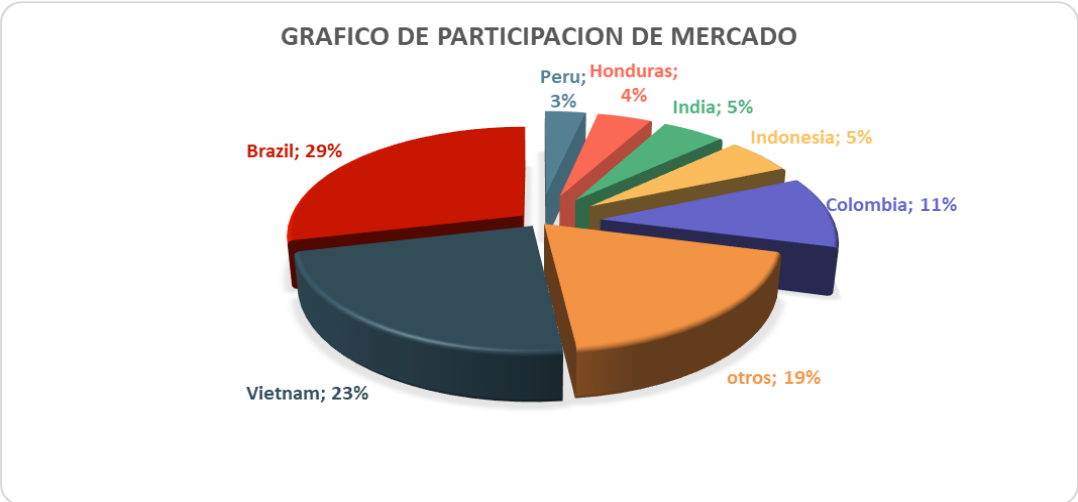
### C. Descripción de la Industria

La industria del café mueve aproximadamente 120 mil millones de quintales al año en todo el mundo, como se observa en el Gráfico 1 Crecimiento Mundial de Exportación de Café. Lo que equivale a aproximadamente 14 billones de dólares al año.

El café forma parte del mercado de bebidas calientes el cual incluye, te, café tostado, café instantáneo y cacao entre otros. Con estos productos se hace una infusión preparada con los frutos debidamente procesados y tostados.

Los principales productores y exportadores de café son Brasil, Colombia, Vietnam, India, Indonesia, Honduras y Perú, abarcando un 80% de las exportaciones del mercado mundial. (Organización Internacional del Café, OIC, 2016) Como lo muestra el Gráfico 2 Participación de mercado mundial de países exportadores.

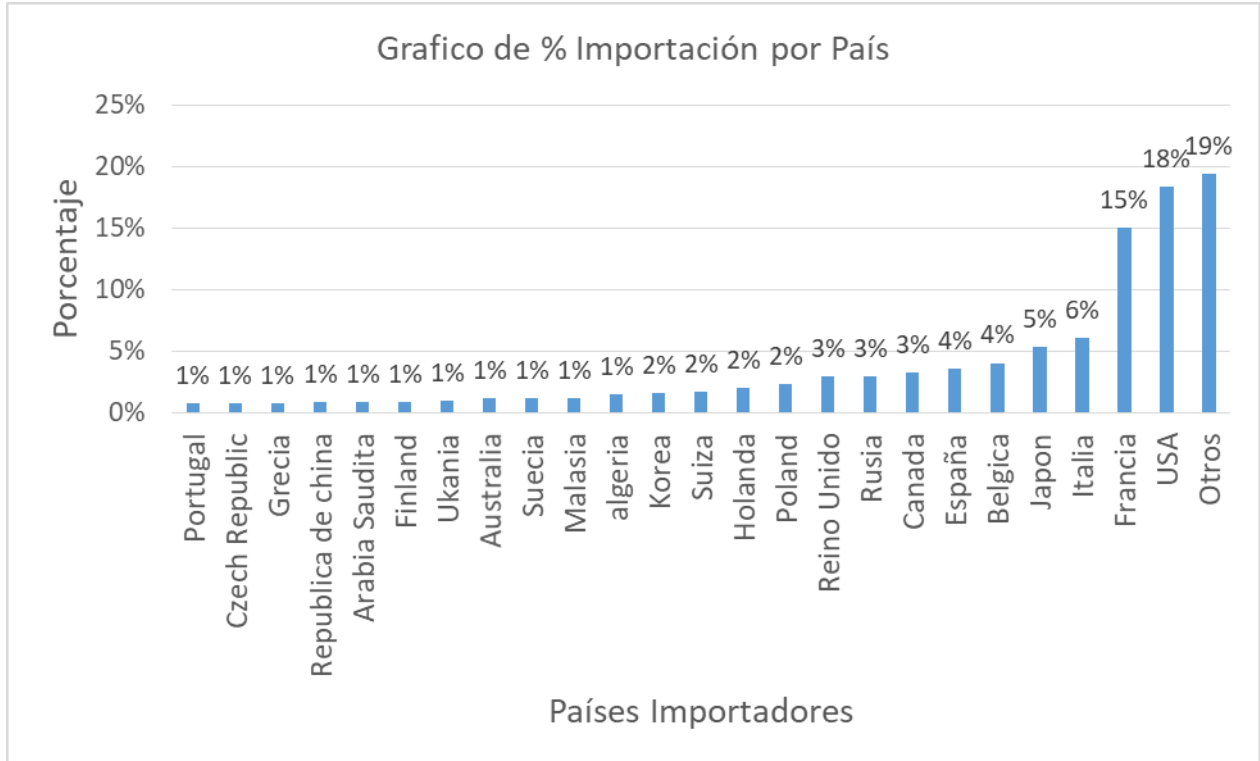
**GRÁFICO 2 PARTICIPACIÓN DE MERCADO MUNDIAL DE PAÍSES EXPORTADORES**



**FUENTE 2 ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE LA ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL CAFÉ (OIC)**

Entre los países que más consumen café están los países Nórdicos, Estados Unidos, Francia, Italia, Japón, Bélgica, España, Canadá, Rusia, entre otros, como se puede apreciar en el Gráfico 3 Porcentaje De Importaciones Promedio Por País.

**GRÁFICO 3 PORCENTAJE DE IMPORTACIONES PROMEDIO POR PAÍS.**



**FUENTE 2 ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE LA ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL CAFÉ (OIC)**

El café es una de las bebidas calientes más consumidas en el mundo, siendo los principales productores y exportadores de café, Brasil, Colombia, Vietnam, India, Indonesia, Honduras, abarcando un 77% del mercado mundial, estos países exportan arriba de los 5 millones de quintales de 60 Kg al año.

Honduras ocupa el sexto lugar con una exportación de 5,306 Millones de sacos exportados en el 2016, que equivalen en promedio a 1,061 Millones de dólares. (Organización Internacional del Café, OIC, 2016). En los últimos 5 años el café hondureño se ha vendido en un precio promedio de USD \$200 por quintal (Banco Central de Honduras, 2016). Entre sus principales clientes se encuentran Estados Unidos, Alemania, Bélgica, Francia, Italia y Japón. (IHCAFE, 2017)

En Honduras, se produce 100% de café variedad Arábica, siendo los principales Arabic Typica, Arabic Bourbon, Catuai, y Caturra. Estas variedades se están produciendo a alturas de 650 metros a más de 1200 metros sobre el nivel del mar, en una temperatura promedio de 17 a 27 grados Celsius.

La producción de café en Honduras está presente en 210 municipios de los 298 municipios que conforman el país, los cuales se agrupan en regiones cafetaleras dependiendo su ubicación. Las regiones más importantes donde se produce café en Honduras están: Copan, Opalaca, Montecillos, Comayagua, El Paraíso, Agalta como se observa en la Ilustración 10 Mapa De Zonas De Producción De Café En Honduras en el anexo 1. Cada región cafetalera cuenta con características agroecológicas diferentes que junto a la particularidad y costumbres de la gente de cada región producen un café con

características de taza que las diferencia entre sí como se puede observar en la Tabla 24 Descripción del Mapa cafetalero en honduras del Anexo 1.

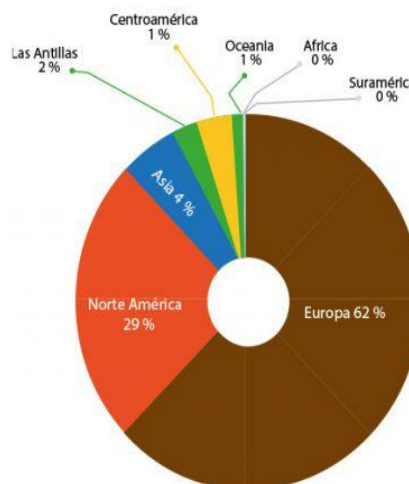
El café en Honduras representa el 5% del importe del PIB nacional, generando más de 795 millones en divisas por concepto de exportación de café. El 95% de la producción está en manos de pequeños productores, beneficiando a más de 100.000 familias. (IHCAFE, 2017).

Entre los principales clientes de Honduras se encuentran Estados Unidos, Alemania, Bélgica, Francia, Italia y Japón sus principales clientes, como lo muestra la Ilustración 2 Exportación de Café por Bloque de países. y la Ilustración 3 Exportación Hondureña De Café Por País.

### ILUSTRACIÓN 2 EXPORTACIÓN DE CAFÉ POR BLOQUE DE PAÍSES.

Exportaciones de Café  
por Bloque de Países

Bloque de Países	Volumen Sacos 46kg.	%
Europa	4,179,782.96	62.34%
Norte América	1,948,207.99	29.06%
Asia	270,083.99	4.03%
Las Antillas	126,675.33	1.89%
Centroamérica	117,647.84	1.75%
Oceania	44,066.11	0.66%
Africa	9,637.50	0.14%
Suramérica	8,257.83	0.12%
TOTAL	6,704,359.55	100%



Europa es el principal destino de las exportaciones con más de 60% del total de las exportaciones, seguido de América del Norte con un 30% donde Estados Unidos es el principal destino en esa región.

Hasta hace poco el 98% del mercado chileno se limitaba al consumo de café instantáneo, del cual en 2016 Nescafe mantenía un 67% de participación del mercado. Actualmente se está produciendo un fenómeno que los chilenos están consumiendo cafés más elaborados, como ser espressos, cappuccino, entre otros, creando consumidores más sofisticados, lo que ha llevado que el gasto en consumo de café haya aumentado en los últimos 8 años aproximadamente en 13%, cambiando de cafés instantáneos a café de mejor calidad y mayores precios (Leal, Velasco, Fuentes, & Consumidores, 2015). Como lo muestra la Tabla 25 Importación de café en Chile 2008-2016 y el Gráfico 11 Importación De Café en el Anexo 2.

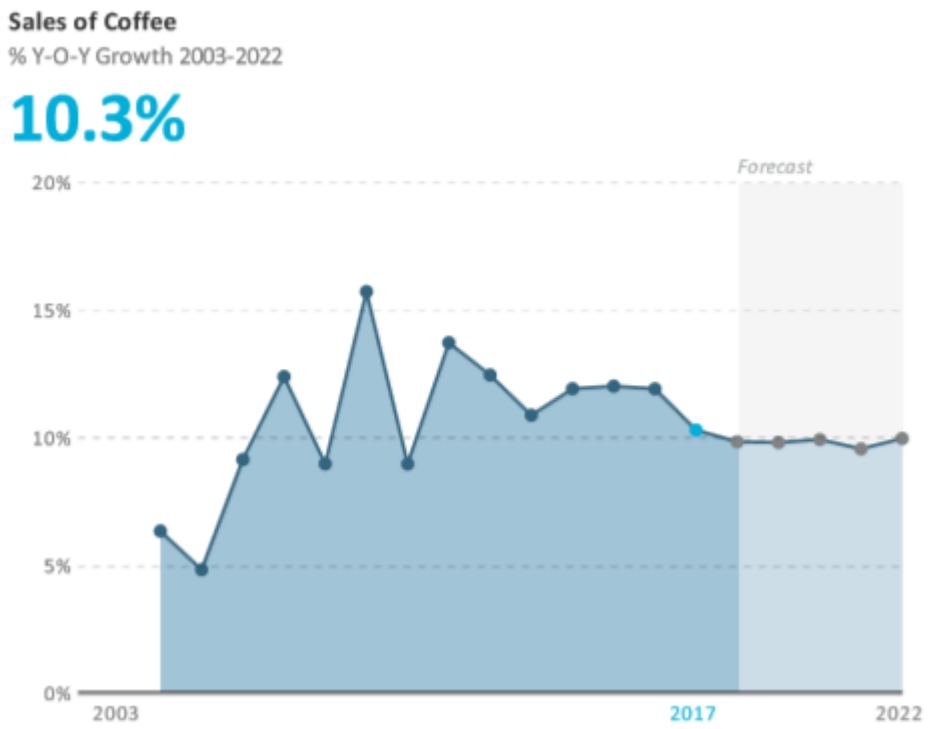
En el análisis de Euro monitor el mercado chileno incrementara la demanda en aproximadamente un 10% por un café más gourmet, tratando de replicar la experiencia en casa como lo muestra el Gráfico 4 Predicción del incremento de la demanda del consumo de café en Chile.

**ILUSTRACIÓN 3 EXPORTACIÓN HONDUREÑA DE CAFÉ POR PAÍS.**



FUENTE 3 INSTITUTO HONDUREÑO DEL CAFÉ 2017.

**GRÁFICO 4 PREDICCIÓN DEL INCREMENTO DE LA DEMANDA DEL CONSUMO DE CAFÉ EN CHILE**



Estudios de diferentes casas comerciales de este producto, aseguran que los chilenos consumen en promedio 2,5 tazas de café diarias, aproximadamente 70 tazas al mes, siendo las primeras horas del día, con cerca de un 60% el consumo y más de un 80% de las veces, es en el trabajo. Las cafeterías especializadas en café han aumentado en Chile, un 8% (Leal, Velasco, Fuentes, & Consumidores, 2015).

Actualmente los chilenos experimentan un deseo por consumir cada vez más un café de mejor calidad, abriendo una oportunidad de negocio al café de calidad, como lo es el café hondureño que ha ganado prestigio al pasar de los años, hasta el punto de llegar a ganar el premio internacional Ernesto Illy 2016, como segundo mejor café aromático del mundo. Entre otros logros Honduras también rompió el record en la taza de la excelencia con una puntuación de 91.7 de 100, vendiéndose a \$USD120 por libra.

## D. Encuestas y resultados

### Análisis Investigación De Mercado

Se realizó una investigación de mercado para conocer cuál es el mercado potencial que toma café, la frecuencia de consumo, la competencia, la disposición a pagar, los canales de distribución de los posibles clientes, tamaño del empaque, la preferencia en los diferentes aspectos que conforman el café como ser, fragancia-aroma, país de origen, sabor, empaque, datos demográficos (edad, sexo, ingreso familiar), entre otros, con el fin de formular una propuesta de valor.

La encuesta se orientó a los grupos socioeconómicos AB, C1a, C1b, C2, cada una se describe en la Tabla 27 Descripción grupos Socio-económicos en Chile, la cual representa un tamaño aproximado de 1.675.447 personas, como se muestra en la Tabla 30 Personas Por Edades Grupos Socioeconómicos AB, C1A, C1B, C2 en el Anexo 1.

Para calcular el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula de la ley de los grandes números y el teorema del límite central (Netquest, 2013).

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

Donde:

n = Tamaño de la muestra.

Z = Es la desviación para lograr un nivel de confianza de 95% = 1.96.

p = proporción que esperamos encontrar = 0,08.

e = Es el margen de error máximo que admito = 0,08.

$$n = \frac{(1.96)^2 * (0,08) * (1 - 0,08)}{(0,08)^2}$$

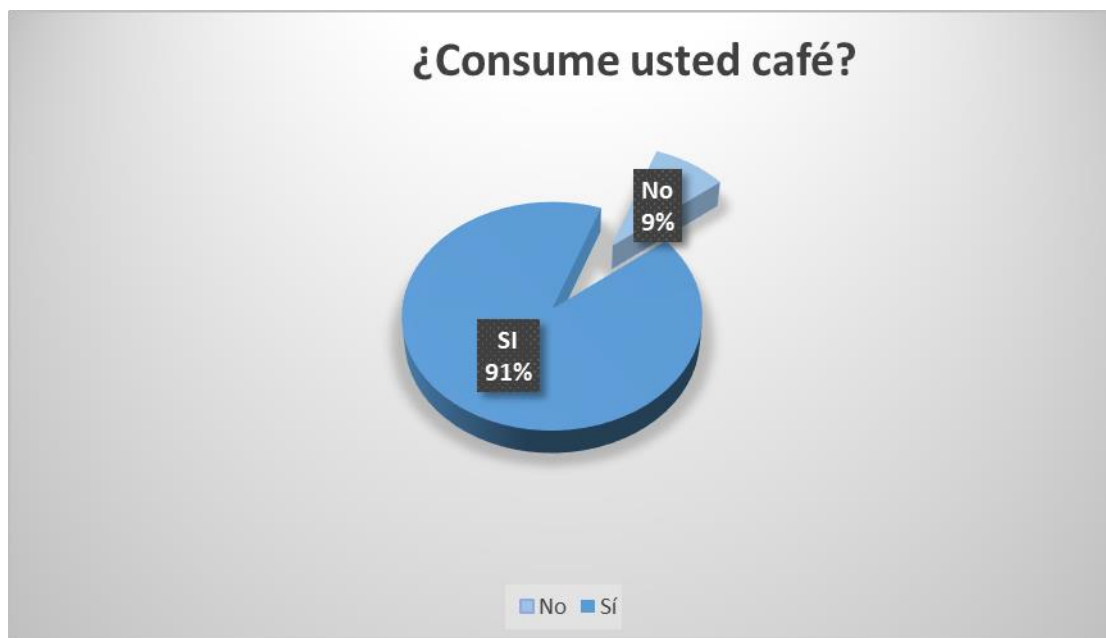
n= 114 encuestas

Resultados:

El 91% de los encuestados les gusta el café, que representaría 1.632.021 personas del segmento objetivo.



