

# UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA



Maestría en Administración de Negocios con énfasis en  
Gerencia

## **Proyecto de Graduación**

**Tema:**

**Determinar la viabilidad de establecer una cafetería en el  
cantón de San Pablo de Heredia para el segundo semestre  
del 2018**

Nombre del estudiante:

Kristel Espinoza Chaves

Tutor:

Jorge Vega Antonini

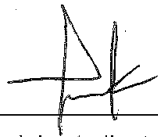
Mayo, 2018

# DECLARACIÓN JURADA

## DECLARACIÓN JURADA

Yo Kristel Espinoza Chaves, mayor de edad, portador de la cédula de identidad número 112590978 egresado de la carrera de Administración de Negocios con énfasis en mercadeo, Bachiller de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de éste acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias con las que se castiga en el Código Penal el delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Máster en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia, juro solemnemente que mi trabajo de investigación titulado: "Determinar la viabilidad de establecer una cafetería en el cantón de San Pablo de Heredia para el segundo semestre del 2018", es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado por las Leyes Penales, así como la Ley de Derecho de Autor y Derecho Conexos número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; incluyendo el numeral 70 de dicha ley que advierte; artículo 70. Es permitido citar a un autor, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que éstos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original. Asimismo, quedo advertido que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

En fe de lo anterior, firmo en la ciudad de San José, a los 14 días del mes de junio del año dos mil dieciocho.



Firma del estudiante

Cédula: 112590978

# CARTA DEL TUTOR

## CARTA DEL TUTOR

San José, 14 de junio de 2018

**Señores**  
**Maestría Administración de Negocios**  
**Universidad Hispanoamericana**

Estimado señor:

El estudiante Kristel Espinoza Chaves, cédula de identidad número 1-1259-0978, me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **Determinar la viabilidad de establecer una cafetería en el cantón de San Pablo de Heredia para el segundo semestre del 2018**, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de Maestría Profesional en Administración de Negocios con énfasis en Gerencia.

He verificado que se han incluido las observaciones y hecho las correcciones indicadas, durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

Los resultados obtenidos por el postulante implican la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20%
C)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20%
	TOTAL		100%

Por consiguiente, se avala el traslado de la tesis al proceso de lectura.

Atentamente,



Nombre: Jorge Vega-Antonini  
Cédula identidad: 1-0601-0997  
Carné Colegio Profesional: 028639

# CARTA AUTORIZACIÓN DEL LECTOR

## CARTA DE LECTOR

San José,

Universidad Hispanoamericana  
Sede Llorente  
Carrera

Estimado señor

La estudiante Kristel Espinoza Chaves, cédula de identidad 1-1259-0978, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado "Determinar la viabilidad de establecer una cafetería en el cantón de San Pablo de Heredia, para el segundo semestre del 2018", el cual ha elaborado para obtener su grado de Maestría en Administración de negocios con énfasis en Gerencia..

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atte.

Firma



Nombre: David Aguilar Fong

Cédula 1-416-917

Carné

# CARTA REVISIÓN FILOLÓGICA

## CARTA DE REVISIÓN FILÓLOGO

San José, 12 de julio del 2018.

SEÑORES  
UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA

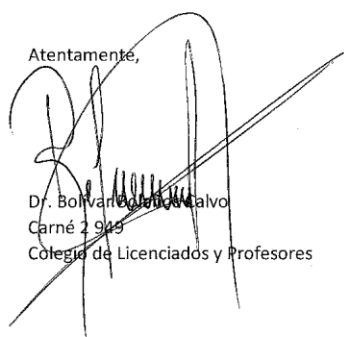
Estimados señores:

Hago constar que he revisado el INFORME FINAL de la estudiante KRISTEL ESPINOZA CHAVES, DENOMINADO DETERMINAR LA VIABILIDAD DE ESTABLECER UNA CAFETERÍA EN EL CANTÓN DE SAN PABLO DE HEREDIA PARA EL SEGUNDO SEMESTRE DEL 2018, para optar por el grado académico de MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS CON ÉNFASIS EN GERENCIA.

He revisado errores gramaticales, de puntuación, ortográficos y de estilo que se manifiestan en el documento escrito, y verificando que estos fueron corregidos por la autora.

Con base en lo anterior, se considera que dicho trabajo cumple con los requisitos establecidos por la UNIVERSIDAD para ser presentado como requerimiento final de graduación

Atentamente,



Dr. Bolívar Rodríguez Calvo  
Carné 2.949  
Colegio de Licenciados y Profesores

# AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por bendecirme grandemente, por permitirme hacer realidad cada uno de mis sueños.

A mi tutor, Jorge Vega Antonini, por su dedicación, por su guía y ayuda continúa, por la motivación para seguir adelante hasta finalizar mi proyecto.

A mi directora de maestría, Maritza Hernández Jiménez, de quien aprendí en cada curso impartido, y gracias a ese aprendizaje pude lograr terminar el presente trabajo, gracias por compartir su conocimiento.

A mi familia, que siempre estuvo atenta a ayudarme y motivarme cuando sentía que no podía más.

# DEDICATORIA

A Dios,

Por permitirme llegar hasta aquí, darme salud y fortaleza para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mis padres,

Por enseñarme el valor del esfuerzo, de la perseverancia y apoyarme en todos mis sueños y por sus consejos.

A mi esposo,

Por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan, por apoyarme y ayudarme a alcanzar mis metas, por motivarme constantemente y nunca dejar que me rindiera, por su amor, paciencia y por creer en mí.

A mis hermanos,

Por ser mí mayor motivación para salir adelante, por su amor y apoyo constante.

## RESUMEN EJECUTIVO

Mediante el presente proyecto para la obtención de grado de Maestría, se busca establecer la viabilidad de iniciar un negocio de cafetería en el cantón de San Pablo de Heredia para el segundo semestre del 2018.

Se busca que el negocio tenga como ventaja competitiva que exista un menú con opción de comida saludable, además del menú tradicional.

Se utilizó un enfoque cualitativo y enfoque cuantitativo, también conocido como enfoque mixto.

En el enfoque cualitativo se analizaron textos, libros, artículos de periódico, municipalidades, opinión experta entre otros para poder analizar los requisitos necesarios para iniciar operaciones de un nuevo negocio, cómo está el mercado, en la actualidad, y que se visualiza para el futuro.

En el enfoque cuantitativo se realiza una encuesta de 17 preguntas, a 150 posibles consumidores de la provincia de Heredia, para realizar un estudio de mercado, para conocer gustos, preferencias y nuevas tendencias de la actualidad en las cafeterías.

Se realiza un estudio de la competencia a 6 diferentes negocios, que se encuentran cerca de donde quiere constituirse la nueva cafetería, este estudio resulta importante, ya que de aquí se deriva un estudio de precios, área del local, limpieza, beneficios, entre otros, que ayudaron para idear la mejor opción para ofrecer a los posibles clientes en la nueva cafetería.

Además, se realizó un análisis financiero de costos, insumos, la estructura de negocio (personal necesario) entre otros para poder presupuestar, evaluar y proyectar el posible escenario financiero y verificar la viabilidad del proyecto.

Gracias a estos estudios realizados el proyecto presenta números positivos que dan pie a un negocio rentable para que pueda iniciar operaciones en un futuro muy cercano.

## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de graduación tiene como objetivo determinar la viabilidad de establecer una cafetería en el cantón de San Pablo de Heredia, para lograr el objetivo de conocer si es factible o no, se realizará un análisis que abarque desde un estudio de mercado, la estructura y modelo del negocio hasta varios escenarios financiero que permitan visualizar el futuro del negocio.

Se vive en tiempos en los que los consumidores buscan la variedad y lo diferente, dónde los clientes están aprendiendo a exigir, a darse cuenta que pueden obtener más por su dinero. Conceptos como rapidez, calidad, seguridad, confiabilidad ya deben estar implícitos en los productos y servicios, ahora buscan el valor agregado, productos que trasciendan más allá de lo imaginado, que excedan expectativas y que generen una experiencia única en las vidas ajetreadas de los consumidores.

