CAPÍTULO 1

GENERALIDADES DE STARBUCKS

1.1 HISTORIA Y ANTECEDENTES

Starbucks Coffee Company fue fundado en el año 1971 por Gordon Bowker, Jerry Baldwin y Zav Siegel. La primera tienda de la marca se abrió en Plike Place Market en Seattle-Washington, Estados Unidos. Starbucks, nombrada así por el primer navegante de la novela Moby Dick de Herman Melville, es el más grande detallista comprador, refinador y vendedor mundial de cafés selectos con cafeterías en Norteamérica, Europa, Medio Oriente, Latinoamérica y el Sudeste Asiático. Mundialmente, aproximadamente 40 millones de consumidores visitan una cafetería Starbucks cada semana.

Cuando Howard Schultz se unió por primera vez al staff de la compañía a principio de los años 80, Starbucks ya era una marca altamente respetada y rentable de compra y venta de café en grano y soluble. Un viaje de negocio a Italia, abrió los ojos de Schultz hacia la rica tradición del café espresso.

El café espresso se convirtió en un elemento esencial de la visión de Schultz. El compró Starbucks con el aporte de inversionistas locales en 1987. En adición a las cafeterías estratégicamente ubicadas, Starbucks empezó a vender productos de café y te por medio de sus operadores especiales.

Desde 1991, los cafés Starbucks pueden ser encontrados, vía concesión de licencias, en aeropuertos internacionales, terminales de trenes, universidades privadas y supermercados selectos a través de los Estados Unidos.

Ahora, las tiendas Starbucks pueden encontrarse en áreas urbanas y suburbanas alrededor del mundo, así como en muchas comunidades rurales de los Estados Unidos. Adicionalmente, un limitado número de autoservicios en las principales carreteras de los Estados Unidos, proveen de una conveniente alternativa a los consumidores.

"Usted recibe mas que un café finísimo cuando visita un Starbucks, usted se encuentra con un excelente personal, música de primera, y un confortable lugar de reuniones", dice Howard Schultz, Presidente de Starbucks. "Nosotros establecemos el valor de comprar un producto en Starbucks gracias a nuestro sólido compromiso con la calidad, creando una relación personal con cada uno de nuestros clientes. Starbucks esta devolviendo el amor de América hacia el café, trayendo romance y un fresco aroma de vuelta a la mesa".

Starbucks les ofrece a los amantes del buen café, una selección de granos de la mejor calidad mundial. Los compradores de la compañía viajan alrededor del mundo buscando granos de cafés selectos en Latinoamérica, África, Arabia, y el sudeste Asiático, con el fin de conseguir los mejores granos *arábigos*. Una vez que se seleccionan los mejores granos, se los lleva a cualquiera de las cuatro plantas tostadoras que posee la compañía, donde profesionales preparan el mejor café con la marca Starbucks, haciendo que el café que pruebe el consumidor sea único por cuanto conserva sus atributos aromáticos y de textura.

En adición a una taza de café selecto, Starbucks ofrece una amplia gama de bebidas, te, agua, pastelillos y, en algunos localidades, una selección de sándwiches, helados y ensaladas. La mercadería de Starbucks incluye exclusivas máquinas espresso y cafeteras, confecciones únicas, y otros ítems relacionados con el café y el té.

Por más de 35 años, Starbucks ha trabajado para convertirse en una de las marcas más reconocidas del mundo. Para principios del año 2006, poseen más de 12,000 tiendas en 37 países alrededor del mundo, y más de 117.000 trabajadores y se abren, en promedio, 4 tiendas cada día alrededor del mundo.

1.2 MISIÓN DE LA EMPRESA

La misión de la Compañía es establecer Starbucks como el proveedor número uno de café más fino del mundo, al mismo tiempo que mantiene sus principios inquebrantables mientras crece, algunos de estos cómo lograr clientes satisfechos todo el tiempo, contribuir positivamente en las comunidades y el ambiente, adoptar la diversidad como un componente esencial de la manera en la que se hace negocio.

1.3 VISIÓN DE LA EMPRESA

La Visión de la Compañía es establecer a Starbucks como la marca más reconocida y respetada en el mundo. Para alcanzar esta meta, la Compañía planea continuar su rápida expansión en sus operaciones de tiendas de servicio rentables, haciendo crecer sus Operadores Especiales, y seleccionando oportunidades que hagan crecer la rentabilidad de los accionistas de Starbucks por medio de la introducción de productos novedosos y el desarrollo de nuevos canales de distribución.

1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La Junta de Directores (la “Junta”) de Starbucks Corporation (la “Compañía”) es la responsable de supervisar el ejercicio de poderes corporativos y asegurarse que los asuntos referentes a los negocios de la Compañía se alcancen de acuerdo a las metas y objetivos planificados. La Junta reconoce su responsabilidad para elegir y proveer de continuidad a un gerente ejecutivo que posea el carácter, habilidades y experiencia para alcanzar las metas de la Compañía, y será su responsabilidad seleccionar a los miembros de la Junta de Directores, quienes deberán poseer cualidades apropiadas que reflejen una gama razonable de experiencia y perspectivas.

La Junta deberá estar conformada por no más de 12 miembros, una mayoría que debe cumplir con los requerimientos de independencia que solicita el Mercado de Valores de Nasdaq.

La Junta debe reunirse por lo menos cinco veces en cada año fiscal, y podrán tener tantas reuniones en persona o vía telefónica como sean necesarias o apropiadas, de acuerdo al criterio del Presidente de la Junta y del Gerente General. Una reunión de la Junta en cada año fiscal, debe ser dedicada primordialmente a la planificación estratégica de la Compañía.

La responsabilidad fundamental de la Junta de Directores de la Compañía es la de promover los mejores intereses de la Compañía y sus accionistas supervisando el manejo comercial de la Compañía. Al hacer esto, los miembros de la Junta tienen dos obligaciones básicas legales con la Compañía y sus accionistas: (1) el trabajo de cuidar, lo que generalmente requiere que los miembros de la Junta ejerciten apropiada y diligentemente, la toma de decisiones y supervisen el manejo gerencial de la

Compañía; y (2) el trabajo de lealtad, que generalmente requiere que los miembros de la Junta tomen decisiones basados en el mejor interés financiero de la Compañía y de sus accionistas, sin inferencia de ningún tipo de interés personal.

Los Miembros de la Junta Directiva de la Compañía son los siguientes:

Tabla No. 1

Miembros Actuales de la Junta Directiva de Starbucks

Nombre	**Edad**	**Cargo**
Howard Schultz	52	Presidente de la Junta de Directores
James L. Donald	51	Director de la Junta de Directores
James C. Alling	44	Presidente de Starbucks Coffee EE.UU.
Martin Coles	50	Presidente de Starbucks Coffee Internacional
Michael Casey	60	Gerente Financiero-Administrativo
Paula E. Boggs	46	Secretaria General
Dorothy J. Kim	43	Vicepresidente ejecutivo
David A. Pace	46	Vicepresidente ejecutivo (encargado)

Fuente: *United States Securities and Exchange Commission- Starbucks Corporation*[1]
Elaborado por la Autora

En el Anexo 1 se presenta una lista de los ejecutivos más importantes de la Compañía, con sus respectivos cargos.

[1] Documento publicado el 12 de diciembre del 2005.

1.5 CARTERA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

En la primavera de 1995, el café Frappuccino, una cremosa bebida de café fría fue introducido dentro de la linea de productos de la marca. En el verano de 2004, Starbucks estrena su nuevo Frappuccino Light, que fue creado en respuesta de los requerimientos de los consumidores por un café más “ligero” pero que conserve el mismo delicioso sabor.

En 1996, la North American Coffee Partnership, un *joint venture* (alianza estratégica) entre Starbucks y la Compañía Pepsi Cola, empezaron a vender botellas de Frappuccino listo para tomar. Seis sabores están disponibles en los diversos canales de distribución masiva y en selectas cafeterías de Starbucks. En el 2002, la bebida lista para tomar DoubleShot de Starbucks, entró en competencia fruto de otro joint venture.

En octubre de 1995, Starbucks Coffee y los Helados Dreyer’s Grand formaron una alianza estratégica para lanzar una linea de helados preparados a base de café. Para julio de 1996, Starbucks se convirtió en el líder de los helados de café en los EE.UU.

PRODUCTOS

- **Café:** Más de 30 diferentes tipos de preparados simples o mezclados

- **Bebidas Artesanales:** Café mezclado, bebidas espresso frías y caliente, cafeinado y descafeinado preparados, y te Tazo.
- **Mercadería:** Una exclusiva linea de máquinas para hacer espresso marca Starbucks Barista, cafeteras y tostadoras antiguas, una linea Premium de chocolate, accesorios de café, discos compactos
- **Comida Rápida:** Pastelillos preparados diariamente, sándwiches y ensaladas.
- **Productos de consumo masivo:** Linea de botella para beber de Frappuccino Starbucks, Espresso Starbucks DoubleShot, Helados de café Starbucks, granos de café y te marca Tazo en tiendas, Licores Starbucks, y una linea Súper Premium de helados.
- **Tarjetas Starbucks:** Las tarjetas inteligentes Starbucks, un valor de marca, sobrepasan el billón de dólares en reactivaciones y recargas desde su introducción en el 2001. Con más de 77 millones de tarjetas vendidas hoy en día, las tarjetas Starbucks continúan creciendo al mismo ritmo que nuevas tiendas se van abriendo alrededor del mundo. Actualmente, estas tarjetas inteligentes se encuentran en tiendas de los Estados Unidos, Canadá, Japón, Alemania, Grecia, España, Taiwán, Australia y Tailandia.
- **Portafolio de marcas:** Starbucks Entertainment, Tazo Tea, Ethos Water, Seatle's Best Coffee (el mejor café de Seatle) y Torrefazione Italian Coffee.

1.6 CONCESIÓN DE LICENCIAS INTERNACIONALES

Operaciones especializadas u operadores especiales, llevaron al desarrollo de la marca Starbucks fuera de su ambiente geográfico natural (Norteamérica), a través de innumerables canales. La principal estrategia de Starbucks es llegar a los consumidores en sus lugares de trabajo, viaje, compra y ocio, estableciendo relaciones con socios prominentes que comportan los valores y compromisos de calidad de la Compañía. Estas relaciones toman varias formas, incluyendo acuerdos de licencias, contabilidad en servicios de comida y otras iniciativas relacionadas con el manejo corporativo de la Compañía. En ciertas situaciones, Starbucks posee un porcentaje igualitario en la concesión de licencias operativas. Durante el año fiscal 2005, los ingresos especiales (que incluían regalías y derechos sobre licencias, así como la venta de productos derivadas de las Operadores Especiales), contabilizaron un 15% del total de ingresos netos de la Compañía.

1.6.1 Principales obligaciones y derechos de los socios internacionales

En sus operaciones especiales vía concesión de licencias, la Compañía demanda experiencia de sus socios locales y supervisa el manejo operativo de los locales hasta que el negocio empiece a desarrollarse. Los socios con licencias son típicos concesionarios master, o sea, pueden tener acceso a un espacio rentable, o poseer excelentes relaciones con potenciales proveedores, además de un profundo conocimiento del mercado local. Como parte de los acuerdos, Starbucks recibe un pago por derecho en el uso de la licencia y regalías por las ventas de café, te, CDs y productos relacionados con ventas en los locales concesionados.

Los empleados que trabajan en locales concesionados, deben recibir una capacitación especializada, además de seguir los procedimientos de atención al cliente que siguen el resto de los locales; el personal administrativo también debe seguir estos procedimientos al pie de la letra, además de llevar la contabilidad de acuerdo a los requerimientos de la compañía.

Personal de la compañía visita al interesado en su oficina u hogar, para conocerlo mejor, pidiéndole que elabore un estudio de factibilidad que demuestre la rentabilidad de instalar un local en el lugar seleccionado. Una vez revisado el documento, el Director encargado de los asuntos internacionales de la Compañía, aprueba la concesión de la licencia, que actualmente tiene un valor de USD 150.000, y manda a un equipo legal y técnico para aclarar cualquier detalle previo a la firma de un documento, en donde el socio local se compromete a cumplir con los requerimientos establecidos en el párrafo anterior.

Una vez realizada la firma, el socio local bajo su responsabilidad, se compromete a seguir los lineamientos técnicos y operativos para la construcción o adecuación de un local Starbucks; mientras dure la construcción o adecuación del local, tanto el personal operativo como administrativo debe acudir a las charlas formativas de capacitación para llevar a cabo, de manera efectiva, los procedimientos esenciales de atención al cliente. Estas charlas se dictarían en un local o institución escogido por el socio local.

Otro grupo de comerciantes de Starbucks vendrá para escoger al grupo de proveedores locales de café en grano arábigo, para proceder a la obtención del café que se utilizará en la preparación de bebidas y demás productos relacionados. En caso de que la calidad del producto local no satisfaga a los especialistas de la Compañía, la misma se encargará de proveerle de café al empresario local con el que ellos poseen en existencia en una de las cuatro plantas que posee la compañía alrededor del mundo (una está ubicada en México).

Una vez terminada la obra civil, y establecido el mecanismo de proveedores para el local, de acuerdo al estudio de mercado realizado por el empresario local, se procederá a definir una lista viable de productos (cafés, te, postres) que se puedan vender en el establecimiento a un precio que este de acorde con la economía local de la ciudad escogida.

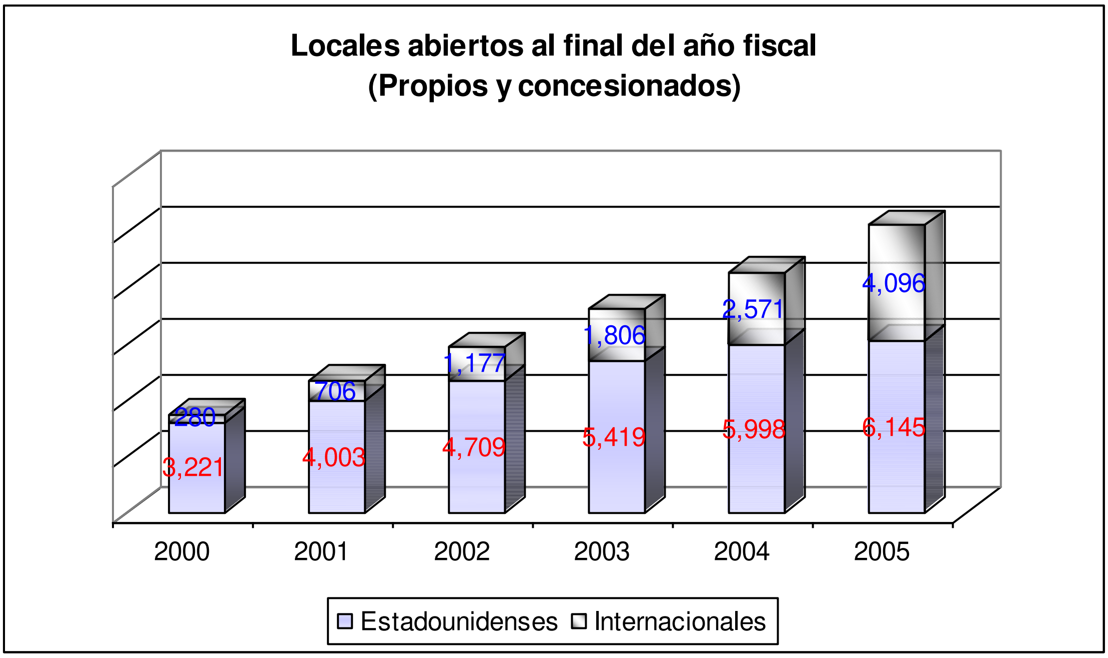
El local entrará en operación cuando el personal este totalmente capacitado y pueda brindar una atención especializada y personalizada a todos los clientes, y cuando el local este listo para operar de acuerdo a las normas técnicas, administrativas y operativas exigidas por la Compañía.

Antes de cumplirse el año fiscal americano, el empresario local deberá tener listo sus estados financieros para exponerlo delante del Director Internacional de la Compañía, demostrando el éxito o fracaso del negocio, los indicadores de rentabilidad, los presupuestos de los próximos tres años, y la planificación estratégica para el siguiente año fiscal. Asimismo, deberá hacer la transferencia de las regalías (en caso de que las hubiera) y pagar por el derecho en el uso de la marca para el nuevo año fiscal.

1.6.2 Expansión de la marca en el mundo

Starbucks abrió 596 nuevas cafeterías detallistas otorgadas por licencia en los Estados Unidos durante el año fiscal 2005, y para Octubre 2 del 2006, opera 2,435 locales vía licencia. Durante el transcurso del 2005, Starbucks abrió 341 nuevos locales internacionales, incluyendo un primer local en Jordania y las Bahamas. Hasta el 2 de Octubre del 2003, el Departamento Operativo Internacional de la Compañía reportó un total de 1.806 licencias concedidas.

Gráfico No. 1



Fuente: *Página Web de Starbucks Corporation*
Elaborado por la Autora

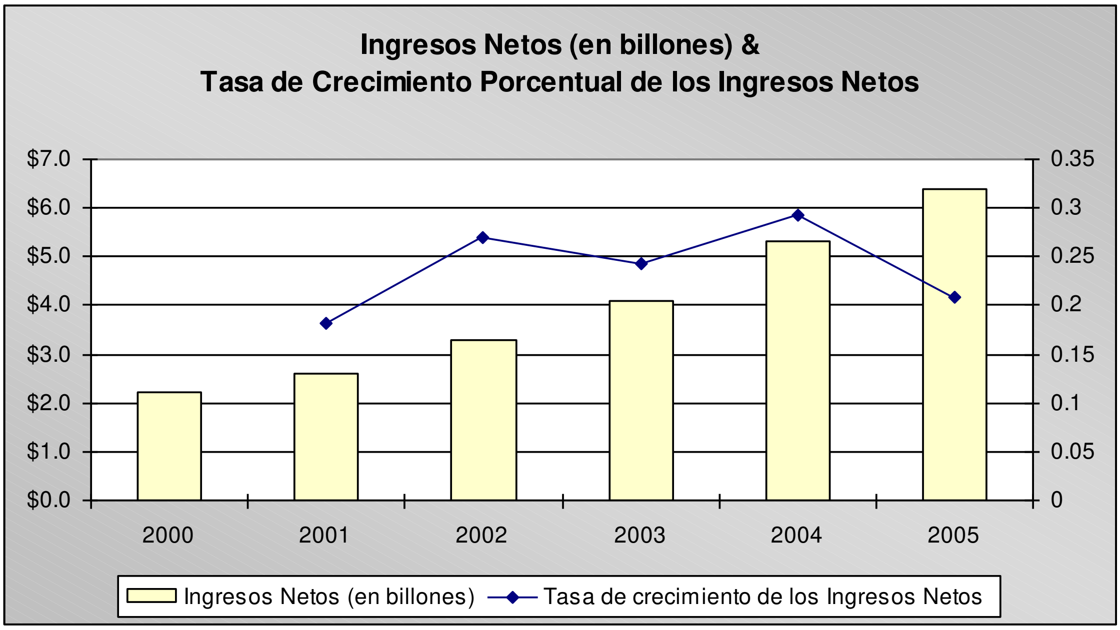
Hasta el 27 de Agosto del 2006, en la página Web oficial de la Compañía, la compañía reporta un total de 3.518 licencias internacionales otorgadas, lo cual hace que Starbucks posea (hasta la fecha indicada) 12,142 cafeterías a nivel mundial.

En el Anexo 2 se da el detalle completo de los locales nacionales propios, internacionales propios, y concedidos por licencia, locales e internacionales.

1.7 PRINCIPALES RESULTADOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA

Los principales resultados financieros de la Compañía Starbucks obtenidos y reportados durante el último año fiscal en curso (2005), los detallamos a continuación por medio de los siguientes gráficos:

Gráfico No. 2



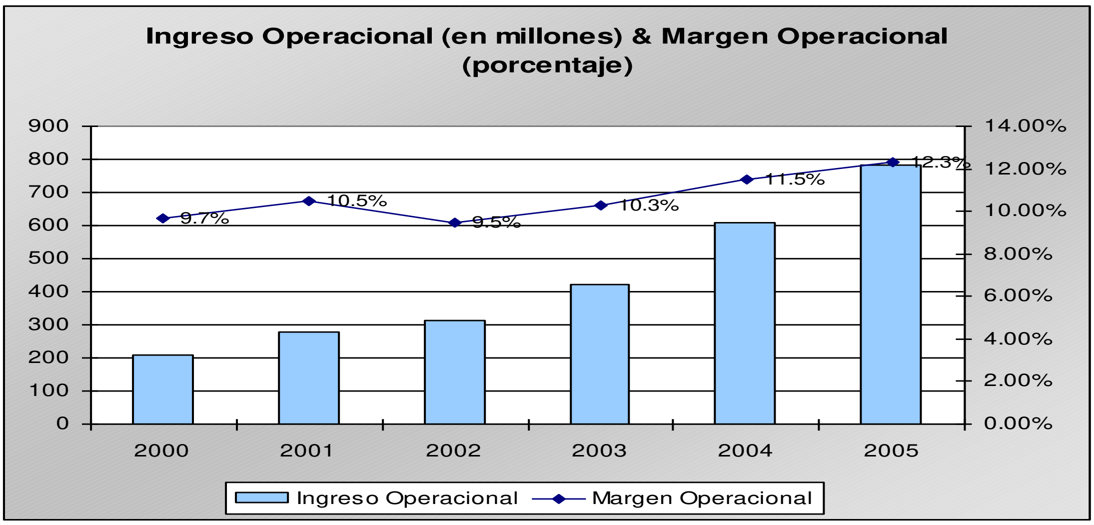
Fuente: *Página Web de Starbucks Corporation*
Elaborado por la Autora

En el Gráfico No. 2, podemos observar que los Ingresos Netos de la Compañía han ido incrementándose de forma sostenida en cada año, siendo en el año 2000 de USD 2,2 billones, mientras que en el año 2005 fueron de USD 6,4 billones, cerca de tres veces más que lo alcanzado al inicio de los periodos en análisis.

La tasa de crecimiento porcentual en cambio ha sido más variable, al pasar del 27% al 24% en el 2003, volver a subir hasta el 29% en el 2004 (año con mayor crecimiento porcentual en los ingresos netos), y volver a decaer en el ultimo año fiscal al 21%, mayor que en el año 2001, donde el crecimiento de los ingresos netos fue solo del 18%. En promedio, la tasa de crecimiento porcentual de los ingresos netos es del 24%.

En el Gráfico No. 3, se presenta el Ingreso Operacional alcanzado por la Compañía durante el ejercicio de los años fiscales 2000 - 2005, siendo en el año 2000 de USD 210 millones, creciendo constantemente cada año, habiendo un aumento mayor durante los años 2004 y 2005, cuando los ingresos operativos fueron de USD 607 y USD 781 millones, respectivamente.

Gráfico No. 3



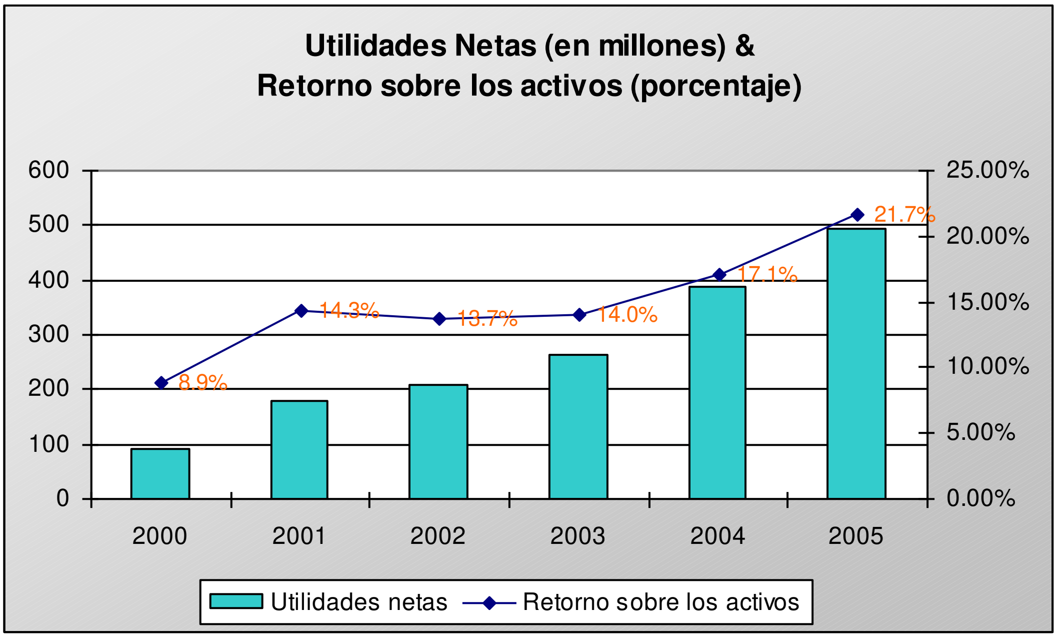
Fuente: *Página Web de Starbucks Corporation*
Elaborado por la Autora

El Margen Operacional ha sido más variable, pero se mantiene en un intervalo del 9 al 12%, siendo el margen operativo más bajo el alcanzado en el año 2000, mientras que el más alto se alcanzó durante el último año fiscal (2005), guardando una estrecha relación con el Ingreso Operacional reportado en cada año. El promedio del Margen Operativo durante los últimos seis años para la Compañía se sitúa en el 10.63%

El Gráfico No. 4 nos muestra el comportamiento de las Utilidades Netas alcanzadas por la Compañía, y podemos observar que las utilidades han ido creciendo año tras año, siendo en el año 2000 de USD 93 millones, en el año 2004 se incrementaron hasta los USD 389 millones, y en el último año fiscal, las utilidades fueron de USD 494 millones.

Un importante índice financiero que se evaluó, junto con las utilidades netas alcanzadas, fue el retorno sobre los activos totales, índice que en el año 2000 fue de 8.9%, mientras que en los años 2001, 2002 y 2003 se mantuvo en un nivel promedio del 13%, para incrementarse en el año 2004 a un 17.1%, terminando en el año 2005 en un 21.7%, lo que genera un promedio de 14.95% de rentabilidad sobre los activos de la Compañía, una tasa sumamente atractiva para el mercado norteamericano.

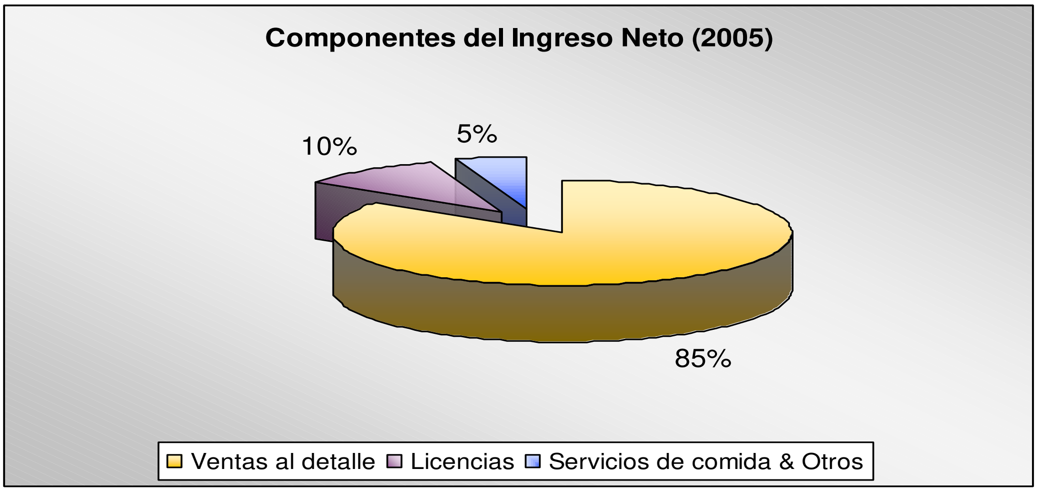
Gráfico No. 4



Fuente: *Página Web de Starbucks Corporation*
Elaborado por la Autora

El Gráfico No. 5, nos muestra como esta compuesto el Ingreso Neto en el año 2005, siendo el principal rubro las ventas al detalle, a través de los miles de locales propios y concesionados que posee la Compañía alrededor del mundo; precisamente la concesión de licencias, junto con las regalías, constituyen el 10% del total de Ingresos Netos, mientras que el 5% restante, es de las ventas por otros productos alimenticios gracias a las alianzas estratégicas que Starbucks posee, especialmente con la Pepsi Cola.

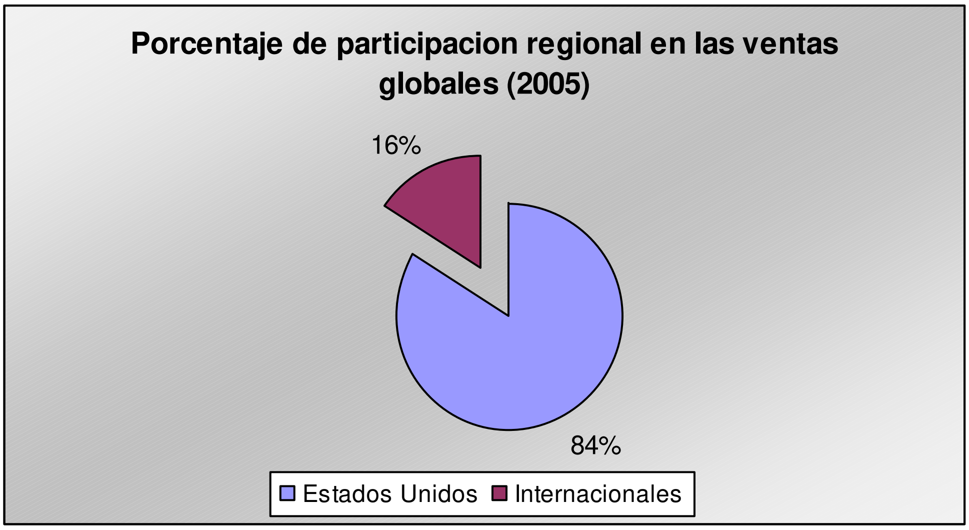
Gráfico No. 5



Fuente: *Página Web de Starbucks Corporation*
Elaborado por la Autora

Por último, el Gráfico No. 6 nos permite observar que la Compañía obtiene el 84% de sus ventas globales de los locales ubicados alrededor de los Estados Unidos, mientras que el 16% restante de sus ventas, las obtiene de sus locales propios y concesionados, vía licencia, ubicados alrededor del mundo. Vemos entonces que el fuerte de la Compañía sigue siendo su país de origen, de donde obtiene sus mayores ingresos, aunque el crecimiento en la participación de las ventas de los locales "licenciados" ha crecido paulatinamente durante los últimos años.

Gráfico No. 6



Fuente: *Página Web de Starbucks Corporation*
Elaborado por la Autora

El paquete accionario de la Compañía es negociado a través del Mercado de Valores Nasdaq, bajo el símbolo "SBUX". Las siguientes Tablas muestran los cuartiles altos y bajos de cierre de precio por acción de la Compañía, como fuera reportado por la Nasdaq, durante cada cuartil de los últimos dos años fiscales.

Tabla No. 2

Octubre 2, 2004	**Alto**	**Bajo**
Cuarto Cuartil	$ 26.35	$23.08
Tercer Cuartil	28.13	22.78
Segundo Cuartil	30.80	24.79
Primer Cuartil	31.94	23.53

Fuente: *NASDAQ*
Elaborado por la Autora

Tabla No. 3

Octubre 2, 2005	**Alto**	**Bajo**
Cuarto Cuartil	$ 23.94	$21.29
Tercer Cuartil	22.09	18.62
Segundo Cuartil	19.48	16.15
Primer Cuartil	16.50	14.40

Fuente: *NASDAQ*
Elaborado por la Autora

Para el 1 de Diciembre del 2005, la Compañía reportó un record en el número de accionistas, que ascendió a 13.900, mientras que el valor patrimonial de la Compañía alcanzó la cifra de USD 764’042,383.

Podemos concluir entonces que la situación financiera de la Compañía se encuentra en plena expansión, con ingresos anuales en pleno crecimiento, generando un alto retorno sobre los activos, y especialmente, una excelente rentabilidad para los accionistas de la Compañía.

1.8 PERSPECTIVAS FUTURAS DE LA MARCA

Durante el año en curso, la Compañía Starbucks ha ido creciendo tanto a nivel local (mercado estadounidense), como a nivel mundial, y hasta el año 2010 desea seguir creciendo concediendo licencias y construyendo nuevos locales alrededor del mundo hasta llegar a tener por lo menos 18.000 cafeterías, abriendo nuevos locales en países que todavía no han gozado de la "Experiencia Starbucks" como: África (Egipto y Sudáfrica), América Central (Costa Rica y Panamá), Sudamérica (Argentina, Colombia, Ecuador), Europa del Este (Polonia, Hungría, Rumania) y Oceanía (Nueva Zelanda).