## GRÁFICO 5 PORCENTAJE DE CONSUMO DE CAFÉ



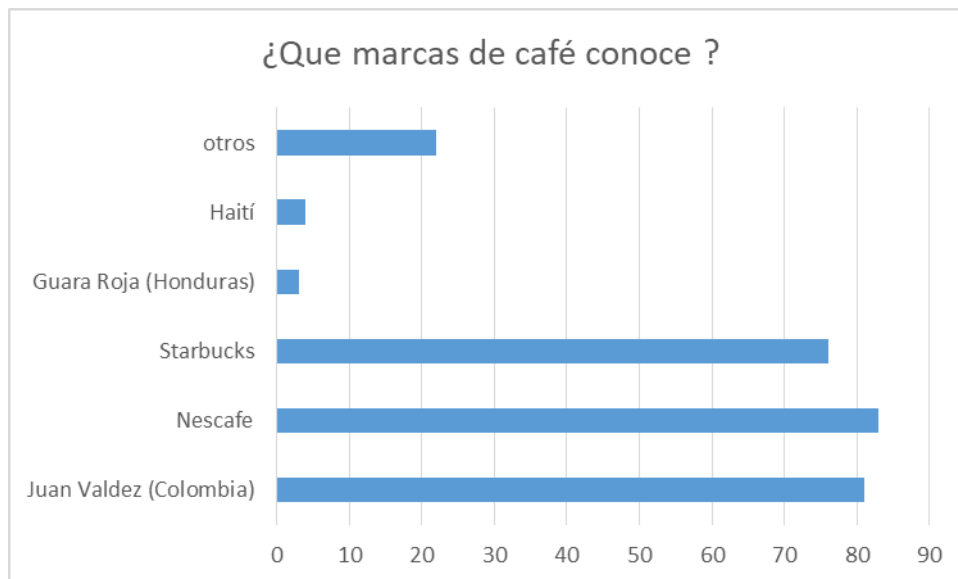
De los cuales un 18% consume en promedio tres tazas por semana, 22% toma en promedio siete tazas a la semana que, 31% consume en promedio catorce tazas a la semana y un 20% consume en promedio más de catorce tazas a la semana como se puede observar en la Tabla 1 Frecuencia Consumo de Tabla 1 Frecuencia Consumo de Café

**TABLA 1 FRECUENCIA CONSUMO DE CAFÉ**

Con qué frecuencia consume café	Consume usted café?		Total	Porcentaje
	No	Sí		
1-3 tazas por semana		21	21	18%
4-7 tazas por semana		25	25	22%
7 - 14 tazas por semana		35	35	31%
Más de 14 tazas por semana		23	23	20%
No toma Café	10		10	9%
Total	10	104	114	100%

De la investigación de mercado se puede observar que las marcas más conocidas son Juan Valdez 71%, Nescafe 73%, Starbucks 67% y Haití 19%, como se puede ver en el Gráfico 6 Conocimiento De Marcas De Café En Chile.

## GRÁFICO 6 CONOCIMIENTO DE MARCAS DE CAFÉ EN CHILE



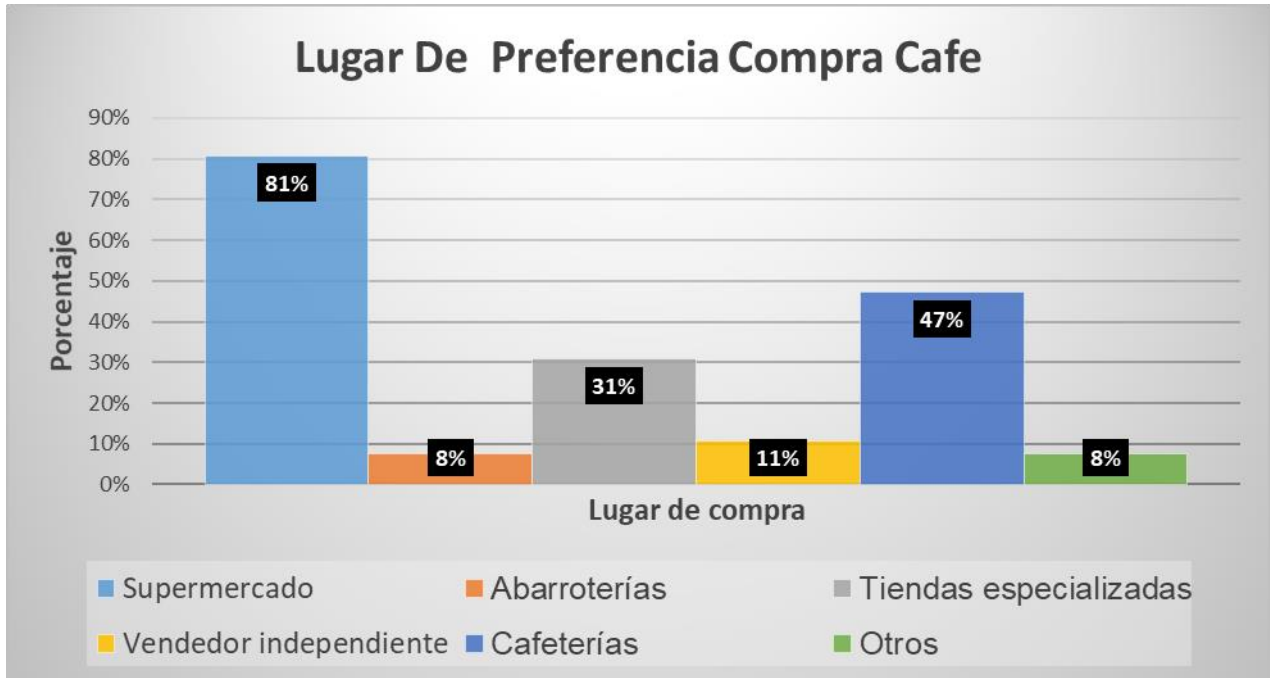
En la Tabla 2 Disposición a pagar por Edad se puede observar que la mayoría de las personas tienen una disposición a pagar de \$3000 - \$9000 pesos, aproximadamente un 82% de las personas, también podemos apreciar que las personas entre 31-40 años están empezando a pagar más por un mejor café.

**TABLA 2 DISPOSICIÓN A PAGAR POR EDAD**

Edad	Cuanto estaría dispuesto a pagar por una bolsa de café especial de altura vivo y equilibrado, con una puntuación de taza de excelencia arriba de 80, de 250 g, con una acidez dulce que despierta el paladar, con un sabor a flores blancas y melocotón			
	Entre \$1000 - \$3000 CLP	Entre \$3000 - \$6000 CLP	Entre \$6000 - \$9000 CLP	Más de \$9000 CLP
Entre 21-30 años	1%	6%	2%	0%
Entre 31-40 años	10%	35%	17%	4%
Mayor de 40 años	2%	12%	7%	1%
Total	13%	54%	28%	5%

Al consultar a los encuestados cual es el lugar de preferencia para la compra de café el resultado observado es el supermercado con un 81% seguido de cafeterías 47%, tiendas especializadas 31%, vendedor independiente 11% abarrotería un 8% y otros un 6% como lo muestra el Gráfico 7 Lugar de preferencia en la compra de Café.

**GRÁFICO 7 LUGAR DE PREFERENCIA EN LA COMPRA DE CAFÉ**



De los datos obtenidos en la investigación de mercado realizada, se puede decir que 75% de las personas encuestadas se encuentra entre la edad de 21 a 80 años, y que un 86% tiene un ingreso familiar más de CLP \$1. 000.000.00, como se puede observar en la Tabla 3 Ingreso Familiar Mensual por edad.

**TABLA 3 INGRESO FAMILIAR MENSUAL POR EDAD**

Edad	Cuál es su ingreso familiar mensual en pesos chilenos					Total
	Entre \$1,000,000.00 - \$2,000,000.00	Entre \$2.000.001 - \$3.000.000	Entre \$3.000.001 - \$4.000.000	Entre \$4.000.001 - \$5.000.000	Menos de \$1,000,000.00	
Entre 21-30 años	8%	4%	0%	2%	4%	17%
Entre 31-40 años	24%	15%	4%	9%	5%	58%
Mayor de 40 años	7%	6%	3%	3%	5%	24%
Total	40%	25%	7%	14%	14%	100%

## IV. Capítulo 3 Análisis Estratégico

### A. Análisis De las 5 Fuerzas de Porter

#### Poder De Negociación De Los Clientes

El poder de negociación de los clientes es bajo, debido a que los clientes si quieren comprar el café deben comprar al precio estipulado, sin poder ellos definir a qué precio. En el caso que el canal de distribución sea por medio de cafeterías el poder de negociación podría ser medio, debido al tamaño del volumen que estos podrían comprar.

En el caso que el canal de distribución sea por medio de supermercados el poder de negociación sería medio bajo, ya que ellos a pesar de ser un cliente con un tamaño considerable, no negocian precios, solamente vende el producto al precio pactado.

#### Poder De Negociación De Los Proveedores

EL poder de negociación de los proveedores es baja, debido a dos factores principales, la cantidad de exportadores que hay en este momento en Honduras como se puede ver en la Tabla 31 Listado de exportadores de café en Honduras y que el café es vendido al precio internacional del café al precio que está en el momento de la transacción en la bolsa de Nueva York más un valor agregado dependiendo de las características que las personas exijan, en este caso el precio adicional puede variar entre \$5-\$15 por quintal.

En cuanto a los proveedores de las bolsas necesarias para el empaque del café es baja, ya que se importaría de china, el cual ofrece una gran variedad del mismo producto, al mejor precio.

#### Amenaza De Entrada De Nuevos Competidores

La entrada de nuevos competidores en este caso sería medio, por varios factores como ser la inversión inicial que se necesita para importar el café a Chile, la maquinaria, el personal capacitado, también el producto a importar es para un segmento del mercado que tiene competidores conocidos y no hay en este momento uno que tengo una mayor participación significativa en el mercado.

#### Amenaza De Ingreso De Productos Sustitutos

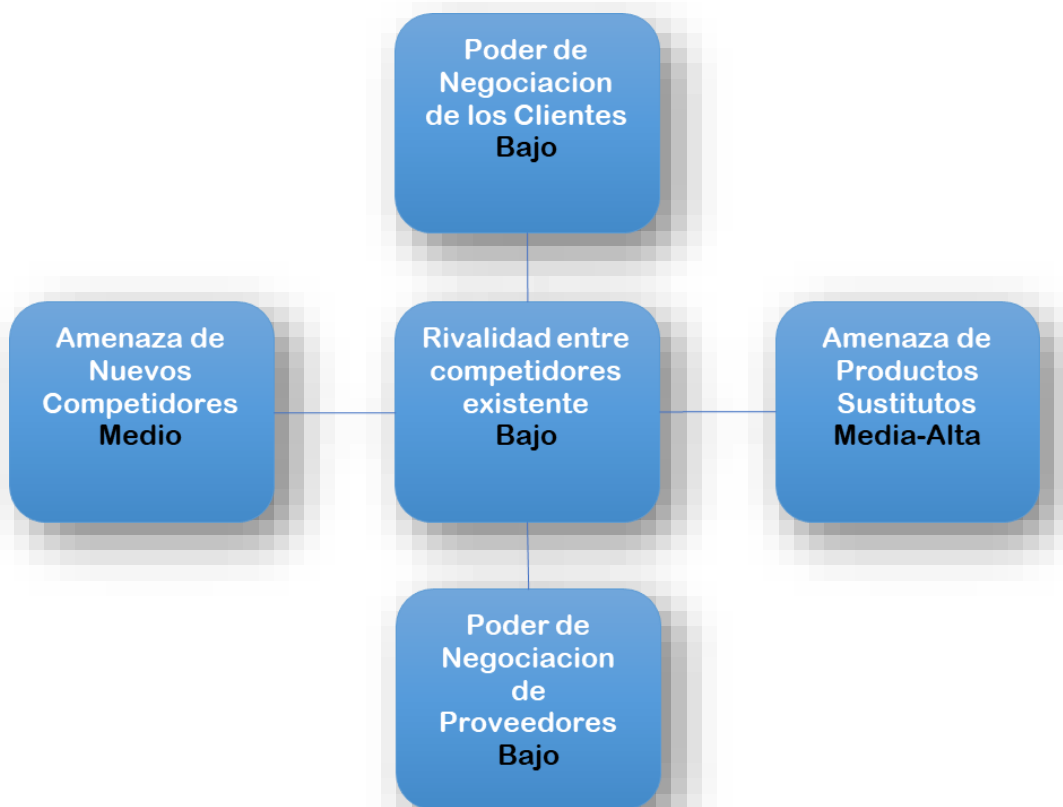
La amenaza de ingreso de productos sustitutos en Chile es media alta, debido al alto consumo de otras bebidas calientes como ser tés, chocolate caliente y el alto consumo de café instantáneo, en el cual existe una empresa que tiene un dominio con aproximadamente un 64% de participación en el mercado.

#### Rivalidad Entre Los Competidores

Dentro del segmento de mercado que se desarrolla la empresa importadora el cual es un café especial no existe un competidor que este consolidado como líder en el mercado, hay varias marcas conocidas, como ser Juan Valdés, Starbucks, Marley Café, Café Haití, pero ninguna tiene el mercado dominado.

Nescafe por su parte, siendo líder en el mercado de un segmento distinto, está queriendo entrar con un café Premium, pero hasta el momento sigue perdiendo participación en el mercado, así como lo refleja el reporte Coffee in Chile análisis de Euro monitor (Euromonitor International, 2018).

#### ILUSTRACIÓN 4 RESUMEN DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER



Como se puede observar en la Ilustración 4 Resumen de las 5 Fuerzas de Porter no se identificaron fuerzas altas en la estructura de la industria, que existe una amenaza media de entrada de nuevos competidores y productos sustitutos, pero conociendo la calidad el tipo del producto y el mercado meta, hay grandes posibilidades de éxito, lo que permite concluir que esta industria es atractiva y que existe un potencial para obtener niveles elevados de rentabilidad sostenible a mediano y largo plazo.

### B. Análisis PESTE

Como parte del análisis estratégico es necesario considerar el panorama de Chile como sede de la implementación del proyecto. En el cual se toman en cuenta los diferentes factores del entorno del país, político, económico, socio cultural, tecnológico y ambiental para generar una visión más clara del panorama sobre las condiciones del entorno en el que se desarrollara la nueva empresa.

En la Tabla 32 Análisis Pest del anexo 1 muestra un análisis detallado de las variables y permite concluir que Chile presenta un panorama favorable para una futura inversión, debido a su seguridad política y monetaria, así como también una estabilidad económica en la inflación y tasa de interés y reducción de la pobreza. Como único factor que no es determinante es en el análisis legal ya que los costos legales son un poco elevados para poner en marcha el negocio.

## C. Análisis FODA

Tomando como datos principales los análisis, externo (Porter y PESTE) e interno, se procede a realizar un análisis FODA que brinda los principales resultados en 4 factores: Fortalezas (interno), Debilidades (interno), Oportunidades (externo) y Amenazas (externo). Factores que sirven para dar un panorama general de la situación en que se desarrollaría este proyecto.

### FORTALEZAS

Alta calidad del café hondureño.

Según datos de OIC el café hondureño es de los que más margen de ganancia se puede obtener.

### OPORTUNIDADES

El cambio en la costumbre chilena de tomar café soluble o instantáneo a un café de grano.

Mejoramiento de la calidad de vida en Chile.

La estabilidad política y económica en la que se encuentra el país, con bajas tasas de interés, y poca inflación con una alta inversión extranjera.

Tratado de libre comercio entre Honduras y Chile

El café especial se ha posicionado como un producto gourmet con variedades de origen que captura de inmediato el paladar del consumidor.

### DEBILIDADES

Tiempo de la cadena de transporte.

Altos costos de manipulación y bodegaje del producto.

El país origen tiene problemas políticos el cual puede causar el impedimento de la movilización de mercancías hace el puerto de destino

### AMENAZAS

Los hábitos de consumo de café en el mercado chileno representan una amenaza, pues hasta hace algunos años se está observando un cambio en el consumo de café instantáneo a un café de grano.

La fluctuación positiva del tipo de cambio da como resultado que los exportadores reciban menos dólares en cada transacción hecha en pesos.

Los difíciles trámites y los costos legales hacen que esto sea una amenaza ya que son circunstancias que están fuera del alcance de manipulación de la empresa.

Como conclusión del Análisis FODA se puede decir que la empresa tiene oportunidades y fortalezas suficientes para competir en el mercado chileno a pesar de las amenazas y debilidades que puede presentar la empresa.

## V. Capítulo 4 Modelo de negocios

### A. Propuesta de valor

Una compañía importadora de productos y cultura hondureña la cual muestra e identifica la cara amable de la mayor parte de familias campesinas, promoviendo su consumo a través de granos de café que entrega a los clientes un producto de calidad, reflejando el amor incondicional y la pasión hondureña por el café.

### B. Segmento de clientes Objetivo

Luego de la investigación del mercado se definió el mercado objetivo como lo muestra Tabla 33 Modelo Canvas y en la Tabla 34 Segmentación de Clientes se definieron dos segmentos. El segmento A equivale a 881.292 personas y el segmento B 456.966 personas.

### C. Canales

La investigación del mercado ayudo a identificar los principales canales donde se puede distribuir el producto, entre las principales se tienen: Supermercados, tiendas especializadas, vendedores independientes, y como nos indica el informe de ventas online de la CNC el alto crecimiento de ventas en línea en Chile, entre otros.

La empresa inicialmente quiere tener un negocio B2C el cual se emplearán dos canales principales de venta:

Una plataforma digital el cual venderá el café a través de tiendas en línea como ser Yapo, Mercado Libre, y Facebook.

Un segundo medio, el cual se contratará dos vendedores que ofrecerán el producto a personas en diferentes oficinas casas y apartamentos.

### D. Relación con clientes

Para mejorar la experiencia de los clientes y orientarlos a tomar cada vez un mejor café se harán ferias en donde se harán degustaciones de café, se darán muestras, se explicarán los sabores, aromas-fragancias y regiones de donde proviene el café, adicionalmente se tendrá una página informativa y de ventas en Facebook.

## E. Fuentes de ingresos

La principal fuente de ingresos será la venta de café tostado empaquetado en bolsas de 250 gramos, molido para diferentes prensas o en grano.

Los sistemas de pagos que se aceptarán serán: efectivo, tarjetas de crédito, red compra, tarjeta de débito.

## F. Recursos Clave

Entre los principales recursos que se identificaron están los proveedores certificados, recursos Humanos comprometidos con brindar un servicio de calidad, y conocedores del producto y los recursos económicos para poner en marcha el negocio. Mobiliario y sistemas de facturación.

## G. Actividades Clave

Las actividades clave para mantener la propuesta del valor serán: acuerdos comerciales con proveedores certificados. Creación de una cuenta de venta en Facebook, mercado libre, Yapo, Instagram. Alianza con embajadas, diseño de empaque del producto.

## H. Socios Clave

Los principales socios clave del proyecto son principalmente los proveedores de materia prima que puedan brindar un café con las características exigidas por el mercado chileno. Alianza con Asociaciones de café en Chile (ANAPAC, ICHCA). Los operadores logísticos y sociedades de comercialización internacional.