En la actualidad comer fuera de casa se ha convertido en una opción menos ocasional y más habitual, el estilo de vida de los consumidores en las últimas décadas ha cambiado, se han vuelto más ocupados, sin tiempo de cocinar, dando como resultado clientes con mayor conocimiento y mucho más exigentes que buscan alternativas diferentes que les brinden calidad y variedad, quieren comidas apetitosas y nutritivas sin platos que lavar.

La industria de comidas en Costa Rica ha ido en aumento, este sector es objeto de grandes inversiones, ya las personas no se conforman con establecimientos de comida rápida o de “soda”, sino que buscan opciones que les brinden calidez en el establecimiento, innovación, calidad y servicio especializado.

En el año 2017 se auguraba una expansión en los restaurantes de comida rápida y casual, sin embargo fue menor a las expectativas, en 2016 se anunciaron la apertura de 40 establecimientos, sin embargo fue menor, mientras que en el sector de cafeterías el crecimiento si fue más acelerado en algunas marcas, como Giacomín, Café Arte y Spoon, quienes son un alto exponente en Costa Rica con las cafeterías. (El Financiero, 2017).

El Índice de Confianza del Sector Comercial del IV semestre del 2016, realizado por la Cámara de Comercio de Costa Rica, muestra que un 34% de las empresas consultadas esperaban mantener su nivel de inversión, un 25% la reduciría, un 22% más bien la intensificará y un 9% dijo que no realizará ningún tipo de inversión. (Villalobos C. F., Construcciones para retail dominan en el 2017, 2017)

A pesar de la expansión acelerada de cafeterías en el país, se observa la necesidad de continuar expandiendo este concepto, buscando siempre el valor diferenciador que atraiga y retenga a los clientes, ofreciendo ambientes acogedores, con variedad de bebidas y acompañamientos saludables, brindando una experiencia única de principio a fin, ya sea para socializar o hacer negocios.

El concepto de cafetería ha ido evolucionando y adaptándose a las nuevas tendencias, conceptos como Starbucks, o bien cafeterías más complejas estilo Bistró parisino, el constante cambio hace posible que nuevas tendencias se vayan implantando y permitiendo nuevos conceptos.

Hoy en día, las personas son más conscientes de su salud, se informan más, por lo que buscan siempre opciones saludables.

De esta idea, se deriva la razón de realizar un plan de negocios para el establecimiento de una cafetería, en el cantón de San Pablo de Heredia, la ventaja competitiva es el de tener un menú que incluya productos orgánicos y frescos, alimentos que contribuyan en la salud de las personas, sin remordimientos.

Este cantón se ha ido desarrollando y se ha transformado, poco a poco, de un pueblo pequeño a un lugar dónde se han establecido muchos proyectos inmobiliarios y comercios, cabe destacar que San Pablo es el único cantón de la provincia de Heredia que el servicio de agua lo maneja Acueductos y Alcantarillados, esto es una gran oportunidad, ya que en los demás cantones se maneja ya sea por municipalidad o empresa de Servicios Públicos de Heredia (ESPH), con estas instituciones el tema del uso de agua es una limitante y, por esta razón, en las otras provincias niegan muchos permisos para la apertura de nuevos comercios.

San Pablo conecta con los cantones principales de Heredia, entre ellos, Santo Domingo, San Rafael, San Isidro y Heredia, lo que hace que San Pablo sea una zona de paso, creando la oportunidad de brindar una excelente opción de establecer la cafetería.

Sus ejes principales absorben el tráfico de tránsito entre Heredia - Santo Domingo - San José, la ruta nacional 3, límite entre Heredia y San Pablo, la une con San José por La Uruca, también está atravesado por la ruta 5 que une el centro de Santo Domingo con Heredia, la ruta 112 que une San Isidro con Heredia, la ruta 115 atraviesa el centro de San Pablo uniéndola con San Rafael.

Todo esto hace que diariamente exista un gran movimiento y tránsito de vehículos en horas pico, tanto del propio cantón como de los colindantes, pero sin ser San Pablo el destino final. Uno de los puntos de congestión vial es la intersección y acceso al mall Paseo de las Flores de Heredia al que acude gente de todos los cantones del entorno.

San Pablo es un cantón con un creciente desarrollo urbano, por su ubicación respecto de ciudades de mayor jerarquía como San José y Heredia, la disponibilidad de servicios básicos, principalmente de agua potable, y las características paisajísticas propias de la zona del norte del Valle Central.

Al ser San Pablo un municipio dinámico desde el punto de vista urbanístico, por lo tanto, presenta un crecimiento poblacional significativo. Entre el año 2000 y el 2011, San Pablo creció en un 33% respecto del primer año (Censos Nacionales de Población y Vivienda 2000 y 2011, INEC. 2013).

Este crecimiento vertiginoso se refleja en las estadísticas de construcción de los últimos diez años, pero es importante recordar que el sector construcción se vio afectado por la crisis inmobiliaria que inició en el 2008, no obstante el mismo ha mantenido un crecimiento constante en el cantón.

Figura 1. Mapa de San Pablo de Heredia.



Fuente: Google Maps

## TABLA DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN JURADA .....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTOS.....	iv
CARTA DEL TUTOR.....	v
CARTA AUTORIZACIÓN DEL LECTOR .....	vi
CARTA REVISIÓN FILOLÓGICA .....	vii
RESUMEN EJECUTIVO.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	x
TABLA DE CONTENIDOS .....	xv
CAPÍTULO I: .....	18
MARCO CONTEXTUAL .....	18
1.1    FORMULACIÓN DE PROBLEMA .....	19
1.2    JUSTIFICACIÓN DE PROBLEMA.....	19
1.3    OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	22
1.3.1    Objetivo General .....	22
1.3.2    Objetivos Específicos.....	22
1.4    ALCANCES Y DELIMITACIONES .....	23
1.4.1    Alcances.....	23
1.4.2    Limitaciones.....	23
CAPÍTULO II: .....	24
EL CONTEXTO HISTÓRICO Y TEÓRICO .....	24
2.1    MARCO TEÓRICO.....	25
2.2    Concepto Cafetería.....	25
2.3    Historia del Café y las Primeras Cafeterías.....	26
2.4    CONSUMO DE CAFÉ EN COSTA RICA.....	29
2.5    Barismo.....	30
2.6    ESTUDIO DE MERCADO .....	31
2.7    ESTUDIO DE VIABILIDAD FINANCIERA.....	37
2.8    ANÁLISIS FINANCIERO .....	38
2.9    San Pablo de Heredia .....	42

2.9.1	Reseña Histórica .....	42
2.9.2	Ubicación Geográfica .....	43
2.9.3	Límites .....	44
2.9.4	Contexto Demográfico .....	45
2.10	Actividades Económicas e Indicadores Económicos de la Población. 2011.....	46
2.10.1	Sector Comercial .....	46
2.10.1.1	Actividades Económicas .....	46
2.11	Infraestructura Cantonal .....	48
CAPÍTULO III: .....		50
PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO .....		50
3.1	Enfoque de la Investigación .....	51
3.2	Diseño de la Investigación .....	52
3.3	Alcance la de Investigación .....	52
3.4	Sujetos y Fuentes de Investigación .....	53
3.4.1	Fuentes de Información Primaria.....	54
3.4.2	Fuentes de información Secundaria.....	54
3.5	Población y Muestra.....	55
3.5.1	Población .....	55
3.5.2	Muestra .....	57
3.6	Definición de Variables.....	60
3.6.1	Cuadro de Variables .....	60
3.7	Técnicas e Instrumentos para Recolectar la Información. ....	61
CAPÍTULO IV: .....		63
ANÁLISIS DE RESULTADOS E INTERPRETACIÓN DE DATOS .....		63
4.1	Estudio de Mercado .....	64
4.1.1	Análisis de la Encuesta .....	64
4.1.2	Análisis de la Competencia.....	81
4.2	ESTRUCTURA DEL NEGOCIO .....	89
4.2.1	Organigrama.....	89
4.3	Requisitos para Iniciar Actividades Comerciales en Costa Rica .....	91
4.3.1	Patente Municipal .....	91
4.3.2	Requisitos Comunes: .....	91
4.3.3	Registro en el Seguro Social .....	92

