



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS FLOR DE CAFÉ

TÍTULO

MODELO DE NEGOCIO QUE PERMITE COMERCIALIZAR FLOR DE CAFÉ

SEMINARIO DE NEGOCIOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

MEXICALI BAJA CALIFORNIA 2020.

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE TABLAS	5
LISTA DE GRÁFICAS.....	6
LISTA DE FIGURAS	6
LISTA DE ANEXOS	6
RESUMEN EJECUTIVO.....	7
1 DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO	13
1.1 JUSTIFICACIÓN	13
1.1.1 Descripción del origen para el desarrollo de la idea.....	13
1.1.1 Descripción y orientación del negocio	14
1.1.2 Elaboración de Ejercicio de Planeación Estratégica	14
1.2 PRODUCTO	25
1.2.1 Descripción.....	25
1.2.2 Calidad.....	25
1.2.3 Destino.	25
1.2.4 Consumidores.	25
2 ESTUDIO DE MERCADO	26
2.1 OBJETIVO DEL ESTUDIO	26
2.2 EL PRODUCTO EN EL MERCADO.....	26
2.2.1 Definición del producto.....	26
2.2.2 Producto principal.....	26
2.2.3 Productos sustitutos o similares.	28
2.2.4 Productos complementarios.....	28
2.3 ÁREA DE MERCADO.....	29
2.3.1 Consumidores y características.....	29
2.3.2 Área geográfica	29
2.3.3 Población.....	30
2.4 COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA	30
2.4.1 Situación actual	30
2.4.2 Situación futura.....	34
2.5 COMPORTAMIENTO DE LA OFERTA.....	34
2.5.1 Situación actual.....	35
2.5.2 Situación futura.....	37
2.6 DETERMINACION DE LOS PRECIOS DEL PRODUCTO.....	37
2.6.1 Mecanismos de formación de los precios del producto.	37
2.6.2 Márgenes de precios probables y su efecto sobre la demanda.	37
2.6.3 Influencia prevista de los precios en la cuantía de la demanda.	38
2.7 CANALES DE DE COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO.....	39
2.7.1 Descripción de los canales de distribución.	39
2.7.2 Descripción operativa de los canales de distribución.	39
2.7.3 Problemas o puntos críticos en la comercialización.	41
2.8 CONCLUSIONES	41
3 ESTUDIO TÉCNICO	42
3.1 TAMAÑO.	42
3.1.1 Capacidad del proyecto.....	42
3.1.2 Definición del tamaño.....	42

3.2	FACTORES CONDICIONANTES DEL TAMAÑO.....	43
3.2.1	Dimensión del mercado	43
3.2.2	Capacidad diseñada.	44
3.2.3	Disponibilidad de insumos materiales y humanos.....	44
3.2.4	Problemas de transporte.	44
3.2.5	Problemas institucionales.....	44
3.2.6	Capacidad administrativa.....	45
3.2.7	Justificación del tamaño en relación con el proceso y la localización.	45
3.3	PROCESO.....	46
3.3.1	DESCRIPCION DE LAS UNIDADES DE TRANSFORMACIÓN	46
3.4	DESCRIPCIÓN DE LAS INSTALACIONES, EQUIPOS Y PERSONAL TÉCNICO.....	51
3.5	LOCALIZACIÓN.....	52
3.5.1	Descripción.....	52
3.5.2	Ordenamiento espacial interno.	55
3.5.3	Calificación y o justificación.	55
3.5.4	Distancia y costos de transporte.....	56
3.6	OBRAS FÍSICAS.....	56
3.7	ORGANIZACIÓN.....	56
3.7.1	Información general de la empresa.	56
3.7.2	Forma jurídica.	56
3.7.3	Estructura accionaria.	57
3.7.4	Consejo de administración.....	57
3.7.5	Organigrama general.....	57
3.7.6	Responsables del proyecto.	58
3.7.7	Requerimientos del personal.	58
3.7.8	Tabuladores de sueldos.	58
3.7.9	Prestaciones al personal.	59
3.8	OPERACIÓN DEL PROYECTO.....	59
3.8.1	Plazo para operación experimental y puesta en marcha.....	59
3.9	CONCLUSIÓN.....	59
4	ESTUDIO FINANCIERO	60
4.1	INVERSIÓN TOTAL INICIAL, FIJA Y DIFERIDA	60
4.2	PROGRAMA DE ORÍGENES Y APLICACIONES DEL PERIODO PREOPERATIVO.....	60
4.3	DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS.....	60
4.4	COSTO DE PRODUCCIÓN.....	60
4.4.1	Materia Prima	60
4.4.2	Mano de obra.....	61
4.4.3	Gastos de fabricación.....	61
4.5	GASTOS DE OPERACIÓN	61
4.6	CAPITAL DE TRABAJO	61
4.7	FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO.....	61
4.8	ESTADO DE RESULTADOS.....	61
4.9	ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE RECURSOS	62
4.10	BALANCE GENERAL	62
4.11	COSTO DE CAPITAL O TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO	62
4.12	RESÚMENES Y CONCLUSIÓN	63
5	EVALUACIÓN ECONÓMICA	63
5.1	METODOS DE VALUACIÓN.....	63

5.1.1	Recuperación de la inversión	63
5.1.2	Razones financieras.....	63
5.1.3	Valor presente neto	64
5.1.4	Tasa interna de rendimiento.....	64
5.2	SENSIBILIDADES.....	64
5.2.1	Alternativas de simulación	64
5.2.2	Comparativos de las simulaciones	64
5.3	CONCLUSIÓN.....	65
	REFERENCIAS.....	67
	ANEXOS.....	69

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS.....	16
Tabla 2. ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS	17
Tabla 3. TABLA DE COMPETIDORES	18
Tabla 4. ANÁLISIS CUANTITATIVO DE COMPETIDORES.....	18
Tabla 5. ANÁLISIS FODA	19
Tabla 6. ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS	20
Tabla 7. ANÁLISIS DE EVALUACIÓN.....	21
Tabla 8. ANÁLISIS DE EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	23
Tabla 9. ANÁLISIS DE BOSTON CONSULTIN GROUP.....	24
Tabla 10. ESTADISTICAS DE CONSUMO	30
Tabla 11. INVENTARIO DE LA COMPETENCIA POSICIONADA.....	35
Tabla 12. INVENTARIO DE LA COMPETENCIA LOCAL.....	36
Tabla 13. CAPACIDAD DISEÑADA	42
Tabla 14. CAPACIDAD UTILIZABLE.....	42
Tabla 15. PERSONAL POR ÁREAS.....	45
Tabla 16. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO POR ETAPAS.....	48
Tabla 17. DESCRIPCIÓN DE PROVEEDORES PRINCIPALES	49
Tabla 18. DESCRIPCIÓN DE PROVEEDORES SECUNDARIOS	49
Tabla 19. PROMEDIO DE FLETE DE INSUMOS EXTERNOS	56
Tabla 20. SUELDOS POR PUESTOS DE TRABAJO.....	58

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. DISTRIBUCIÓN DEL NIVEL SOCIECONÓMICO	29
Gráfica 2. TENDENCIA DE CONSUMO DE CAFÉ EN MÉXICO	31
Gráfica 3. VENTAS ANUALES PROMEDIO	31
Gráfica 4. VOLUMEN DE CONSUMO DE CAFÉ EN MÉXICO	32
Gráfica 5. PROYECCIÓN DE LA DEMANDA DE CONSUMO DE CAFÉ EN LA CIUDAD DE MEXICALI	34
Gráfica 6 RELACIÓN EDAD-GÉNERO DE POBLACIÓN EN MEXICALI.	43
Gráfica 7. MATRZ DE PROBLEMAS INSTITUCIONALES	45

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. MERCADO RETAIL CAFÉ MOLIDO	13
Figura 2. PALETA DE COLORES DE LA MARCA	26
Figura 3. CARACTERÍSTICAS DE EMPAQUE.....	27
Figura 4. MAPA DE PUNTOS DE VENTA.....	29
Figura 5. DISTRIBUCIÓN DE CONSUMIDORES.....	33
Figura 6. PERFIL DEL CLIENTE	33
Figura 7. PRECIOS DE PRODUCTOS	38
Figura 8. CANALES DE DISTRIBUCIÓN PARA FLOR DE CAFÉ.....	39
Figura 9. MAPA DE MEXICALI	46
Figura 10. PROCESO DEL CAFÉ VERDE.....	46
Figura 11. ETAPAS DEL PROCESAMIENTO DEL CAFÉ.....	47
Figura 12. FLUJORAMA DEL PROCESO DEL CAFÉ EN APOYO A OTROS DEPARTAMENTOS.....	50
Figura 13. INSTALACIONES DE LA PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA.....	51
Figura 14. DESCRIPCIÓN DE EQUIPO MAYOR Y PERSONAL ESPECIALIZADO	52
Figura 15. MAPA DE MACROLOCALIZACIÓN DE MEXICALI	53
Figura 16. MAPA DE MICROLOCALIZACIÓN DEL ALMACÉN DE FLOR DE CAFÉ	53
Figura 17. MAPA DE INTEGRACIÓN DE MERCADO	54
Figura 18. ORDENAMIENTO GENERAL DEL ALMACÉN Y OFICINA DE FLOR DE CAFÉ.....	55
Figura 19. ORGANIGRAMA MEDIANO PLAZO PARA FLOR DE CAFÉ.....	57

LISTA DE ANEXOS

ANEXOS 1. INVERSIÓN TOTAL INICIAL, FIJA Y DIFERIDA	69
ANEXOS 2. GASTOS DE OPERACIÓN.....	70
ANEXOS 3. CAPITAL DE TRABAJO	70
ANEXOS 4. TABLA DE AMORTIZACIÓN	71
ANEXOS 5. ESTADO DE RESULTADOS.....	72
ANEXOS 6. BALANCE GENERAL	73
ANEXOS 7. VALOR PRESENTE NETO	73

RESUMEN EJECUTIVO

1. Objetivo del Proyecto

Este Proyecto tiene como objetivo determinar el diseño, operación y viabilidad de la ampliación de la estrategia comercial de una distribuidora de café ubicada en la ciudad de Mexicali Baja California.

1.2 Producto

Bolsas de café regular, descafeinado y sabor canela de 1 kilo, 500 gr. Y 250gr.

1.2.1 Descripción

Café de origen 100% mexicano de las principales regiones cafetaleras del país. El Estado de Veracruz y de Chiapas.

1.2.2 Calidad

El café estrictamente Arábigo cosechado con altura de 1,200 mts sobre el nivel del mar, regular o descafeinado, grano entero o molido se empaqueta en bolsas selladas completamente.

1.2.3 Destino

Flor de café se enfoca principalmente en el Estado de Baja California, en la ciudad de Mexicali.

1.2.4 Consumidores

El consumidor de flor de café es aquella persona que siente un gusto por el café molido para cafetera y compra en una cadena de retail y digital. De igual forma, aquella empresa que consume café por mayoreo para sus clientes y empleados.

1.3 Ubicación

El almacén donde se procesa el café está ubicado en Mexicali, Baja California en la Colonia Independencia.

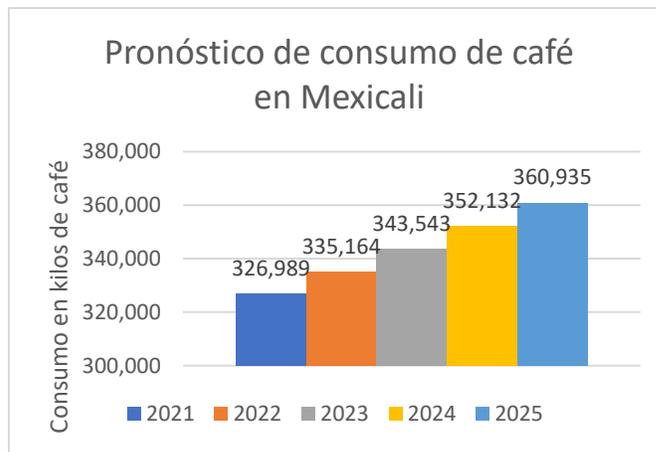
1.4 Mercado

1.4.1 Mercado Meta

Los perfiles de clientes de flor de café además de tener un gusto por el grano y sus variedades, son hombres y mujeres que gustan de preparación de café en casa, de 25 a 45 años al ser jóvenes adultos en vida productiva, son personas con mucha actividad en su día a día.

1.4.2 Demanda Actual y proyectada

En Mexicali existen 192,323 personas potenciales a consumir café, con un promedio de consumo de 1.6 kg. por año con una tasa compuesta de crecimiento anual de 2.4%. En cuanto a la venta Online, existe un aumento de venta del 20% al 30 %.



1.4.3 Oferta actual y proyectada

Se identifican a nivel local 4 empresas con ciertas características similares, sin embargo, no realizan venta online bajo una plataforma determinada y no ofrecen sabores en el producto. De igual forma existen 7 marcas posicionadas, solo algunas de ellas venden online y tienen sabores en su producto.

1.4.4 Fracción de la demanda que se atenderá en el proyecto

Para el primer año será del 2% irá en aumento al 5% los primeros dos años y los siguientes dos al 7 %

1.4.5 Conclusión

Existe una necesidad insatisfecha de variedad de café local y de opciones de compras por plataforma. Flor de café, busca cubrir al menos el 7% del consumo de café en la ciudad. Por lo tanto, se considera un proyecto viable, debido a que existen los factores para seguir creciendo en el tiempo.

1.5 Técnico

1.5.1 Capacidad de diseño y real

		Diario	Semanal	Mes	Anual	2	3	4	5
Capacidad de diseño	Kg	44	219	947	11,369	22,738	22,738	34,106	34,106
Capacidad de sistema	Kg	30	150	650	7,800	15,600	15,600	23,400	23,400
Capacidad real	Kg	30	150	650	7,800	15,600	15,600	23,400	23,400

1.5.2 Insumos críticos

- Café
- Bolsas
- Etiquetas
- Canela

1.5.3 Tecnología

Para llevar a cabo la producción, es necesario contar con al menos tres equipos principales:

- Tostador de grano capacidad 5 kg. tiempo de tueste 30 min.
- Moledora 1 kg. por minuto capacidad de 1.4 kg. en tolva
- Selladora de bolsa sellado 1 cm.

Para comercialización, una página web con opción a compra directa.

1.5.4 Obras físicas

El espacio actual del área de producción es aproximadamente de 15 mts de largo por 4 mts de ancho, en el, se subdividen las diversas áreas de tostado, café en grano, área de cata, reposo del grano, molido, sellado y los anaqueles de resguardo de producto antes de darle salida.

En el espacio de Administración, se concentran todas las personas que lo conforman en un área aproximada de 4 x4 mts².

1.5.5 Conclusión

No existe impedimento técnico para llevar a cabo el proyecto, tanto en la producción y comercialización digital del café, es por ello que existe factibilidad de realización del proyecto y venta del producto.

1.5.6 Aspectos administrativos

Existe la posibilidad de conformarse de forma legal como una sociedad mercantil de responsabilidad limitada. Con existencia de 3 socios con aportaciones a partes iguales en la inversión inicial.

Los espacios de trabajo ofertados en la empresa son:

Gerente General	Tostador
Encargados de ventas y comercialización	Molino
Encargado de operaciones	Dosificador
Reparto y entrega	Sellador

1.5.7 Costos de producción y unitarios

Concepto	Año				
	1	2	3	4	5
Costos unitarios					
Materia prima	\$105.99	\$105.99	\$105.99	\$105.99	\$105.99
Mano de obra	\$47.38	\$41.06	\$41.06	\$27.38	\$27.38
Costos indirectos de producción	\$7.54	\$3.77	\$3.77	\$2.51	\$2.51
Costo unitario	\$160.91	\$150.82	\$150.82	\$135.88	\$135.88

1.5.8 Conclusión

Se percibo un ahorro en el costo unitario generalizado conforme aumenta producción, aunque la materia prima se percibe igual por ahora, los gastos de mano de obra bajan considerablemente del año 1 al año 5. Este número puede ir en aumento debido a la capacidad de negociación en precios de los insumos principales.

1.6 Financiero

1.6.1 Inversión fija y de capital de trabajo

Existe una inversión Inicial para la empresa de \$640,123.11 pesos de los cuales, \$302,658.03 son de inversión diferida y equipo de almacén y \$337,465.08 pertenecen a capital de trabajo.

1.6.2 Aportaciones de accionistas y créditos

Las aportaciones de los socios será a partes iguales el 40% de la inversión siendo una cantidad de \$256.049 pesos y el 60% restante, \$384,074 será mediante un crédito gubernamental.

1.6.3 Características del financiamiento

El financiamiento se otorga con una tasa anual sobre saldos insolutos de 8%, a un plazo de hasta 36 meses quedando un pago mensual de \$12,021.00 pesos.

1.6.4 Cuadro con utilidades

Flujo operativo	1	2	3	4	5
Utilidad neta	\$9,142	\$139,436	\$145,733	\$619,721	\$619,721
Depreciación y amortización	\$29,158	\$29,158	\$29,158	\$29,158	\$29,158
Gastos financieros	\$26,194	\$16,497	\$6,003	\$0	\$0
Cambios en el capital de trabajo	\$124,156	\$96,561	\$14,692	\$177,739	\$0
Flujo de operación	\$188,650	\$281,652	\$195,585	\$826,618	\$648,879
Recup. del capital de trabajo	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Valor de salvamento	\$0	\$0	\$0	\$0	\$77,943
Flujo neto de efectivo operativo	\$188,650	\$281,652	\$195,585	\$826,618	\$726,822
Flujo operativo acumulado	\$188,650	\$470,301	\$665,886	\$1,492,504	\$2,219,326

Flujo financiero	1	2	3	4	5
Utilidad neta	\$9,142	\$139,436	\$145,733	\$619,721	\$619,721
Depreciación y amortización	\$29,158	\$29,158	\$29,158	\$29,158	\$29,158
Cambios en el capital de trabajo	\$124,156	\$96,561	\$14,692	\$177,739	\$0
Inversión activo fijo				-\$84,741	
Inversión diferida					
Inversión capital de trabajo					
Pago de préstamos	-\$118,062	-\$127,759	-\$138,253		
Flujo financiero	\$44,394	\$137,396	\$51,329	\$741,877	\$648,879

1.6.5 Punto de equilibrio

De acuerdo al análisis financiero de este proyecto, se puede determinar que, con las características y condiciones actuales, punto de equilibrio está en la venta del 87% de la producción que se traduce en 6,815 kilos de café para el primer año. En el año 5, la venta debe ser del 53% de la producción que sería 12,433 kilos de café

CONCEPTO	1	2	3	4	5
Punto de equilibrio en unidades					
PE%	87%	80%	80%	53%	53%
Unidades en kg	6,815	12,527	12,527	12,433	12,433

1.7 Evaluación económica

1.7.1. Principales coeficientes e indicadores utilizados

Los resultados obtenidos del proyecto financiero para flor de café, es la Tasa Interna de Rendimiento operativa que presenta un 44.14%. El VPN operativo que se presenta es de \$867,619 pesos, por lo tanto, el periodo de recuperación de la inversión es de 2.9 años en el caso del flujo operativo.

