



ROBU Specialty Coffee Parte II

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN**

**Alumna: Vanessa Rodriguez Mora
Profesor Guía: Nicole Pinaud**

Panamá, Agosto 2022

Contenido

Guía de Ilustraciones	3
Guía de Tablas	3
Resumen Ejecutivo.....	4
I. Oportunidad de negocio.....	5
II. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes	5
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor	5
IV. Plan de Marketing	6
V. Plan de Operaciones.....	7
5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.....	7
5.2. Flujo de Operaciones.....	7
5.3. Plan de desarrollo e implementación.....	11
5.4. Dotación	12
VI. Equipo del proyecto.....	15
6.1. Equipo gestor	15
6.2. Estructura organizacional	15
6.3. Incentivos y compensación	16
VII. Plan financiero.....	17
7.1. Estado de Resultados Anual.....	22
7.2 Estado de Resultados Mensual	22
7.3. Tasa de Descuento	23
7.4. Flujo de Caja.....	23
7.5. Flujo de caja Mensual	24
7.6. VAN y TIR.....	24
7.7. Balance General	24
7.8. Análisis de Sensibilidad	24
VIII. Riesgos críticos.....	26
IX. Propuesta inversionista.....	27
X. Conclusión.....	29
XI. Bibliografía y Fuentes.....	30
XII. Anexos	33
12.1. Modelo de Negocios CANVAS	33
12.2. Modelo de Negocios CANVAS Sostenible.....	33
12.3. Gráfico Áreas de Producción y Siembra en Panamá	34
12.4. Precios en Supermercados de la Competencia	34
12.5. Estudio de mercado.....	35
12.5.1. Modelo de cuestionario realizado al consumidor final.....	35

12.5.2. Resultados obtenidos del cuestionario al consumidor final	43
12.5.3. Entrevistas al sector de empresas privadas.....	52
12.5.4. Entrevista a distribuidores	54
12.5.5. Entrevista a empresa competidora	55
12.5.6.Resultado de entrevistas a consumidores diarios de café- Con catación del café ..	56
12.5.7. Resultados obtenidos de Catación del y puntuación y puntuación del café por expertos en Panamá.....	61
12.6. Proceso del Café	62
12.7. Logo ROBU Specialty Coffee	62

Guía de Ilustraciones

- Ilustración 4. Flujo de Operaciones. Pág 9
- Ilustración 5. Plantación de café. Pág 10
- Ilustración 6. Cosecha del Café. Pág 10
- Ilustración 7. Proceso del café. Pág 11
- Ilustración 8. Proceso de tostado del café. Pág 11
- Ilustración 9. Proceso completo del café. Pág 13
- Ilustración 10. Estructura organizacional. Pág 17
- Ilustración 11. Estructura organizacional ampliada. Pág 18

Guía de Tablas

- Tabla 5. Carta Gantt. Pág.14
- Tabla 6. Tabla de compensación salarial. Pág 19
- Tabla 7. Inversión inicial. Pág 21
- Tabla 8. Puesta en marcha. Pág 22
- Tabla 9. Inversión del primer año de operación. Pág 22
- Tabla 10. Ingresos por venta del primer año de operación. Pág 23
- Tabla 11. Estado de resultado anual. Pág 24
- Tabla 12. Estado de resultado mensual. Pág 24
- Tabla 13. Flujo de Caja. Pág 25
- Tabla 14. Flujo de caja mensual . Pág 26
- Tabla 15. Balance General . Pág 26
- Tabla 16. Proyección de venta del año 1 al año 5. Pág 27
- Tabla 17. VAN=0 . Pág 27
- Tabla 18. Escenario optimista, ventas al 100% Pág. 27
- Tabla 19. Ratios financieros relevantes. Pág 28
- Tabla 20. Riesgos internos. Pág 28
- Tabla 21. Riesgos externos . Pág 29

Resumen Ejecutivo

Este proyecto busca crear y desarrollar una marca de Specialty Coffee orgánico, de excelente calidad cuidando cada uno de los detalles en el proceso de producción y además comprometidos con la sostenibilidad y la comunidad. El principal objetivo es posicionar la marca de Specialty Coffee en cadenas de supermercados, tiendas gourmet y empresas del sector privado y llegar a todos aquellos que disfrutan de una buena taza de Specialty Coffee orgánico. Los clientes podrán contar con una línea de productos de excelente calidad a un precio accesible, que les permitirá incrementar las ventas y llegar a mayor parte del mercado.

En Panamá, la industria del Specialty Coffee se ha ido desarrollando con rapidez, aumentando aproximadamente un 5.8% anualmente durante los últimos años. Esta industria aporta más de 350 millones de dólares al año y contribuye un 0.4% al PIB (Producto Interno Bruto) del país.

Hoy en día la empresa posee un terreno con plantaciones de café en Boquete, zona cafetalera de Panamá. El mismo será alquilado a un precio por debajo de lo que ofrece el mercado a ROBU Specialty Coffee y de esta forma generar una ventaja competitiva. Además, ROBU Specialty Coffee busca ser una de las primeras marcas de café orgánico que posee el sello de producto orgánico. Como negocio, se valora el esfuerzo de los colaboradores y además se busca la sostenibilidad. La comunidad Ngäbe-Buglé representa el 90% de la fuerza laboral, es por ello que, ROBU Specialty Coffee está comprometido con ayudar a mejorar la calidad de vida, educación, salud, sanidad e infraestructura de los habitantes indígenas en sus comarcas.

Para poner en marcha este proyecto, se busca encontrar inversionistas que aporten \$600,000, que incluyen: maquinaria, alquiler de terreno, mejoras a las instalaciones del terreno ya existente y un plan de marketing intensivo para posicionar la marca. El TIR del proyecto es de un 40% y el VAN es 633,743 lo cual indica que es un proyecto altamente atractivo. La inversión inicial se recupera en el tercer año de operación.

I. Oportunidad de negocio

En Panamá se consumen más de 20 millones de kilogramos de café al año y cada año el consumo de café aumenta un 1.9%. Los puntajes del café panameño son más altos que las regiones vecinas lo cual da un precio más alto de venta. Expertos de distintas áreas de la producción, procesos y distribución serán parte del equipo de ROBU specialty coffee. La fuerza laborar de la finca es de la comunidad Ngäbe- Buglés y como parte de este proyecto se les brindará apoyo en aspectos sociales y económicos. La empresa busca suplir las necesidades de una demanda creciente de Specialty Coffee a través de la oferta de un café de calidad y a un precio medio en comparación con el promedio del mercado. Todo esto a través de un proceso de producción amigable con el ambiente y sostenible atendiendo a la necesidad creciente del consumidor por cuidar de su salud.

Los detalles de este capítulo se encuentran en la parte 1 de este plan de negocios.

II. Análisis de la Industria, Competidores y Clientes

El mercado del Specialty Coffee en Panamá está valorado en más de 26.4 millones de dólares anuales. Existen 27 competidores directos y 12 fincas que van desde la producción hasta la distribución, así como Robu Specialty Coffee. El análisis PESTEL y las 5 fuerzas de Porter ayudaron a la empresa a saber cómo posicionarse en el mercado. Tendencias importantes en el mercado del café especial son la calidad, productos amistosos con el medio ambiente, millenials, economía circular y productos con historia.

Los clientes directos de ROBU Specialty Coffee son distribuidores de café y empresas del sector privado que además de ofrecer un café de calidad a sus colaboradores, buscan agregar valor a la misma a través de alianzas que beneficien a la comunidad. Estos son cadenas de supermercados, tiendas gourmet, y empresas del sector privado.

Los detalles de este capítulo se encuentran en la parte 1 de este plan de negocios.

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

Se utilizo un modelo CANVAS para ver de forma estructurada el negocio y algunos de los bloques fundamentales son:

Segmentación de clientes: cadenas de supermercados y tiendas gourmet ubicadas en locaciones de poder adquisitivo medio alto.

Propuesta de valor: Marca de Specialty Coffee panameña de origen orgánico y alta calidad a un precio medio. Proceso de producción que incluye tecnología ecológicamente sostenible como los paneles solares, reciclaje de agua y máquinas tostadoras de café menos contaminantes. Apoyo a las comunidades Ngäbes.

Canales de distribución y comunicación: Virtuales como redes sociales, ventas online, sitios web y canales físicos como oficinas

Relación con el cliente: Asistencia personalizada, con contacto directo con la fuerza de ventas.

Fuentes de ingresos: Ventas a través de clientes mayoristas como supermercados y tiendas gourmet y compras realizadas por empresas del sector privado.

Recursos claves: Finca en zona cafetalera, maquinaria especializada para la producción del café orgánico.

Socios claves: asesores agrónomos, productores de la región, proveedores de materia prima y relaciones con tostadores, baristas e influenciadores de Specialty Coffee en Panamá.

ROBU busca llevar el proceso de producción al siguiente nivel y al mismo tiempo adiciona el proceso de tostado, empaclado, y comercialización del café como un producto gourmet.

Oportunidades importantes para considerar en el futuro es incorporar las cápsulas de café con café especial, incorporar marcas paraguas, adquirir terrenos adicionales.

ROBU Specialty Coffee tiene como objetivo ofrecer un café orgánico al mercado panameño alineado a la concientización con el medio ambiente.

Los detalles de este capítulo se encuentran en la parte 1 de este plan de negocios.

IV. Plan de Marketing

Como objetivos para el primer año está la venta anual del 60 % de la producción anual, lograr como cartera de clientes a 12 establecimientos en los próximos 12 meses y aumentar el número de seguidores y engagement en las redes sociales para ser reconocidos con los consumidores finales.

Para años siguientes se busca aumentar las ventas un 10% anual en los próximos 5 años.

Se utilizarán herramientas para medir el éxito de los objetivos planteados como la captación de nuevos clientes con indicadores CAC y ROI.

La estrategia de precio para los productos será basada en una mezcla de precio competitivo y de valor percibido.

El punto de venta principal es en Boquete, Chiriquí en la finca ROBU Estate. El presupuesto anual de marketing es de \$15,000 sin importar las ventas y se agregó \$4,000 para el primer

año para puesta en marcha de página web, creación de volantes, afiches y apoyo en redes sociales.

V. Plan de Operaciones

5.1 Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

La estrategia de este proyecto es agregar valor a la tierra existente. Actualmente la finca no vende su café, lo regala a conocidos y vecinos y no le dan el mantenimiento adecuado. La finca no procesa su propio café, solo lo produce. La estrategia de ROBU Specialty Coffee es procesar el café producido en la finca, empacarlo y distribuirlo a supermercados y tiendas gourmet.

Se ha decidido invertir en el equipo y maquinaria necesario para poder procesar y empacar el café. La inversión incluye máquinas como la despulpadora y desmucilagadora, piladora, densimétrica, color sorter, tostadora, empacadora y selladora para el proceso completo del café.

Para la producción del café, se decidió el proceso de producción orgánica, sólo utilizando productos eco- friendly que alzan el costo de producción por 10% de lo normal.

Se registrará la marca ante la ley, se buscarán los permisos operativos y sanitarios para poder empacar y distribuir el café empacado, se crearán los códigos de barra y etiquetas necesarias para la venta.

5.2. Flujo de Operaciones

Para ofrecer un café de calidad excepcional y orgánico se siguen una serie de pasos para llevar el producto a los clientes. Los procesos internos dependiendo de cada etapa del café y grupo de trabajo son los siguientes:

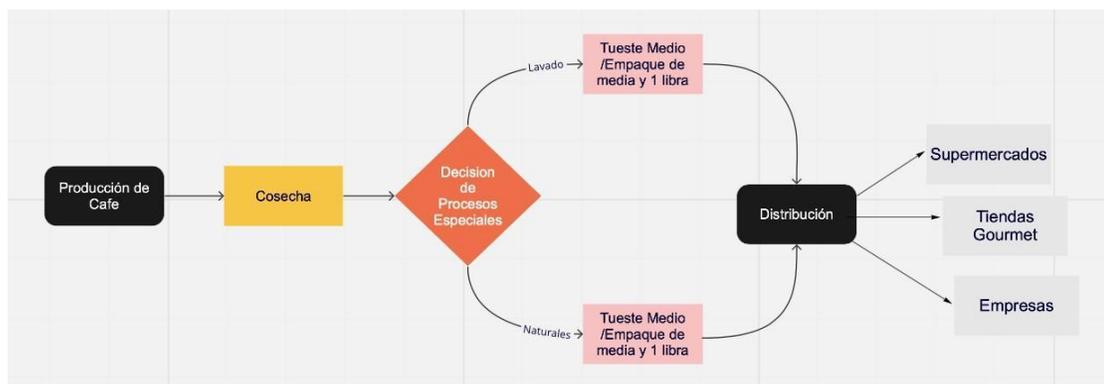


Ilustración 4. Flujo de Operaciones.

Producción: Un equipo de 12 personas es encargado de la producción del café en campo. Ellos se encargan del abono, poda, fertilización y mantenimiento de las plantas de café. Basado en los estudios de suelo, de hoja, y de grano de café el equipo sabe la cantidad de abono orgánico que la tierra necesita para dar sus mejores resultados. El equipo es liderado por el gerente de campo y todos reportan a él. Todos los productos utilizados son libres de químicos y son de la mejor calidad cuidando el medio ambiente.