Además, proseguirá sus campañas de protección al medio ambiente y su asistencia social a los países menos desarrollados, con el regalo de juguetes, medicinas, ropa y víveres para impulsar la solidaridad en los países en donde esta presente comprando café, o donde posea locales propios y/o concesionados.

CAPÍTULO 2

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

2.1 COMPORTAMIENTO DEL MERCADO MUNDIAL DEL CAFÉ

En la primera parte de la década de los años 90, la producción de café estuvo dominada por Brasil, Colombia, Indonesia, México y Etiopía[2]. De un total mundial de aproximadamente 5.5 millones de TM de café verde, estos países cubrían el 49,8%. Esta situación, que se mantuvo con pocas variaciones hasta mediados de la década, registró un cambio como producto de la participación de Vietnam en los últimos diez años.

Para el año 2000, Vietnam pasó a ocupar el segundo lugar mundial en cuanto a producción, luego de Brasil que continua como líder en este renglón. En consecuencia, se desplazó a países tradicionalmente productores como Colombia, México e Indonesia. Así mismo, es importante mencionar que en la actualidad existen países que están escalando posiciones como son Costa de Marfil, Guatemala, Honduras y Perú. (Ver Anexo No. 3).

En este mismo período (2000 – 2005) en el mercado mundial de café se han transado anualmente un promedio de entre 88 y 91 millones de sacos de 60 kilos, los cuales fueron generados por exportaciones provenientes de unos 50 países. Al igual que lo sucedido en el caso de la producción, la estructura de las exportaciones registró cambios generados por la entrada de Vietnam que en el año 2000 ocupó el segundo lugar como exportador mundial de café después de Brasil, desplazando a Colombia al

---

[2] Información de la base de datos FAO Stat

tercer lugar. En 1991, Vietnam era el décimo quinto exportador, con poco más de la décima parte del volumen que exporta en la actualidad.

La India, Perú y Nicaragua son países que a lo largo de la década pasada mostraron importantes crecimientos en sus volúmenes de café exportados, pero excluyendo al primero, su importancia relativa en el mercado es baja.

El volumen total de exportaciones del período registró una disminución de 79.6 millones de sacos de 60 Kg. en 1991a 71.0 millones en el 2000. A nivel de países, Brasil mantiene un liderazgo incuestionable entre los exportadores, con el 26.1% del total en el 2000, frente al 27.4% que registró en 1991. Destacan durante la década pasada el ascenso de la importancia relativa de Vietnam a pasar del 1.7% de las exportaciones en 1991 al 15.2% en el 2000. Por otra parte se presenta el descenso de Colombia al pasar del 19,4% en 1991 al 9.4% en el 2000. Otros exportadores importantes como Indonesia, Guatemala y México mantuvieron una relativa estabilidad en sus exportaciones de café a lo largo del período analizado. (Ver Anexo No. 4).

Para el año 2005, Brasil sigue ocupando el primer lugar con una participación del 29,11% del total del café mundial exportado, seguido por Vietnam que posee el 16,38% de participación. Colombia ocupa el tercer lugar con el 11,24% del total de exportaciones mundiales de café en saco de 60 Kg. Vale destacar también a Indonesia que ocupa el cuarto puesto con una participación del 6% en las exportaciones. Entre los cuatro países suman el 62% de las exportaciones mundiales de café.

Por el lado de las importaciones, Estados Unidos es el principal destino del café, con alrededor del 30% de las importaciones (de un total de 4'800,000 TM); a continuación figuran Alemania (18%), Francia, Japón, Italia entre otros. (Ver Anexo No. 5).

En cuanto a los precios, el mercado presenta una persistente tendencia a la alza, tanto para arábigos como para Robusta, después de que durante los primeros años de esta década, se presentaran los precios mas bajos durante los últimos 20 años.

Para septiembre del 2005, las cotizaciones de arábigos se ubican en USD 109.17 por saco (60 Kg.) y USD 53.62 el Robusta. Estos valores representan alrededor del 45% meas que los precios promedios del año 2003. (Ver Anexo No. 6).

2.2 EL CAFÉ EN EL ECUADOR

2.2.1 Historia e importancia de la cadena del Café en el Ecuador[3]

[3] Basado en un documento del Proyecto SICA – Banco Mundial

Existen indicios de que el origen del café está en África, cerca de las montañas de Abisinia, donde crecía de forma silvestre, pero fue en Yemen, en el siglo XVI donde se comenzó a cultivar. Los árabes fueron los primeros en preparar una bebida con sus granos y los únicos explotadores y consumidores de café, del que guardaban el secreto de su cultivo, cosecha y preparación.

Ya en el siglo XVIII, con la expansión colonial, los europeos se llevaron al nuevo continente semillas de café para su cultivo, ya que en estas tierras intertropicales, y a una altitud superior a los 1000 metros es donde el cafeto mejor se desarrolla. Hoy en día algunos de los mejores cafés del mundo, como los emblemáticos Brasil y Colombia, proceden del continente americano.

Poco a poco este producto se introdujo en el Ecuador; tradicionalmente, la zona de Jipijapa en la provincia de Manabí, ha sido uno de los lugares preponderantes en los cuales se ha cultivado este producto. El café, ha sido uno de los cultivos que se han destacado en las exportaciones agrícolas del país, el mismo que conjuntamente con el cacao y el banano han constituido fuente de empleo y de divisas por décadas para la economía ecuatoriana, dando origen al desarrollo de otras importantes actividades económicas como el comercio, la industria, entre otras.

Actualmente, este cultivo se encuentra ubicado a nivel nacional. Según los datos del último Censo Agropecuario realizado en el año 2000, existen 151,900 hectáreas de cultivo de café solo y 168,764 hectáreas de cultivo de café asociado. En la superficie únicamente de café, Manabí ocupa el 38.6%, Sucumbíos el 17.36%, Orellana 11.89%, El Oro 7.67%, Loja el 4.01% y la diferencia en otras provincias, en tanto que en la superficie asociada de café, Manabí ocupa un 24.25%, Los Ríos 17.9%, Guayas 9.22%, Esmeraldas 7.94%, Pichincha 13.90%, Bolívar un 7.05% y el resto en otras provincias productoras. En nuestro país se cultivan las dos especies de café, arábigo y robusta. Aproximadamente, el 55% de la superficie total es de arábigo. La producción de arábigo, considerado de mejor calidad se concentra específicamente en Manabí, la provincia de Loja y las estribaciones de la Cordillera Occidental de los Andes, en tanto que el robusta se cultiva en la Amazonía, es decir en Sucumbíos y Orellana, en su mayor porcentaje.

De las 57,153 upas de cultivo solo de café, aproximadamente el 50% son pequeñas, es decir que van de 1 hasta las 10 hectáreas, el 13% upas de hasta 20 hectáreas, el 22% hasta 50 hectáreas y la diferencia mayores de 50 hectáreas. En cuanto al cultivo asociado, de las 48,116 upas, el 54% son de 1 a 10 hectáreas, el 19.31% de 10 hasta 20 hectáreas, el 18.03% de 20 a 50 hectáreas y la diferencia son unidades de producción agropecuaria de café superiores a esta última extensión.

Figura No. 1

Planta de café arábigo ecuatoriana

La producción de café en el Ecuador ha ido disminuyendo paulatinamente a partir de 1997, es así como durante los últimos años el volumen producido anualmente es inferior a un millón de sacos de 60 KG. Uno de los problemas fundamentales es el bajo rendimiento, estimado entre 5 a 6 qq/ha al año, considerado uno de los más bajos comparado con otros países productores, debiéndose en gran parte al envejecimiento de las plantaciones en un buen porcentaje de la superficie cultivada de café, la falta de capacitación y transferencia de tecnología, la no disponibilidad de créditos, la ausencia de organización y fortalecimiento gremial, entre otros factores. En alrededor del 90%, la superficie de cultivo es manejada bajo el sistema tradicional.

En el 2005, el valor de las exportaciones de café en grano y elaborados contribuyeron con el 0.91% al valor de las exportaciones totales y con el 2.18% de las exportaciones no petroleras del país.

La falta de producción nacional ha obligado al Consejo Cafetalero Nacional COFENAC, organismo rector de la política cafetalera del Ecuador, a adoptar resoluciones a fin de permitir importaciones de café para el abastecimiento de la industria de elaborados de este producto, habiendo importado especialmente de Vietnam café robusta. Las importaciones de este producto han venido creciendo. Para el año 2005, el volumen importado de café en grano superó los 600,000 sacos de 60 KG.

Existen 105.000 Unidades de Producción Agropecuaria UPAS de café, tanto de cultivo solo como asociado, de lo que se desprende que alrededor de 105.000 familias se encuentran vinculadas a esta actividad, si tomamos en cuenta que en cada unidad productiva existen al menos 5 miembros por familia, el número de personas vinculadas a esta actividad supera las 500.000 personas. En cuanto a los comerciantes, su número es de aproximadamente 500, mientras que las industrias ocupan alrededor de 850 personas en las labores de transformación del café. En lo referente a los exportadores de café en grano e industrial, suman 40 y 5, respectivamente; según datos proporcionados por la Asociación Nacional de Exportadores de Café, debiendo añadir al personal que se ocupa en la movilización, acopio y manipuleo del producto en este último proceso. De acuerdo con esta cifra la población vinculada al café representa alrededor del 12% de la Población Económicamente Activa Agrícola y aproximadamente el 4% de la PEA total.

Durante los últimos años, la Federación Regional de Asociaciones de Pequeños Productores Cafetaleros Ecológicos del Sur del Ecuador FAPECAFES ya exporta cafés especiales a nichos de mercado en Europa y Estados Unidos, entre ellos el fair trade y orgánico, los mismos que registran precios superiores al convencional.

2.2.2 Superficie, Producción y Rendimiento

Las principales zonas cafeteras del país están señaladas en un mapa demostrativo expuesto en el Gráfico No. 7.

En la Tabla No. 4, se presentan los valores de superficie, producción y rendimiento de cada provincia productora de café en el Ecuador durante los últimos diez años.

Para el año 1995, el Ecuador tenía una superficie cosechada de café igual a las 384.010 hectáreas, aunque al año siguiente la superficie cosechada se incrementó hasta las 397.283 Has (el mayor valor del periodo analizado). Con la llegada del Fenómeno del Niño, las cosechas se redujeron al año siguiente, pero en 1998, se volvió a alcanzar un nivel superior al de 1995. A partir de ese año, la superficie cosechada de café ha ido decreciendo paulatinamente cada año, desde las 389.782 Has hasta las 221.639 Has reportadas por la COFENAC en el año 2005.

Tabla No. 4

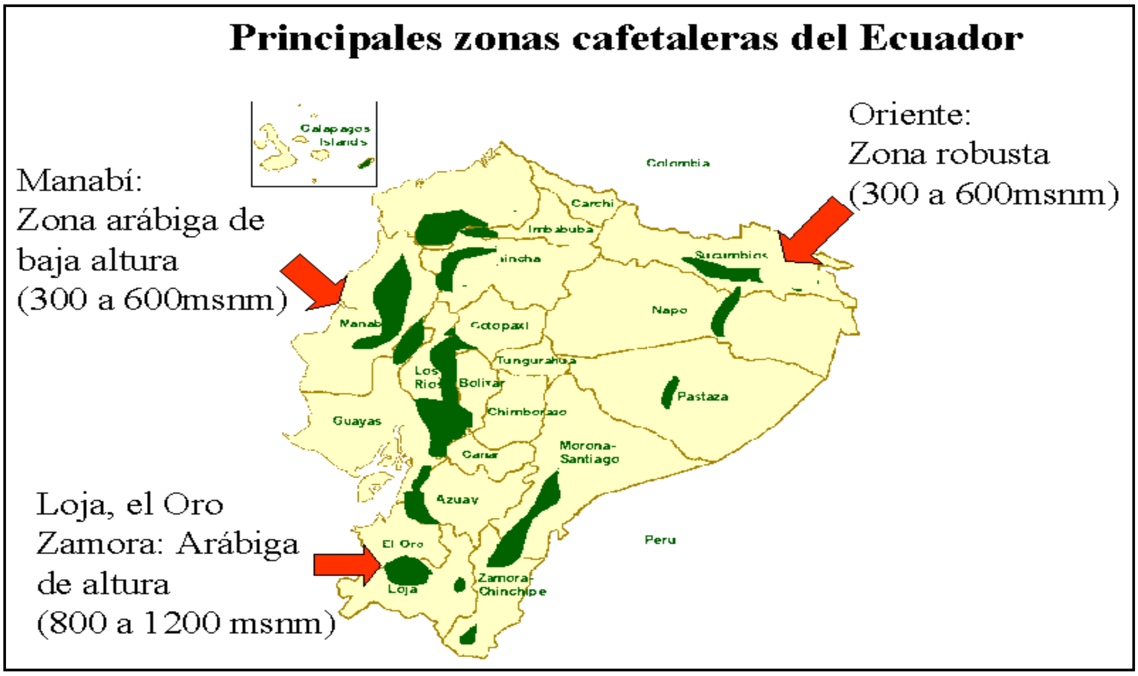
Ecuador: Superficie, Produccion y Rendimiento de café Período: 1995-2005			
Años	**Superficie cosech. Has.**	**Producción TM**	**Rendimiento TM/Has.**
1995	384,010	148,204	0.39
1996	397,283	190,720	0.48
1997	348,119	87,350	0.25
1998	389,782	48,190	0.12
1999	350,000	80,000	0.23
2000	300,000	70,000	0.23
2001	280,000	70,000	0.25
2002	232,000	55,000	0.24
2003	221,528	50,000	0.23
2004	221,829	44,000	0.20
2005	221,639	43,128	0.19

Fuente: *INEC, MAG, COFENAC*

Elaborado por la Autora

La producción en toneladas métricas del café ha tenido un comportamiento parecido al de las hectáreas cosechadas, alcanzando su máximo pico en 1996, con una producción de 190,720 TM, y su menor valor en el año 2005, con solo 43,128 TM. Al igual que la superficie cosechada, a partir de 1999, la producción en TM ha tenido un descenso progresivo y constante durante cada año del periodo evaluado.

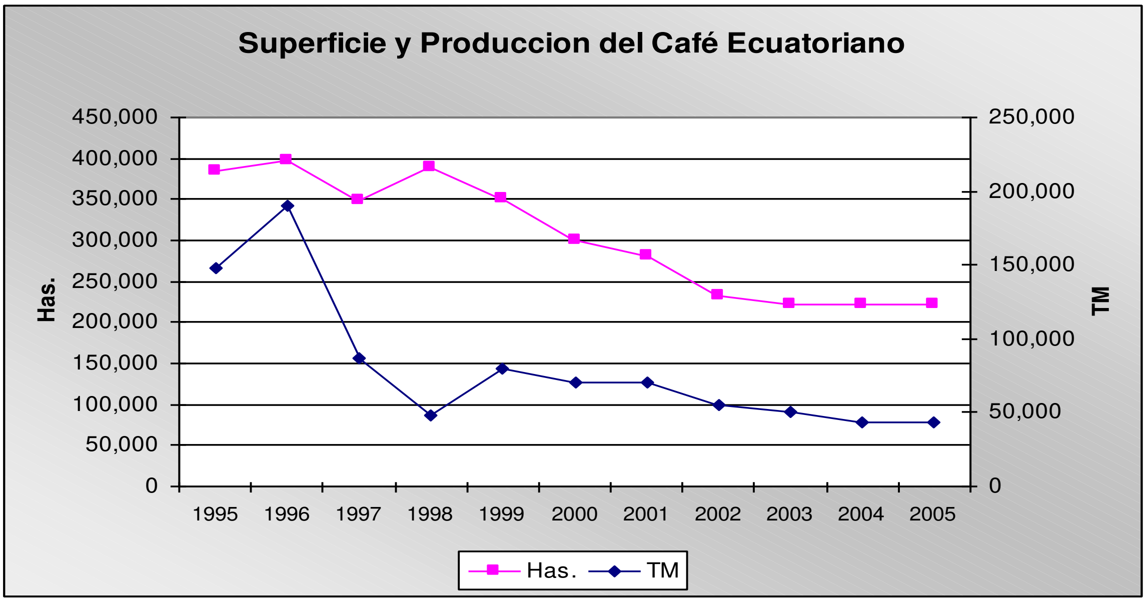
Gráfico No. 7



Fuente y elaborado por: *Proyecto SICA – Banco Mundial/MAG, COFENAC*

El rendimiento de las cosechas de café en cambio ha sido mas irregular, alcanzándose el mayor rendimiento en 1996, con una razón del 0.48 TM/Has. A partir de ese año, el índice de rendimiento ha tenido variaciones que van desde el 0.12 (registrado en 1998), hasta el 0.25 (registrado en 1997 y en el 2001). El promedio del rendimiento del café cosechado en Ecuador es de 0.26 TM/Has, pero si quitamos los dos primeros valores del cálculo, por encontrarse más disperso de la media que el resto, el promedio desciende a 0.22 TM/Has.

Gráfico No. 8



Fuente: *MAG – COFENAC – INEC*
Elaborado por la Autora

2.2.3 Exportaciones ecuatorianas de café

La evolución de las exportaciones de café por parte del Ecuador durante los últimos años se detalla a continuación en la Tabla No. 5

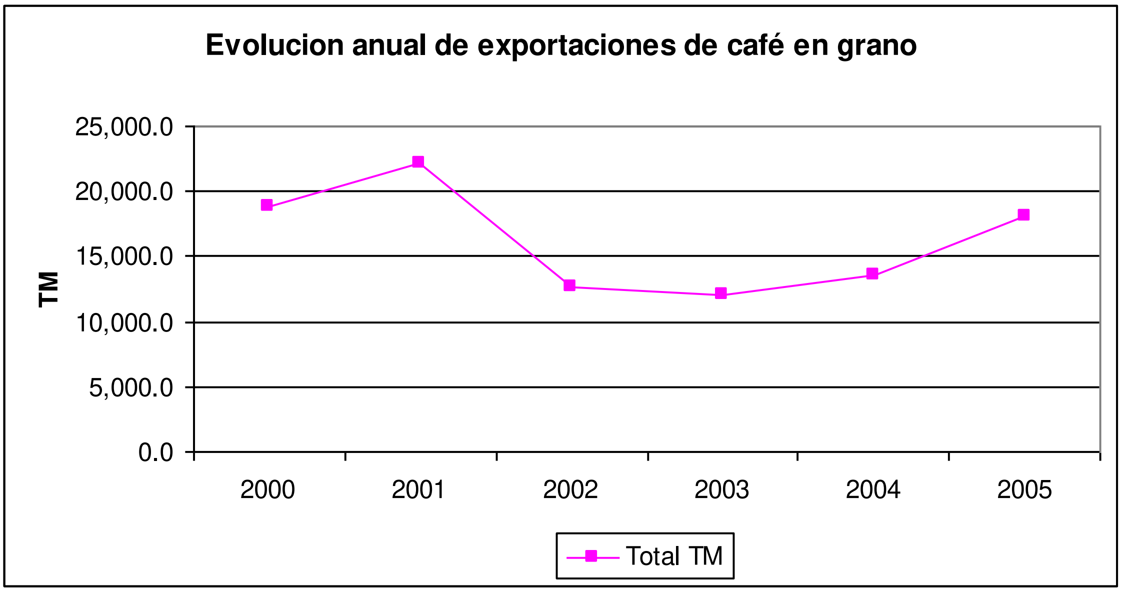
Tabla No. 5

ECUADOR: EVOLUCIÓN MENSUAL DE LAS EXPORTACIONES DE CAFÉ EN GRANO Período: 2000-2006								
Años	**2000**	**2001**	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**	**Variación**
Meses	**Volumen TM**							**2005/2006**
Enero	697.7	992.5	484.4	132.5	395.5	1,376.3	822.3	-40.3%
Febrero	871.7	1,134.7	602.0	498.5	916.1	986.1	973.4	-1.3%
Marzo	557.6	1,005.6	205.6	701.3	659.2	973.9	228.6	-76.5%
Abril	372.4	1,381.7	229.6	248.2	136.3	1,733.2		
Mayo	248.2	1,625.7	255.5	157.5	153.8	1,954.3		
Junio	1,367.1	728.5	94.6	738.3	389.6	2,060.8		
Julio	2,463.1	1,581.0	448.7	1,692.5	860.5	990.9		
Agosto	2,516.5	2,816.3	1,101.6	2,099.3	2,301.8	2,120.3		
Septiembre	3,064.7	4,461.9	2,854.2	2,564.8	2,136.1	1,512.6		
Octubre	2,637.9	2,963.2	2,375.8	1,890.7	1,909.6	2,134.1		
Noviembre	1,867.3	2,337.7	2,724.8	746.2	1,842.6	1,391.2		
Diciembre	2,214.2	1,099.3	1,308.2	588.1	1,795.5	869.4		
Total TM	**18,878.4**	**22,128.1**	**12,685.0**	**12,057.9**	**13,496.6**	**18,103.1**	**2,024.3**	
USD FOB (miles)	**19,983.7**	**14,765.9**	**10,358.0**	**10,952.8**	**14,358.1**	**21,379.4**	**3,284.0**	

Fuente: *Banco Central del Ecuador*
Elaborado por la Autora

Los meses de mayor exportación para el Ecuador han sido históricamente los meses de los últimos dos trimestres de cada año (Julio – Diciembre), aprovechando la mayor demanda mundial de café en grano en esos meses, por parte de los principales países compradores de café en grano de nuestro país.

Gráfico No. 9



Elaborado por la Autora

En el Gráfico No 9, podemos observar la evolución de las exportaciones ecuatorianas de café en grano desde el año 2000 hasta el año 2005. Podemos percatarnos que en el año 2001 se registró la mayor cantidad de exportación del periodo analizado, con un total de 22,128.1 TM, pero en los dos siguientes años hubo un decrecimiento importante en las exportaciones cuyo punto mas bajo fue en el 2003, con solo 12,057.9 TM; pero a partir del año siguiente, las exportaciones han ido creciendo paulatinamente hasta ser en el año 2005, de 18,103.1 TM.

Colombia es nuestro principal comprador de café en grano con una participación del 65% del total de las exportaciones de nuestro país. Estados Unidos ocupa el segundo lugar con el 22% de participación, mientras que Alemania ocupa el tercer lugar con un 4% de participación. Junto, los tres países compran el 91% del total de las exportaciones ecuatorianas.

Gráfico No. 10

Elaborado por la Autora

Pero Ecuador no solo exporta café en grano sino también café industrializado, cuyas estadísticas se resume a continuación en la Tabla No. 6

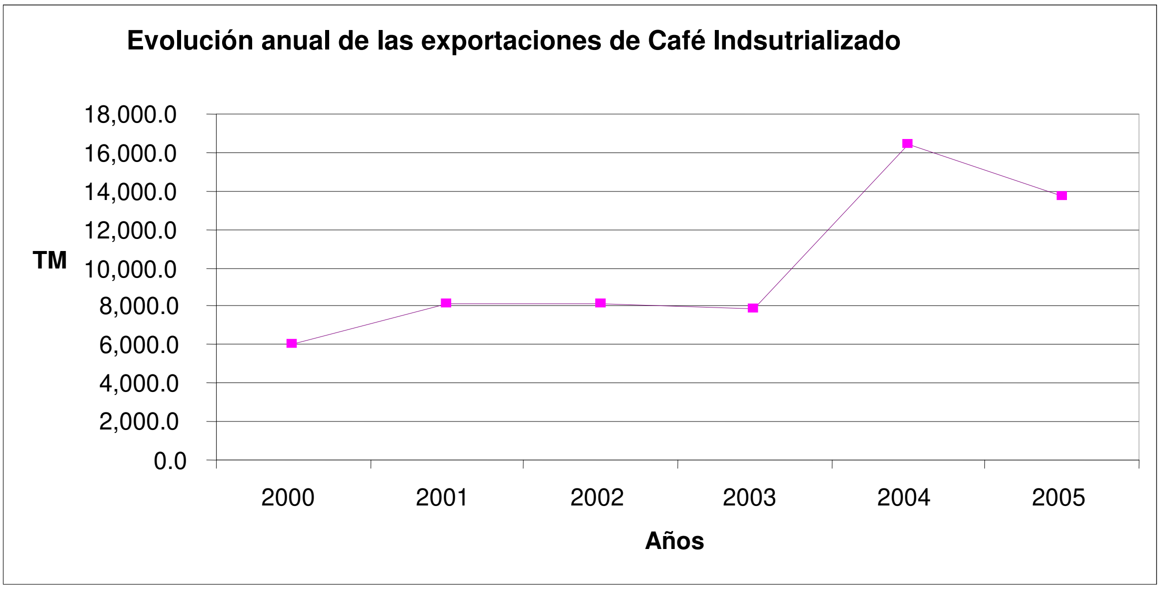
Tabla No. 6

ECUADOR: EVOLUCIÓN MENSUAL DE LAS EXPORTACIONES DE CAFÉ INDUSTRIALIZADO Período: 2000-2006								
Años	**2000**	**2001**	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**	**Variación**
Meses	**Volumen TM**							**2005/2006**
Enero	232.8	699.0	657.0	442.3	1,195.2	1,136.7	892.8	-21.5%
Febrero	100.6	719.3	557.8	369.9	1,148.5	959.1	725.1	-24.4%
Marzo	259.6	884.8	691.9	664.9	1,083.7	1,595.7	1,126.5	-29.4%
Abril	347.8	795.3	617.1	770.4	1,152.9	1,120.5		
Mayo	677.0	746.8	814.5	671.0	1,534.1	1,399.7		
Junio	674.4	543.0	405.0	754.2	1,217.4	1,003.6		
Julio	506.5	547.2	637.1	680.5	1,677.3	964.9		
Agosto	667.0	457.6	814.2	657.2	2,153.7	1,195.2		
Septiembre	565.6	821.0	794.4	795.8	1,794.7	998.5		
Octubre	861.4	656.6	578.5	839.7	1,403.1	1,325.5		
Noviembre	531.4	694.4	878.8	876.1	946.8	1,032.1		
Diciembre	581.4	536.2	679.3	365.7	1,108.5	1,030.0		
Total TM	**6,005.5**	**8,101.2**	**8,125.6**	**7,887.7**	**16,415.9**	**13,761.5**	**2,744.4**	
USD FOB (miles)	**17,103.0**	**26,667.3**	**31,048.9**	**29,233.3**	**66,971.3**	**64,054.4**	**12,176.4**	

Fuente: *Banco Central del Ecuador*
Elaborado por la Autora

A diferencia de las exportaciones de café en grano, las exportaciones de café industrializado han tenido un crecimiento irregular correlacionado con el precio internacional del mismo; mientras mayor ha sido el precio que se paga por el mismo, mayor han sido las exportaciones ecuatorianas de café industrializado.

Gráfico No. 11

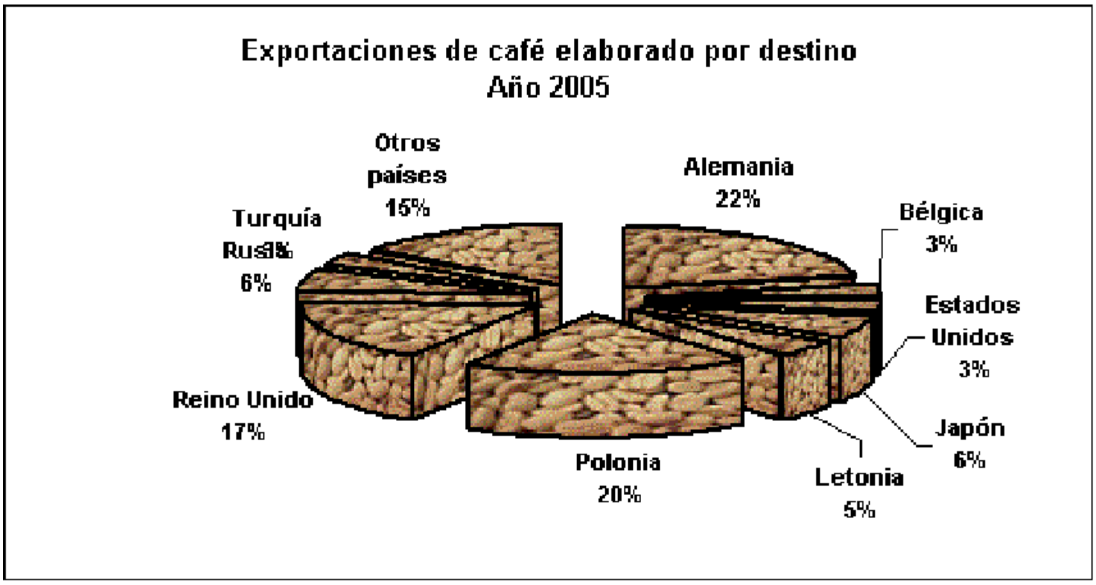


Elaborado por la Autora

En el Gráfico No. 11 podemos apreciar una cierta estabilidad en las exportaciones de café industrializado durante los años 2001, 2002 y 2003. Precisamente a partir de ese último año, las exportaciones crecieron al nivel más alto de los periodos analizados al llegar a las 16,415.9 TM, con un precio FOB de USD 66,971.3 (un promedio de USD 4,080 por TM), el segundo más alto del periodo analizado. En el año 2005, se registró una leve caída de las exportaciones pese a que el precio se incrementó (en promedio USD 4,655 por TM).

Los principales compradores del café ecuatoriano industrializado son: en primer lugar, Alemania, con una participación del 22%; en segundo lugar, Polonia con el 20%; en tercer lugar, Reino Unido con el 17%; les sigue Rusia y Japón, ambos con el 6%. Letonia importó el año pasado el 5% del café ecuatoriano industrializado, mientras que Estados Unidos apenas compra el 3% de nuestro café industrializado. En el 2005, Colombia no exportó café ecuatoriano industrializado.

Gráfico No. 12



Fuente: *Banco Central del Ecuador*
Elaborado por: DPDA/MAG

A parte de café industrializado y en grano, Ecuador comenzó a exportar desde el año 2004 café orgánico, consiguiendo exportar ese año 7,990 sacos de café; mientras que en el año 2005, colocó 6,632 sacos, según reporta el Banco Central del Ecuador. El principal comprador de este café es Alemania, con el 28% de participación sobre el total. Francia, Canadá y Bélgica son los otros principales compradores.

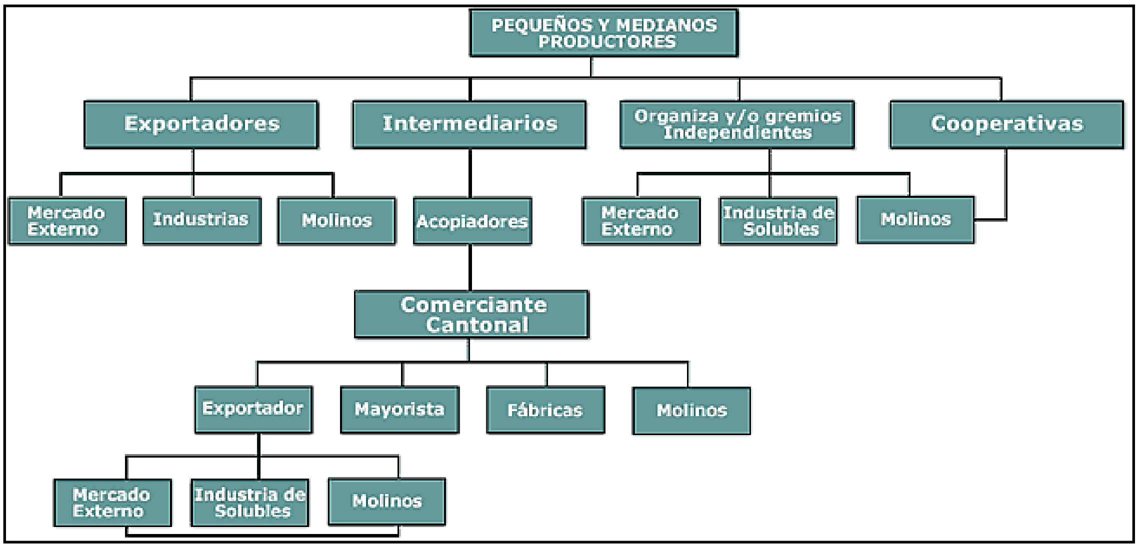
2.2.4 Cadena productiva y principales involucrados

La cadena del café en el Ecuador involucra a los productores primarios, comerciantes, industriales, exportadores, ONG's, entidades de investigación, proveedores de servicios, etc.

En el Gráfico No. 13, podemos apreciar que son los pequeños y medianos productores de café los que abastecen tanto al mercado externo (exportadores, organizaciones, gremios), como al mercado interno (intermediarios, cooperativas).