4.3.4	Registro en el Instituto Nacional de Seguros (INS).....	93
4.3.5	Permiso de Funcionamiento del Ministerio de Salud .....	94
4.3.6	Registro de Marca o Nombre Comercial .....	95
4.3.7	Registro como contribuyente.....	95
4.3.7.1	Requisitos generales.....	96
4.4	Localización del proyecto .....	98
4.4.1	Distribución del local .....	101
4.5	Mezcla de marketing.....	103
4.6	Análisis financiero .....	104
4.6.1	Inversión.....	104
4.6.2	Costos Iniciales .....	104
4.6.3	Costos de la organización.....	105
4.6.4	Costeo de productos para la venta .....	107
4.6.5	Proyección de ventas .....	110
4.6.6	Valor Presente y Tasa de Retorno .....	115
4.6.7	Período de la recuperación de la inversión.....	117
4.6.8	Activo circulante.....	118
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		120
5.1	Conclusión .....	121
5.2	Recomendaciones .....	126
CAPÍTULO VI. PROPUESTA .....		128
BIBLIOGRAFÍA.....		133
ANEXOS .....		138

**CAPÍTULO I**  
**MARCO CONTEXTUAL**

## **1.1 FORMULACIÓN DE PROBLEMA**

"Determinar la viabilidad del establecimiento de una cafetería en el cantón de San Pablo, en la provincia de Heredia en el segundo semestre del 2018".

## **1.2 JUSTIFICACIÓN DE PROBLEMA**

La industria alimentaria ha ido evolucionando a lo largo de esta última década, la cantidad de centros dedicados a la gastronomía en Costa Rica ha ido en aumento, los costarricenses tienen más oportunidad de salir de las fronteras del país, permitiéndoles conocer diferentes conceptos innovadores, no solo en producto, sino en el confort del local, la variedad de productos y vienen a buscarlo al país.

Lugares como el Barrio Gastronómico Escalante, El Mercadito en Escazú, denotan la cantidad de personas que buscan siempre lo diferente, la variedad, sin importar si está cerca o lejos o el precio inclusive.

La industria alimentaria es una de las más fuertes, las personas siempre van a buscar opciones que se adapten a la necesidad del momento, comida rápida, comida gourmet, comida sana, vegetariana, étnica, desayunos, Bruch, café, cena, en fin, todo lo que se encuentra hoy en día que antes solo estaba al alcance de unos cuantos.

El mercado de las cafeterías sigue en constante crecimiento en Costa Rica, para el año 2016 compañías como Giacomín, Café Arte, Spoon, Starbucks y Britt ha establecido sus conceptos de cafetería ampliando el mercado. (Fallas, 2016)

Por ejemplo, Britt, que en el pasado no tenía intención de incursionar en este concepto; sin embargo, analizó la oportunidad e implementó las Chocolatería & Deli en el aeropuerto, Multiplaza Escazú y ahora en la Clínica Bíblica ofreciendo café gourmet y diferentes tipos de repostería, reconoce que este mercado de cafeterías está en un auge que se debe explotar, los consumidores conocen la marca por lo que fácilmente se relacionaran más rápido con el concepto.

Este creciente mercado de cafeterías se remonta a los cambios demográficos y en el estilo de vida de las personas. Personas cada vez más ocupadas, sin tiempo de cocinar, buscan alternativas en la industria alimentaria que logre satisfacer el deseo no solo de comer bien, sino de recibir una experiencia diferente.

Este proyecto tiene como finalidad desarrollar un plan de negocios que contribuya a determinar la viabilidad del establecimiento de una cafetería en el cantón de San Pablo de Heredia.

La elaboración del presente plan de negocios es de suma importancia, ya que sería la base para poder fundamentar la apertura de la cafetería, este plan además ayudará a establecer la mejor técnica para poder prever o reducir posibles problemáticas, convirtiéndose en el mayor apoyo a la hora de la toma de decisiones para invertir.

El plan de negocios se realizará con el apoyo de un estudio de mercado, dónde se hará recolección y análisis de datos e información de competidores, para así determinar la viabilidad de establecer la cafetería en el cantón ya mencionado.

También se apoyará en cálculos de financiamiento y demás indicadores que brinde métricas visibles que permita determinar la mejor evaluación posible, que ayude a definir la viabilidad del proyecto.

Como se ha analizado, el consumidor se ha vuelto un cliente más informado, con más conciencia en lo que consume para su salud, por esto, se denota la necesidad de crear un negocio que permita brindar una opción diferente y acorde con sus necesidades.

Existen muchas opciones en el mercado, pero muy pocas han captado que el consumidor se informa más, se preocupa más por lo que come su familia y que tiene el poder adquisitivo para decidir qué consumir y que no.

Analizando la historia, gran cantidad de pequeños negocios son disueltos antes de los 6 años de operar, sin importar el tipo de industria, muchos negocios fracasan en los primeros años.

Numerosos negocios son basados en excelentes ideas; sin embargo, algunos carecen de una previa preparación, para crear posibles escenarios que permitan visualizar y planificar diferentes estrategias ante el éxito o fracaso ayudando al negocio a ya sea re direccionarse, o bien, a saber, dónde incursionar para continuar con éxito.

El cambio es una constante, con la que los emprendedores deben saber aprovechar, conocer diferentes mercados, gustos actuales y gustos inclusive por descubrirse, las nuevas generaciones buscan lo impactante, mientras que las anteriores buscan comodidad y lo usual, con esto es lo que hay que saber

jugar, conocer hacia dónde quiere llevarse el negocio, a quiénes se lo van a ofrecer, quienes lo van a comprar.

Para poder anticipar cada uno de estos deben tomarse las debidas precauciones, buscando siempre el éxito.

Por esta razón, lanzar una buena idea al mercado, sin un plan de negocios no es tan buena idea, un emprendedor debe utilizar esta herramienta desde el principio, debe ser la brújula que dirija al negocio, y que si hay alguna tormenta sea la que ponga en buen curso el negocio, según la dirección trazada.

## **1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.3.1 Objetivo general**

- Determinar la viabilidad del establecimiento de una cafetería con opción de menú saludable para un mercado meta de clase media en el cantón de San Pablo, en la provincia de Heredia, para el segundo semestre del 2018.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Realizar un estudio de mercado.
- Determinar la estructura del negocio. Organigrama
- Ejecutar un análisis financiero a 3 años

## **1.4 ALCANCES Y DELIMITACIONES**

### **1.4.1 Alcances**

Mediante el estudio de mercado determinar los posibles competidores, analizar variables e información que permita conocer el mercado en el que quiere incursionarse, buscando obtener resultados válidos para la toma de decisiones minimizando los riesgos.

Conocer la estructura del negocio, cómo va a liderarse, cuántos empleados debe tener para que el negocio funcione de la mejor manera posible sin afectar los procesos ni el servicio ni la calidad.

Determinar el alcance e impacto financiero de la apertura del negocio, saber si es o no rentable.

### **1.4.2 Limitaciones**

El tiempo de la recolección de la información, se necesitaría la misma para el primer semestre del 2018.

Datos incompletos o no actualizados en la municipalidad, necesarios para complementar el estudio.

Limitación de territorio, la investigación se realiza en el cantón de San Pablo, Santo Domingo, San Rafael, San Isidro de Heredia.

**CAPÍTULO II**  
**EL CONTEXTO HISTÓRICO Y TEÓRICO**

## **2.1 MARCO TEÓRICO**

El marco teórico es la sustentación teórica del estudio o tema de investigación. Consiste en analizar y exponer las teorías, enfoques, investigaciones y antecedentes que se consideren válidos para el correcto encuadre del estudio. (Sampieri, 2014)

Una vez que se ha planteado el problema y objetivos de estudio, debe obtenerse las bases teóricas necesarias para el sustento de la investigación, el ¿qué?, ¿cómo? y ¿dónde?