1.7.2. Conclusión

Con base en los indicadores financieros y económicos que se plantearon durante el documento, se determina la rentabilidad del proyecto, debido a que el retorno de la inversión es dentro de los menores 5 años.

1.8 Plan de ejecución

1.8.1 Fechas de iniciación y terminación del proyecto

El proyecto puede comenzar a operar con las nuevas características previstas a partir de marzo 2022

	Meses					
	1	2	3	4	5	6
Proceso de producción	x	x	x	x	x	x
Plataforma digital	x	x	x			
Adaptación del sistema de trabajo			x	x		
Pruebas preoperativas					x	
Comercialización y venta						x

1.8.2. Alternativas de plazos de ejecución y sus costos

Debido a lo avanzado del proyecto, la única posibilidad de atraso sería la plataforma digital, en ese sentido, cada atraso de un mes, tendría un costo de \$333.33 pesos, que es el presupuesto asignado por mes de la plataforma online.

1.9 Conclusión del proyecto

Con base a todo lo anterior explicado, se identifica de forma clara la viabilidad del proyecto, el cuál busca cubrir una demanda insatisfecha con la oferta que ahora existe. El proyecto permite un desarrollo de proyecto, con capacidad de cubrir dicho mercado por lo cual la factibilidad de realizarse en cuanto a las condiciones físicas está plasmada. Por último, existe rentabilidad al obtener un resultado posibilidad en el aspecto financiero y económico, que permite la comercialización del producto en sus diferentes canales.

1 DEFINICIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

1.1 JUSTIFICACIÓN

Este plan de negocios busca implementar un modelo de comercialización en un mercado digital, en la ciudad de Mexicali Baja California. Para conocer un poco más sobre el café, es importante conocer las tres principales categorías en las que este producto puede ser vendido, y es muy bien acogido por los consumidores. Se habla entonces, de café soluble, café molido y café tostado en grano. Según el estudio “Análisis del Mercado de consumo de café en México 2016” (Euromonitor, 2017) se consumen 87, 300 toneladas de café diferenciado de la siguiente forma, 54.2% lo hace en su versión soluble, 40.5% lo hace como café molido y el 5.3% como café tostado en grano. En el mismo estudio se menciona que una persona consume alrededor de 1.6 Kilogramo por año. Si bien es cierto, el café soluble es el más consumido según el estudio, vemos en tendencia y crecimiento la venta de café molido como se muestra en la siguiente imagen.

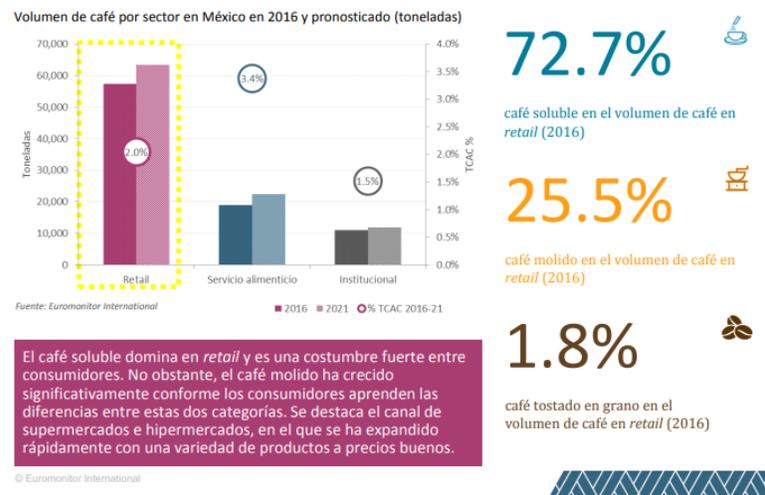


Figura 1. MERCADO RETAIL CAFÉ MOLIDO

Lo anterior, sirve como base para desarrollar e implementar un modelo de negocio que permita comercializar café en dos diferentes categorías, en la ciudad de Mexicali. Para ello es necesario tomar como base factores internos y externos, que comprueben la demanda del mercado y consumo de un producto como el de la empresa.

1.1.1 Descripción del origen para el desarrollo de la idea

Flor de café emprende como una barra de especialidad, que a inicios del año 2016 inicia con la búsqueda del grano y la región perfecta es en el Estado de Chiapas y Veracruz, los cuales ofrecen café de diferentes variedades. Es entonces, una vez elegido el grano, que da comienzo la creación de Flor de Café como marca y concepto para ofrecer un café diferente, fresco y con un tostado que equilibre los sabores mexicanos.

Flor de café inicia operaciones el 20 de febrero del 2017. Durante dos años la empresa se dedica a cubrir las necesidades de consumo con un producto final. No es sino hasta junio de año 2018 que se contempla la posibilidad de ampliar los servicios ofrecidos, en esta ocasión, flor de café crece para dedicarse a la

distribución y tueste del café. Lo anterior le permite manejar de manera directa los atributos óptimos, que de acuerdo a los clientes sean solicitados.

A inicios del año 2019, se brinda servicios a empresas de la localidad de Mexicali. De manera simultánea se trabaja con un modelo de empaque y los requerimientos necesarios para trabajar la distribución del café en diferentes canales como mercados y supermercados de la misma ciudad.

En la actualidad, Flor de café cuenta con diferentes puntos de venta que permiten la venta de manera directa al cliente. Sin embargo, dados los cambios en los hábitos de consumo de los clientes, es necesario buscar una alternativa de entrega y logística que permita una cadena de suministros óptima y sana para la empresa.

1.1.1 Descripción y orientación del negocio

Flor de café es una empresa mexicalense dedicada al procesamiento, comercialización y venta de café, que ofrece la mayor calidad de granos mexicanos. Asume el compromiso para ofrecer un producto con gran sabor, aroma y cuerpo ideal, que permita un buen ambiente entorno a una taza.

La empresa cuenta con una maquina tostadora de café, que presenta un tueste exacto, y garantiza las tres características principales de un buen café: exquisita acidez, cuerpo balanceado y una gran consistencia en el aroma.

La selección de granos combina lo mejor de las principales zonas cafetaleras de México. El Estado de Veracruz conocido por sus intensos aromas y justa acidez debido a su ubicación geográfica y el Estado de Chiapas reconocido por su excelente calidad de sabores ligeros, cítricos y achocolatados.

1.1.2 Elaboración de Ejercicio de Planeación Estratégica

1.1.2.1 Misión

Conformar una cadena de distribución que permita estar presentes en el lugar más estratégico y conveniente para nuestros clientes, estableciendo el compromiso de resaltar la calidad de los granos mexicanos mediante un delicado y minucioso proceso de tostado.

1.1.2.2 Visión

Ser representantes del café mexicano en nuestra región, ese sentido, reconocidos y preferidos por los consumidores por nuestro compromiso y confianza. Mantener un crecimiento constante en la venta de café en plataformas digitales e Incrementar el gusto e interés en el café mexicano.

1.1.2.3 Objetivo del plan de negocios

GENERAL

Determinar la viabilidad de la ampliación de la estrategia comercial de una distribuidora de café ubicada en la ciudad de Mexicali Baja California mediante las ventas por vía electrónica, con la realización de un estudio de mercado, estudio técnico, estudio económico y una evaluación financiera en la ciudad de Mexicali Baja California. Con ello, identificar las estrategias comerciales que generen un impacto económico positivo a la empresa.

ESPECÍFICOS

- Determinar las características del negocio como base para la ampliación y mejora de la estrategia comercial que aplica.
- Definir las características del mercado hacia el cual se orientará la nueva estrategia comercial.
- Establecer los procesos y requerimientos de equipos e infraestructura que son necesarios para la ampliación de la estrategia comercial.
- Determinar la factibilidad y la rentabilidad de los cambios en la estrategia comercial.

1.1.2.4 Análisis FODA

El siguiente análisis, marca los factores claves que influyen de manera externa e interna en la empresa. Cada uno de los factores se valoriza en porcentaje y se le otorga una calificación, que sugiere el nivel de importancia para alcanzar los objetivos de la empresa. Ambos valores se multiplican, y en el resultado se observa los factores con mayor o menor impacto al momento de definir las estrategias.

I.- MATRIZ EVALUACION DE FACTOR EXTERNO

FACTOR EXTERNO AMENAZAS		%	Calif.	Resultado
1	Alta variedad de productos similares	0.04	2	0.08
	Variedad sustitutos (Te, Tisanas)	0.04	2	0.08
2	Cambios climatológicos en la producción del café.	0.06	3	0.18
4	Aumento de los precios del grano de café: la cadena de suministros depende del precio del grano	0.08	4	0.32
5	Cambios en el marco legal/gubernamental	0.02	1	0.02
6	Cambios socioculturales	0.04	2	0.08
7	Aumento paulatino de competidores	0.04	2	0.08
8	Amplios periodos de créditos en sector comercial	0.08	4	0.32
9	Cooperativas del café con compradores a gran escala	0.04	2	0.08
10	Alto control por parte de los competidores	0.06	3	0.18
	TOTAL	0.5	25	1.42

FACTOR EXTERNO OPORTUNIDADES		%	Calif.	Resultado
1	Crecimiento de la cultura de apreciación del café	0.02	1	0.02
2	Oferta de productores y de producción	0.04	2	0.08
3	Nuevas tecnologías y equipo para producción.	0.04	2	0.08
4	Nuevos métodos de venta (plataformas digitales)	0.08	3	0.24
5	Tendencia del mercado por consumo local y nacional	0.08	3	0.24
6	Nuevos Métodos de distribución	0.1	4	0.4
7	Marco Legal favorable	0.04	2	0.08
8	Apoyos Gubernamentales al sector Mipymes (créditos para inversión).	0.05	2	0.1
9	Alianzas comerciales con puntos de distribución	0.05	2	0.1
	TOTAL	0.5	21	1.34

Tabla 1. ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS

II.- MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR INTERNO

FACTOR INTERNO FORTALEZAS		%	Calif.	Resultado
1	Producto Nacional de dos regiones reconocidas por sus granos, Chiapas y Veracruz	0.07	3	0.21
2	Control de procesamiento y tueste	0.07	4	0.28
3	Compras por mayoreos, lo que permite optimizar costos.	0.05	4	0.2
4	Capacidad de atención y procesamiento	0.05	3	0.15
5	Capacidad de Distribución aumentando paulatinamente las ventas.	0.04	3	0.12
6	Conocimiento técnico del cuidado del grano y tueste.	0.04	3	0.12
7	Actual almacén es centro en la ciudad	0.05	2	0.1
8	Márgenes amplios de Ganancia	0.07	4	0.28
9	Poca merma en el producto	0.06	4	0.24
TOTAL		.5	30	1.7

FACTOR EXTERNO DEBILIDADES		%	Calif.	Resultado
1	Posicionamiento de la marca, falta de reconocimiento en la ciudad	0.02	1	0.02
2	Pocos puntos de venta y cadenas de mercado en la ciudad de Mexicali	0.06	3	0.18
3	Falta de unidades vehiculares de la empresa	0.06	3	0.18
4	Pago inmediato en la adquisición de insumos (falta de crédito en proveeduría)	0.02	1	0.02
5	Flujo de efectivo pobre en temporadas del año.	0.02	1	0.02
6	No hay un sistema interno de trabajo concreto	0.08	4	0.32
7	No existe un plan de mercadotecnia estratégica.	0.08	4	0.32
8	Competidores muy establecidos y posicionados en el mercado	0.02	1	0.02
9	Marca sin patentar	0.02	1	0.02
10	Envío equivocado de grano en los proveedores	0.08	4	0.32
11	No es posible garantizar volúmenes de compra	0.04	2	0.08
TOTAL		.05	23	1.5

Tabla 2. ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS

INTERPRETACION. - Como se observa en los factores externos, existen amenazas con porcentajes considerables, por ejemplo, aquellas que tienen que ver con los créditos y el precio mismo del grano de café; sin embargo, existen oportunidades como los métodos de distribución y la misma tendencia de consumo, con las cuales se pueden crear estrategias para contrarrestar conceptos.

En los factores internos, se obtiene información interesante debido a que se encontró información muy pareja en los conceptos presentados, eso nos da un porcentaje muy estandarizado, no sucede lo mismo con la debilidad, se presenta con calificaciones muy diferenciadas lo que nos lleva a cuidar las estrategias utilizadas para lograr un buen balance y lograr la funcionalidad de las mismas.

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

COMPETENCIA	
1	Café la Negrita
2	Café Pasquini
3	Caffenio
4	Andatti
5	Marino
6	Nescafé
7	Folgers

Tabla 3. TABLA DE COMPETIDORES

MATRIZ CUANTITATIVA DE COMPETIDORES

No.	Factores Clave	%	Flor de café		Café la Negrita		Café Folgers	
			Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.
1	Calidad del producto	0.2	3	0.6	3	0.6	2	0.4
2	Margen de utilidad	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4
3	Atención al cliente: B2B o B2C	0.1	4	0.4	4	0.4	1	0.1
4	Capacidad de Distribución	0.15	2	0.3	4	0.6	4	0.6
5	Dominio de conocimiento del tueste	0.05	3	0.15	4	0.2	4	0.2
6	Garantizar volúmenes a proveedores	0.15	1	0.15	4	0.6	4	0.6
7	Fidelidad en cartera de clientes	0.1	3	0.3	3	0.3	1	0.1
8	Publicidad	0.1	2	0.2	3	0.3	1	0.1
9	Participación en el mercado	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15
	TOTAL	1		2.55		3.55		2.65

Tabla 4. ANÁLISIS CUANTITATIVO DE COMPETIDORES

INTERPRETACION: La matriz anterior, permite conocer la competencia actual y los porcentajes que se desarrollaron en cada factor clave importante en el sector. Flor de café designa como principales competencias, aquellas empresas que tienen en su cartera de negocios dos líneas de mercado; por un lado, café en distribución retail y, por otro lado, café como insumo para empresas. Es por ello que las empresas regionales como café la Negrita y Café Folgers son los indicados para este análisis.

Dentro de la tabla, se puede observar cómo flor de café con valor de 2.55 se encuentra dentro de la media. Si bien es cierto, existen aspectos que mejorar, de los factores más importantes como calidad en el producto y la fidelización de los clientes tiene un porcentaje mayor; incluso en los márgenes de utilidad y la atención al cliente se considera un porcentaje alto.

MATRIZ FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Producto Nacional de dos regiones reconocidas por sus granos, Chiapas y Veracruz 2. Control de procesamiento y tueste 3. Compras por mayoreos, lo que permite optimizar costos. 4. Capacidad de atención y procesamiento 5. Capacidad de Distribución aumentando paulatinamente las ventas. 6. Conocimiento técnico del cuidado del grano y tueste. 7. Actual almacén es centro en la ciudad 8. Márgenes amplios de Ganancia 9. Poca merma en el producto 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento de la cultura de apreciación del café. 2. Oferta de productores y de producción. 3. Nuevas tecnologías y equipo para producción. 4. Nuevos métodos de venta (plataformas digitales). 5. Tendencia del mercado por consumo local y nacional. 6. Nuevos Métodos de distribución. 7. Marco Legal favorable. 8. Apoyos Gubernamentales al sector Mipymes (créditos para inversión). 9. Alianzas comerciales con puntos de distribución
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Posicionamiento de la marca, falta de reconocimiento en la ciudad 2. Pocos puntos de venta y cadenas de mercado en la ciudad de Mexicali 3. Falta de unidades vehiculares de la empresa 4. Pago inmediato en la adquisición de insumos (falta de crédito en proveeduría) 5. Flujo de efectivo pobre en temporadas del año. 6. No hay un sistema interno de trabajo concreto 7. No existe un plan de mercadotecnia estratégica. 8. Competidores muy establecidos y posicionados en el mercado 9. Marca sin registro 10. Envío equivocado de grano en los proveedores 11. No es posible garantizar volúmenes de compra 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alta variedad de productos similares 2. Variedad sustitutos (Te, Tisanas) 3. Cambios climatológicos en la producción del café. 4. Aumento de los precios del grano de café: la cadena de suministros depende del precio del grano 5. Cambios en el marco legal/gubernamental 6. Cambios socioculturales 7. Aumento paulatino de competidores 8. Amplios periodos de créditos en sector comercial 9. Cooperativas del café con compradores a gran escala 10. Alto control por parte de los competidores

Tabla 5. ANÁLISIS FODA

MATRIZ FODA EXTENDIDO (ESTRATEGIAS)

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	<p>F101. Tomar ventaja del café para hacer campaña de RRPP y MKT para mantener una alta valoración.</p> <p>F104. Optimizar las plataformas digitales, de tal forma que el producto permita mayor venta y venta directa, con mayor margen de ganancia.</p> <p>F203. Buscar, adoptar o crear maneras de producción en línea, sistematizado con tecnología que permita un mejor tueste.</p> <p>F709. Crear rutas de distribución que operen por cuadrantes en la ciudad, para optimizar tiempo y costos.</p> <p>F504. Utilizar las herramientas digitales disponibles para mejorar venta.</p>	<p>D108. Búsqueda de créditos para invertir en estrategias de ventas, publicidad y Mercadotecnia.</p> <p>D209. Establecer alianzas con empresas de logística que apoyen con la distribución</p> <p>D907 Registrar la marca para seguir desarrollando productos y servicios bien establecidos.</p> <p>D801. Buscar la estrategia adecuada para orientar a las personas que sienten una afinidad por el café de altura, buscar nuevos nichos de mercados.</p>
AMENAZAS	<p>A1F1 DESARROLLAR un plan de trabajo y posicionamiento que nos permitan tener reconocimiento en el mercado objetivo.</p> <p>A4F3. Se hacen compras por mayoreo que permite por un amplio periodo de tiempo, mantener los márgenes de ganancia.</p> <p>A8F3. Comprar por mayoreo nos permitirá ayudar en el crédito comercial.</p> <p>A9F5. Trabajar en un plan de ventas comercial.</p>	<p>A7D8. BUSCAR ASESORÍA EXTERNA PARA ELABORAR UN PLAN ESTRATÉGICO DE POSICIONAMIENTO</p> <p>A7D2. Desarrollar una estrategia de venta efectiva, para puntos de venta como para plataformas digitales.</p> <p>A4D4. Negociar con proveedores para buscar crédito en sus pagos.</p> <p>A1D9. Realizar el registro del nombre comercial.</p> <p>A8D4. Buscar negociar créditos con proveedores y facilidades de pago en cada compra.</p>

Tabla 6. ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR INTERNO Y EXTERNO

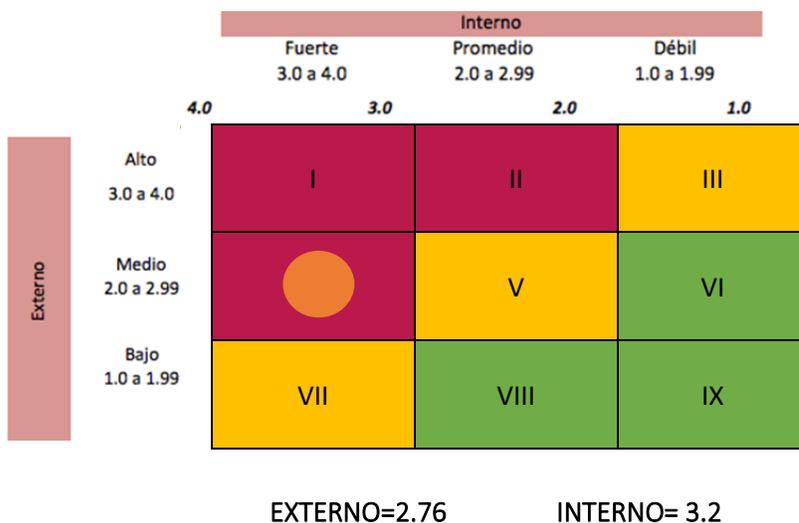


Tabla 7. ANÁLISIS DE EVALUACIÓN

INTERPRETACION: La matriz anterior es una representación de un análisis de los diferentes factores externos e internos que se analizaron de la matriz FODA. En este caso, Flor de café se encuentra en el cuadrante IV, necesario concretar herramientas como las ventas digitales, búsqueda de ventas por volumen para garantizar las compras con proveedores para obtener créditos por parte de ellos; si bien es cierto, en la venta por retail existen amplios periodos de créditos, buscar minimizarlos, es factor determinante para mejorar la posición en la que se encuentra la empresa.

MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACION ESTRATEGICA

ALTERNATIVAS ESTRATEGICAS	
1	Tomar ventaja del café para hacer campaña de RRPP y MKT para mantener una alta valoración.
2	Optimizar las plataformas digitales, de tal forma que el producto permita mayor venta y venta directa, con mayor margen de ganancia.
3	Buscar, adoptar o crear maneras de producción en línea, sistematizado con tecnología que permita un mejor tueste.
4	Crear rutas de distribución que operen por cuadrantes en la ciudad, para optimizar tiempo y costos.
5	Utilizar las herramientas digitales disponibles para mejorar venta.
6	Búsqueda de créditos para invertir en estrategias de ventas, publicidad y Mercadotecnia.
7	Establecer alianzas con empresas de logística que apoyen con la distribución
8	Registrar la marca para seguir desarrollando productos y servicios bien establecidos.
9	Buscar la estrategia adecuada para orientar a las personas que sienten una afinidad por el café de altura, buscar nuevos nichos de mercados.
10	DESARROLLAR un plan de trabajo y posicionamiento que nos permitan tener reconocimiento en el mercado objetivo.
11	Se hacen compras por mayoreo que permite por un amplio periodo de tiempo, mantener los márgenes de ganancia.
12	Comprar por mayoreo nos permitirá ayudar en el crédito comercial.
13	Trabajar en un plan de ventas comercial.
14	BUSCAR ASESORÍA EXTERNA PARA ELABORAR UN PLAN ESTRATÉGICO DE POSICIONAMIENTO
15	Desarrollar una estrategia de venta efectiva, para puntos de venta como para plataformas digitales.
16	Negociar con proveedores para buscar crédito en sus pagos.
17	Realizar el registro del nombre comercial.
18	Buscar negociar créditos con proveedores y facilidades de pago en cada compra.

No.	Factores Clave	Cali	EST.1		EST.2		EST.3		EST.4		EST.5		EST.6		EST.7		EST.8		EST.9		EST.10		EST.11		EST.12		EST.13		EST.14		EST.15		EST.16		EST.17		EST.18		
			PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	
1	I	Calidad del producto	0.2	4	0.8	1	0.2	1	0.2	1	0.2	2	0.4	1	0.2	1	0.2	2	0.4	2	0.4	1	0.2	2	0.4	2	0.4	1	0.2	3	0.6	2	0.4	1	0.2	2	0.4		
2	I	Margen de utilidad	0.1	2	0.2	4	0.4	4	0.2	4	0.4	3	0.3	1	0.1	2	0.2	1	0.1	1	0.1	1	0.1	4	0.4	4	0.4	2	0.2	2	0.2	2	0.2	4	0.4	1	0.1	4	0.4
3	I	Atención al cliente: B2B o B2C	0.1	4	0.4	2	0.2	2	0.4	3	0.3	4	0.4	1	0.1	4	0.4	1	0.1	4	0.4	3	0.3	1	0.1	2	0.2	4	0.4	4	0.4	2	0.2	2	0.2	1	0.1	2	0.2
4	I	Capacidad de Distribución	0.2	1	0.2	2	0.3	2	0.6	4	0.6	2	0.3	2	0.3	4	0.6	1	0.2	2	0.3	2	0.3	2	0.3	3	0.5	3	0.5	4	0.6	4	0.6	1	0.2	2	0.3		
5	I	Dominio de conocimiento del tueste	0.1	2	0.1	1	0.1	4	0.1	1	0.1	2	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1	4	0.2	2	0.1	2	0.1	1	0.1	2	0.1	1	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1		
6	I	Garantizar volúmenes a proveedores	0.2	2	0.3	3	0.5	2	0.3	2	0.3	3	0.5	2	0.3	2	0.3	1	0.2	3	0.5	2	0.3	4	0.6	4	0.6	2	0.3	2	0.3	4	0.6	4	0.6	1	0.2	4	0.6
7	E	Fidelidad en cartera de clientes	0.1	4	0.4	2	0.2	2	0.2	2	0.2	4	0.4	2	0.2	2	0.2	1	0.1	4	0.4	2	0.2	2	0.2	2	0.2	4	0.4	4	0.4	2	0.2	3	0.3	2	0.2	3	0.3
8	I	Publicidad	0.1	4	0.4	4	0.4	1	0.1	2	0.2	4	0.4	4	0.4	1	0.1	4	0.4	3	0.3	4	0.4	1	0.1	1	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4	2	0.2	4	0.4	3	0.3
9	E	Participación en el mercado	0.1	3	0.2	3	0.2	2	0.1	3	0.2	3	0.2	2	0.1	2	0.1	3	0.2	4	0.2	3	0.2	1	0.1	2	0.1	2	0.1	2	0.1	3	0.2	2	0.1	3	0.2	3	0.2
		TOTAL	1		2.9		2.4		2.3		2.4		2.9		1.8		2.2		1.6		2.8		2.1		2.3		2.4		2.8		2.6		3		2.9		1.6		2.8

Tabla 8. ANÁLISIS DE EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS

INTERPRETACIÓN: La anterior matriz presentada aporta un valor muy claro sobre el análisis de las estrategias planteadas, si bien, todas las estrategias son importantes, se generó un balance entre ellas. A continuación, se enlistan las 5 estrategias con mayor impacto:

- **EST. 15** Desarrollar una estrategia de venta efectiva, para puntos de venta como para plataformas digitales.
- **EST. 1** Tomar ventaja del café para hacer campaña de RRPP y MKT para mantener una alta valoración.
- **EST. 16** Negociar con proveedores para buscar crédito en sus pagos.
- **EST. 5** Utilizar las herramientas digitales disponibles para mejorar venta.
- **EST. 18** Buscar negociar créditos con proveedores y facilidades de pago en cada compra

Con lo anterior, la recomendación principal va en tres principales ejes. Mejorar y trabajar la vía digital con un plan de ventas, de igual forma, trabajar con la proveeduría adecuada que tenga un balance en calidad de producto y formas de pago.

MATRIZ BCG

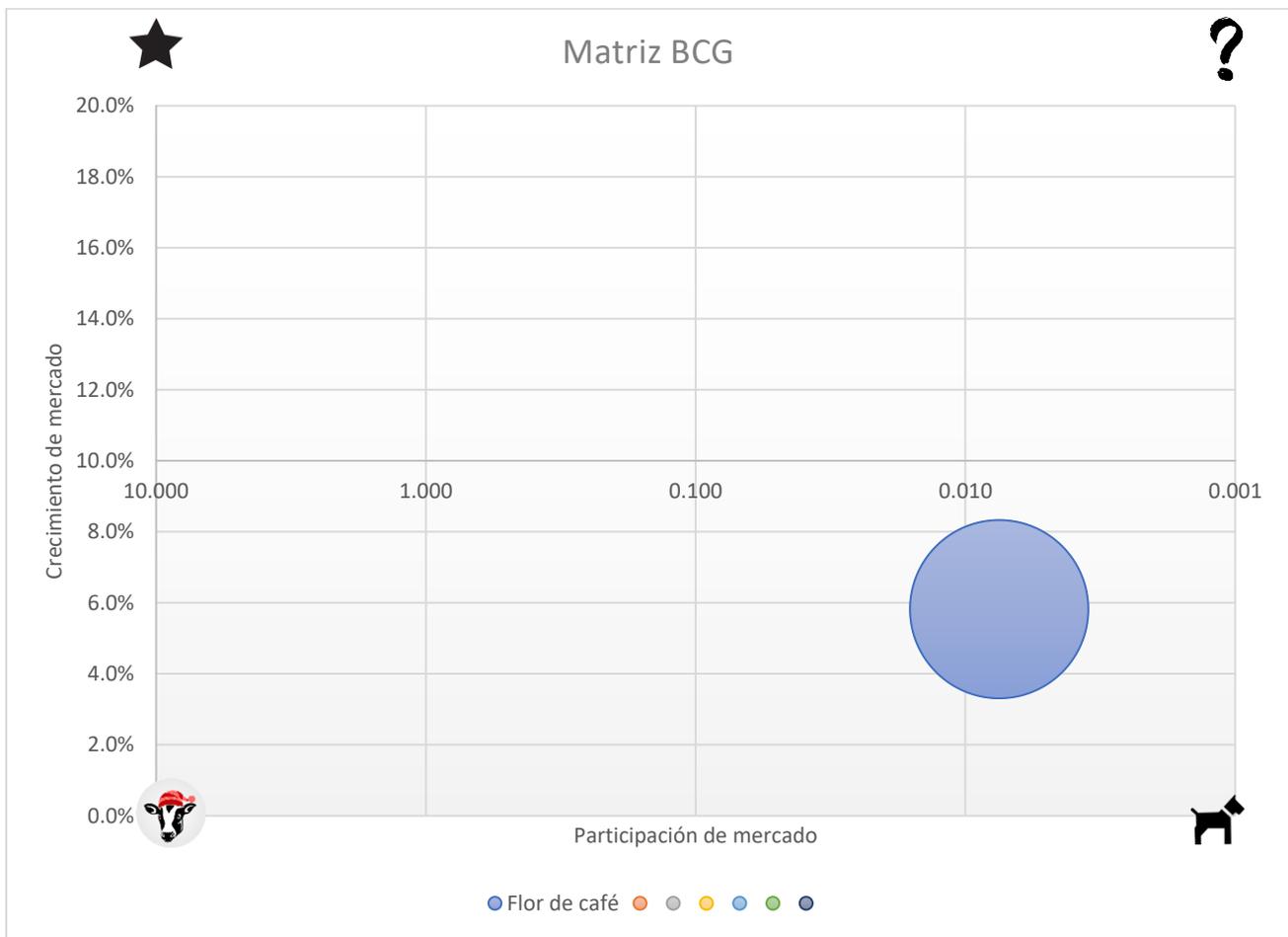


Tabla 9. ANÁLISIS DE BOSTON CONSULTIN GROUP

El mercado de consumo es liderado por el consumo en hogar, pero el consumo en servicio alimenticio está creciendo muy rápidamente. En 2016 el valor de las ventas de café a consumidores en retail fue de **\$229.5 MMM**, mientras que el valor de las ventas de café a negocios de servicios alimenticio tuvo ventas del **\$2.5MMM**; en cuanto a las ventas de café a instituciones en el mismo año fue de **\$1.9 MMM**. Se estima que tendrá un crecimiento a una tasa anual compuesta del 2.4% (Euromonitor, 2017).

En la tabla anterior, se muestra como la empresa se encuentra actualmente con base en estimaciones de venta de los principales competidores. El crecimiento varía según el giro en el que se use el café como producto. Es importante tomar en cuenta que FLOR DE CAFÉ es una empresa de reciente creación que comienza sus ventas a partir del año 2020. Por ahora, no cuenta con variantes de productos y se encuentra abriendo camino en diferentes puntos de venta.

1.2 PRODUCTO

1.2.1 Descripción.

Café de origen 100% mexicano de las principales regiones cafetaleras del país. El Estado de Veracruz, conocido por sus intensos aromas y justa acidez debido a su ubicación geográfica; y el Estado de Chiapas reconocido por su excelente calidad de sabores ligeros, cítricos y achocolatados.

1.2.2 Calidad.

El café más aromático de México, se encuentra en Chiapas y Veracruz; mismas que, en mezcla se trabaja en Flor de Café mediante un tueste que permite conservar sabor y olor. El café estrictamente Arábigo cosechado con altura de 1,200 mts sobre el nivel del mar, regular o descafeinado, grano entero o molido se empaqueta en bolsas selladas completamente. La selección de granos combina lo mejor de las principales zonas cafetaleras de México. La variedad del grano utilizado, permite la personalización de tueste como, por ejemplo: Canela, americano, francés e italiano. Del mismo modo, se ofrecen opciones de molienda para prensa, cafetera, espresso.

1.2.3 Destino.

Flor de café se enfoca principalmente en el Estado de Baja California, en la ciudad de Mexicali. Ello no significa que los municipios restantes no sean importantes, sin embargo, en un plazo inmediato se buscar cubrir en su totalidad la zona antes mencionada.

1.2.4 Consumidores.

El consumidor de flor de café es aquella persona que siente un gusto por el café molido para cafetera y compra en una cadena de retail y digital. De igual forma, aquella empresa que consume café por mayoreo para sus clientes y empleados.

2 ESTUDIO DE MERCADO

2.1 OBJETIVO DEL ESTUDIO

Diseñar un plan de mercado que permita a nuestro cliente disfrutar la calidad del café, contribuir a una cultura de apreciación del café. Trabajar para la satisfacción del cliente, el servicio humano, la calidad, la presentación y el sabor, son el factor del éxito de la empresa.

2.2 EL PRODUCTO EN EL MERCADO

2.2.1 Definición del producto

Flor de café utiliza café estrictamente arábigo, con un tueste medio oscuro, lo cual permite intensificar las regiones en las que fue producido. El café con venta en retail, se trabaja con un molido estándar, apto para cualquier cafetera que use filtro. El café que se vende por mayoreo se permite personalizar con el tipo de molido y tipo de tueste que el cliente necesite.

Desde el contenido hasta el empaque, flor de café busca transmitir la cultura mexicana a través del color y distintos patrones característicos a esta. Además de utilizar imágenes que representen el concepto de café mexicano como el quetzal y la flor de café, que hace alusión también al nombre de la marca.

2.2.2 Producto principal

El diseño del empaquetado es muy importante en la venta de retail, es por ello, que la empresa buscar mostrar las características de la cultura una forma limpia, minimalista y con tipografía distintiva, dado que muestra **alegría, modernidad, elegancia y jovialidad.**



Figura 2. PALETA DE COLORES DE LA MARCA

CARACTERÍSTICAS DEL EMPAQUE



Café regular

Se ofrece en bolsas de metalizadas color negro mate, en distintos tamaños como 250gr. 500gr. 1 kilo y 2.5 Kilos. Grano entero o molido con sello hermético con válvula de gas.



Café descafeinado

Se ofrece en bolsas de metalizadas color negro mate, tamaño único de 500gr. en retail y 1 kg en mayoreo. Grano entero o molido con sello hermético con válvula de gas.



Café Regular sabor Canela

Se ofrece en bolsas de metalizadas color negro mate, tamaño único de 500gr. en retail y 1 kg en mayoreo. Molido con sello hermético con válvula de gas.

Figura 3. CARACTERÍSTICAS DE EMPAQUE

2.2.3 Productos sustitutos o similares.

En el mercado existen productos que podrían reemplazar al café en cuanto a las necesidades de los clientes. A continuación, se enlistan algunos productos que contienen características de sustitución energética, saludables o estimulantes al cuerpo.



Tes, Tisanas e infusiones

- Son productos que por su naturaleza y beneficios al cuerpo, son consumidos como parte de una dieta o por el gusto mismo. Existen de varios sabores e incluso con frutas deshidratadas que aportan sabor y dulzura a la bebida.



Smoothies Energéticos

- Productos para preparación de bebidas energéticas tipo smoothies frutales. Existen de varios sabores y aportan energía al momento de consumirlas.



Bebidas energéticas

- Su misión principal es aportar energía al cuerpo una vez consumido. Existen de varias marcas, sabores y tamaños, mismos, que se pueden encontrar en los canales de distribución del café.

2.2.4 Productos complementarios.

El café brinda múltiples formas de ser consumido, de igual forma, existen productos que, acompañados con él, hacen un complemento apetitoso a los clientes.



Cacao

- El chocolate en cualquier presentación es una de las mejores combinaciones para el café; Ya sea en bebidas, postres, golocinas. La mezcla de ambos, provoca que el producto final sea del gusto de las personas.



Licor

- En la preparación de coctelería, el licor y el café suelen ser muy buena mancuerna en cuanto a sabor se trata. En diversos espacios gastronómicos y hogales, gustan de estas bebidas para convivencia social o pasar un rato agradable.



Leche vegetal y leche de vaca

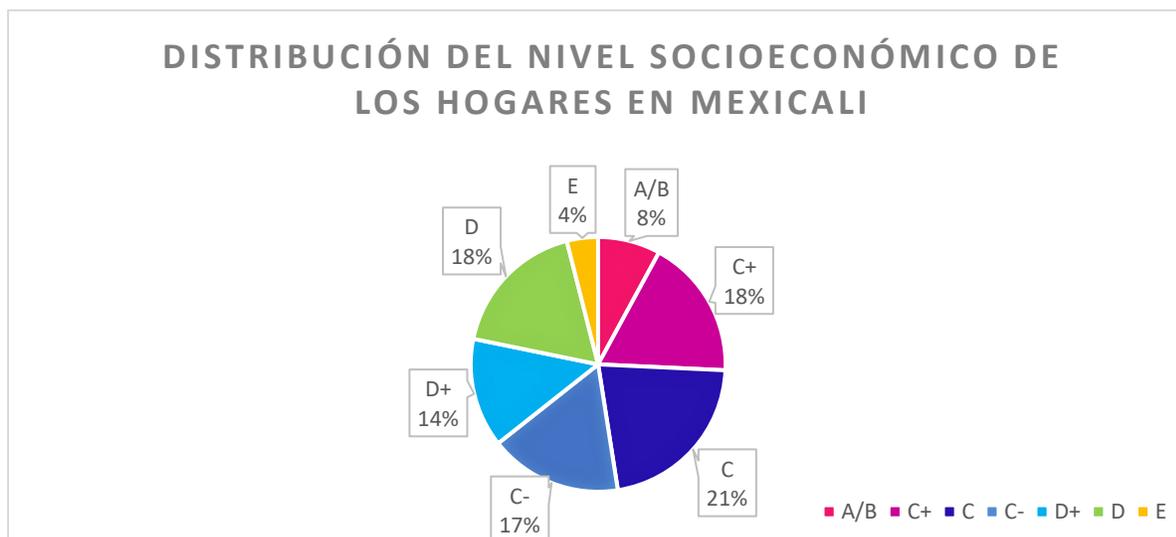
- Como complementos en la preparación de bebidas, siempre estará la leche. Con sabores y nutrientes específicos para aportarle al café lo que el cliente está buscando.