Ilustración 5. Plantación de café.

Cosecha: Entre los meses de enero a marzo, ocurre la cosecha anual del café. Esto es cuando el café ya está maduro y tiene apariencia rojiza. Para este proceso se contratan alrededor de 20 cosecheros que cobran \$3.00 por lata de café cosechado. Una lata son 30 libras de café. Son entrenados para escoger los granos de café maduros y al final del día se pesa la cosecha de cada uno para poder llevar control del pago.



Ilustración 6. Cosecha del Café.

Procesos del Café: Cuando el café es cosechado, este pasa por procesos naturales o lavados. El proceso natural es poner a secar el café entero en cereza en las camas solares y esperar un promedio de 20 a 30 días para que alcance la humedad deseada. El proceso de lavado es quitarle la pulpa y el mucílago del café y ponerlo a secar en camas solares. Con el proceso

lavado el secado toma en promedio 15 días. Cuando el café alcanza su punto óptimo de humedad, se traslada a unas bolsas especiales de almacenamiento en bodega por alrededor de 3 meses. Esto se hace para que el café repose y asienten los sabores del café. Si no se deja reposar, el café puede tener un sabor más a un vegetal/fruta amarga.



Ilustración 7. Proceso del café.

En la foto se observan las camas utilizadas para secar el café con el proceso natural al lado derecho y el proceso de lavado al lado izquierdo. ROBU Specialty Coffee utiliza estos dos procesos para ofrecer a sus clientes variedad. (Véase Anexo 12.5.6) para mayor entendimiento del proceso.

Tostado y Empaque: Luego de que el café esté almacenado por 3 meses, está en un estado llamado bellota si es con el proceso natural o pergamino si es del proceso lavado. Al estar en este estado, ya está listo para pilar y tostar. El proceso de pilado remueve una capa que cubre el café y lo deja en estado “verde”. Cuando el café está en su estado verde ya puede ser tostado lo que lleva a ser el color y sabor que todos conocemos, color chocolatoso y amaderado que dependiendo del tipo de tueste se ve más claro o más oscuro.



Ilustración 8. Proceso de tostado del café.

ROBU Specialty Coffee decidió mantener un tueste medio que es el estándar utilizado por el

mercado ya que le destaca más sabor al café y es el preferido por los consumidores finales. Para el empaque, la empresa trabaja con un proveedor en China que produce las bolsas con logo e información personalizadas. Son bolsas con válvula para poder destacar el olor a café. Basado en las entrevistas a los clientes, la mitad de la producción del café será molida y la mitad en grano para poder cumplir con la cantidad de paquetes deseados. Una máquina empaca las bolsas y el encargado de empaque supervisa y empaca las cajas para cada cliente.

Distribución: El sistema de distribución de ROBU Specialty Coffee es Interno ya que la empresa será la encargada de la comercialización de los productos. Cuentan con la infraestructura y la logística necesaria para entregar sus productos a sus clientes en los diferentes puntos de venta. El tipo de distribución será selectivo buscando los supermercados y tiendas gourmet ubicados en lugares de poder adquisitivo medio-alto y cadenas de supermercados y tiendas gourmet más premium. Para las empresas privadas a las cuales se les vende el café en empaque de 5 libras serán selectivas también buscando empresas privadas que quieran ofrecer un Specialty Coffee a sus colaboradores. El canal de distribución es indirecto con canales cortos de 3 niveles siendo: 1. ROBU Specialty Coffee, 2. Supermercados/Tiendas Gourmet y 3. los consumidores finales.

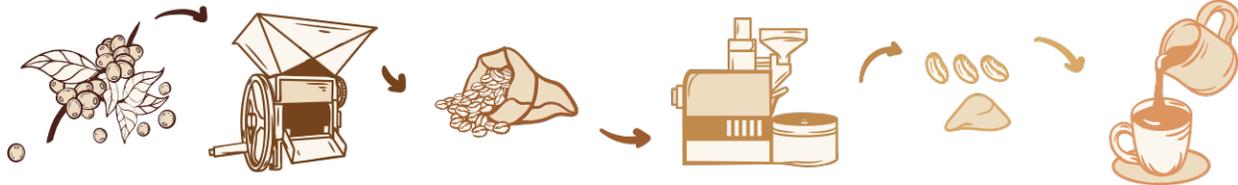
Eligieron una distribución selectiva porque el producto es un Specialty Coffee de precio competitivo en el mercado y para consumidores que acuden a supermercados o tiendas gourmet de adquisición media-alta que esté dispuesto a pagar un poco más por un café de calidad, que sea Specialty y muy importante orgánico. El mercado de Specialty Coffee basado en nuestra encuesta se centra mucho en personas de edad de 40-49 y los millenials tal y como lo marca la tendencia.

Administración: Una asistente, será el/la encargada de los registros diarios de cosecha, del inventario, planilla, y mantener el sistema de facturas incluyendo registros de ingresos y gastos diarios. El encargado de ventas que trabaja de la mano con un vendedor es el encargado de contactar y mantener la relación con los supermercados, tiendas gourmets y

empresas. Un contador externo es encargado de la contabilidad de la empresa.

Ilustración 9. Proceso completo del café.

Stakeholders importantes son el equipo administrativo de la producción del café como el ingeniero agrónomo, la empresa encargada de los estudios de suelo de hoja y de grano de



café, el equipo de cosecha y toda la mano de obra encargada de mantener los cafetales y la producción del café.

5.3. Plan de desarrollo e implementación

A continuación, se muestra la Carta Gantt de los primeros 12 meses del negocio, en donde se presentan las principales actividades que necesita llevar a cabo la empresa para su establecimiento e iniciar las operaciones de la misma.

Para la confección de la Carta Gantt se decidió dividirlo en cuatro fases las cuales engloban las diferentes tareas o actividades que se estarán llevando a cabo del primer año. En la fase inicial, Inicio de la empresa, corresponde a la consecución de las inversiones financieras para el desarrollo del proyecto y de los permisos legales pertinentes. Para la siguiente fase, Compras y contratos, se espera llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección del personal, iniciar los procesos de capacitación, contacto inicial y creación de alianzas estratégicas con proveedores, compra de maquinarias, insumos y equipos necesarios para la operación. En la tercera etapa, Plan de Marketing, es una de las etapas de mayor importancia para el éxito de este proyecto, en donde se contemplan las principales actividades para la promoción y publicidad del producto y la inauguración de la sala de ventas. Como última fase, Seguimiento y evaluación, en donde se evalúan minuciosamente los resultados obtenidos en la puesta en marcha de proyecto, se toman las acciones necesarias y se desarrolla el plan de crecimiento.

Actividades	2023											
	En.	Febr.	Mzo.	Abr.	My.	Jun.	Jul.	Ag.	Sept.	Oct.	Nov.	Dic.
Fase I - Inicio de la empresa												
Resolver temas legales (Sociedad, permisos sanitarios, permisos de operación, patentes, etc)		■	■									
Análisis y consecución de fuentes de financiamiento	■											
Fase II - Compras y Contrataciones												
Adquisición e instalación de maquinaria y equipos			■									
Evaluación y contratación de personal			■	■								
Plan de Capacitación				■	■							
Contacto con Proveedores			■	■								
Compras de insumos y almacenamiento inicial				■	■							
Habilitación de sala de ventas				■	■	■						
Fase III- Plan de Marketing												
Desarrollo y promoción de página web				■	■	■						
Publicidad y promoción						■	■	■	■	■	■	■
Organización y realización de eventos publicitarios							■	■	■	■	■	■
Inauguración de sala de ventas						■						
Fase IV- Seguimiento y evaluación												
Encuesta y analisis de los obetivos financieros y su cumplimiento											■	
Evaluación de resultado y desarrollo de plan de crecimiento											■	■

Tabla 5. Carta Gantt.

5.4. Dotación

Además del equipo gestor, inicialmente la empresa contará con un gerente general que será el encargado de llevar a cabo la gestión óptima de la producción y comercialización de los productos, un ingeniero agrónomo, un administrador de campo, ayudantes y cosecheros, un vendedor senior, asistente administrativa y el contador. Para llevar a cabo el plan de negocios, que consiste en llevar la producción del café a un siguiente paso, con el proceso de tostado, empaçado y comercialización, será necesario incrementar la dotación con un administrador de procesos y empaque, un tostador y un empaçador. Además, para complementar la fuerza de ventas, se requiere un administrador de ventas y distribución, un vendedor adicional y un distribuidor. Con este personal, se espera que la empresa opere de forma eficaz y exitosa en los próximos 5 años. Si el negocio crece más de lo esperado, se aumentará la cantidad de puestos de trabajo para suplir la demanda.

A continuación, se presenta el perfil requerido de los distintos cargos que se encargaran de la gestión eficaz del negocio:

Gerente General: Ingeniero agrónomo, licenciado en administración de empresas o estudios similares, con experiencia en producción y comercialización de café especial. Capacidad para liderar equipos, facilidad para la toma de decisiones, pensamiento estratégico y analítico y buenas relaciones interpersonales. Disponibilidad para viajes de negocios y asistencia a eventos promocionales. Disponibilidad para trabajo a tiempo completo (40 horas semanales).

Ingeniero Agrónomo: Estudios en ingeniería agrónoma. Conocimiento de la actividad de caficultura. Conocimiento y experiencia en la industria cafetalera en Panamá. Capacidad de liderazgo y delegación de tareas, habilidades comunicativas y de trabajo en equipo. Disponibilidad de horario flexible, 2 horas por visita 3 días a la semana.

Administrador de campo: Conocimiento de las tierras y el proceso de producción del café. Responsable, capacidad de liderazgo y delegación de funciones, capacidad de trabajo en equipo, orientado a los resultados, dinámico y proactivo. Disponibilidad para trabajar 48 horas a la semana.

Administrador de procesos y empaque: Experiencia en el proceso de empaclado y tueste del café. Responsable, capacidad de liderazgo y delegación de funciones, capacidad de trabajo en equipo, orientado a los resultados, capacidad de resolución de conflictos y buen manejo para la toma de decisiones. Disponibilidad para trabajo a tiempo completo (40 horas semanales).

Administrador de ventas y distribución: Experiencia de al menos 3 años liderando equipo de fuerza de ventas y distribución de productos. Capacidad de liderazgo, orientado al cliente y al trabajo en equipo, con enfoque a la consecución de objetivos, proactivo y dinámico. Disponibilidad para trabajo a tiempo completo (44 horas semanales).

Contador: Experiencia mínima de 3 años en cargos similares. Estudios en contabilidad y licencia CPA (Contador público autorizado). Manejo del ciclo completo contable. Capacidad

de análisis y síntesis, razonamiento matemático, capacidad de resolución de conflictos y alto grado de ética. Disponibilidad de horario flexible, 3 horas a la semana.

Ayudante de campo: Conocimiento de las tierras y el proceso de producción del café. Responsable, capacidad de trabajo en equipo, orientado a los resultados, dinámico y proactivo. Disponibilidad para trabajar 48 horas a la semana.

Cosechador: Personas de la comunidad que se reúnen exclusivamente para la temporada de cosecha, entre los meses de enero a marzo. No necesitan un perfil específico, regularmente son familiares de los trabajadores permanentes de la finca. Trabajan la cantidad de horas que les es conveniente ya que se les paga por cantidad de latas de café recolectadas.

Tostador / Empacador: Experiencia de al menos 3 años en el proceso de producción del café. Responsable, habilidad de rápido aprendizaje, capacidad de adaptación a nuevos procesos, dinámico y proactivo. Disponibilidad para trabajar tiempo completo (40 horas semanales).

Vendedor / Vendedor Senior: Para el vendedor experiencia mínima de 2 años y para el vendedor senior experiencia de al menos 3 años en la industria. Ambos comparten las siguientes competencias laborales: orientación a la atención al cliente, proactivos, comprometidos con el negocio, dinámico, excelentes relaciones interpersonales, orientado a los resultados. Disponibilidad para trabajar tiempo completo (44 horas semanales).

Asistente administrativo: Experiencia mínima de dos años en puestos similares. Estudios técnicos parciales o completos en auxiliar administrativo. Capacidad de planificación y organización, habilidad de comunicación eficaz, habilidad para resolución de conflictos, dinámica y sentido de responsabilidad. Disponibilidad para trabajar tiempo completo (44 horas semanales).

Distribuidor: Experiencia de al menos 2 años en cargos similares. Poseer licencia de conducir tipo D para el manejo de camiones. Responsable, puntual, proactivo y buen manejo de relaciones interpersonales. Disponibilidad para trabajar tiempo completo (44 horas semanales).