Dentro del marco teórico se enumerarán algunos conceptos y definiciones importantes para la orientación e interpretación de los resultados del estudio, se definirá el concepto de Negocio de Cafetería, Barismo, se describirá el lugar de estudio, conceptos derivados de un estudio de mercado, viabilidad de negocio y conceptos financieros.

## **2.2 CONCEPTO CAFETERÍA**

Según la Real Academia Española, una cafetería es un despacho de café y otras bebidas, donde a veces se sirven aperitivos y comidas.

Este tipo de negocio puede tener ciertas características diferentes entre sí, algunas ofrecen comidas comparables a las de un restaurante, mientras que otras solo sirven aperitivos para acompañar el café.

Por lo general, las cafeterías cuentan con varias mesas, donde los clientes tienen servicio a la mesa, o bien, tener una barra de servicio donde se realiza el pedido ahí mismo.

Las cafeterías, hoy en día, no solo se han convertido en lugares que preparan café y comida, sino que se ha vuelto una tendencia social, lugares de encuentro, por ejemplo, se encuentra cafeterías en aeropuertos, hospitales, centros educativos, donde las personas buscan ya sea pasar a beber un café, un alimento, descansar o inclusive realizar reuniones de negocios.

El auge que tienen hoy en día las cafeterías ha hecho posible que muchos emprendedores lancen ideas interesantes e innovadoras, franquicias de talle internacional como Starbucks o Juan Valdés han captado el interés de los clientes con productos más elaborados y de mayor calidad en un ambiente acogedor, posicionando sus marcas en lo más profundo de las mentes de los consumidores.

### **2.3 HISTORIA DEL CAFÉ Y LAS PRIMERAS CAFETERÍAS**

Esa historia empieza en el Cuerno de África, en Etiopía, donde el cafeto tuvo su origen probablemente en la provincia de Kaffa. Hay varios relatos, imaginativos, pero poco probables, acerca de cómo se descubrieron los atributos del grano tostado de café. Cuenta uno de ellos que a un pastor de cabras etíope le asombró el animado comportamiento que tenían las cabras después de haber mascado cerezas rojas de café. Lo que se sabe con más certeza es que los esclavos a los que se llevaba de lo que es hoy el Sudán a Yemen y Arabia a través del gran puerto

de aquel entonces, Moca, sinónimo ahora con el café, comían la succulenta parte carnosa de la cereza del café. De lo que no cabe duda es que el café se cultivaba en el Yemen ya en el siglo XV y es probable de que mucho antes también.

Moca era también el puerto principal de la única ruta marítima a la Meca, el lugar más concurrido del mundo en aquella época. Los árabes, sin embargo, tenían una rigurosa política de no exportar granos fértiles de café, para que no se pudiese cultivar en ningún otro lugar. El grano de café es la semilla del cafeto, pero cuando se le quitan las capas exteriores se vuelve infértil. Muchos fueron los intentos que se hicieron para lograr llevarse algunos cafetos o granos fértiles, pero esa carrera la ganaron por fin los holandeses en 1616, que consiguieron llevarse algunos a Holanda y allí los cultivaron en invernaderos.

Al principio, las autoridades del Yemen alentaron mucho el consumo de café, ya que sus efectos se consideraban preferibles a los más fuertes del “Kat”, un arbusto cuyas hojas y brotes se masticaban como estimulante. Los primeros establecimientos de servir café se abrieron en la Meca y se llamaban “kaveh kanes”. Ese tipo de establecimiento se extendió rápidamente por todo el mundo árabe y los cafés se convirtieron en lugares muy concurridos en los que se jugaba al ajedrez, se intercambiaban chismes y se disfrutaba del canto, el baile y la música. Los establecimientos estaban decorados con lujo y cada uno de ellos tenía su propio carácter. Nada había habido antes como el establecimiento de café: un

lugar en el que podía hacerse vida de sociedad y tratar de negocios en un ambiente cómodo y al que todo el mundo podía ir por el precio de un café.

Los establecimientos de café árabes pronto se convirtieron en centros de actividad política y fueron suprimidos. Después, en las siguientes décadas, el café y los establecimientos de café fueron prohibidos varias veces, pero siguieron reapareciendo. Con el tiempo se encontró una solución: el café y los establecimientos de café tuvieron que pagar impuestos.

Las cafeterías son habituales en cualquier lugar, donde exista tráfico de gente con poco tiempo para un refrigerio; por ejemplo, en las inmediaciones de lugares de trabajo, en las escuelas, estaciones de tren o aeropuertos.

Cuando estos locales son de tamaño reducido y/o se ubican en espacios, tales como parques o instituciones educativas pueden recibir el nombre de cafetín. También, existen diferentes comercializadoras de café que establecen sus propias redes de cafeterías, de gestión propia o por medio de franquicias.

La tradición del café como lugar de reunión, para discutir, pasar el tiempo, y no solo un sitio para consumir, es representativo de algunas ciudades del mundo. A esa tradición pertenecen en la cultura occidental ciudades como París, Viena, Londres, Buenos Aires, donde con la excusa del café se pasa el tiempo, mientras que en países que son grandes consumidores de café, como Italia, el tiempo destinado al sitio es mínimo.

La transformación continua que ha presentado este concepto ha permitido que pase de ser simples tabernas de reunión de hombres a ser lugares interesantes para familias, personas de negocios, jóvenes que buscan lugares cálidos para reunirse con sus amigos, o bien, un lugar tranquilo para leer un libro, o bien, trabajar.

Hay diferentes opciones para diferentes gustos, desde establecimientos con comida especializada cocinada en el momento, hasta establecimientos de algunos metros cuadrados para comprar y llevar.

Es interesante como por medio del tiempo, el concepto de cafetería se ha ido diversificando, inclusive hoy en día no se detiene la transformación, cada vez se encuentran nuevas opciones, nuevas tendencias, que los consumidores aceptan, se vive en un mundo dónde el continuo cambio debe prevalecer, ya que las nuevas generaciones demandan cambios en menor tiempo, es acá donde la creatividad, la búsqueda de la sostenibilidad, la sensibilidad con el entorno juega un papel importa

## **2.4 CONSUMO DE CAFÉ EN COSTA RICA**

El costarricense es el segundo tomador de café de Latinoamérica, después de los brasileños, de acuerdo con las conclusiones del estudio de consumo mundial de bebidas no alcohólicas, presentado esta semana por la empresa de investigación de mercado global, Euromonitor International. Según esa compañía, el consumo por persona al año se ubicó en el 2016 en 525 tazas, lo que ubica al costarricense

solo por detrás de las 795 tazas que al año demandó un brasileño. (Barquero, Costarricenses son los segundos consumidores de café en Latinoamérica, 2017).

La Organización Mundial del Café (OIC) también coloca el consumo de Costa Rica como el segundo de Latinoamérica. Esta organización mide la demanda en kilos por habitante al año y Costa Rica presentó una cifra de 4,6 kilos por persona al año en el 2015, detrás también de Brasil con 6,1 kilos por persona al año.

Costa Rica se conoce por ser una zona cafetalera, con uno de las mejores producciones por su tierra volcánica y su excelente clima.

La cultura de tomar café a cualquier hora del día ha ayudado a reforzar la cantidad de cafeterías que abren día con día, como analizábamos anteriormente ya no es solo ir a comprar un café, si no de disfrutar una experiencia única y acogedora, de esparcimiento que permita crear ideas innovadoras para continuar captando a los consumidores.

El simple hecho de no tener que buscar fuera de las fronteras el producto estrella, sino que se tiene dentro del país uno de los mejores a nivel mundial, es una gran ventaja para el establecimiento de este tipo de negocios.

## **2.5 BARISMO**

Como la Real Academia Española señala, un Barista es un experto en café, este debe conocer desde la semilla, su producción, tueste, hasta al momento de servir la bebida en una taza.