2.3 ÁREA DE MERCADO

2.3.1 Consumidores y características

Con el apoyo del recuadro (Figura 2), se hace la presentación del segmento de mercado de café en paquete y puntos de venta; este segmento se enfoca principalmente en el nivel socioeconómico de la población de Mexicali.

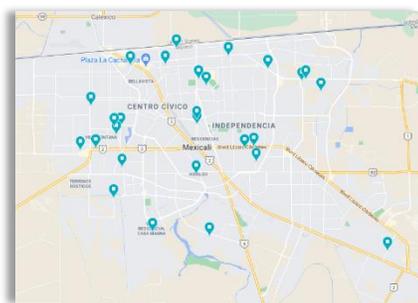
La empresa distingue dos mercados potenciales, en la venta de retail o menudeo, los niveles sociales **C+**, **C** y **C-**. Este mercado es de un nivel socioeconómico medio a medio alto, se distinguen, entre otras cosas por tener vida social activa, suele tener vehículos propios, un nivel de estudios de licenciatura, y de acuerdo con cifras de AMAI 2018, entre el 32 al 38% de su gasto, lo destinan a la alimentación.



Gráfica 1. DISTRIBUCIÓN DEL NIVEL SOCIOECONÓMICO

En cuanto al mercado de mayoreo, distingue a las empresas y oficinas en la ciudad de Mexicali. La ciudad se caracteriza por una fuerte inclinación al negocios y empresas maquiladoras. Flor de café busca brindar un servicio de mayoreo, para aquellas empresas de este sector; con un promedio de 300 a 500 empleados. De igual forma, aquellas empresas de servicios profesionales que consuman medianas a grandes cantidades de café.

2.3.2 Área geográfica



Se busca el mercado de la ciudad de Mexicali. Principalmente a las zonas geográficamente cercanas en las que se tiene distribuido el producto (Figura 4) Lo anterior, nos permite llegar a los niveles socioeconómicos que sienten gusto por el café recién molido y de calidad. Para el café en mayoreo, las empresas, oficinas, maquilas se deberán situar en la ciudad de Mexicali.

Figura 4. MAPA DE PUNTOS DE VENTA

2.3.3 Población

De nivel socioeconómico C+, C y C-, que asisten a comprar café de la calidad que ofrece Flor de Café es característico para este segmento. Con esta información estamos en un segmento aproximado del **57%** de la Zona urbana de **Mexicali** que en el año 2018, es del 396,932 habitantes (COPLADE, 2018) en edades de público objetivo de 25-45 años, lo que nos ofrece un mercado potencial por nivel socioeconómico de 226,251 personas.

2.4 COMPORTAMIENTO DE LA DEMANDA

En términos de demanda, el café ha estado al alcance de las personas bajo distintas marcas y tipos de café, los consumidores tienen libertad de elegir el que apegue más a sus gustos y necesidades. En este apartado, se hace un análisis sobre la demanda de consumo del mercado en el sector del café.

2.4.1 Situación actual

2.4.1.1 Series estadísticas básicas.

A continuación, se muestra una serie de información cuantitativa con apoyo de los puntos 2.4.3 que expresa el consumo de café en México, por lo cual, se utiliza para estimar el consumo en la ciudad de Mexicali.

MEXICO	MEXICALI
85 % personas consume café	192,323 ³ personas potenciales
87,300 ¹ toneladas	112,377 mujeres
1.6 kg. Por persona	113, 875 Hombres
3 tazas hombres y 2 mujeres ²	158 451 kg. Mujeres 160,563 kg. Hombres

TABLA 10. ESTADÍSTICAS DE CONSUMO

¹Consumo incluye sectores retail, alimenticio e Institucional

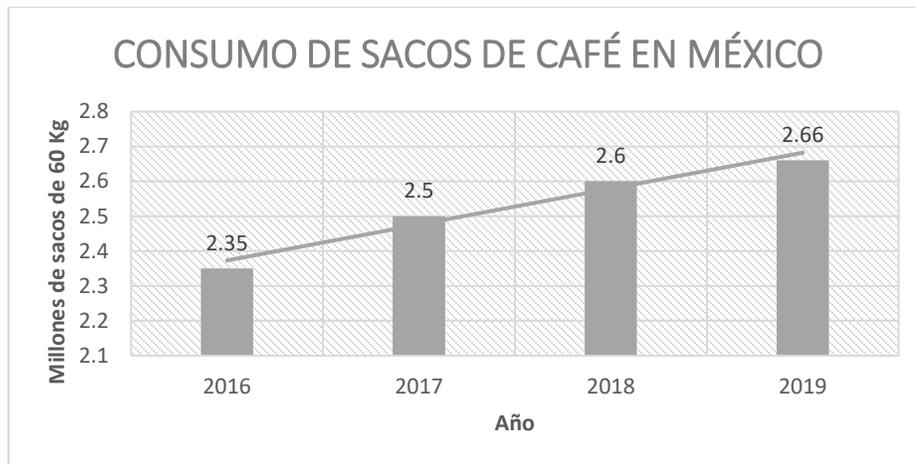
² Promedio de tazas según estudio de CEDRSSA

³ Hombres y mujeres con rango de edades de 25 a 50 años, COPLADE 2018

2.4.1.2 Comportamiento histórico.

En México, el consumo de café de acuerdo con sus reportes de Panoramas alimenticios de FIRA (Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura), responde a un aumento promedio del 1.6 % cada año.

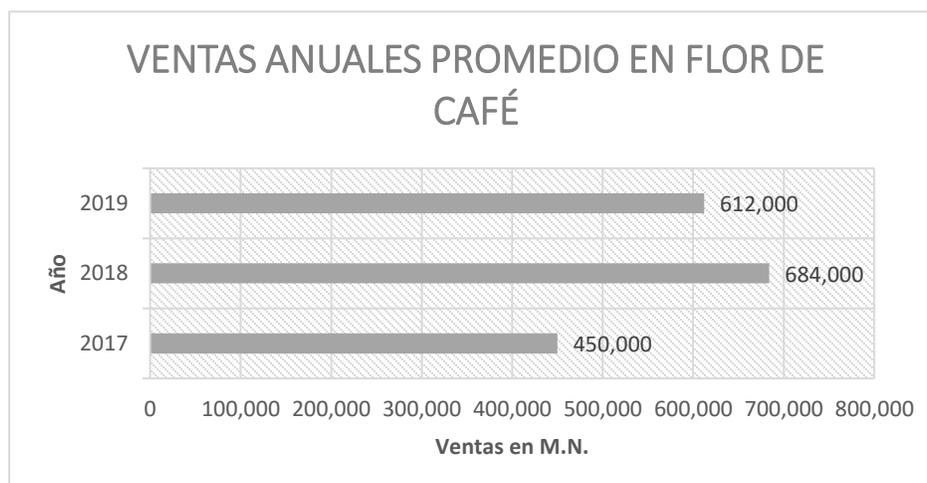
Comportamiento del café en México



Gráfica 2. TENDENCIA DE CONSUMO DE CAFÉ EN MÉXICO

Se considera que el crecimiento del consumo del café se debe a la mejora del grano. Según Visión Gerencial, se ha demostrado que existe estrecha relación entre el crecimiento del ingreso de los países de OECD y el aumento de las importaciones de café. El consumo del café es poco sensible a la diferencia de ingresos entre personas de un mismo país (Rizzuto & Liliana, 2014).

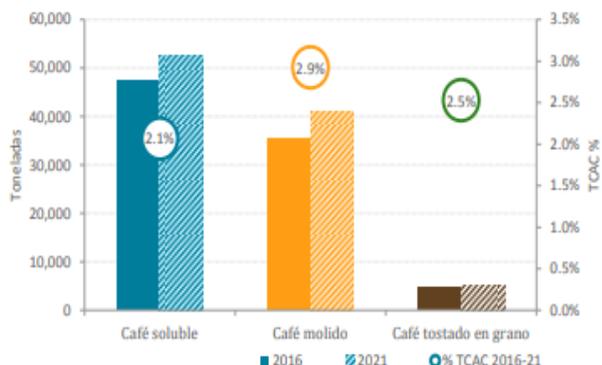
En el caso de flor de café, el comportamiento de la demanda, se mide en función de las ventas programadas, cabe señalar, como se menciona en el punto 1.1.1, la empresa ha sufrido una transformación de cartera de negocio, por lo que la gráfica que se presenta debe ser considerada para efectos informativos.



Gráfica 3. VENTAS ANUALES PROMEDIO

2.4.1.3 Estimación de la demanda actual.

El café, al tratarse de un producto de fácil manejo y acceso, es muy bien aceptado por los consumidores en general. En cuanto a las referencias cualitativas del producto, la preferencia del grano va en un consumo de café soluble y molido. Con la referencia anterior, el consumo se espera crezca un promedio de 2.4%, lo que sitúa un consumo per cápita de 1.6 kilos.



Con base en la información anterior y los estadísticos del punto 2.2.1.1, se estima que, en la ciudad de Mexicali, existe un consumo de 319,014 kg de café actual, con el aumento promedio, se estaría hablando de un consumo pronóstico para 2021 de 326,989 kilos.

Gráfica 4. VOLÚMEN DE CONSUMO DE CAFÉ EN MÉXICO

2.4.1.4 Distribución geográfica de los consumidores.

Como se hace mención en el punto 2.3.1, los consumidores de flor de café tienen características socioculturales muy específicas según con AMAI. En ese sentido, se hace la propuesta de dividir a la ciudad en cuatro cuadrantes principales; en ellos, se destacan las colonias o fraccionamientos que cumplen con las características de consumo que busca la empresa.



Zona 1 – Centro Cívico

Esta zona de Mexicali tiene fraccionamientos como Villafontana, Jardines del Lago, San Marcos, Colonia Nueva, Industrial, Segunda sección, burócratas Libertad, Exejido Coahuila entre otros, con una densidad de población potencial de 43,448 personas.



Zona 2 – Justo Sierra/Dorada

En esta zona, predominan las colonias Cuauhtémoc norte y sur, Aviación, los pinos, jardines del valle, Prohogar, Independencia, cataviña, roma, San Pedro, entre otros, con una densidad de población potencial de 62,847 personas.

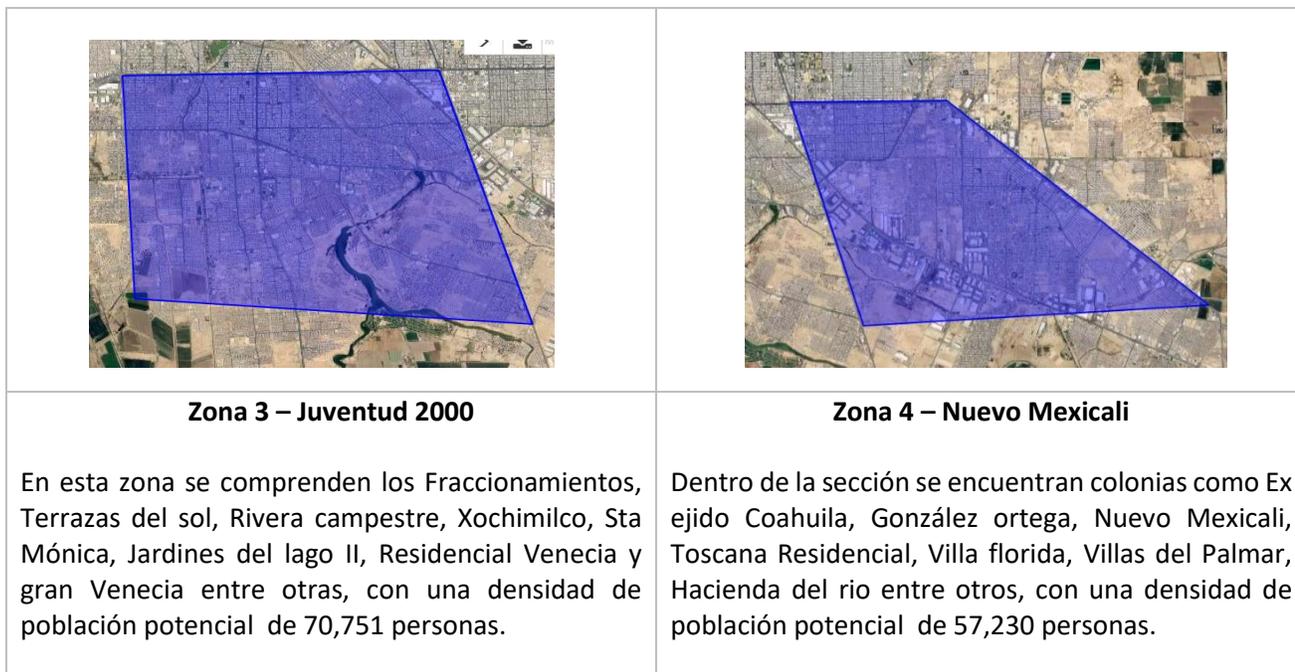


Figura 5. DISTRIBUCIÓN DE CONSUMIDORES

2.4.1.5 Tipología de los consumidores.



Figura 6. PERFIL DEL CLIENTE

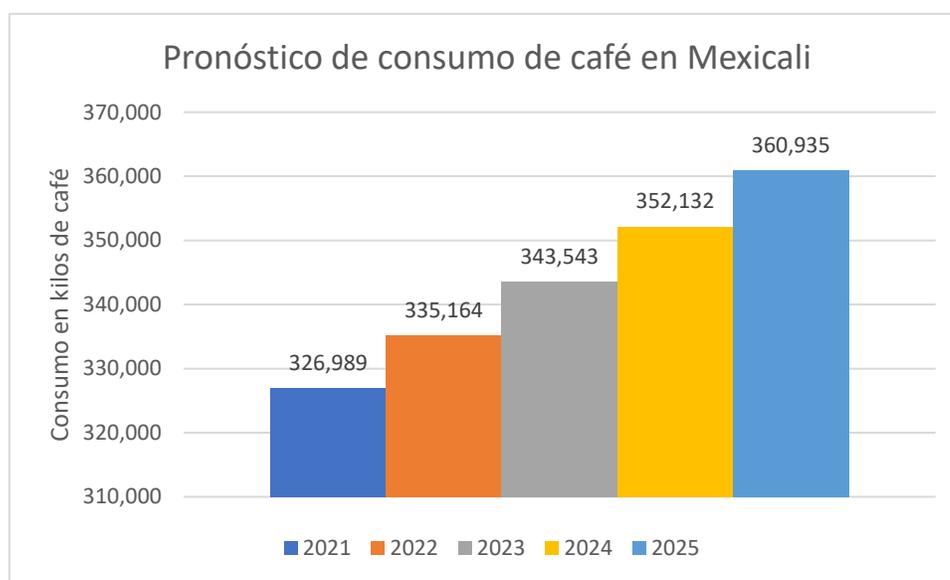
2.4.2 Situación futura.

2.4.2.1 Proyección de la demanda.

Como se ha visto en este capítulo, el crecimiento en el comportamiento del consumo del café en las familias mexicanas es poco pero constante. Según el estudio de consumo de Euromonitor (2017), el retail es un sector maduro con crecimiento estable, sin embargo, el crecimiento de las cadenas modernas está cambiando su forma de llegar al consumidor; En ella, podemos notar los supermercados y bodegas o clubes. Por otra parte, las tiendas especializadas están en alto crecimiento, pero se sigue considerando de nichos.

El consumo se ha transformado, a inicios del milenio la tendencia de consumo era en cafeteras tradicionales, mientras que en la actualidad existe una amplia variedad de formas creativas de consumirlo. El café instantáneo, sigue siendo el favorito del hogar, según el estudio de Euromonitor (2017) y el periódico vanguardia (“El consumo de café en México”, 2020) eso, en las generaciones adultas, ya que la tendencia en jóvenes, es el consumo de café en grano.

Pronóstico de consumo



Gráfica 5. PROYECCIÓN DE LA DEMANDA DE CONSUMO DE CAFÉ EN LA CIUDAD DE MEXICALI

2.5 COMPORTAMIENTO DE LA OFERTA

En términos de oferta, el café ha estado disponible bajo diferentes marcas, plataformas y mercados. Es claro que el cliente tiene la oportunidad de elegir aquel café que sea de su preferencia. En este apartado, se hace un análisis sobre la oferta de consumo del mercado en el sector del café.

2.5.1 Situación actual.

2.5.1.1 Estimación de la oferta actual.

Se identifican en la ciudad de Mexicali, gran variedad marcas de café con características similares a las que flor de café desea comercializar. La mayoría de las marcas son fuertes competidores por número de ventas, posicionamiento y tamaño, sin embargo, deben ser consideradas por el producto que venden, las características de imagen que demuestran en su publicidad y los canales de distribución que manejan.

Competencia Posicionada

- La negrita
- Café Pasquini
- Folgers
- Nescafé
- Punta del Cielo
- Andatti
- Caffenio

En el ámbito local, la ciudad cuenta con marcas que tienen elementos similares o sustitutos a los que flor de café desea destacar. Algunas de estas ofertas son tostadores de café con venta en plataformas digitales o en una distribución local, manejan grano mexicano y tienen cierto tiempo instalas en el mercado.

- Café 8 ½
- Café Chingón
- Café Mexicali
- 1800 Café

2.5.1.2 Inventario físico de los productores principales.

En el desarrollo del punto anterior, se definen dos categorías de competidores, la primera categoría son las empresas ya posicionadas en el mercado y se analiza la variedad de productos que manejan.

Inventario de productos

Inventario	La negrita	Café pasquini	Folgers	Nescafé	Punta del cielo	Andatti	Caffenio
Variedad única		x	x	x		x	x
Regiones					x		
Calidades		x			x		
Café saborizado	x	x		x	x		
Café soluble				x		x	
Cápsulas				x	x		
Presentaciones	x	x	x	x	x		

Tabla 11. INVENTARIO DE LA COMPETENCIA POSICIONADA

En la categoría de competencia local, se identifican empresas con un inventario distinto a la primera, predominando productos más especializado y predominando la oferta de variedades de café y tuestes.