Gráfico No. 13

Estructura de la cadena del café en el Ecuador



***Fuente y Elaboración**: Proyecto SICA – Banco Mundial*

Los Exportadores no solo abastecen al mercado externo, sino también a las grandes industrias y molinos nacionales. Los intermediarios abastecen a los acopiadores quienes a su vez se encargan de proveer a los comerciantes cantorales. Estos también venden café a los exportadores, a los mayoristas, a las fabricas y a los molinos.

Mientras tanto, las organizaciones y gremios se encargan de abastecer al mercado externo, a la industria nacional de solubles (son los únicos que les abastecen), y a los molinos, quienes también reciben café de las cooperativas de producción.

Como sucede en muchas grandes industrias del país, por lo general son los intermediarios y mayoristas los que reciben los mayores márgenes de ganancia en desmedro de los pequeños y medianos productores.

Con la implementación de la licencia en el país, Starbucks se encargaría de comprar café arábigo directamente a los pequeños y medianos productores, bajo ciertos parámetros de calidad exigidos por la misma, eliminando a los intermediarios en el proceso de compra y pagándoles un precio de acorde al mercado internacional, que por supuesto, muchas veces es mayor a lo que actualmente pagan los intermediarios a los pequeños y medianos productores de café ecuatoriano.

2.2.5 Precios referenciales

A continuación, se presenta un cuadro resumen con los precios referenciales y promedios que han recibido los productores según el tipo de café producido, durante los últimos años de esta década presente.

Tabla No. 7

ECUADOR: PRECIO DEL CAFÉ PAGADO AL PRODUCTOR												
MES	**ARABIGO (quintal de café verde)**						**ROBUSTA (quintal de café pilado)**					
	2001	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**	**2001**	**2002**	**2003**	**2004**	**2005**	**2006**
Enero	32	24	32	32	90		14	8	20	29	52	52
Febrero	32	23	32	35	100	80	14	8	21	29	59	55
Marzo	32	25	30	38	115	80	13	11	21	30	65	54
Abril	29	27	30	43	85	85	13	12	21	30	58	53
Mayo	32	25	33	44	90		13	12	22	30	64	
Junio	29	25	31	51	100		13	12	21	30	60	
Julio	27	25	31	60	95		12	12	21	30	53	
Agosto	25	23	32	50	95		11	11	23	28	49	
Septiembre	26	28	33	60	85		10	13	25	30	35	
Octubre	23	31	32	60	80		8	14	27	30	39	
Noviembre	22	34	31	60	90		8	16	28	30	42	
Diciembre	23	34	32	71	90		8	17	27	36	45	
Promedio	**28**	**27**	**32**	**50**	**93**		**11**	**12**	**23**	**30**	**52**	

Fuente: *Consejo Cafetalero Nacional COFENAC*
Elaborado por la Autora

Enfocándonos en el café arábigo, el cual es el único que va a adquirir la franquicia por su calidad superior, el precio del mismo a partir del 2002 ha tenido un incremento sostenido a subir de USD 27 por quintal, hasta USD 93 por quintal en el 2005.

Sin embargo, ha habido meses en los cuales se ha pagado mejor por el quintal de arábigo; durante el año 2005, estos meses fueron marzo, febrero y junio, con valores de USD 115, 100 y 100, respectivamente. Dentro de este mismo año, el mes que se pago el menor valor fue Octubre, con USD 80 por quintal.

En el mercado internacional[4], el quintal de café arábigo se logro ubicar en los USD 109.17, un sobreprecio 17% mejor que el pagado, en promedio, a los productores nacionales de café arábigo.

2.2.6 Perspectivas futuras del café

De acuerdo a la división técnica de la COFENAC, se piensa seguir dándole valor agregado a las exportaciones ecuatorianas de café, incrementando las exportaciones de café industrializado a nuevos compradores, como en el caso de China, Rusia y Chile.

Asimismo, se desea incrementar las exportaciones de café orgánico, dado que este café tiene una mayor cotización en el mercado internacional que el café tradicional, por lo que se desea rehabilitar las hectáreas y obtener certificaciones internacionales que permitan el libre ingreso del producto orgánico en el mercado europeo, anglosajón, y asiático, los principales compradores de este tipos de productos.

---

[4] Ver Anexo 6

Asimismo, se desea capacitar de manera tecnificada a los pequeños productores de café, sobretodo de la Costa, para la modernización en la siembra y cultivo de café, con la compra de semillas vietnamitas más resistentes a las plagas y enfermedades, pero sobretodo, mas productivas que las actuales, por lo que ya se están haciendo los contactos necesarios para que un grupo de caficultores ecuatorianos vayan a Vietnam y conozcan las técnicas de cultivo de dicho país, además de negociar la compra de maquinarias y equipos necesarios para el incremento de la productividad en los cafetales ecuatorianos. También esta pendiente la visita de técnicos vietnamitas, para capacitar a los pequeños y medianos productores de café arábigo.

El fortalecer organizacional y administrativamente al COFENAC es otra de las metas del instituto desde el año 2001, sin que hasta la fecha se hayan alcanzado las metas primarias propuestas en sendas reuniones que se hicieron a lo largo del país durante ese año.

Los directivos también esperan reunirse con los potenciales presidenciables para delimitar programas que beneficien a los productores cafetaleros, además de la obtención de recursos financieros que permita la iniciación de muchos proyectos que fueron abandonados después de la caída del ex presidente Lucio Gutiérrez en el 2004.

Asimismo, la COFENAC estima el potencial productivo del país para el año en curso (2006), de la siguiente forma:

Tabla No. 8

PROVINCIA	Arábigo				Robusta		TOTAL		
	Superf. Has.	Producción			Superf Has.	Producción Pilado qq	Superficie Has.	Producción qq	Producción %
		Lavado qq	Natural qq	Subtotal qq					
Esmeraldas	3,000	0	9,000	9,000	6,500	14,500	9,500	23,500	2.6%
Manabí	70,700	78,500	106,500	185,000	300	900	71,000	185,900	20.7%
Guayas	13,000	13,260	25,740	39,000	1,100	3,300	14,100	42,300	4.7%
Los Ríos	5,700	2,280	20,520	22,800	7,500	30,000	13,200	52,800	5.9%
El Oro	9,600	7,600	48,960	56,560	0	0	9,600	56,560	6.3%
Carchi	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0%
Imbabura	480	1,200	1,200	2,400	650	1,950	1,130	4,350	0.5%
Pichincha	2,500	7,500	7,500	15,000	5,929	30,000	8,429	45,000	5.0%
Cotopaxi	2,000	3,000	7,000	10,000	2,550	12,750	4,550	22,750	2.5%
Tungurahua	0	0	0	0	0	0	0	0	0.0%
Bolívar	3,000	4,800	11,200	16,000	2,979	12,600	5,979	28,600	3.2%
Chimborazo	835	1,251	2,923	4,174	0	0	835	4,174	0.5%
Cañar	303	364	848	1,212	150	450	453	1,662	0.2%
Azuay	400	480	1,120	1,600	20	60	420	1,660	0.2%
Loja	29,552	30,000	100,820	130,820	0	0	29,552	130,820	14.6%
Sucumbios	60	0	300	300	18,000	104,000	18,060	104,300	11.6%
Orellana	40	0	200	200	19,460	117,000	19,500	117,200	13.1%
Napo	120	0	600	600	5,379	32,274	5,499	32,874	3.7%
Pastaza	150	0	600	600	400	1,600	550	2,200	0.2%
Morona Santiago	250	450	1,050	1,500	300	450	550	1,950	0.2%
Zamora	5,500	16,500	16,500	33,000	38	0	5,538	33,000	3.7%
Galápagos	1,167	2,200	2,200	4,400	0	0	1,167	4,400	0.5%
TOTAL qq	**148,357**	**169,385**	**364,781**	**534,166**	**71,255**	**361,834**	**219,612**	**896,000**	**100.0%**
SACOS 60 Kg.				**403,829**		**273,547**		**677,376**	

Table title: **Ecuador: Potencial de la produccion cafetalera del Ecuador** — **Año: 2006**

Fuente: *División Técnica – Consejo Cafetalero Nacional COFENAC*
Elaborado por la Autora

Como vemos, la COFENAC estima que Manabí seguirá siendo la provincia productora más importante del país, especialmente de café arábigo, con una participación del 21% en la producción global nacional, teniendo a su haber 70.000 Has. de café arábigo, con una producción estimada de 185.000 quintales.

Otra provincia muy importante en la producción de café arábigo es Loja, con 29,552 Has. y una producción estimada de 130,820 quintales de café. Las provincias orientales de Sucumbíos y Orellana producirían en cambio mas café robusta que arábigo.

El Oro, Guayas, Los Ríos y Bolívar son las otras provincias que planean producir elevadas cantidades de café arábigo, por lo cual, de acuerdo a estas estimaciones realizadas por la COFENAC, quedaría abastecido tanto el mercado interno como externo, lo cual hace factible la implementación técnica de la franquicia Starbucks en el país, algo que veremos con mas detalle en el capítulo técnico.

2.3 PROCEDIMIENTO DE INVESTIGACIÓN AL CONSUMIDOR

2.3.1 ANÁLISIS MACROECONÓMICO

2.3.1.1 Sector Económico

El sector económico en que se va a incursionar en el presente proyecto es el de Servicios, concretamente en el rubro denominado Restaurantes.

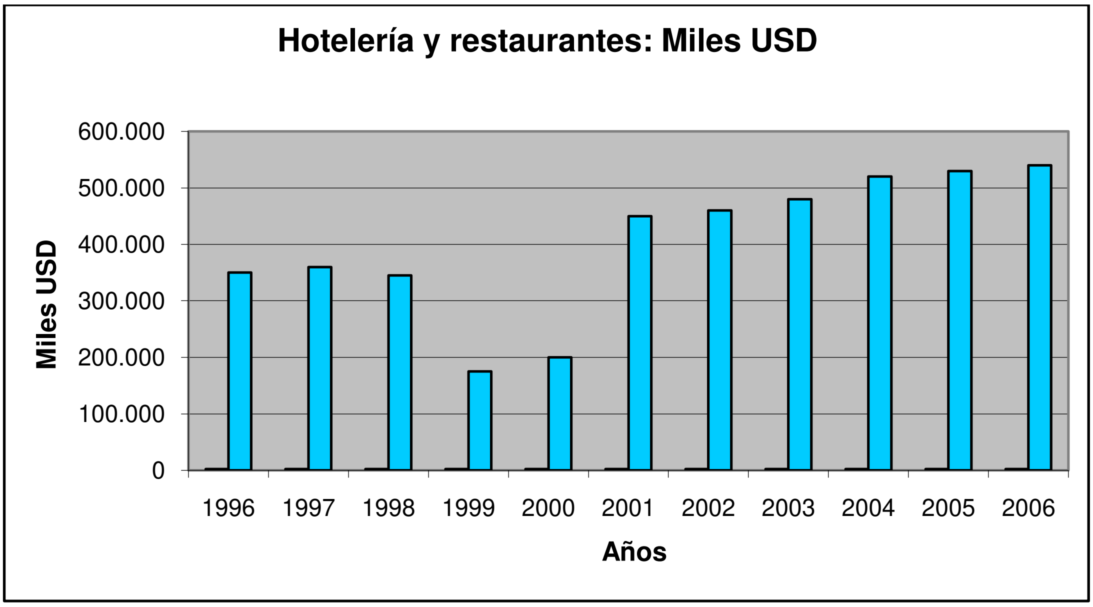
2.3.1.2 Clasificación del producto

La compañía estadounidense Starbucks Coporation, en alianza con inversionistas privados ecuatorianos, ofrecería un servicio de venta de alimentos, específicamente de una amplia variedad de bebidas calientes y frías de cafés, como expreso, capuchino, frapuchino, americano, entre otros; así como de té, sándwiches, ensaladas, postres de café, helados de café, bocadillos de sal y dulce.

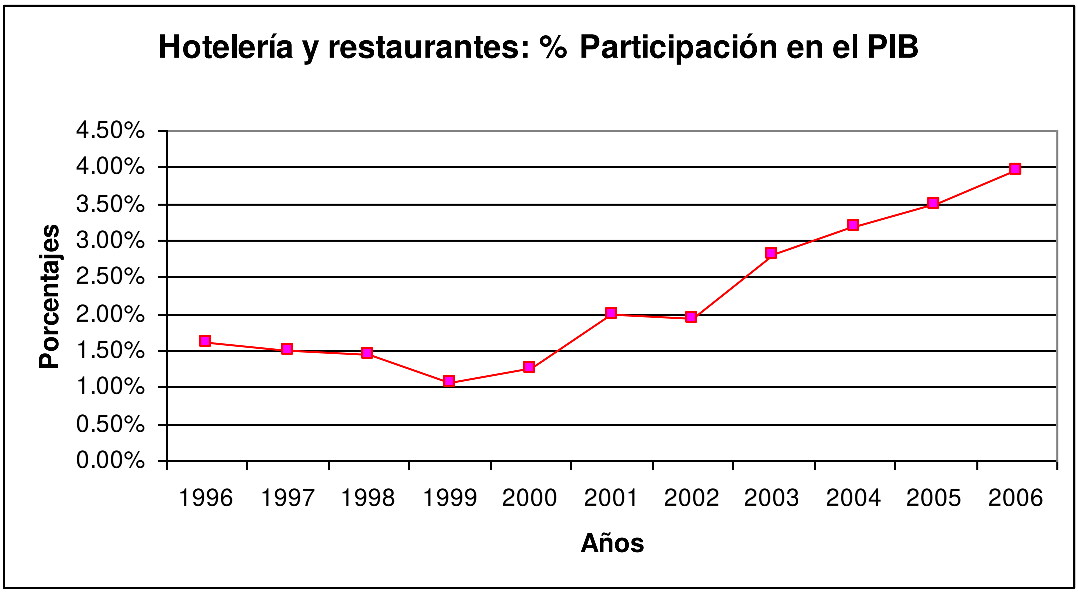
2.3.1.3 Importancia económica

Para desarrollar un análisis de la importancia económica del sector de restaurantes, debemos considerar las estadísticas publicadas por el Banco Central del Ecuador, incluidas en la sección "Hotelería y Restaurantes".

Gráfico No. 14



Fuente: *Banco Central del Ecuador*
Elaborado por la Autora



Fuente: *Banco Central del Ecuador*
Elaborado por la Autora

Como podemos observar, el sector analizado ha presentado una tendencia estable en los últimos 10 años, a excepción de los períodos 1999 – 2000, en los cuales todos los sectores de la economía ecuatoriana se vieron seriamente afectados por la crisis financiera y la implementación de la dolarización.

Sin considerar los datos de los año 1999 – 2000 por ser atípicos, el sector de "Hotelería y Restaurantes" presenta un promedio de generación de USD 400 millones de dólares anuales, con una participación promedio del 2.00% frente al PIB total, con una tasa de crecimiento promedio del 5.1% anual.

Podemos concluir que de acuerdo a los datos estadísticos a partir del año 2001, las cifras no sólo se nivelaron comparativamente con el año 1998, sino que las superaron, con tendencia a incrementarse en los próximos años, siempre y cuando las condiciones generales de la economía ecuatoriana no presente variaciones importantes.

2.3.1.4 Tipo de Mercado histórico

El mercado de Restaurantes en que el Proyecto va incursionar es de Libre Competencia, cuya característica es que existen muchos agentes económicos que no ejercen un control sobre los principales factores de mercado, existe interdependencia en la movilidad de recursos y se tiene acceso a información, por lo que no presenta dificultades para entrar o salir del sector.

2.3.2 DEFINICIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de este proyecto surge la necesidad de realizar una investigación de mercado, ya que sus resultados permitirán:

- ✓ Determinar la demanda insatisfecha con respecto a las cafeterías y franquicias internacionales.
- ✓ Establecer el perfil del consumidor.
- ✓ Determinar la mejor zona para la ubicación de una nueva cafetería internacional.

- ✓ Medir el nivel de aceptación de las bebidas cafeinadas y descafeinadas (café y té) en la ciudad de Guayaquil.

Todo esto, con la finalidad de desarrollar estrategias de marketing para atraer a los consumidores potenciales.

2.3.3 Descripción de la Muestra

Se ha llevado a cabo un Plan de muestreo que describiremos a continuación:

A. Información a obtener

- Conocer el nivel de aceptación de las cafeterías, franquicias y licencias internacionales.
- Determinar la factibilidad de la ubicación sugerida.
- Hallar la participación de mercado estimada de las cafeterías en los patios de comidas de los principales centros comerciales de Guayaquil.
- Estimar la demanda potencial para la licencia de Starbucks.

B. Proceso de Diseño de la Muestra

<u>**Población Meta**</u>

Elementos: Hombres y mujeres de 18 a 64 años de edad que habitan en la ciudad de Guayaquil, Población Económicamente Activa con un Nivel Socioeconómico Medio Alto y Alto.

Unidades: Principales centros comerciales de la ciudad de Guayaquil

Extensión: Zonas Norte, Centro, Sur y Vía Samborondón.

Tiempo: Tercera semana del mes de noviembre del 2006 (de 10:00 AM a 1:00 PM y de 3:30 PM a 7:00 PM).

Marco de la Muestra

Ciudad de Guayaquil, Sector Norte: Parroquia Tarqui, Avenida Francisco de Orellana

Sector Sur: Avenida 25 de Julio (alrededores del centro comercial Mall del Sur)

Sector Centro: Avenida 10 de agosto y Chile (cerca del Unicentro)

Vía a Samborondón, por los alrededores del Centro Comercial Riocentro EntreRíos.

Técnica de Muestreo

Se utilizó:

- La ***Estrategia de Muestreo tradicional*** ya que seleccionamos toda la muestra antes de iniciar la recopilación de datos.
- ***Muestreo sin reemplazo*** porque un elemento no se incluyó mas de una vez.
- ***Técnica de Muestreo Probabilística por Conglomerado***, porque se ha seleccionado un grupo homogéneo a analizar que cumple con las características representativas del Perfil del Consumidor. Previamente se ha tomado una muestra piloto con la cual se ha realizado una pregunta a los asistentes en el patio de comidas del centro comercial más visitado de la ciudad, el Mall del Sol, para tomar las proporciones porcentuales de éxito (p = personas que están dispuestas a ir a la nueva cafetería internacional) y de fracaso (q = personas que no irían a la cafetería).

<u>Selección del tamaño de la muestra</u>

Proporción: Estimar la proporción de personas que estarían dispuestas a asistir a una cafetería internacional.

$$\mathbf{D} = p - q$$

Donde D es la diferencia entre proporción muestral y poblacional, lo que constituye el ERROR MAXIMO PERMISIBLE, el cual no puede ser mayor al 5%.

p: Proporción de la muestra

q: proporción de la población

Valor **Z** relacionado con el Nivel de Confianza: 1,96

Los valores de **p** y **q** son parámetros a estimar, para lo cual se tomó una muestra piloto a 30 personas, a las cuales se les preguntó si estarían dispuestas o no a visitar una nueva cafetería internacional si esta existiera en algún centro comercial de la ciudad. Previa a esta pregunta se hizo una "depuración de datos" al preguntar si toman o no café regularmente (indistintamente si es descafeinado o no). De esta muestra piloto (Ver Anexo 7), se obtuvo: el 73% (22) de las personas que asisten regularmente al Mall del Sol Si toman café, mientras que el 27% (8) No toman café, ni con cafeína ni mucho descafeinado. Referente a las personas que visitarían una nueva cafetería internacional ubicada en el centro comercial, se obtuvo que el 80% (24) Si asistirían a la Cafetería, y el 20% (6) restante opinó que No asistiría;

basándonos en este resultado y en la observación directa, no consideramos relevantes estimar la demanda con esta última pregunta, por lo que solo consideramos los resultados del primer cuestionamiento, que también nos ayuda a delimitar nuestro mercado meta.

Valor de p → 73% proporción de personas que toman café

Valor de q → 27% proporción de personas que no toman café

N → Población de clase media y alta de la ciudad de Guayaquil comprendida entre los 18 a 64 años de edad

- Población de la ciudad de Guayaquil: 2'039,789[5]
- Porcentaje de la población entre los 18 y 64 años de edad: 58.43%
- Composición social de la población: alta 8.60%, media 29.20%, baja 62.20%[6]

N = 2'039,789 * (29.20% + 8.60%) = 771.040

N = 771.040 * 58.43% = 450.519

N → 450.519

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{N * D^2 + Z^2 p * q}$$

[5] INEC – VI Censo Nacional de Población y Vivienda
[6] IPSA Group Latinoamerican

$$n = \frac{(1.96)^2 * 450{,}519 * 0.73 * 0.27}{450{,}519 * (0.05)^2 + (1.96)^2 * 0.73 * 0.27}$$

n = <u>300</u>

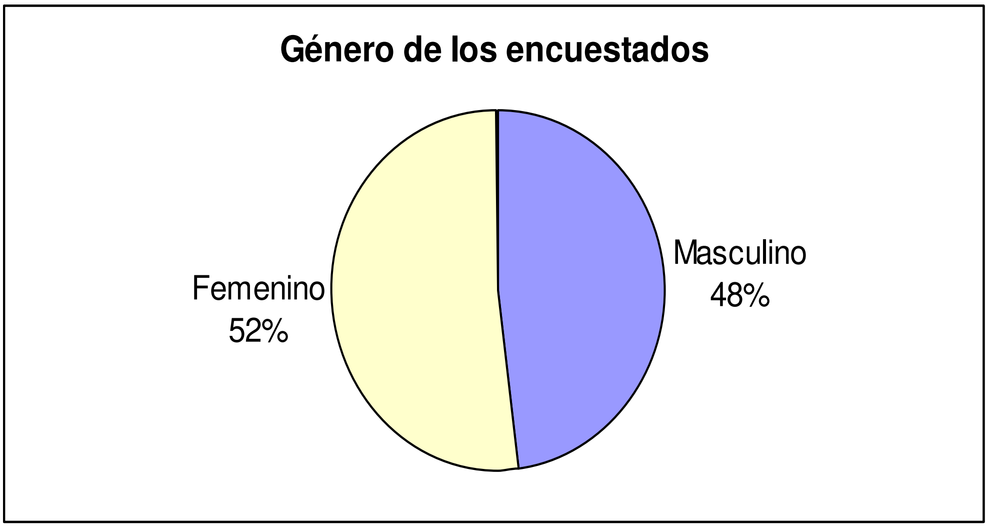
2.3.4 Diseño de Cuestionario

El cuestionario fue diseñado con preguntas cerradas, dicotómicas, de opción múltiple, y abiertas, las mismas que se realizaron en forma de entrevista personal.

2.3.5 Presentación de Resultados

Una vez procesados los datos de las encuestas finales en Excel, se conoció como características de las personas encuestadas lo siguiente:

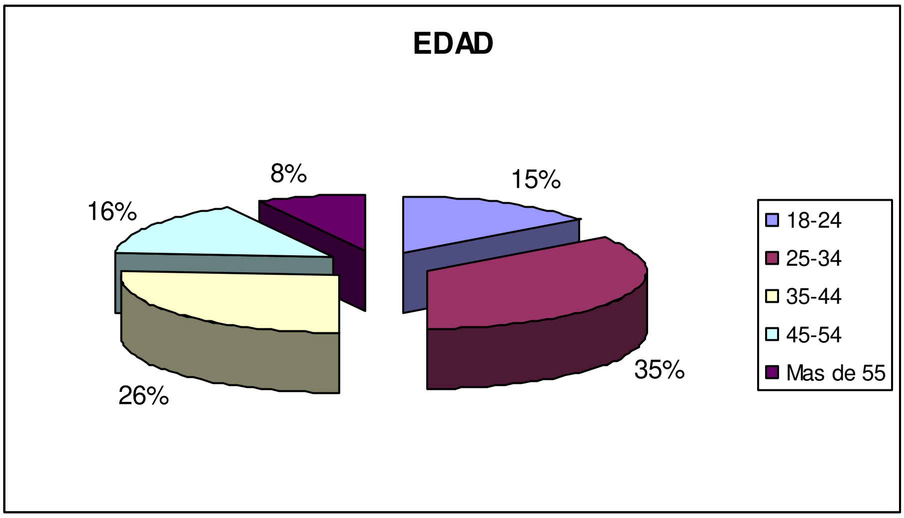
Gráfico No. 15



Elaborada por la Autora

El porcentaje de mujeres encuestadas fue ligeramente superior al de hombres.

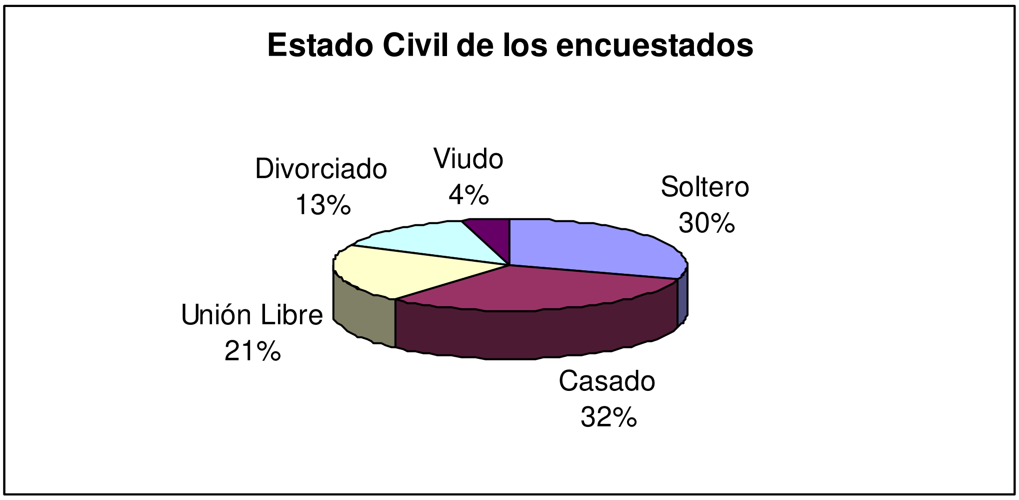
Gráfico No. 16



Elaborado por la Autora

El mayor porcentaje de personas encuestadas (77%) oscilan entre las edades de 25 a 54 años.

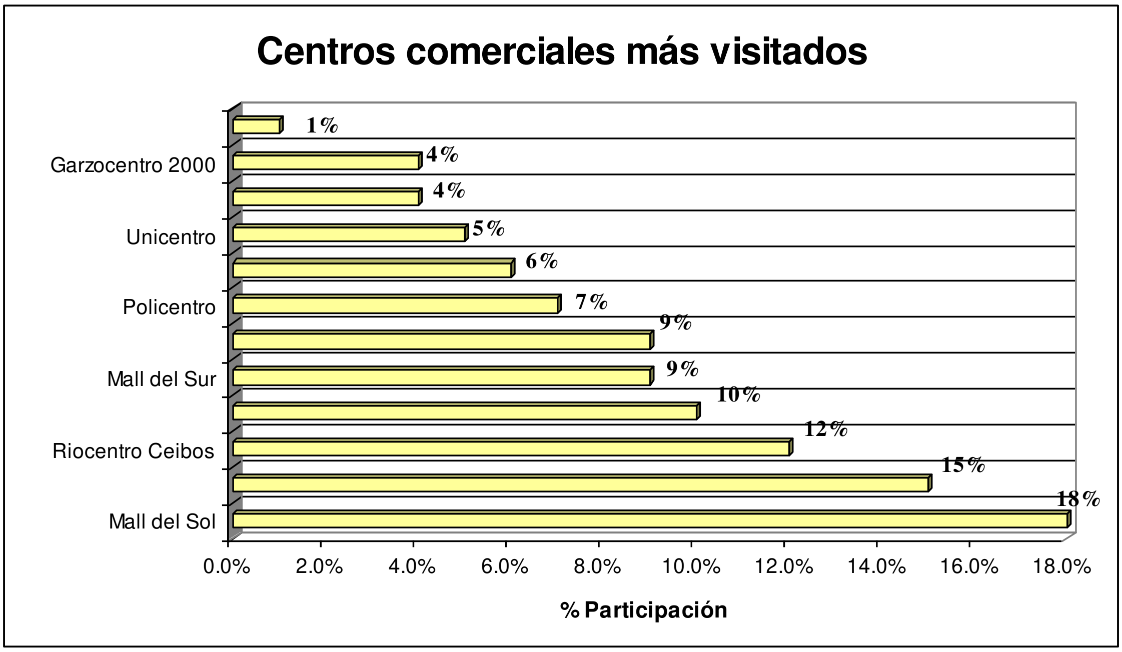
Gráfico No. 17



Elaborado por la Autora

De las personas encuestadas, el 32% son casados seguidos de un 30% de personas solteras, mientras que el restante número de personas viven en unión libre, son divorciados y viudos.

Gráfico No. 18



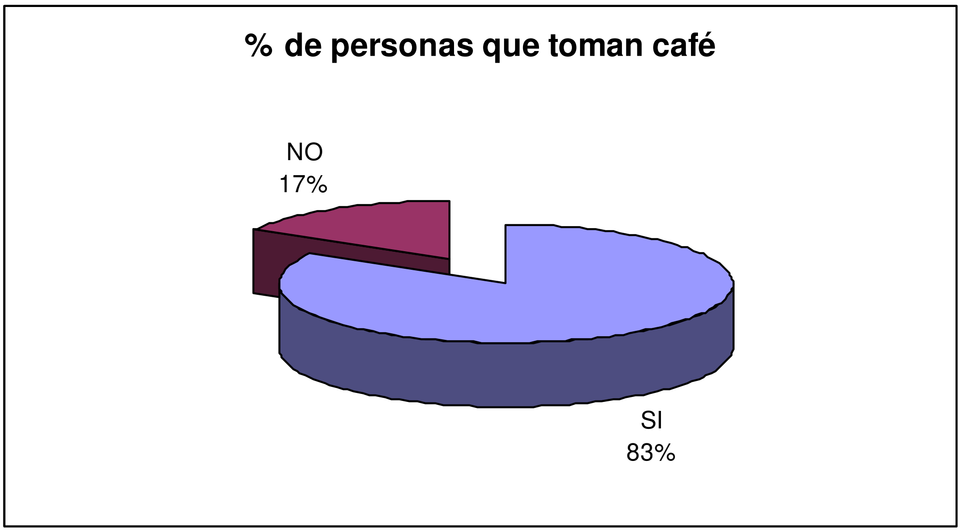
Elaborado por la Autora

El centro comercial más frecuentado por el 18% de los encuestados es el Mall del Sol, mientras que el segundo en preferencia fue el San Marino, con el 15% de aceptación.

El Riocentro Ceibos ocupa el tercer lugar con el 12% de participación, seguido por el Riocentro Sur con el 10% de preferencia. Estos son los cuatro malles más visitados por los encuestados, lo cual coincide con información secundaria publicada en los principales diarios de la ciudad, que ubicaban las preferencias de los guayaquileños por los centros comerciales en el orden presentado en las encuestas realizadas.

Los otros centros comerciales en orden de preferencia, según las encuestas, son: Mall del Sur, Riocentro Entreríos, Policentro, Albanborja, Unicentro, Plaza Mayor, Garzocentro 2000 y otros.

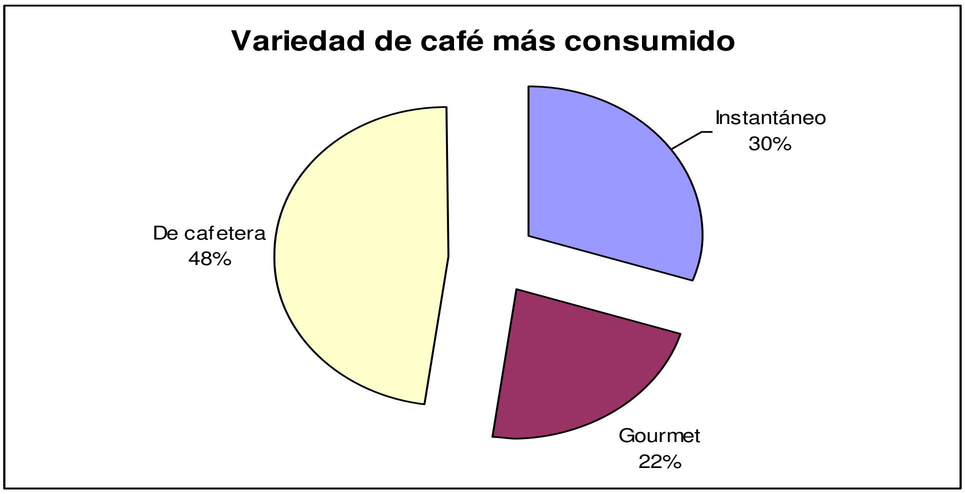
Gráfico No. 19



Elaborado por la Autora

Con una mayor muestra poblacional, el 83% de los encuestados afirmaron que toman café, mientras que el 17% contestó que no toman café; con las personas que contestaron afirmativamente esta pregunta, se continuó con la encuesta.