Este concepto se ha vuelto todo un arte, no es solo saber manejar una máquina o chorrear café, es conocer de textura, temperaturas y ser creativo.

Como se analiza anteriormente la ingesta de café en Costa Rica ha ido en aumento, cada vez se buscan más opciones de como fusionar esta bebida tan apetecida de cómo mejorar la presentación a la hora de servir.

Este rol es uno de los más importantes actores que juega un papel protagónico en un negocio de cafetería.

## **2.6 ESTUDIO DE MERCADO**

Para hacer su trabajo, los especialistas en marketing necesitan ideas para interpretar los resultados obtenidos en el pasado, y para planificar las actividades futuras. Si quieren tomar las mejores decisiones tácticas posibles a corto plazo, y las mejores decisiones estratégicas a largo plazo, es preciso que cuenten con información oportuna, precisa y procesable sobre los consumidores, la competencia y sus marcas. Descubrir la perspectiva del consumidor y comprender las implicaciones que esta tiene para el marketing, a menudo, puede conducir al lanzamiento exitoso de un producto, o a estimular el crecimiento de una marca. (Kotler & Keller, 2012)

¿Entonces qué es un estudio de mercado?

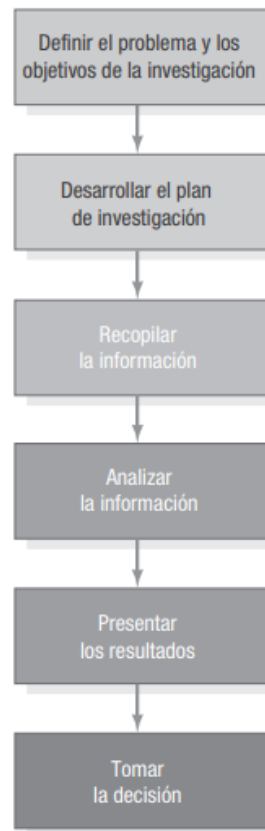
La investigación de mercados se define como el diseño sistemático, la recolección, el análisis y la presentación de datos y conclusiones relativos a una

situación de marketing específica que enfrenta una empresa. (Kotler & Keller, 2012)

El estudio de mercado es de suma importancia ya que es donde se va a conocer que es lo que desean los posibles clientes, que nuevas tendencias existen en el mercado, la competencia y que están haciendo estos para establecerse y continuar creciendo.

Con el estudio de mercado se va logra analizar nuestros productos, el precio, la distribución y todos los factores que deben analizarse en el plan de mercadeo de un negocio, para plantear la estrategia comercial más adecuada.

Figura 2. Proceso de Investigación de Mercados



Fuente: (Kotler & Keller, 2012)

El proceso de investigación de mercados consta de seis fases.

I. En esta fase se define el problema y las alternativas de decisión así como los objetivos, se debe delimitar el problema, encantaría averiguar todo lo que pueda del consumidor final sin embargo debe centrarse el conocimiento solo en aquello que va a responder a los objetivos planteados. En este caso, el problema o la oportunidad de negocio sería, “Sí se establece un servicio de cafetería con opción

de menú saludable en el cantón de San Pablo de Heredia, ¿se captarían la suficiente cantidad de clientes para que el negocio sea viable?

- II. Desarrollo del plan de investigación, en esta fase se espera desarrollar el plan más eficaz para recopilar la información necesaria. Es importante decidir sobre cuáles fuentes de información se basará la investigación si en fuentes primarias o secundarias. Para este estudio, se propone utilizar como fuente primaria una encuesta que permita conocer las características que busca el cliente potencial, para así tener una guía clara de qué ofrecer.

Las empresas realizan encuestas para conocer qué saben, qué creen, qué prefieren y qué satisface a los consumidores, para luego generalizar los descubrimientos a la totalidad de la población. (Kotler & Keller, 2012)

Las encuestas son una de las mejores herramientas para recolectar la información primaria, es importante analizar el tipo de pregunta que se realizará, si cada una es acorde con lo que estoy buscando como respuesta para lograr tomar decisiones.

- III. Recopilación de la información: En el caso de las encuestas pueden surgir cuatro problemas: que algunos sujetos de la muestra no se encuentren en casa o no sea posible localizarlos, en cuyo caso habrá que regresar a buscarlos, o sustituirlos; que ciertos individuos simplemente se nieguen a colaborar; que ofrezcan respuestas parciales o poco sinceras y, por último, la posibilidad de

que los mismos investigadores influyan o sesguen las respuestas. (Kotler & Keller, 2012)

Es importante revisar la información y tabularla de forma sencilla de entender la información final, evitando el riesgo de sesgar las respuestas.

- IV. Análisis de la información: La siguiente fase del proceso consiste en formular conclusiones a partir de la información recabada. El investigador tabula los datos, desarrolla tablas de distribución de frecuencias y extrae medias y medidas de dispersión de las variables más significativas. Posteriormente, intentará aplicar algunas de las técnicas estadísticas más avanzadas y modelos de decisión, con la intención de descubrir información adicional. (Kotler & Keller, 2012)
- V. Presentación de resultados: Esta fase es importante, porque es de donde se extrae la información que va a permitir tomar las decisiones adecuadas para el negocio, va a permitir conocer tendencias de gustos y preferencias, que busca el consumidor y que no busca, que está dispuesto a pagar por el servicio brindado, en fin, conocer el mercado al cuál se va a dirigir y conocer si el producto o servicio va a ser aceptado por el cliente potencial.
- VI. Conclusiones, por lo resultados generados, se analiza y se presentan conclusiones derivadas de los resultados, que permitan contestar a preguntas como si es viable o no la generación del negocios.

Esta etapa va a permitir conocer que es lo que busca el consumidor que le gusta y que no, que ya pasó de moda y que está en tendencia en el presente.

Es importante porque es la base concreta en la que se va basar el negocio, escuchar al cliente potencial y darle lo que quiere lo que pide, lo que la competencia no está brindando o lo que si brinda, pero buscando la ventaja competitiva.

## **2.7 ESTUDIO DE VIABILIDAD FINANCIERA**

Los propósitos básicos de un estudio de viabilidad son: demostrar la viabilidad del negocio a inversionistas, dueños e instituciones financieras y estimar el posible rendimiento o ganancia económica de una iniciativa empresarial. El estudio formaliza, documenta y revalida la idea del negocio propuesto, reduciendo el riesgo asociado a tomar una decisión de inversión. Debe aclararse, sin embargo, que no es una garantía de éxito. El estudio debe conducirse de manera objetiva para que cumpla su propósito. Esto es así, ya que en la práctica, un proyecto bien capitalizado y con buena colateral será usualmente financiado por el banco, aunque no se documente su viabilidad adecuadamente.

Estudio de viabilidad: Un estudio de viabilidad consiste en la recopilación, análisis y evaluación de diferentes tipos de información con el propósito de determinar si debe establecerse o no una empresa que conlleve riesgos económicos. También, el estudio de viabilidad resulta útil para evaluar la posible ampliación o expansión de un negocio ya existente. En términos generales, los estudios de viabilidad buscan contestar la pregunta sobre si resulta deseable el establecer o ampliar una empresa a base del rendimiento económico que se obtendría de esta. Casi siempre la realización del estudio es un esfuerzo de equipo con la participación de especialistas en mercadeo, finanzas, entre otros, pero que necesariamente debe incluir al empresario o proponente de la empresa.

La verdad es que este esfuerzo toma tiempo y cuesta dinero, pero es imprescindible si se toma en cuenta de que puede evitarse a que se convierta mayor tiempo y esfuerzo en una iniciativa con pocas probabilidades de éxito. El estudio de viabilidad es el paso más crítico antes de convertir la idea del negocio en realidad e invertir una cantidad de dinero significativa. (Jose I. Vega)

En contexto es importante realizar este estudio, sin bien podemos tener una idea única y original, pero si no realizamos un plan que permita analizar un posible futuro, va a obtenerse un alto porcentaje que induzca al fracaso, tal vez, no por la idea, sino por la ejecución, falta de planeamiento y visualización de la misma.