COMPETENCIA LOCAL

Inventario	8 1/2	Café Chingon	Café Mexicali	1 800 café
Variedad única		x	x	
Regiones	x			x
Calidades	x			x
Café saborizado				
Personalización				
Cápsulas				
Presentaciones	x	x		

Tabla 12. INVENTARIO DE LA COMPETENCIA LOCAL

Como se observa en la Tabla 11 y en la Tabla 12 de este apartado, se puede identificar las áreas de oportunidad en cuanto a inventario se refiere.

2.5.1.3 Características de los principales productores.

Cada categoría de competencia enlistado en este plan, identifica su fuerza con base en elementos específicos. La competencia presentada en la estimación de la oferta actual (2.5.1.1), tiene características como tamaño, capacidad de producción, distribución regional o nacional que los hacen estar consolidados en el mercado, la mayoría de ellos tiene ventas en el mercado retail y complementan sus ventas de forma directa mediante plataforma, hay puntos interesantes en cuanto a ofrecer calidades, ya que solamente punta del cielo maneja regiones en su oferta.

Por otro lado, la competencia local se caracteriza por ser se empresarios locales. Las dos empresas con mayores seguidores en redes sociales, con mayor posicionamiento y con calidad en la producción y tueste son el café 8½ y uno 800 café, ambas empresas cuentan con buena aceptación en el público, sin embargo, el café no tiene distribución en mercado retail, solo mediante compra directa.

2.5.1.4 Análisis del régimen del mercado.

Es importante conocer las tres principales categorías en las que este producto puede ser vendido y es muy bien acogido por los consumidores. La primera categoría es el **café soluble** consumido predominantemente por su precio, marca o tradición. La siguiente categoría es el **café molido**, consumido por su calidad, sabor, marca o precio. La tercera categoría de oferta es el **grano tostado entero**, consumido por su calidad, marca, origen y precio.

Dichas categorías son ofrecidas en tres sectores principales de distribución: **Retail, Servicio alimenticio e institucional o conocidos como industrias.**

2.5.2 Situación futura.

2.5.2.1 Evaluación previsible de la oferta.

En cuanto al producto, según datos de euromonitor (2017) la oferta que se da en el mercado retail refleja como el café soluble tiene mayor rotación en anaquel, sin embargo, el café molido y de grano ocupa poco a poco más espacio. Por otro lado, es el café molido el que tiene mayor número de marcas a disposición del cliente.

En cuanto a la comercialización del café, es notable como los hábitos de consumo de los clientes van cambiando cada vez más, según un informe de la asociación mexicana de venta online en su estudio sobre venta online en PyMEs (Orozco, 2020) 6 de cada 10 pymes vende por internet, mostrando un incremento del 94.6% en comparación con el 2019, en ese mismo sentido, 9 de cada 10 pymes venden por internet y al mismo tiempo, usan otros canales de distribución tradicional, lo que representa un 89.8% y solo el 10.2% lo hace solo en un terreno digital.

2.5.2.2 Proyección de la oferta.

Por la naturaleza del producto, es difícil determinar la aceptación total de la oferta de las marcas de café en los dos diferentes categorías y producto, así como la de establecer nuevos canales de distribución, lo cierto es, es que al hacer un análisis ambos estudios euromonitor (2017) y Venta online en pymes (2020), la tendencia de consumo en las ciudades industrializadas tiene una cultura de café más desarrollada y por ende un mayor volumen de café per cápita.

En cuanto a la distribución, se estima que la venta en marketplaces como mercado libre, amazon, eBay etc, decremente para las pymes de un 45% a un 23%, y la venta física (supermercados) de un 50% a un 17%, lo que deja al concepto de página web (retailer) con un pronóstico de crecimiento del 20% actualmente al 30%. Lo anterior, hace pensar que las pymes buscarán una distribución mediante sus propias páginas web.

2.6 DETERMINACION DE LOS PRECIOS DEL PRODUCTO.

2.6.1 Mecanismos de formación de los precios del producto.

La venta de café en mercado retail o venta en mayoreo permite a la empresa manejar distintos precios para el producto según el destino.

La orientación para la fijación de precios es en función del concepto que se transmite, costos fijos y variables, calidad de producto, servicio al cliente personalizado y por último, se consideran los precios de la competencia.

Con base en la información anterior, se determina de la siguiente forma:

- Precio para venta en menudeo en mercado retail
- Precio para venta en menudeo de forma directa
- Precio para venta de mayoreo para empresas

2.6.2 Márgenes de precios probables y su efecto sobre la demanda.

Como se menciona en el punto 2.6.1 los precios para la venta del café se distinguen según su destino y comercialización, por tanto, se presenta los márgenes de precios según el producto y servicio.

Precios de productos

		
Café Regular	Café descafeinado	Café sabor Canela
Precios al público por presentación:	Precios al público por presentación:	Precios al público por presentación:
1kg. \$170.00	1kg. \$170.00	1kg. \$170.00
500 gr. \$102.00	500 gr. \$102.00	500 gr. \$102.00
250 gr. \$85.00	250 gr. \$85.00	250 gr. \$85.00

*Los precios mostrados son un referente a la venta directa al público.

**Los precios para venta al mercado minorista se fijan de acuerdo al porcentaje de ganancia, se sugiere sea del 20%.

*** Es necesario precisar que pueden variar según el punto de venta.

Figura 7. PRECIOS DE PRODUCTOS

2.6.3 Influencia prevista de los precios en la cuantía de la demanda.

La demanda de café en la ciudad de Mexicali es variada según la temporada del año, con ello se enlistan los factores que pueden afectar tanto positiva como negativamente la fijación de precio para la demanda esperada:

- El mercado minorista no respete los márgenes de ganancia de producto.
- El aumento del precio del grano ocasiona aumento de precios sin previo aviso.
- Colocación de productos en espacios poco visibles para el cliente que provoque poca rotación.
- El café es un producto que se favorece en ciertas épocas del año en Mexicali.
- La competencia hiciera algún cambio abrupto en su producto.
- El comportamiento de compra/consumo siguiere un cambio en la venta.
- Productos sustitutos en el mercado con aceptación en el mercado.

2.7 CANALES DE DE COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO.

En este apartado, se habla sobre los canales de comercialización seleccionados para la empresa. Con ello, se verifica que la distribución se realice de acuerdo al tipo de cliente y sus necesidades de consumo.

2.7.1 Descripción de los canales de distribución.

Flor de café maneja variedad de productos de producción propia, lo que quiere decir que se compra la materia prima para transformarla en producto final con diversas especificaciones. Dichos productos pueden tener dos diferentes vías de distribución para llegar al cliente final.

Canales de ventas de café



*La venta de café en mayoreo para empresas, se considera solamente con una distribución directa.

Figura 8. CANALES DE DISTRIBUCIÓN PARA FLOR DE CAFÉ

2.7.2 Descripción operativa de los canales de distribución.

Con la finalidad de determinar la importancia de los canales de distribución para comercializar el café, se realiza un análisis sobre las opciones actuales y futuras que son consideradas para venta directa y venta con algún intermediario minorista.

Descripción de los canales

Canal directo



En este canal de distribución se considera la venta directa a través de plataforma propia; se utilizan herramientas de venta como redes sociales asociadas a la página web. En tal caso, el proceso es el siguiente:

- El cliente realiza su pedido vía plataforma con las características deseadas.
- Una vez generado el pago, se recibe la notificación para su envío.
- Se hace la entrega a la paquetería para el envío a la dirección indicada.

Canal de minorista



En este canal de distribución se considera la venta a través de minoristas, las empresas en cuestión se caracterizan por tener más de un punto de venta en la ciudad de Mexicali, y cuidan los estándares de los productos en mostrador con calidad. Por las características variadas de este sector, el proceso puede variar, sin embargo, en términos generales es el siguiente:

- Flor de café realiza un recorrido para levantar requisiciones, esto se divide por sectores en la ciudad.
- Una vez generada la requisición, se realiza un recorrido de entrega de producto y colocación en anaquel.
- Los procesos de pago son generalmente créditos de 2 a 3 semanas, por lo que el proceso administrativo debe ser minuciosamente atendido.

2.7.3 Problemas o puntos críticos en la comercialización.

El grano de café es un producto delicado. Al manejarse verde o tostado, es necesario cuidar de la humedad y el calor extremo, es por ello que la empresa debe cuidar cada proceso de producción, para asegurar la frescura del café y el empaquetado en condiciones óptimas.

Sin embargo, existen algunos puntos críticos que es necesario considerar en la distribución para presentar el producto más óptimo en el mercado:

- El manejo del producto en anaquel o almacén de los supermercados.
- La avería en alguna máquina para la producción y no tener reemplazo inmediato.
- No contar con stock suficiente para algún contratiempo.
- Retardo en la entrega del café
- Retardo en la entrega de insumos.
- Falta de sistema de facturación o requisiciones.
- Debido a cambios climatológicos o de cuidado, se pierda el grano.
- Retraso en el pago de minoristas ocasiona falta de liquidez para compra de insumos.

2.8 CONCLUSIONES

Con base en la información previamente presentada, la identidad de la empresa representa una característica importante, es por ello, que se analiza el mercado, existen muchas marcas de café, sin embargo, de forma local no existen marcas con suficiente fuerza de producto, imagen y comercialización. Durante esta fase de la investigación, se identifica la demanda que el café está teniendo día con día, así como la oferta y se ve la necesidad de cubrir lo que la demanda necesita, es por ello, que el proyecto, hasta este momento, es viable.

3 ESTUDIO TÉCNICO

3.1 TAMAÑO.

3.1.1 Capacidad del proyecto

3.1.2 Definición del tamaño.

De acuerdo con los parámetros del diario oficial de la federación (junio 2009), los criterios para considerar a Flor de café como una empresa Micro, es debido al número de trabajadores, que, actualmente son menor 10 personal; además, el rango de ingresos no supera los 4 Millones de pesos en ventas anuales.

3.1.2.1 Capacidad diseñada.

En este apartado, se hace un análisis sobre el porcentaje total de producción por actividad que tiene la empresa, y se compara con el 100% de las actividades que puede llegar a realizar como capacidad máxima.

CAPACIDAD EFECTIVA			
			Total
Utilización	1,200.00	Bolsas x mes	16%
	7,680.00	Bolsas x mes	
Eficiencia	1,200.00	Bolsas x mes	31%
	3,840.00	Bolsas x mes	

Tabla 13. CAPACIDAD DISEÑADA

3.1.2.2 Márgenes de capacidad utilizable.

Utilización	15.625
Eficiencia	31.25

Tabla 14. CAPACIDAD UTILIZABLE

3.1.2.3 Reservas.

El espacio de trabajo alberga tres principales máquinas necesarias para el cumplimiento del trabajo y la demanda actual. Una tostadora de café, Molino y selladora de bolsas. En la actualidad con la capacidad real y la capacidad diseñada, se puede dar abasto para producción y almacenaje del mismo.

Sin embargo, el cuello de botella es la tostadora, ya que, por ahora, con la capacidad que se tiene, es posible tostar 950 kilos de café al mes en horarios regulares de trabajo. A diferencia de la máquina de molino que

puede moler hasta 6,451 kilos en una jornada regular al mes. Y la selladora con hasta 1,600 de bolsas de café al día en las mismas condiciones de trabajo.

Con la información anterior, se conoce la capacidad de cada uno de los equipos para priorizar inversiones en el mobiliario para aumentar capacidades específicas.

3.1.2.4 Curva de aprendizaje

Para flor de café existen varios factores operativos importantes que se deben considerar para trabajar en una capacitación que permita la mejora del producto y el servicio a los clientes. Los cuales son:

- Curva de tueste en el grano de café
- Conservación del grano
- Logística y distribución
- Manejo de Almacén

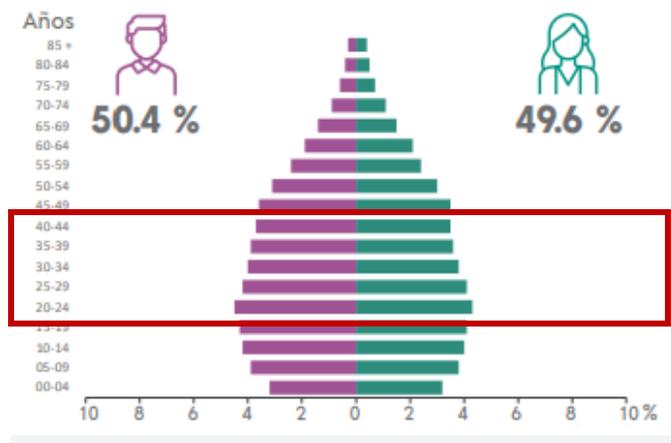
Para temas de administración y venta son los siguientes:

- Canales de comercialización.
- Venta en línea
- Atención y seguimiento al cliente
- E-commerce

3.2 FACTORES CONDICIONANTES DEL TAMAÑO.

3.2.1 Dimensión del mercado

Como se menciona con anterioridad, el municipio de Mexicali tiene aproximadamente 1,049,792 de habitantes (INEGI, 2021). Para flor de café el segmento por edad es el que se identifica en la siguiente figura FIG. 7, 30.8 % del total de la población, en número de personas es de 32,309,200. De acuerdo con el nivel socioeconómico de AMAI (2018), este segmento poblacional es de 226,251 lo que represente solamente el .21% de la población de Mexicali.



Gráfica 6 RELACIÓN EDAD-GÉNERO DE POBLACIÓN EN MEXICALI.

3.2.2 Capacidad diseñada.

Como se menciona en el apartado 3.1.2.1, Flor de café actualmente opera con el 16% de su capacidad máxima diseñada, esto se debe a que la demanda del producto.

3.2.3 Disponibilidad de insumos materiales y humanos.

Flor de café requiere de 3 principales insumos para poder operar:

- Café
- Bolsas (tamaños variados)
- Etiquetas (diseños variados)

Por el momento, al ser una micro empresa, el recurso humano se mantiene básico. Se identifican 3 principales necesidades:

- Administracion-contabilidad
- Comercializacion-Ventas
- Producción-Almacén

3.2.4 Problemas de transporte.

Debido a la ubicación geográfica de la ciudad de Mexicali, traer el café y los insumos que puedan ser del interior de la república, tienen un impacto considerable para el proceso; lo anterior, debido al tiempo de traslado de los mismos, y que las urgencias de materia prima no podrían verse cubiertas con facilidad.

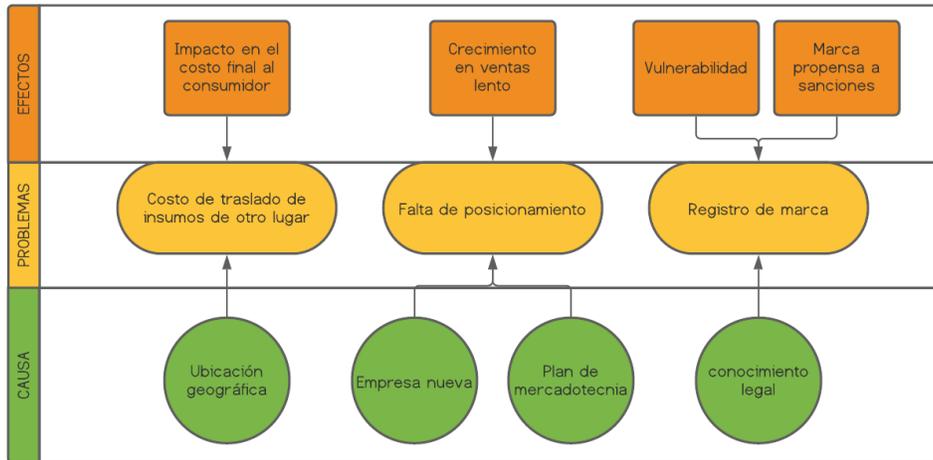
Debido al consumo de flor de café las empresas de logística no son la opción más adecuada, sin embargo, es posible contar con algunas empresas de paquetería: Transportes estrella, DHL, FedEx, UPS.

Sin embargo, el gran problema de este tipo de paquetería/transporte es el flete del mismo ya que cobran por peso y volumen, lo que puede encarecer el producto principal.

Este tipo de paqueterías pueden ser utilizadas para la entrega de los productos comprados por e-commerce, lo que significa que habría que comprar guías prepagadas para que el precio al público no se encarezca, algo muy parecido con la compra de los insumos del interior de la república.

3.2.5 Problemas institucionales.

Flor de café identifica 3 problemas principales con diversos impactos, el primero de ellos en el precio y los costos, el segundo en ventas y por último en aspectos legales. A continuación, se observan cuáles son las causas y los efectos que puede repercutir si los problemas no se resuelven.



Gráfica 7. MATRZ DE PROBLEMAS INSTITUCIONALES

3.2.6 Capacidad administrativa.

Se considera que la empresa necesita de personal administrativo, comercialización y de producción. De tal forma que se tengan conocimiento de estas áreas:

Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> - Contabilidad - Facturación - Cobranza - Nómina
Comercialización	<ul style="list-style-type: none"> - Ventas - Distribución - Atención al cliente - Diseño
Producción	<ul style="list-style-type: none"> - Procesos - Conocimientos del café

Tabla 15. PERSONAL POR ÁREAS

3.2.7 Justificación del tamaño en relación con el proceso y la localización.

Flor de café, al ser una micro empresa, precisa de comenzar de forma local en la ciudad de Mexicali. Como se mencionó anteriormente, las características del público que busca la empresa, dan una prospección de 226,251 personas, ello sería el .21% de la población total de la ciudad, según información de INEGI (2020).