## I. Estructura de costos

Los costos más importantes que afectan directamente el negocio son: Costos Variables: Materia prima, servicios públicos, marketing. Costos Fijos: Bodega de almacenamiento, recursos humanos, internet. Costos de Inicio: adquisición de Maquinaria, mobiliario y equipos, transporte de materia prima, primer mes y garantía de bodega y oficina.



## J. Misión y Visión

### Misión

Nuestra misión, pasión y obsesión es deleitar a todas las personas que buscan la felicidad a través del consumo de una buena taza de café producida y comercializada con amor desde las más altas montañas en Honduras por los productores nacionales.

### Visión

Ser la marca de café especial hondureño número uno en ventas en Chile gracias a la calidad, servicio hacia los clientes y el compromiso de generar bienestar a los productores nacionales.

## VI. Capítulo 5 Plan de Marketing

### A. Estrategia Competitiva

Bajo la premisa que el producto ofrecido es un café especial con ciertas características organolépticas, que permite que nuestros clientes experimenten sensaciones que transporten al cliente a los campos de café hondureño y a su tradicional cocina. Es por esta razón que la estrategia a seguir para alcanzar efectivamente una ventaja competitiva será una estrategia de enfoque<sup>1</sup> donde la oferta estará dirigida a dos segmentos de mercado diferentes como se muestra en la Tabla 34 Segmentación de Clientes, la cual se orientará a conocer los gustos y comportamiento del cliente, ofreciendo un producto y servicio de calidad.

La participación deseada para café Don Octavio se basó en el informe Coffee in Chile de Euro monitor internacional, el cual nos da una idea de la participación de mercado de las diferentes marcas. Don Octavio al ser una marca nueva, pretende tener la misma participación que las cuatro marcas más bajas en el mercado, las cuales tienen una participación del 0,22% como se puede observar en el Gráfico 8 Participación mercado de las diferentes marcas en Chile.

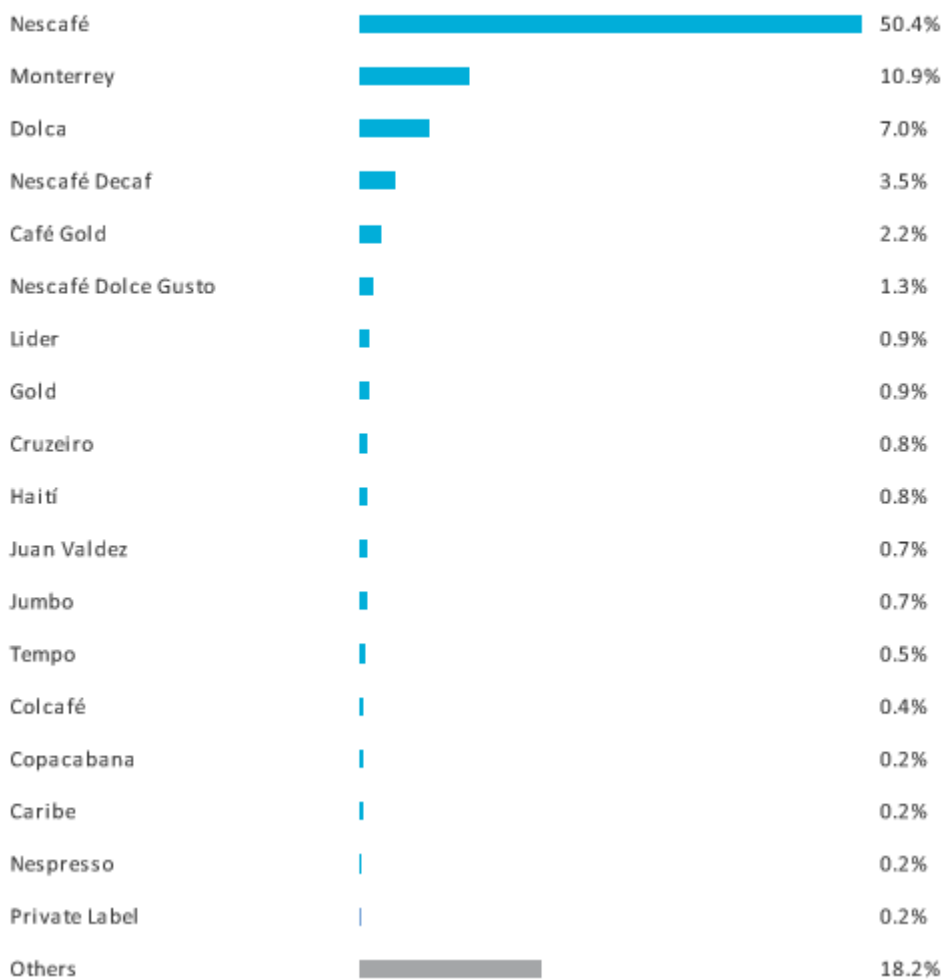
---

<sup>1</sup> <http://www.5fuerzasdeporter.com/las-3-estrategias-genericas-michael-porter/>

## GRÁFICO 8 PARTICIPACIÓN MERCADO DE LAS DIFERENTES MARCAS EN CHILE

### Brand Shares of Coffee

% Share - Retail Value RSP - 2017



## B. Objetivo y Estrategia de Marketing

### 1. Posicionamiento de marca

#### ESTRATEGIA DE COBERTURA

##### Segmento A

Participación deseada: 0,22% manteniéndose en un periodo de 5 años.

#### IDENTIDAD DE MARCA

Nos gustaría que el Café Don Octavio etiqueta verde de la zona de El Paraíso, fuese visto como un café gourmet de alta calidad, equilibrado en sabor. Estos atributos siendo más

acomodados a nuestro segmento objetivo A y que este grupo lo perciba como su producto de preferencia.

## DECLARACIÓN DE POSICIONAMIENTO

*“Para las personas del segmento A, Don Octavio de etiqueta verde es el café altura gourmet que cuida el presupuesto de los consumidores debido a su relación calidad precio”.*

## ESTRATEGIA DE COBERTURA

Segmento B

Participación deseada: 0,22% manteniéndose en un periodo de 5 años.

## IDENTIDAD DE MARCA

Nos gustaría que el Café Don Octavio etiqueta negra de la zona de Copan y la Paz, fuese visto como un café especial de altura, de calidad, un sabor dulce al paladar. Estos atributos siendo más acomodados a nuestro segmento objetivo B y que este grupo lo perciba como su producto ideal.

## DECLARACIÓN DE POSICIONAMIENTO

*“Para las personas del segmento b, Don Octavio etiqueta negra es el café de equilibrio perfecto entre sabor y aroma debido a su origen y al cuidado en la selección de grano”.*

## OBJETIVOS DE MARKETING

**Market Share:** llegar a una participación del mercado de 0,22% en 5 años.

**Don Octavio etiqueta verde:** Segmento A, una participación de 60% constante en el primer año, un 70% en el segundo año, un 80% en el tercer año, un 85% en el cuarto año y un 90% en el quinto año.

**Don Octavio etiqueta negra:** Segmento B, una participación de 60% constante en el primer año, un 70% en el segundo año, un 80% en el tercer año, un 85% en el cuarto año y un 90% en el quinto año.

**Intención de compra:** Tener una intención de compra del 90% en todas nuestras marcas en sus segmentos objetivos a partir del tercer año.

## MARKETING MIX

**TABLA 4 RESUMEN DEL MARKETING MIX PARA DON OCTAVIO ETIQUETA VERDE**

Don Octavio etiqueta verde						
Marketing mix	Variable	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
producto	produccion	7193	10508	12010	12760	13511
precio	precio	\$ 5.500,00	\$ 5.500,00	\$ 5.500,00	\$ 5.500,00	\$ 5.500,00
punto de venta	cantidad de vendedores	1	1	2	2	2
promocion	gasto en publicidad	\$ 1.186.845,00	\$1.733.820,00	\$1.981.650,00	\$2.105.400,00	\$2.229.315,00
	objetivos perceptuales	Relacion calidad - Precio	Relacion calidad - Precio	Relacion calidad - Precio	Relacion calidad - Precio	Relacion calidad - Precio

**TABLA 5 RESUMEN DEL MARKETING MIX PARA DON OCTAVIO ETIQUETA NEGRA**

Don Octavio etiqueta negra						
Marketing mix	Variable	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
producto	produccion	3732	5452	6230	6620	7009
precio	precio	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00	\$ 7.500,00
punto de venta	cantidad de vendedores	1	1	2	2	2
promocion	gasto en publicidad	\$ 839.700,00	\$1.226.700,00	\$1.401.750,00	\$1.489.500,00	\$1.577.025,00
	objetivos perceptuales	origen - cuidado en la seleccion grano	origen - cuidado en la seleccion grano	origen - cuidado en la seleccion grano	origen - cuidado en la seleccion grano	origen - cuidado en la seleccion grano

## PRODUCTO

El café es un producto de consumo y la empresa está ofreciendo un producto con ciertas características que lo hacen diferenciarse de la competencia.

La propuesta de producto constituye tres elementos cruciales:

- Una marca alineada con la estrategia de posicionamiento
- Dos empaques diferenciados por color integrando los elementos de marca con mayor valoración para los consumidores, por ejemplo: trazabilidad, tostado, tipo de molido, variedad del café, sabor y aroma.
- Dos mix de productos en el cual se le pueda sacar provecho a la variedad y estilo y calidad del producto.

## PRECIO

Luego de la investigación del mercado se tomó la decisión de un precio sugerido de \$CLP 5500 para el segmento A y de \$CLP 7500 para el segmento B, teniendo como base la disposición a pagar por cada segmento y el mapa de posicionamiento entre calidad y precio de los competidores como se muestra en el Gráfico 12 Mapa Posicionamiento.

Se puede observar que con este precio sugerido deja un margen de contribución promedio de \$CLP 4.000 por unidad lo cual representa un 83% de contribución tomando en cuenta un costo base de \$CLP 5.500 para Café Don Octavio etiqueta verde; como también podemos observar que el margen de contribución promedio para Café Don Octavio etiqueta negra es de un 85% de contribución.

## MARCA

El nombre del café será Don Octavio, el cual la inspiración del nombre se basa en los siguientes argumentos:

- Es el nombre de uno de las personas emblemáticas de la Familia Giron.
- Es un nombre tradicional de clases altas y bajas en Honduras, reflejando el espíritu hondureño.
- Es un nombre de fácil pronunciación y pegajoso.
- Don Octavio es un sonido fuerte y tiende a parecer a un nombre de origen español. Con esto se cubre la diversidad étnica y lingüística que caracteriza a las personas en Honduras.

## PLAZA

Los canales principales de distribución serán los siguientes:

Una tienda virtual, la cual venderá el producto en línea en diferentes plataformas y el producto se entregará a través de un repartidor, que llevará el producto al destino que el cliente elija.

Vendedores que estarán visitando diferentes zonas seleccionadas diariamente.

## PROMOCIÓN

Para definir el presupuesto óptimo necesario para cada marca para lograr el conocimiento de marca deseado en sus segmentos objetivos, se invertirá un 3% de los ingresos presupuestados anuales en diferentes plataformas publicitarias digitales con el fin de posicionar los productos en la mente de los consumidores.

## Don Octavio etiqueta verde

Para el producto Don Octavio etiqueta verde se desea cumplir el objetivo de un perfecto conocimiento de la marca en nuestro segmento A, para lo cual se destina la cantidad de 1.186.886,25 para el primer año, 1.733.886,00 para el segundo año 1.981.584,00 para el tercer año, 2.105.433,00 para el cuarto año y 2.229.282,00 para el quinto año. Se realiza un presupuesto total de 9.237.071,25 repartiendo un 90% en plataformas digitales y 10% en investigación para garantizar que la publicidad en ingresos perceptuales sea efectiva.

## Don Octavio etiqueta negra

Para el producto Don Octavio etiqueta verde se desea cumplir el objetivo de un perfecto conocimiento de la marca en nuestro segmento A, para lo cual se destina la cantidad de 839.643,75 para el primer año, 1.226.610,00 para el segundo año 1.401.840,00 para el tercer año, 1.489.455,00 para el cuarto año y 1,577,070.00 para el quinto año. Se realiza un presupuesto total de 6.534.618.75 repartiendo un 90% en plataformas digitales y 10% en investigación para garantizar que la publicidad en ingresos perceptuales sea efectiva.

## VII. Capítulo 6 Plan de Recursos Humanos

De gran importancia para el éxito del proyecto es el equipo encargado de procesar y vender el producto y de cómo se estructura dicho equipo para la eficaz y eficiente fabricación.

La estructura de la empresa será distribuida como se muestra en la Tabla 6 Organigrama de la siguiente forma:

**Administrador General:** Ingeniero comercial, o ingeniero industrial, con conocimiento en procesamiento de productos alimenticios. El administrador será el responsable del correcto funcionamiento y desempeño del negocio, tanto comercial como operacional, asegurando la correcta utilización de los recursos y gestión.

**Operador:** los operadores serán personas con nivel técnico, encargados de embodegar, procesar el café (tostar, moler y empaquetar el producto).

**Community manager:** será contratado externamente con una empresa especialista en redes sociales, y será encargado de manejar las redes sociales y pedidos en línea de la empresa.

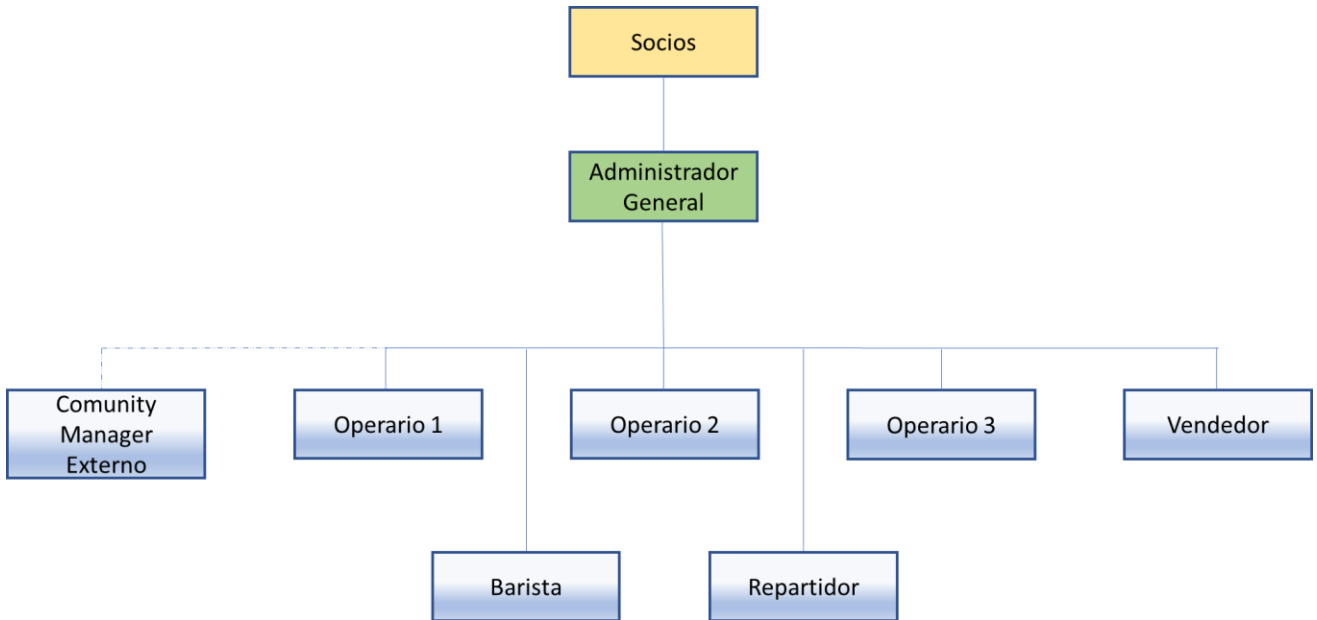
**Vendedor:** los vendedores que se contratarán tienen que ser personas con una alta motivación en ventas, y serán los encargados de vender el producto en las diferentes zonas planificadas con el administrador.

**Repartidor:** será el encargado de entregar el producto a los clientes que lo han solicitado en línea.

**Barista:** será el encargado de hacer las pruebas del café diariamente, para la mantención de un estricto estándar de calidad del producto.

## ORGANIGRAMA

TABLA 6 ORGANIGRAMA



## INCENTIVOS Y COMPENSACIONES

El personal tendrá un salario de mercado el cual incluye las compensaciones que dicta la ley chilena.

Los sueldos propuestos para cada uno de los puestos de trabajo son los siguientes:

**Administrador General:** \$CLP1.250.000, 00.

**Operador:**

**Bodeguero:** \$CLP 276.000,00.

**Encargado de tostado y molino:** \$CLP 330.000,00.

**Encargado de empaque:** \$CLP 300.000,00.

**Community manager:** \$CLP 550.000,00.

**Vendedor:** Salario base de \$CLP 476.000,00, el incluye una cuota de movilización y teléfono más un 5% de comisión por venta realizada.

**Repartidor:** \$CLP 276.000,00.

**Barista:** \$CLP 550.000,00.

## VIII. Capítulo 7 Plan de Operaciones

### Pre-operaciones

Antes de la puesta en marcha de operaciones es necesario hacer gestiones administrativas con el fin de constituir la empresa y tener permiso de operación en Santiago, Chile.

Como primer paso es necesario gestionar la constitución legal de la empresa, la cual será una empresa de sociedad de responsabilidad limitada la cual tendrá entre 2-50 socios, este trámite se realiza en línea y el documento resultante se envía a notaría, en este paso es importante tomar en consideración que, para lograr avanzar en este trámite, es indispensable tener un Rol único tributario (RUT) chileno. Adicionalmente se gestiona la firma electrónica con el fin de facilitar los trámites, lograr subscribir la empresa electrónicamente y obtener el RUT, otorgado por el servicio de impuestos internos (SII). Teniendo la empresa constituida, el siguiente paso, se realiza la apertura de las cuentas bancarias, en pesos chilenos y Dólares. Luego, con la empresa constituida, se procede a crear las facturas electrónicas. En este momento la empresa ya tiene luz verde para comenzar operaciones.

Luego se gestiona el alquiler y acondicionamiento de la ofi-bodega, con el fin de tener los espacios listos donde va a operar la empresa (oficina, bodega e instalaciones eléctricas para las maquinas). Adicionalmente se comienza con las gestiones para contrataciones del personal.

Al mismo tiempo se hacen los pedidos de máquinas los cuales tardan aproximadamente 120 en llegar a Chile; y se piden las muestras iniciales de café, para que un barista temporal apruebe la calidad del café. Al haber validado la calidad del café, se programa la importación del primer contenedor, el cual tarda aproximadamente 90 días en estar disponible en planta para ser procesado.