## **2.8 ANÁLISIS FINANCIERO**

Un estudio financiero de un proyecto tiene como objetivo detectar los recursos económicos para poder llevar a cabo un proyecto. Gracias a este análisis se calcula también el costo total del proceso de producción, así como los ingresos que se estiman recibir en cada una de las etapas del proyecto.

La información generada durante este estudio financiero dirá la viabilidad del proyecto en términos económicos. Un estudio completo de mercado será la fuente donde recogeremos estos datos. (SINNAPS, 2018)

Según SINNAPS un estudio financiero debe desplegar los componentes necesarios para su elaboración:

1. **Ingresos.** La base de las valoraciones y conclusiones del estudio.

2. **Costos.** Se trata del costo total del producto o servicio que fijemos. Aquí entran desde el coste unitario, de materia prima, costos indirectos de fabricación así como la producción directa.
3. **Gastos de administración.** Todas las herramientas, los recursos y el personal necesario para llevar a cabo el proyecto.
4. **Gastos de venta.** Marketing y departamento comercial. ¿Cuánto cuesta vender los productos y servicios?
5. **Gastos financieros.** Correspondientes a la adquisición de préstamos necesarios, dentro del plan financiero de un proyecto. Con ellos, se sabrá la factibilidad financiera de un proyecto, así como los diferentes estados financieros de un proyecto.
6. **Depreciaciones.** Se aplican debido al deterioro de herramientas o materiales usados en las actividades del proyecto. Por el uso de los recursos materiales.
7. **Amortización.** Su objetivo es saber la pérdida periódica del valor de los activos de un proyecto.
8. **Plan de inversión.** Requerimientos detallados para presentarlo a un posible inversor del proyecto. Se identifica el total de financiamiento óptimo, de acuerdo con el tipo de proyecto.
9. **Balance de apertura.** ¿Qué disponemos en el momento del comienzo del proyecto? El estado de situación financiero durante la apertura. Se identifica los activos, pasivos y el capital contable en ese momento. Y se compara con las estimaciones de ingresos y gastos. Clave para saber si el proyecto tiene futuro o no.

10. **Presupuesto de caja.** Movimientos del dinero. ¿Dónde y cuánto costará realizar transacciones de dinero?
11. **Balance general proyectado.** Se realiza cada año y corresponde a la organización de activos, pasivos y capital contable proyectado en ese año concreto.
12. **Razones financieras.** Se trata de las técnicas, índices y métodos de evaluación financiera de proyectos.
13. **Punto de equilibrio.** ¿Qué ingresos y gastos necesitamos para cubrir la ejecución del proyecto? Ni debe faltar ni sobrar dinero en este punto de equilibrio.
14. **Flujo neto de efectivo.** La cantidad neta total de dinero que tendrá el proyecto durante todo su ciclo de vida, teniendo en cuenta la tasa interna de retorno, rentabilidad, VAN, TIR e IR.
15. **Costo de capital.** También denominada Tasa de corte. Corresponde al valor del capital económico.
16. **Valor Actual Neto (VAN).** Nos dirá lo que se ganaría hoy, como si el dinero que vamos a percibir en el futuro lo recibiéramos hoy.
17. **TIR o Tasa Interna de Retorno o Rentabilidad.** Corresponde a la media de los rendimientos futuros estimados de una inversión. Nos dirá si es oportuno reinvertir. Para ello, el Valor Actual Neto debe ser igual a cero.
18. **IR o Índice de Rentabilidad.** Nos indica cuántas veces estamos ganando lo invertido.

19. **Análisis de sensibilidad.** En este estudio ponemos a prueba extrema el proyecto. Situaciones límite que puede soportar el proyecto. ¿Qué ocurre si hay un recorte extremo de ingresos? Pueden hacerse simulaciones de planificaciones, para ver qué ocurriría en los distintos escenarios supuestos.

20. **Riesgos.** ¿Cómo afectaría cada escenario hipotético a la rentabilidad del proyecto?

21. **Análisis unidimensional.** Con él, se verá si lo invertido es igual a lo gastado. Si puede sustentarse el proyecto sin ganar beneficios. Encontrando el equilibrio de supervivencia del proyecto.

Cada una de los 21 conceptos antes mencionados son parte vital para poder analizar y proyectar posibles resultados que presenten indicadores de ganancias, o bien, pérdidas del negocio, inclusive el tiempo que tomará el negocio en percibir utilidades, o bien, si solo va a subsistir para cubrir obligaciones.

Es importante, porque gracias a esta fotografía financiera se van a poder desarrollar diferentes estrategias comerciales que permitan desarrollar el negocio y llevarlo al punto de que quiere inclusive verificarse si puede expandir o diversificar el negocio, o bien, ser precavidos en inversiones que se aparezcan.

La viabilidad de un negocio depende de la capacidad de mantenerse operando en el tiempo, y no solo mantenerse, sino generar utilidades para los inversores, generar rentabilidad a largo plazo.

Cada factor se debe de revisar, conocer cuando hay temporadas altas bajas, estimar posible pérdidas, menos ganancias, cuando en un negocio todo esto se presupuesta no genera mayor peligro, ya que permite crear estrategias y anticiparse, conocer el escenario o escenarios posibles.

## **2.9 SAN PABLO DE HEREDIA**

### **2.9.1 Reseña histórica**

Los primitivos habitantes de lo que hoy constituye el cantón de San Pablo, fueron los aborígenes denominados huetares; territorio que en la época de la Conquista formaba parte del reino huetar de Occidente, cuyo cacique era Garabito.

Prueba de ello son los numerosos restos arqueológicos encontrados en el sector conocido como La Quintana, lo cual hace suponer que ese sector estuvo bastante poblado en el período precolombino, por a las condiciones favorables del relieve.

Los primeros colonos españoles que llegaron a la región, se establecieron a lo largo de las márgenes del río Bermúdez, conformando una población dispersa, que desarrollaron labores agropecuarias, basada en el cultivo del trigo, caña de azúcar, maíz, frijoles y la actividad ganadera.

Desde el año de 1782, lo que actualmente corresponde a San Pablo, comenzó a citarse en los protocolos, primero con el nombre de Sabanilla de Villalobos; luego, en 1803, se menciona solo Sabanilla, ya sin el apellido Villalobos, como un barrio

de Heredia. La primera vez que apareció la denominación de San Pablo fue en 1819, en los protocolos de Heredia, en el testamento de don Manuel Espinoza y su mujer doña María Chávez.

El Liceo Mario Vindas S., inició lecciones en 1972, en unas aulas de la citada escuela.

El edificio del colegio, fue inaugurado en 1981, durante la administración de don Rodrigo Carazo Odio; el 12 de octubre de 1984, cambió el nombre a Liceo de San Pablo.

En el año 2007 se crea el segundo distrito denominado Rincón de Sabanilla, cuya cabecera es la Ciudadela de Miraflores; por lo tanto, San Pablo corresponde al distrito número uno con su cabecera, San Pablo.

### **2.9.2 Ubicación geográfica**

San Pablo (Ciudad), Latitud 09°59'52"N, Longitud 84°05'53"O, Elevación 1 200 msnm., Barrios: Las Cruces, Las Joyas, María Auxiliadora (parte), La Puebla (parte), Las Quintanas, Uriche, La Amelia, Las Pastoras y Rincón de Sabanilla (Ciudad) corresponde al distrito dos, Latitud 09°59'52"N, Longitud 84°05'53"O, Elevación 1 190 msnm., Barrios: Rincón de Ricardo, Miraflores, Calle Cordero, Rinconada.

Figura 3. Mapa cartográfico del cantón de San Pablo de Heredia.



### 2.9.3 Límites

El cantón de San Pablo se sitúa en la zona central de la Gran Área Metropolitana (GAM) del Valle Central de Costa Rica. Forma parte de la provincia de Heredia, limitando al oeste con el cantón de Heredia, al sur y al este con el cantón de Santo Domingo, al este con San Isidro y al norte con San Rafael. Ocupa una superficie

de 7,53 km<sup>2</sup>, con una anchura máxima de siete kilómetros, en dirección noreste a suroeste.