Figura 9. MAPA DE MEXICALI

3.3 PROCESO.

3.3.1 DESCRIPCIÓN DE LAS UNIDADES DE TRANSFORMACIÓN

3.3.1.1 Descripción del proceso de transformación.

El café verde, denominación que recibe de forma técnica, pasa por varios procesos en el tueste, mismos que se ven identificados en la siguiente imagen:

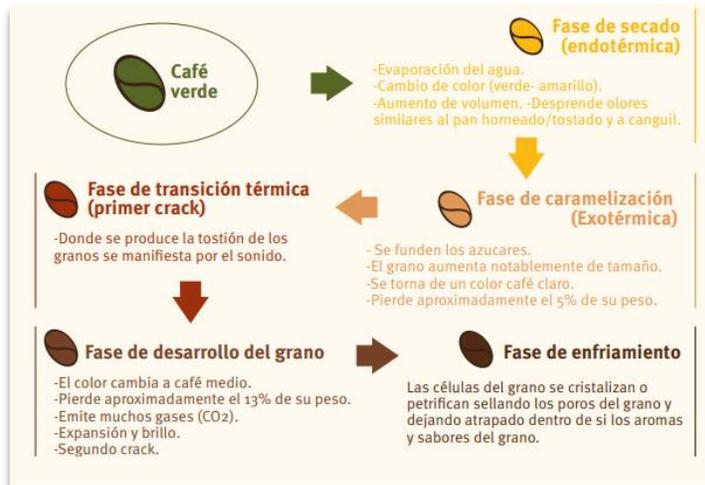


Figura 10. PROCESO DEL CAFÉ VERDE

En el caso del procesamiento general, donde se contemplan los principales procesos del grano, es el siguiente:

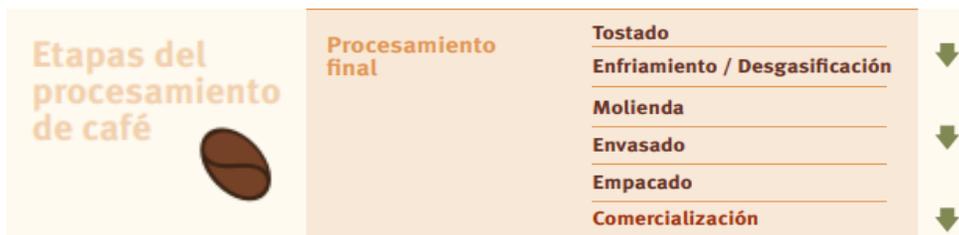


Figura 11. ETAPAS DEL PROCESAMIENTO DEL CAFÉ

3.3.1.2 Justificación técnica del proceso de transformación.

Como se menciona anteriormente, los procesos por los que pasa el grano son diversos, ahora se detalla cada uno de ellos:

ETAPA	PROCESO	DESCRIPCIÓN
ENTRADA DE INSUMO AL ALMACÉN	Departamento de producción recibe materiales de insumos	Se revisa que el insumo llegue en las condiciones óptimas como fue solicitado. Principales insumos: <ul style="list-style-type: none"> - Café - Bolsas metalizadas - Etiquetas Se debe dar entrada en el sistema de almacén.
TUESTE DE CAFÉ	Se prepara el café para el tueste	<ul style="list-style-type: none"> - Se calienta la máquina tostadora a 250°. - Se separa el grano en 5 kilos. - Se vierte el grano en la máquina. Este proceso de tueste dura aproximadamente 45 minutos, varía según tostado. - Una vez terminado el tueste, se coloca en el abanico de enfriamiento aproximadamente 10 minutos. - Se retira el grano para colocarse en contenedores. - El café se deja reposar un día para que concentre sus sabores y olores característicos.

MOLIENDA DE CAFÉ	Se prepara el café para la molienda	<ul style="list-style-type: none"> - De los contenedores, el café pasa directamente a la zona de molienda - Se separa el café en secciones del tamaño de la tolva. - Se selecciona el tipo de molido (generalmente se usa para cafeteras convencionales). - Se coloca el café para moler - Una vez molido se vierte en contenedores donde espera su siguiente proceso. <ul style="list-style-type: none"> • En este proceso, se agrega el saborizando de acuerdo a la receta prevista.
EMBOLSADO DE CAFÉ	Se preparan las bolsas	<ul style="list-style-type: none"> - Se etiquetan las bolsas que se utilizaran de acuerdo al pedido de ventas.
	Se prepara el café para ser embolsado	<ul style="list-style-type: none"> - Se coloca la bolsa en la pesa de forma manual. - Se coloca el café en la maquina dosificadora. Se programa para que vierta la cantidad exacta. - Se comienza con el proceso de embolsado. - Cada bolsa es colocada en contenedora para pasarla por el sellador y termine su proceso de embolsado.
ALMACENAJE	Se coloca el producto terminado en los anaqueles.	<ul style="list-style-type: none"> - Una vez terminado el proceso de sellado, el café se coloca en canastas especiales. - Se lleva al área de anaqueles donde se le da salida del proceso anterior, y entrada a almacenaje. - En este punto, el café espera para ser entregado al cliente final.
REVISION DE MATERIAS PRIMAS	Se revisa por parte del equipo de producción el inventario	Se hace la revisión del inventario para hacer las solicitudes de materiales pertinentes.

Tabla 16. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO POR ETAPAS

3.3.1.3 Insumos principales y secundarios, su procedencia y disponibilidad.

Como se menciona anteriormente, son 4 los principales insumos que maneja la empresa para la producción del café. A continuación, se presenta información detallada no clasificada.

	Bolsas de café	Canela	Etiquetas	Café
Proveedor	Tecnología en empaques Flexibles	RM ingredientes	Click Impresión digital	Comercializadora de café
Origen	Jalisco-Mexicali	Durango	Mexicali	Veracruz y Chiapas
Variedad	Tamaños 250gr. 500gr. 1 kg.	Sucanela	-	Arábigo de altura
Contenido	1000 bolsas	20 kg.	Tabloide	Quintal
Consistencia	metalizadas	Granulada	Engomado	Grano
Rendimientos	100%	100%	7 piezas por tabloide	100%
Precio	5.50 pesos promedio	899 pesos Promedio	14 pesos Promedio	91 pesos Promedio

Tabla 17. DESCRIPCIÓN DE PROVEEDORES PRINCIPALES

3.3.1.4 Insumos alternativos y efectos de su empleo.

Es necesario considerar algún tipo de desabasto en los insumos anteriores, es por ello que las alternativas son las siguientes:

	Bolsas de café	Canela	Etiquetas	Café
Proveedor	Packnovel	Distribuidora Welton	Printco	Expendio de café
Origen	Estado de México	San Luis Rio Colorado	Mexicali	Veracruz
Variedad	Tamaños 250gr. 500gr. 1 kg.	Sucanela	-	Arábigo de altura
Contenido	1000 bolsas	1 kg.	Tabloide	Quintal
Consistencia	metalizadas	Vara entera	Engomado	Grano
Rendimientos	100%	100%	7 piezas por tabloide	80%
Precio	6.0 pesos	250Pesos	16.24 pesos	-

Tabla 18. DESCRIPCIÓN DE PROVEEDORES SECUNDARIOS

3.3.1.5 Residuos.

Al momento, los únicos residuos de basura que genera la empresa, son los que derivan de la paquetería en cada uno de los insumos, la mayoría de ello es plástico y cartón. Por tanto, se buscará una recicladora local para que estos residuos tengan un segundo tratamiento en algún lugar diferente.

3.3.1.6 Flujograma del proceso total.

A continuación, se muestra el proceso de producción, y los departamentos que apoyan de cierta manera a este, en el centro se identifica el inicio del proceso, así como su final. De tal forma que se identifica, en que paso del proceso se apoya con los otros departamentos.

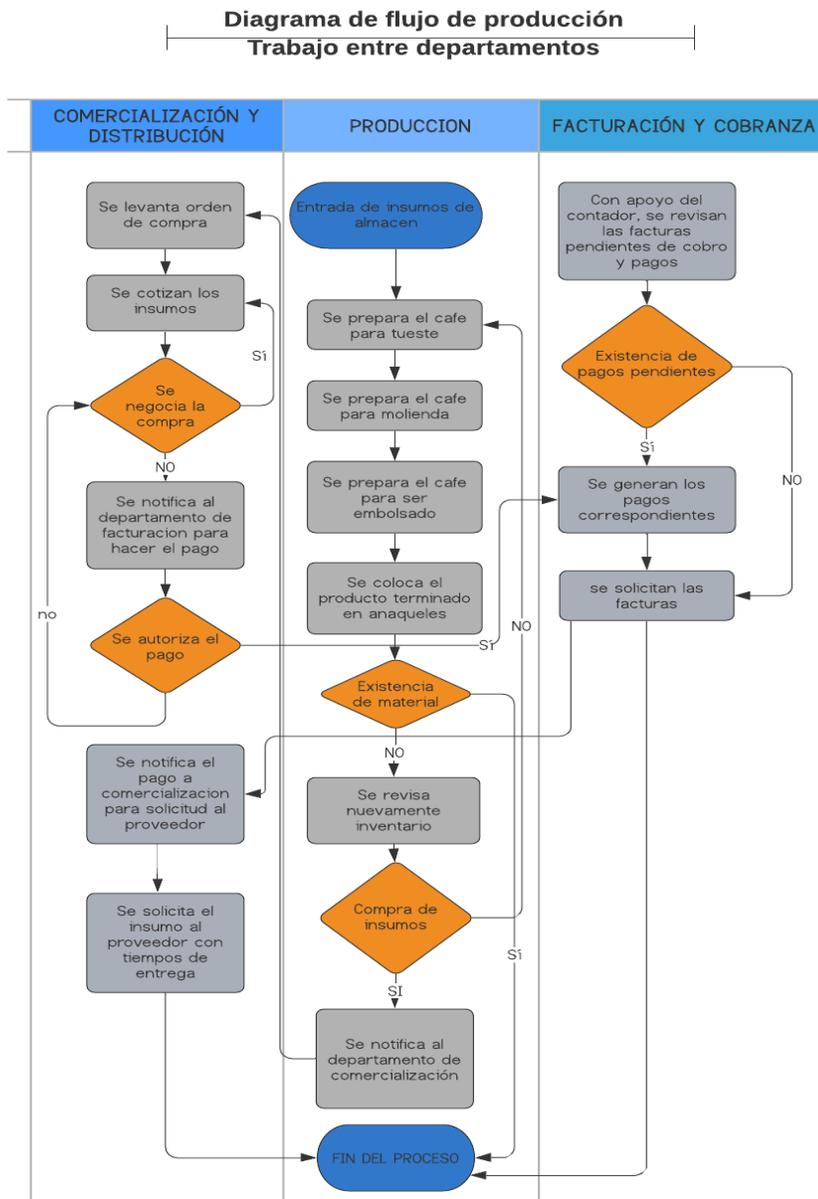


Figura 12. FLUJORAMA DEL PROCESO DEL CAFÉ EN APOYO A OTROS DEPARTAMENTOS

3.4 DESCRIPCIÓN DE LAS INSTALACIONES, EQUIPOS Y PERSONAL TÉCNICO

Las instalaciones que se requieren para la transformación del producto, necesitan estar en un ambiente fresco; el grano verde tiene humedad en su composición, por tanto, lo ideal es que sea un espacio seco y a la sombra.

INSTALACIONES DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA

El espacio de producción de Flor de café se compone de dos principales áreas, área de producción (Incluye molido embazado y sellado) y área de tueste. En la siguiente figura 13 se muestra la distribución de estas dos grandes áreas.

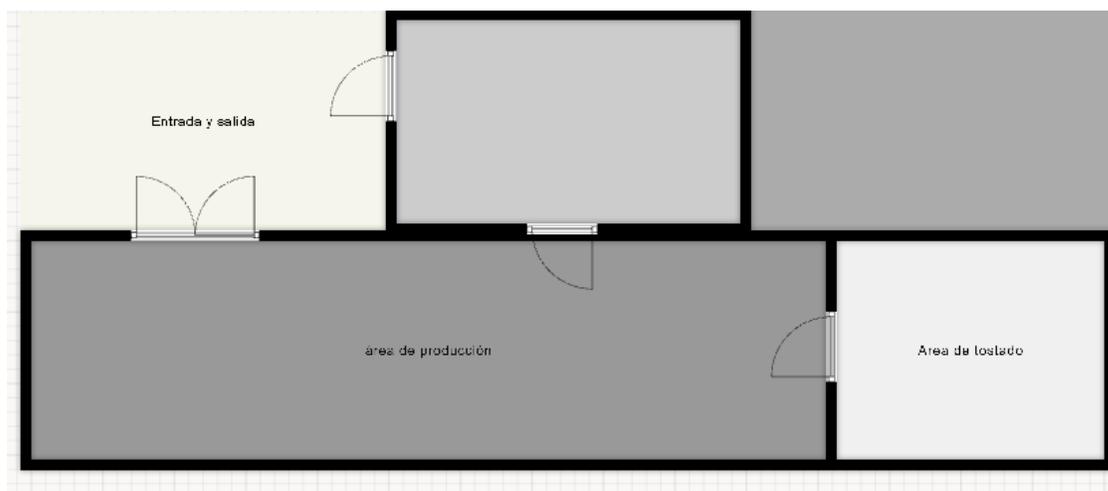


Figura 13. INSTALACIONES DE LA PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA

Como se mencionó en puntos anteriores, los principales equipos para esta transformación son tres y es necesario contar con un experto en tueste para cuidar el grano una vez que comience el proceso. A continuación, se detallan los equipos y personal técnico necesario.

	<p>TOSTADORA</p> <ul style="list-style-type: none">- Máquina tostadora con capacidad de bandeja de 5 kg. De café verde.- Tiempo promedio de tostado 30 minutos.- Funciona con gas LP- Requiere conexión eléctrica 220- Sistema de calor por transferencia terminal- Material de cobre y acero- Consumo eléctrico de 8.35 kw.
---	---

	<p>MOLEDORA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Molino para granos de café con 8 variedades de molidos. - Capacidad de moler 1 kg. Por minuto - Capacidad de la tolva de 1.4 kg. - Voltaje 120 Volts, 1000 Watts y 28.5 Amp.
	<p>SELLADORA DE BOLSAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Selladora de forma vertical de bolsas metalizadas - Material de acero inoxidable - Voltaje 110 - Velocidad de sellado 0-12(m/min) - Rango de temperatura de 0-300°C - Ancho de sellado de 1cm
	<p>MAESTRO TOSTADOR</p> <p>Persona que conozca los aspectos técnicos del café:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tipos de café - Variables que determina la calidad del café - Etapas de procesamiento del café - Tipos y niveles de tueste - Curvas de tostado - Tiempos de tueste. - Entre otros

Figura 14. DESCRIPCIÓN DE EQUIPO MAYOR Y PERSONAL

3.5 LOCALIZACIÓN.

3.5.1 Descripción.

3.5.1.1 Macrolocalización.

Con anterioridad, se menciona la ciudad en la cual se concentrará el trabajo, será en Mexicali Baja California. Alguna de las ventajas que tiene la ciudad es ser municipio y cabecera municipal del Estado. En ella se concentran las sedes de los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial del Estado, además el crecimiento en el Estado, con ciudades como Tijuana o Ensenada, que por la cultura son destinos de buena demanda para el consumo de café.

El desarrollo general de la ciudad es en la industria, existen parques industriales que albergan empresas maquiladoras de talla internacional, lo cual da un potencial enorme en crecimiento en ventas por el consumo que puedan generar estas empresas para flor de café.

Mexicali tiene colindancia con la ciudad de San Luis Rio Colorado, Sonora, lo cual, al ser una ciudad más pequeña, comparte mucha relación comercial con Mexicali. Por otro lado, es ciudad fronteriza, la compra de algunos insumos, la venta o en su momento, la exportación del producto, tiene mayor facilidad por su ubicación geográfica a mercados como San Diego o Calexico.

Lo anterior, confirma la importancia macro localización que tiene MEXICALI.



Figura 15. MAPA DE MACROLOCALIZACIÓN DE MEXICALI

3.5.1.2 Microlocalización.

En un contexto local, el almacén donde se hace la producción de café, se encuentra ubicado en la colonia independencia. Como se observa en la imagen Figura 15, se encuentra en una zona popular, relativamente al centro de la ciudad, con acceso a vías rápidas y muy transitadas. Lo anterior, hace que logísticamente, sea un plus para la movilidad del producto, tanto para puntos de venta como entregas directas o, en su defecto, entregas a paqueterías que se encuentran en alguna de estas vías rápidas antes mencionadas.



Figura 16. MAPA DE MICROLOCALIZACIÓN DEL ALMACÉN DE FLOR DE CAFÉ

3.5.1.3 Integración en el mercado.

La importancia de la ubicación geográfica con la integración del mercado es necesaria para determinar qué tan efectiva es el sitio de acuerdo a las necesidades de la misma empresa, en la Figura 17, se observa como la colonia independencia se encuentra rodeada de la actividad interesante para Flor de café, con lo cual, se puede comprobar la integración que tiene en el mercado. La descripción de los puntos en la imagen de describen a continuación:



■	Mercado Minorista
■	Industria Manufacturera
■	Servicio de paqueterías

Figura 17. MAPA DE INTEGRACIÓN DE MERCADO

3.5.1.4 Economías externas.

Como se observa, el almacén de producción de Flor de café se encuentra en una ubicación con buena interacción entre los públicos externos importantes para ella. Se identifican tres principales públicos, clasificados de acuerdo con DENUÉ (2021), de la siguiente forma:

- Mercado minorista: En él se incluyen cadenas comerciales locales, donde los usuarios hacen sus compras de casa.
- Industria manufacturera: Incluyen las empresas enfocadas en varios ramos para venta de café en mayoreo.
- Servicios de paquetería: Por la razón de hacer los envíos pertinentes cuando el cliente adquiera su producto de forma directa mediante la página web o e-commerce.

3.5.2 Ordenamiento espacial interno.

3.5.2.1 Flujograma espacial.

El espacio actual del área de producción es aproximadamente de 15 mts de largo por 4 mts de ancho, en el, se subdividen las diversas áreas de tostado, café en grano, área de cata, reposo del grano, molido, sellado y los anaqueles de resguardo de producto antes de darle salida.

En el espacio de Administración, se concentran todas las personas que lo conforman en un área aproximada de 4 x4 mts².

Lo anterior, distribuido como se aprecia en la siguiente figura:

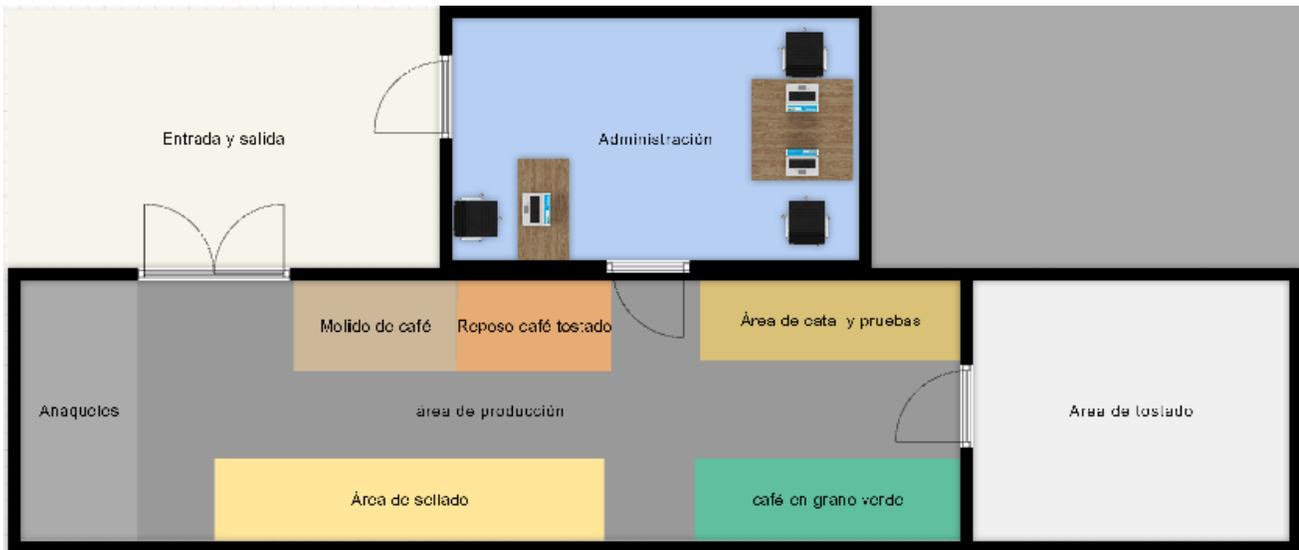


Figura 18. ORDENAMIENTO GENERAL DEL ALMACÉN Y OFICINA DE FLOR DE CAFÉ

3.5.3 Calificación y o justificación.

3.5.3.1 Razones geografía física.

De forma preliminar, se mencionan algunos beneficios:

- Cercanía con puntos de interés comercial.
- Facilidad de acceso al almacén.
- Servicios completos de agua, electricidad y otros.