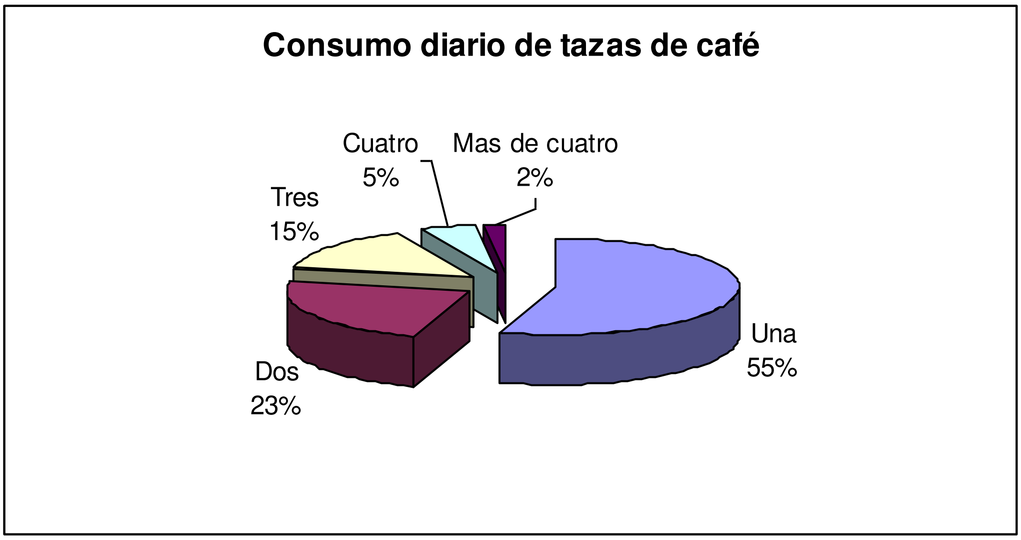
Gráfico No. 20



Elaborado por la Autora

Del 83% de los encuestados que toman café, 48% prefieren que este sea de cafetera, mientras que un 30% acepta más los cafés instantáneos/solubles, y un 22% los cafés gourmet o especiales.

Gráfico No. 21

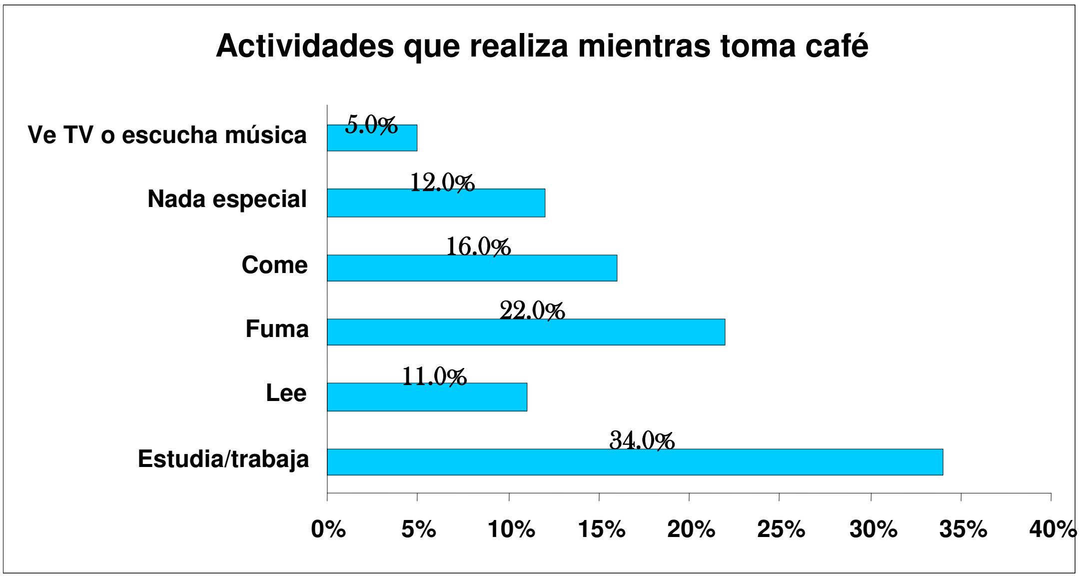


Elaborado por la Autora

El 55% de las personas que continuaron haciendo las encuestas, prefiere tomar una taza de café al día, mientras que el 23% prefiere tomar dos tazas de café diarias.

A medida que aumenta la cantidad de tazas, disminuye el porcentaje de preferencia, así un 15% toma tres tazas de café diaria, 5% prefieren cuatro tazas diarias, y 2% afirmó ingerir más de cuatro tazas diarias de café.

Gráfico No. 22

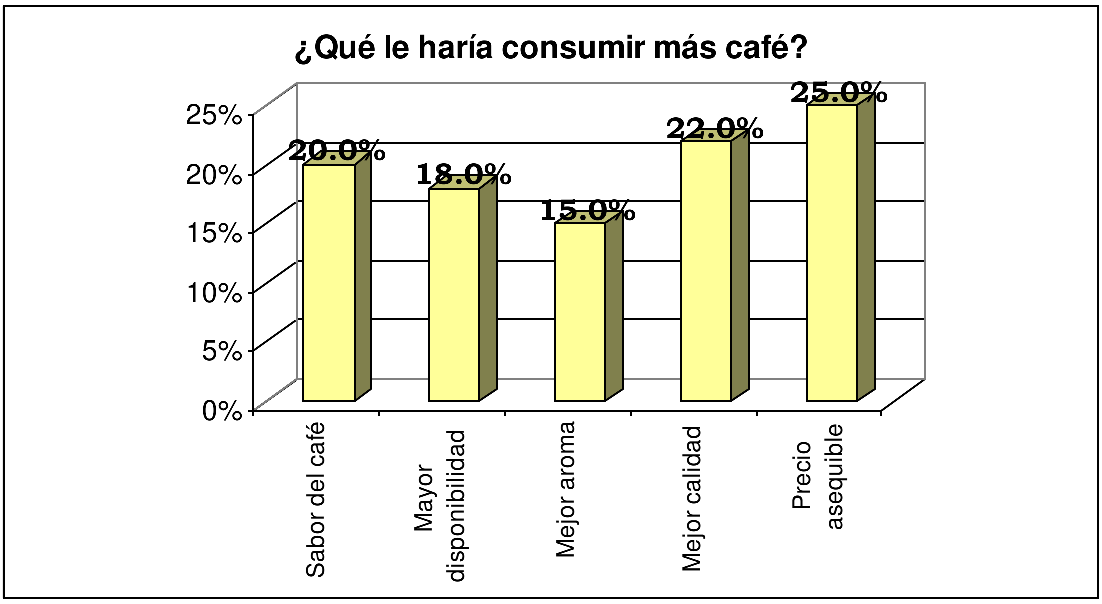


Elaborado por la Autora

El 34% de las personas que ingieren café, estudian o trabajan mientras lo toman, un 22% fuma mientras ingiere su taza de café, y un 16% ingiere alimentos al tomar su taza de café.

Otras de las actividades elegidas mientras ingieren café fueron nada especial, leer, y ver TV o escuchar música.

Gráfico No. 23

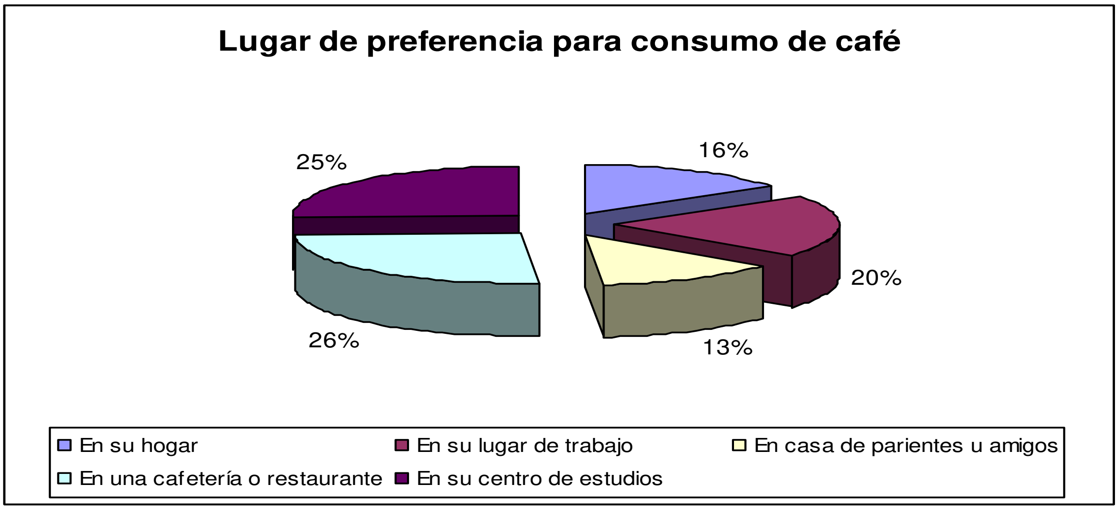


Elaborado por la Autora

Un 25% de las personas contestó que un precio más asequible del café que actualmente consumen, les haría ingerir más tazas de café diarias, mientras que un 22% señaló la calidad como el factor más importante para tomar más café.

Un 20% señaló que el sabor de café también influiría en el mayor consumo del mismo, mientras que la mayor disponibilidad y mejor aroma quedaron como los últimos factores para consumir más café del actual.

Gráfico No. 24



Elaborado por la Autora

De las personas que ingieren café, el 26% prefiere consumirlo en cafeterías o restaurantes, mientras que un 25% lo toma en su centro de estudios (universidad), un porcentaje sumamente interesante, dada también la importante participación de estudiantes de pregrados y postgrados en la encuesta.

Un 20% prefiere tomar café en sus lugares de trabajo, un 16% lo ingiere en sus hogares, mientras que un 13% lo hace en casa de parientes u amigos.

2.3.5.1 Identificación de la competencia

El sector de cafeterías y restaurantes afines en la ciudad de Guayaquil, cuenta con: Cafetería Bopan, Sweet&Coffee, Nescafé, McCoffee, Casa Tosi, Liverpool

Coffee; los restaurantes de hoteles que ofrecen cafés especiales en sus menús, como La Canoa y Café Colón; los restaurantes típicos de la urbe que también ofrecen cafés en sus menús; el Café de Don Tere, y otras franquicias internacionales que también venden cafés como Donkin' Donuts y Subway.

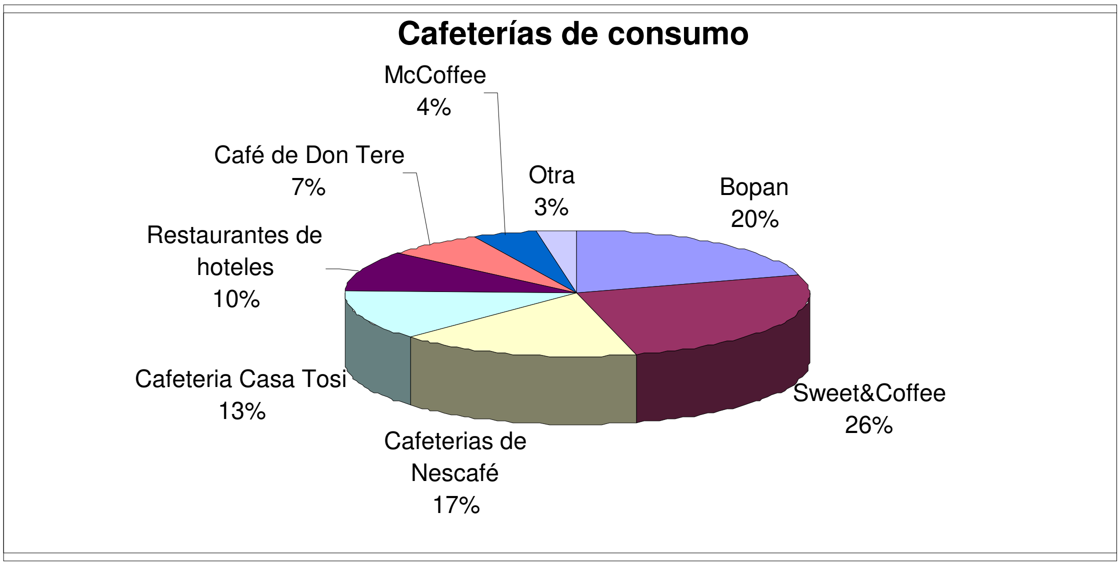
Las franquicias nacionales, como Bopan y Sweet&Coffee gozan de una buena acogida, según señalaron las personas que participaron en la encuesta final, por cuanto estos establecimientos venden diferentes variedades de café gourmet a precios asequibles, con una destacable calidad.

Cabe destacar que la cafetería Casa Tosi es una de las más antiguas en la ciudad, dado que se inició en el centro comercial Policentro en 1981, con el fin de que las personas que visitaban el centro comercial tomaran un descanso con una taza caliente de café, acompañada con cualquier bocadillo de sal o de dulce. Actualmente, también existen cafeterías de esta empresa en Plaza Mayor (Alborada), Alban Borja (Ave. Carlos Julio Arosemena), Centro de la ciudad (Ave. Diez de Agosto), y Entreríos.

La franquicia norteamericana McDonalds, en cambio, inauguró su primer McCoffee en la ciudad de Guayaquil en Julio del 2006, ubicada en la Avenida Francisco de Orellana, diagonal al centro comercial San Marino, y hasta ahora ha tenido una aceptable aceptación por parte de los consumidores guayaquileños, según observación directa efectuada por la autora del presente estudio. Actualmente planea ampliar su línea de cafés en los otros establecimientos que tiene alrededor de la ciudad.

La investigación de mercado realizada, nos permite conocer la aceptación y el comportamiento de las cafeterías, según la percepción de las personas encuestadas, cuya información resumiremos en los siguientes gráficos:

Gráfico No. 25



Elaborada por la Autora

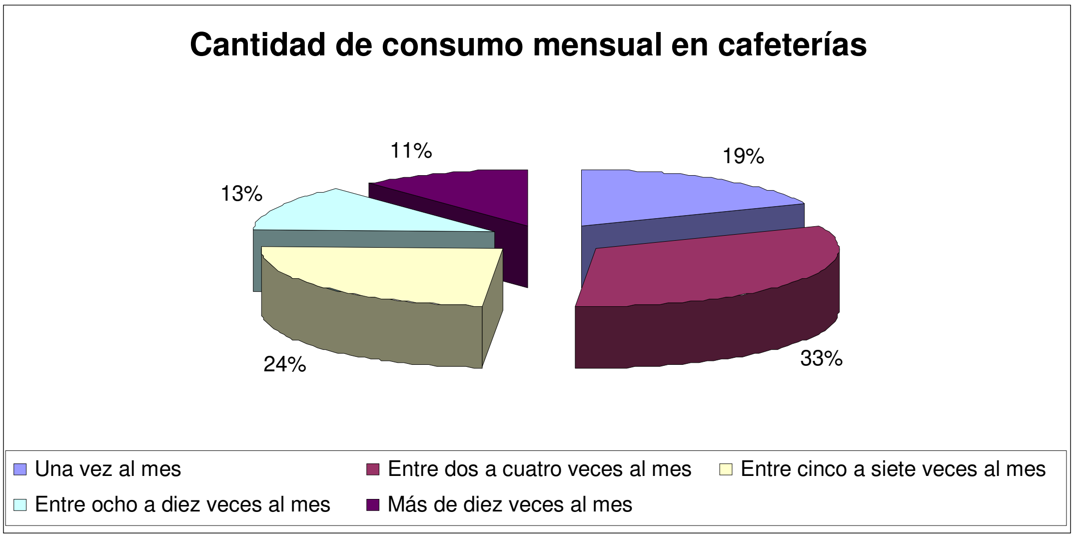
Las cafeterías con mayor aceptación de los encuestados que toman café en cafeterías son: Sweet&Coffee con un 26% de preferencia, seguida por la cafetería Bopan con un 20% de aceptación.

Las mini cafeterías de Nescafé, ubicadas como islas en los principales centros comerciales de la ciudad, ocupan el tercer lugar de preferencia con el 17%, mientras que la Cafeterías Casa Tosi tiene el cuarto lugar con un 13% de aceptación.

Una característica importante de estas cafeterías, es que todas tienen sus locales ubicados en los principales centros comerciales de la ciudad, lo cual es muy importante considerar para conocer el lugar más óptimo para ubicar la cafetería internacional propuesta.

Los restaurantes de hoteles, el Café de Tere, McCoffee y otras cafeterías ocupan los siguientes lugares de preferencia, respectivamente.

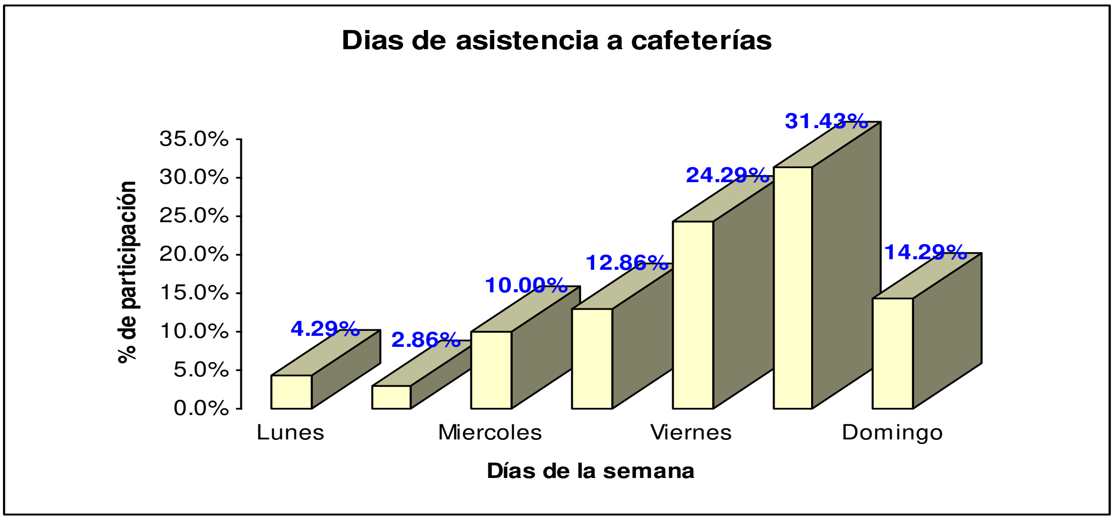
Gráfico No. 25



Elaborado por la Autora

El 33% de los encuestados que ingieren café en cafeterías, toman café entre dos a cuatro veces al mes; mientras que un 24%, lo hace entre cinco a siete veces al mes. Un 19% afirmó que asiste a estos locales una vez al mes, mientras que un 13% toma café en estos negocios entre ocho a diez veces. En cambio, un 11% afirmó que asiste más diez veces al mes a estos establecimientos.

Gráfico No. 26



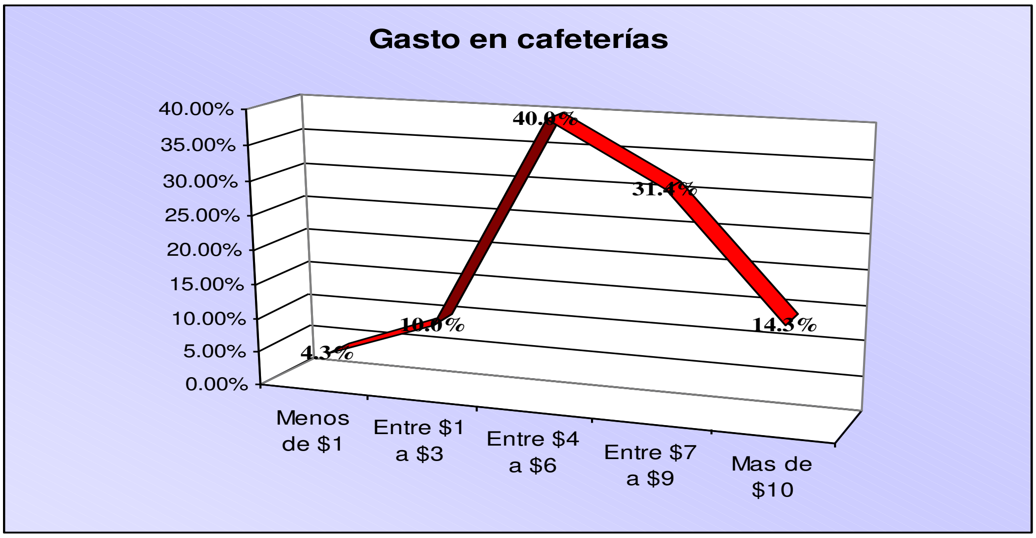
Elaborado por la Autora

El día de mayor asistencia a los establecimientos que expenden cafés en la ciudad, es el día sábado, con un 31.43% de asistencia semanal, seguido por el día viernes, con el 24.29% de preferencia; el día domingo cuenta en cambio con un 14.29% de aceptación, lo que hace que en los fines de semana, la asistencia promedio porcentual sume el 70%.

Los días jueves y viernes la tasa de asistencia porcentual también es alta, con un 12.86% y 10.00%, respectivamente, sumando el 22.86%.

Los días lunes y martes, la asistencia es menor con un 4.29% y un 2.86%, respectivamente; juntos, suman un 7.14% de asistencia porcentual.

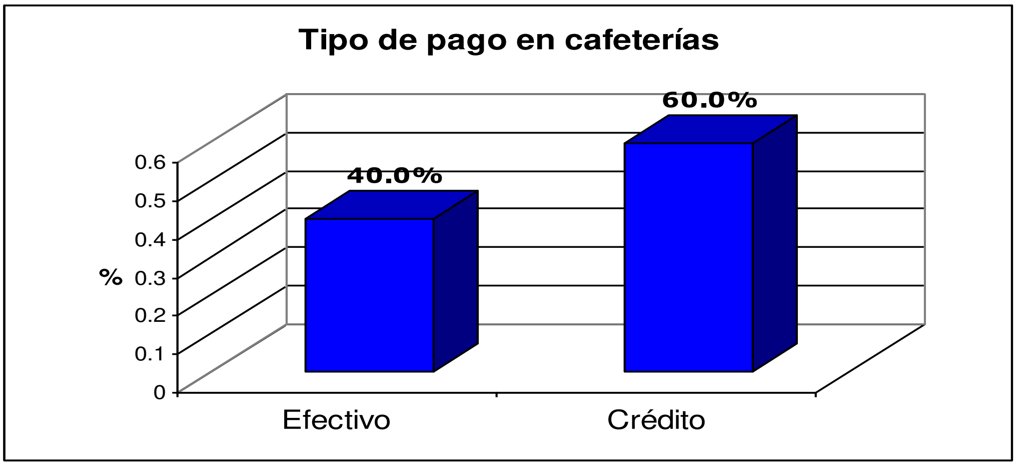
Gráfico No. 27



Elaborado por la Autora

El pico más alto del precio pagado por los productos que expenden las diversas cafeterías ubicadas en la ciudad, es entre $4 a $6 por cada consumo, que es en promedio lo que gastan el 40% de los encuestados que toman café en estos establecimientos. Estas personas consideran al café como un bien superior, por cuanto si bien la cantidad de personas que demanda café a precios más altos disminuye, la cantidad demandada sigue siendo superior a las personas que compran café a precios inferiores, tal como lo muestra la curva del grafico 2.20. El 31.4% paga entre $7 a $9, mientras que un 14.3% cancela más de $10 por su consumo en las cafeterías. En total, la cantidad porcentual de demanda para precios que oscilan entre los $4 y los $10 (como media), es del 85.71%.

Gráfico No. 28



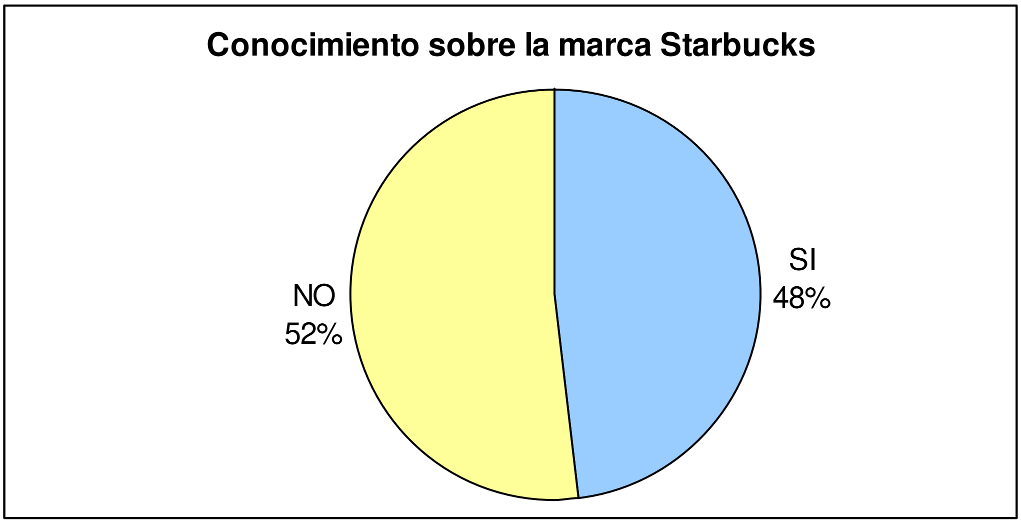
Elaborado por la Autora

El 60% de las personas pagan su consumo de café con tarjetas de crédito, mientras que el 40% realiza sus pagos en efectivo.

2.3.5.2 Expectativas en la implementación de una nueva Cafetería

La investigación de mercado realizado proporcionó la siguiente información en cuanto a la expectativa de la implementación de una nueva Cafetería en la ciudad:

Gráfico No. 29



Elaborado por la Autora

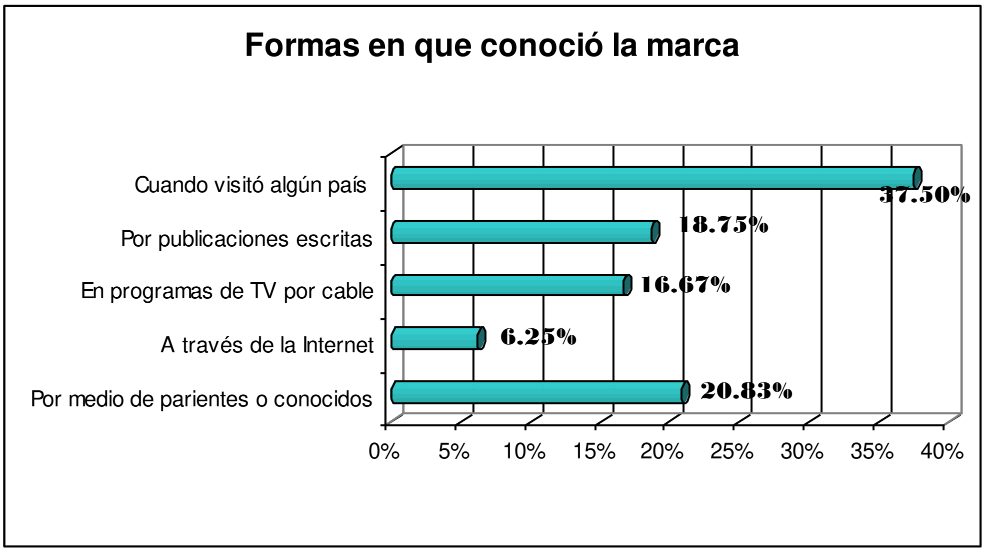
Del total de encuestados que toman café, el 52% no han escuchado sobre la marca internacional Starbucks, pero un 48% si han escuchado sobre la marca norteamericana.

Del grupo de encuestados que han escuchado sobre la marca internacional, el 37.50% la conoció cuando visitó algún país donde esta presente Starbucks, mientras que un 20.83% sabe sobre la empresa por medio de algún pariente o conocido.

Las publicaciones escritas, sean en revistas o periódicos, sirvieron para que un 18.75% de los encuestados tengan referencias sobre la marca norteamericana, mientras que la TV por cable, permitió que el 16.67% conozcan sobre la empresa internacional.

Solo un 6.25% conocieron la marca por medio de la Internet, confirmando la baja penetración de este medio interactivo de comunicación en la ciudad.

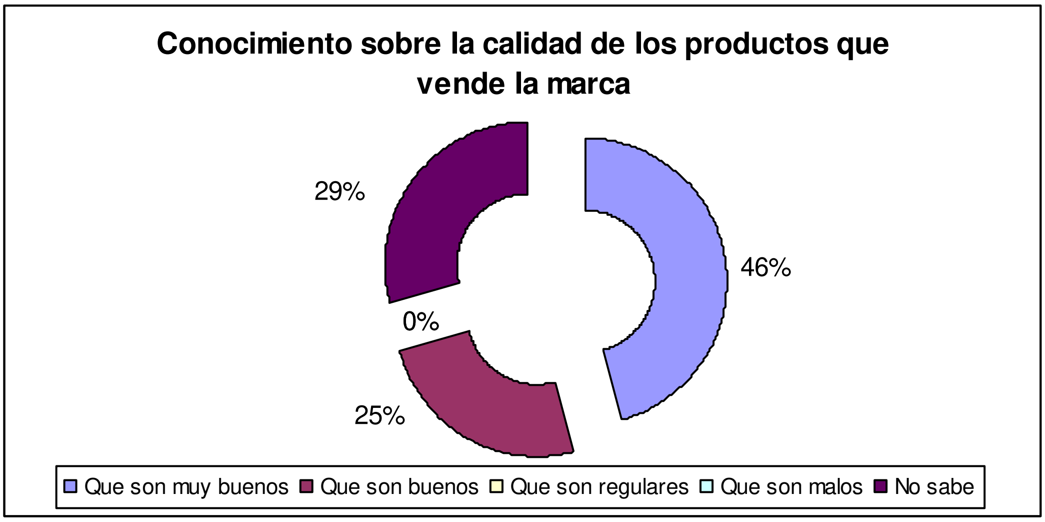
Gráfico No. 30



Elaborado por la Autora

El 46% de las personas que conocen sobre la marca Starbucks, han escuchado (y algunos probado) que los productos que expende son muy buenos, mientras que un 25% conoce que las bebidas y bocadillos que ofrece son buenos. Nadie respondió que los productos eran regulares o malos, y un 29% contestó que no sabe sobre la calidad de los productos de la marca, pues nunca los han degustado.

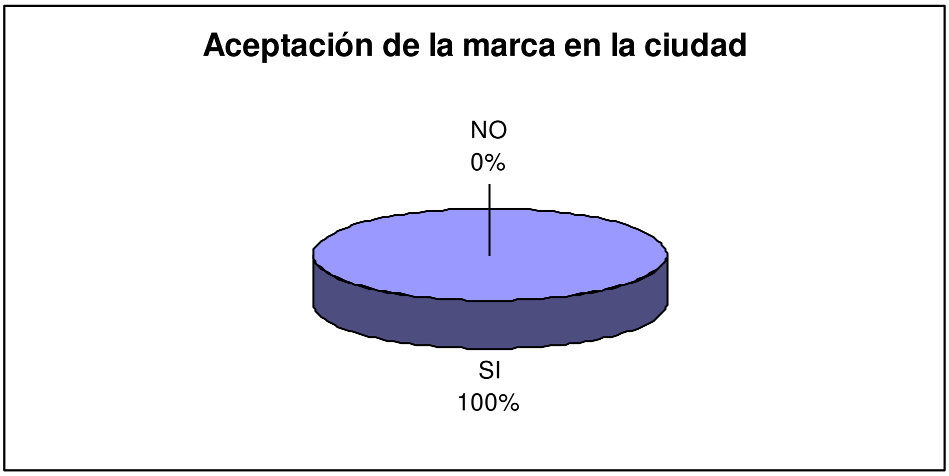
Gráfico No. 31



Elaborado por la Autora

A la pregunta de que si ellos, que habían escuchado sobre la marca Starbucks, estarían de acuerdo con su presencia en nuestra ciudad, el 100% respondió que si.

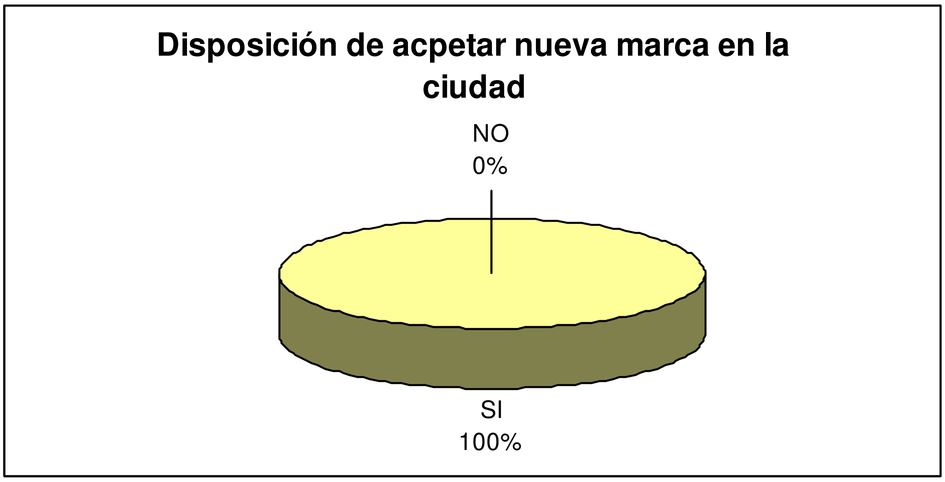
Gráfico No. 32



Elaborado por la Autora

Retomando la encuesta con las personas que habían respondido desconocer sobre la marca norteamericana, cuando se les preguntó a ellos si les parecía viable que una nueva cafetería internacional con amplia experiencia mundial se implementará en nuestra ciudad, de nuevo, el 100% respondió que Si.