Sus límites son los siguientes: Al norte: San Rafael, Al sur: Santo Domingo, Al este: San Isidro, Al oeste: cantón Central de Heredia

El área del cantón es de 7,53 km<sup>2</sup>. (Municipalidad de San Pablo de Heredia, 2013.)

#### 2.9.4 Contexto Demográfico

Tabla 1. Tasa de Crecimiento de la Población

CANTON	2010	2011	Tasa de c
Garabito	10378	17229	4.6%
Santa Ana	34507	49123	3.2%
Carrillo	27306	37122	2.8%
Santa Cruz	40821	55104	2.7%
Liberia	46703	62987	2.7%
Flores*	15038	20037	2.6%
Aguirre*	20188	26861	2.6%
Parrita*	12112	16115	2.6%
San Pablo*	20813	27671	2.6%
Orotina	15705	20341	2.4%

Fuente INEC, 2011

Cantones con mayor tasa de crecimiento de población 2010-2011

Es importante señalar que de acuerdo con los datos que nos suministra esta tabla, la población del cantón pueden sobrepasar los 30 mil habitantes para el año 2015, aumentando la densidad de población por kilómetro cuadrado. \*Cantones más pequeños del país.

## **2.10 ACTIVIDADES ECONÓMICAS E INDICADORES ECONÓMICOS DE LA POBLACIÓN, 2011**

### **2.10.1 Sector comercial**

#### **2.10.1.1 Actividades económicas**

La principal actividad económica en el cantón de San Pablo de Heredia es la relacionada con las actividades de venta de bienes y de servicios así también por la producción del cultivo del café, actividad que se ha reducido en los últimos años por el cambio de uso del suelo para dar paso al desarrollo habitacional.

El desarrollo comercial de San Pablo se ubica principalmente en el centro del cantón a lo largo de Calle Central ruta nacional 115 desde La Mabe hasta Calle Real, pasando por el centro de San Pablo, en la ruta nacional 112 de Heredia hacia San Isidro, pasando por la urbanización María Auxiliadora, Calle Real ruta nacional 05 desde La Puebla hasta el puente sobre el río Bermúdez, Calle Uriche ruta nacional 112 desde calle Real hasta la ruta nacional 3, ruta nacional 3 desde La Uruca hacia Heredia. En estos sectores proliferan los pequeños comercios y talleres, desplazando el uso residencial y adquiriendo un carácter mixto y de servicios.

La Municipalidad de San Pablo registra 629 patentes autorizadas para el funcionamiento de diversas actividades en el área comercial, industrial, servicios, manufacturas, transportes, educación, salud etc., las cuales se agrupan en el siguiente cuadro de forma arbitraria y sin obedecer a rigurosos criterios técnicos,

pero con la única intención de poder clarificar de forma adecuada algunas características de las actividades a que se dedica el uso de las patentes autorizadas.

Tabla 2. Lista de patentes según la naturaleza de la actividad comercial. 2014.

LISTA DE PATENTES	CANTIDAD	NATURALEZA DE LA ACTIVIDAD
Lista 1	143	Sodas, bares, restaurantes, cafeterías, discotecas, salas de fiestas, heladerías, panaderías, pizzerías, venta de copos, licoreras.
Lista 2	140	Salas de belleza, bazares, librerías, internet, juegos, copiado, tiendas, videos, zapaterías.
Lista 3	61	Transporte, autos, repuestos, servi-centro, lava car, parqueos, ciclos, carrocerías.
Lista 4	90	Supermercados, abastecedores, pulperías, carnicerías, verdulerías, distribuidoras de alimentos.
Lista 5	28	Laboratorios, consultorios médicos, veterinarias, farmacias.
Lista 6	103	Talleres, cerrajerías, mueblerías, depósito de materiales, ferreterías.
Lista 7	127	Actividades de variada naturaleza.
En etapas previas para su instalación en el Cantón, tienda Alice.		

Fuente Municipalidad de San Pablo de Heredia

El mayor porcentaje de patentes registradas corresponden a las actividades relacionadas con la venta de comidas y bebidas que corresponde a un 22% de la totalidad de patentados

## 2.11 INFRAESTRUCTURA CANTONAL

San Pablo es un cantón con carácter de paso, sus ejes principales absorben el tráfico de tránsito entre Heredia-Santo Domingo-San José: la ruta nacional 3, límite entre Heredia y San Pablo, la una con San José por La Uruca, también está atravesado por la ruta 5 que une el centro de Santo Domingo con Heredia, la ruta 112 que une San Isidro con Heredia, la ruta 115 atraviesa el centro de San Pablo uniéndola con San Rafael, todo esto hace que diariamente exista un gran movimiento y tránsito de vehículos en horas pico tanto del propio cantón como de los colindantes, pero sin ser San Pablo el destino final. Uno de los puntos de congestión vial es la intersección y acceso al Mall Paseo de las Flores de Heredia al que acude gente de todos los cantones del entorno.

Hoy, el cantón cuenta con una red vial cantonal debidamente inscrita en el Departamento de Planificación Sectorial del Ministerio de Obras Públicas y Transportes, consta de 66,9 km de vías en su mayoría asfaltadas que se enlazan con las carreteras nacionales N° 112 que corre en sentido este-oeste, la ruta nacional 115 con sentido norte-sur, la ruta nacional N° 3 o carretera principal de entrada a Heredia desde San José, la ruta nacional N° 5 o calle real que conecta Santo Domingo-San Pablo-Heredia.

También atraviesa el cantón, la línea del ferrocarril que brinda el servicio de transporte Heredia-San José y viceversa.

San Pablo es un cantón con un creciente desarrollo urbano, por su ubicación respecto a ciudades de mayor jerarquía como San José y Heredia, la disponibilidad

de servicios básicos, principalmente de agua potable, y las características paisajísticas propias de la zona del norte del Valle Central.

Al ser San Pablo un municipio dinámico desde el punto de vista urbanístico, por ende presenta un crecimiento poblacional significativo. Entre el año 2000 y el 2011 San Pablo creció en un 33% respecto del primer año (Censos Nacionales de Población y Vivienda 2000 y 2011, INEC,. 2013). Como sea analizado, San Pablo de Heredia se ha convertido en poco tiempo en un cantón lleno de construcciones inmobiliario y comercial, que permiten la ampliación del mercado para nuevos negocios.

San Pablo, tiene un potencial de crecimiento mucho más amplio que sus otros cantones vecinos, gracias a su infraestructura, suelos, servicios públicos, cercanía con los principales cantones y provincias del Gran Área Metropolitana

## **CAPÍTULO III**

### **PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO**

### 3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Enfoque cualitativo utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación. (Sampieri, 2014)

Enfoque cuantitativo Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer pautas de comportamiento y probar teorías. (Sampieri, 2014)

Ambos enfoques son diferentes pero importantes, mientras que un estudio cuantitativo se basa en investigaciones previas, el estudio cualitativo se fundamenta primordialmente en sí mismo.

Para este proyecto se utilizarían el enfoque mixto, ya que ambos enfoques son herramientas que permiten realizar una investigación más objetiva y a nivel macro, generando un mayor conocimiento que ayudará en la toma de decisiones.

El enfoque cualitativo se utiliza, ya que se revisan artículos de periódico, páginas web, artículos de revistas, libros, páginas de municipalidades y otros entes gubernamentales que permita conocer la historia y la actualidad del mercado de los negocio de cafeterías, así como los requerimientos que se necesitan para el establecimiento del proyecto.

El enfoque cuantitativo, se derivará de la realización de una encuesta que permita brindar datos y estadísticas de los posibles consumidores, gustos, preferencias.

Así mismo, se realizará un análisis financiero futuro que permita evaluar la viabilidad del proyecto.

### **3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación será del tipo no experimental, ya que van a observarse fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para analizarlos, sin manipular las variables.