### Operaciones

El horario de atención

Lunes a viernes de 8:00 A.M. a 18:00 P.M.

El tamaño de la Ofi-bodega es de 70 m<sup>2</sup> la cual se distribuye de la siguiente forma, una bodega para los sacos de café sin procesar, una oficina administrativa, un área de trabajo y una mini bodega de producto terminado. La cual tendrá una distribución como se muestra en la Ilustración 5 Distribución de planta.



## ILUSTRACIÓN 5 DISTRIBUCIÓN DE PLANTA



## DIAGRAMA DE FLUJO

### ILUSTRACIÓN 6 DIAGRAMA DE FLUJO PROCESAMIENTO CAFÉ



## ACTIVIDAD DIARIA

Para cumplir con el requerimiento de ventas se establecerá una producción diaria, la cual durante el primer año se maneja de forma incremental, ajustándose y estabilizándose en los siguientes años.

La producción mínima necesaria para el primer año es de 10.925 paquetes, 15.960 paquetes para el segundo año, 18.240 para el tercer año, 19.380 para el cuarto año y 20.520 paquetes para el quinto año.

## IX. Capítulo 8 Plan Financiero

### INVERSIONES

Las inversiones necesarias para comenzar operaciones se muestran en la Tabla 7 Inversiones y se describen a continuación:

- **Una maquina tostadora:** Torrefacto TF- 30 – 3G de bombo inoxidable interior para realizar el tueste de café completamente automático. Con un enfriador especial, fabricado de acero inoxidable que incorpora un desagüe para el agua procedente de la limpieza con sistema automático. Como lo muestra la Ilustración 7 Maquina tostadora TF-30-3G



ILUSTRACIÓN 7 MAQUINA TOSTADORA TF-30-3G

- **Molino de café industrial** de alta capacidad, marca Kuban modelo KM05 con cuchillas de acero, la cual se pueden ajustar a diferentes tipos de molido, ya sea más fino para un prensa italiana, o más grueso para una prensa francesa. Como lo muestra la Ilustración 8 Molino de Café Industrial Kuban KM05



**ILUSTRACIÓN 8 MOLINO DE CAFÉ INDUSTRIAL KUBAN KM05**

**Empacadora rotativa industrial** modelo JR6-200 la cual se adapta al ancho de la bolsa, codificable para abrir la bolsa, llenar el material y sellar la bolsa. Como lo muestra la Ilustración 9 Empacadora rotativa modelo JR6-200.



Ilustración 9 Empacadora rotativa modelo JR6-200

**Mobiliario y equipo** necesario para la puesta en marcha, se tiene: mesa de trabajo, estantes, carretilla para mover el producto terminado, una computadora, sillas y un escritorio para oficina, cuyo valor total se estima en \$USD 5.000 considerando los precios del mercado.

**Efectivo** necesario para pedir el primer contenedor, todos los costos incurridos para poner en marcha el negocio y el capital para operar el primer año.

**TABLA 7 INVERSIONES**

INVERSIONES					
Valor USD 21/6/2018				\$	630
Equipos	Unidades	\$ USD	Costo Unitario \$CLP	Costo Total	
1 Maquina Tostadora	1	\$ 26,000	\$ 16,380,000	\$16,380,000	
2 Empaquetadora	1	\$ 22,000	\$ 13,860,000	\$13,860,000	
3 molino	1	\$ 4,300	\$ 2,709,000	\$ 2,709,000	
4 Mobiliario y equipo	1	\$ 5,000	\$ 3,150,000	\$ 3,150,000	
5 Efectivo	1	\$ 20,000	\$ 12,600,000	\$12,600,000	
<b>Inversión Total Proyecto</b>				<b>\$48,699,000</b>	

**FUENTE 4 ELABORACIÓN PROPIA**

El cálculo de la depreciación se realizó en base a la tabla de vida útil fijada por el Servicio de Impuestos del activo inmovilizado como lo muestra en la Tabla 39 Vida útil de los bienes físicos en el anexo 1 y se muestra en la Tabla 8 Vida Útil.

**TABLA 8 VIDA ÚTIL.**

Calculo Depreciación			
Ítem de Inversión	Valor	Vida Útil	
1 Maquina Tostadora	\$16,380,000	15	
2 Empaquetadora	\$13,860,000	15	
3 molino	\$ 2,709,000	15	
4 Mobiliario y equipo	\$ 3,150,000	3	
5 Efectivo	\$12,600,000		

**FUENTE 4 ELABORACIÓN PROPIA**

**TABLA 9 CALCULO DEPRECIACIÓN.**

Depreciación Anual				
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ 1,092,000	\$ 1,092,000	\$ 1,092,000	\$1,092,000	\$1,092,000
\$ 924,000	\$ 924,000	\$ 924,000	\$ 924,000	\$ 924,000
\$ 180,600	\$ 180,600	\$ 180,600	\$ 180,600	\$ 180,600
\$ 1,050,000	\$ 1,050,000	\$ 1,050,000	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ 3,246,600	\$ 3,246,600	\$2,196,600	\$2,196,600

Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
\$1,092,000	\$1,092,000	\$1,092,000	\$1,092,000	\$1,092,000
\$ 924,000	\$ 924,000	\$ 924,000	\$ 924,000	\$ 924,000
\$ 180,600	\$ 180,600	\$ 180,600	\$ 180,600	\$ 180,600
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$2,196,600	\$2,196,600	\$2,196,600	\$2,196,600	\$2,196,600

Año 11	Año 12	Año 13	Año 14	Año 15
\$1,092,000	\$1,092,000	\$1,092,000	\$1,092,000	\$1,092,000
\$ 924,000	\$ 924,000	\$ 924,000	\$ 924,000	\$ 924,000
\$ 180,600	\$ 180,600	\$ 180,600	\$ 180,600	\$ 180,600
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$2,196,600	\$2,196,600	\$2,196,600	\$2,196,600	\$2,196,600

**FUENTE 4 ELABORACIÓN PROPIA**

En el quinto año el valor residual en libros de la maquinaria sería el valor de compra menos la depreciación acumulada hasta el quinto año como se muestra en la Tabla 10 Valor Residual.

**TABLA 10 VALOR RESIDUAL**

Ítem de Inversión	Valor	Depreciación acumulado Año 5
1 Maquina Tostadora	\$16,380,000	\$ 5,460,000
2 Empaquetadora	\$13,860,000	\$ 4,620,000
3 molino	\$ 2,709,000	\$ 903,000
4 Mobiliario y equipo	\$ 3,150,000	\$ 3,150,000
		\$ -
Total	\$36,099,000	\$ 14,133,000
<b>Valor Residual 5 Años</b>		
		<b>\$ 21,966,000</b>

**GASTOS**

Los gastos que se incurren se muestran en la Tabla 11 Consolidado de gastos y se describen a continuación:

**TABLA 11 CONSOLIDADO DE GASTOS**

GASTOS \$CLP		
Concepto	Mensual	Anual
Materia prima, gastos aduanas	\$ 5,815,000	\$ 11,630,000
Bolsas	\$ 1,250,000	\$ 15,000,000
Planilla	\$ 4,008,000	\$ 48,096,000
Electricidad, agua, telefono	\$ 472,500	\$ 5,670,000
Publicidad	\$ 352,440	\$ 4,229,280
Comisiones	\$ 587,400	\$ 7,048,800
Alquiler	\$ 380,380	\$ 4,564,560
tostado	\$ 950	\$ 11,400

**FUENTE 4 ELABORACIÓN PROPIA**

**La materia prima:** se programan dos pedidos semestrales para cubrir la producción de 6 meses, los cuales se tardan aproximadamente 90 días en llegar.

**Las bolsas para empaquetar el café:** se invierten en comprar al por mayor utilizando el precio de economía de escala la cantidad necesaria para la producción durante el periodo de evaluación.

**La publicidad** se toma del plan de marketing invertir un porcentaje mensual de los ingresos equivalente al 3% de las ventas esperadas.

**Las comisiones:** se estima un 5% de las ventas para los vendedores.

**El alquiler:** una ofi-bodega localizada en Santiago centro de 70 mts cuadrados.

**El tostado de café** es un gasto variable que depende de la cantidad que se produce. El precio por paquete de 250 Gr es de 0,5 \$USD

**La planilla:** los primeros dos años se mantiene la misma estructura, a partir del tercer año se incrementa el número de vendedores y repartidores. Como se muestra en la Tabla 12 Planilla año 1 y año 2 y la Tabla 13 Planilla año 3, año 4 y año 5.

**TABLA 12 PLANILLA AÑO 1 Y AÑO 2**

Planilla					
Puesto	Cantidad	Salario Mensual \$CLP	Gasto mensual \$CLP	Gasto Annual \$CLP	Justificación
Administrador	1	\$ 1,250,000	\$ 1,250,000	\$15,000,000	Salario del mercado para un administrador de una empresa con este tamaño
Bodeguero	1	\$ 276,000	\$ 276,000	\$ 3,312,000	Salario mínimo
Encagado de tostado, molino	1	\$ 330,000	\$ 330,000	\$ 3,960,000	la persona necesita ser un tener ciertas habilidades y conocimientos tecnicos
Vendedor	1	\$ 476,000	\$ 476,000	\$ 5,712,000	Salario minimo mas 5% comisiones por venta, mas un cuota de movilizacion, y celular
Encagado de empaque	1	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 3,600,000	Salario mínimo
Community Manager	1	\$ 550,000	\$ 550,000	\$ 6,600,000	
Barista	1	\$ 550,000	\$ 550,000	\$ 6,600,000	Salario mercado por un barista profesional
Repartidor	1	\$ 276,000	\$ 276,000	\$ 3,312,000	Salario mínimo
<b>Total</b>			<b>\$ 4,008,000</b>	<b>\$48,096,000</b>	

**FUENTE 4 ELABORACIÓN PROPIA**

**TABLA 13 PLANILLA AÑO 3, AÑO 4 Y AÑO 5**

Planilla despues del año 3					
Puesto	Cantidad	Salario Mensual \$CLP	Gasto mensual \$CLP	Gasto Annual \$CLP	Justificación
Administrador	1	\$ 1,250,000	\$ 1,250,000	\$15,000,000	Salario del mercado para un administrador de una empresa con este tamaño
Bodeguero	1	\$ 276,000	\$ 276,000	\$ 3,312,000	Salario mínimo
Encagado de tostado, molino	1	\$ 330,000	\$ 330,000	\$ 3,960,000	la persona necesita ser un tener ciertas habilidades y conocimientos tecnicos
Vendedor	2	\$ 476,000	\$ 952,000	\$11,424,000	Salario minimo mas 5% comisiones por venta, mas un cuota de movilizacion, y celular
Encagado de empaque	1	\$ 300,000	\$ 300,000	\$ 3,600,000	Salario mínimo
Community Manager	1	\$ 550,000	\$ 550,000	\$ 6,600,000	externo
Barista	1	\$ 550,000	\$ 550,000	\$ 6,600,000	Salario mercado por un barista profesional
Repartidor	2	\$ 276,000	\$ 552,000	\$ 6,624,000	Salario mínimo
<b>Total</b>			<b>\$ 4,760,000</b>	<b>\$57,120,000</b>	

**FUENTE 4 ELABORACIÓN PROPIA**

El perfil de gastos mensuales para el primer semestre mantiene el siguiente esquema como lo muestra la Tabla 14 Perfil de gastos mensuales del primer semestre.

**TABLA 14 PERFIL DE GASTOS MENSUALES DEL PRIMER SEMESTRE.**

Concepto	Perfil de gastos mensual					
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Materia prima, gastos aduanas			\$ 5,763,870			
Bolsas	\$1,250,000					
Planilla	\$4,008,000	\$ 4,008,000	\$ 4,008,000	\$4,008,000	\$4,008,000	\$4,008,000
Electricidad, agua, telefono	\$ 472,500	\$ 472,500	\$ 472,500	\$ 472,500	\$ 472,500	\$ 472,500
Publicidad	\$ 52,866	\$ 88,110	\$ 123,354	\$ 140,976	\$ 158,598	\$ 176,220
Comisiones	\$ 88,110	\$ 146,850	\$ 205,590	\$ 234,960	\$ 264,330	\$ 293,700
Alquiler	\$ 380,380	\$ 380,380	\$ 380,380	\$ 380,380	\$ 380,380	\$ 380,380
tostado	\$ 143	\$ 238	\$ 333	\$ 380	\$ 428	\$ 475
<b>Total Gastos</b>	\$6,251,999	\$ 5,096,078	\$10,954,027	\$5,237,196	\$5,284,236	\$5,331,275

**FUENTE 4 ELABORACIÓN PROPIA**

El perfil de gastos mensuales para el segundo semestre mantiene el siguiente esquema como lo muestra la Tabla 15 Perfil De Gastos Mensuales Del Segundo Semestre.

**TABLA 15 PERFIL DE GASTOS MENSUALES DEL SEGUNDO SEMESTRE.**

Perfil de gastos						
Concepto	Perfil de gastos mensual					
	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Materia prima, gastos aduanas			\$ 7,485,722			
Bolsas						
Planilla	\$4,008,000	\$4,008,000	\$ 4,008,000	\$4,008,000	\$ 4,008,000	\$ 4,008,000
Electricidad, agua, telefono	\$ 472,500	\$ 472,500	\$ 472,500	\$ 472,500	\$ 472,500	\$ 472,500
Publicidad	\$ 193,842	\$ 193,842	\$ 211,464	\$ 229,086	\$ 229,086	\$ 229,086
Comisiones	\$ 323,070	\$ 323,070	\$ 352,440	\$ 381,810	\$ 381,810	\$ 381,810
Alquiler	\$ 380,380	\$ 380,380	\$ 380,380	\$ 380,380	\$ 380,380	\$ 380,380
tostado	\$ 523	\$ 523	\$ 570	\$ 618	\$ 618	\$ 618
<b>Total Gastos</b>	\$5,378,315	\$5,378,315	\$12,911,076	\$5,472,394	\$ 5,472,394	\$ 5,472,394

**FUENTE 4 ELABORACIÓN PROPIA**

El perfil de gastos anuales mantiene el siguiente esquema como lo muestra la Tabla 16 Perfil De Gastos Anuales



**TABLA 16 PERFIL DE GASTOS ANUALES**

Concepto	Perfil de gastos anuales					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Materia prima, gastos aduanas	\$ 13,249,591.64	\$ 15,770,832.08	\$ 16,969,915.29	\$ 17,769,304.10	\$ 9,084,499.25	\$ 72,844,142.36
Bolsas	\$ 1,250,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,250,000.00
Planilla	\$ 48,096,000.00	\$ 48,096,000.00	\$ 57,120,000.00	\$ 57,120,000.00	\$ 57,120,000.00	\$ 267,552,000.00
Electricidad, agua, telefono	\$ 5,670,000.00	\$ 5,670,000.00	\$ 5,670,000.00	\$ 5,670,000.00	\$ 5,670,000.00	\$ 28,350,000.00
Publicidad	\$ 2,026,530.00	\$ 2,960,496.00	\$ 3,383,424.00	\$ 3,594,888.00	\$ 3,806,352.00	\$ 15,771,690.00
Comisiones	\$ 3,377,550.00	\$ 4,934,160.00	\$ 5,639,040.00	\$ 5,991,480.00	\$ 6,343,920.00	\$ 26,286,150.00
Alquiler	\$ 4,564,560.00	\$ 4,564,560.00	\$ 4,564,560.00	\$ 4,564,560.00	\$ 4,564,560.00	\$ 22,822,800.00
tostado	\$ 5,462.50	\$ 7,980.00	\$ 9,120.00	\$ 9,690.00	\$ 10,260.00	\$ 42,512.50
<b>Total Gastos</b>	\$ 78,239,694	\$ 82,004,028	\$ 93,356,059	\$ 94,719,922	\$ 86,599,591	\$ 434,919,295

**FUENTE 4 ELABORACIÓN PROPIA****INGRESOS**

Los ingresos se basan en la venta de dos productos, para los dos segmentos de mercado seleccionados en el plan de marketing, como se detallan en la Tabla 17 Ingresos presupuestados.

**TABLA 17 INGRESOS PRESUPUESTADOS**

INGRESOS					
Valor USD 21/6/2018				\$	630
Productos	Unidades	\$ USD	Precio	Total	
1 Ventas paquete verde	1251	\$ 9	\$5.500,00	\$ 6.880.500,00	
2 ventas paquete negro	649	\$ 12	\$7.500,00	\$ 4.867.500,00	
<b>TOTAL</b>				<b>\$11.748.000,00</b>	

**FUENTE 4 ELABORACIÓN PROPIA**

En el primer año se espera que los ingresos incrementen de una forma gradual llegando a abarcar hasta un 65% de las ventas presupuestadas como se detalla en la Tabla 18 Perfil de venta mensual del primer año; Un 70% en el segundo año, un 80% en el tercer año, un 85% en el cuarto año y un 90% en el quinto año como se detalla en la Tabla 19 Perfil de venta anual.