3.5.3.2 Razones institucionales.

De forma preliminar, se mencionan algunos datos:

- Debido a un contrato de comodato, no se eroga dinero por las instalaciones.

3.5.3.3 Con relación a las características del terreno.

De forma preliminar, se mencionan algunos datos:

- No existe posibilidad de tener más de un vehículo

3.5.3.4 Del proceso productivo.

De forma preliminar, se mencionan algunos datos:

- Tiene la posibilidad de cubrir la demanda actual.

3.5.3.5 Del programa de expansión.

De forma preliminar, se mencionan algunos datos:

- No existe una posibilidad de expansión
- El espacio está delimitado por las instalaciones actuales.

3.5.4 Distancia y costos de transporte.

3.5.4.1 De los insumos y productos

En la Tabla 17. DESCRIPCIÓN DE PROVEEDORES PRINCIPALES, se establecen los insumos y productos provenientes de otras ciudades. A continuación, se presenta una tabla con las distancias y los precios del transporte:

INSUMO	LUGAR DE PROCEDENCIA	PRECIO FLETE
CAFÉ	VERACRUZ	\$ 520.00
CAFÉ	CHIAPAS	\$ 700.00
SUCANELA	DURANGO	\$ 95.00

Tabla 19. PROMEDIO DE FLETE DE INSUMOS EXTERNOS

3.6 OBRAS FÍSICAS.

Para el plan vigente, con las actividades realizadas por la empresa y las planeadas, no existen obras físicas contempladas en la empresa a corto o mediano plazo.

3.7 ORGANIZACIÓN.

3.7.1 Información general de la empresa.

Como se ha venido trabajando a lo largo de este plan, flor de café es una marca dedicada a la comercialización de café en la ciudad de Mexicali.

3.7.2 Forma jurídica.

La empresa estará constituida como persona física con actividad empresarial, sin embargo, en un crecimiento, es posible la conformación de una sociedad mercantil de responsabilidad limitada.

Características:

- Existe bajo denominación o razón social formada por el nombre de uno o varios socios
- La denominación o razón social debe estar seguida por las palabras “Sociedad de Responsabilidad Limitada” o la abreviatura “S. de R. L.”.
- Si dichas palabras o abreviatura no figuran, la sociedad no se considera de responsabilidad limitada sino de nombre colectivo.

- Las partes sociales podrán ser de valor y categoría desigual, y siempre en múltiplos de un peso.
- Los derechos se representan en partes sociales.
- Las partes sociales no son títulos negociables.
- Capital inicial de mínimo \$3,000.00 (Paredes S. & Meade H., 2014)

Forma de constitución: Escritura pública (Notaría 178, s/f-d)

Máximo de socios: 50

Responsabilidades de los socios: Limitada hasta el monto de sus aportaciones.

3.7.3 Estructura accionaria.

Existirá dos socios principales que se llevará el 50% cada uno. En caso de surgir alguna oportunidad, este podrá dividirse quedando en un porcentaje menor, de forma tal, que los socios fundadores deberán tener mayoría accionaria en todo momento.

3.7.4 Consejo de administración.

Existirán tres órganos sociales para la empresa, en caso de considerarse Sociedad de Responsabilidad Limitada. Asamblea general de socios, Órgano de administración y el Órganos de vigilancia (comisario).(Adame López, 2017)

3.7.5 Organigrama general.

Se considera que la empresa necesita de 6 departamentos principales, encargados de las áreas estratégicas para el trabajo diario, dicho organigrama se muestra en la siguiente figura.

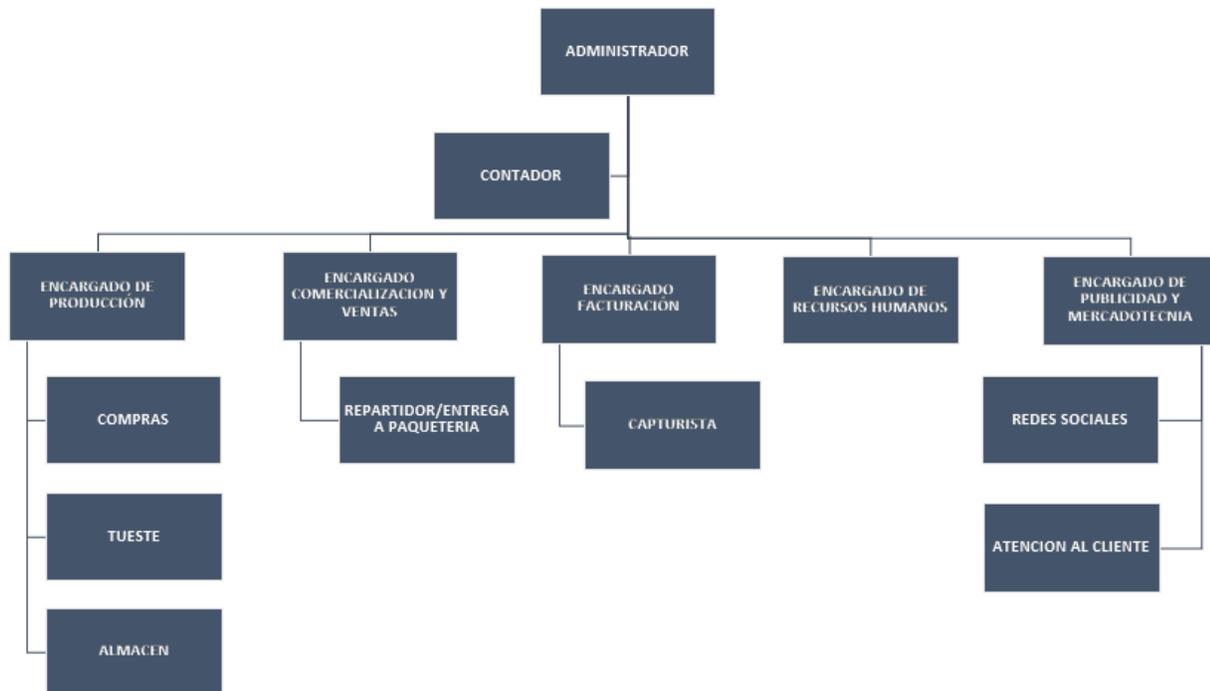


Figura 19. ORGANIGRAMA MEDIANO PLAZO PARA FLOR DE CAFÉ

Existirán manuales de descripción de puestos para determinar las actividades, responsabilidades y especificaciones que cada trabajador que conforme cada puesto debe poseer.

3.7.6 Responsables del proyecto.

Como se ha mencionado, los socios fundadores serán las personas responsables de llevar a cabo los proyectos, modificaciones de cada área, así como tomar las decisiones necesarias para el crecimiento de Flor de café.

3.7.7 Requerimientos del personal.

Todo personal de la empresa, debe poseer conocimientos técnicos del área en la cual busca desempeñarse, será susceptible a un proceso de entrevista técnica en caso necesario y contar con las acreditaciones suficientes para solicitar cualquier puesto.

Dado que la empresa tendrá manuales de áreas, cada trabajador deberá cumplir el perfil para el espacio solicitado.

En los puestos de subordinación del organigrama, existirá un programa de entrenamiento con las universidades, de forma tal, que estudiantes con perfiles afines al solicitado puedan ocupar dichos espacios.

3.7.8 Tabuladores de sueldos.

Para realizar una tabulación de precios al personal, se debe dividir en tres principales actividades, las de Administración, los encargados de cada área y los subordinados. En ese sentido se ofrecen sueldos con base a estas categorías.

Gerente General	\$18,478.00 Mensuales
Encargados de ventas y comercialización	\$14,372.00 Mensuales
Encargado de operaciones	\$12,319.00 Mensuales
Reparto y entrega	\$11,087.00 Mensuales
Tostador	\$10,266.00 Mensuales
Molino	\$10,266.00 Mensuales
Dosificador	\$10,266.00 Mensuales
Sellador	\$10,266.00 Mensuales

Tabla 20. SUELDOS POR PUESTOS DE TRABAJO

3.7.9 Prestaciones al personal.

Por la capacidad y el trabajo de Flor de café, se ofrecen prestaciones marcadas en la ley federal de Trabajo.

3.8 OPERACIÓN DEL PROYECTO

3.8.1 Plazo para operación experimental y puesta en marcha

El proyecto puede comenzar a operar con las nuevas características previstas a partir de Mayo 2022 bajo el siguiente esquema:

	Meses					
	1	2	3	4	5	6
Proceso de producción	x	x	x	x	x	x
Plataforma digital	x	x	x			
Adaptación del sistema de trabajo			x	x		
Pruebas preoperativas					x	
Comercialización y venta						x

3.9 CONCLUSIÓN

En esta fase del proceso de investigación, se encuentran las características físicas en las que se trabajará el proyecto completo, la información técnica que incluye el análisis de producción que a su vez, implica la capacidad de proveer el la demanda del café que se maneja en el punto anterior. Por tanto, existen condiciones de factibilidad para llevar a cabo el proyecto, logrando cubrir los aspectos técnicos del mismo.

4 ESTUDIO FINANCIERO

4.1 INVERSIÓN TOTAL INICIAL, FIJA Y DIFERIDA

Existe una inversión Inicial para la empresa de \$640,123.11 pesos de los cuales, \$302,658.03 son de inversión diferida y equipo de almacén y \$337,465.08 pertenecen a capital de trabajo (ANEXOS 1).

4.2 PROGRAMA DE ORÍGENES Y APLICACIONES DEL PERIODO PREOPERATIVO

A continuación, se muestran los gastos preoperativos para poder operar la empresa, algunos de ellos como parte de la actividad necesita trabajarse 6 meses antes de operar.

GASTOS PREOPERATIVOS										
	%	%	Meses						Total	
			1	2	3	4	5	6		
Gastos de instalación										
Instalaciones menores	3.7%	4.2%	\$5,000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$5,000
Remodelación de almacén			\$30,000	\$30,000	\$30,000					\$90,000
Instalación Electricidad				\$25,000						\$25,000
Total	4%	4%	\$35,000	\$55,000	\$30,000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$120,000
Gastos de organización										
Gastos de constitución	1.5%	14.4%	\$2,000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$2,000
Gasto de registro de marca	2.1%	20.6%	\$2,851	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$2,851
Diseño de imagen	3.0%	28.9%	\$4,000	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$4,000
Asesoría y soporte	3.7%	36.1%	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$5,000
Total	10%	100%	\$9,851	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$13,851
Total	14%		\$44,851	\$56,000	\$31,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$1,000	\$133,851

4.3 DETERMINACIÓN DE LOS COSTOS

Los costos se determinan a precios constantes y consideran las erogaciones requeridas para la adquisición del inventario, así como los gastos relacionados al mercado, diseño, empaque, comercialización y gastos de administración.

4.4 COSTO DE PRODUCCIÓN

4.4.1 Materia Prima

Se presentan los costos unitarios promedio generales en cuanto a la materia prima. En este caso, no existe una disminución alguna.

Concepto	Año				
	1	2	3	4	5
Costos unitarios					
Materia prima	\$105.99	\$105.99	\$105.99	\$105.99	\$105.99

4.4.2 Mano de obra

En cuanto a la mano de obra, se hace nota una disminución considerable al 4 y 5 año de producción con una disminución del 47.38 pesos a 27.38.

Concepto	Año				
	1	2	3	4	5
Costos unitarios					
Mano de obra	\$47.38	\$41.06	\$41.06	\$27.38	\$27.38

4.4.3 Gastos de fabricación

Se presentan los costos indirectos de producción, los cuales se hace notar su disminución a lo largo del tiempo con el aumento de la producción.

Concepto	Año				
	1	2	3	4	5
Costos indirectos de producción	\$7.54	\$3.77	\$3.77	\$2.51	\$2.51

4.5 GASTOS DE OPERACIÓN

Los gastos de operación van calculados de forma mensual, arrojan para el primer año de operación un total de \$285,028.00 pesos, del 3 al 5 año un total de 590,533 pesos. Véase la tabla con desglose en ANEXOS 2. GASTOS DE OPERACIÓN

4.6 CAPITAL DE TRABAJO

Para determinar el capital de trabajo, se establecen al menos 3 meses de activo circulante, entre ellos la determinación de la materia prima, mano de obra que asciende a una cantidad de 337,465 pesos. Véase ANEXOS 3. CAPITAL DE TRABAJO.

4.7 FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

Las aportaciones de los socios será a partes iguales el 40% de la inversión siendo una cantidad de \$256.049 pesos y el 60% restante, \$384,074 será mediante un crédito gubernamental.

El financiamiento se otorga con una tasa anual sobre saldos insolutos de 8%, a un plazo de hasta 36 meses quedando un pago mensual de \$12,021.00 pesos. Véase tabla completa en ANEXOS 4. TABLA DE AMORTIZACIÓN

4.8 ESTADO DE RESULTADOS

En cuanto al estado de resultados, la utilidad Neta para flor de café en su primer año de ejercicio es de \$9,142.00 pesos, al segundo año operativo incrementa a \$139,436.00 pesos. Durante su tercer año obtiene un

incremento conservador del \$145,733. Debido a diversos factores la gran utilidad se obtiene a partir del cuarto y quinto año con \$619,721.00 pesos. Véase tabla completa en ANEXOS 5. ESTADO DE RESULTADOS.

4.9 ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE RECURSOS

El financiamiento y las aportaciones de los socios se utilizará para los siguientes conceptos y de esta manera:

Concepto	Importe	%	Mezcla de financiamiento		
			Socios	Gobierno	
			40%	60%	0%
Almacén	\$0	0%	\$0	\$0	\$0
Equipo mayor	\$120,913	19%	\$48,365	\$72,548	\$0
Equipo menor	\$47,894	7%	\$19,158	\$28,736	\$0
Inversión diferida	\$133,851	21%	\$53,540	\$80,311	\$0
Capital de trabajo	\$337,465	53%	\$134,986	\$202,479	\$0
Total inversión	\$640,123	100%	\$256,049	\$384,074	\$0
Proporción de financiamiento			40%	60%	0%
	\$0		\$640,123		

4.10 BALANCE GENERAL

El balance general, según el entorno actual plasmado en este plan, se ve reflejado de forma completa en ANEXOS 6. BALANCE GENERAL.

4.11 COSTO DE CAPITAL O TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO

Para determinar el costo de capital, se identifican las fuentes de financiamiento propuestas con anterioridad. Por tanto, los socios plasman un 6.40%, y en el caso de los bancos un 4.80%, por tanto, la suma final del costo de capital es de 11.20% para este proyecto.

COSTO DE CAPITAL PROMEDIO PONDERADO

Fuente de financ	Monto	Tasa activa	% de financ	CCPP	CCPP	
Socios	\$256,049	16.00%	40%	6.40%	6.40%	\$40,968
Banco	\$0	0.00%	0%	0.00%	0.00%	\$0
Gobierno (Crédito)	\$384,074	8.00%	60%	4.80%	4.80%	\$30,726
	\$640,123			11.20%	11.20%	\$71,694

4.12 RESÚMENES Y CONCLUSIÓN

La información previamente presentada y analizada, determina que el proyecto es rentable desde el primer año de operación, es necesario cuidar aspectos como materias primas debido a que suelen encarecer con el tiempo, y en este proyecto no se identifica como una disminución en el tiempo. Sin embargo, se ve una utilidad conservadora en el primer año de operación.

5 EVALUACIÓN ECONÓMICA

5.1 METODOS DE VALUACIÓN

5.1.1 Recuperación de la inversión

Los resultados analizados en este proyecto, determinan que la inversión en cuanto a la operatividad se recupera en un periodo de 34 meses, mientras que de forma financiera se recupera en 36 meses.

PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

	0	1	2	3	4	5
Inversión inicial	\$640,123					
Flujo operativo		\$188,650	\$281,652	\$195,585	\$826,618	\$726,822
Flujo operativo acumulado		\$188,650	\$470,301	\$665,886	\$1,492,504	\$2,219,326
Remanente sobre la inv inicial		\$451,473	\$169,822	\$25,763	\$852,381	\$1,579,203
PRI operativo (en meses)				34		
Inversión inicial	\$256,049					
Flujo financiero		\$44,394	\$137,396	\$51,329	\$741,877	\$726,822
Flujo financiero acumulado		\$44,394	\$181,790	\$233,119	\$974,996	\$1,701,818
Remanente sobre la inv inicial		\$211,655	\$74,259	\$22,930	\$718,947	\$1,445,769
PRI financiero (en meses)					36	

5.1.2 Razones financieras

A continuación, se presentan las razones financieras determinadas en este proyecto.

5. Razones financieras

	1	2	3	4	5
Liquidez					
Capital de trabajo	\$257,703	\$298,538	\$335,176	\$984,055	\$1,632,934
Índice de liquidez		0.98	1.45	2.42	3.38
Apalancamiento					
Solvencia general	60%	47%	30%	26%	19%
Independencia financiera	40%	53%	70%	74%	81%
Cobertura					
De intereses (veces)	1.58	15.09	41.46		
Rentabilidad					
Margen operativo	2.57%	7.73%	7.73%	21.38%	21.38%
Margen neto	0.57%	4.33%	4.52%	12.83%	12.83%
Rendimiento de activos	1.39%	18.26%	18.55%	39.14%	28.13%
Rendimiento de capital	3.45%	34.46%	26.48%	52.96%	34.63%

5.1.3 Valor presente neto

La determinación del Valor presente Neto del actual proyecto es de \$867,619.00 para lo operativo y \$672,995.00 para el financiero. Véase tabla completa en ANEXOS 7. VALOR PRESENTE NETO.

5.1.4 Tasa interna de rendimiento

Se identifica una tasa interna de rendimiento operativa de 44.14% y una tasa interna de retorno financiera de 63.55%.

TASA INTERNA DE RETORNO

Tasa Interna de Retorno Operativa

Concepto	0	1	2	3	4	5
Flujo de efectivo	-\$640,123	\$188,650	\$281,652	\$195,585	\$826,618	\$726,822
Tasa Interna de Retorno	44.14%					

Tasa Interna de Retorno Financiera

Concepto	0	1	2	3	4	5
Flujo de efectivo	-\$256,049	\$44,394	\$137,396	\$51,329	\$741,877	\$726,822
Tasa Interna de Retorno	63.55%					

5.2 SENSIBILIDADES

5.2.1 Alternativas de simulación

5.2.2 Comparativos de las simulaciones

Escenario base: La información actual de este plan de negocios, se da con base al escenario base.