VI. Equipo del proyecto

6.1. Equipo gestor

El equipo gestor de este proyecto está compuesto por dos integrantes:

Andrea Butrón: Psicóloga, magíster en administración de negocios otorgado por la Universidad de Chile. Más de 5 años de experiencia ocupando cargos en el departamento de recursos humanos, enfocados al proceso de selección, reclutamiento, capacitación y desarrollo del personal. Experiencia en el sector retail y en agencias de headhunting. Emprendedora, dueña de negocio de venta de accesorios para damas.

Vanessa Rodríguez: Licenciada en finanzas y servicios de gestión financiera. Magíster en administración de negocios otorgado por la Universidad de Chile. Más de 5 años de experiencia en gestión de riesgos para compañías multinacionales. Cuenta con capacitaciones y conocimiento intermedio del proceso de producción de Specialty Coffee.

6.2. Estructura organizacional

A continuación, se presenta un diagrama que representa la estructura y organización de la empresa para el primer año de producción:

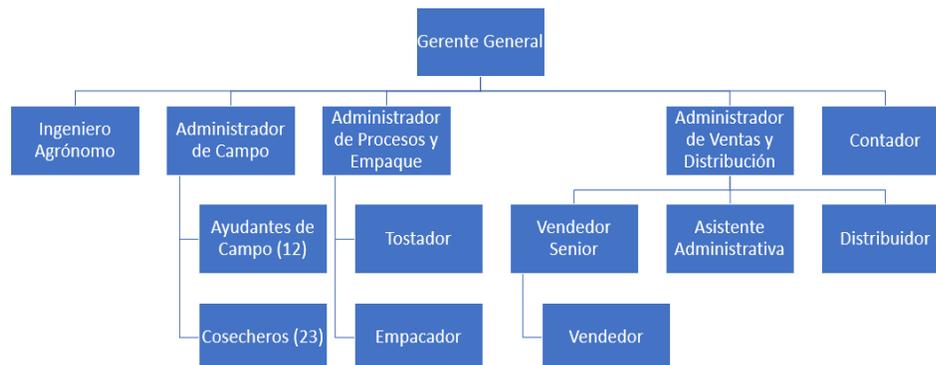


Ilustración 10. Estructura organizacional.

Posteriormente, a medida que la empresa evoluciones se necesitará mayor apoyo del personal operativo por lo cual el diagrama lucirá de la siguiente manera:

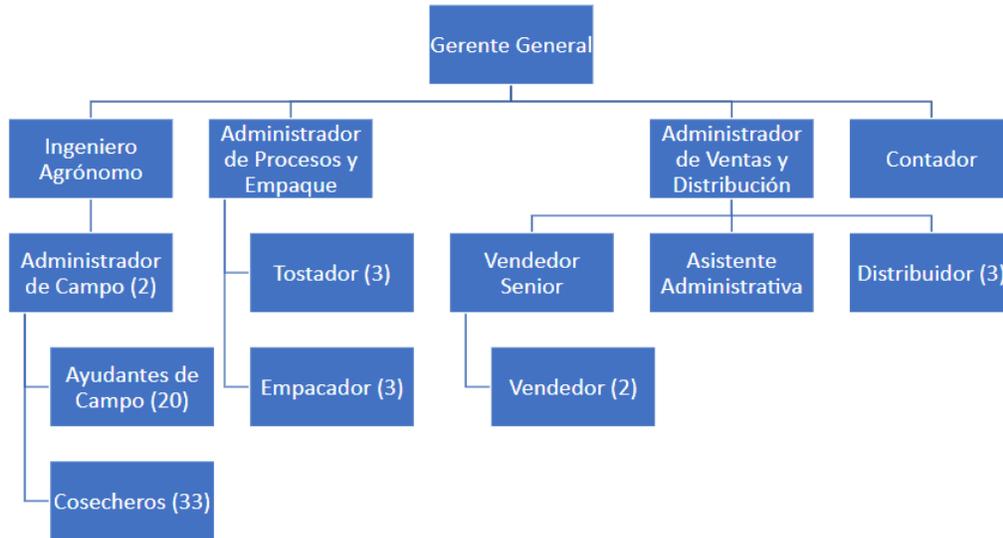


Ilustración 11. Estructura organizacional ampliada.

6.3. Incentivos y compensación

Los salarios han sido estimados en cuanto a una apreciación justa del nivel de estudios y experiencia de los cargos necesarios para llevar a cabo el proyecto de negocio. A continuación, se presenta una tabla informativa con los distintos cargos, cantidad de horas de trabajo semanales y el sueldo para cada uno de estos.

Tabla de Compensación Salarial		
Cargo	Horas de Trabajo	Salario
Gerente general	40 horas semanales	\$ 3,000.00 mensual
Ingeniero agrónomo	6 horas semanales	\$ 600.00 mensuales
Administrador de campo	48 horas semanales	\$ 432.00 mensuales
Administrador de procesos y empaque	40 horas semanales	\$ 432.00 mensuales
Asistente administrativo	44 horas semanales	\$ 750.00 mensuales
Administrador de ventas y distribución	44 horas semanales	\$ 1,300.00 mensuales
Contador	3 horas semanales	\$ 300.00 mensuales
Ayudante de campo	48 horas semanales	\$ 297.60 mensuales
Consechador	Flexible	\$ 3.00 por lata de café recolectada (30 libras)
Tostador	40 horas semanales	\$ 350.00 mensuales
Empacador	40 horas semanales	\$ 350.00 mensuales
Distribuidor	44 horas semanales	\$ 700.00 mensuales

Tabla 6. Tabla de compensación salarial.

Es importante mencionar que algunos de los cargos mencionados anteriormente, poseen una parte variable del salario base. El gerente general recibirá un bono anual de 2% otorgado en base al cumplimiento del 100% de las metas propuestas. El administrador de ventas y distribución recibirá un 5% de comisión de la venta anual del producto y el vendedor senior recibirá un 3% de comisión. El resto del personal administrativo contará con planes de salud, capacitaciones y planes de desarrollo de carrera. Además, los salarios serán revisados anualmente para mantener la alineación de un salario justo acorde con el mercado.

Al personal operativo, es decir, a los ayudantes de campo, se les ofrecerá una vivienda para ellos y sus familias. Además, contarán con planes de salud, educación y jubilación. Se les ofrecerá un servicio gratuito para que sus hijos que viven en la finca, puedan asistir sin dificultad al colegio. Adicionalmente, se les ofrecerá semanalmente una variedad de productos frescos, como frutas y verduras. A los cosecheros, como modo de incentivo, se realizan premiaciones a quienes logren recolectar la mayor cantidad de latas de café durante la temporada de cosecha. Algunos ejemplos de estos premios pueden ser teléfonos celulares, computadoras o dinero en efectivo, dependiendo del contexto.

VII. Plan financiero

Para el plan financiero, los siguientes supuestos fueron tomados en cuenta por ROBU Specialty Coffee:

- La determinación de los precios está basada en la investigación del mercado y los competidores
- Se investigó precios reales para los materiales utilizados en campo, bolsas de empaque, maquinaria, y sueldos actuales de fincas vecinas.
- Se utilizó una tasa de descuento del 18%
- Depreciación de cinco años
- Crecimiento anual en las ventas del 10% de los productos
- Capital de trabajo necesario para arrancar operaciones
- La evaluación del proyecto es total, costos desde la producción de café hasta el proceso final

Es importante para ROBU Specialty Coffee mencionar que la finca que les pertenece actualmente no vende el café y está sin manejo alguno, con nada de personal y no se procesa el café.

Para la propuesta de agregar valor consideran lo siguiente:

Inversión:

Las inversiones principales de maquinaria y acondicionamiento de espacios suman un total de alrededor de \$220,000 que son necesarios para dar inicio a las operaciones de ROBU Specialty Coffee.

Despulpadora y		
Desmucilagadora	\$	37,289
Camas de Secado	\$	15,000
Piladora y Clasificadora	\$	32,000
Densimétrica	\$	14,947
Color Sorter	\$	25,000
Tostadora Stronghold	\$	27,157
Empacadora	\$	4,000

Maquina de Sellar	\$	150
Camion Hino	\$	35,000
Estructura de Área de Secado	\$	15,000
Estructura de Área de Empaque	\$	12,000
Total:	\$	217,543

Tabla 7. Inversión inicial.

Adicionalmente se incluye inversión futura a corto y medio plazo de incorporación de personal si fuese necesario, de adición de tecnología cambiante, de máquinas nuevas que incorporen medidas de cuidado al medio ambiente y bolsas de empaque biodegradables cuando el negocio sea más rentable.

Como plan de inversiones futuras a largo plazo se toma en consideración las ideas de crecimiento de crear una marca paraguas comprando a otros productores y creando cápsulas de café bajo la marca de ROBU Specialty Coffee.

Máquina de Capsulas	\$60,000
Estructura para Área de Cápsulas	\$15,000
Gasto en Producto Biodegradable	\$20,000
Total	\$95,000

Año 5 en adelante o cuando se estime conveniente por la empresa- Inversión en adquisición de maquinaria para cápsulas

Año 5-7 - Inversión de creación de marca paraguas y compra de café a productores

Puesta en Marcha de Marca	\$1600
Compra de Café (20,000 libras)	\$60,000

Empaques y Mano de Obra Extra	\$40,000
Total	\$101,600

Costos/Gastos:

Los gastos anuales se toman en consideración en las diferentes etapas:

Puesta en Marcha:

Costo Registro Sanitario	\$ 1,232
Permiso de operación sanitario	\$ 1,200
Código de barra	\$ 325
Registro de Marca	\$ 500

Tabla 8. Puesta en marcha.

Se agrega al costo anual de \$5 por mantenimiento de códigos de barra.

Para la puesta en marcha se tomó en consideración el capital de trabajo. El café al ser un producto de producción anual, se necesita capital de trabajo en el año 0 para iniciar el año 1 con la producción del año 0.

Capital de Trabajo (12 meses)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de Cada Año	0	226,500	232,300	238,100	243,900	249,700
Necesidad de Capital de Trabajo (12 meses)	226,500	226,500	232,300	238,100	243,900	249,700
Inversión en Capital de Trabajo	(226,500)	(5,800)	(5,800)	(5,800)	(5,800)	(5,800)

Tabla 9. Inversión del primer año de operación.

La inversión para el primer año de capital de trabajo necesario es de alrededor de \$230,000, ya que el gasto anual es esa cantidad. Para llegar a la cantidad de los Años 1-5 se suman los gastos de cada año y lo que se necesita y son \$5,800 extra cada año para poder cubrir el total de gastos el año siguiente.

Producción: Existen 30 hectáreas de café sembradas en la finca, 25 hectáreas son de la variedad Catuai/Caturra y 5 hectáreas son de la variedad Geisha. El costo de mano de obra e insumos por hectárea es de \$2,500 dando un total de \$75,000 al año para producir el café en ROBU Estate.

Cosecha: En Panamá los cosecheros cobran \$3 la lata de Specialty café cosechada, como se mencionó en operaciones una lata son 30 libras. Por hectárea se cosechan 700 latas de Catuai/Caturra y 400 latas de Geisha. ROBU Estate produce 19,500 latas que suman un costo de \$58,500 al año.

Empacado: Bolsas personalizadas de un proveedor de China \$0.20 la unidad.

Ingresos

Los ingresos varían dependiendo de la cantidad de bolsas de café que se vendan. En las proyecciones mensuales del primer año se calculan los ingresos por venta siguientes:

Mes	Numero de Empaques de Café	Total Venta
Enero	2,974	\$ 39,457.00
Febrero	2,974	\$ 39,457.00
Marzo	2,974	\$ 39,457.00
Abril	2,974	\$ 39,457.00
Mayo	2,974	\$ 39,457.00
Junio	2,975	\$ 39,458.00
Julio	4,757	\$ 63,131.00
Agosto	4,758	\$ 63,138.00
Septiembre	5,947	\$ 78,914.00
Octubre	5,947	\$ 78,914.00
Noviembre	8,320	\$ 110,480.00
Diciembre	11,894	\$ 157,829.00
TOTAL	59,468	\$ 789,149.00

Tabla 10. Ingresos por venta del primer año de operación.

Al seguir el plan de marketing, la exposición de una marca nueva será más notoria y esto aumentará las ventas.