Gráfico No. 33



Elaborado por la Autora

De una lista de productos, que actualmente vende la marca en los diferentes locales, propios y concesionados, alrededor del mundo, que se puso como referencia para saber la preferencia de los encuestados sobre los alimentos y bebidas que Starbucks debería expender en nuestra ciudad, se obtiene en orden ascendente la preferencia de las personas, de acuerdo al siguiente cuadro:

Tabla No. 9

Preferencia de encuestados por productos que actualmente vende Starbucks

Lista de productos	% de preferencia
Ensaladas	2.01%
Te descafeinado	3.52%
Espresso Light	6.03%
Sándwich	7.54%
Espresso normal	8.04%
Helados a base de café	8.04%
Te hélado	8.54%
Postres de dulce	8.54%
Capuchino	9.05%
Café descafeinado en agua o leche	12.06%
Bocadillos de sal	13.57%
Diferentes variedades de café	15.08%

Elaborado por la Autora

Podemos observar que las diferentes variedades de café, sobretodo especiales, son las más preferidas por el mercado meta, acompañando el café gourmet con bocadillos de sal, que tuvieron una mayor aceptación que los postres dulces, lo cual parece obvio pues es un poco empalagoso acompañar una bebida por lo general dulce, como el café, con postres o pasteles dulces, según comentarios de los encuestados.

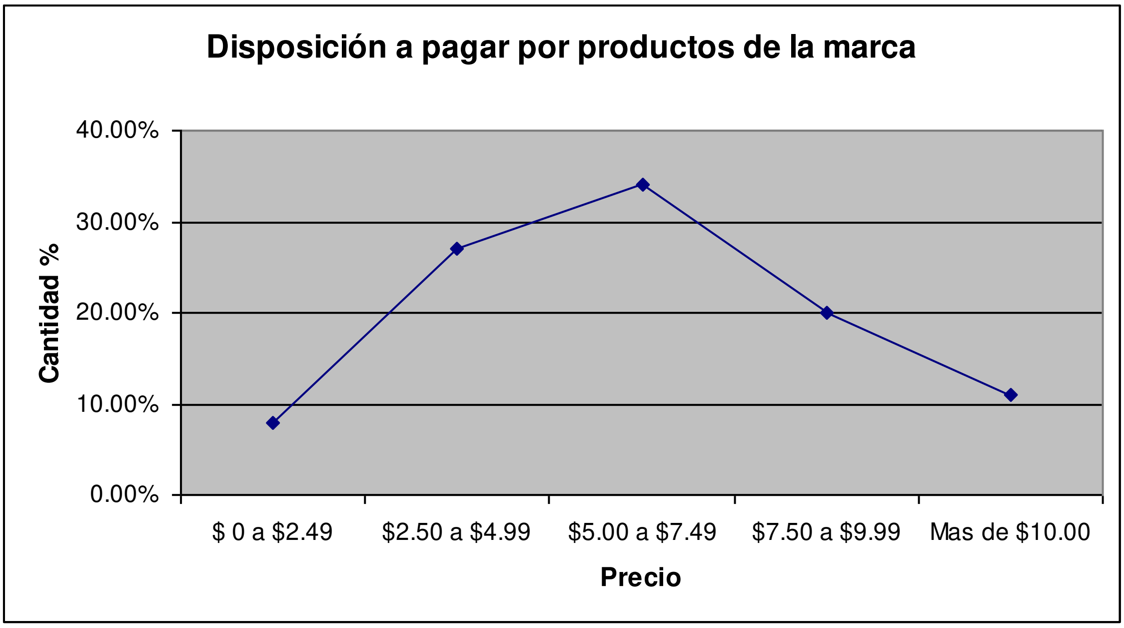
El café descafeinado también obtuvo una muy buena preferencia, junto con el capuchino, que es más preferido que el espresso en nuestra ciudad, lo cual es extraño dado que Starbucks vende más este tipo de café que cualquier otro, pero eso es relativo como podemos darnos cuenta.

El té helado, así como los helados a base de café, también obtuvieron una votación porcentual importante, junto con los sándwiches, que en Starbucks por lo general son de pollo o atún.

La preferencia porcentual por el te descafeinado, las ensaladas y el espresso Light, son muy bajas como para considerarse su introducción inicial en el mercado local; tal vez, con el pasar de los años, cuando las personas tomen mas conciencia sobre los productos Light, estos puedan ser expendidos por la marca en nuestra ciudad.

En cuanto a la disposición a pagar por los productos que la marca podría expender en los establecimientos que se abrirían en nuestra ciudad, coincidiendo con el gasto actual, la mayor disposición a pagar se ubica en el intervalo que va desde los $5 a $7.49, con un 34% de preferencia por parte de los potenciales consumidores. Un 27% estaría dispuesto a cancelar entre $2.50 a $4.99, y un 20% entre $7.50 a $9.99, lo que en total significa que un 81% de los demandantes gastarían entre $2.50 a $9.99 por consumo.

Gráfico No. 34

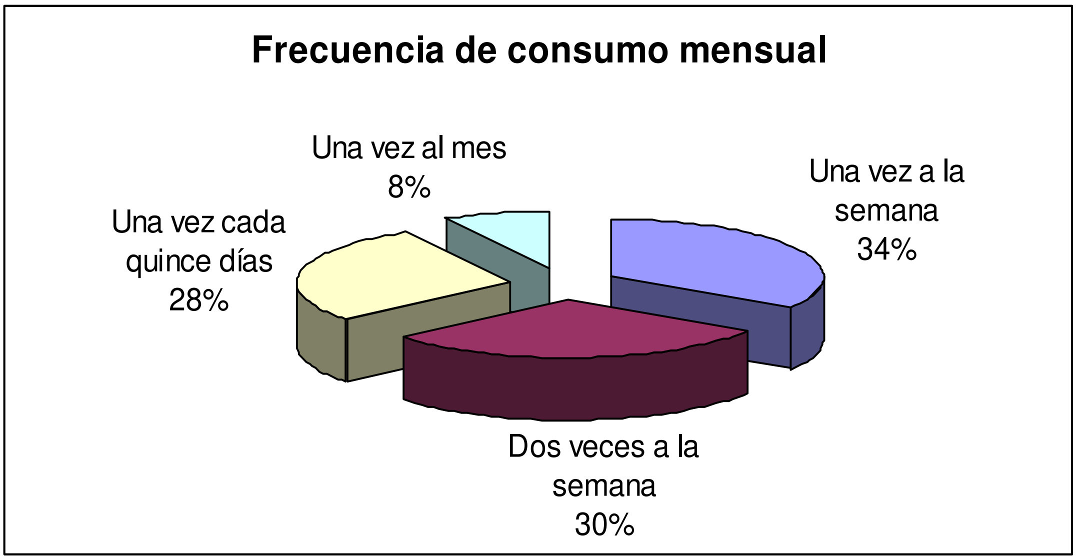


Elaborado por la Autora

En cuanto a la frecuencia de consumo mensual, el 34% de los encuestados afirmó que asistirían al local de Starbucks una vez a la semana, mientras que un 30% indicó que asistiría a los locales dos veces por semana.

Un 28% en cambio dijo que su asistencia sería una vez quincenalmente, mientras que un 8% asistiría una vez al mes. Estos porcentajes demuestran una alta tasa de recompra mensual para los locales que se planifican instalar en la ciudad, de demostrarse la viabilidad de mercado del presente proyecto.

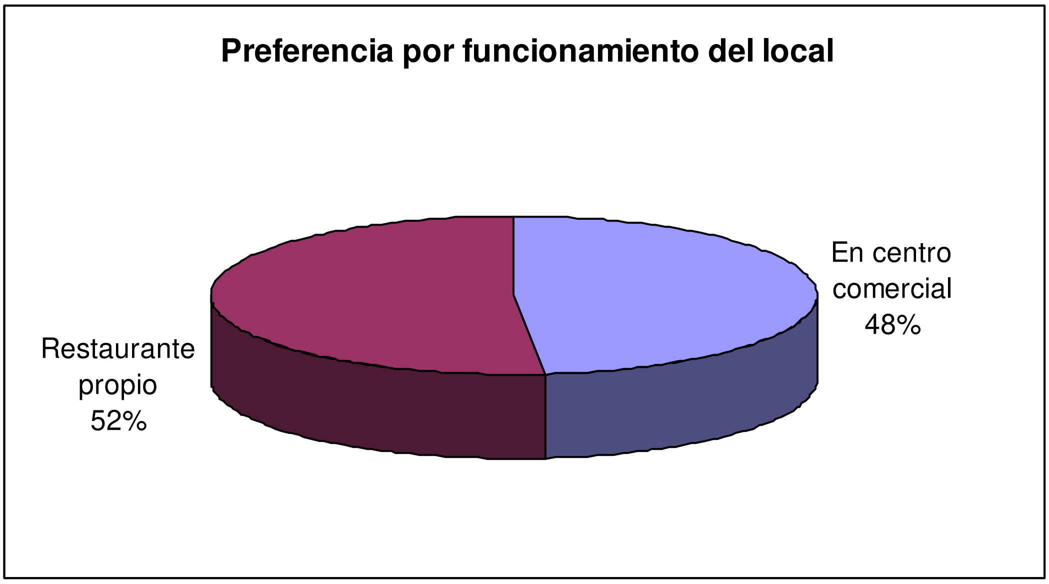
Gráfico No. 35



Elaborado por la Autora

Esta siguiente pregunta es clave para conocer la ubicación del local, o locales, de la marca en la ciudad de Guayaquil. Lo primero que se hizo fue pedir la opinión de las personas sobre si el establecimiento debería estar ubicado en algún centro comercial de la ciudad (como la mayoría de las cafeterías), o tener su propio local (como McDonalds). El 52% respondió que debe tener su propio local, mientras que un 48% contestó que debería estar ubicado en algún centro comercial de la ciudad.

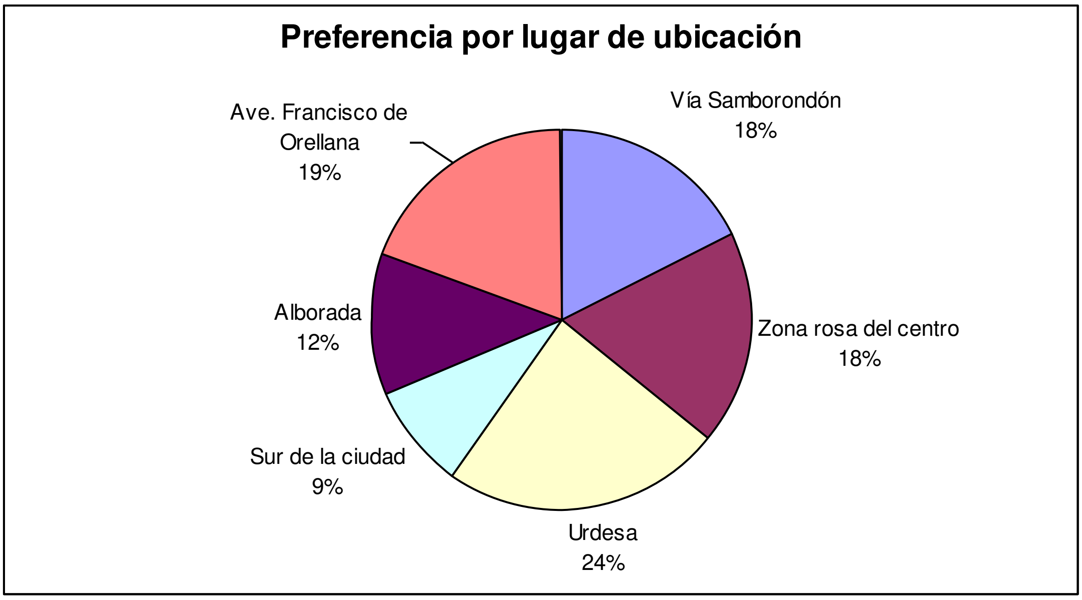
Gráfico No. 36



Elaborado por la Autora

Como la diferencia relativa es mínima, sería preferible, y sin haber ningún impedimento legal ni contractual que lo impida, que la marca empiece en la ciudad más importante del Ecuador, con dos locales: uno en el Mall de Sol (el centro comercial mas visitado de la ciudad), y otro con un local propio ubicado en Urdesa, que fue la opción mas votada por las personas que prefieren que la marca tenga su propio local, como veremos en el siguiente grafico:

Gráfico No. 37



Elaborado por la Autora

Del 52% que opinó que Starbucks debería tener su local propio, el 24% opinó que el establecimiento debe estar ubicado en la ciudadela Urdesa, al norte de la ciudad; otra votación importante fue la Avenida Francisco de Orellana, también ubicada al norte de la ciudad, y considerada el nuevo polo de desarrollo del norte de Guayaquil .

La vía a Samborondón también obtuvo un 18%, pero las familias que habitan en este sector son de clase media-alta y alta, por lo que habría que darle un enfoque mas elitista al negocio, algo que Starbucks no busca en los países en vías de desarrollo como el nuestro, por lo que existiría un inconveniente legal para ubicar el negocio en este sector de la ciudad.

Por lo expuesto, Urdesa sería el mejor lugar para, en el corto plazo, ubicar un restaurante-cafetería propio de la marca Starbucks en la ciudad de Guayaquil, no solo por la opinión de los encuestados, que es muy importante, sino también porque esta zona se encuentra en plena etapa de regeneración, con bajos índices de inseguridad, y es considerada un importante punto comercial de la urbe por muchas empresas locales e internacionales que han instalado sus oficinas y negocios en la misma; incluso, algunas franquicias o licencias internacionales empezaron en esta ciudadela su próspero desarrollo comercial, como Pollos Gus, Pizza Hut, Burger King, Dominos Pizza, Donkin´ Donuts y Baskin Robbins.

2.3.6 Conclusiones de la Investigación de Mercado

- ✓ La cafetería internacional Starbucks tendría un 100% de aceptación por parte de las personas que ingieren café regularmente (83% de la muestra poblacional), debido a esto concluimos que la implementación de la marca norteamericana en la ciudad de Guayaquil es factible.

- ✓ Referente a este mercado, los locales con mayor participación, en orden de preferencia son: Sweet&Coffee, Cafetería Bopan, Cafeterías Nescafé y Cafetería Casa Tosi, con el 26, 20, 17 y 13% respectivamente.

- ✓ La demanda potencial tiene las siguientes características importantes:

- El 48% de las personas que toman café, han escuchado sobre la marca norteamericana Starbucks.
- El 26% de las personas que consumen café, prefieren tomarlo en una cafetería, franquicia o restaurante gourmet.
- El segmento de mercado óptimo para los productos que expende la marca, deben estar enfocados a personas cuyas edades fluctúen entre los 20 a 54 años de edad, pertenecientes a las clases sociales media y alta, y que formen parte de la PEA ocupada.
- El 48% de la muestra que toma café, prefiere las variedades de cafetera, mientras que un 30% prefiere los preparados instantáneos o solubles; la aceptación por cafés especiales o gourmet, en cambio es del 22%.
- Del 48% de las personas que conocen la marca Starbucks, 46% opina que los productos que vende son muy buenos, 25% que son buenos y 29% no tiene referencia dado que nunca han probado los productos que expende la marca.
- El consumo local diario de café de la muestra poblacional es: una tasa diaria (55%), dos tazas de café (23%), tres tazas diarias de café (15%) y cuatro tazas (5%).
- Los motivos por los cuales las personas incrementarían su consumo diario de café se centran en un precio asequible (25%), en mejorar la calidad de los actuales productos (22%), y en una mayor disponibilidad de cafés (18%).

- El 52% de las personas de la muestra que toman café, opina que la marca debería tener su propio local, preferentemente en Urdesa, mientras que el 48% restante piensa que el local debería ubicarse en algún centro comercial de la ciudad, siendo el Mall del Sol el más opcionado por ser el mas visitado en la ciudad, de acuerdo a información primaria y secundaria.
- De los que asistirían al local (o locales) los fines de semana (70%), el 15% prefiere diferentes variedades de cafés especiales, y el 14% bocadillos de sal. El café descafeinado, el capuchino, los postres dulces, el té helado, el espresso y los helados a base de café, también tuvieron una buena aceptación por parte de la muestra poblacional.
- El 34% de la población muestral que toma café, asistiría al local de la marca Starbucks por lo menos una vez a la semana, siendo la principal disposición a pagar de $5 a $7.49 por cada consumo.

2.4 ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA POTENCIAL

Previamente se había estimado la población objetivo en la ciudad de Guayaquil, como los hombres y mujeres entre los 18 a 64 años de edad pertenecientes a las clases socioeconómicas media y alta, lo que daba como resultado una población potencial de 450.519.

Esta población habrá que segmentarla de acuerdo a los resultados obtenidos de la muestra poblacional, por medio de las encuestas realizadas y analizadas en los párrafos anteriores.

- 83% de la muestra poblacional ingiere regularmente café.

  450.519 * 83% = 373.931

- De este porcentaje de la población, 26% prefieren consumir café en cafeterías.

  373.931 * 26% = 97.222

- De la población que toma café regularmente en cafeterías/restaurantes de la ciudad, un 81% de las personas estarían dispuestas a gastar entre $2.50 a $9.99 promedio por consumo, por lo que la demanda se reduce en:

  97.222 * 81% = 78.750

Como el 52% de la muestra poblacional prefiere que Starbucks tenga su propio local cuando ingrese en la ciudad, la demanda para este establecimiento será de:

78.750 * 52% = 40.950

Pero el establecimiento de Urdesa obtuvo la aceptación del 24% de este subgrupo de la muestra, por lo que la demanda mensual inicial para el local en Urdesa será de:

$$40.950 * 24\% = 9.828$$

Según los resultados, un 34% de estas personas asistirán al local en Urdesa una vez a la semana, 30% lo harán dos veces a la semana, 28% dos veces al mes (quincenalmente), y un 8% una vez al mes.

La demanda real que tendrá el local propio de Starbucks en Urdesa será entonces de:

Tabla No. 10

Demanda potencial esperada en local propio en Urdesa

Demanda para local:	**9,828**	**Tasa de recompra mensual**	**Cant. Mensual de visitas**
Una vez a la semana	34%	4	13,366
Dos veces a la semana	30%	3	8,845
Dos veces al mes	28%	2	5,504
Una vez al mes	8%	1	786
Total de consumidores esperados →			**28,501**

Elaborado por la Autora

Por día, según los resultados de la encuesta, la demanda esperada para este local será la siguiente:

Tabla No. 11

Demanda estimada semanal

Días	% Asistencia	Clientes por día
Lunes	4.29%	305
Martes	2.86%	204
Miercoles	10.00%	713
Jueves	12.86%	916
Viernes	24.29%	1,730
Sabado	31.43%	2,239
Domingo	14.29%	1,018
Demanda estimada semanal		**7,125**

Elaborado por la Autora

En el mediano plazo, se piensa instalar el otro local en el Mall de Sol, el centro comercial mas visitado como demandó el 48% restante de los encuestados, para lo cual habrá que hacer los mismo cálculos, suponiendo un porcentaje igual de recompras mensuales y de asistencias diarias al establecimiento que se ubicaría en este Mall. De acuerdo a información secundaría, este centro comercial es el preferido por el 22% de la población guayaquileña[7], lo cual hace más que atractivo el establecer un local en este lugar también.

2.4.1 Estimación del Consumo Promedio por Persona

La carta de menú de la Cafetería "Starbucks Guayaquil" ofrece una lista de 60 productos divididos en 7 secciones, compuestos por los siguientes grupos:

[7] Publicación Diario Expreso, basado en una investigación de mercado de la consultora Pulso Ecuador

sándwiches, bocadillos de sal, bocadillos de dulce, cafés calientes, cafés fríos, otros bebidas (agua, cola, jugos), y café gourmet. Para determinar el consumo promedio por persona se ha agrupado los productos en tres grandes sectores: Alimentos y Bebidas.

La sección Alimentos se ha dividido en tres grupos de productos, determinando su porcentaje de participación basados en estadísticas de consumo de cafeterías que funcionan en Guayaquil, así como de las encuestas realizadas en esta ciudad:

Grupo de Productos	**% Part. Ventas**
Sándwiches	25%
Bocadillos de sal	46%
Bocadillos de dulce	29%

Dentro de cada grupo de productos, se ha tomado como referencia los platos con mayor volumen de ventas de la marca en otras cafeterías latinas, y manejando un criterio conservador, se consideró que debido al tamaño de las porciones, cada producto es suficiente para abastecer a una persona, con lo cual determinamos el consumo promedio por persona por producto:

Sándwiches	P. Ingreso
Español	$2.66
Jamón Serrano	$1.76
Atún Mediterráneo	$2.46
3 Quesos	$1.72
Classic	$1.35
Precio promedio (1 persona)	$1.99
Consumo Promedio Individual	**$1.99**

Bocadillos de dulce	P. Ingreso
Muffin chocochip	$0.74
Muffin Blueberry	$0.70
Muffin Banana	$0.57
Croissant Danish Canela	$1.23
Brownie espresso	$0.53
Tartas choco/moras	$1.31
Cheesecake frambuesa	$0.78
Pastel 3 chocolates	$1.11
Panqué limón	$0.66
Panqué naranja	$0.64
Panqué marmoleado	$0.62
Pastel de manzana	$1.11
Precio promedio (1 persona)	$0.83
Consumo Promedio Individual	**$0.83**

Bocadillos de sal	P. Ingreso
Tartas de maíz suave	$0.82
Cheesecake Nueva York	$1.48
Palitos queso	$0.29
Bagel tradicional	$0.29
Croissant Mantequilla	$0.57
Humitas	$1.11
Tarta de plátano	$0.57
Precio promedio (1 persona)	$0.73
Consumo Promedio Individual	**$0.73**

Elaborado por la Autora

De acuerdo al porcentaje de participación de cada grupo, procedemos a obtener el Consumo por Persona Ponderado (Alimentos):

Grupos de Productos	% Part. en Consumo	Consumo Prom. x pers.	Cons. x pers. Ponderado
Sándwiches	25%	$1.99	**$0.50**
Bocadillos de sal	46%	$0.83	**$0.38**
Bocadillos de dulce	29%	$0.73	**$0.21**
Consumo Promedio x persona (Alimentos)			**$1.09**

En lo referente a Bebidas, se ha dividido la sección en tres grupos: Cafés calientes, fríos y gourmet:

Grupo de Productos	Consumo	Descripción
Cafés calientes	100%	*Se asume que todos los clientes consumirán por lo menos una taza*
Cafés frios	100%	*Se estima que un 70% de los clientes consumirán café frío*
Cafés gourmet	22%	*Consumo porcentual de las personas, de acuerdo a las encuestas*

Cafés calientes	P. Ingreso
Café simple	$0.33
Caramel Macchiato	$1.23
Cappuccino	$1.39
Caffé Latte	$1.80
Caffé Mocha/Blanco	$1.44
Espresso	$0.49
Té Tazo caliente	$0.45
Chocolate caliente	$1.11
Precio promedio (1 persona)	$1.03
Consumo Promedio Individual	**$1.03**

Cafés helados	P. Ingreso
Frappuccino de Café	$1.39
Mocca Frappuccino	$1.64
Frappuccino Caramel	$1.39
Frappucino de Mango Créme	$1.97
Caffé Latte Helado	$2.01
Caffé Mocca con hielo	$1.56
Caramel Macchiato con hielo	$1.35
Frappuccino de Frambuesa	$2.05
Té Chai Latte Helado	$0.82
Frapuccino de te	$1.27
Chocolate frappucino	$2.05
Doubleshot	$2.13
Precio promedio (1 persona)	$1.64
Consumo Promedio Individual	**$1.64**

Cáfe gourmet (en grano)	P. Ingreso
Caturra	$2.54
Típico	$2.46
Borbón	$2.63
Guatemala	$2.30
Costa Rica	$2.38
Brasil	$3.03
Gold Coast	$3.12
French Coast	$3.07
Precio promedio (1 persona)	$2.69
Consumo Promedio Individual	**$2.69**

De igual manera, procedemos a obtener el Consumo por Persona Ponderado (Bebidas) de acuerdo al porcentaje de participación de cada grupo:

Grupos de Productos	% Part. en Consumo	Consumo Prom. x pers.	Cons. x pers. Ponderado
Cafes calientes	100%	$1.03	**$1.03**
Cafés fríos	100%	$1.64	**$1.64**
Cafés gourmet	22%	$2.69	**$0.59**
Consumo Promedio x persona (Bebidas)			**$3.26**

Finalmente, determinamos el Consumo Promedio por Persona Total incorporando los consumos individuales de alimentosa y bebidas:

Consumo Promedio x persona (Alimentos)	**$1.09**
Consumo Promedio x persona (Bebidas)	**$3.26**
Consumo Promedio x Persona Total	**$4.35**

CAPÍTULO 3

PLAN DE MERCADEO

3.1 INTRODUCCIÓN

En la ciudad de Guayaquil, las cafeterías-restaurantes han tenido una amplia pero irregular trayectoria, siendo la primera de ellas "Dulcería La Palma", fundado hace 102 años en Luque y Escobedo, (cuyo local todavía está abierto al público), a parte de disponer de otros dos cafés-restaurantes ubicados en la 17 y Portete, y en la Avenida Víctor Emilio Estrada (Urdesa), dando paso a la primera cafetería-restaurante de la urbe porteña, donde ofrecen una variedad de pastelillos, tanto de dulce como de sal, así como varios cafés (o tintos), humitas, chocolates, jugos naturales de fruta, y una amplia gama de panes. Pero este establecimiento no se ha renovado durante los últimos años, y sus habituales clientes son personas, por lo general, mayores de los 40 años, por lo que es un lugar poco conocido por los jóvenes guayaquileños, que a lo mucho, lo han escuchado de sus padres o abuelos, mas pocas veces lo han visitado, según se constató durante la realización de las encuestas.

A parte de esa cafetería-restaurante, en el Guayaquil del siglo pasado (principios y mediados), las personas preferían los comedores o salones, e invertían su dinero en este tipo de negocio que les daba mayor rentabilidad que una cafetería. Pero a finales de los años 70, junto con la inauguración del centro comercial Policentro, se abrieron en la ciudad dos nuevas cafeterías-restaurantes: Cafetería Casa Tosi, y el Dólar. Ambos lugares ofrecen una variedad de bocadillos, platos fuertes, bebidas (no alcohólicas), y cafés tradicionales (café tinto o en leche). La cafetería de Casa Tosi actualmente también opera en el centro comercial Albanborja, Plaza

Mayor, la Rotonda, en la vía a Samborondón y en el centro de la ciudad (Aguirre y Chile).

Posteriormente, con la inauguración del mayor centro comercial de la ciudad a mediados de los años 90, el Mall del Sol, surgió la cafetería Sweet&Coffee y el renacimiento de los establecimientos de comida rápida como Donkin Donuts y Subway, que también expandían diversas tipos de cafés en sus locales. Pero la especialidad de Sweet&Coffee no son las donas, ni los sándwiches, sino los cafés, que los expende de diversos tipos, fríos o calientes, acompañados de bocadillos de sal o de dulce, que le ha ayudado a posicionarse en la ciudad como una cafetería de primera especialidad, calidad y buenos precios. En la urbe, esta cafetería está presente en los centros comerciales San Marino, Mall del Sol, Mall del Sur, Riocentro Enteríos, Riocentro Los Ceibos, Riocentro Sur y Bahía Malecón.

A los pocos años (1998), surgió la competencia más fuerte para este establecimiento, la franquicia local Bopan, que se diferencia por ser un café-bar donde se vende tantas variedades de café como de bebidas alcohólicas, especialmente cocteles, en un ambiente acogedor, tradicional y de relax. Sus locales están ubicados en el Policentro, San Marino, Mall del Sol, Mall del Sur, y en la ciudadela Urdesa.

Es también destacable la actuación del Café de Tere, que en pocos años ha logrado posicionarse en la ciudad, más como un lugar para degustar un buen desayuno con bolones, que por su línea de cafés.

Con la dolarización y posterior recuperación económica el país, en los últimos cuatros años se han abierto más locales de cafetería-restaurantes entre los cuales podemos destacar: Anderson Express, Café Concert Mozart, Café Piazzolla, Cafetería Café-Cito, Cafetería El Malecón, Cafetería Liblanc, Mil Delicias Café Restaurante, Nostalgia, El Toque de Nella, Sofieri Café Restaurante, y Café-Bar Liverpool. La mayoría de estos locales están ubicados en Urdesa, a excepción de dos que se encuentran ubicados en el centro (zona regenerada del Malecón), y uno que está en la Avenida 25 de Julio.

Mención aparte merecen las islas de la empresa multinacional Nescafé, ubicadas en los principales centros comerciales de la urbe, que han tenido un gran impacto, de acuerdo a las versiones de los encuestados, y que la autora del presente estudio pudo constatar en una investigación de mercado personal.

No se puede tampoco dejar de mencionar a la franquicia norteamericana McDonalds, que en julio del 2006, introdujo un local McCoffee en la Avenida Francisco de Orellana, diagonal al centro comercial San Marino, y que pese a su reciente introducción, ha tenido un moderado éxito, según constatación personal de la autora del presente proyecto. Esta cadena norteamericana piensa expandir su línea de cafés en sus otros locales ubicados en puntos estratégicos de la ciudad (Ceibos, Mall del Sur, Avenida Domingo Comín, Alborada, Malecón 2000, Avenida Pedro Carbo).

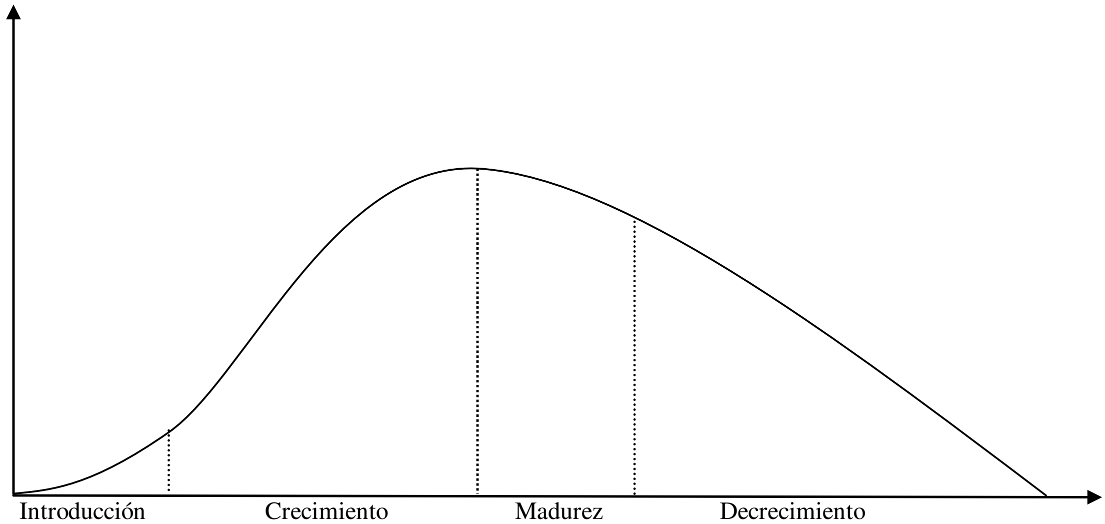
El incremento notable de cafeterías-restaurantes en la ciudad de Guayaquil se debe también a la alta demanda de bebidas cafeinadas, frías o calientes, al incremento en el consumo per cápita de café, y al mejor poder adquisitivo de los guayaquileños, sobretodo de las clases medias y altas, lo que se puede observar en el lleno completo (en horas de almuerzo y merienda) de las dos cafeterías actualmente posesionadas en el mercado guayaquileño, Bopan y Sweet&Coffee.

3.2 CICLO DE VIDA DE LAS CAFETERIAS-RESTAURANTES

Se considera que las cafeterías-restaurantes se encuentran en la etapa de Crecimiento ya que hay un aumento en las ventas, lo cual ha permitido la expansión de nuevos locales. A pesar de que existe poca difusión de la existencia de estos, el número de consumidores aumenta, lo que estimula a nuevos competidores a integrarse al mercado; los cafés tienen nuevas preparaciones y mejor calidad.