**TABLA 18 PERFIL DE VENTA MENSUAL DEL PRIMER AÑO**

	Productos		1	2	TOTAL
			Ventas paquete verde	ventas paquete negro	
Perfil de ventas mensual	Mes 1	Cantidad	188	97	285
		Valor	\$ 1,032,075.00	\$ 730,125.00	\$ 1,762,200.00
	Mes 2	Cantidad	313	162	475
		Valor	\$ 1,720,125.00	\$ 1,216,875.00	\$ 2,937,000.00
	Mes 3	Cantidad	438	227	665
		Valor	\$ 2,408,175.00	\$ 1,703,625.00	\$ 4,111,800.00
	Mes 4	Cantidad	500	260	760
		Valor	\$ 2,752,200.00	\$ 1,947,000.00	\$ 4,699,200.00
	Mes 5	Cantidad	563	292	855
		Valor	\$ 3,096,225.00	\$ 2,190,375.00	\$ 5,286,600.00
	Mes 6	Cantidad	626	325	950
		Valor	\$ 3,440,250.00	\$ 2,433,750.00	\$ 5,874,000.00
	Mes 7	Cantidad	688	357	1045
		Valor	\$ 3,784,275.00	\$ 2,677,125.00	\$ 6,461,400.00
	Mes 8	Cantidad	688	357	1045
		Valor	\$ 3,784,275.00	\$ 2,677,125.00	\$ 6,461,400.00
	Mes 9	Cantidad	751	389	1140
		Valor	\$ 4,128,300.00	\$ 2,920,500.00	\$ 7,048,800.00
	Mes 10	Cantidad	813	422	1235
		Valor	\$ 4,472,325.00	\$ 3,163,875.00	\$ 7,636,200.00
	Mes 11	Cantidad	813	422	1235
		Valor	\$ 4,472,325.00	\$ 3,163,875.00	\$ 7,636,200.00
	Mes 12	Cantidad	813	422	1235
		Valor	\$ 4,472,325.00	\$ 3,163,875.00	\$ 7,636,200.00

FUENTE 4 ELABORACIÓN PROPIA

**TABLA 19 PERFIL DE VENTA ANUAL**

	AÑO		Productos		TOTAL	
			Ventas paquete verde	ventas paquete negro		
Perfil de venta anuales	Año 1	Cantidad	7193	3732	10925	
		Valor	\$ 39,562,875.00	\$ 27,988,125.00	\$ 67,551,000	
	Año 2	Cantidad	10508	5452	15,960	
		Valor	\$ 57,796,200.00	\$ 40,887,000.00	\$ 98,683,200	
	Año 3	Cantidad	12010	6230	18,240	
		Valor	\$ 66,052,800.00	\$ 46,728,000.00	\$ 112,780,800	
	Año 4	Cantidad	12760	6620	19,380	
		Valor	\$ 70,181,100.00	\$ 49,648,500.00	\$ 119,829,600	
	Año 5	Cantidad	13511	7009	20,520	
		Valor	\$ 74,309,400.00	\$ 52,569,000.00	\$ 126,878,400	
	Total			\$ 307,902,375.00	\$ 217,820,625.00	\$ 525,723,000.00

FUENTE 4 ELABORACIÓN PROPIA

## Flujo de Efectivo

El costo del capital se obtuvo con la fórmula de CAPM.

$$\text{CAPM} = \text{RF} + (\text{Rm} - \text{RF}) \times \beta$$

<b>CAPM</b>	=	<b>Capital Asset Pricing Model</b>
<b>RF</b>	=	<b>Rendimiento de un Activo Libre de Riesgo</b>
<b>RM</b>	=	<b>Riesgo del Mercado</b>
<b>β</b>	=	<b>Beta Damodaran</b>

El beta se tomó de una industria similar como se muestra en la Ilustración 11 Beta Damodarán

PRM	Beta	rf	Costo Capital
5.78%	0.61	5.5%	9.03%

FUENTE 5 \*[HTTP://PAGES.STERN.NYU.EDU/~ADAMODAR/](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/)

**TABLA 20 EVALUACIÓN ECONÓMICA 5 AÑOS**

EVALUACION ECONOMICA 5 AÑOS							
Parametros				Indicadores			
Impuesto a las utilidades		25.00%		VAN	TIR	PRC	
Costo de capital		9.03%		12,515,738	15%	5 Años	
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
A Ingresos		67,551,000	98,683,200	112,780,800	119,829,600	126,878,400	
B Gastos		78,239,694	82,004,028	93,356,059	94,719,922	86,599,591	
C EBITDA		- 10,688,694	16,679,172	19,424,741	25,109,678	40,278,809	
D Depreciacion		-	3,246,600	3,246,600	2,196,600	2,196,600	
E Resultado Operacional		- 10,688,694	13,432,572	16,178,141	22,913,078	38,082,209	
F Impuesto Ganancia		-	3,358,143	4,044,535	5,728,269	9,520,552	
G Flujo de Caja		- 10,688,694	13,321,029	15,380,206	19,381,408	30,758,257	
H Inversion	\$48,699,000						
I Valor Residual						21,966,000	
J Flujo Libre de Caja	- 48,699,000	- 10,688,694	13,321,029	15,380,206	19,381,408	52,724,257	

FUENTE 4 ELABORACIÓN PROPIA

Al evaluar la Tabla 20 Evaluación económica 5 años se observa un VAN positivo y un TIR superior al costo de capital, pero si comparamos el monto contra un salario de una persona graduada de un MBA en un periodo de cinco años es bajo, por lo que entrar a

un proyecto de este tipo, sería considerarlo como una entrada secundaria a un trabajo principal.

Asimismo, al ser un emprendimiento, una marca nueva, y observar que el periodo de recuperación es de 5 años se recomienda hacer una evaluación a un periodo más largo, ya que a pesar de tener indicadores financieros positivos, los valores son muy bajos para tomar una decisión acertada.

**TABLA 21 EVALUACIÓN ECONÓMICA 10 AÑOS**

EVALUACION ECONOMICA 10 Años						
Parametros		Indicadores				
Impuesto a las utilidades	25.00%	VAN		TIR	PRC	
Costo de capital	9.03%	87,565,518		26%	5 Años	
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
A Ingresos		\$ 67,551,000	\$ 98,683,200	\$ 112,780,800	\$ 119,829,600	\$ 126,878,400
B Gastos		\$ 78,239,694	\$ 82,004,028	\$ 93,356,059	\$ 94,719,922	\$ 86,599,591
C EBITDA		-\$ 10,688,694	\$ 16,679,172	\$ 19,424,741	\$ 25,109,678	\$ 40,278,809
D Depreciacion		\$ -	\$ 3,246,600	\$ 3,246,600	\$ 2,196,600	\$ 2,196,600
E Resultado Operacional		-\$ 10,688,694	\$ 13,432,572	\$ 16,178,141	\$ 22,913,078	\$ 38,082,209
F Impuesto Ganancia		\$ -	\$ 3,358,143	\$ 4,044,535	\$ 5,728,269	\$ 9,520,552
G Flujo de Caja		-\$ 10,688,694	\$ 13,321,029	\$ 15,380,206	\$ 19,381,408	\$ 30,758,257
H Inversion	\$ 48,699,000					
I Valor Residual						
J Flujo Libre de Caja	-\$ 48,699,000	-\$ 10,688,694	\$ 13,321,029	\$ 15,380,206	\$ 19,381,408	\$ 30,758,257
	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>	
	\$ 133,927,200	\$ 133,927,200	\$ 133,927,200	\$ 133,927,200	\$ 133,927,200	
	\$ 88,916,273	\$ 87,666,273	\$ 87,666,273	\$ 87,666,273	\$ 78,182,080	
	\$ 45,010,927	\$ 46,260,927	\$ 46,260,927	\$ 46,260,927	\$ 55,745,120	
	\$ 2,196,600	\$ 2,196,600	\$ 2,196,600	\$ 2,196,600	\$ 2,196,600	
	\$ 42,814,327	\$ 44,064,327	\$ 44,064,327	\$ 44,064,327	\$ 53,548,520	
	\$ 10,703,582	\$ 11,016,082	\$ 11,016,082	\$ 11,016,082	\$ 13,387,130	
	\$ 34,307,345	\$ 35,244,845	\$ 35,244,845	\$ 35,244,845	\$ 42,357,990	
					\$ 14,229,600	
	\$ 34,307,345	\$ 35,244,845	\$ 35,244,845	\$ 35,244,845	\$ 56,587,590	

Luego de evaluar la Tabla 21 Evaluación Económica 10 Años se observa flujos de caja positivos a partir del segundo año manteniéndose constante en el periodo de evaluación. Los indicadores financieros son positivos, con un VAN de 87 Millones aproximadamente y una TIR del 26% lo que nos da a entender que haciendo esta inversión el retorno será superior al costo de capital y tendrá beneficios económicos para los inversionistas al largo plazo.

## Análisis de Sensibilidad

Se realizó un análisis de sensibilidad de dos variables que determinan los ingresos del negocio, precio y cantidad de ventas, con este análisis se pretende evaluar que tan sensible es el negocio a las diferentes variaciones porcentuales de los mismos.

### Sensibilidad precio

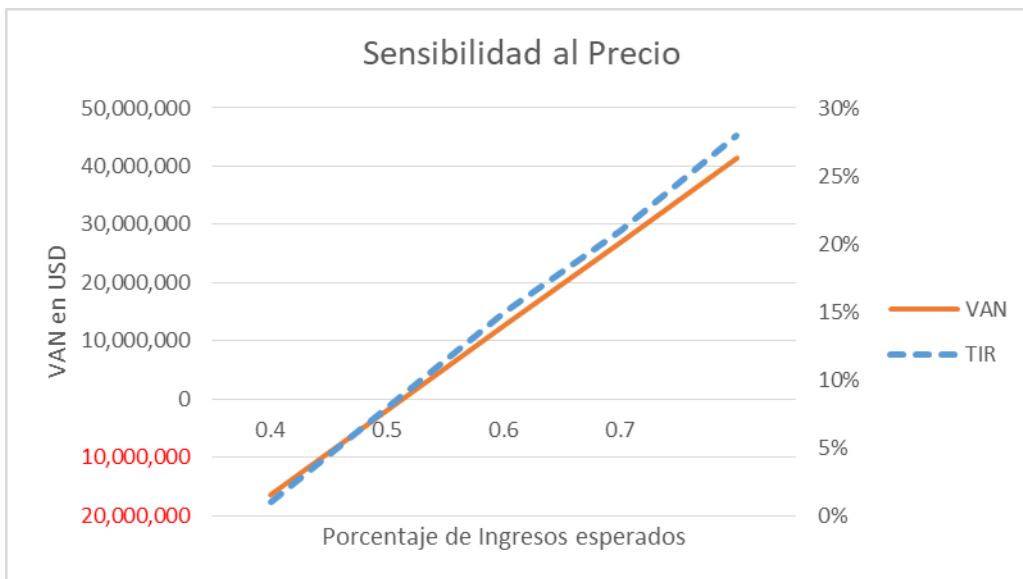
Se realizó un análisis de sensibilidad variando porcentualmente el precio y se identificó que el proyecto es sensible a modificaciones leves en el precio y que hay poco margen de maniobra, tanto que el VAN es negativo al ajustar el precio a un 90% de los valores de cada paquete, Como se puede observar en la Tabla 22 Análisis sensibilidad precio y el Gráfico 9 Análisis sensibilidad precio.

**TABLA 22 ANÁLISIS SENSIBILIDAD PRECIO**

% de Precio	VAN	TIR
90%	16,452,697	1%
95%	1,968,479	8%
100%	12,515,738	15%
105%	26,999,955	21%
110%	\$41,484,172	28%

Fuente 4 Elaboración propia

**GRÁFICO 9 ANÁLISIS SENSIBILIDAD PRECIO**



### Sensibilidad Cantidad

Se realizó un análisis de sensibilidad variando porcentualmente las cantidades vendidas y se identificó que el proyecto es sensible a disminuciones en las ventas y que el margen

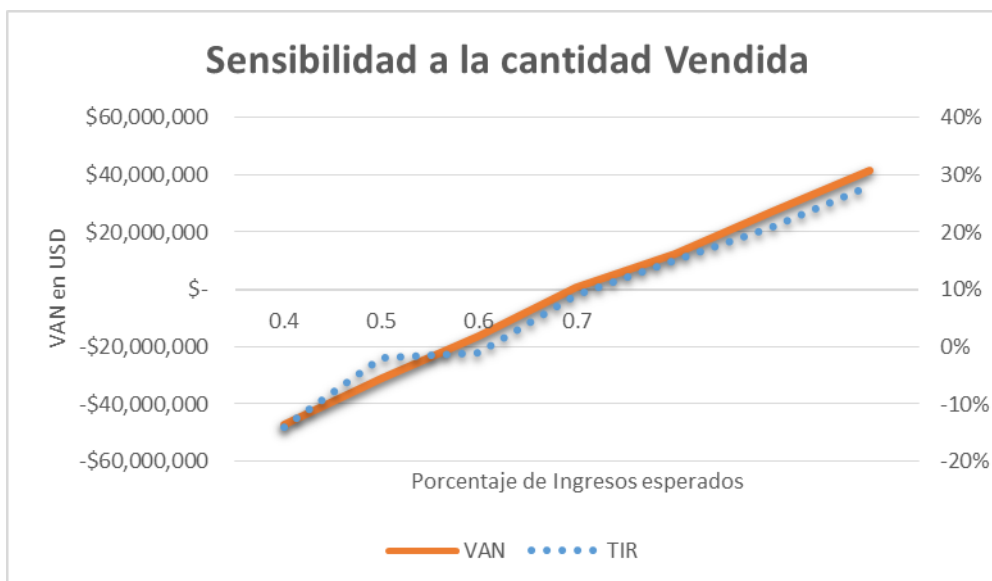
de maniobra con respecto a las ventas es bajo, tanto que el VAN es negativo al ajustar las ventas a un 90% ya que con este ajuste la TIR es menor que el costo del capital, Como se puede observar en la Tabla 23 Análisis sensibilidad cantidad y el Gráfico 10 Análisis Sensibilidad Cantidad Vendida.

**TABLA 23 ANÁLISIS SENSIBILIDAD CANTIDAD**

% de Cantidad	VAN	TIR
80%	-\$ 47,297,198	-14%
85%	-\$ 30,975,972	-2%
90%	-\$ 16,452,697	-1%
96%	\$ 928,364	9%
100%	\$ 12,515,738	15%
105%	\$ 26,999,955	21%
110%	\$ 41,484,172	28%

Fuente 4 Elaboración propia

**GRÁFICO 10 ANÁLISIS SENSIBILIDAD CANTIDAD VENDIDA**



## X. Conclusiones

La industria del café mueve aproximadamente 120 mil millones de quintales al año o el equivalente a 14 billones de Dólares al año en todo el mundo. El consumo de café en Chile ha ido cambiando, anteriormente se limitaba al café instantáneo, actualmente las personas están tomando cafés más elaborados, como ser espressos, cappuccino, entre otros, creando consumidores más sofisticados, lo que ha elevado el consumo de café de mejor calidad y mayores precios en un 13%, en los últimos 8 años.

Los análisis realizados en el proyecto nos permitieron identificar los siguientes factores críticos:

- El precio internacional del café es cambiante y depende mucho de factores externos que la empresa no puede controlar.
- El mercado del café en Chile es controlado por Nescafe con café instantáneo, aunque su participación está disminuyendo año a año.
- Es necesario tener vendedores motivados para lograr vender las cantidades deseadas, ya que el proyecto es sensible a variaciones en las ventas.

Luego de haber realizado un análisis de mercado, se identificaron dos segmentos potenciales a los cuales se puede vender el café hondureño en Santiago Chile. Un segmento A que se les ofrece un café de calidad, a mejor precio. El mercado potencial es de aproximadamente 881.292 personas y un segmento B que es un segmento más exclusivo el cual prefiere un café de mejor selección, mayor calidad y más equilibrado entre aroma y sabor. El mercado potencial es de 456.966 personas.

Luego de haber hecho el análisis de mercado los principales clientes serán personas mayores de 20 años, de los grupos socioeconómicos AB, C1a, C1b y C2, que les gusta tomar café de altura y mejor calidad. Entre las actividades principales para que el negocio sea rentable es la mantención de la calidad del café y una respuesta inmediata a los clientes a través de la contratación de una empresa especialista en redes sociales y vendedores con excelente capacidad en ventas. De la investigación de mercado se logró definir el precio, de acuerdo al mapa de posicionamiento y la disposición a pagar de los segmentos elegidos.

La estructura de costos se distribuye en dos partes, una variable, y una parte fija. Dejando un margen de contribución de 84% en promedio.

Del análisis financiero podemos concluir que el proyecto puede generar ganancias para los inversionistas a largo plazo, con indicadores financieros positivos, un VAN de aproximadamente 87 millones, una TIR de 26% el cual está arriba del costo del capital y el periodo de recuperación del capital es de 5 años lo cual nos indica que el proyecto tendría una liquidez media. Adicionalmente es necesario tomar en consideración el precio de venta y las cantidades a vender, ya que el proyecto es sensible a pequeñas variaciones, tratando de no excederse en costos fijos y en caso de implementación considerar este proyecto como una entrada secundaria a un trabajo primario.

## XI. Bibliografía






- Aiello Coffee*. (s.f.). Obtenido de <https://www.caffeaiello.it/>
- Banco Central de Honduras. (2016). *Banco Central de Honduras - Gobierno de la Republica*. Obtenido de <http://www.bch.hn/exportaciones.php>
- Emol Economía. (22 de Diciembre de 2017). *Emol.Economía*. Obtenido de <http://www.emol.com/noticias/Economia/2017/12/22/888510/El-nuevo-mapa-de-la-poblacion-en-Chile-Revisa-los-datos-del-Censo-comuna-por-comuna.html>
- Euromonitor International. (2018). *Coffee in Chile*.
- IHCAFE. (2017). Obtenido de Instituto Hondureño del Cafe: <http://www.ihcafe.hn/>
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2015). *Compendio Estadístico 2015*. Santiago.
- Instituto Nacional de Estadísticas (INE). (2017). *Presentación De La Segunda Entrega De Resultados Censo*. Santiago. Obtenido de <http://www.censo2017.cl/>
- Instituto Nacional de Estadísticas Chile. (31 de Agosto de 2017). *INE*. Obtenido de <http://www.ine.cl/prensa/detalle-prensa/2017/08/31/segun-cifras-preliminares-del-censo-2017-poblacion-censada-en-chile-llega-a-17373831-personas>
- ISIC the institute for scientific information on coffee. (2017). *Coffee and Health*. Obtenido de <https://www.coffeeandhealth.org/>
- Leal, T., Velasco, A., Fuentes, C., & Consumidores. (16 de Marzo de 2015). Maquinas de cafe en Santiago de Chile - Grupo SATI. (A. Fernandez, Entrevistador)
- Netquest. (2013). *Que tamaño de muestra necesito?* Obtenido de <https://www.netquest.com/blog/es/que-tamano-de-muestra-necesito>
- OMS. (2013). Obtenido de <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs317/es/>
- Organización Internacional del Café, OIC. (2016). *Organización Internacional del Café*. Obtenido de [http://www.ico.org/new\\_historical.asp](http://www.ico.org/new_historical.asp)
- Organización Internacional del Café, OIC. (2016). *Organización Internacional del Café*. Obtenido de [http://www.ico.org/new\\_historical.asp](http://www.ico.org/new_historical.asp)
- SCAA (Asociación de Cafés Especiales de América). (2018). *Specialty Coffee Association of America*. Obtenido de [www.scaa.org/protocolo](http://www.scaa.org/protocolo)