7.1. Estado de Resultados Anual

Estado de Resultados Robu Specialty Coffee					
	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Venta	789,100	920,641	1,052,211	1,185,432	1,315,213
Costo de Venta	(148,418)	(154,218)	(160,018)	(165,818)	(171,618)
Utilidad Bruta	640,682	766,423	892,193	1,019,614	1,143,595
Gastos Operativos					
Gasto de Ventas	(19,200)	(19,200)	(19,200)	(19,200)	(19,200)
Gastos de Administracion	(70,082)	(70,082)	(70,082)	(70,082)	(70,082)
Marketing	(19,000)	(15,000)	(15,000)	(15,000)	(15,000)
Energia, Agua, Wifi, Terreno	(68,000)	(68,000)	(68,000)	(68,000)	(68,000)
EBITDA	464,400	594,141	719,911	847,332	971,313
Depreciación & Amortización	(50,607)	(50,607)	(48,979)	(48,979)	(48,979)
EBIT	413,793	543,534	670,932	798,353	922,334
Intereses Financieros	0	0	0	0	0
Impuestos - 25%	(103,448)	(135,884)	(167,733)	(199,588)	(230,584)
Ingresos Netos	360,952	458,258	552,178	647,744	740,730

Tabla 11. Estado de resultado anual

7.2 Estado de Resultados Mensual

Estado de Resultados Año 1												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Venta	\$ 39,457	\$ 39,457	\$ 39,457	\$ 39,457	\$ 39,457	\$ 39,458	\$ 63,131	\$ 63,138	\$ 78,914	\$ 78,914	\$ 110,480	\$ 157,829
Costo de Venta	(26,993)	(26,993)	(26,993)	(7,493)	(7,493)	(7,493)	(7,493)	(7,493)	(7,493)	(7,493)	(7,493)	(7,493)
Utilidad Bruta	12,464	12,464	12,464	31,964	31,964	31,965	55,638	55,645	71,421	71,421	102,987	150,336
Gastos Operativos												
Gasto de Ventas	(1,600)	(1,600)	(1,600)	(1,600)	(1,600)	(1,600)	(1,600)	(1,600)	(1,600)	(1,600)	(1,600)	(1,600)
Gastos de Administracion	(5,840)	(5,840)	(5,840)	(5,840)	(5,840)	(5,840)	(5,840)	(5,840)	(5,840)	(5,840)	(5,840)	(5,840)
Marketing	(5,100)	(1,100)	(1,100)	(1,100)	(1,100)	(2,900)	(1,100)	(1,100)	(1,100)	(1,100)	(1,100)	(1,100)
Energia, Agua, Wifi, Terreno	(5,667)	(5,667)	(5,667)	(5,667)	(5,667)	(5,667)	(5,667)	(5,667)	(5,667)	(5,667)	(5,667)	(5,667)
EBITDA	(5,743)	(1,743)	(1,743)	17,757	17,757	15,958	41,431	41,438	57,214	57,214	88,780	136,129
Depreciación & Amortizació	(4,217)	(4,217)	(4,217)	(4,217)	(4,217)	(4,217)	(4,217)	(4,217)	(4,217)	(4,217)	(4,217)	(4,217)
EBIT	(9,960)	(5,960)	(5,960)	13,540	13,540	11,741	37,214	37,221	52,997	52,997	84,563	131,912
Intereses Financieros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Impuestos - 25%	0	0	0	(3,385)	(3,385)	(2,935)	(9,304)	(9,305)	(13,249)	(13,249)	(21,141)	(32,978)
Ingresos Netos	(5,743)	(1,743)	(1,743)	14,372	14,372	13,023	32,128	32,133	43,965	43,965	67,640	103,151

Tabla 12. Estado de resultado mensual

7.3. Tasa de Descuento

Para determinar la Tasa de Descuento la empresa utilizó como guía la tasa de descuento histórica de Panamá para proyectos del 14% pero por ser un proyecto nuevo y calcular cualquier riesgo, ROBU tomó la decisión de utilizar el 18% como tasa de descuento para este proyecto.

7.4. Flujo de Caja

Como ROBU Estate ya cuenta con el terreno a su disposición, y es de patrimonio propio, no se incluyó en el flujo de caja siguiente. El terreno será alquilado a la misma empresa. Es por esto que es un gran atractivo para los inversionistas ya que la barrera de entrada es muy alta para nuevos entrantes que no cuentan con un terreno o tienen que adquirirlo.

Flujo de Caja Puro	Año 0	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Ingreso por Venta		789,100	920,641	1,052,211	1,185,432	1,315,213
Costo Directo		(58,000)	(63,800)	(69,600)	(75,400)	(81,200)
Sueldo		(31,918)	(31,918)	(31,918)	(31,918)	(31,918)
Sueldo Cosecha		(58,500)	(58,500)	(58,500)	(58,500)	(58,500)
Administracion		(70,082)	(70,082)	(70,082)	(70,082)	(70,082)
Costos Fijos		(83,000)	(83,000)	(83,000)	(83,000)	(83,000)
EBITDA		487,600	613,341	739,111	866,532	990,513
Depreciación Terreno y Mejoras		(16,000)	(16,000)	(16,000)	(16,000)	(16,000)
Depreciación Maquinaria		(32,979)	(32,979)	(32,979)	(32,979)	(32,979)
Amortización de Intagibles		(1,629)	(1,629)			
Resultado antes impto	0	436,993	562,734	690,133	817,554	941,535
Impto 25%	0	(109,248)	(140,684)	(172,533)	(204,388)	(235,384)
Resultado despues impto	0	327,745	422,051	517,600	613,165	706,151
Depreciacion y Amortizacion			50,607	50,607	48,979	48,979
Terreno	(550,000)					
Habilitacion de local para Maquinas y Secado	(80,000)					
Maquinarias	(164,893)					
Gastos de puesta en Marcha	(3,257)					
Capital de Trabajo	(226,500)	(5,800)	(5,800)	(5,800)	(5,800)	(5,800)
Perpetuidad						
FLUJO DE CAJA	(1,024,650)	372,552	466,858	560,778	656,344	749,330
Tasa de descuento	18%					
VAN	633,743	TIR		40%		
VALOR PRESENTE DE LOS FLUJOS FUTUROS	1,658,393					

La empresa brindó el resultado de flujo de caja con perpetuidad y fue el siguiente:

Perpetuidad	4,162,944					
FLUJO DE CAJA	(1,024,650)	372,552	466,858	560,778	656,344	4,912,274
Tasa de descuento	18%					
VAN	2,453,404	TIR		64%		
VALOR PRESENTE DE LOS FLUJOS FUTUROS	3,478,054					

Tabla 13. Flujo de Caja

7.5. Flujo de caja Mensual

Flujo de Caja Puro	Año 0	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingreso por Venta	\$	39,457	\$ 39,457	\$ 39,457	\$ 39,457	\$ 39,457	\$ 39,458	\$ 63,131	\$ 63,138	\$ 78,914	\$ 78,914	\$ 110,480	\$ 157,829
Costo Directo		(4,833)	(4,833)	(4,833)	(4,833)	(4,833)	(4,833)	(4,833)	(4,833)	(4,833)	(4,833)	(4,833)	(4,833)
Sueldo		(3,457)	(3,457)	(3,457)	(3,457)	(3,457)	(3,457)	(3,457)	(3,457)	(3,457)	(3,457)	(3,457)	(3,457)
Sueldo Cosecha		(19,500)	(19,500)	(19,500)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Administración		(5,840)	(5,840)	(5,840)	(5,840)	(5,840)	(5,840)	(5,840)	(5,840)	(5,840)	(5,840)	(5,840)	(5,840)
Costos Fijos		(6,916)	(6,916)	(6,916)	(6,916)	(6,916)	(6,916)	(6,916)	(6,916)	(6,916)	(6,916)	(6,916)	(6,916)
EBITDA		(1,089)	(1,089)	(1,089)	18,411	18,411	18,412	42,085	42,092	57,868	57,868	89,434	136,783
Depreciación Terreno y Mejoras		(1,333)	(1,333)	(1,333)	(1,333)	(1,333)	(1,333)	(1,333)	(1,333)	(1,333)	(1,333)	(1,333)	(1,333)
Depreciación Maquinaria		(2,748)	(2,748)	(2,748)	(2,748)	(2,748)	(2,748)	(2,748)	(2,748)	(2,748)	(2,748)	(2,748)	(2,748)
Amortización de Intangibles		(135)	(135)	(135)	(135)	(135)	(135)	(135)	(135)	(135)	(135)	(135)	(135)
Resultado antes impt	0	(5,305)	(5,305)	(5,305)	14,195	14,195	14,196	37,869	37,876	53,652	53,652	85,218	132,567
Impto 25%	0	0	0	0	(3,549)	(3,549)	(3,549)	(9,467)	(9,469)	(13,413)	(13,413)	(21,305)	(33,142)
Resultado despues im	0	(5,305)	(5,305)	(5,305)	10,646	10,646	10,647	28,402	28,407	40,239	40,239	63,914	99,425
Depreciación y Amortización		4,216	4,216	4,216	4,216	4,216	4,216	4,216	4,216	4,216	4,216	4,216	4,216
Capital de Trabajo		(5,800)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA		(5,800)	(1,089)	(1,089)	14,862	14,862	14,863	32,618	32,623	44,455	44,455	68,130	103,641
Tasa de descuento		18%											
VAN		21,741	TIR										64%
VALOR PRESENTE DE		27,541											

Tabla 14. Flujo de caja mensual

7.6. VAN y TIR

El Valor Actual Neto es de 633,743 y al ser positivo indica que el valor actual de los flujos es mayor al desembolso inicial. El TIR o Tasa Interna de Retorno es de 40% confirmando que es un proyecto muy rentable para los inversionistas.

7.7. Balance General

Balance General	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos corrientes						
Efectivo	182.457	225.497	687.214	1.247.609	1.907.912	2.665.565
Total de activos corrientes	182.457	225.497	687.214	1.247.609	1.907.912	2.665.565
Activos no corrientes						
Maquinaria	217.543	184.564	151.585	118.606	85.627	52.648
Depreciación acumulada de maquinaria	0	-32.979	-32.979	-32.979	-32.979	-32.979
Total de activos no corrientes	217.543	151.585	118.606	85.627	52.648	19.669
Total de activos	400.000	377.082	805.820	1.333.236	1.960.560	2.685.234
Pasivos corrientes						
Cuentas por pagar	0	0	0	0	0	0
Total de pasivo corrientes						
Pasivos no corrientes						
Total pasivos no corrientes						
Patrimonio						
Capital	400.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Utilidad acumulada	0	327.082	755.820	1.283.236	1.910.560	2.635.234
Total pasivos y Patrimonio	400.000	377.082	805.820	1.333.236	1.960.560	2.685.234

Tabla 15. Balance General

7.8. Análisis de Sensibilidad

Se crearon 3 escenarios como análisis de sensibilidad del proyecto. Un escenario extremadamente poco favorable donde se vende la mitad de lo proyectado para cada año.

Para el año 1 se proyectó vender solamente 30% de la producción total, para el segundo 40% para el tercero 50% y así sucesivamente de la producción total de finca y los resultados fueron los siguientes:

FLUJO DE CAJA	(1,024,650)	104,140	149,117	193,699	239,307	283,625
Tasa de descuento	18%					
VAN	(464,004)	TIR		-2%		
VALOR PRESENTE DE LOS FLUJOS FUTUROS	560,646					

Tabla 16. Proyección de venta del año 1 al año 5.

Las ventas son mucho menores y el VAN y el TIR muestran que con las ventas así el proyecto no vale la pena. Este sería el caso si los planes de marketing o el posicionamiento de marca no funcionan como es esperado. Este escenario también se puede utilizar para cuando hay problemas de clima e incertidumbres que están fuera del control de la administración y pueden disminuir la producción de la finca.

La empresa creó otro escenario donde el VAN=0. Es un escenario igualmente atractivo para los inversionistas.

FLUJO DE CAJA	(1,024,650)	222,004	273,496	331,971	429,777	494,998
Tasa de descuento	18%					
VAN	0	TIR		18%		
VALOR PRESENTE DE LOS FLUJOS FUTUROS	1,024,650					

Tabla 17. VAN=0

Y por último la empresa creó un escenario optimista pensando en que todos los años se venderá el 100% de la producción de la finca (81,000 libras de café) y el resultado fue el siguiente:

FLUJO DE CAJA	(1,024,650)	794,637	790,287	785,530	781,180	776,830
Tasa de descuento	18%					
VAN	1,436,924	TIR		72%		
VALOR PRESENTE DE LOS FLUJOS FUTUROS	2,461,574					

Tabla 18. Escenario optimista, ventas al 100%

El VAN y TIR son muy altos dando a los inversionistas un retorno de la inversión alto y rápido. Este último escenario es el deseado para ROBU Specialty Coffee.

Ratios Financieros Relevantes

Año	1	2	3	4	5
ROA	-17%	6%	28%	50%	72%
ROI	8%	10%	12%	14%	16%
Breakeven	6 meses (17,845 paquetes)	<6 meses	<5 meses	<5 meses	<3 meses

Tabla 19. Ratios financieros relevantes

VIII. Riesgos críticos

En este capítulo se realizará un análisis de los riesgos internos y externos del proyecto con su respectivo plan de mitigación. En la siguiente tabla, se analizan los riesgos internos y sus medidas de mitigación:

Riesgos Internos		
Riesgo	Observación	Medida de mitigación
Financiero	Impacta en la dificultad para la obtención del financiamiento requerido para llevar a cabo el plan de negocio	~ Iniciar búsqueda anticipada de socios inversores, evaluar distintas opciones. ~ Gestión de financiamiento/deuda directa de la empresa.
Ventas	No alcanzar el 100% del cumplimiento del objetivo de venta anual proyectado, impactando en la generación de ganancias previstas	~ Contar con un capital asignado para que brinde soporte en caso de presentar pérdidas. ~ Establecer pequeñas metas a lo largo del año, lo que permite evaluar con mayor facilidad que factores favorecen o dificultan la consecución de los objetivos. ~ Revisar las estrategias de ventas mes a mes para detectar oportunidades de mejora.
Información	Que se filtren detalles de la estrategia de negocios e impacte negativamente los resultados	~ Elaborar contratos de confidencialidad a los ejecutivos que manejen temas sensibles de estrategia. ~ Capacitar fuertemente en medidas de protección de la información y la privacidad.
Operativos	Fallos en el proceso de producción que impacten en la calidad del servicio ofrecido al cliente	~ Establecer fases claras en el proceso de operación que permitan alertar con mayor rapidez de posibles cambios que se presenten. ~ Definir indicadores de rendimiento operacional. ~ Establecer un proceso de revisión de calidad del producto.
Estratégico	Enfocar el presupuesto en áreas del negocio que no generen rentabilidad e impacten los resultados del proyecto.	~ Gestión de control presupuestario. ~ Mantenerse al tanto de las tendencias de la industria, la competencia y el mercado.