Gráfico No. 38

CICLO DE VIDA DE LAS CAFETERIAS-RESTAURANTES



3.3 OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING

3.3.1 Objetivos Financieros

- Cubrir la inversión inicial en el menor tiempo posible, por medio de las ventas generadas.
- Obtener un ingreso que permita cubrir los Costos y Gastos, además de generar mayores utilidades.

- Obtener en el flujo de caja estimado, resultados positivos de tal forma que se pueda cubrir los egresos en efectivo y así cumplir con las operaciones de la cafetería.

- Incrementar la rentabilidad de los accionistas de la Corporación Starbucks, para que sigan invirtiendo en nuevos locales.

3.3.2 Objetivos de Mercadotecnia

- Posicionar una nueva cafetería internacional con el concepto de la "experiencia Starbucks", en donde se brinda a los consumidores un café de excelente calidad a un buen precio, en un ambiente confortable, y con un servicio personalizado.

- Promover nuevas bebidas frías y calientes de cafés únicos en el mundo por su aroma, sabor y textura.

- Con las estrategias propuestas en el siguiente Plan de Marketing, se espera cumplir con un crecimiento del 5% anual en ventas proyectado en los estados financieros.

- Lograr un alto grado de fidelidad por parte de los consumidores.

3.4 ANÁLISIS FODA DE LA CAFETERÍA STARBUCKS

En base a la investigación y estudio de mercado realizado, junto al análisis de la competencia actual, se puede resumir la situación actual de la cafetería Starbucks en la siguiente matriz FODA.

Tabla No. 12

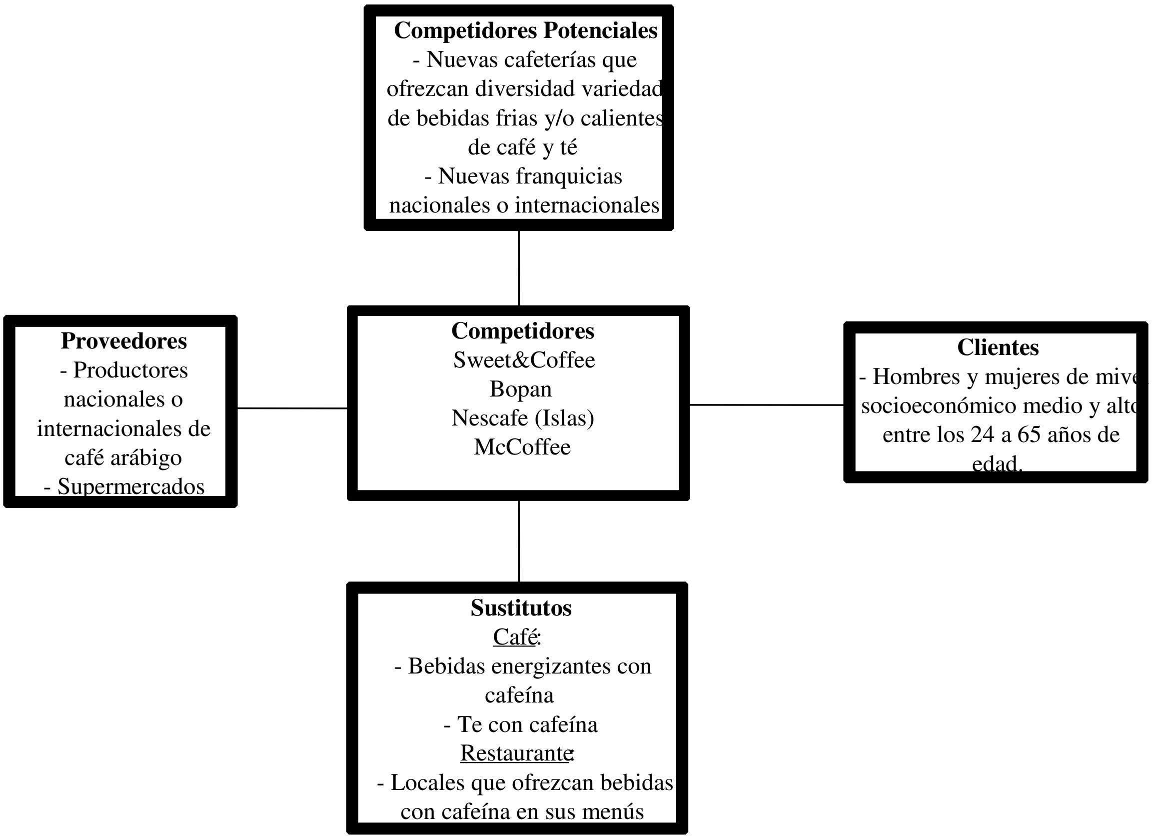
Matriz FODA

<table>
<tr>
<td><u>Fortalezas</u>
▪ Precios competitivos.
▪ Marca reconocida internacionalmente.
▪ Equipo y tecnología de primera.
▪ Materia prima (granos de café) selectos, los mejores del mundo.
▪ Infraestructura moderna.
▪ Bajo requerimiento de personal administrativo.
▪ Mercado meta está conformado por las clases sociales menos afectadas por variaciones económicas.
▪ La calidad del servicio y el ambiente acogedor son particularidades únicas de la marca.
▪ Disponibilidad local de otros productos y proveedores durante todo el año.</td>
<td><u>Oportunidades</u>
▪ Incremento en el consumo per-cápita de café.
▪ Incremento en la visita de turistas extranjeros a la urbe y que conocen la marca.
▪ Regeneración urbana de la ciudadela Urdesa.
▪ Starbucks Corporation se encuentra en pleno proceso de expansión internacional.
▪ Posibilidad de expandir a otras partes de la ciudad ya que la demanda potencial es muy amplia frente a la oferta del proyecto.
▪ Compra de materia prima más barata por posible firma del TLC.</td>
</tr>
<tr>
<td><u>Debilidades</u>
▪ Precios inestables del saco de café arábigo en el mercado.
▪ Al inicio solo se abastecerá al sector norte de la ciudad de Guayaquil.
▪ Existen varias cafeterías que brindan el servicio de bebidas frías y calientes de café en Guayaquil.</td>
<td><u>Amenazas</u>
▪ Nuevas marcas o franquicias.
▪ Inseguridad (robos).
▪ Situación social y política inestable.
▪ Eliminación de subsidios.
▪ Campañas publicitarias agresivas por parte de competidores actuales.</td>
</tr>
</table>

Elaborado por la Autora

3.5 CADENA DE VALOR DE PORTER

Gráfico No. 39



Elaborado por la Autora

- ✓ **Competidores.-** Los principales competidores de la cafetería Starbucks en Guayaquil son: Sweet&Coffee, Bopan, Islas de Nescafé y McCoffee, dado que ofrecen una amplia variedad de cafés como los de la cafetería internacional, atienden en los centros comerciales y dos tienen sus propios locales con un buen servicio al cliente, además de que están posicionados en la mente de los consumidores potenciales.

- ✓ **Competidores potenciales.-** Estarían conformado por aquellos locales que ofrecerían productos similares con el mismo horario de atención, ya sean estos locales nuevos o franquitas, nacionales o internacionales.

- ✓ **Sustitutos.-** Para el café como bebida, hay en el mercado varias bebidas energizantes que contienen cafeína entre sus ingredientes, así como té con cafeínas, aunque para Starbucks esto no sería problema, pues también vende varios tes. En cuanto a la cafetería en sí, sus sustitutos sería otros locales de comida rápida en donde vendan otro tipo de bebidas, frías o calientes, con o sin cafeína.

- ✓ **Clientes.-** Representan el grupo objetivo, conformado por hombres y mujeres de nivel socio económico medio y alto con edades entre 24 y 65 años de edad.

- ✓ **Proveedores.-** Son básicamente los productores nacionales o internacionales de café arábigo con calidad internacional comprobada (que en el país hay en la zona de Manabí y Loja), además de mayoristas y supermercados de la ciudad para el resto de productos (leche, azúcar, harina), con los cuales se podrá tener un alto grado de negociación, ya que los productos requeridos tienen gran cantidad de oferentes.

3.6 COMPETENCIA

Se ha elaborado una tabla mediante la cual se ha analizado las características principales de las cafeterías-restaurantes ubicados en diversos sectores de la ciudad de Guayaquil (Tabla No. 13).

En Urdesa, consideramos como principal competencia a las cafeterías que tienen una alta participación de mercado como son: Bopan, Café Piazzolla y Cafetería Liverpool, los cuales ofrecen una amplia variedad de cafés desde los USD 0.40 hasta los USD 2.50. El menú es variado pues presentan opciones de: comida típica, cócteles y piqueos.

Tabla No. 13

Zona	Cafetería	Dirección	Dimensión	Atractivo de Localización	Trafico de clientes	Aspecto	Tiempo que lleva abierto
Norte	Bopan	Víctor Emilio Estrada	Grande	Alto	Normal	Muy agradable	8 años
Norte	Sweet&Coffee	San Marino	Mediano	Alto	Muchos clientes	Agradable	3 años
Norte	McCoffee	Francisco de Orellana	Pequeño	Alto	Pocos clientes	Agradable	Reciente
Norte	Anderson Express	Juan Tanca Marengo	Pequeño	Bajo	Pocos clientes	Desolado	4 años
Centro	Café Concert Madonna's	Boyacá	Mediano	Medio	Normal	Antiguo	5 años
Centro	Cafetería California	L. Urdaneta	Mediano	Medio	Normal	Desagradable	8 años
Sur	El Toque de Nella	25 de Julio	Grande	Medio	Normal	Poco agradable	10 años
Norte	Bopan	Policentro	Mediano	Bajo	Pocos clientes	Antiguo y agradable	3 años
Norte	Bopan	Mall del Sol	Mediano	Medio	Normal	Agradable	5 años
Norte	Cafetería Liverpool	Las Monjas	Mediano	Medio	Normal	Agradable	4 años
Norte	Cafetería El Dólar	Policentro	Grande	Alto	Normal	Agradable	21 años
Norte	Bopan	San Marino	Mediano	Medio	Normal	Muy agradable	3 años
Norte	Islas Nescafé	Policentro	Pequeño	Medio	Muchos clientes	Poco agradable	4 años

Fuente: *Grupo focal – Investigación personal*
Elaborado por la Autora

3.7 MATRIZ FCB

Mediante esta matriz se podrá analizar el comportamiento de elección de compra de los consumidores, al momento de tomar una diversa gama de cafés, fríos o calientes, en el norte de la ciudad (Urdesa) en la tarde o en las noches porteñas.

- **Modo intelectual.** Los consumidores se basan en la razón, lógica y hechos.

- **Modo emocional.** Los consumidores se basan en emociones, sentidos e intuición.

- **Implicación débil.** Representa para los consumidores una decisión fácil de compra.

- **Implicación fuerte.** Representa para los consumidores una decisión complicada de compra.

Gráfico No. 40

Matriz FCB

	Modo Intelectual	**Modo Emocional**
Fuerte	Aprendizaje (i, e, a)	Afectivo (e, i, a)
Débil	Rutina (a, i, e)	Hedonismo (a, e, i)
	Altas	**Bajas**

a = actúa **e** = evalúa **i** = investiga

El local de venta de cafés, con un servicio personalizado, se encuentra en el cuadrante denominado "Hedonismo" debido a que:

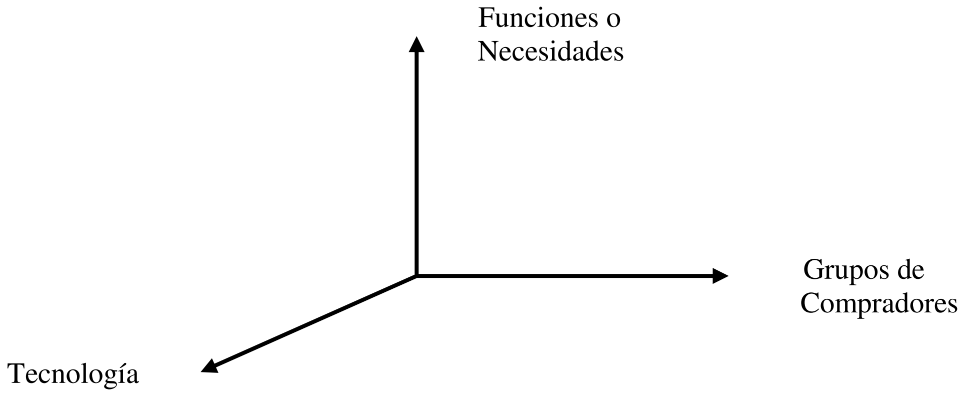
- ✓ La implicación de la compra es débil, porque los consumidores se reúnen en grupos familiares o de amistad y toman la decisión en conjunto, sin necesidad de que haya presión por disfrutar un café.

- ✓ El modo de elección es emocional, ya que se basa en el deseo de las personas por sentir una experiencia distinta al entrar en la cafetería.

- ✓ Para tomar la decisión, las personas primeramente se deciden a consumir, evalúan la sensación con respecto a la competencia y por último investiga las opciones de compra.

3.8 MACRO-SEGEMENTACIÓN

En este análisis, se definirá el mercado de referencia desde el punto de vista del cliente, para lo cual se ha tomado en cuenta tres dimensiones, las cuales se describen a continuación:



a. Funciones o Necesidades: ¿Qué necesidades satisfacer?

- ✓ Tomar un café de excelente aroma, sabor y textura.
- ✓ Disfrutar de una taza de café entre amigos en un ambiente agradable.
- ✓ Conocer la "Experiencia Starbucks".

b. Tecnología: ¿Cómo satisfacerlas?

- ✓ Preparando las bebidas con el mejor café arábigo del mundo.

- ✓ Ofreciendo un servicio personalizado en un ambiente moderno y agradable.

c. Grupos de compradores: ¿A quién satisfacer?

- ✓ Hombres y mujeres.
- ✓ Población Económicamente Activa.
- ✓ Nivel socioeconómico Medio y Alto.
- ✓ Grupo de edad: 24 – 65 años.
- ✓ Estilo de vida: Personas que disfrutan de una taza de café y bocadillos entre amigos y familiares.
- ✓ Ventajas buscadas por los consumidores:
    - Amplia variedad de Bebidas de café deliciosas, frías o calientes.
    - Servicio de primera.
    - Ambiente agradable para pasarlo entre amigos y familia.
- ✓ Competidores a controlar: Cafeterías que ofrecen una amplia variedad de cafés, bocadillos y tés entre sus menús, posicionadas en la mente de los consumidores y con locales en el norte de la ciudad.

3.9 MICRO-SEGMENTACIÓN

En este mercado de bienes de consumo, la segmentación se realiza por Ventajas Buscadas ya que se dirige a personas quienes toman café fuera de casa de lunes a domingo y prefieren un café con excelente sabor, aroma y textura, en un ambiente muy agradable y con servicio personalizado, entre otros motivos.

Las características de las personas del segmento elegido son:

a. Geográfica:

Variable Geográfica: Ciudad de Guayaquil, Parroquia Tarqui

Zona: Ciudadela Urdesa Central- Avenida Las Monjas y Calle Primera, y ciudadelas cercanas: Urdesa Norte, Lomas de Urdesa, Kennedy (Norte, Vieja y Nueva), Miraflores, Ceibos, Garzota, IETEL, Vernaza Norte, y ciudadela Guayaquil.

b. Socio-Demográfica:

Edad: 24 a 65 años.

Género: Hombres y Mujeres.

Nivel ocupacional: Dirigido a oficinistas, ejecutivos, gerentes, etc.

Clase social: Media, media-alta y alta.

c. Psicográficas: Personas que consumen productos con cafeína y descafeinados, tés, gustan de bocadillos salados o dulces, ensaladas, helados y postres de café.

3.10 ESTRATEGIAS DE MERCADEO

Objetivos

- ✓ Estimular la degustación de los productos por parte de los potenciales usuarios.

- ✓ Asegurar la continuidad de compra y lealtad.

3.10.1 Estrategia de Crecimiento

Gráfico No. 41

Estrategias de Crecimiento Intensivo (Ansoff)

PRODUCTOS ACTUALES	NUEVOS PRODUCTOS
1. Estrategia de Penetración de Mercado	3. Estrategia de desarrollo de producto
2. Estrategia de Desarrollo de Mercado	4. Estrategia de Diversificación

Se adoptará la estrategia de Crecimiento Intensivo (Ver Gráfico No. 41) con la finalidad de desarrollar la marca dentro del mercado meta. Esta estrategia implica lo siguiente:

Estrategia de penetración de mercado con la que se pretende alcanzar las ventas proyectadas, por medio de:

- ✓ **Desarrollo de la demanda primaria:** Esta comprende las Estrategias básicas de Porter para el desarrollo (Ver Gráfico No. 42), de la cual se ha analizado que la mas adecuada es la de El Especialista que se concentra en las necesidades del segmento particular de compradores, diferenciar el producto (café de altísima calidad), explotar el nombre de la marca Starbucks para poder obtener cuotas de mercado altas.

- ✓ **Aumento de la cuota de mercado**. La estrategia a aplicar se basa en la fijación de precio y promociones.

Gráfico No. 42

Estrategias Básicas de Crecimiento

		Ventaja Competitiva	
Objetivos Estratégicos	***Todo el sector industrial***	**Diferenciación**	**Dominio por los Costos**
	Segmento en Concreto	**Concentración o Enfoque (El Especialista)**	

La estrategia de precios a seleccionar es la de Precios de Penetración, ofreciendo un producto de alta calidad a un precio medio.

Gráfico No. 43

Estrategias de Fijación de Precios

		Precio		
		Alto	**Medio**	**Bajo**
Calidad del Producto	**Alto**	Premium	**PENETRACIÓN**	Excelente Valor
	Medio	Sobreprecio	Promedio	Buen Valor
	Bajo	Engaño	Pobre	Barato

3.11 MARKETING MIX PROPUESTO

Previo a la propuesta del Marketing Mix del proyecto, estableceremos lo siguiente:

a. Misión

Ofrecer el mejor café del mundo en una amplia gama de bebidas servidas frías o calientes, acompañadas con un delicioso bocadillo en un ambiente acogedor con un servicio personalizado, para que las personas recuerden por siempre la "Experiencia Starbucks" creando una alta fidelidad a la marca y sus productos.

b. Visión

Ser la mejor cafetería en la ciudad de Guayaquil, en un plazo de 3 años desde la puesta en marcha del proyecto, y extender más locales donde exista afluencia de clientes para que nadie en Guayaquil se quede sin probar la "Experiencia Starbucks".

c. Posicionamiento

Aprovechando el nombre de la marca, la estrategia de posicionamiento estará basada principalmente en la calidad del café que se prepara para las diferentes bebidas, postres y helados que se venden a base del grano selectamente escogido para la preparación de los productos que vendería la marca en la ciudad.

El Marketing Mix que se presenta a continuación, trata de cumplir con las necesidades del mercado meta.

PRODUCTO

De acuerdo a la Investigación de Mercados realizada y la lista de productos que por lo general venda la marca en otras cafeterías en Latinoamérica, se ha diseñado un menú dirigido al mercado meta. Se sugiere que el menú cambie cada dos meses, sobretodo con nuevas bebidas y bocadillos.

1. Menú a ofrecer y características principales[8]

A. **Alimentos.-** Se ofrecerán de Lunes a Domingo diferentes alternativas de bocadillos y sándwiches, los cuales consisten inicialmente en: Sándwiches Español, Jamón Serrano, Atún Mediterráneo, 3 Quesos, Classic; Muffin Chocochip, Muffin Blueberry (de mora), Muffin Plátano; Brownie Espresso, Tartas Choco/Moras, Tartas de maíz suave; Bagel Tradicional, Croissant Mantequilla; Cheesecake Frambuesa, Cheesecake Nueva York, Pastel 3 chocolates, Panqué Limón, Panqué Naranja, Panqué Marmoleado, Tarta de plátano; Vainilla Cranberry, Palitos de queso y Barra Espresso de Chocolate.

B. **Bebidas.-** Las personas encuestadas en su mayoría prefieren diferentes variedades de café, entre los cuales prefieren el capuchino y el espresso; el café descafeinado y el espresso Light también tuvieron buena acogida entre los encuestados, así como el té con cafeína, sobre el descafeinado, que tuvo menor aceptación. En base a esto, a lo que vende las tres cafeterías más

[8] Imágenes y menú tomados del Starbucks Corporation México y Perú

fuertes del mercado, y a las bebidas que expende la marca regularmente, se ha seleccionado los siguientes productos:

Cálidas:


Caramel Macchiato


Cappuccino


Café Latte


Café Mocha/Blanco


Espresso

Heladas:

Frappuccino® Caramel

Frappuccino® de Mango Creme

Café Latte Helado

Frappuccino® de Frambuesa

Té Chai Latte Helado

C. **Café en grano:** En vista de que muchas personas en las encuestas realizadas expresaron su preferencia por el café gourmet, y como la competencia mas fuerte y directa de la marca también vende sobres gourmet de café en grano, la empresa en nuestra ciudad también los puede vender, ya que esta es otra de sus líneas tradicionales de producto.

Las variedades de café gourmet que venderá son:

- ✓ Caturra
- ✓ Típico
- ✓ Borbón
- ✓ Guatemala
- ✓ Costa Rica
- ✓ Brasil
- ✓ Gold Coast
- ✓ French Coast

2. Marca: El nombre de la cafetería sería "Starbucks Guayaquil", inicialmente. De abrirse otro local en la ciudad, puede cambiarse el nombre a "Starbucks Urdesa", previa aprobación del Director Internacional de la Marca en Estados Unidos.

GUAYAQUIL

3. Slogan: “Vive la experiencia Starbucks”

“El corazón de nuestro negocio se basa en dos cosas importantes: nuestro café y nuestra gente”.

“No importa que tan rápido crezcamos, nos fundamentamos en nuestros valores de:

- Proveer un grato ambiente de trabajo y tratando a la gente con dignidad y respeto.
- Aplicar altos estándares de excelencia en la compra y selección de nuestro café.
- Construir fuertes relaciones y desarrollar clientes satisfechos”[9].

4. Presentación de productos: El menú se presentará debidamente decorado en vasos, platos, tazas y jarros de la marca, traídos desde los Estados Unidos, y que están a la venta para los consumidores que los deseen.

[9] www.starbucks.com.mex

PRECIO

Los precios que se presenta en la Tabla No. 14, han sido establecidos tomando en cuenta los precios de la competencia, los costos unitarios promedio de cada producto y margen de contribución sobre éstos (70% sobre costos de bebidas y alimentos).

Formas de Pago:

- ✓ Efectivo.
- ✓ Tarjetas de crédito (Master Card, Visa, Diners, American Express).
- ✓ Tarjeta inteligente para clientes habituales (en el largo plazo).

Productos	Precios sin impuestos	Precio final al consumidor
ALIMENTOS		
Sándwiches		
Español	$2.66	$3.25
Jamón Serrano	$1.76	$2.15
Atún Mediterráneo	$2.46	$3.00
3 Quesos	$1.72	$2.10
Classic	$1.35	$1.65
Bocadillos de dulce		
Muffin chocochip	$0.74	$0.90
Muffin Blueberry	$0.70	$0.85
Muffin Banana	$0.57	$0.70
Croissant Danish Canela	$1.23	$1.50
Brownie espresso	$0.53	$0.65
Tartas choco/moras	$1.31	$1.60
Cheesecake frambuesa	$0.78	$0.95
Pastel 3 chocolates	$1.11	$1.35
Panqué limón	$0.66	$0.81
Panqué naranja	$0.64	$0.78
Panqué marmoleado	$0.62	$0.76
Pastel de manzana	$0.82	$1.00
Bocadillos de sal		
Tartas de maíz suave	$0.82	$1.00
Cheesecake Nueva York	$1.48	$1.80
Palitos queso	$0.29	$0.35
Bagel tradicional	$0.29	$0.35
Croissant Mantequilla	$0.57	$0.70
Humitas	$1.11	$1.35
Tarta de plátano	$0.57	$0.70
BEBIDAS		
Cafés calientes		
Café simple	$0.33	$0.40
Caramel Macchiato	$1.23	$1.50
Cappuccino	$1.39	$1.70
Caffé Latte	$1.80	$2.20
Caffé Mocha/Blanco	$1.44	$1.75
Espresso	$0.49	$0.60
Té Tazo caliente	$0.37	$0.45
Chocolate caliente	$1.11	$1.35
Cafés helados		
Frappuccino de Café	$1.39	$1.70
Mocca Frappuccino	$1.64	$2.00
Frappuccino Caramel	$1.39	$1.70
Frappucino de Mango Créme	$1.97	$2.40
Caffé Latte Helado	$2.01	$2.45
Caffé Mocca con hielo	$1.56	$1.90
Caramel Macchiato con hielo	$1.35	$1.65
Frappuccino de Frambuesa	$2.05	$2.50
Té Chai Latte Helado	$0.82	$1.00
Frapuccino de te	$1.27	$1.55
Chocolate frappucino	$2.05	$2.50
Doubleshot	$2.13	$2.60
CAFÉ GOURMET EN GRANO		
Caturra	$2.54	$3.10
Típico	$2.46	$3.00
Borbón	$2.63	$3.20
Guatemala	$2.30	$2.80
Costa Rica	$2.38	$2.90
Brasil	$3.03	$3.70
Gold Coast	$3.12	$3.80
French Coast	$3.07	$3.75

PLAZA

En negocios de atención al público, específicamente en restaurantes, se presenta un solo canal de distribución, la denominada 0 Etapas, ya sea que se brinde el servicio al cliente en el local, o se realice entrega a domicilio.

Productor — **Consumidor**

PROMOCIÓN

En más de treinta año que la cafetería "Starbucks" lidera el mercado de ventas directas de diferentes variedades de cafés en los diferentes mercados internacionales a los cuales ha incursionado, no ha requerido de publicidad masiva en los medios de comunicación, debido a que se ha visto favorecida por la ***expansión de la marca*** a través de joint ventures y otorgación de licencias, y por el ***Efecto Band Wagon***, que consiste en que la "demanda de un bien o servicio aumenta porque otros están consumiendo el mismo bien o servicio".

Sin embargo, se ha planificado realizar una campaña de promoción en medios de prensa escrita (periódicos y revistas) y la radio, divididas en dos etapas: de Introducción y d Mantenimiento.

Etapa de Inauguración

Semana previa a la inauguración

Los administradores-copropietarios locales, visitaran las oficinas de empresas cercanas, agencias turísticas, bancos, oficinas de cónsules y lugares de recreación del norte de la ciudad de Guayaquil, para la creación de una base de datos, a los cuales se enviará un correo directo presentando de manera formal a la cafetería Starbucks para que asistan a la gran inauguración.

Adicionalmente, se promocionará la cafetería en los periódicos El Universo y Expreso; en las radios Fuego, Canela, Tropicana, Disney, y Sonorama; en los canales de televisión Canal Uno, Red Telesistema, ECUAVISA, Teleamazonas y TC Televisión, con el fin de que filmen la inauguración a cambio de disfrutar, gratis, los diversos productos, pero sobretodo, bebidas de café de la prestigiosa marca internacional.

Primera Semana

Durante la mañana.- Entrega de cartas a los ejecutivos y oficinista de la base de datos, la cual invita a la inauguración del local, degustación del menú, presentación de los servicios, historia y responsabilidad social de la empresa.

Durante la tarde.- Entrega de invitaciones especiales a los personas seleccionados por los diversos medios de comunicación locales, invitando a la apertura del local con una degustación del menú y presentando una promoción por inauguración del local, la cual consiste en un almuerzo gratis, durante todo la semana, a las primeras quince personas que lleguen a partir de la 1:00 PM. Se adjuntará una volante con el logotipo del restaurante, los regalos de la semana y los shows en vivo (durante las primeras semanas de inauguración).

Segunda semana

Entrega de cupones con descuentos especiales, y lista de los shows en vivo a presentarse en el local, para los ejecutivos y oficinistas de las empresas cercanas a la cafetería.

Adicionalmente, se distribuyeran volantes en los hogares cercanos al restaurante, en donde se detallan las promociones del mes, el detalle de las bebidas frías y calientes registradas por Starbucks como de calidad única en el mundo.

Medios de Comunicación

Internet

Se colocara un Banner durante el primer semestre de cada año alternados de la siguiente manera:

- Hogar (Tres meses): Cuenta con 4.000 usuarios por día. Se elige el paquete de Cocina & Gourmet que comprende recetas, platos y lugares de comida típica y demás.

  Medidas: 234 x 60 (Júnior)

  Costo Mensual: $300

- Vistazo (Tres meses): Visitada por 5.000 usuarios al día. Paquete Noticias al día (se actualiza dos veces al día) y Agenda.

  Medidas: 120 x 60

  Costo Mensual: $300

- Portal turístico del Municipio de Guayaquil (Fundación Siglo XXI): Visitado por 1.200 personas al día. Paquete Hoteles & Restaurantes.

  Medidas: 200 x 70

  Costo mensual: $120

Adicionalmente, la empresa tendrá su propia página Web, www.starbucks.com.ec, para que las personas conozcan los nuevos productos que se irían añadiendo al primer menú cada dos o tres meses, de acuerdo a la demanda, los servicios del local, sugerencias y quejas, regalos y diferentes promociones.

Revistas

Mediante convenios con operadoras turísticas, se puede promocionar la cafetería en folletos y guías turísticas para atraer a los turistas extranjeros que si conocen la marca. También, se puede promocionar en las principales revistas de mayor circulación en la ciudad.

- La Revista- El Universo (todos los domingos del año): 850.000 ejemplares por mes.

  Medidas: 7.5 x 12

  Costo mensual: $680

- Revista Vistazo (cada mes): 30.000 ejemplares mensuales

  Medidas: 8.8 x 9.1

  Costo mensual: $960

Mercadeo Directo

Internet.- Mensajes a través de e-mails ofreciendo el servicio a los clientes de la base de datos creada.

Aerolíneas.- Folletines a los turistas que viajan a Guayaquil, usando la aerolínea TAME o Lan.

Relaciones Públicas

- Participación en ferias turísticas locales
- Sponsor oficial en olimpiadas de colegios de clase medio-alto, alto (La Moderna, Torremar, Ecomundo, Logos Academy, Nuevo Mundo, IPAC, Jefferson, Xavier), en las novatadas de las Universidades: Católica, ESPOL – ICHE, UESS, Santa María, Jefferson, Mónica Herrera, Brookdale Comunity College, UTEG, Universidad del Pacífico; y en eventos de gala de la clase social alta.

Fuerza de ventas

Dos ejecutivos de ventas que se encargaran de visitar los hoteles y sitios turísticos de la ciudad, así como consulados y empresas multinacionales asentadas en Guayaquil, con la finalidad de promover las promociones anteriormente expuestas, los regalos mensuales, las bebidas que se expenden, además que esto sirve para mantener actualizada la base de datos y poder enviar e-mails.

Medios de Comunicación

- Entrevistas o reportajes a diario El Universo sección Gran Guayaquil por apertura del restaurante.

- Reportajes para el diario Expreso, sección Emprendedores por primer año de negocios.
- Reportajes en ECUAVISA Internacional una vez al año.
- Enviar volantes a través de los estados de cuenta de los socios de la Tarjeta de Crédito Dinners Club, ofreciendo descuentos especiales.

CAPÍTULO 4

ESTUDIO TÉCNICO, ORGANIZACIONAL Y LEGAL

4.1 PROCESO DE ELABORACIÓN DE PRODUCTOS PRINCIPALES

El proceso de elaboración del menú para la cafetería internacional, requiere de ciertos puntos previos a tener en cuenta así como:

a) Recetario o ficha técnica: En el Anexo 9, se incluirá la descripción de los ingredientes y cantidades que se requiere, la preparación de cada café, utensilios necesarios, tiempo de demora y la presentación final de la bebida.

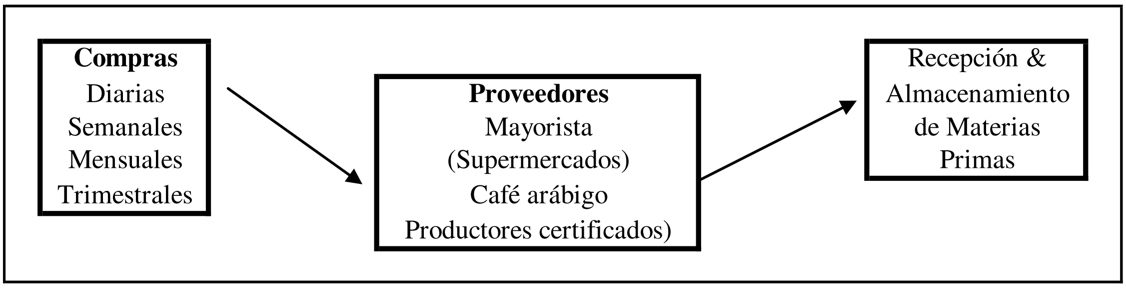
b) Perfil del Personal de Cocina: Este punto será explicado en la sección 4.2, donde se especifica el personal requerido y sus funciones respectivas.

c) Ciclo de compras: Las materias primas a comprar deben ser de alta calidad, especialmente del café arábigo, que deberá ser catado periódicamente por los técnicos de la Corporación para verificar su aroma, sabor y textura; en este punto también son importantes la leche y azúcar (edulcorantes). Frutas, carne (jamón, pollo, pavo, atún), especies, condimentos y vegetales para los sándwiches y bocadillos de sal y dulce, en la medida de lo posible deben estar frescos, por lo cual se recomienda que las compras de algunos de éstos ingredientes sean diarias; hay un segundo grupo que no necesita comprarse diariamente; hay un segundo grupo que no necesita comprarse diariamente para lo cual se ha diseñado un esquema (Ver Anexo 10) en el que se detalla la frecuencia de compras (diarias, semanales, etc.) de ingredientes, artículos para la limpieza así como los proveedores y sus condiciones de pago.