Escenario pesimista: Al existir un aumento en el precio café en un 10% (100 pesos)

Escenario optimista: Disminución en el precio café en un 5% (86.6 pesos)

5.2.2.1 Resultados

TIR	Pesimista	Base	Optimista
OPERATIVA	29.78%	44.14%	51.00%
FINANCIERA	38.82%	63.55%	76.10%

5.2.2.2 Flujos

ESCENARIO PESIMISTA

FLUJOS DESCONTADOS	1	2	3	4	5
OPERATIVOS	\$112,441	\$141,906	\$84,363	\$442,344	\$356,868
FINANCIEROS	-\$19,809	\$20,407	-\$20,508	\$326,747	\$288,896

ESCENARIO BASE

FLUJOS DESCONTADOS	1	2	3	4	5
OPERATIVOS	\$188,650	\$281,652	\$195,585	\$826,618	\$726,822
FINANCIEROS	\$44,394	\$137,396	\$51,329	\$741,877	\$648,879

ESCENARIO OPTIMISTA

FLUJOS DESCONTADOS	1	2	3	4	5
OPERATIVOS	\$197,236	\$269,180	\$170,149	\$587,999	\$461,514
FINANCIEROS	\$66,278	\$141,505	\$58,632	\$449,750	\$373,610

5.2.2.3 Recuperación de la inversión

RECUPERACION DE LA INVERSIÓN	Pesimista	Base	Optimista
OPERATIVO	40 MESES	34 MESES	28 MESES
FINANCIERO	42 MESES	36 MESES	23 MESES

5.2.2.4 Valor presente

VALOR PRESENTE	Pesimista	Base	Optimista
OPERATIVO	\$481,126.00	\$867,619.00	\$1,053,995.00
FINANCIERO	\$333,015.00	\$672,995.00	\$836,941.00

5.3 CONCLUSIÓN

En esta fase del proyecto, se determinan las condiciones económicas y financieras. Por tal motivo, se presentan resultados como la Tasa interna de rendimiento, valor presente neto, pero, sobre todo, el periodo de recuperación de la inversión. Con la información anterior, en el escenario presentado con las características actuales del entorno, se ve una rentabilidad del proyecto desde el primer año de operaciones. Al primer año es una utilidad conservadora, sin embargo, se ve un crecimiento en los años subsecuentes.

6 CONCLUSIONES

Con base en la información previamente presentada, la identidad de la empresa representa una característica importante, es por ello, que se analiza el mercado, existen muchas marcas de café, sin embargo, de forma local no existen marcas con suficiente fuerza de producto, imagen y comercialización. Durante la investigación se identifica la demanda que el café está teniendo día con día, así como la oferta y se ve la necesidad de cubrir lo que la demanda necesita, es por ello, que el proyecto, hasta este momento, es viable.

Tanto en el área de mercado, como en la fase de proceso de investigación del estudio técnico, se encuentran las características físicas en las que se trabajará el proyecto completo, la información técnica que incluye el análisis de producción que a su vez, implica la capacidad de proveer el la demanda del café que se maneja en el punto anterior. Por tanto, existen condiciones de factibilidad para llevar a cabo el proyecto, logrando cubrir los aspectos técnicos del mismo.

Durante los dos primeros puntos, en el del área de mercado y en el estudio técnico se identifica la viabilidad y factible. En el aspecto económico-financiero se determinan las condiciones monetarias en las cuales se estará dando el proyecto.

Por tal motivo, se presentan resultados como la Tasa interna de rendimiento, valor presente neto, pero, sobre todo, el periodo de recuperación de la inversión. Con la información anterior, en el escenario presentado con las características actuales del entorno, se ve una rentabilidad del proyecto desde el primer año de operaciones. Al primer año es una utilidad conservadora, sin embargo, se ve un crecimiento en los años subsecuentes.

Con base en la información anterior, se determina que el proyecto es viable porque existen condiciones de demanda en el mercado que hace que perdure en el tiempo.

REFERENCIAS

- CEDRSSA, & Camara de diputados LXIII Legislatura. (2018). *EL CAFÉ EN MÉXICO DIAGNÓSTICO Y PERSPECTIVA* (p. 33). Ciudad de México: Centro de Estudios para el desarrollo rural sustentable y la soberanía alimentaria. Recuperado de Centro de Estudios para el desarrollo rural sustentable y la soberanía alimentaria website:
<http://www.cedrssa.gob.mx/files/10/30El%20caf%C3%A9%20en%20M%C3%A9xico:%20diagn%C3%B3stico%20y%20perspectiva.pdf>
- COPLADE. (2018). Perfil sociodemografico del municipio, Mexicali 2018. Recuperado el 28 de abril de 2020, de
<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:T9YkgI5LvO8J:www.copladebc.gob.mx/publicaciones/2018/Mensual/Febrero.pdf+&cd=11&hl=es&ct=clnk&gl=mx>
- El consumo de café en México: En la guerra de las cafeterías, el que gana es el consumidor. (2020, febrero). Recuperado el 15 de octubre de 2020, de Vanguardia website:
<https://vanguardia.com.mx/articulo/el-consumo-de-cafe-en-mexico-en-la-guerra-de-las-cafeterias-el-que-gana-es-el-consumidor>
- Euromonitor. (2017). Analisis del mercado de Consumo de Café en Mexico 2016. Recuperado el 15 de abril de 2020, de Euromonitor International website: https://amecafe.org.mx/wp-content/uploads/2017/08/Euromonitor_Informe_An%C3%A1lisis-de-consumo-2016-AMECAFE-Final.pdf
- Orozco, D. (2020). *Estudio sobre Venta Online en PyMEs 2020*. 41.
- Portal FIRA - Estudios Económicos. (s/f). Recuperado el 18 de octubre de 2020, de
<https://www.fira.gob.mx/InvYEvalEcon/EvaluacionIF>

Rizzuto, Q., & Liliana, M. (2014). *El mercado mundial del café: Tendencias recientes, estructura y estrategias de competitividad*. 18.

Secretaria de turismo. (2020). *PROGRAMA SECTORIAL DE TURISMO 2020-2024*. Recuperado de http://sistemas.sectur.gob.mx/SECTUR/PROSECTUR_2020-2024.pdf

ANEXOS

ANEXOS 1. INVERSIÓN TOTAL INICIAL, FIJA Y DIFERIDA

INVERSIÓN INICIAL					
CONCEPTO	PORCENTAJE DEL TOTAL	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL	Inversión 4to año
Equipo principal					
Molino	12%	1	\$ 19,741.00	\$ 19,741.00	\$ 19,741.00
Tostadora	39%	1	\$ 65,000.00	\$ 65,000.00	\$ 65,000.00
Selladora	6%	1	\$ 10,250.00	\$ 10,250.00	
Dosificadora	15%	1	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	
Pesa	1%	1	\$ 922.00	\$ 922.00	
TOTAL				\$ 120,913.00	\$ 84,741.00
Equipo auxiliar					
Barra de trabajo	6%	1	\$ 10,500.00	\$ 10,500.00	
Cajas de transporte	0%	10	\$ 20.00	\$ 200.00	
Material de trabajo	9%	2	\$ 7,500.00	\$ 15,000.00	
Anaqueles Metal	2%	2	\$ 1,738.00	\$ 3,476.00	
Anaqueles Plástico	1%	2	\$ 1,097.00	\$ 2,194.00	
Contenedores heavy duty	1%	5	\$ 239.00	\$ 1,195.00	
Carrito de mano individual	0%	1	\$ 530.00	\$ 530.00	
Carrito de mano heavy duty	2%	1	\$ 2,799.00	\$ 2,799.00	
Refrigeración	7%	1	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	
TOTAL				\$ 47,894.00	
TOTAL EQUIPO DE ALMACÉN		100		\$ 168,807.00	
INVERSIÓN DIFERIDA					
Gastos Preoperativos					
Gastos de instalación				\$ 120,000.00	
Gastos de organización				\$ 13,851.03	
TOTAL				\$ 133,851.03	
TOTAL INVERSIÓN DIFERIDA+EQUIPO DE ALMACÉN				\$ 302,658.03	
CAPITAL DE TRABAJO					
Capital de trabajo				\$ 337,465.08	
TOTAL				\$ 337,465.08	
Inversión inicial: \$ 640,123.11					

ANEXOS 2. GASTOS DE OPERACIÓN

	Año					Total	
	1	2	3	4	5		
Gastos de administración							
Sueldos:							
Gerente General	\$18,478	\$221,738	\$221,738	\$221,738	\$221,738	\$221,738	\$1,108,688
Total de Gastos Adinistrativos	\$18,478	\$221,738	\$221,738	\$221,738	\$221,738	\$221,738	\$1,108,688
Gastos de venta							
Encargado de Ventas y Comercialización	\$0.00	\$0	\$172,463	\$172,463	\$172,463	\$172,463	\$689,850
Reparto y entrega	\$0.00	\$0	\$133,043	\$133,043	\$133,043	\$133,043	\$532,170
Plataforma de venta Online	\$333.33	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$20,000
Perdida por merma	\$0.00	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Gasolina y lubricantes	\$3,333.33	\$40,000	\$40,000	\$40,000	\$40,000	\$40,000	\$200,000
Mto. equipo transporte	\$833.33	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$10,000	\$50,000
Cuotas de peaje en carrete.	\$32.50	\$390	\$390	\$390	\$390	\$390	\$1,950
Primas de seguros	\$333.33	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$4,000	\$20,000
Placas y tenencia	\$100.00	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$1,200	\$6,000
Papelera y arts. oficina	\$250.00	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$3,000	\$15,000
Codigos de Barras	\$58.33	\$700	\$700	\$700	\$700	\$700	\$3,500
Total otros gastos de venta		\$63,290	\$368,795	\$368,795	\$368,795	\$368,795	\$1,538,470
Total		\$285,028	\$590,533	\$590,533	\$590,533	\$590,533	\$2,647,158

ANEXOS 3. CAPITAL DE TRABAJO

Concepto	Importe	Meses				
		1	2	3	4	5
<u>Activo Circulante</u>						
Bancos	\$337,465					
Clientes						
Inventarios						
<u>Pasivo de corto plazo</u>						
Proveedores						
Cuentas por pagar						
Acreedores						
	\$337,465					
Determinación capital de trabajo						\$337,465

ANEXOS 4. TABLA DE AMORTIZACIÓN

TABLA DE AMORTIZACIÓN		EMPRENDE EMPRESARIAL (FINANCIAMIENTO GUBERNAMENTAL)		
Capital	\$384,074	COMISION POR APERTURA	1.50%	
Tasa de interes	0.7% TIE + 10 pts	PERIODO DE GRACIA	3 MESES	
Plazo	36 Meses	PLAZO DE FINANCIAMIENTO	12-36 MESES	
Pagos iguales mensuales		TASA MORATORIA	24%	
		INTERESA ANUAL SOBRE SALDOS INSOLUTOS	8%	

Saldo	Capital	Interes	Pago
\$384,074	\$9,486	\$2,535	\$12,021
\$374,587	\$9,549	\$2,472	\$12,021
\$365,038	\$9,612	\$2,409	\$12,021
\$355,426	\$9,675	\$2,346	\$12,021
\$345,751	\$9,739	\$2,282	\$12,021
\$336,012	\$9,804	\$2,218	\$12,021
\$326,208	\$9,868	\$2,153	\$12,021
\$316,340	\$9,933	\$2,088	\$12,021
\$306,406	\$9,999	\$2,022	\$12,021
\$296,407	\$10,065	\$1,956	\$12,021
\$286,342	\$10,131	\$1,890	\$12,021
\$276,211	\$10,198	\$1,823	\$12,021
\$266,012	\$10,266	\$1,756	\$12,021
\$255,747	\$10,333	\$1,688	\$12,021
\$245,413	\$10,402	\$1,620	\$12,021
\$235,012	\$10,470	\$1,551	\$12,021
\$224,541	\$10,539	\$1,482	\$12,021
\$214,002	\$10,609	\$1,412	\$12,021
\$203,393	\$10,679	\$1,342	\$12,021
\$192,714	\$10,749	\$1,272	\$12,021
\$181,965	\$10,820	\$1,201	\$12,021
\$171,145	\$10,892	\$1,130	\$12,021
\$160,253	\$10,964	\$1,058	\$12,021
\$149,289	\$11,036	\$985	\$12,021
\$138,253	\$11,109	\$912	\$12,021
\$127,144	\$11,182	\$839	\$12,021
\$115,962	\$11,256	\$765	\$12,021
\$104,706	\$11,330	\$691	\$12,021
\$93,376	\$11,405	\$616	\$12,021
\$81,971	\$11,480	\$541	\$12,021
\$70,491	\$11,556	\$465	\$12,021
\$58,935	\$11,632	\$389	\$12,021
\$47,302	\$11,709	\$312	\$12,021
\$35,593	\$11,786	\$235	\$12,021
\$23,807	\$11,864	\$157	\$12,021
\$11,942	\$11,942	\$79	\$12,021

ANEXOS 5. ESTADO DE RESULTADOS

Concepto	Años					
	0	1	2	3	4	5
Ventas	\$0	\$1,610,700	\$3,221,400	\$3,221,400	\$4,832,100	\$4,832,100
Costo de ventas	\$0	\$1,255,085	\$2,352,819	\$2,352,819	\$3,179,541	\$3,179,541
Depreciación		\$29,158	\$29,158	\$29,158	\$29,158	\$29,158
	\$0	\$1,284,243	\$2,381,977	\$2,381,977	\$3,208,699	\$3,208,699
Utilidad Bruta	\$0	\$326,457	\$839,423	\$839,423	\$1,623,401	\$1,623,401
<u>Gastos de operación</u>						
Gastos de administración	\$0	\$221,738	\$221,738	\$221,738	\$221,738	\$221,738
Gastos de venta	\$0	\$63,290	\$368,795	\$368,795	\$368,795	\$368,795
Depreciación	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total de gastos	\$0	\$285,028	\$590,533	\$590,533	\$590,533	\$590,533
Utilidad de operación	\$0	\$41,430	\$248,890	\$248,890	\$1,032,868	\$1,032,868
<u>Costo integral de financiamiento</u>						
Gastos financieros	\$0	\$26,194	\$16,497	\$6,003	\$0	\$0
Productos financieros	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Diferencia	\$0	\$26,194	\$16,497	\$6,003	\$0	\$0
Utilidad de financiamiento	\$0	\$15,236	\$232,394	\$242,888	\$1,032,868	\$1,032,868
<u>Operaciones discontinuas</u>						
Otros gastos		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Otros ingresos	\$0		\$0	\$0	\$0	\$0
Diferencia	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Utilidad antes de impuestos	\$0	\$15,236	\$232,394	\$242,888	\$1,032,868	\$1,032,868
Impuestos y PTU	\$0	\$6,094	\$92,958	\$97,155	\$413,147	\$413,147
Utilidad neta	\$0	\$9,142	\$139,436	\$145,733	\$619,721	\$619,721

ANEXOS 6. BALANCE GENERAL

Concepto	0	1	2	3	4	5
Activo						
Circulante						
Efectivo	\$ 337,465	\$ 381,859	\$ 519,255	\$ 570,584	\$ 1,397,202	\$ 2,046,081
Cuentas por cobrar						
Inventarios						
Total	\$ 337,465	\$ 381,859	\$ 519,255	\$ 570,584	\$ 1,397,202	\$ 2,046,081
No circulante						
Inversión fija	\$ 168,807	\$ 168,807	\$ 168,807	\$ 168,807	\$ 168,807	\$ 168,807
Gastos preoperativos	\$ 133,851	\$ 133,851	\$ 133,851	\$ 133,851	\$ 133,851	\$ 133,851
Depreciación y amortización acumulada		\$ 29,158	\$ 58,316	\$ 87,474	\$ 116,632	\$ 145,790
Total	\$ 302,658	\$ 273,500	\$ 244,342	\$ 215,184	\$ 186,026	\$ 156,868
Total activo	\$ 640,123	\$ 655,359	\$ 763,597	\$ 785,768	\$ 1,583,228	\$ 2,202,949
Pasivo						
A corto plazo						
Proveedores	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Impuestos por pagar		\$ 6,094	\$ 92,958	\$ 97,155	\$ 413,147	\$ 413,147
Porción circulante crédito bancario		\$ 118,062	\$ 127,759	\$ 138,253		
Total	\$ 0	\$ 124,156	\$ 220,717	\$ 235,408	\$ 413,147	\$ 413,147
A largo plazo						
Crédito bancario a l.p.	\$ 384,074	\$ 266,012	\$ 138,253			
Total	\$ 384,074	\$ 266,012	\$ 138,253	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total pasivo	\$ 384,074	\$ 390,168	\$ 358,970	\$ 235,408	\$ 413,147	\$ 413,147
Capital contable						
Aportación socios	\$ 256,049	\$ 256,049	\$ 256,049	\$ 256,049	\$ 256,049	\$ 256,049
Aportación futuros aumentos						
Utilidades o pérdida retenidas	\$ 0	\$ 0	\$ 9,142	\$ 148,578	\$ 294,311	\$ 914,032
Utilidad o pérdida del ejercicio	\$ 0	\$ 9,142	\$ 139,436	\$ 145,733	\$ 619,721	\$ 619,721
Total Capital contable	\$ 256,049	\$ 265,191	\$ 404,627	\$ 550,360	\$ 1,170,081	\$ 1,789,802
Pasivo+Capital contable	\$ 640,123	\$ 655,359	\$ 763,597	\$ 785,768	\$ 1,583,228	\$ 2,202,949
	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0

ANEXOS 7. VALOR PRESENTE NETO

VALOR PRESENTE NETO

Evaluación económica

VPN Operativo	0	1	2	3	4	5
Flujo de efectivo		\$188,650	\$281,652	\$195,585	\$826,618	\$726,822
Tasa de descuento	11.20%	0.899281	0.808706	0.727253	0.654005	0.588134
Flujos de efectivo descontados		\$169,649	\$227,773	\$142,240	\$540,612	\$427,468
Inversión inicial	-\$640,123					
Sumatoria de FE netos (ΣFEN)	\$1,507,742					
Valor Presente Neto	\$867,619					

0.8993	0.8087	0.7273	0.6540	0.5881
0.000000	0.000000	0.000000	0.000000	0.000000
1 + tasa ⁻¹				
111.20% 0.89928058				

VPN Financiero	0	1	2	3	4	5
Flujo de efectivo		\$44,394	\$137,396	\$51,329	\$741,877	\$726,822
Tasa de descuento	16.00%	0.862069	0.743163	0.640658	0.552291	0.476113
Flujos de efectivo descontados		\$38,271	\$102,108	\$32,884	\$409,732	\$346,049
Inversión inicial	-\$256,049					
Sumatoria de FE netos (ΣFEN)	\$929,044					
Valor Presente Neto	\$672,995					