Tabla 20. Riesgos internos

En la siguiente tabla se analizan los riesgos externos y sus medidas de mitigación:

Riesgos Externos		
Riesgo	Observación	Medida de mitigación
Contratos	Incumplimiento de los acuerdo establecidos en los contratos con proveedores.	~ Confección contratos con cláusulas que establezcan garantías y penalidad por incumplimiento. ~ Crear alianzas estrategicas con proveedores que puedan solucionar en caso de emergencia.
Agricultura	Accidentes en horas laborales, contaminación al ambiente y daños a la salud.	~ Capacitación adecuada a los operarios. ~ Brindar equipo adecuado para realizar el trabajo. ~ Utilizacion de tecnología sostenible. ~ Procesos de producción orgánicos.
Demanda	Bajo nivel de ventas obtenidas debido a una sobreestimación de la demanda.	~ Llevar a cabo investigaciones complementarias que permitan conocer con mayor claridad el mercado. ~ Aumentar los esfuerzo de marketing para aumentar el número de ventas.
Redes sociales	Incidentes virales en la redes sociales, malos comentarios, experiencias negativas que impactan desfavorablemente la imagen de la marca	~ Gestión periódica minuciosa de las redes sociales, respondiendo con rapidez y brindando soluciones.

Tabla 21. Riesgos externos

En caso de que el negocio no esté generando rentabilidad esperada, se proponen dos estrategias de salidas:

- Venta de los derechos de marca, patentes, maquinaria, insumos, equipos y demás activos de la compañía.
- Perpetuidad en el negocio ya que los flujos de caja son positivos.

IX. Propuesta inversionista

ROBU Specialty Coffee propone a sus inversionistas interesados aportar el capital de inversión, puesta en marcha y el capital de trabajo para no solicitar ningún préstamo a instituciones bancarias. El total de la inversión es de \$600,000 y se buscan 2 socios que cada

uno aporte \$300,000 para el 20% de las acciones de ROBU Specialty Coffee para cada uno. Al aportar los \$600,000 se buscan inversionistas que puedan dar un aporte de sabiduría a las operaciones y visión para el futuro de la empresa.

La inversión inicial será recuperada en los próximos 3 años ya que las ganancias en base a dividendos se dividirán entre los accionistas cada uno con sus respectivos porcentajes. Ya que es un proyecto a lo largo de 5 años, no se buscarán socios adicionales hasta cumplir con la proyección de 5 años y luego expandir o buscar inversiones futuras para expandir las operaciones. El resto del 60% de las acciones pertenecen al equipo gestor del proyecto que aportará lo faltante como parte de su inversión del Año 0.

X. Conclusión

En los últimos años, el café se ha convertido en un producto esencial para el día a día de muchos panameños. Hoy en día, los consumidores no solo buscan un café bueno y a buen precio, sino que también valoran otros factores importantes como la calidad, origen, proceso de producción, sabor, aroma, acidez, entre otros. Es por esto, que ROBU Specialty Coffee busca atender ese mercado a través de la comercialización de una nueva marca de Specialty Coffee orgánico, de alta calidad y a un precio competitivo.

La industria del café en Panamá tiene gran potencial de crecimiento en los próximos años ya que genera un impacto significativo al PIB del país. A pesar de esto, la industria cuenta con grandes barreras de entrada para nuevos competidores debido a los altos costos de inversión inicial para iniciar la producción. Una de las principales ventajas de este proyecto es que ROBU Specialty Coffee actualmente cuenta con el terreno, parte de la maquinaria necesaria para la producción y conocimiento de la industria. La idea principal de este proyecto de negocio es llevar la producción al siguiente nivel a través del tostado, empaclado y comercialización del producto como un café gourmet. Por este motivo, uno de los principales atractivos es que permite a los inversionistas ver el retorno de la inversión con mayor rapidez que nuevos competidores en la industria. Se espera que la inversión inicial sea recuperada en los primeros tres años de puesta en marcha. El proyecto posee un VAN positivo de USD 633,743 y una TIR de 40% muy superior a la tasa de descuento.

El proyecto no utilizará apalancamiento financiero, más bien será uso de recursos propios y recursos de los inversionistas que deseen participar de este atractivo proyecto de negocio.

XI. Bibliografía y Fuentes

Basic Standards for Organic Production and Processing. Tholey-Theley, Germany: IFOAM, 2000. Print.

Benbrook, Charles. Core Truths: Serving Up the Science Behind Organic Agriculture: 2006 Compilation of Research. Foster, RI: Organic Center, 2006. Print.

“Coffee in the Global Economy.” Global Exchange.

<http://www.globalexchange.org/fairtrade/Coffee/faq>

Organic vs. Conventional Coffee. The Equal Exchange Blog. (2019, May 9). Retrieved January 10, 2022, from <https://blog.equalexchange.coop/organic-vs-conventional-Coffee/>

Fanovich, M. (n.d.). Que incentiva La Industria del cafe en Panama. Retrieved January 5, 2022, from https://espaciocivico.org/wp-content/uploads/2020/02/que_incentiva_la_industria_del_cafe_en_panama.pdf

Manuel Otero. (2020). Una Guía Del Café Especial en Panamá. 23 de noviembre de

2020, de Perfect Daily Grind Sitio web:

<https://perfectdailygrind.com/es/2020/11/23/una-guia-del-cafe-especial-en-panama/#:~:text=En%20el%20pa%C3%ADs%20se%20consumen,y%20tres%20kilogramos%20per%20c%C3%A1pita.>

Grant, T. (2020, 18 abril). Explorando Las Tendencias en Café Especial de Los Millennials. Perfect Daily Grind Español.

<https://perfectdailygrind.com/es/2020/02/11/explorando-las-tendencias-en-cafe-especial-de-los-millennials/>

Josef Mott. (2021). “Una tendencia a mejorar la calidad”: ¿Cómo está cambiando el café en los supermercados?. 28 de mayo de 2021, de Perfect Daily Grind Sitio web:

<https://perfectdailygrind.com/es/2021/05/28/una-tendencia-a-mejorar-la-calidad-como-esta-cambiando-el-cafe-en-los-supermercados/>

SENACYT. (2021). Científicos realizan estudios sobre la alimentación y la conducta relacionada a la salud durante la pandemia por COVID-19 en Panamá. ABRIL 7, 2021, de SENACYT Sitio web: <https://www.senacyt.gob.pa/cientificos->

realizan-estudio-sobre-la-alimentacion-y-la-conducta-relacionada-a-la-salud- durante-la-pandemia-por-covid-19-en-panama/

Impacto Económico de la Industria del ... - indesa Panamá. Impacto Económico de la Industria del Café en Panamá. (n.d.). Retrieved December 20, 2021, from <https://www.indesa.com.pa/wp-content/uploads/2018/08/PresentacionCafe-Imagenes.pdf>
Boletín de OPC Connect . (2021, January 21). Organic produce sales up 14 percent in 2020, topping \$8.5 billion. Organic Produce Network. Retrieved January 10, 2022, from <https://www.organicproducenetwork.com/article/1253/organic-produce-sales-up-14-percent-in-2020-topping-85-billion>

James Hernández. (2021). El café como oportunidad para el comercio de materias primas en Centroamérica. 23/10/2021, de La Estrella de Panama Sitio web: <https://www.laestrella.com.pa/economia/211023/cafe-oportunidad-comercio-materias-primas>

CF. (2017). 2 mil hectáreas están certificadas como producción orgánica en Panamá. noviembre 20, 2017, de El Capital Fincanciero Sitio web: <https://elcapitalfinanciero.com/2-mil-hectareas-estan-certificadas-produccion-organica-panama/#:~:text=Panam%C3%A1%20tiene%20m%C3%A1s%20de%201%2C500,est%C3%A1n%20certificadas%20como%20producci%C3%B3n%20org%C3%A1nica.>

Gobierno Nacional aprueba medidas para apoyar la producción de café. (2021, 30 marzo). [mici.gob.pa. https://www.mici.gob.pa/noticias/gobierno-nacional-aprueba-medidas-para-apoyar-la-produccion-de-cafe](https://www.mici.gob.pa/noticias/gobierno-nacional-aprueba-medidas-para-apoyar-la-produccion-de-cafe)

MICI. (2021, 9 julio). Industria cafetalera invierte más de 20 millones de balboas. <https://www.mici.gob.pa/noticias/industria-cafetalera-invierte-mas-de-20-millones-de-balboas>

Mirta Rodríguez P.. (2022). Dos nuevas multinacionales invertirán \$2.4 millones en Panamá. 2022, de La Estrella de Panamá Sitio web: <https://www.laestrella.com.pa/economia/220308/dos-nuevas-multinacionales-invertiran-2-4-millones-panama#:~:text=Actualmente%2C%20el%20r%C3%A9gimen%20de%20Sedes,170%20multinacionales%20con%20licencias%20aprobadas.>

Central America Data. (2015, 12 enero). Panamá a la hora del té. martes financiero. [https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Panam a la hora del t](https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Panam%C3%A1%20a%20la%20hora%20del%20t%C3%A9)

Residuo del café | Home.(2019). Nescafé. <https://www.nescafe.com/es/aprovechar-el-residuo-del-cafe>

V-Hub | The home of Specialty Coffee. (2019). Elida Estate Catuai Natural. <https://v-hub.vollers.com/store/listings/7471>

Conversaciones telefónicas con altos gerentes de empresas de café.

Elaboración propia de tablas de Estado de Resultados, Flujo de Caja, Balance General, Análisis de Sensibilidad.

Bibliografía y Fuentes de Imágenes

. (2018). [Fotografía]. <https://perfectdailygrind.com/es/2018/12/24/proceso-101-que-es-el-cafe-lavado-y-por-que-es-tan-popular/>

La Cafeografa. (2020). [Fotografía]. <https://lacafeografa.com/2019/03/22/procesosdecafe/>

Cafe Lavado. (2016). [Fotografía]. <https://www.alamy.es/imagenes/café-lavado.html>

XII. Anexos

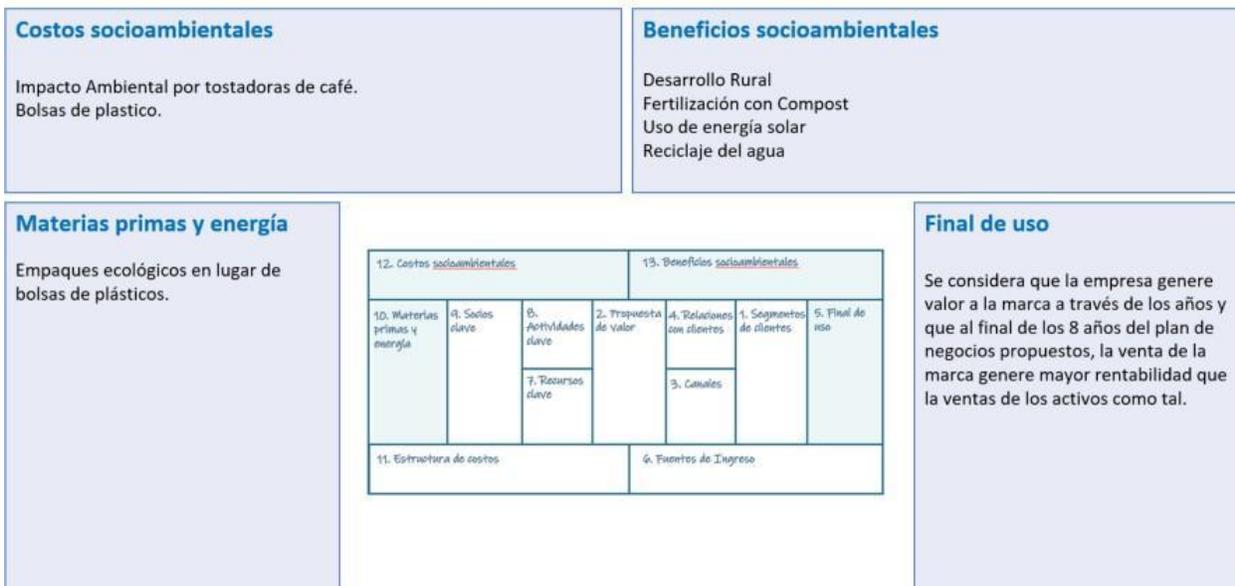
12.1. Modelo de Negocios CANVAS

Modelo de negocios- Canvas

Socios Claves Asesores agrónomos. Alianza con tostadores. Proveedores de materia prima. Relación de colaboración con influenciadores y baristas expertos.	Actividades Claves Mantener los procesos de producción orgánicos (libre de químicos). Gestion eficaz del proceso de ventas. <hr/> Recursos Claves Terreno (Finca cafetalera) ubicada en la region de Boquete en Panamá con producción annual de más de 80,000 libras de café. Maquinaria Certificación del sello orgánico Mano obra de comunidades Ngábe-Buglé (know how)	Propuesta de Valor Marca de Specialty Coffee orgánico de alta calidad a un precio medio en comparación al mercado.	Relación con los clientes Asistencia personalizada, contacto directo con fuerza de ventas. Servicio automatizado (Subscripciones a empresas privadas). Adquisición y retención de nuevos clientes. <hr/> Canales Sitio web. Redes Sociales, ventas online. Ventas directa	Segmentos de Clientes Cadenas de supermercados ubicadas en locaciones de poder adquisitivo medio alto. Tiendas Gourmet Empresas privadas
Estructura de Costos Costo de producción Marketing y Ventas		Fuentes de Ingresos Ingreso de ventas por clientes mayoristas (Supermercados y Tiendas Gourmet) Ingreso de ventas por clientes directos (Empresas privadas)		