## XII. Anexos I

### Tablas

**TABLA 24 DESCRIPCIÓN DEL MAPA CAFETALERO EN HONDURAS**

Region	Característica de taza	Altura (MSNM):	Ubicación Geografica:	Epoca de Cosecha:
	Café con sabor a chocolate, cuerpo redondo, bien balanceado, con un postgusto sostenido.	1,000 – 1,500	Copán, Ocotepeque, Parte de Lempira, Cortés y Santa Barbara.	Noviembre a Marzo
	Un café con una fina y delicada acidez, bien balanceado con sabores a frutas tropicales tales como uvas y moras, postgusto dulce y cuerpo plano.	1.400 – 1.950	Santa Barbara, Intibucá y Lempira	Noviembre a Febrero
	Un café con fragancias frutales y dulces, su acidez es viva y brillante, con un sabor a naranja y durazno, creando una bebida vibrante, con un postgusto entonante y un cuerpo aterciopelado	1,300 – 2,300	La Paz, Comayagua, Santa Barbara e Intibuca.	Diciembre a Abril
	Un café con una dulce fragancia cítrica, su acidez es cítrica vibrante con sabores dulces y a chocolate y un cuerpo cremoso.	1,350 – 1,700	Comayagua, Francisco Morazan	Diciembre a Marzo
	Café con sabores cítricos, con una fragancia dulce, cuerpo suave y una fina acidez, con un postgusto muy sostenido.	950 – 1,950	El Paraiso y parte de Choluteca y Olancho	Diciembre a Marzo
	Café con diversos sabores a frutas tropicales con fragancia a caramelo y chocolate y postgusto dulce, su acidez es pronunciada	1,000 – 1,400	Olancho, Yoro	Diciembre a Marzo

Valor en Miles de Dolares ( US\$)						
Descripcion producto						
Año	Café sin tostar, sin descafeinar	Café sin tostar, descafeinado	Café tostado, descafeinado	Café tostado, sin descafeinar elaborado con café orgánico (desde 2012)	Los demás café tostado, sin descafeinar (desde 2012)	Total
2008	\$28,642.60	\$3,613.60	\$3,442.40			\$35,698.60
2009	\$24,384.50	\$1,112.40	\$3,332.80			\$28,829.70
2010	\$34,498.60	\$645.10	\$5,782.00			\$40,925.70
2011	\$37,206.20	\$1,450.00	\$529.70			\$39,185.90
2012	\$31,596.10	\$445.70	\$577.70	\$1,123.50	\$8,176.80	\$41,919.80
2013	\$34,845.50	\$1,163.10	\$537.90	\$660.30	\$9,718.80	\$46,925.60
2014	\$26,755.50	\$1,216.20	\$806.00	\$1,755.70	\$10,695.40	\$41,228.80
2015	\$33,978.90	\$1,053.90	\$869.90	\$2,628.30	\$12,046.70	\$50,577.70
2016	\$30,226.10	\$2,479.90	\$1,008.10	\$3,228.10	\$13,226.10	\$50,168.30

\*Elaboracion Propia con datos de la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (ODEPA)

## TABLA 25 IMPORTACIÓN DE CAFÉ EN CHILE 2008-2016

ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE LA OFICINA DE ESTUDIOS Y POLÍTICAS AGRARIAS

### RESULTADOS DE TAZA DE EXCELENCIA 2017

Departamento	No. Muestras	Preselección		Nacional			Internacional		
		Calificado	Descalificado	Calificado	Descalificado	No acopio	COE	NW	Descalificado
Comayagua	50	12	38	6	5	1	3	3	
Copan	19	8	11	1	4	1		1	
Cortes	6	2	4	0	2				
El Paraíso	16	5	11	2	1	9	1	1	
Francisco Morazán	37	4	33	2	2	1	2		
Intibucá	43	15	28	5	10		2	3	
La Paz	54	21	33	8	13	2	4	3	1
Lempira	40	14	26	0	6				
Ocotepeque	10	4	6	0	2	2			
Olancho	8	2	6	0	0	2			
Santa Bárbara	72	26	46	14	12		11	3	
Yoro	15	6	9	2	3	1	1		1
<b>Total general</b>	<b>370</b>	<b>119</b>	<b>251</b>	<b>40</b>	<b>60</b>	<b>19</b>	<b>24</b>	<b>14</b>	<b>2</b>

## TABLA 26 RESULTADOS TAZA DE EXCELENCIA 2017

FUENTE: IHCAFE 2017

(ODEPA)

**TABLA 27 DESCRIPCIÓN GRUPOS SOCIO-ECONÓMICOS EN CHILE**

Grupo Socio - económico	Ingreso Mensual Familiar	Tipo de trabajo	Porcentaje de las Familias de Santiago	Educación	Concentración
Clase Alta (AB)	M\$ 4.386	Jefes/as de hogar: 89% trabajan y en su mayoría (76%) profesionales.	5.4%	Jefes/as de hogar: Universitaria completa (73%), incluyendo un 20% con postgrado. Hijos en edad escolar: más del 70% estudia en colegios privados	82% del AB metropolitano se concentra en 7 comunas: Vitacura, Las Condes, Lo Barnechea, La Reina Providencia, Ñuñoa, Santiago
Clase Media Acomodada (C1a)	M\$ 2.070	Jefes/as de hogar: 82% trabajan. La mayoría (61%) profesionales.	6.5%	Jefes/as de hogar: Universitaria completa (60%), sólo 9% de ellos con postgrado. Hijos en edad escolar: 56% estudia en colegios privados y 35% en subvencionados.	60% del C1a metropolitano se concentra en 7 comunas Providencia, Las Condes, Ñuñoa, Vitacura, La Reina, Lo Barnechea, Santiago
Clase Media Emergente (C1b)	M\$ 1.374	Jefes/as de hogar: 77% laboralmente activos. En su mayoría, profesionales o técnicos (69%)	11,0%	Jefes/as de hogar: perfil diverso, 33% universitario y 18% técnico. Hijos en edad escolar: 51% estudia en colegios subvencionados y 29% en privados	60% del C1b metropolitano se concentra en 8 comunas: Santiago, Providencia, Ñuñoa, La Reina, San Miguel, La Florida, Maipu.
Clase Media Típica (C2)	M\$ 810	Jefes/as de hogar: 70% laboralmente activos. Principalmente técnicos, empleados, vendedores y trabajadores calificados (68%)	21.5%	Jefes de hogar: perfil diverso, con 13% universitario y 14% técnico. Hijos en edad escolar: 62% estudia en colegios subvencionados y 27% en públicos	29% del C2 metropolitano se concentra en 4 comunas. Con distribución muy dispersa. La Cisterna, Maipu, La Florida, San Miguel.
Clase Media Baja (C3)	M\$ 503	Jefes/as de hogar: 65% laboralmente activos, de ellos, el 81% de manera estable. Principalmente técnicos, empleados, vendedores y trabajadores calificados (72%).	29.2%	Jefes de hogar: la mayoría (55%) no completó la enseñanza media. Hijos en edad escolar: 54% estudia en colegios subvencionados y 41% en públicos	38% del C3 metropolitano se concentra en 13 comunas: Huechuraba, Quilicura, Cerro Navia, Pudahuel, Pedro aguirre Cerda, Lo Espejo, El Bosque, Conchali, Peñalolen, San Joaquin, lo Prado, Cerrillos

Vulnerables (D)	M\$ 307	Jefes/as de hogar: 60% laboralmente activos; de ellos, el 76% de manera estable. El 40% no está trabajando. Predominan trabajadores calificados (43%) y no calificados (28%).	18.9%	Jefes/as de hogar: la mayoría (63%) no completó la enseñanza media. Hijos en edad escolar: 52% estudia en colegios públicos y 45% en subvencionados	58% del D metropolitano se concentra en 15 comunas.
Pobres (E)	M\$ 158	Jefes/as de hogar: 55% laboralmente activos; de ellos, el 62% de manera estable. El 45% no está trabajando. Principalmente trabajadores calificados (41%) y no calificados (34%).	7.6%	Jefes de hogar: la mayoría (69%) no completó la enseñanza media. Hijos en edad escolar: 60% estudia en colegios públicos y 38% en subvencionados.	46% del E metropolitano se concentra en 9 comunas.

ELABORACIÓN PROPIA

FUENTE 6 LA ASOCIACIÓN DE INVESTIGADORES DE MERCADO (AIM)

**TABLA 28 HOGARES POR GRUPO SOCIOECONÓMICO**

La estimación de la población objetivo se tomó como partida la encuesta Casen 2015 realizada por El Ministerio de Desarrollo Social 2016 en el cual se entrevistaron un total de 83,887 hogares residentes en 324 comunas de las 15 regiones del país, recolectando información de 266,968 personas que equivalen a un 1.48% considerando una población estimada de 18, 006,407 (Instituto Nacional de Estadística (INE), 2015)

Grupo Socio - economico	% De la poblacion Nacional	Total de Hogares Nacionales	% de Hogares en Santiago	Total de Hogares en Santiago
Clase Alta (AB)	2.9%	2433	67.0%	1630
Clase Media Acomodada (C1a)	4.2%	3523	54.0%	1903
Clase Media Emergente (C1b)	8.9%	7466	44.0%	3285
Clase Media Tipica (C2)	17.9%	15016	44.0%	6607
Clase Media Baja (C3)	29.1%	24411	36.0%	8788
Vulnerables (D)	24.2%	20301	28.0%	5684
Pobres (E)	12.9%	10821	21.0%	2272

Fuente 6 La Asociación de Investigadores de Mercado (AIM)

**TABLA 29 PERSONAS POR GRUPO SOCIOECONÓMICO**

Grupo Socio - economico	Total de Hogares en Santiago	Numero de miembros por hogar	Porcentaje De Miembros Por Hogar	Hogares Por Cantidad De Miembros	Personas Por Hogar
Clase Alta (AB)	1630	1	30%	489	489
		2	29%	473	945
		3	41%	668	2005
Clase Media Acomodada (C1a)	1903	1	17%	323	323
		2	32%	609	1218
		3	51%	970	2911
Clase Media Emergente (C1b)	3285	1	16%	526	526
		2	23%	756	1511
		3	60%	1971	5913
Clase Media Tipica (C2)	6607	1	14%	925	925
		2	24%	1586	3171
		3	62%	4096	12289
Clase Media Baja (C3)	8788	1	13%	1142	1142
		2	22%	1933	3867
		3	64%	5624	16873
Total					54108

Fuente 6 La Asociación de Investigadores de Mercado (AIM)

**TABLA 30 PERSONAS POR EDADES GRUPOS SOCIOECONÓMICOS AB, C1A, C1B, C2**

	20-29 Años	30 -39 Años	Mayor de 40 Años	Total
Vitacura	11269	11543	40514	63326
Las Condes	50467	44697	133408	228572
Providencia	24930	31004	54829	110763
Santiago	108476	99187	121910	329573
Nuñoa	32285	41399	82970	156654
Lo Barnechea	16574	12150	41327	70051
Maipu	89370	69376	212385	371131
La Reina	13853	11539	27862	53254
La cisterna	15176	13385	36168	64729
San Miguel	18583	19669	41778	80030
La Florida	60078	52150	153119	265347
Total	441061	406099	946270	1793430

Fuente: (Emol Economía, 2017)

La Población objetivo se consideró un mercado con edades arriba de los 20 años.

Adicionalmente el segmento objetivo se determinó en las clases sociales AB, C1a, C1b, C2 dando como resultado una población objetiva de 1.793.430 personas.

**TABLA 31 LISTADO DE EXPORTADORES DE CAFÉ EN HONDURAS**










Listado de Exportadores de Café en Honduras	
Nombre	Página Web
Molinos de Honduras	
Beneficio de Café Montecristo 'Becamo	
COOPERATIVA CAFETALERA SAN MARQUEÑA LIMITADA ' (COCASAM)	<a href="http://www.comerciojustohonduras.org/cocasam">http://www.comerciojustohonduras.org/cocasam</a>
Exportadora San vicente	
Bon Café SA. De CV	
CADEXHA	
COEX	
Hondu Café	
Hawit Caffex	
LDC	
Mercon	
Olam	
SOGIMEX S.A	
ED & FMAN	
Honduras coffee dinner	
COOPERATIVA AGROPECUARIA BRISAS DEL PELÓN LIMITADA 'Cabripel	<a href="http://www.comerciojustohonduras.org/cabripel">http://www.comerciojustohonduras.org/cabripel</a>
COOPERATIVA AGROPECUARIA REGIONAL SANTA BÁRBARA INTIBUCÁ LIMITADA '(CARSBIL)	<a href="http://www.carsbil.com">www.carsbil.com</a>
COOPERATIVA DE PRODUCTORES DE CAFÉ LA ENCARNACIÓN LIMITADA '(COPROCAEL)	<a href="http://coprocael.coop.hn">http://coprocael.coop.hn</a>
COOPERATIVA DE SERVICIOS AGROPECUARIOS GUALCINSE, LIMITADA '(COSAGUAL)	<a href="http://www.cosagual.com">http://www.cosagual.com</a>
'PACAYAL COFFEE S.A.	<a href="http://pacayalcoffee.com/">http://pacayalcoffee.com/</a>
COOPERATIVA AGRÍCOLA CAFETALERA SAN ANTONIO LIMITADA '(COAGRICSAL)	<a href="http://www.beo.hn/">http://www.beo.hn/</a>
COOPERATIVA AGRÍCOLA DE PRODUCTORES ORGÁNICOS DE COPAN LIMITADA '(COAPROCL)	<a href="http://www.comerciojustohonduras.org/coaprocl">http://www.comerciojustohonduras.org/coaprocl</a>
COOPERATIVA AGROPECUARIA QUIRAGÜIRA LIMITADA '(COAQUIL)	<a href="http://www.coaquil.coop.hn">www.coaquil.coop.hn</a>
COOPERATIVA CAFETALERA OLANCHO LIMITADA '(COCAOL)	<a href="http://www.cocaol.com">http://www.cocaol.com</a>
COOPERATIVA CAFETALERA AGROPECUARIA SAN JOSÉ LIMITADA '(COCASJOL)	<a href="http://cocasjocolinas.com/">http://cocasjocolinas.com/</a>
COOPERATIVA CAFETALERA ECOLOGICA LA LABOR '(COCAFELOL)	<a href="http://cocafelol.org">http://cocafelol.org</a>
ASOCIACIÓN DE PRODUCTORAS LIBRES DE MARCALA ' (APROLMA)	
CAFES ESPECIALES DEL PARAÍSO '(CAFEPSA)	
CAFÉS ESPECIALES CORQUIN '(CAFESCOR)	<a href="http://cafescor.hn/">http://cafescor.hn/</a>
COOPERATIVA DE PRODUCCION AGROPECUARIA DE CAMPESINOS FLOR DEL PINO LIMITADA	<a href="http://www.flordelpino.org/">http://www.flordelpino.org/</a>
ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS PRODUCTORES DE CAFÉ ESPECIAL '(APROCAE)	<a href="http://www.aprocae.hn/">http://www.aprocae.hn/</a>
EMPRESA CAFE ORGÁNICO MARCALA S.A. DE C. V. '(COMSA)	<a href="http://www.comsa.hn/">http://www.comsa.hn/</a>
COOPERATIVA CAFETALERA CAPUCAS LIMITADA '(COCAFAL)	<a href="http://www.mycapucascoffee.coop">www.mycapucascoffee.coop</a>
COOPERATIVA REGIONAL MIXTA DE AGRICULTORES ORGÁNICOS DE LA SIERRA' (RAOS)	<a href="http://raos.coop.hn">http://raos.coop.hn</a>
COOPERATIVA MIXTA MONTAÑA VERDE LIMITADA (MONTAÑA VERDE)	
Cooperativa Agropecuaria Regional Nuevo Edén Limitada (COARENE)	<a href="http://www.comerciojustohonduras.org/coarene">http://www.comerciojustohonduras.org/coarene</a>
COOPERATIVA CAFETALERA FRATERNIDAD ECOLÓGICA LIMITADA (CAFEL)	<a href="http://cafel.hn">http://cafel.hn</a>
COORDINADORA DE MUJERES CAMPESINAS DE LA PAZ (COMUCAP)	
PRODUCTORES AGRICOLAS ORGÁNICOS LA TRINIDAD (PAOLT)	<a href="http://paolt.org/">http://paolt.org/</a>
EMPRESA DE SERVICIOS MÚLTIPLES CAFETALERA CIELITO LINDO	
EMPRESA DE SERVICIOS MÚLTIPLES LOS LAURELES (GOBENET)	
COOPERATIVA CAFETALERA ECOLÓGICA EL ROSARIO LIMITADA (COCAEROL)	<a href="http://cocaerol.com/">http://cocaerol.com/</a>