El ciclo de compras finaliza con el almacenamiento de los víveres y otros artículos necesarios para la elaboración de los platos y bebidas.

Cuadro No. 14

Ciclo de compras



d) Normas de calidad del servicio. Las normas de calidad del servicio que la cafetería internacional adoptará en Guayaquil son las siguientes:

I. Se considera fundamental la limpieza en toda etapa del proceso de elaboración de los platos y sobretodo, bebidas, para garantizar una comida de calidad.
II. Comprar el mejor café arábigo ecuatoriano, seleccionado por técnicos internacionales, para la preparación de los diferentes tipos de café.
III. Comprar ingredientes frescos, naturales y de alta calidad.

IV. Las preparaciones culinarias se mantendrán a la temperatura adecuada hasta su servicio, tanto si se trata de platos y bebidas frías, como calientes.

V. Trato amable y personalizado por parte del personal de servicio hacia el cliente, con la capacidad de atender las solicitudes y/o quejas de los clientes lo más pronto posible.

VI. Ambientar el local de forma tal que los clientes se sientan en casa, con cómodos sillas, música relajada.

VII. Estar en contacto con los clientes para atender las inquietudes a través de encuestas, o buzón de sugerencias.

Esquema de Elaboración del Menú

Horario de Elaboración del Menú de la Cafetería Starbucks:

Continuo (desde las 10:00 AM hasta las 9:45 PM)

a. Bebidas (Dos alternativas)

1. Selección de Ingredientes: En esta etapa, de acuerdo a las fichas o recetas se procede a seleccionar los ingredientes requeridos para las bebidas frías o calientes, tomando en cuenta que deben estar en buen estado, pero poniendo énfasis en el café seleccionado.
2. Limpieza, y preselección de los granos de café.
3. Limpieza y re selección de azúcar, leche, agua, cremas y especies.
4. Tostado del café en maquinas especiales.

5. Se calienta o enfría la leche o agua mientras se preparan los otros ingredientes.
6. Se empieza la preparación de los diversos tipos de café.
7. Preparar el té y agua aromática.
8. Servir las bebidas con una decoración atractiva, de acuerdo a las normas de la Corporación.

b. Sándwiches y bocadillos

1. Selección de los ingredientes para las diversos sándwiches y bocadillos.
2. Limpieza y re selección de vegetales, carnes y queso.
3. Picado de vegetales.
4. Preparación del pan.
5. Untado de salsas, mantequilla.
6. Mezclado con otros ingredientes preparados (carnes, queso).
7. Entrega de bocadillos y sándwiches en platos especiales de la marca.

Terminada la atención al público (10:00 PM), se procede a la limpieza general de la cocina, por parte de todos los integrantes del equipo, el Cocinero principal será el encargado de organizar al personal para realizar actividades rotativas de aseo.

4.2 CAPACIDAD PROYECTADA

4.2.1 Capacidad Total Instalada

El local tendrá una capacidad total para 200 personas, divididas de la siguiente manera:

	Número de mesas	Número de sillas	Capacidad Total
Capacidad Total del Local	50	4	**200**

Se ha considerado un tiempo de ocupación promedio de 60 minutos (1 hora), con horarios de atención desde las 9:00h hasta las 14:00h en la tarde y 17:00h hasta las 23:00h en la noche, con lo cual la capacidad instalada total del local sería la siguiente.

Horarios	Desde	Hasta	Número de horas	Ocupación Promedio	Total Clientes
Mañana - Tarde	9:00	14:00	5	1	**1,000**
Noche	17:00	23:00	6	1	**1,200**
Capacidad Total Instalada por día					**2,200**
Capacidad Total Instalada por semana					**15,400**

4.2.2 Capacidad Estimada Semanal

Se contempla una ocupación diferenciada para cada día de la semana, de acuerdo al comportamiento del consumidor en negocios de cafeterías (información secundaria), y por los resultados de la encuesta (información primaria):

Días	**% Ocupación**	**No. de clientes**		**Clientes por día**
		Tarde	**Noche**	
Lunes	**15%**	150	180	**330**
Martes	**10%**	100	120	**220**
Miércoles	**35%**	350	420	**770**
Jueves	**45%**	450	540	**990**
Viernes	**75%**	750	900	**1,650**
Sabado	**100%**	1000	1200	**2,200**
Domingo	**45%**	450	540	**990**
Capacidad Estimada Semanal				**7,150**

Con lo expuesto, la Capacidad Estimada Semanal representa el 63% de la Capacidad Total Instalada, totalizando 26,283 clientes estimados mensuales:

	Clientes	**% Utiliz.**
Capacidad Total Instalada Semanal	15,400	100%
Capacidad Estimada Semanal	**7,150**	**46%**
Capacidad Estimada Mensual	**28,600**	

4.2.3 Capacidad Proyectada Mensual

En las proyecciones aplicadas, se ha tomado en cuenta el comportamiento de los consumidores en el ciclo de vida. En los primeros 3 meses no se consideran ventas por tratarse del período de instalación del negocio, aplicándose el Efecto Band-Wagon (incidencia de la moda o novedad) en los siguientes 21 meses en la cual se proyectará el 100% de la Capacidad Estimada Mensual; luego viene la etapa de Madurez, dividida en dos períodos: una que dura 8 meses (proyección del 80%) y finalmente la que se extiende hasta la finalización de las proyecciones que estima moderadamente el 70% de la Capacidad Estimada Mensual:

Ciclos de Vida	**Períodos (en meses)**	**% Proyectado**	**Clientes por mes**
Instalación del Negocio	*Mes 01 - 03*	**0**	**0**
Efecto Band-Wagon	*Mes 04 - 24*	**100%**	**28,600**
Inicio Etapa de Madurez	*Mes 25 - 35*	**80%**	**22,880**
Etapa de Madurez	*Mes 36 - 60*	**70%**	**20,020**

4.3 REQUERIMIENTOS PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO

Se ha subdividido estos requerimientos de la siguiente forma:

I. Recursos necesarios

A continuación, se presentan los principales recursos que se deben considerar para implementar la cafetería internacional.

El costo de cada recurso se especifica en el Anexo 11 y los costos totales en el siguiente capitulo, sección "Inversiones".

✓ ***Maquinarias y equipos requeridos, Equipos de Computó, Muebles, enseres y otros Activos Fijos.***

Tabla No. 14

DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS	CANTIDAD
1. Maquinaria y Equipos		
Refrigerador	15 pies, sistema de enfriamiento no frost, 2 parrillas regulables de alambre, interior iluminado, 1 cajón y 2 anaqueles en la puerta.	1
Licuadora	Capacidad de 8 Litros	1
Máquina para el espresso	Exclusivo de la marca internacional, para molido fino	2
Cafetera de filtro	Para molido mediano	2
Cafetera de émbolo	Para molido grueso	2
Tostadora	Maquinaria del Rhin	2
Licuadora	Capacidad de 1 Litro	1
Línea de Autoservicios	Estructura: Acero Inoxidable. Bandejas de servicio: 2 1/2 bandejas calientes a gas, 6 bandejas 1/3 frías. Iluminación lampara de 40W, patas regulables para nivelación, revestimiento de formica.	1
Dispensador de Jugos	Máquina refrigerada térmica, 2 tanques, 10 litros cada uno.	1
Mesón de trabajo	Acero inoxidable, patas tubulares de acero inoxidable de 1 ½ pulgada y regulables para nivelación, con 2 repisas (1.52 x 76)	2
Sanduchera		2
Sistema central de aire	Con tecnología coreana (LG)	1
Repisa	Acero Inoxidable, 3 compartimientos	1
Microondas	Con tecnología coreana (LG)	2
Lavadero de dos pozos	Con plano escurridor	1
2. Menaje		
Cucharita expresso	Caja x 12	12
Cuchara de café	Caja x 12	15
Cuchillo postre	Caja x 12	10

Tenedor	Caja x 12	10
Espumadera	20 cm	3
Tazón para mezclar	4.8 lt	3
Cucharón	4 oz.	3
Cedazo chino	10" (grueso)	3
Cuchillo para carne	12" Profesional Master	3
Set x 4 vasos	H/B 36 CI Lancer	50
Plato/taza para café	11,2 cm restaurante	150
Jarra	1 lt ARC	10
Plato	19,3 cm Hoteliere blanco	100
Taza	8 CI restaurante	120
Tazas pequeñas	Para capuchinno, restuarante	100
Salero restaurante		50
Pimentero restaurante		50
Cenicero red	10,7 cm Empilable	50
Copa helado	40 CI Quadro	25
Sartén	8" antiadherente	3
Cacerola	2,6 lt (aluminio)	3
Tabla para cortar	24" x 24" x 3/4 Spectrum	3
Servilletas	De tela	200
Manteles	1,50 x 1,50 (base y cubierta)	50
Tacho para basura	Con tapa sin ruedas (32 galones)	1
Rayador	Acero inoxidable, 9", 4 lados	1
3. Equipos de oficina		
Caja Registradora con lector eléctronico de tarjetas de Crédito	Electrónica, desglose automático IVA, pantalla para el cliente, cajón para 4 billetes y 5 monedas, modelo autorizado por el SRI	1
Teléfono-Fax	Sencillo, digital	1
4. Equipos de Cómputo		
Computador	Marca Intel, Monitor 15", teclado Multimedia, mouse, parlantes, Memoria RAM 128, Disco duro de 80 GB, CD Rom,	2
	Fax MODEM de 56 kps	
Multiuso	Impresora Canon BJ C240, inyección a	1
	tinta, scanner y fotocopiadora	
5. Muebles, enseres y demás equipos		
Menú Borrad	Luminoso; 150 x 0.70	1
Juego de escritorio	Con sillas y archivadores (Gerencia)	1
Juego de escritorio	Con sillas y archivadores (Contabilidad)	1

Juego de escritorio	Con sillas y archivadores (tipo secretaria)	1
Televisión con DVD	Pantalla plana de 36 pulgadas, LG	1
Sistema de audio	Tecnología japonesa (SONY)	1
Extintor de fuego		1
Juego de sala	Con sofá, sillones y mesitas	2
6. Decoración		
Pintura y adecuaciones local		1
7. Uniformes		
Uniforme Cocinero /a	Pantalón de tela	3
	Camisa manga larga	
	Delantal con logo de la marca Sombrero de chef Moño (si es mujer) Clip o bordado con nombre	
Uniforme Asistente de Cocina	Pantalón jean Camiseta Delantal con logo de la marca Sombrero Moño (si es mujer) Clip o bordado con nombre	4
Uniforme cajero Servicio Directo (mesero/a)	Blue jean Camiseta con cuello Delantal con logo de la marca Clip o bordado con nombre	10
8. Juegos de comedor		
Juego de comedor	En madera roble, laqueados y tapizados en cuerina, comprende 1 mesa de 0,90 x 0,90 con 4 sillas cada una	50

Fuente: *Varios proyectos, locales comerciales*
Elaborado por la Autora

✓ ***Bienes Inmuebles***

Local.- Se sugiere readecuar un local en la Avenida principal de Urdesa, Víctor Emilio Estrada, por los alrededores de la Avenida Monja, que se conecta directamente con la Avenida Carlos Julio Arosemena. Este local incluye: sistema de aire acondicionado, detector de incendios, rociador contra fuego, extracción de humos, ambientador de aire, 1 línea telefónica, 1 línea inalámbrica para Internet, y 1 baño; su dimensión es de 135 m^2. (Ver Anexo 12).

✓ ***Readecuaciones***

Decoración de la fachada, tanto interna como externamente para brindar la máxima comodidad posible a los clientes.

Tabla No. 15

1. ADECUACIÓN DE INSTALACIONES	Costo Total
Estructura	$473.00
Mampostería	$4,455.00
Enlucidos	$2,870.00
Pisos	$11,894.00
Carpintería metal/madera	$11,848.00
Recubrimientos	$4,029.00
Aparatos Sanitarios	$2,238.00
Instalaciones eléctricas	$2,071.00
Obras exteriores	$575.00
TOTAL ADECUACIÓN DE INSTALACIONES	**$40,453.00**

Fuente: *Ing. Civil*
Elaborado por la Autora

II. <u>Personal Requerido</u>

En el Anexo 13, se adjunta el perfil del personal así como sus funciones específicas, de acuerdo a lo establecido en el contrato de licencia otorgado por la Compañía.

Se ha listado la cantidad de personas quines integrarán el equipo de trabajo durante los dos turnos de atención de la cafetería de la siguiente forma, y en el Anexo 14 se adjunta un organigrama de la empresa:

- 2 Cocineros Principales
- 6 Asistentes para preparar cafés
- 2 Asistentes de Cocina
- 2 cajeros
- 8 meseros
- 1 Administrador
- 2 ejecutivos de venta (free lance)

III. <u>Permisos requeridos para el funcionamiento del Restaurante</u>

Los permisos señalados a continuación no incluyen los requisitos para la formación de la empresa, sin embargo, estos se detallarán en el punto de Marco Legal.

1. Matrícula de Comercio: Ante el Juez de lo Civil – Código de Comercio.
2. Registro Único de Contribuyentes (Ley de RUC – Sistema de Rentas Internas, Ministerio de Finanzas).
3. Ley de Régimen Municipal: Registro de Patente Municipal y Pago de Justicia y Vigilancia.
4. Pago al Benemérito Cuerpo de Bomberos.
5. Permiso de funcionamiento o tasa de habilitación de locales (Ley de Régimen Municipal – Intendencia de Policía).
6. Ministerio de Salud: Permiso Sanitario y Certificado Sanitario de los empleados del local.

7. Pago anual a Ministerio de Gobierno y Policía.
8. Registro al Ministerio de Turismo para obtener la "Licencia Única Anual del Establecimiento".
9. Permiso SAYCE (Autorización de Música).
10. Acta de Compromiso para limpieza de Trampa de Grasa.

4.4 UBICACIÓN GEOGRÁFICA PARA LA NUEVA CAFETERÍA

La ubicación geográfica para la nueva cafetería, en base a la investigación de mercados, es en la ciudadela Urdesa Central Avenida Víctor Emilio Estrada, entre Las Monjas e Higueras, nueva zona regenerada y atractivo comercial de la ciudad.

El horario de atención del mismo es de lunes a domingo, de 9:00 am a 23:00pm, excepto los viernes y sábados, en donde el horario se extiende una hora (hasta las 24:00am), y los domingos, cuando se trabaja hasta las 21:00 pm.

4.5 MARCO LEGAL DE LA COMPAÑÍA

La formalidad legal para la creación de una empresa se detalla en la Ley de Compañías, la práctica empresarial ecuatoriana ha establecido tres tipos de empresas para que realicen operaciones: Empresas Mercantiles, Sociedades Civiles y Sociedades de Hecho.

El tipo de empresa que se formará depende exclusivamente de los objetivos del empresario, para lo cual, es necesario recurrir a un abogado para el respectivo asesoramiento, además que prepare los trámites de constitución. El costo de este trámite puede oscilar desde los 200 hasta los 1,650 dólares y el tiempo también dependerá del tipo de empresa, y puede variar de dos semanas hasta tres meses.

Para el caso de Compañías Extranjeras asentadas en el Ecuador, deberá cumplir y observar las mismas normas y requisitos estipulados en la Ley de Compañías, constituyéndose con un capital social mínimo de USD 2,000.

4.5.1 Pasos para la constitución legal de la empresa

Las diferentes leyes y normas ecuatorianas establecen una serie de pasos necesarios para la creación y constitución legal de una empresa, éstos dependerán de la estructura legal de la misma.

Requisitos para iniciar la compañía anónima:

- Minuta de escritura pública (Estatuto).
- Depósito del aporte en numerario.
- Otorgamiento de Escritura Pública de Constitución.

- Aprobación por parte de la Superintendencia de Compañías.
- Inscripción en el Registro Mercantil.
- Designación de Administradores.
- Afiliación a cualquiera de las Cámaras (de Comercio, preferentemente).

4.5.2 Etapas para constituir una Compañía Mercantil en el Ecuador

El tiempo de duración de cada etapa señalado a continuación es el tiempo óptimo que demoraría la constitución de una compañía en la actualidad, sin embargo en la realidad este proceso tarda de dos a tres meses.

	TIEMPO DE DURACIÓN (días)
1. Contratar un abogado (Escritura pública de constitución de compañía)	1
2. Aprobación de denominación (Nombre de la compañía: debe ser “no igual caligráfica ni fonéticamente)	3
3. Aporte en numerario: Apertura de Cuenta Integración Capital en un banco (Capital Mínimo de USD 2,000)	2
4. Valuación de bienes Muebles e inmuebles que se aportaran como Capital	4
5. Elaboración de Minuta – Escritura Pública	1
6. Solicitud de Aprobación dirigido a la Superintendencia de Compañías	1
7. Resolución Aprobatoria por parte de la Superintendencia de Compañías	15
8. Publicación de extracto (Medios escritos de comunicación)	3
9. Afiliación a la Cámara de Comercio de Guayaquil	1
10. Anotaciones Marginales	1
11. Inscripción de Escritura de Constitución en Registro Mercantil. *En este momento la Cía. será una persona jurídica que puede contraer obligaciones y ejercer sus derechos*	8
12. Inscripción de nombramientos en Registro Mercantil	8
13. Obtención del Registro Único de Contribuyentes (RUC)	2
14. Retiro de fondos depositados en cuenta de Integración de Capital	1
TOTAL	**51 días**

CAPÍTULO 5

ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

5.1 PLAN DE INVERSIONES

El monto de la inversión total requerida para la instalación y las operaciones del proyecto se estima en USD 298,291.88, de los cuales a la inversión fija y diferida corresponde el 79.07%, que equivalen a USD 235,866.07, mientras que el saldo destinado al capital de operación es de USD 62,425.81 que representa el 20.93% de la inversión total.

Tabla No. 16

Resumen de Inversiones

TOTAL INVERSIÓN	**$298,291.88**	**100.00%**
Activos Fijos	$71,582.15	24.00%
Activos Diferidos	$164,283.92	55.07%
Capital de Trabajo	$62,425.81	20.93%

Elaborado por la Autora

5.1.1 Inversión Fija

En el capítulo anterior se describieron los requerimientos del proyecto en la Tabla No. 15; en la Tabla No. 17, se presentan los costos totales de los activos clasificados. La inversión fija que representa un gran capital es la de Readecuación del local con USD 40,453.00 (57.08%), le sigue Muebles, enseres y demás con USD 14,790.80 (23.98%), Maquinarias y equipos con USD 11,537.71 (16.28%), y en menor proporción Equipos de computo (1.89%), y Equipos de Oficina (0.78%).

Tabla No. 17

Inversión Fija

Descripción	USD	Porcentaje
Obra Civil	$40,453.00	57.08%
Maquinarias y equipos	$11,537.71	16.28%
Equipos de Oficina	$550.00	0.78%
Equipo de cómputo	$1,337.00	1.89%
Muebles, enseres y demás*	$16,995.70	23.98%
Subtotal	$70,873.41	100.00%
Imprevistos (1%)	$708.73	
Total Inversión Fija	**$71,582.15**	

* Incluye la adquisición de los Juegos de Comedor
Fuente: *Tabla No.14, Anexo 11*
Elaborado por la Autora

5.1.2 Inversión Diferida

Está compuesta por los Gastos de Puesta en Marcha, los Gastos de Permisos (Anuales) y los Gastos de Constitución, y sus costos se detallan a continuación:

Tabla No. 18

Inversión Diferida

Descripción	USD	Porcentaje
Gastos de Puesta en Marcha	$163,249.92	99.37%
Gastos de Permisos	$426.00	0.26%
Gastos de Constitución	$608.00	0.37%
Total Inversión Diferida	**$164,283.92**	**100.00%**

Elaborado por la Autora

- Gastos de puesta en marcha.- Los ítem señalados en la Tabla No. 19 son los gastos que hay que realizar previos a la apertura del restaurante. El pago de la licencia internacional a la Corporación Starbucks representa el mayor egreso con un 91.88% (USD 150,000). La publicidad introductoria (que se realizará al tercer mes de aprobación del proyecto), se detalla en el plan de mercadeo, y representa el 3.01% es el segundo egreso más representativo, seguido por el alquiler del local (con su correspondiente garantía de tres meses), que representa el 2.76%. Finalmente, la decoración, la capacitación del personal y los suministros de oficina, representan el 1.10%, 0.92% y 0.11%, respectivamente.

Tabla No. 19

Gastos de Puesta en Marcha

Descripción	Ref.	USD	Porcentaje
Uniformes		$359.92	0.22%
Decoración		$1,800.00	1.10%
Suministros de oficina (3 meses)		$180.00	0.11%
Promoción de Introducción (1 mes)		$4,910.00	3.01%
Alquiler y Garantía del local (3 meses)	1/	$4,500.00	2.76%
Pago de licencia por uso de marca	2/	$150,000.00	91.88%
Capacitación del personal	3/	$1,500.00	0.92%
Total		**$163,249.92**	**100.00%**

1/ Comprende un monto de USD 1,500 mensuales
2/ Comprende el pago a la Starbucks Corporation por el uso de la marca
3/ Comprende el pago de viáticos y alquiler de un local para la capacitación
Fuente: *Starbucks Corporation, Varios proyectos, Municipio de Guayaquil*
Elaborado por la Autora

- Gastos de Permisos.- Detallado en el capítulo anterior, Marco Legal de la empresa, se detalla a continuación de los costos de los permisos necesarios para el funcionamiento de la cafetería internacional en la ciudad de Guayaquil.

Tabla No. 20

Gastos en Permisos para funcionamiento de la Cafetería

Pasos	Descripción	Costo
1	**Inscripcion del Negocio al SRI**	-
2	**Permisos Municipales**	
2.1	Registro de Patente Municipal Anual*	$115.00
2.2	Pago de Justicia y Vigilancia	$50.00
2.3	Tasa de habilitación de establecimiento	$45.00
3	**Permisos del Ministerio de Salud**	
3.1	Permiso del Funcionamiento anual	$20.00
3.2	Certificado Sanitario de los empleados del local**	$36.00
4	**Pago anual al Benemérito Cuerpo de Bomberos**	$40.00
5	**Pago anual al Ministerio de Gobierno y Policía**	$10.00
6	**Registro al Ministerio de Turismo (Anual)**	$95.00
7	**Permiso SAYCE (Autorización de música)**	$15.00
8	**Acta de compromiso para limpieza trampa de grasa**	-
	Total	**$426.00**

* Depende del tamaño del local
** Depende del número de empleados
Fuente: *Abogado familiar*
Elaborado por la Autora

- Gastos de Constitución.- También detallados en el capítulo anterior, se presenta el costo de cada uno, necesario para constituir la cafetería internacional en la ciudad de Guayaquil:

Tabla No. 21

Gastos de Constitución

ETAPAS	Costo Aproximado
1. Contratar a un abogado	$400.00
2. Aporte en numerario	$2,000.00
3. Valuación de bienes muebles e Inmuebles que se aportarán como capital	$3.00
4. Publicación de extracto	$100.00
5. Afiliacion a las Cámaras de Producción	$75.00
6. Inscripción de escritura de constitución en Registro Mercantil	$15.00
7. Inscripción de nombramientos en Registro Mercantil	$15.00
Subtotal	**$2,608.00**
(-) Devolución por Integración de Capital	$2,000.00
Total Gastos de Constitución	**$608.00**

Fuente: *Abogado familiar*
Elaborado por la Autora

5.1.3 Capital de Trabajo

Para obtener el capital de operación del presente proyecto, se utilizó el Método del Déficit Acumulado Máximo puesto que "es el más exacto de los tres disponibles para calcular la inversión en capital de trabajo, al determinar el máximo déficit que se produce entre la ocurrencia de los egresos y los ingresos"[10].

El obtener el capital de trabajo bajo este método, obliga al proyectista a realizar un Estado de Pérdidas y Ganancias (o de Resultados) mensual, durante un

[10] SAPAG, N; SAPAG, R. "Preparación, Formulación y Evaluación de Proyectos", Cuarta edición 2004

periodo operativo de un año, por lo que es necesario considerar todos los ingresos y egresos en los cuales incurrirá la cafetería durante su primer año operativo.

Pata tal efecto, hemos considerado lo siguiente:

INGRESOS[11]

- A partir del cuarto mes (después de tres meses pre operativos estimados).
- Ingresos corrientes (pagos en efectivo): 40% de las ventas brutas.
- Ingresos a crédito: 60% de las ventas brutas, con una recuperación total de las ventas de 30 días, en promedio.

EGRESOS

- Se han considerado tanto los costos directos como indirectos.
- No se ha tomado en cuenta la depreciación ni amortización de los activos fijos y diferidos, respectivamente.
- Se ha considerado el pago de intereses del préstamo a solicitar a la banca formal del país.
- Se ha considerado el pago de impuestos, tanto a los trabajadores como al Estado.

[11] De acuerdo a los resultados de la Investigación de Mercado primaria

Tomando en consideración estos puntos, y basándonos en los costos directos e indirectos, gastos administrativos y financieros (que son explicados con más detalle en los siguientes párrafos), se construyó el siguiente Estado de Resultados mensual para el primer año operativo de la Cafetería Starbucks Guayaquil:

Tabla No. 22

Estado de Resultado Mensual (primer año operativo)

Descripción	**Mes 1**	**Mes 2**	**Mes 3**	**Mes 4**	**Mes 5**	**Mes 6**	**Mes 7**	**Mes 8**	**Mes 9**	**Mes 10**	**Mes 11**	**Mes 12**	**TOTAL**
Ventas Brutas	$0	$0	$0	$124,411	$124,411	$124,411	$124,411	$124,411	$124,411	$124,411	$124,411	$124,411	**$1,119,697**
40% contado				$49,764	$49,764	$49,764	$49,764	$49,764	$49,764	$49,764	$49,764	$49,764	**$447,879**
60% crédito a 30 días					$74,646	$74,646	$74,646	$74,646	$74,646	$74,646	$74,646	$74,646	**$597,172**
Ventas Netas	$0	$0	$0	$49,764	$124,411	$124,411	$124,411	$124,411	$124,411	$124,411	$124,411	$124,411	**$1,045,050**
(Costos Directos)	$0	$4,000	$6,500	$85,233	$85,233	$85,233	$85,233	$85,233	$85,233	$85,233	$85,233	$85,233	**$777,597**
Materia prima e Insumos	$0	$0	$0	$72,512	$72,512	$72,512	$72,512	$72,512	$72,512	$72,512	$72,512	$72,512	**$652,612**
Mano de Obra Directa	$0	$4,000	$6,500	$6,500	$6,500	$6,500	$6,500	$6,500	$6,500	$6,500	$6,500	$6,500	**$69,000**
Licencia (5% ventas)	$0	$0	$0	$6,221	$6,221	$6,221	$6,221	$6,221	$6,221	$6,221	$6,221	$6,221	**$55,985**
Utilidad Bruta	$0	-$4,000	-$6,500	-$35,469	$39,178	$39,178	$39,178	$39,178	$39,178	$39,178	$39,178	$39,178	**$267,453**
(Costos Indirectos)	$90	$940	$3,490	$7,091	$7,091	$7,091	$7,091	$7,091	$7,091	$7,091	$7,091	$7,091	**$68,339**
Utilidad Operativa	-$90	-$4,940	-$9,990	-$42,560	$32,087	$32,087	$32,087	$32,087	$32,087	$32,087	$32,087	$32,087	**$199,114**
(Depreciación)	$635	$635	$635	$635	$635	$635	$635	$635	$635	$635	$635	$635	**$7,620**
(Amortización)	$2,738	$2,738	$2,738	$2,738	$2,738	$2,738	$2,738	$2,738	$2,738	$2,738	$2,738	$2,738	**$32,857**
(Donaciones)	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	**$0**
(Gastos Financieros)	$1,000	$1,000	$1,000	$1,000	$970	$939	$909	$879	$848	$818	$788	$758	**$10,909**
Utilidad antes de Impuestos	-$4,463	-$9,313	-$14,363	-$46,933	$27,744	$27,774	$27,805	$27,835	$27,865	$27,895	$27,926	$27,956	**$147,728**
(Imp a la Renta y Part. a trab.)	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$53,551	**$53,551**
UTILIDAD NETA	**-$4,463**	**-$9,313**	**-$14,363**	**-$46,933**	**$27,744**	**$27,774**	**$27,805**	**$27,835**	**$27,865**	**$27,895**	**$27,926**	**-$25,595**	**$94,177**

Elaborado por la Autora

En base al Estado de Resultado presentado, se obtuvo el siguiente saldo mensual de dinero necesario para cubrir los requerimientos de efectivo durante el primer año operativo de la cafetería, constituyéndose el Máximo Déficit acumulado, en el capital de Trabajo necesario para la empresa:

Tabla No. 23

CÁLCULO CAPITAL DE TRABAJO												
Descripción	**Mes 1**	**Mes 2**	**Mes 3**	**Mes 4**	**Mes 5**	**Mes 6**	**Mes 7**	**Mes 8**	**Mes 9**	**Mes 10**	**Mes 11**	**Mes 12**
Saldo Mensual*	-$1,090	-$5,940	-$10,990	-$43,560	$31,117	$31,147	$31,178	$31,208	$31,238	$31,269	$31,299	-$22,222
Saldo Acumulado	-$1,090	-$7,030	-$18,020	**-$61,580**	-$30,463	$685	$31,862	$63,070	$94,308	$125,577	$156,876	$134,653

* No se consideró la depreciación ni la amortización de activos
Elaborado por la Autora

De acuerdo a este criterio, el capital de trabajo (efectivo en caja) que requiere la cafetería durante su primer año de operación, asciende a USD 61,579.74

5.2 FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

Del total de la Inversión del proyecto, se solicitará un Crédito Bancario por USD 100,000 a 3 años plazo, con pagos mensuales, y 3 meses de gracia (instalación del negocio), con una tasa de interés del 12% anual, aplicando un sistema de amortización constante.

Tabla No. 24

Financiamiento de la Inversión Inicial

Inversión Total	**$298,291.88**	**100%**
Financiamiento	$100,000.00	**34%**
Aporte Propio	$198,291.88	**66%**

Elaborado por: *Valeria Valencia*

Con las condiciones crediticias anotadas en el párrafo anterior, obtenemos la siguiente Tabla de Amortización para el presente proyecto.