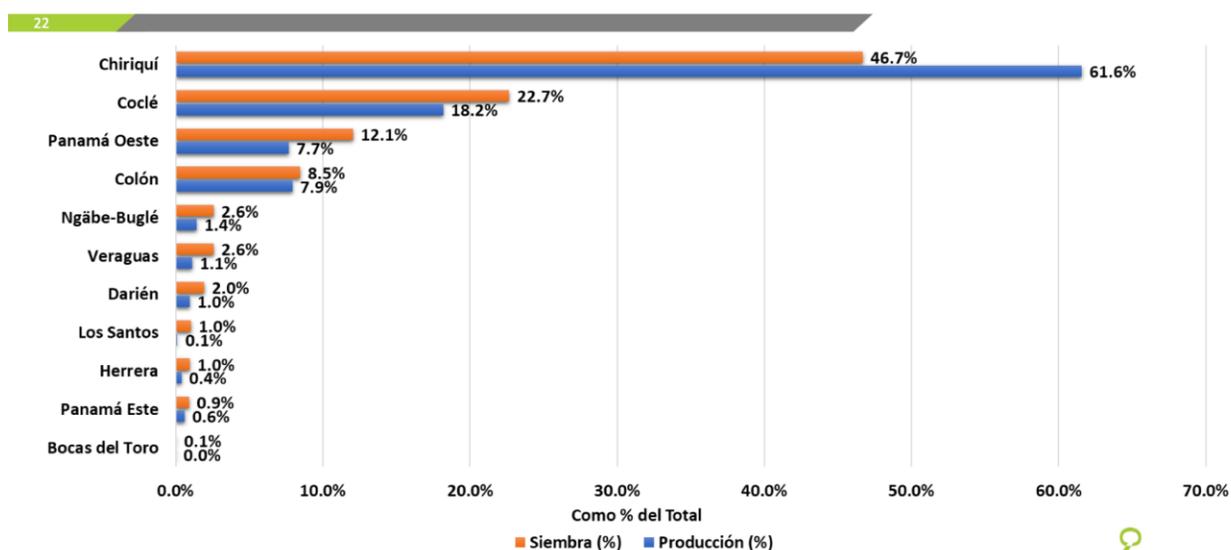
12.2. Modelo de Negocios CANVAS Sostenible

Agregar aspectos del canvas sostenible si aplica



12.3. Gráfico Áreas de Producción y Siembra en Panamá

Siembra y producción por provincia como % del total: 2017



Fuente: Informe MIDA Dirección de Agricultura, Unidad de Planificación 2016-17.



12.4. Precios en Supermercados de la Competencia

Gran del Val	Catuai/Caturra 250gr	\$13	Geisha 200gr	\$23
Finca Lerida	Catuai/Caturra 250gr	\$9	Geisha 200gr	\$17
Lamastus	Catuai/Caturra 250gr	\$8.67	Geisha 200gr	\$22
Janson Coffee	Catuai/Caturra 250gr	\$10	Geisha 200gr	\$15.67
Cafe Suarez	Catuai/Caturra 250gr	\$9	Geisha 200gr	\$20

12.5. Estudio de mercado

12.5.1. Modelo de cuestionario realizado al consumidor final

Encuesta - Café Especial

¡Hola! Agradecemos enormemente tu participación al completar la siguiente encuesta que forma parte de nuestro trabajo final de maestría. Esta encuesta tiene como finalidad conocer los hábitos de consumo y preferencia de las personas que consumen café. Las respuestas son completamente anónimas. Dudas a consultas por favor escribirnos a: abultron@fen.uchile.cl

Sección 1

1. ¿Cuál es tu género? *

- Femenino
- Masculino
- Preferiría no contestar

2. ¿Cuántos años tienes? *

- Menos de 18 años
- 19-25 años
- 26-30 años
- 31-40 años
- Mayor a 40 años

3. Estado civil *

- Soltero
- Casado
- Viudo
- Divorciado

4. Nivel de escolaridad *

- No bachiller
- Bachiller
- Técnico
- Universitario
- Postgrado

5. ¿Cuál es tu situación laboral actual? *

- Empleado
- Desempleado
- Trabajador por cuenta propia
- Estudiante
- Estudiante y trabajador
- Retirado

6. Indica el ingreso familiar mensual *

- Menos de \$1,000
- \$1,000- \$3,000
- \$3,000- \$5,000
- Más de \$5,000

7. ¿Es el café esencial en tu día a día? *

- Sí
- No

8. ¿ Con qué frecuencia consumes Café ? *

- Nunca
- Casi nunca
- Ocasionalmente
- Casi todos los días
- Todos los días

9. ¿Cuántas tazas de café tomas al día? *

- Ninguna
- 1 taza
- 2 tazas
- Más de 2 tazas

10. ¿ En qué momento del día prefiere consumir café? *

- En la mañana
- Al medio día
- En la tarde
- En la noche
- Todo el día

11. ¿Cuál es la intensidad del sabor del café que usted prefiere? *

- Suave
- Medio
- Fuerte
- Extrafuerte

12. ¿Consumes café especial? (*Café especial: denominación que recibe el café que ha sido seleccionado desde la semilla que da lugar a la planta la cual es ubicada en una zona con el microclima y la altura adecuados para su correcto crecimiento, maduración, floración y crecimiento de sus frutos*).

*

- Nunca
- Casi nunca
- Ocasionalmente
- Casi todos los días
- Todos los días

13. ¿Prefieres el café comercial a diario o el café especial? *

- Café comercial
- Café especial
- No conozco la diferencia

14. Si seleccionaste "*café especial*" en la pregunta anterior, ¿Cuáles de las siguientes características te hacen preferir el café especial sobre el café comercial?

- Calidad
- Sabor, Aroma o Acidez
- Marca
- Empacado
- Proceso de producción
- Origen
- Otros factores

15. ¿Cuáles son tus marcas favoritas de *Café Especial*? Opcional.

Escriba su respuesta

16. Si respondiste la pregunta anterior, Cuéntanos de qué forma conociste estas marcas. Opcional

- Recomendación de un conocido
- Redes sociales
- Influenciadores
- Supermercados o tiendas
- Propagandas
- Otros

17. ¿Qué tan dispuesto estarías a probar una nueva marca de café a la que regularmente consumes? *

- No estaría dispuesto
- Un poco dispuesto
- Neutral
- Dispuesto
- Muy dispuesto

18. ¿Qué tipo de café compras con mayor frecuencia? *

- Molido
- En granos
- Café instantáneo

19. ¿Qué presentación del café prefieres? *

- 1/2 libra
- 1 libra

20. ¿ Prefieres consumir el café en casa o en un establecimiento? *

- En casa
- En un establecimiento

21. ¿De qué origen prefieres consumir el café? *

- Nacional
- Internacional
- Nacional e Internacional
- Me resulta indistinto

22. ¿En qué lugar compras el café regularmente? Selección múltiple. *

- Supermercado
- Tiendas Gourmet
- Tiendas de Conveniencia
- Páginas web | Online | Suscripciones mensuales
- Cafetería o Restaurantes
- Otros

23. ¿Qué precio pagarías por 1 libra de *café especial*? *

- Menos de \$5
- \$5- \$10
- \$10-\$15
- \$15-20
- Más de \$20

24. ¿Cuánto gastas mensualmente en café para preparar en casa? *

- \$0
- Menos de \$10
- \$10-\$20
- \$20-\$30
- Más de \$30

25. ¿Cuánto gastas mensualmente en café servido en cafeterías o restaurantes? *

- \$0
- Menos de \$10
- \$10- \$20
- \$20- \$30
- Más de \$30

26. Califique el nivel de importancia para usted del **PRECIO** al momento de elegir un café. Siendo 1 el nivel mas bajo de importancia y 5 el nivel mas alto de importancia. *

- 1 2 3 4 5
-

27. Califique el nivel de importancia para usted de la **CALIDAD** al momento de elegir un café. Siendo 1 el nivel mas bajo de importancia y 5 el nivel mas alto de importancia. *

- 1 2 3 4 5
-

28. Califique el nivel de importancia para usted del **SABOR, AROMA Y ACIDEZ** al momento de elegir un café. Siendo 1 el nivel mas bajo de importancia y 5 el nivel mas alto de importancia. *

- 1 2 3 4 5
-

29. Califique el nivel de importancia para usted de la **MARCA** al momento de elegir un café. Siendo 1 el nivel mas bajo de importancia y 5 el nivel mas alto de importancia. *

- 1 2 3 4 5
-

30. Califique el nivel de importancia para usted del **EMPACADO** al momento de elegir un café. Siendo 1 el nivel mas bajo de importancia y 5 el nivel mas alto de importancia. *

- 1 2 3 4 5
-

31. Califique el nivel de importancia para usted del **ORIGEN** al momento de elegir un café. Siendo 1 el nivel mas bajo de importancia y 5 el nivel mas alto de importancia. *

1 2 3 4 5

32. Califique el nivel de importancia para usted del **PROCESO DE PRODUCCIÓN ORGÁNICO** al momento de elegir un café. (*Orgánico: que trata de utilizar al máximo los recursos de la finca y al mismo tiempo busca minimizar el uso de los recursos no renovables y no utilizar fertilizantes y plaguicidas sintéticos para proteger el medio ambiente y la salud humana*). Siendo 1 el nivel mas bajo de importancia y 5 el nivel mas alto de importancia. *

1 2 3 4 5

12.5.2. Resultados obtenidos del cuestionario al consumidor final

1. ¿Cuál es tu género?

[Más detalles](#)

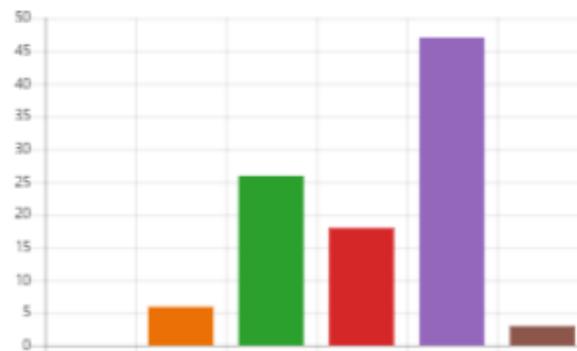
● Femenino	56
● Masculino	43
● Preferiría no contestar	1



2. ¿Cuántos años tienes?

[Más detalles](#)

● Menos de 18 años	0
● 19-25 años	6
● 26-30 años	26
● 31-40 años	18
● Mayor a 40 años	47
● Otras	3



3. Estado civil

[Más detalles](#)

● Soltero	46
● Casado	48
● Viudo	1
● Divorciado	5



4. Nivel de escolaridad

[Más detalles](#)

● No bachiller	1
● Bachiller	5
● Técnico	2
● Universitario	52
● Postgrado	40



5. ¿Cuál es tu situación laboral actual?

[Más detalles](#)

● Empleado	59
● Desempleado	5
● Trabajador por cuenta propia	19
● Estudiante	3
● Estudiante y trabajador	7
● Retirado	7



6. Indica el ingreso familiar mensual

[Más detalles](#)

● Menos de \$1,000	13
● \$1,000- \$3,000	40
● \$3,000- \$5,000	31
● Más de \$5,000	15
● Otras	1



7. ¿Es el café esencial en tu día a día?

[Más detalles](#)

● Sí	73
● No	27



8. ¿ Con qué frecuencia consumes Café ?

[Más detalles](#)

● Nunca	5
● Casi nunca	2
● Ocasionalmente	17
● Casi todos los días	21
● Todos los días	55



9. ¿Cuántas tazas de café tomas al día?