**TABLA 32 ANÁLISIS PEST**

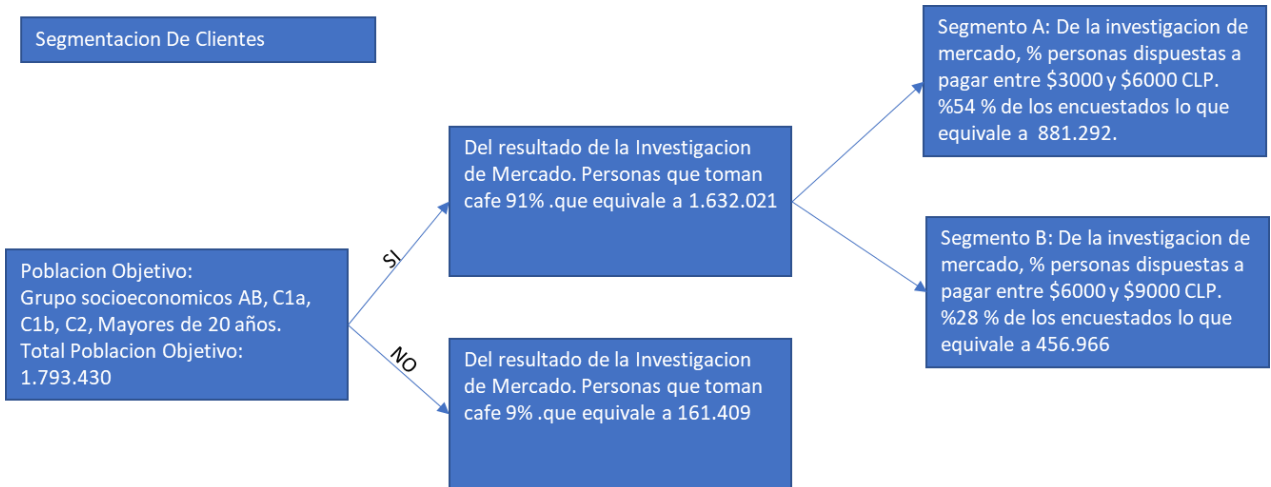
Factor	Variable	Oportunidad	Amenaza	Análisis y posible impacto
Político	Estabilidad política	X		Sebastian Piñera, a través del Partido Regionalista independiente con el apoyo de Union Demócrata Independiente, Renovación Nacional y Evolución Política asumió en Marzo del 2018 su segundo mandato presidencial mediante elecciones en segunda ronda, con lo que se demuestra un apoyo del pueblo para dirigir el país los siguientes 4 años. Según Indicadores del Banco Mundial, Chile se encuentra en la posición 14 en Latinoamérica y el Caribe en el indicador de la estabilidad política y ausencia de la violencia y terrorismo y en el tercer lugar en Latinoamérica y el Caribe en la Efectividad del gobierno en la calidad de los servicios públicos, grado de independencia de las presiones políticas, la calidad de la formulación e implementación de políticas y la credibilidad del compromiso del gobierno con dichas políticas.
	Relación con otros países	X		Chile es un país que cuenta con aproximadamente 26 múltiples acuerdos con más de 64 economías, con Honduras a partir de Julio del 2008 entro en vigencia el TLC el cual permite la exportación e importación de productos hondureños en el territorio chileno (Dirección General de Relaciones Económicas Internacionales, 2018).
	Política fiscal	X		En Chile para la actividad, se sigue considerando que su ritmo de expansión irá aumentando paulatinamente, desde los acotados niveles actuales hacia registros por sobre el potencial en la segunda parte del 2018.
Económico	Tasas de Interés	X		El Consejo ha mantenido la Tasa de Política Monetaria en 2,5% desde mayo pasado.
	Inflación	X		La inflación se ha ubicado por debajo de lo proyectado en el IPOM de septiembre, principalmente por los elementos más volátiles de la canasta. La inflación subyacente IPCSA se encuentra en niveles similares a los previstos. La inflación total permanecerá en torno a 2% durante la primera mitad del 2018. (Banco Central Chile, 2017)
	Desempleo	X		La tasa de desempleo en Chile se mantiene constante durante los últimos años a un promedio de 7% anual. El desempeño del consumo ha estado acorde con el comportamiento de sus fundamentos. La tasa de expansión anual del empleo total se ha sostenido en torno a 2%, aunque en lo más reciente el empleo asalariado tuvo aumentos menores, y los ingresos laborales reales aumentaron. (Banco Central Chile, 2017)
	PIB	X		El PIB creció de 2,2% anual el tercer trimestre, con un PIB no minero que sigue creciendo a tasas acotadas y un PIB minero más dinámico, en particular tras la recuperación de los niveles de producción del sector. Por el lado del gasto, se mantiene un mejor desempeño relativo del consumo respecto de la inversión. En el escenario base, el PIB crecerá 2,5 y 3,5% el 2018, rango igual al contemplado en dicha ocasión. Parte del mayor crecimiento para el 2018 respecto del 2017, en particular la primera mitad del año, será producto de la baja base de comparación del sector minero, mientras que el no minero tendrá una recuperación más pausada. (Banco Central Chile, 2017)
	Tipo de cambio		X	El dólar estadounidense se fortaleció a nivel global en los últimos meses. Aunque, desde comienzos de año, se observa una apreciación del resto de las monedas, incluido Chile. Asimismo, en términos reales el tipo de cambio, ha permanecido por debajo de sus promedios históricos. (Banco Central Chile, 2017)
	Inversión extranjera	X		En el informe de la CEPAL sobre la inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe 2017, menciona que la inversión extranjera en Chile disminuyó un 40%, pero que no significa un retroceso ni una mala noticia para la economía local. Como se puede observar en la tabla #x del Anexo x
Socio-cultural	Distribución de ingreso		X	En el informe de desarrollo social 2016 nos dice que en Chile persiste mucha desigualdad, pero que los resultados reflejan una disminución moderada y estadísticamente significativa de la desigualdad en la distribución del ingreso autónomo (generado por los hogares), como monetario (ingreso autónomo más subsidios entregados por el Estado). (medida por Coeficiente de Gini).
	Nivel de educación	X		
	Calidad de vida	X		
Tecnológico	Velocidad de transferencia de tecnología	X		según
	Gasto público en I&D	X		
	Infraestructura	X		
Medio Ambiental	Indicadores medioambientales			La empresa no se miraría afectada por temas medio ambientales ya que el insumo principal para puesta en marcha del negocio se importaría
	Imagen del país a nivel mundial			
Legal	Legislación sobre el sector		X	El alto costo en tiempo y dinero hace que crear una empresa en Chile sea complicado, el precio promedio para la creación de una empresa importadora anda alrededor de \$XXX y el tiempo de demora es aproximadamente XXX días, a esto se le adiciona los gastos
	Legislación Laboral			
	Seguridad de los productos			



**TABLA 33 MODELO CANVAS**

Modelo Canvas					
Socios Clave 	Actividades Clave 	Propuesta de Valor 	Relacion con Clientes 	Segmentos de clientes 	
Proveedores clave que puedan brindar un café con las características exigidas por el mercado chileno. Distribuidores clave, como ser supermercados, tiendas especializadas y personas independientes. Asociaciones de café en Chile.	acuerdos comerciales con Proveedores certificados. Creacion de una cuenta de venta en Facebook, mercado libre, Yapo, instagram. Alianza con	una compania importadora de productos y cultura hondureña la cual muestra e identifica la cara amable de la mayor parte de familias	Se haran ferias en donde se haran cataciones de café, se daran muestras, se explicaran los sabores, aromas -fragancias y regiones de donde	El segmento de clientes sera hombres y mujeres que viven en la Region Metropolitana de Santiago Chile de las clases sociales AB, C1a, C1b y C2, mayores de 20 años, con un ingreso mayor de \$810. 000 pesos, el cual se dividira en dos segmentos.	
	<b>Recursos Clave</b> 	campesinas, promoviendo su consumo a traves de granos de café que entrega a los clientes un producto de calidad, reflejando el amor incondicional y la pasion hondureña por el cafe.	<b>Canales</b> 		
	Proveedor certificado. Recursos Humanos comprometidos con brindar un servicio de calidad, conocedora del producto. Recursos Economicos para poner		Mayoristas, personas independientes, Supermercados, tiendas especializadas, ventas por mayor en Facebook y Yapo.		
<b>Estructura de costos</b> 			<b>Fuente de Ingresos</b> 		
Costos Variables: Materia prima, servicios publicos, marketing. Costos Fijos: Bodega de almacenamiento, recursos humanos, internet. Costos de Inicio: adquisicion de Maquinaria, mobiliario y equipos, transporte de materia prima, primer mes y garantia de bodega y oficina.			Los sistemas de pagos que se aceptaran seran: efectivo, tarjetas de credito, red compra, tarjeta de debito		

**TABLA 34 SEGMENTACIÓN DE CLIENTES**



**TABLA 35 CALCULO PRODUCCIÓN ESTIMADA - ETIQUETA VERDE**

# De Tazas Consumidas	% de La investigación de mercado	Consumo promedio semanal	Consumo por mes tazas	Consumo mensual Gramos	Consumo por paquete (250g)	Total personas en el rango	Consumo total en paquetes Participación del 0,022%
1 a 3	20%	2	8	32	0,128	176.258	50
4 a 7	24%	5,5	22	88	0,352	211.510	164
8 a 14	34%	11	44	176	0,704	299.639	464
15 o mas	22%	21	84	336	1,344	193.884	573
						en paquetes	1.251
						en gramos	312.697
						en quintales	8

**TABLA 37 CALCULO PRODUCCIÓN ESTIMADA - ETIQUETA NEGRA**

# De Tazas Consumidas	% de La investigación de mercado	Consumo promedio semanal	Consumo por mes tazas	Consumo mensual Gramos	Consumo por paquete (250g)	Total personas en el rango	Consumo total en paquetes Participación del 0,022%
1 a 3	20%	2	8	32	0,128	91.393	26
4 a 7	24%	5,5	22	88	0,352	109.672	85
8 a 14	34%	11	44	176	0,704	155.368	241
15 o mas	22%	21	84	336	1,344	100.533	297
						en paquetes	649
						en gramos	162.139
						en quintales	4

**TABLA 36 COSTOS DE PRODUCCIÓN POR PAQUETE**

	Etiqueta Verde	Etiqueta Negra
Precio	\$ 0,71 por Paquete 250 Gr	\$ 1,10 por Paquete 250 Gr
Bolsas Unitarias	\$ 0,02 por Paquete 250 Gr	\$ 0,02 por Paquete 250 Gr
Costo aduanal	\$ 0,23 por Paquete 250 Gr	\$ 0,23 por Paquete 250 Gr
Tostado	\$ 0,50 por Paquete 250 Gr	\$ 0,50 por Paquete 250 Gr
costo por Paquete \$USD	\$ 1,46 por Paquete 250 Gr	\$ 1,85 por Paquete 250 Gr
costo por Paquete \$CLP	\$ 915,23 por Paquete 250 Gr	\$ 1.158,98 por Paquete 250 Gr

**TABLA 38 COSTO MATERIA PRIMA**

	Año 1		año2		año3		año4		año5	
Requerimiento Quintales	P1	P2	P1	P2	P1	P2	P1	P2	P1	P2
Paquete verde	22	41	43	43	49	49	52	52	55	55
Paquete negro	11	22	22	22	25	25	27	27	28	28
<b>Total Libras</b>										
Paquete verde	2160	4080	4260	4260	4860	4860	5160	5160	5460	5460
Paquete negro	1080	2160	2220	2220	2520	2520	2700	2700	2820	2820
<b>Precio</b>										
Paquete verde	1533,6	2896,8	3024,6	3024,6	3450,6	3450,6	3663,6	3663,6	3876,6	3876,6
Paquete negro	1188	2376	2442	2442	2772	2772	2970	2970	3102	3102
Costo materia prima	2993,76	5800,08	6013,26	6013,26	6844,86	6844,86	7296,96	7296,96	7676,46	7676,46
Costo Total del contendor	5993,76	8800,08	9013,26	9013,26	9844,86	9844,86	10296,96	10296,96	10676,46	10676,46
Costo \$CLP	3776068,8	5544050,4	5678353,8	5678353,8	6202261,8	6202261,8	6487084,8	6487084,8	6726169,8	6726169,8
Costo periodo				11880615,6		12689346,6		13213254,6		6726169,8
Costo mas inflacion				12434252,3	0	13280670,2	0	13828992,3	0	7039609,31

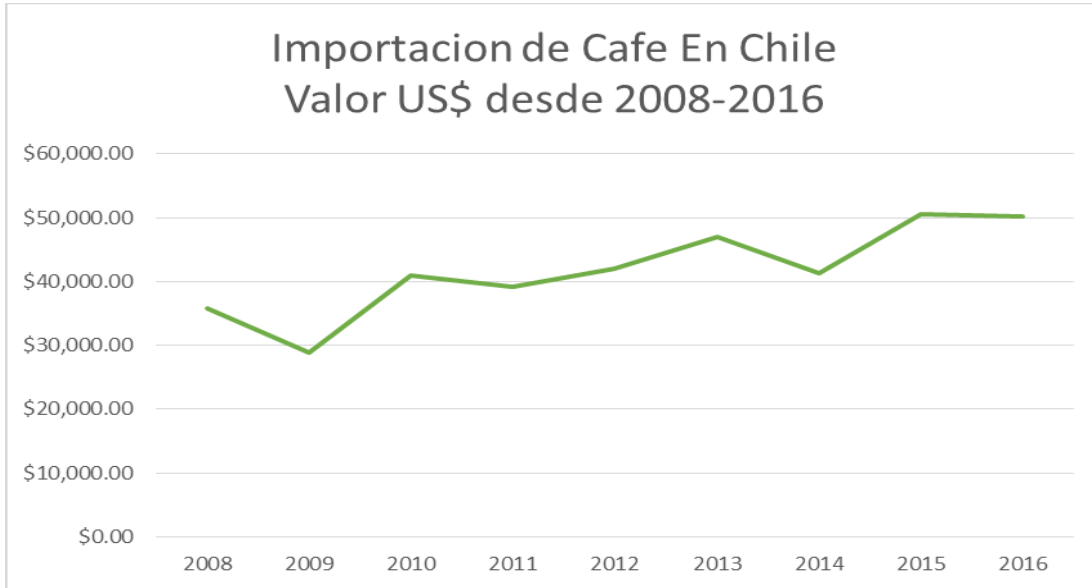
**TABLA 39 VIDA ÚTIL DE LOS BIENES FÍSICOS**

NÓMINA DE BIENES SEGUN ACTIVIDADES	NUEVA VIDA ÚTIL NORMAL	DEPRECIACIÓN ACCELERADA
<b>A.- ACTIVOS GENÉRICOS</b>		
1) Construcciones con estructuras de acero, cubierta y entresijos de perfiles acero o losas hormigón armado.	80	26
2) Edificios, casas y otras construcciones, con muros de ladrillos o de hormigón, con cadenas, pilares y vigas hormigón armado, con o sin losas.	50	16
3) Edificios fábricas de material sólido albañilería de ladrillo, de concreto armado y estructura metálica.	40	13
4) Construcciones de adobe o madera en general.	30	10
5) Galpones de madera o estructura metálica.	20	6
6) Otras construcciones definitivas (ejemplos: caminos, puentes, túneles, vías férreas, etc.).	20	6
7) Construcciones provisionales.	10	3
8) Instalaciones en general (ejemplos: eléctricas, de oficina, etc.).	10	3
9) Camiones de uso general.	7	2
10) Camionetas y jeeps.	7	2
11) Automóviles	7	2
12) Microbuses, taxibuses, furgones y similares.	7	2
13) Motos en general.	7	2
14) Remolques, semirremolques y carros de arrastre.	7	2
15) Maquinarias y equipos en general.	15	5
16) Balanzas, hornos microondas, refrigeradores, conservadoras, vitrinas refrigeradas y cocinas.	9	3
17) Equipos de aire y cámaras de refrigeración.	10	3
18) Herramientas pesadas.	8	2
19) Herramientas livianas.	3	1
20) Letreros camineros y luminosos.	10	3
21) Útiles de oficina (ejemplos: máquina de escribir, fotocopiadora, etc.).	3	1
22) Muebles y enseres.	7	2
23) Sistemas computacionales, computadores, periféricos, y similares (ejemplos: cajeros automáticos, cajas registradoras, etc.).	6	2
24) Estanques	10	3
25) Equipos médicos en general.	8	2
26) Equipos de vigilancia y detección y control de incendios, alarmas.	7	2
27) Envases en general.	6	2
28) Equipo de audio y video.	6	2
29) Material de audio y video.	5	1

### XIII. Anexo 2

## Gráficos

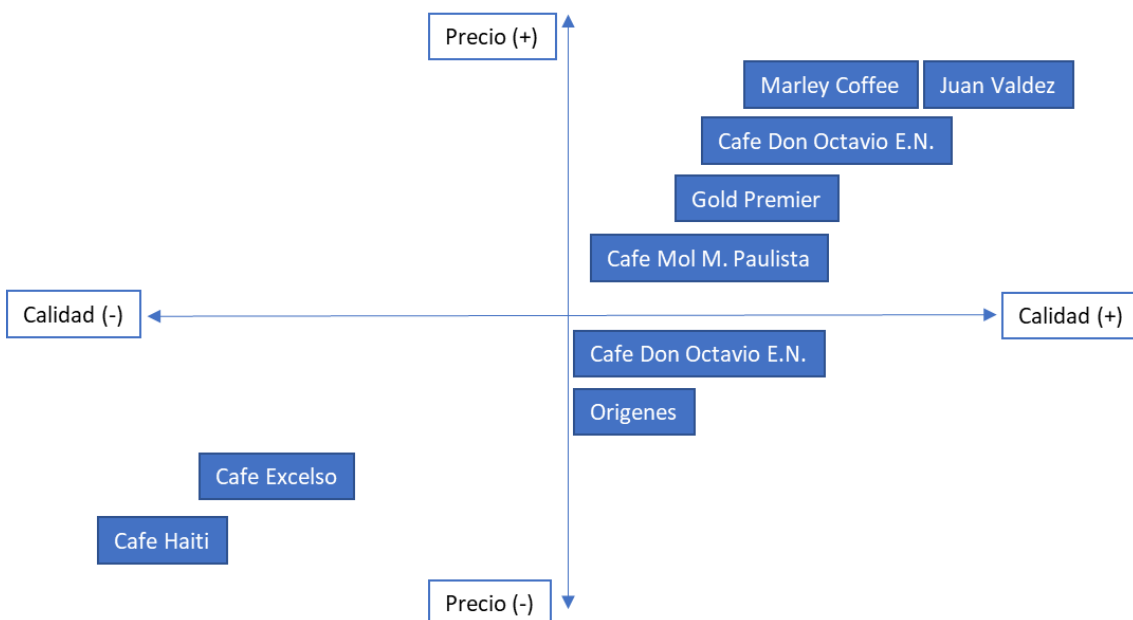
**GRÁFICO 11 IMPORTACIÓN DE CAFÉ**



**ELABORACIÓN PROPIA CON DATOS DE LA OFICINA DE ESTUDIOS Y POLÍTICAS AGRARIAS (ODEPA)**

**PRINCIPALES CLIENTES DE HONDURAS. FUENTE: INSTITUTO HONDUREÑO DEL CAFÉ 2017.**

**GRÁFICO 12 MAPA POSICIONAMIENTO**



## XIV. Anexo 3

### Ilustraciones

**ILUSTRACIÓN 10 MAPA DE ZONAS DE PRODUCCIÓN DE CAFÉ EN HONDURAS**

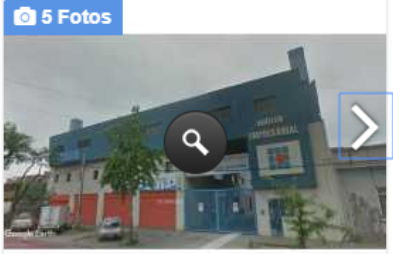


FUENTE: INSTITUTO HONDUREÑO DEL CAFÉ 2017.

### ILUSTRACIÓN 11 BETA DAMODARÁN


Industry Name	↔	Food Processing
Nombre de Industria	↔	Procesamiento de alimentos
Number of firms	↔	87
Beta	↔	0.75
D/E Ratio	↔	26.84%
Tax rate	↔	14.66%
Unlevered beta	↔	0.61
Cash/Firm value	↔	2.57%
Unlevered beta corrected for cash	↔	0.63
Standard deviation of equity	↔	30.98%

## ILUSTRACIÓN 12 COTIZACIÓN ALQUILER BODEGA



**Nataniel Cox 1935**  
**\$ 5.434/m<sup>2</sup>**  
**UF 0,20/m<sup>2</sup>**

Código: 3506262  
 Publicada: 28-07-2017



Ubicación referencial

Dirección Nataniel Cox 1935, Santiago	Superficie 70 m <sup>2</sup> útil 70 m <sup>2</sup> total
---------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------

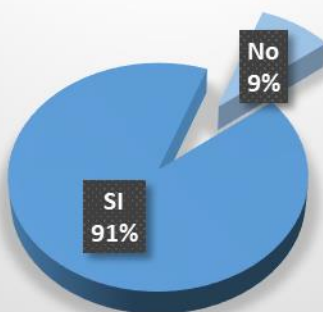
## XV. Anexo 4

### Encuesta

1. ¿Consume usted café?