Tabla No. 25

Tabla de Amortización				
	Capital		**$100,000.00**	
	Tasa de interés anual		12%	
	Plazo en años		3	
	Forma de Pago		Mensual	
	Total períodos		36	
	Períodos de Gracia		3	
	Períodos Normales		33	
	Amortización		Constante	
No. de Div.	**Valor de Intereses**	**Amortización de Capital**	**Valor del Dividendo**	**Saldo de Capital**
1	$1,000	$0	$1,000	$100,000
2	$1,000	$0	$1,000	$100,000
3	$1,000	$0	$1,000	$100,000
4	$1,000	$3,030	$4,030	$96,970
5	$970	$3,030	$4,000	$93,939
6	$939	$3,030	$3,970	$90,909
7	$909	$3,030	$3,939	$87,879
8	$879	$3,030	$3,909	$84,848
9	$848	$3,030	$3,879	$81,818
10	$818	$3,030	$3,848	$78,788
11	$788	$3,030	$3,818	$75,758
12	$758	$3,030	$3,788	$72,727
13	$727	$3,030	$3,758	$69,697
14	$697	$3,030	$3,727	$66,667
15	$667	$3,030	$3,697	$63,636
16	$636	$3,030	$3,667	$60,606
17	$606	$3,030	$3,636	$57,576
18	$576	$3,030	$3,606	$54,545
19	$545	$3,030	$3,576	$51,515
20	$515	$3,030	$3,545	$48,485
21	$485	$3,030	$3,515	$45,455
22	$455	$3,030	$3,485	$42,424
23	$424	$3,030	$3,455	$39,394
24	$394	$3,030	$3,424	$36,364
25	$364	$3,030	$3,394	$33,333
26	$333	$3,030	$3,364	$30,303
27	$303	$3,030	$3,333	$27,273
28	$273	$3,030	$3,303	$24,242
29	$242	$3,030	$3,273	$21,212
30	$212	$3,030	$3,242	$18,182
31	$182	$3,030	$3,212	$15,152
32	$152	$3,030	$3,182	$12,121
33	$121	$3,030	$3,152	$9,091
34	$91	$3,030	$3,121	$6,061
35	$61	$3,030	$3,091	$3,030
36	$30	$3,030	$3,061	$0
Totales	**$20,000**	**$100,000**	**$120,000**	

Elaborado por la Autora

5.3 VENTAS PROYECTADAS

5.3.1 Consumo Promedio por Persona

En el Estudio de Mercado se analizó el consumo promedio por persona por producto, dividiéndose en tres grupos de productos los alimentos y en dos grupos las bebidas. En lo referente a los Alimentos, el rubro más representativo lo constituye el denominado “Bocadillos de Sal” con una participación del 46% del total de consumo proyectado, seguido por los “Bocadillos de dulce” con el 29%, y por último “Sándwiches” con el 25% restante. En el segmento Bebidas se ha considerado que el 100% de los clientes consumirán el rubro denominado “Cafés calientes” y “Cafés fríos” (según los resultados de la encuesta), y el 22% los “Cafés gourmet”, por lo que de acuerdo al detalle del siguiente cuadro, el Consumo Promedio por Persona Proyectado será de USD 4.35:

Tabla No. 26

Grupos de productos	% Part. en Consumo	Cons. Prom. x pers. x prod.	Cons. x pers. Ponderado
Sándwiches	25%	$1.99	$0.50
Bocadillos de sal	46%	$0.83	$0.38
Bocadillos de dulce	29%	$0.73	$0.21
Consumo Promedio x persona (Alimentos)			**$1.09**
Cafes calientes	100%	$1.03	$1.03
Cafés fríos	100%	$1.64	$1.64
Cafés gourmet	22%	$2.69	$0.59
Consumo Promedio x persona (Bebidas)			**$3.26**
CONSUMO PROMEDIO x PERSONA PROYECTADO			**$4.35**

Elaborado por la Autora

5.3.2 Ventas Mensuales Proyectadas

Con los datos calculados previamente, procedemos a detallar las Ventas Mensuales proyectadas por cada ciclo de vida, tomando en cuenta la experiencia y tendencia histórica de otros negocios similares al presente:

Tabla No. 27

Ciclos	Períodos	Clientes por mes	Cons. Prom. x per. proy.	Ventas Mensuales
Instalación del Negocio	*Mes 01 - 03*	0	$0.00	**$0.00**
Efecto Band-Wagon	*Mes 04 - 24*	28,600	$4.35	**$124,410.73**
Inicio Etapa de Madurez	*Mes 25 - 35*	22,880	$4.35	**$99,528.59**
Etapa de Madurez	*Mes 36 - 60*	20,020	$4.35	**$87,087.51**

Fuente: *Investigación personal con administradores de cafeterías*
Elaborado por la Autora

5.4 COSTOS DIRECTOS

5.4.1 Costo Promedio por Persona Proyectado

De la misma manera que se proyectó un Consumo promedio por persona, se estableció el siguiente costo por consumo individual, obteniéndose el mismo al aplicar el porcentaje de costo respectivo a cada rubro de producto al consumo por persona ponderado calculado anteriormente:

Tabla No. 28

Grupos de productos	Cons. x pers. Ponderado	% Costos	Costo x pers. Ponderado
Sándwiches	$0.50	40%	$0.20
Bocadillos de sal	$0.38	25%	$0.10
Bocadillos de dulce	$0.21	30%	$0.06
Costo promedio por persona (alimentos)			**$0.36**
Cafes calientes	$1.03	60%	$0.62
Cafés fríos	$1.64	70%	$1.15
Cafés gourmet	$0.59	75%	$0.44
Costo promedio por persona (bebidas)			**$2.21**
COSTO PROMEDIO POR PERSONA PROYECTADO			**$2.56**

Fuente: *Entrevista con administradores de cafeterías de la ciudad*
Elaborado por la Autora

De manera global, el Costo Promedio por Persona ($2.56) representa el 59% frente al Consumo Promedio por persona ($4.35).

5.4.2 Materia Prima Mensual Proyectada

Utilizando el Costo Promedio por Persona ($2.56) podemos proyectar mensualmente el costo de materia prima e insumos directos del Estudio por cada ciclo de vida:

Tabla No. 29

Ciclos	Períodos	Clientes por mes	Costo Promedio	Mat. Prima Mensual
Instalación del Negocio	*Mes 01 - 03*	0	$0.00	**$0.00**
Efecto Band-Wagon	*Mes 04 - 24*	28,600	$2.56	**$73,358.57**
Inicio Etapa de Madurez	*Mes 25 - 35*	22,880	$2.56	**$58,686.86**
Etapa de Madurez	*Mes 36 - 60*	20,020	$2.56	**$51,351.00**

Nota: Dentro del costo promedio por persona, está incluido el gasto por materiales indirectos
Elaborado por la Autora

5.4.3 Mano de Obra Directa

Los rubros detallados contemplan el Ingreso Mensual incluyendo los beneficios sociales, y son proyectados una parte a partir del segundo mes (jefe de cocina, asistentes de cocina y 8 saloneros) y el total a partir del tercer mes, debido a que la matriz de la Corporación Starbucks en Seatle, Washington exige el proceso de capacitación dirigido directamente por ellos, entre 30 y 60 días antes de la apertura del local:

Tabla No. 30

Mano de Obra Directa

Descripción	Cantidad	Ingreso Mensual	Total Mes (2do. Mes)	Total Mes (Mes 3-60)
Jefe de cocina	1	$800.00	$800.00	$800.00
Preparadores de cafés	4	$400.00		$1,600.00
Cajeros	2	$350.00		$700.00
Ayudantes de cocina	4	$300.00	$1,200.00	$1,200.00
Saloneros	8	$250.00	$2,000.00	$2,000.00
Personal de limpieza	1	$200.00		$200.00
TOTAL MENSUAL	**20**		**$4,000.00**	**$6,500.00**

Nota: Se ha considerado jornadas de doble turno, excepto para el Jefe de Cocina
Elaborado por la Autora

5.4.4 Licencia

El Departamento de Starbucks Internacional, de acuerdo a lo expresado en la página Web oficial de la Corporación, como deferencia especial por ser la primera cafetería que instalarían en el Ecuador, por la responsabilidad social que debe cumplir la empresa en el país (donaciones) y sobretodo, confiando en la factibilidad del

Proyecto, solo colectará el 5% sobre las ventas mensuales en calidad de permiso por utilización de marca, lo cual no excluye el pago del valor inicial que factura al resto de “licenciados” (USD 150, 000 para el caso de Suramérica).

Tabla No. 31

Ciclos	Períodos	Ventas mensuales	Licencia Mensual
Instalación del Negocio	*Mes 01 - 03*	$0.00	$0.00
Efecto Band-Wagon	*Mes 04 - 24*	$124,410.73	$6,220.54
Inicio Etapa de Madurez	*Mes 25 - 35*	$99,528.59	$4,976.43
Etapa de Madurez	*Mes 36 - 60*	$87,087.51	$4,354.38

Elaborado por la Autora

5.4.5 Responsabilidad Empresarial Social (Donaciones)

Como parte de su política interna, la Corporación Starbucks exige a todos sus socios que asuman una responsabilidad social en el país en donde este presente la marca, sobretodo con los pequeños productores de cafés, en temas relacionados al medio ambiente, salud y educación, y en nuestro país, no sería la excepción.

Es por este motivo, que rescindiendo de una mayor tasa por el uso de la marca, los socios de la Corporación en nuestro país, se ven en la obligación de donar el 10% de sus ventas netas en beneficio de los pequeños productores manabitas de cafés, y de las clases sociales más necesitadas de la ciudad de Guayaquil.

Para no interferir con la rentabilidad financiera del proyecto, las donaciones empezarán a partir del segundo año (cuando la cafetería alcance sus máximas ventas), y el dinero deberá ser repartido de la siguiente forma:

Tabla No. 32

Período	Monto	USO DEL MONTO DONADO
Primer año	$0	
Segundo año	$139,340	Tecnificación para pequeños productores de café arábigo en Jipijapa
Tercer año	$111,472	Reconstrucción de escuelas y equipamiento de centros de salud en Jipijapa
Cuarto año	$97,538	Donación a Fundación Natura para desarrollo de proyectos ambientales
Quinto año	$97,538	Donación a SOLCA y Fundación Casa del Hombre Doliente
Total	**$445,888**	

Fuente: *Donaciones anteriores de Starbucks en Perú y México, página Web de la Corporación*
Elaborado por*: Valeria Valencia*

5.5 COSTOS INDIRECTOS

5.5.1 Gastos Administrativos

De igual manera que la mano de obra directa, se contempla el Ingreso mensual, incluyendo los beneficios sociales proyectados, a partir del tercer mes debido a que también participarán en el proceso de capacitación:

Tabla No. 33

Gastos Administrativos

Descripción	Cantidad	Ingreso Mensual	Total Mensual
Administrador	1	$1,200.00	$1,200.00
Contador	1	$450.00	$450.00
Secretaria	1	$350.00	$350.00
Guardias	2	$250.00	$500.00
TOTALES	**5**		**$2,500.00**

Elaborado por: *Valeria Valencia*

5.5.2 Gastos Generales

Notas explicativas:

Agua Potable	Costo mensual estimado del restaurante.
Internet	Comprende el mantenimiento de la página Web.
Útiles de Oficina	Compuesto principalmente por papelería comercial del negocio.
Publicidad	Comprende el mantenimiento mensual, incluyendo descuento de ventas, regalos y promociones.
Mantenimiento	Comprende el mantenimiento del local.
Permisos	Está constituido por los permisos anuales de funcionamiento de la cafetería, prorrateados mensualmente.
Seguros	Incluye pólizas de seguro contra incendio y robo del local, de igual modo prorrateado mensualmente.

Tabla No. 34

DESCRIPCIÓN	Total Mensual			
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes (4-60)
Arriendos				$1,500.00
Energía eléctrica		$50.00	$50.00	$600.00
Agua Potable	$50.00	$50.00	$50.00	$250.00
Teléfono	$40.00	$40.00	$40.00	$150.00
Internet (mantenimiento)	$0.00	$0.00	$50.00	$50.00
Artículos de limpieza	$0.00	$0.00	$0.00	$25.00
Útiles de oficina	$0.00	$0.00	$0.00	$400.00
Promoción	$0.00	$0.00	$0.00	$500.00
Mantenimiento	$0.00	$500.00	$500.00	$500.00
Permisos y tasas (anuales)	$0.00	$0.00	$0.00	$316.00
Seguros	$0.00	$300.00	$300.00	$300.00
TOTALES	**$90.00**	**$940.00**	**$990.00**	**$4,591.00**

Elaborado por la Autora

5.5.3 Resumen de Costos Indirectos

Tabla No. 35

Descripción	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes (4-60)
Gastos Administrativos	$0.00	$0.00	$2,500.00	$2,500.00
Gastos Generales	$90.00	$940.00	$990.00	$4,591.00
Total Costos Indirectos	**$90.00**	**$940.00**	**$3,490.00**	**$7,091.00**

Elaborado por la Autora

5.6 DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES

5.6.1 Depreciación de Activos

Se depreciarán los Activos Fijos con el método de línea recta, sin considerar valor residual de los mismos al final del proyecto.

Tabla No. 36

Depreciación de activos fijos

Descripción	Costo de Adquisición	% Dep. anual	Total Mensual	Total Anual
Readecuación de Instalaciones	$40,453.00	10%	$337.11	$4,045.30
Maquinarias y equipos	$11,537.71	10%	$96.15	$1,153.77
Equipos de oficina	$550.00	10%	$4.58	$55.00
Equipos de cómputo	$1,337.00	33%	$37.14	$445.67
Muebles, enseres y demás	$16,995.70	10%	$160.01	$1,920.06
TOTAL DEPRECIACIÓN			**$634.98**	**$7,619.80**

Fuente: *LRTI Ley de Régimen Tributario Interno*
Elaborado por la Autora

5.6.2 Amortización de Diferidos

Se amortizará la totalidad de los activos diferidos durante los cinco años de evaluación del proyecto, de acuerdo a la normativa tributaria vigente.

Tabla No. 37

Descripción	Valor	% Amort. anual	Total Mensual	Total Anual
Gastos de Puesta en Marcha	$163,249.92	20%	$2,720.83	$32,649.98
Gastos de Permisos	$426.00	20%	$7.10	$85.20
Gastos de Constitución	$608.00	20%	$10.13	$121.60
TOTAL AMORTIZACIÓN			**$2,738.07**	**$32,856.78**

Fuente: *LRTI Ley de Régimen Tributario Interno*
Elaborado por la Autora

5.7 ESTADOS FINANCIEROS ANUALES PROYECTADOS

5.7.1 Estado de Resultados Proyectado

Tabla No. 38

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas Brutas	$1,119,696.59	$1,492,928.78	$1,194,343.03	$1,045,050.15	$1,045,050.15
40% contado	$447,878.64	$597,171.51	$477,737.21	$418,020.06	$418,020.06
60% crédito a 30 días	$597,171.51	$895,757.27	$716,605.82	$627,030.09	$627,030.09
Ventas Netas	$1,045,050.15	$1,393,400.20	$1,114,720.16	$975,380.14	$975,380.14
(Costos Directos)	$785,211.96	$1,032,949.28	$841,959.42	$746,464.50	$746,464.50
Materia prima e Insumos	$660,227.13	$880,302.84	$704,242.27	$616,211.99	$616,211.99
Mano de Obra Directa	$69,000.00	$78,000.00	$78,000.00	$78,000.00	$78,000.00
Licencia (5% ventas)	$55,984.83	$74,646.44	$59,717.15	$52,252.51	$52,252.51
Utilidad Bruta	$259,838.19	$360,450.92	$272,760.73	$228,915.64	$228,915.64
(Costos Indirectos)	$68,339.00	$85,092.00	$85,092.00	$85,092.00	$85,092.00
Utilidad Operativa	$191,499.19	$275,358.92	$187,668.73	$143,823.64	$143,823.64
(Donaciones/Respon. Social)	$0.00	$139,340.02	$111,472.02	$97,538.01	$97,538.01
(Depreciación)	$7,619.80	$7,619.80	$7,619.80	$7,619.80	$7,619.80
(Amortización)	$32,856.78	$32,856.78	$32,856.78	$32,856.78	$32,856.78
(Gastos Financieros)	$10,909.09	$6,727.27	$2,363.64	$0.00	$0.00
Utilidad antes de Participac.	$140,113.52	$88,815.04	$33,356.50	$5,809.05	$5,809.05
(Particip. Trabaj. 15%)	$21,017.03	$13,322.26	$5,003.47	$871.36	$871.36
Utilidad antes del I.R.	$119,096.49	$75,492.79	$28,353.02	$4,937.69	$4,937.69
(Impto a la renta 25%)	$29,774.12	$18,873.20	$7,088.26	$1,234.42	$1,234.42
UTILIDAD NETA	**$89,322.37**	**$56,619.59**	**$21,264.77**	**$3,703.27**	**$3,703.27**

Elaborado por la Autora

Tomando en consideración las Ventas Brutas, y un porcentaje de cuentas vencidas en el resultado de las ventas anuales, las Ventas Netas alcanzan su máximo punto en el segundo año, si bien la máxima Utilidad Neta es la del primer año con USD 89,322.37. El descenso en las ventas es debido al Ciclo de Vida del producto, lo que provoca un rápido descenso en las utilidades netas, si bien nunca se deja de pagar impuestos, tanto en beneficio del Fisco como de los trabajadores de la cafetería, lo cual no afecta a la rentabilidad del proyecto como veremos en los siguientes párrafos.

5.7.2 Flujo de Caja Proyectado

Notas explicativas:

Reinversiones	Se considera el reemplazo del equipo de computo
Valor de Salvamento	Se utilizó el Método económico, usando una tasa de descuento del 20.57%. Bajo este método, no es necesario recuperar el valor del capital del trabajo al final del periodo de evaluación por cuanto "este método valora la capacidad de generación de flujos futuros, con la configuración de activos existentes en el momento de su cálculo"[12]

Tabla No. 39

[12] SAPAG, N; SAPAG, R. Preparación y Evaluación de Proyectos. Editorial McGraw Hill, Cuarta edición. Pág. 259

Flujo de Caja Proyectado

Descripción	0	1	2	3	4	5
Ventas Netas		$1,045,050	$1,393,400	$1,114,720	$975,380	$975,380
(Costos Directos)		$785,212	$1,032,949	$841,959	$746,464	$746,464
(Costos Indirectos)		$68,339	$85,092	$85,092	$85,092	$85,092
(Depreciación)		$7,620	$7,620	$7,620	$7,620	$7,620
(Amortización)		$32,857	$32,857	$32,857	$32,857	$32,857
(Donaciones/Resp. Social)		$0	$139,340	$111,472	$97,538	$97,538
(Gastos Financieros)		$10,909	$6,727	$2,364	$0	$0
Utilidad antes imptos.		$140,114	$88,815	$33,356	$5,809	$5,809
Particip. Trabajadores 15%		$21,017	$13,322	$5,003	$871	$871
Impuesto a la Renta 25%		$29,774	$18,873	$7,088	$1,234	$1,234
Utilidad Neta		$89,322	$56,620	$21,265	$3,703	$3,703
Depreciación		$7,620	$7,620	$7,620	$7,620	$7,620
Amortización		$32,857	$32,857	$32,857	$32,857	$32,857
(Inversión Inicial)	$235,866					
(Reinversiones)				$1,337		
(Capital de Trabajo)	$62,426					
Préstamo	$100,000					
(Pago de Capital)		$27,273	$36,364	$36,364	$0	$0
Valor de Salvamento						$177,735
FLUJO NETO	**-$198,292**	**$102,526**	**$60,733**	**$24,041**	**$44,180**	**$221,915**

Elaborado por la Autora

5.8 EVALUACIÓN FINANCIERA DEL PROYECTO

5.8.1 Cálculo de Indicadores de Rentabilidad

5.8.1.1 Valor Actual Neto (VAN)

El Valor Actual Neto (VAN), requiere de una tasa de descuento la cual se ha calculado de la siguiente manera:

$$K_e = R_f + \beta\ [E(R_m - R_f)]$$

Donde:

Rf: Máxima Tasa pagada a los bonos del Estado[13] (Bonos del Estado Ley 9817 – Vencimiento Diciembre 2012)

E (Rm): Tasa Máxima de Rentabilidad de Inversionistas[14] (Bonos Globales 2012 en el Mercado Internacional)

β: Riesgo del Sector Restaurantes[15]

$$Ke = 0.1431 + 0.56\ (0.2548 - 0.1431)$$

$$Ke = 0.1431 + 0.062552$$

$$Ke = 0.2057 = 20.57\%$$

Con esta tasa (20.57%), se obtuvo un Valor Actual Neto de **USD 50,236.44** (Ver Tabla No. 39)

5.8.1.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno (TIR) obtenida sobre la inversión es de **30.65%**, valor que es mayor a la tasa de descuento (20.57%), lo cual indica que el negocio es rentable.

[13] Bolsa de Valores de Guayaquil. Dep. de Estadísticas
[14] Ibid
[15] Internet – Yahoo Finance

5.9 ANALISIS DE SENSIBILIDAD

5.9.1 Análisis Unidimensional

El modelo unidimensional busca determinar hasta donde puede bajar el precio o el nivel de operación, y hasta donde subir el costo variable o fijo, para que el proyecto siga siendo atractivo.

Considerando primero el nivel de producción (clientes) que hace que el VAN sea cero, obtenemos el siguiente flujo de caja:

Tabla No. 40

Sensibilización de la cantidad

Cantidad original		240,240	320,320	256,256	224,224	224,224
Cantidad sensibilizada		**236,576**	**315,434**	**252,348**	**220,804**	**220,804**
Precio promedio x cliente		$4.35	$4.35	$4.35	$4.35	$4.35
	0	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Ingresos operac.		$1,029,110.77	$1,372,147.70	$1,097,718.16	$960,503.39	$960,503.39
Costos Directos		-$785,211.96	-$1,032,949.28	-$841,959.42	-$746,464.50	-$746,464.50
Costos Indirectos		-$68,339.00	-$85,092.00	-$85,092.00	-$85,092.00	-$85,092.00
Depreciación		-$7,619.80	-$7,619.80	-$7,619.80	-$7,619.80	-$7,619.80
Amortización		-$32,856.78	-$32,856.78	-$32,856.78	-$32,856.78	-$32,856.78
Donaciones		$0.00	-$139,340.02	-$111,472.02	-$97,538.01	-$97,538.01
Gastos Financ.		-$10,909.09	-$6,727.27	-$2,363.64	$0.00	$0.00
Utilidad antes de imptos.		$124,174.14	$67,562.54	$16,354.50	-$9,067.70	-$9,067.70
Imptos (Part a Trab e IR)		-$45,013.13	-$24,491.42	-$5,928.51	$3,287.04	$3,287.04
Utilidad Neta		$79,161.01	$43,071.12	$10,425.99	-$5,780.66	-$5,780.66
Depreciación		$7,619.80	$7,619.80	$7,619.80	$7,619.80	$7,619.80
Amortización		$32,856.78	$32,856.78	$32,856.78	$32,856.78	$32,856.78
Inversión fija y diferida	-$235,866.07					
Cap. de trabajo	-$62,425.81					
Reinversiones				-$1,337.00		
Préstamo	$100,000.00					
Pago de capital		-$27,272.73	-$36,363.64	-$36,363.64	$0.00	$0.00
Valor de desecho						$131,629.18
FLUJO NETO DE CAJA	**-$198,291.88**	**$92,364.87**	**$47,184.07**	**$13,201.94**	**$34,695.92**	**$166,325.10**
VAN	**$0.00**					

Elaborado por la Autora

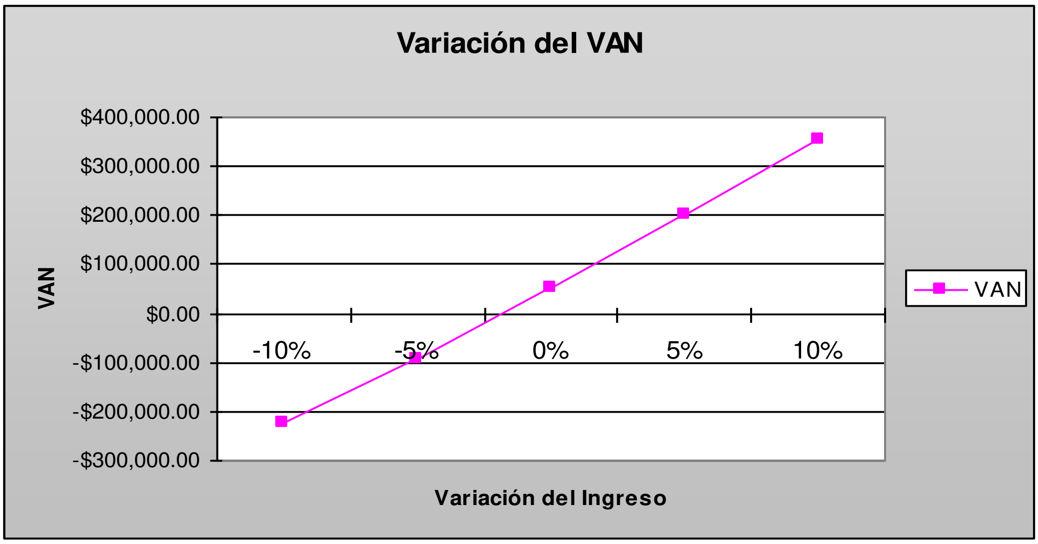
Como se puede observar en el flujo sensibilizado, toda la función de cantidad preparada y vendida de productos Starbucks se desplazó hacia abajo en un promedio de 1.53% en cada uno de los cinco años proyectados, o lo que es lo mismo, el proyecto resiste un nivel de operación mínimo equivalente al 98.47% de lo estimado.

5.9.2 Análisis de riesgo por escenarios

El presente análisis se lo realizó graficando los resultados obtenidos en un análisis de riesgo por escenarios, y se lo utilizará para determinar el grado de sensibilidad del VAN con respecto a tres variables consideradas sensibles; en el presente proyecto, son los ingresos, los costos directos y la Tasa de descuento o TMAR. A continuación, se muestran los gráficos de la sensibilidad del VAN:

Gráfico No. 44

Variación del VAN con respecto a los INGRESOS

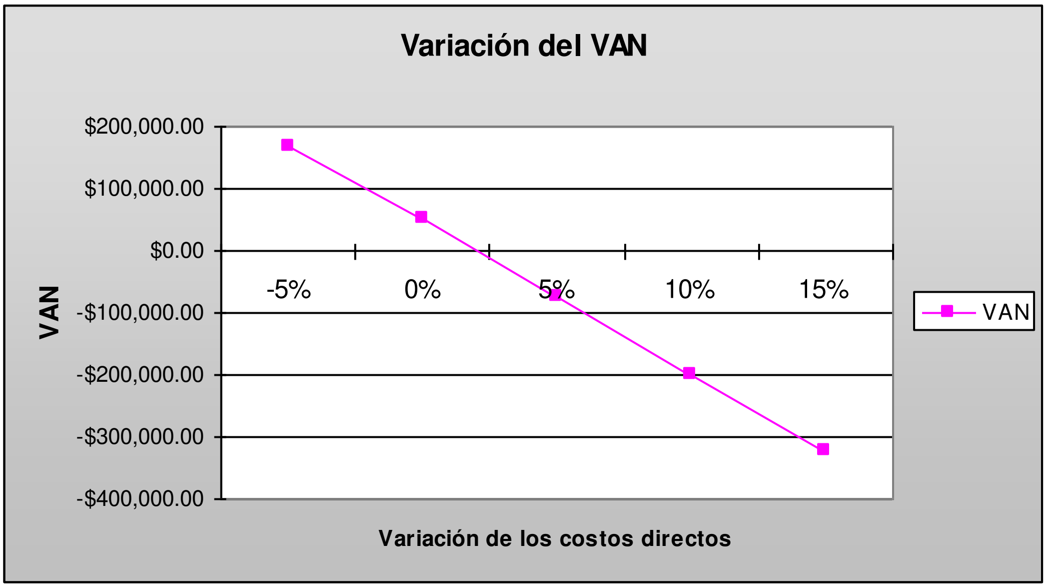


Elaborado por la Autora

Este gráfico nos permite observar que el proyecto es sumamente sensible a la variación de ventas (ingresos), por lo que será necesario aplicar correctamente las estrategias de mercadeo para no perder clientes, y mas bien establecer una base sólida de consumidores fieles a la marca en la ciudad de Guayaquil.

Gráfico No. 45

Variación del VAN con respecto a los COSTOS DIRECTOS

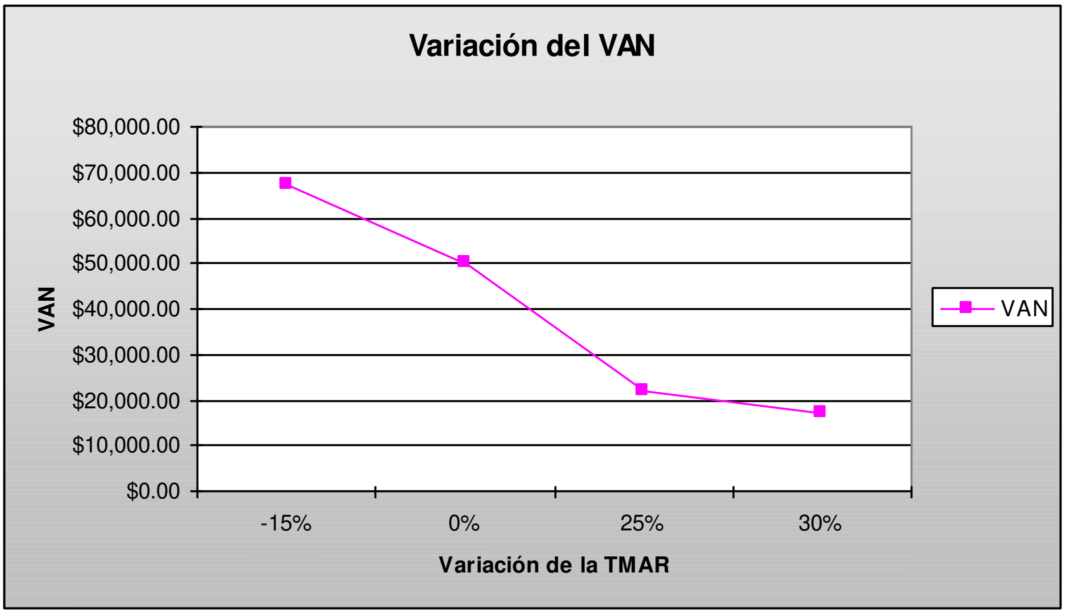


Elaborado por la Autora

Los costos directos también son una variable muy sensible, por lo que deberán crearse políticas y normas que permitan que los costos, tanto fijos como variables, se mantengan en el nivel pronosticado, incentivando el uso óptimo de los recursos para la creación de economías de escala.

Gráfico No. 46

Variación del VAN con respecto a la TMAR



Elaborado por la Autora

Por último, la TMAR o tasa de descuento, en donde el grafico nos permite determinar que no es una variable tan sensible como las otras dos anteriormente analizadas, por lo que el o los inversionistas podrían exigir una mayor tasa de riesgo o de oportunidad para descontar los flujos de fondos estimados en el presente estudio.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. El presente proyecto es rentable desde un punto de vista financiero, dado que los principales indicadores de rentabilidad resultaron favorables para la inversión en Starbucks, siendo la Tasa interna de retorno (TIR) del 30.65%.

2. El VAN del proyecto resultó ser de US$ 50,236.44, descontando los flujos de caja obtenidos a una tasa de descuento del 20.57%, demostrando la viabilidad y factibilidad financiera del presente proyecto.

3. Siendo Starbucks una reconocida marca internacional en el negocio de compra y venta de café al detalle, con una prestigiosa calidad en cuanto a productos se refiere, difícilmente alguna otra empresa, franquicia o licencia nacional o internacional podrá copiar el prestigio o la calidad de la marca, haciendo que los clientes tengan una única experiencia, "la experiencia Starbucks", una fuerte barrera a la entrada para cualquier competidor existente o potencial.

4. La inversión que se realiza, tanto en infraestructura como en permisos de uso de la marca, crean una fuerte barrera a la salida, tanto para los

inversionistas como para futuros competidores, de querer competir de igual a igual con la prestigiosa marca norteamericana, tanto por la calidad indiscutible de sus productos, como por la atención de primera hacia los clientes.

5. Si la primera cafetería tiene el éxito esperado, la marca podrá expandirse hacia otros puntos de la ciudad, incluso hacia otras ciudades del país, haciendo joint ventures con otros empresarios para beneficio tanto de los accionistas internacionales como de los inversores locales, además del beneficio social que obtendrían los pequeños productores de café arábigo, vía donaciones a proyectos de carácter social.

RECOMENDACIONES:

1. Se debe convencer a los potenciales clientes de la calidad única, tanto en los productos como en los servicios de la marca Starbucks, realizando encuestas de satisfacción, consulta de quejas y demás medios investigativos que conllevan a un mejoramiento continuó en estos tópicos a la administración de la cafetería local, con tal de crear fidelidad en los clientes locales, haciéndolos partícipes de la "experiencia Starbucks".

2. Para un eficiente manejo de la marca Starbucks, se debe mantener la misma calidez en el servicio personalizado hacia los clientes, innovando nuevos productos y servicios en beneficio de los consumidores, realizando promociones y enfatizando en la calidad única de los diversos productos que expende la marca en nuestra ciudad, haciendo hincapié en la "experiencia Starbucks".

3. Starbucks siempre ha estado preocupado por el medio ambiente y el desarrollo técnico, económico y social de las zonas productoras de café arábigo en el mundo, y en nuestro país no será la excepción, por lo que seguirá con la misma labor altruista en pos de un mejoramiento en la calidad de vida de las diferentes comunas de la zona Manabita de nuestro país, por lo que deberá buscar alianzas estratégicas con las diferentes fundaciones y organismos internacionales que han trabajado con estas personas, no descuidando la

inversión social en uno o varios proyectos sociales o comunales en beneficio de los sectores desprotegidos de la ciudad de Guayaquil.

BIBLIOGRAFÍA

- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. Fundamentos de Marketing. Prentice-Hall, México DF, sexta edición 2002.

- CORPORACION FINANCIERA NACIONAL, Diseño y Evaluación de Proyectos de Inversión, Quito-Ecuador (2002).

- Página Web de la Starbucks Corporation

- Página Web del proyecto SICA – Banco Mundial

- Página Web del Diario El Universo

- Página Web de la CORPEI-Ecuador exporta

- Página Web del Banco Central del Ecuador

- Edición Especial de Diario Expreso, 1ro de enero del 2006.