[Más detalles](#)

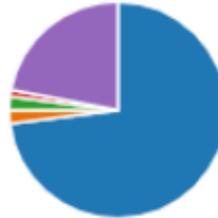
● Ninguna	11
● 1 taza	45
● 2 tazas	27
● Más de 2 tazas	17



10. ¿ En qué momento del día prefiere consumir café?

[Más detalles](#)

● En la mañana	73
● Al medio día	2
● En la tarde	2
● En la noche	1
● Todo el día	22



11. ¿Cuál es la intensidad del sabor del café que usted prefiere?

[Más detalles](#)

● Suave	18
● Medio	57
● Fuerte	22
● Extrafuerte	3



12. ¿Consumes café especial? (*Café especial: denominación que recibe el café que ha sido seleccionado desde la semilla que da lugar a la planta la cual es ubicada en una zona con el microclima y la altura adecuados para su correcto crecimiento, maduración, floración y crecimiento de sus frutos*).

[Más detalles](#)

● Nunca	13
● Casi nunca	9
● Ocasionalmente	40
● Casi todos los días	16
● Todos los días	22



13. ¿ Prefieres el café comercial a diario o el café especial?

[Más detalles](#)

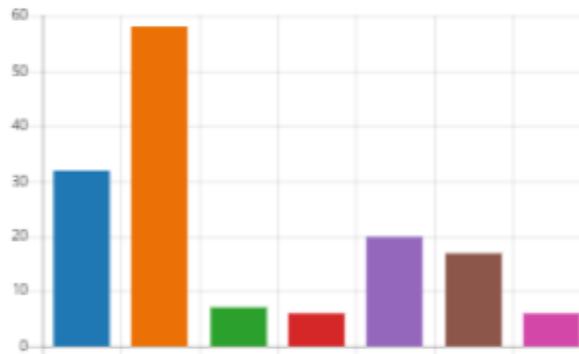
● Café comercial	24
● Café especial	59
● No conozco la diferencia	17



14. Si seleccionaste "**café especial**" en la pregunta anterior, ¿Cuáles de las siguientes características te hacen preferir el café especial sobre el café comercial?

[Más detalles](#)

● Calidad	32
● Sabor, Aroma o Acidez	58
● Marca	7
● Empacado	6
● Proceso de producción	20
● Origen	17
● Otros factores	6



15. ¿Cuáles son tus marcas favoritas de *Café Especial*? Opcional.

[Más detalles](#)

56

Respuestas

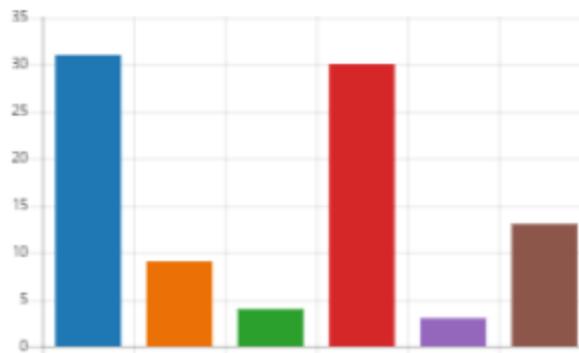
Respuestas más recientes

16. Si respondiste la pregunta anterior. Cuéntanos de qué forma conociste estas marcas.

Opcional

[Más detalles](#)

● Recomendación de un conoci...	31
● Redes sociales	9
● Influenciadores	4
● Supermercados o tiendas	30
● Propagandas	3
● Otros	13



17. ¿Qué tan dispuesto estarías a probar una nueva marca de café a la que regularmente consumes?

[Más detalles](#)

● No estaría dispuesto	2
● Un poco dispuesto	11
● Neutral	12
● Dispuesto	41
● Muy dispuesto	34



18. ¿Qué tipo de café compras con mayor frecuencia?

[Más detalles](#)

● Molido	77
● En granos	15
● Café instantáneo	8



19. ¿Qué presentación del café prefieres?

[Más detalles](#)

● 1/2 libra	31
● 1 libra	69



20. ¿ Prefieres consumir el café en casa o en un establecimiento?

[Más detalles](#)

● En casa	82
● En un establecimiento	18



21. ¿De qué origen prefieres consumir el café?

[Más detalles](#)

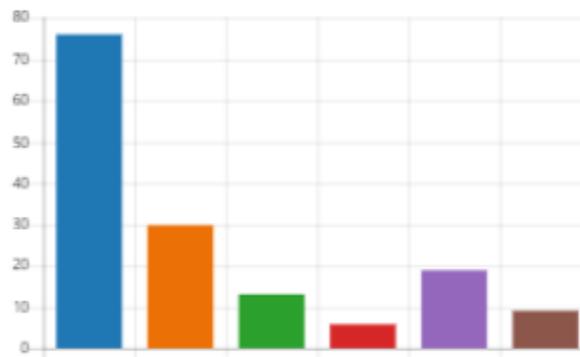
● Nacional	52
● Internacional	2
● Nacional e Internacional	30
● Me resulta indistinto	16



22. ¿En qué lugar compras el café regularmente? Selección múltiple.

[Más detalles](#)

● Supermercado	76
● Tiendas Gourmet	30
● Tiendas de Conveniencia	13
● Páginas web Online Subscri...	6
● Cafetería o Restaurantes	19
● Otros	9



23. ¿Qué precio pagarías por 1 libra de *café especial*?

[Más detalles](#)

● Menos de \$5	16
● \$5- \$10	44
● \$10-\$15	23
● \$15-20	10
● Más de \$20	7



24. ¿Cuánto gastas mensualmente en café para preparar en casa?

[Más detalles](#)

● \$0	7
● Menos de \$10	26
● \$10-\$20	34
● \$20-\$30	16
● Más de \$30	17



25. ¿Cuánto gastas mensualmente en café servido en cafeterías o restaurantes?

[Más detalles](#)

● \$0	27
● Menos de \$10	28
● \$10- \$20	35
● \$20- \$30	9
● Más de \$30	1



26. Califique el nivel de importancia para usted del **PRECIO** al momento de elegir un café. Siendo 1 el nivel mas bajo de importancia y 5 el nivel mas alto de importancia.

[Más detalles](#)

100

Respuestas

3.34

Promedio

27. Califique el nivel de importancia para usted de la **CALIDAD** al momento de elegir un café. Siendo 1 el nivel mas bajo de importancia y 5 el nivel mas alto de importancia.

[Más detalles](#)

100

Respuestas

4.43

Promedio

28. Califique el nivel de importancia para usted del **SABOR, AROMA Y ACIDEZ** al momento de elegir un café. Siendo 1 el nivel mas bajo de importancia y 5 el nivel mas alto de importancia.

[Más detalles](#)

100

Respuestas

4.37

Promedio

29. Califique el nivel de importancia para usted de la **MARCA** al momento de elegir un café. Siendo 1 el nivel mas bajo de importancia y 5 el nivel mas alto de importancia.

[Más detalles](#)

100

Respuestas

3.15

Promedio

30. Califique el nivel de importancia para usted del **EMPACADO** al momento de elegir un café. Siendo 1 el nivel mas bajo de importancia y 5 el nivel mas alto de importancia.

[Más detalles](#)

100
Respuestas

3.29
Promedio

31. Califique el nivel de importancia para usted del **ORIGEN** al momento de elegir un café. Siendo 1 el nivel mas bajo de importancia y 5 el nivel mas alto de importancia.

[Más detalles](#)

100
Respuestas

3.82
Promedio

32. Califique el nivel de importancia para usted del **PROCESO DE PRODUCCIÓN ORGÁNICO** al momento de elegir un café. (*Orgánico: que trata de utilizar al máximo los recursos de la finca y al mismo tiempo busca minimizar el uso de los recursos no renovables y no utilizar fertilizantes y plaguicidas sintéticos para proteger el medio ambiente y la salud humana*). Siendo 1 el nivel mas bajo de importancia y 5 el nivel mas alto de importancia.

[Más detalles](#)

100
Respuestas

3.88
Promedio

15. ¿Cuáles son tus marcas favoritas de Café Especial? Opcional.

56 Respuestas

1-50 | 56

19	anonymous	Tostaduría la patrona PACA
21	anonymous	Realmente nunca tomo café por la cafeína, aparte que nunca me gusto mucho el sabor. Me parece que despues a las personas se les hace dependencia. La ultima vez que saboree el café quizás fue hace 5 años, sino mas. Las bebidas con base de café si me gustan, sin embargo por la cafeína me abstengo. Y eso que mi familia vive del café!
26	anonymous	Palo alto
27	anonymous	Kotowa
28	anonymous	Duran
31	anonymous	Catuai
32	anonymous	Kotowa
33	anonymous	Ei de kotowa
34	anonymous	Palo Alto y Café Ruíz
35	anonymous	Kotowa
36	anonymous	KOTOWA
38	anonymous	Cafe Jansen o cualquiera de Boquete
39	anonymous	Geisha de finca Lerida
40	anonymous	Kotowa coffeee
44	anonymous	Ninguna
45	anonymous	Palo Alto, Janson
46	anonymous	Janson Coffee, Kotowa, Tovar...
47	anonymous	No recuerdo la marca pero la mayoría han Sido colombianos
48	anonymous	Duran café molido extrafino
49	anonymous	Café sello rojo
50	anonymous	Unido, Mentiritas Blancas, Cruce

15. ¿Cuáles son tus marcas favoritas de Café Especial? Opcional.

56 Respuestas

1-50 | 56

ID ↑	Nombre	Respuestas
1	anonymous	Kotowa, Palo Alto, Café Unido
2	anonymous	Kotowa, Janson, Lamastus
4	anonymous	Johson Family, Café Suarez, los de Finca Lerida, Capsulas nespresso
6	anonymous	Café DeLino y Café X (aunque no ha salido al mercado todavía)
7	anonymous	No aplica
8	anonymous	Café la Patrona
9	anonymous	La patrona, passion
10	anonymous	18 conejo, don Memo
14	anonymous	La Patrona
19	anonymous	Tostaduría la patrona PACA
21	anonymous	Realmente nunca tomo café por la cafeína, aparte que nunca me gusto mucho el sabor. Me parece que despues a las personas se les hace dependencia. La ultima vez que saboree el café quizás fue hace 5 años, sino mas. Las bebidas con base de café si me gustan, sin embargo por la cafeína me abstengo. Y eso que mi familia vive del café!
26	anonymous	Palo alto
27	anonymous	Kotowa
28	anonymous	Duran
31	anonymous	Catuai
32	anonymous	Kotowa
33	anonymous	Ei de kotowa
34	anonymous	Palo Alto y Café Ruíz
35	anonymous	Kotowa
36	anonymous	KOTOWA

12.5.3. Entrevistas al sector de empresas privadas

Entrevista a Empresa: Pan-American Life Insurance

Sector: Privado

Entrevistada: Heidi Fonseca

Cargo: Asistente Contable y de Recursos Humanos

1. ¿Qué requisitos solicitan al momento de adquirir un nuevo proveedor de café?

Que el café sea de calidad y buen precio

2. ¿Con qué frecuencia hacen los pedidos de café para abastecerse?

Cada dos meses dependiendo del consumo pero por lo regular es cada dos meses

3. Regularmente en qué presentación adquieren el café, en grano, molido o instantáneo? Los paquetes que compran son de 1 libra, 5 libras u otro? Por favor especificar.

Molido paquetes de 2 libras

4. Actualmente hacen compras de café especial para abastecer en la oficina o en reuniones especiales?

Actualmente se compra el mismo de hace años con el mismo proveedor

5. Estarían dispuestos a probar una nueva marca de café y explorar las posibilidades de compra?

Se tendría que consultar con la jefa.

6. Es importante para ustedes al momento de comprar un café que tenga un proceso de producción amigable con el ambiente?

Sí

7. Que tan importante para ti sería comprar café en una marca que busque ayudar a mejorar las condiciones de vida de las comunidades indígenas?

Es importante porque si es una marca en pro de beneficios para la educación, integridad y economía que contribuya a la mejora de la comunidad (específicamente de sus trabajadores y futuros trabajadores) se puede erradicar en parte la delincuencia, analfabetismo y la ociosidad

Entrevista a Empresa: The Estée Lauder Companies

Sector: Privado

Entrevistado: Humberto Pérez

Cargo: Manager Office Services & Indirect Procurement

1. ¿Qué requisitos solicitan al momento de adquirir un nuevo proveedor de café?

Dentro de un proceso de selección se consideran: Precio, Calidad del Producto, Término de Pago.

2. ¿Con qué frecuencia hacen los pedidos de café para abastecerse?

Los pedidos se realizan de forma mensual.

3. Regularmente en qué presentación adquieren el café, en grano, molido o instantáneo? Los paquetes que compran son de 1 libra, 5 libras u otro? Por favor especificar.

La presentación que adquirimos son en grano y molido. Paquetes molidos de 1lb y en grano de 5lb.

4. Actualmente hacen compras de café especial para abastecer en la oficina o en reuniones especiales?

Sí, para eventos especiales.