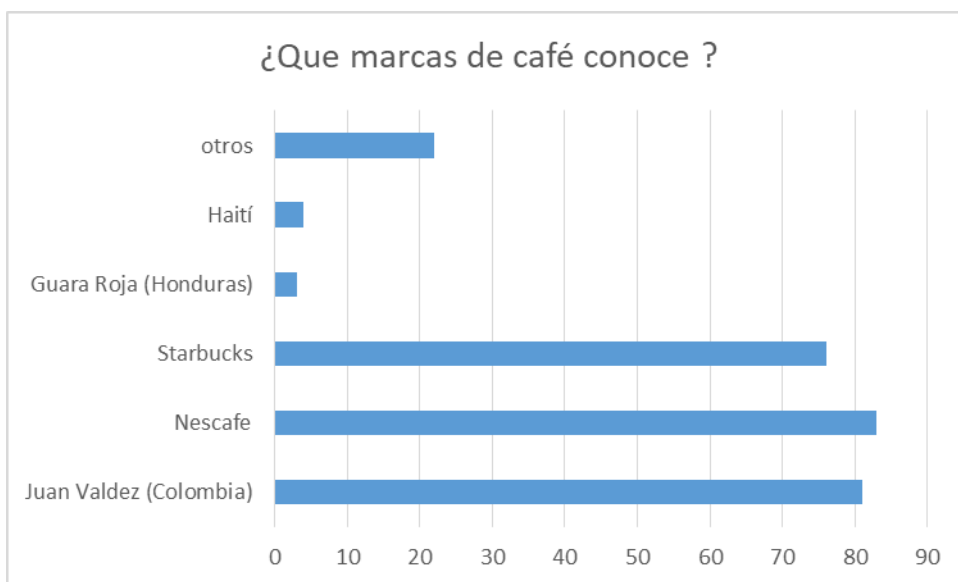
#	Respuesta	Recuento	%
1	SI	104	91%
2	No	10	9%
	Total	114	

## ¿Consume usted café?



## 2. ¿Qué marcas de café conoce?

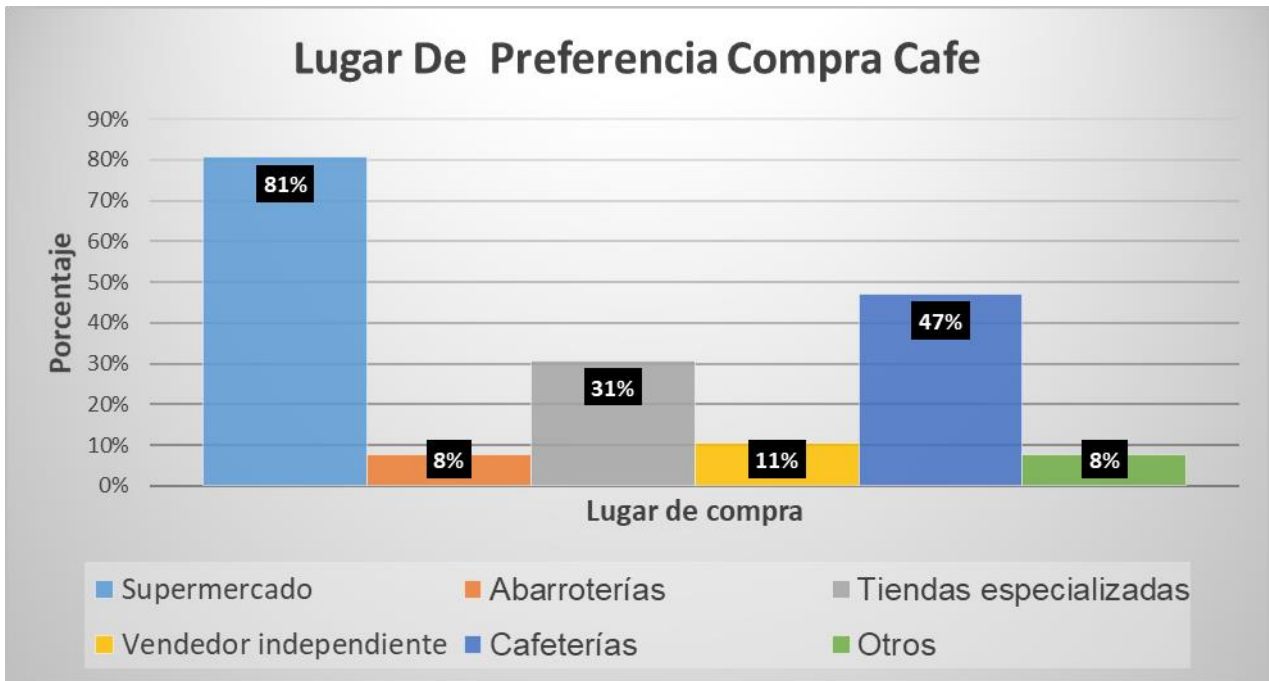
#	Respuesta	Recuento	%
1	Juan Valdez (Colombia)	81	71%
2	Nescafe	83	73%
3	Starbucks	76	67%
4	Guara Roja (Honduras)	3	3%
5	Haití	4	4%
6	otros	22	19%



## 3. ¿Dónde compra el café?

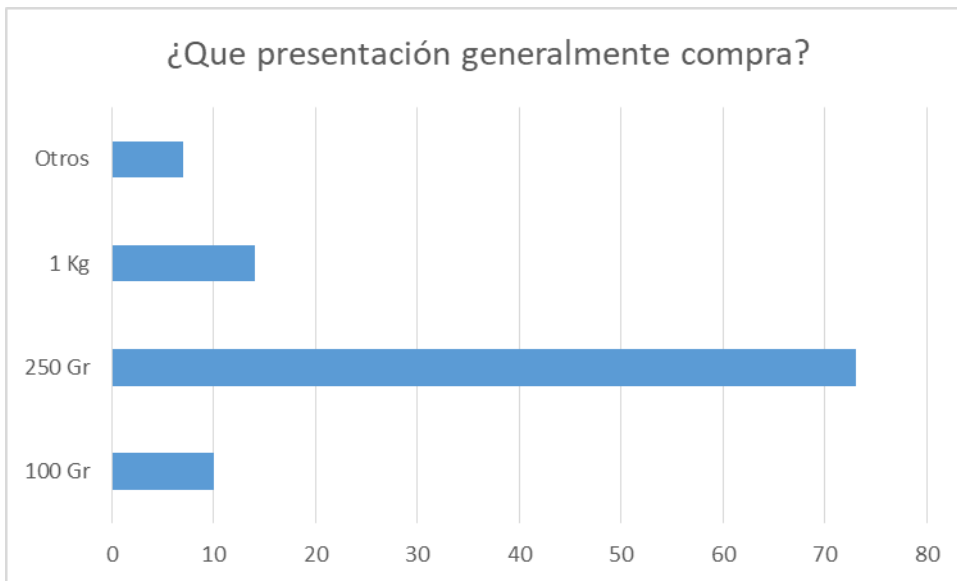


#	Respuesta	Recuento	%
1	Supermercado	84	81%
2	Abarroterías	8	8%
3	Tiendas especializadas	32	31%
4	Vendedor independiente	11	11%
5	Cafeterías	49	47%
6	Otros	8	8%



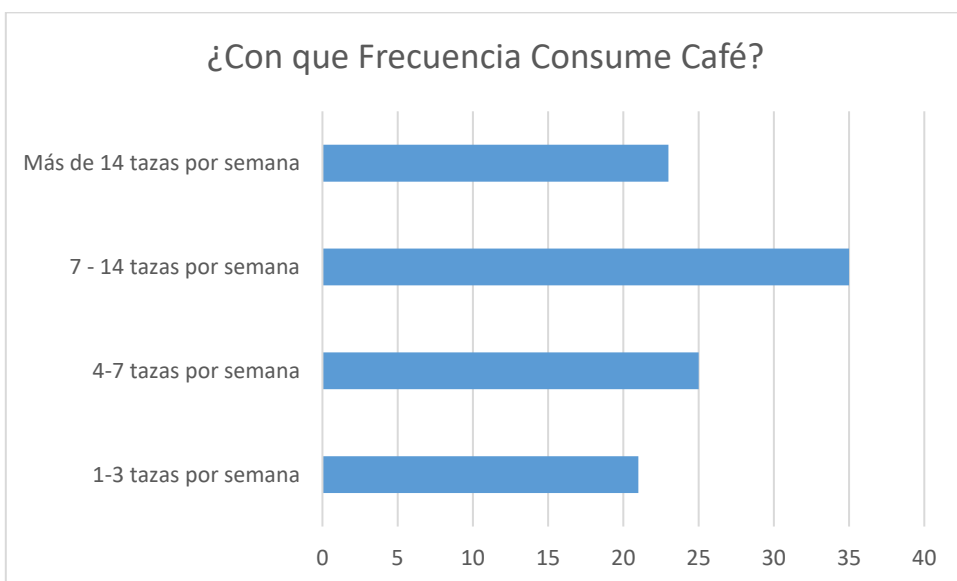
4. ¿Qué presentación generalmente compra?

#	Respuesta	Recuento	%
1	100 Gr	10	10%
2	250 Gr	73	70%
3	1 Kg	14	13%
4	Otros	7	7%
	Total	104	



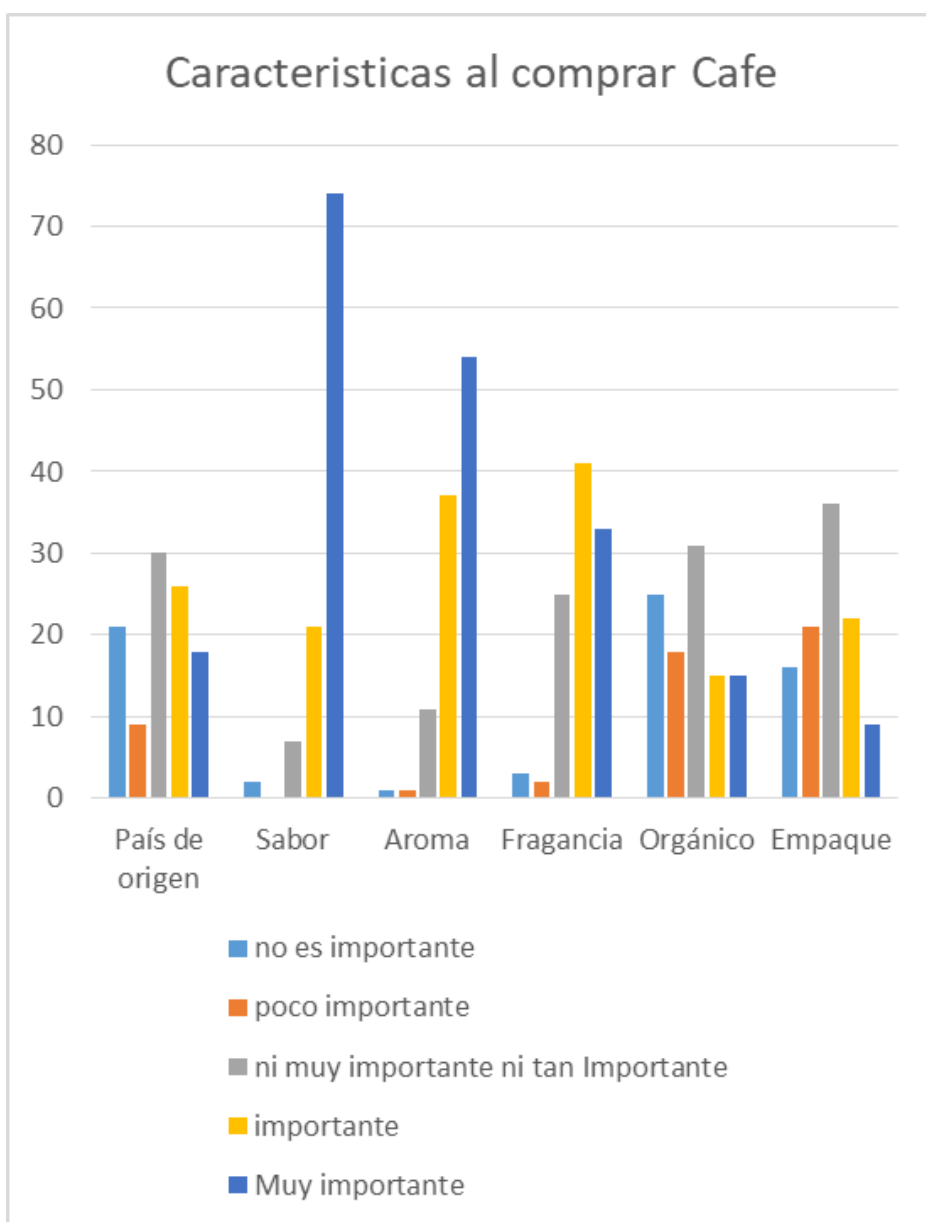
#### 5. ¿Con qué frecuencia consume café?

#	Respuesta	Recuento	%
1	1-3 tazas por semana	21	20%
2	4-7 tazas por semana	25	24%
3	7 - 14 tazas por semana	35	34%
4	Más de 14 tazas por semana	23	22%
	Total	104	



6. Evalué las siguientes características al comprar café del 1 al 5 siendo 1 el menos importante y 5 el más importante

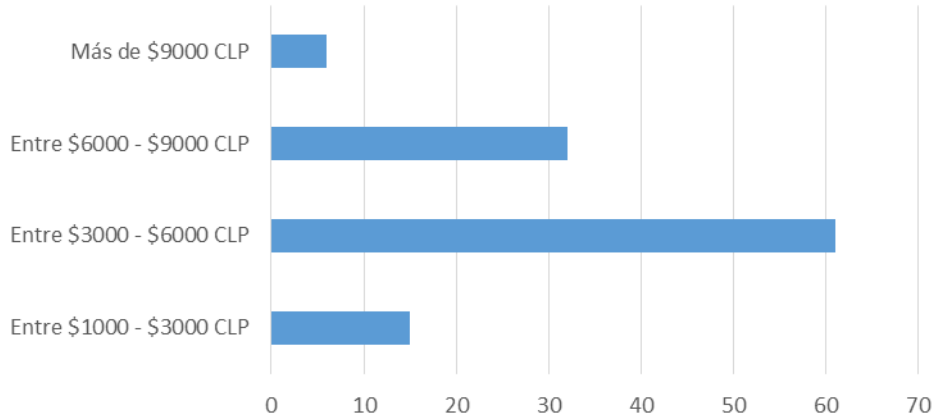
#	Respuesta	País de origen	%	Sabor	%	Aroma	%	Fragancia	%	Orgánico	%	Empaque	%
1	no es importante	21	20%	2	2%	1	1%	3	3%	25	24%	16	15%
2	poco importante	9	9%	0	0%	1	1%	2	2%	18	17%	21	20%
3	ni muy importante ni tan importante	30	29%	7	7%	11	11%	25	24%	31	30%	36	35%
4	importante	26	25%	21	20%	37	36%	41	39%	15	14%	22	21%
5	Muy importante	18	17%	74	71%	54	52%	33	32%	15	14%	9	9%
	Total	104		104		104		104		104		104	



7. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una bolsa de café especial de altura vivo y equilibrado, con una puntuación de taza de excelencia arriba de 80, de 250 g, con una acidez dulce que despierta el paladar, con un sabor a flores blancas y melocotón?

#	Respuesta	Recuento	%
1	Entre \$1000 - \$3000 CLP	15	13%
2	Entre \$3000 - \$6000 CLP	61	54%
3	Entre \$6000 - \$9000 CLP	32	28%
4	Más de \$9000 CLP	6	5%
	Total	114	

¿Cuanto estaría dispuesto a pagar por una bolsa de café especial de altura vivo y equilibrado, con una puntuación de taza de excelencia arriba de 80, de 250 g, con una acidez dulce que despierta el paladar, con un sabor a flores blancas y melocotón?



## 8. Datos Demográficos

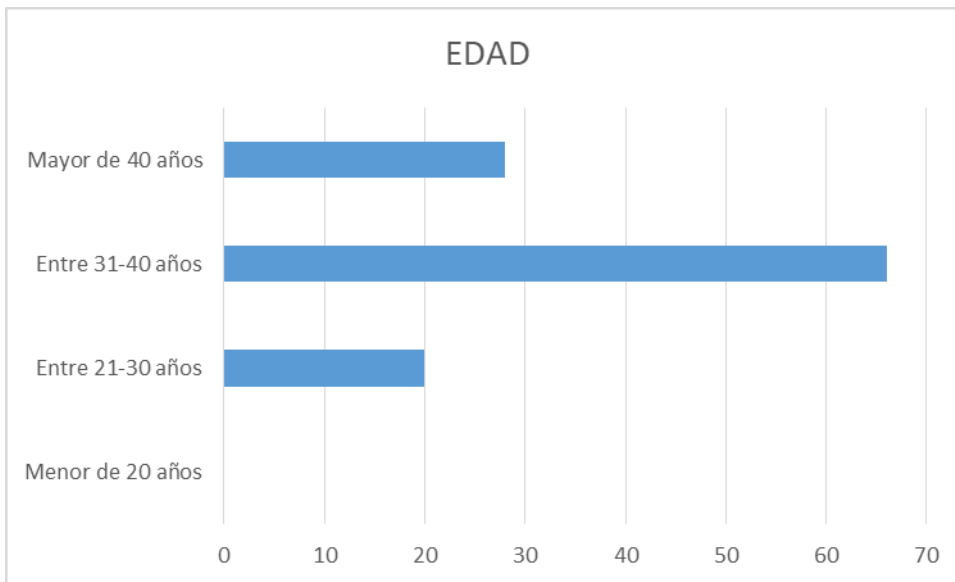
### Sexo

#	Respuesta	Recuento	%
1	Hombre	58	51%
2	Mujer	56	49%
	Total	114	



## Edad

#	Respuesta	Recuento	%
1	Menor de 20 años	0	0%
2	Entre 21-30 años	20	18%
3	Entre 31-40 años	66	58%
4	Mayor de 40 años	28	25%
	Total	114	



¿Cuál es su ingreso familiar mensual en pesos chilenos?

#	Respuesta	Recuento	%
1	Entre \$8, 000, 000.00 - \$1, 000,000.00	16	14%
2	Entre \$1, 000,000.00 - \$2, 000,000.00	45	39%
3	Entre \$2.000.001 - \$3.000.000	30	26%
4	Entre \$3.000.000 - \$4.000.000	8	7%
5	Entre \$4.000.001 - \$5.000.000	15	13%
	Total	114	

### ¿Cuál es su ingreso familiar mensual en pesos chilenos?