5. Estarían dispuestos a probar una nueva marca de café y explorar las posibilidades de compra?

Por supuesto, siempre es bueno conocer nuevos productos.

6. Es importante para ustedes al momento de comprar un café que tenga un proceso de producción amigable con el ambiente?

Si, sobre todo el proceso de renovación del medio ambiente.

7. Que tan importante para ti sería comprar café en una marca que busque ayudar a mejorar las condiciones de vida de las comunidades indígenas?

Esto sería un valor agregado importante.

Entrevista a Colaborador

Empresa: PALIG

Puesto: Analista Financiero

1. ¿Te gusta el café que sirven en tu oficina?
 - a. No, para nada
2. ¿Sabes qué marca de café ofrecen en tu oficina?
 - a. Si, es Cafe Duran
3. ¿Te gustaría otro tipo de café?
 - a. Definitivamente que si, me gustaria de mejor calidad

12.5.4. Entrevista a distribuidores

Empresa: Coco Market (Tienda de productos gourmet)

Entrevistada: Monique Mulino

Cargo: Propietaria

¿Qué requisitos solicitan para la venta de nuestro producto?

Los principales requisitos son: operación de planta, registro sanitario, codificación de barra, variedad de producto (molido y en grano).

¿Qué porcentaje del precio de venta y cual método de pago se utiliza?

Las ventas serán a consignación y la tienda se quedaría con el 30% de las ganancias de la venta de los productos. El cierre de mes se haría durante la primera semana del mes siguiente, y se entregaría una lista de productos vendidos y una transferencia por el 70% de la ganancia.

¿Qué espacio estarán ocupando nuestros productos en sus góndolas?

Un stand con capacidad para aproximadamente 50 bolsas de café. El stand estará cerca de la caja para dar mayor visibilidad ante los consumidores. Dependiendo de la cantidad de ventas generadas, se puede ir ampliando el espacio para promover la venta del producto.

¿Con qué frecuencia se renuevan la mercancía en las góndolas?

Una vez a la semana, se mantendrá comunicación con la tienda para ver el movimiento de los productos y ver la necesidad de reponer los productos vendidos.

¿Está permitido hacer eventos para promocionar el café en su sucursal? ¿Qué requisitos deben ser cumplidos?

Si. Se pueden organizar eventos en las instalaciones para promover la venta de nuestro producto. En estos eventos, la tienda cobrará un porcentaje de los productos vendidos y además ganará mayor flujo de clientes. Nosotros daremos a conocer mayormente la marca, y ganancia por cantidad de ventas.

12.5.5. Entrevista a empresa competidora

Empresa: Gran del Val Specialty Coffee

Entrevistado: Ricardo Fernandez de Obarrio

Cargo: Comercialización y Mercadeo

¿Qué requisitos les solicitan para la venta de sus productos en distribuidores?

Regularmente se solicita el aviso de operaciones, registro sanitario y lote.

¿Qué porcentaje del precio de venta les solicitan y cuál método de pago se utiliza?

Los revendedores regularmente solicitan un margen entre el 25-40% de margen al precio de venta, este porcentaje depende de la cantidad o volumen que se compre. Los métodos de pago son por transferencia bancaria o cheques de ser requerido.

¿Qué espacio prefieren para colocar sus productos en las góndolas y por qué?

En las góndolas regularmente buscan el espacio a la altura de los hombros del cliente con la finalidad de que puedan ver la marca con facilidad sin estar apretado con la competencia.

¿Con qué frecuencia se renuevan la mercancía en las góndolas?

La mercancía se renueva por pedidos del cliente en cuanto el producto se esté agotando, se maneja con comunicación constante. Llevar una logística de abastecimiento que nunca haga falta el producto. En caso de que el producto esté llegando a su fecha de vencimiento y no se ha logrado vender, se reemplaza con producto fresco.

¿Les permiten hacer eventos para promocionar el café en las tiendas distribuidoras?

¿Qué requisitos deben ser cumplidos?

Regularmente se les permite realizar eventos. Se puede tener un pequeño stand con personal que haga degustaciones a los clientes de nuestro producto.

12.5.6.Resultado de entrevistas a consumidores diarios de café- Con catación del café

Entrevista: Roberto

¿ Con qué frecuencia consumes café?

1 vez al día, una taza

¿Consumes café especial?

Si, todos los días

¿ Cómo describirías nuestro café (Dar muestra de café) ?

De los mejores que he probado, es chocolatoso, tostado perfectamente donde no se siente quemado, sabores frutales al final

¿Qué es lo que más te gustó del café?

El sabor y el empaque

¿Cuánto pagarías por una libra de este café?

\$18

¿En qué lugares regularmente compras tu café?

En los supermercados o tiendas gourmet

¿Con qué frecuencia utilizas las redes sociales?

Todo los días, todo el día.

¿Con qué frecuencia ves televisión?

2-3 horas al día por la tarde-noche.

¿Asistirías a eventos de promoción de un nuevo café en un restaurante gourmet o cafetería gourmet?

Sin duda, me encantaría

Entrevistado: María

¿ Con qué frecuencia consumes café?

5 dias a la semana, aproximadamente 2 tazas al dia

¿Consume café especial?

Si

¿ Cómo describirías nuestro café (Dar muestra de café) ?

Frutal, sabroso, con sabores cítricos al final

¿Qué es lo que más te gustó del café?

El proceso lavada y la forma en que lo tostaron, está en su punto

¿Cuánto pagarías por una libra de este café?

Lo que sea, el precio que me pongan

¿En qué lugares regularmente compras tu café?

En el super o cafés

¿Con qué frecuencia utilizas las redes sociales?

Al menos 2-3 horas a diario.

¿Con qué frecuencia ves televisión?

Todos los días en la mañana y en las noches al regresar del trabajo.

¿Asistirías a eventos de promoción de un nuevo café en un restaurante gourmet o cafetería gourmet?

Claro que sí. Invitaría incluso a mis amistades.

Entrevistado: Carolina

¿ Con qué frecuencia consumes café?

1 o 2 veces al día.

¿Consume café especial?

Si

¿ Cómo describirías nuestro café (Dar muestra de café) ?

Aroma atractivo, sabores suaves y frutales.

¿Qué es lo que más te gustó del café?

El sabor, se toma solo. Sin agregarle nada.

¿Cuánto pagarías por una libra de este café?

Entre 10-12\$

¿En qué lugares regularmente compras tu café?

Supermercado, tiendas gourmet.

¿Con qué frecuencia utilizas las redes sociales?

Todos los días, 4 horas mínimo.

¿Con qué frecuencia ves televisión?

Casi todos los días, al menos un par de horas antes de dormir.

¿Asistirías a eventos de promoción de un nuevo café en un restaurante gourmet o cafetería gourmet?

Si. Me gusta conocer nuevas marcas de café.

Entrevistado: Aracellys

¿ Con qué frecuencia consumes café?

Todos los días, 1 taza de café por las mañanas.

¿Consume café especial?

Si.

¿ Cómo describirías nuestro café (Dar muestra de café) ?

Aroma afrutado. Café dulce.

¿Qué es lo que más te gustó del café?

El olor, el origen.

¿Cuánto pagarías por una libra de este café?

\$10

¿En qué lugares regularmente compras tu café?

Supermercado, y tiendas de conveniencia.

¿Con qué frecuencia utilizas las redes sociales?

A diario, más de 3 horas al día.

¿Con qué frecuencia ves televisión?

La mayor parte del día tengo el televisor encendido. Pongo mayor atención durante la noche.

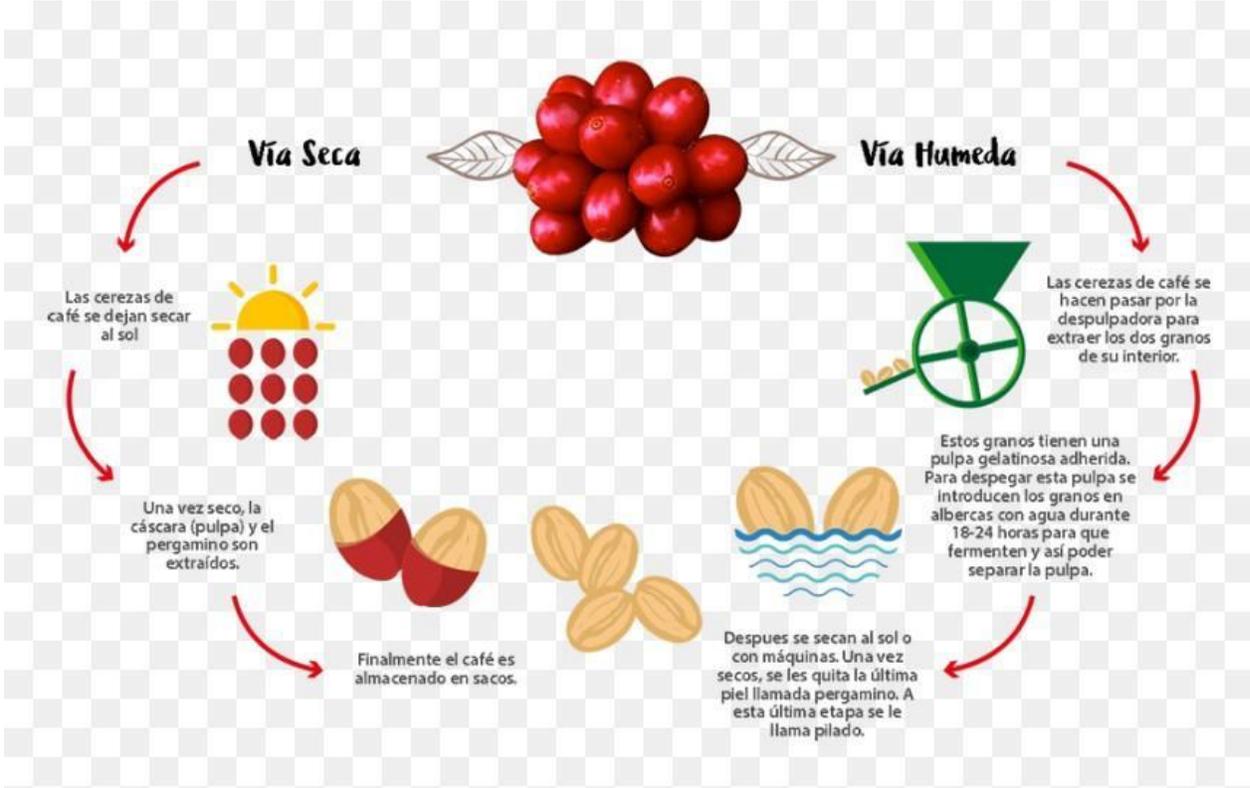
¿Asistirías a eventos de promoción de un nuevo café en un restaurante gourmet o cafetería gourmet?

Si, sería interesante.

12.5.7. Resultados obtenidos de Catación del y puntuación y puntuación del café por expertos en Panamá.

Variety	Altitude	Aroma	Flavor	Acidity	Body	Aftertaste	Score
Washed Catuai	1240 masl	Jasmine, Chocolate, Sugar Cane	Fruity, Veggie	Medium	Medium	Green Tomato, Tobacco	86.00
FOT Washed Catuai	1240 masl	Cacao Nibs, Chocolate	Strawberry, Jelly, Smooth, Tamarind, Cashew, Citric	Medium	Medium	Black Tea, Black Honey	89.50
Natural Catuai	1240 masl	Chocolate, Vanilla, Almond	Butter, Sugar Cane, Molasses	Medium	Medium	Ginger, Cinnamon	88.25
ASD Natural Catuai	1240 masl	Cinnamon, Honey, Almond, Lemonish	Cherry, Cranberry, Melon, Papaya	Medium High	Smooth	Green Apple, Malt	90.75
ASD Natural Yellow Catuai	1240 masl	Strawberry, Sugar Cane, Smooth	Cheese, Butter, Pineapple, Guava, Cherry, Juicy	Medium	Medium	Apple Cider, Cherry Syrup	89.50
Washed Caturra	1230 masl	Hibiscus, Lemon, Honey, Sugar Cane	Chocolate Bread	Medium	Medium	Cacao Nibs, Malt	86.50
Natural Caturra	1230 masl	Vanilla, Chocolate, Brown Sugar	Pumpkin Pie, Fruity, Juicy, Cherry, Cranberry	Medium	Medium	Apple Cider, Green Tea, Ginger	89.25
Washed Geisha	1440 masl	Cinnamon, Butter, Sugar, Lemongrass, Cherry, Papaya	Juicy, Rose, Nance	Medium High	Smooth	Tobacco, Cocoa	90.50
Natural Geisha	1440 masl	Chocolate, Woody, Smooth, Lemongrass, Winey	Green Apple, Champagne, Apricot	Medium High	Smooth	Cranberry, Apple Soda, Orange Peel	90.00
ASD Natural Geisha	1440 masl	Cherry, Fruity, Blackberry	Cherry, Peach, Prune Juice	Medium	Medium	Vanilla, Brownies, Caramel	89.00

12.6. Proceso del Café



12.7. Logo ROBU Specialty Coffee