En esta investigación se visitarán establecimientos de cafeterías, posibles competidores, dónde se analizarán comportamientos, cantidad de clientes, precio, servicio, productos ofrecidos, temática del lugar, música.

Además, el estudio será de tipo transversal o transeccional, se describirán variables, en un tiempo determinado, analizando su incidencia. Se observarán los fenómenos y tal y como se dan en su contexto y después se analizarán.

### **3.3 ALCANCE LA DE INVESTIGACIÓN**

El plan de negocios para la implantación de una cafetería, se basaría en una investigación exploratorio-descriptiva, lo que se busca es observar escenarios ya existentes, en su contexto natural.

Visitar establecimientos para estudiar el entorno, analizar que los hace diferentes, que tipo de clientes los frecuentan, que productos ofrecen y cuales no para después analizarlos.

Aplicar las encuestas que permitan brindar una estadística más certera de lo que el consumidor final quiere.

La finalidad es el de describir variables y analizar los acontecimientos y como se relacionan estos entre sí, también es necesario evaluar los intereses, comportamientos, particularidades y necesidades de una comunidad específica con la finalidad de analizarlos y obtener información para comprobar que tan rentable puede ser el negocio.

### **3.4 SUJETOS Y FUENTES DE INVESTIGACIÓN**

Los sujetos son aquellas físicas o corporativas que brindaran información. Debe especificarse con claridad cuál es la población o universo y la muestra si se utiliza en cada caso (Barrantes, 2013)

En este proyecto los sujetos a considerar son los potenciales consumidores del servicio de cafeterías, en el área de la provincia de Heredia, precisamente en los cantones que limitan con el Cantón de San Pablo, Heredia Centro, San Isidro, Santo Domingo y San Rafael de Heredia, consumidores que acostumbran buscar diferentes opciones en servicio de cafetería, de una clase media a alta.

Si la información no se toma de informantes humanos (personas), sino de materiales, se estaría hablando de fuentes de información. En este caso, se refiere a anuarios, expedientes archivos, publicaciones periódicas, entre otros. (Barrantes, 2013)

### **3.4.1 Fuentes de información primaria**

Son todas aquellas de las cuales se obtiene la información directa, es decir, de donde se origina la información. Es también conocida como información de primera mano o desde el lugar de los hechos. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural, etcétera.

Se obtiene información primara cuando se entrevista directamente a las personas que tienen relación directa con la situación objeto de estudio. (Bernal A, 2010)

Las fuentes que se definieron como primarias son las encuestas aplicadas a los sujetos antes mencionados como clientes potenciales y la investigación exploratoria a otras cafeterías.

### **3.4.2 Fuentes de información secundaria**

Son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que va a investigarse, pero que no son la fuente original de los hechos o situaciones, sino que solo las referencian. Las principales fuentes secundarias para la obtención de la información son los libros, las revistas, los documentos escritos (en general, todo medio impreso), los documentales, noticiarios, y medios de información. (Bernal A, 2010)

Las fuentes que se definieron como secundarias para este proyecto son: artículos de periódicos digitales, datos de la municipalidad de San Pablo, páginas gubernamentales, sitios web, periódicos, revistas y las tesis para optar por el grado de maestría.

## **3.5 POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **3.5.1 Población**

Para esta investigación se define la población de acuerdo con los siguientes términos:

- Geográficamente: los cantones de San Pablo, San Isidro, San Rafael y Santo Domingo.
- Extracción de datos: Censo realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos en el 2011.
- Características: Hombres y mujeres entre 20 a 50 años, clase media-media alta, de acuerdo con el último censo realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos en el 2011 (INEC, 2011).

Se seleccionan hombres y mujeres de los cantones de Heredia, San Pablo, Santo Domingo, San Isidro y San Rafael entre las edades de 20 a 50 años considerándose el público meta primario, por ubicarse alrededor de donde se establecerá la cafetería.

Tabla 3. Población total por grupos de edades, según provincia y cantón.

Provincia y cantón	Grupos de edades					
	20 - 24	25 - 29	30 - 34	35 - 39	40 - 44	45 - 49
<b>Heredia</b>						
Heredia	11 888	12 943	11 770	9 769	8 997	8 873
Santo Domingo	3 904	4 199	3 870	3 220	3 004	3 126
San Rafael	4 475	4 727	4 338	3 556	3 259	3 274
San Isidro	1 969	1 994	1 688	1 557	1 489	1 515
San Pablo	2 749	2 888	2 650	2 296	2 069	2 027
Totales	24 985	26 751	24 316	20 398	18 818	18 815

Fuente: Resultados Generales, censo 2011 (INEC)

### 3.5.2 Muestra

Una muestra es un subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de dicha población. La muestra es importante ya que pocas veces es posible medir a toda la población, por lo que obtenemos o seleccionamos una muestra y, desde luego, se pretende que este subconjunto sea un reflejo fiel del conjunto de la población (Sampieri, 2014)

Dado el grado de dificultad que implica medir a toda la población, se selecciona una parte de ésta para poder realizar la investigación, para hacer esto existen dos formas de seleccionarla: muestras probabilísticas y muestras no probabilísticas o dirigidas. (Sampieri, 2014)

Hombres y mujeres entre 20 y 50 años de los cantones de Santo Domingo, Heredia, San Pablo, San Isidro y San Rafael.

La muestra probabilística es un "...subgrupo de la población en el que todos los elementos de ésta tienen la misma probabilidad de ser elegidos. (Sampieri, 2014)

Para este proyecto de investigación la muestra es probabilística, para esto se utilizan fórmulas matemáticas y estadísticas.

Se utilizará la fórmula para el cálculo de la población finita

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

Donde:

n= El tamaño de la muestra que queremos calcular

N= Tamaño del universo o población, en nuestro caso sería 134 083

Z= Nivel de confianza, en este caso es de un 95%, equivalente a 1,96

e= Es el margen de error máximo que admito, espera tenerse alrededor de un 5% de variación.

p= Probabilidad a favor o proporción que esperamos obtener es el criterio de por lo menos un 11% de la población de los cantones seleccionados.

q= Probabilidad en contra

e= Error muestral

El cual se desarrollaría de la siguiente forma.

$$n = \frac{134,083 * 1.96^2 * 0.11 * (1 - 0.11)}{0.05^2 * (134,083 - 1) + 1.96^2 * 0.11 * (1 - 0.11)}$$

$$n = 150$$

Tabla 4. Matriz de tamaños muestrales

Matriz de Tamaños Muestrales para diversos márgenes de error y niveles de confianza, al estimar una proporción en poblaciones Finitas										
<b>N</b> [tamaño del universo]	<b>134,083</b>	← <b>Escriba aquí el tamaño del universo</b>								
<b>p</b> [probabilidad de ocurrencia]	<b>0.11</b>	← <b>Escriba aquí el valor de p</b>								
<b>Nivel de Confianza (alfa)</b>	<b>1-alfa/2</b>	<b>z (1-alfa/2)</b>								
90%	0.05	1.64								
95%	0.025	1.96								
97%	0.015	2.17								
99%	0.005	2.58								
<b>Fórmula empleada</b> $n = \frac{n_o}{1 + \frac{n_o}{N}} \quad \text{donde:} \quad n_o = p^*(1-p)^* \left( \frac{z(1-\frac{\alpha}{2})}{d} \right)^2$										
Matriz de Tamaños muestrales para un universo de 134083 con una p de 0.11										
Nivel de Confianza	d [error máximo de estimación]									
	10.0%	9.0%	8.0%	7.0%	6.0%	5.0%	4.0%	3.0%	2.0%	1.0%
90%	26	32	41	54	73	105	164	292	655	2,582
95%	38	46	59	77	104	150	235	417	934	3,658
97%	46	57	72	94	128	184	288	510	1,143	4,457
99%	65	80	102	133	181	260	406	720	1,610	6,215

La cantidad de encuesta es de 150 dirigidas a personas que habitan en los cantones de Heredia, San Pablo, Santo Domingo, San Rafael y Santo Domingo con un margen de error de 5%.

## 3.6 DEFINICIÓN DE VARIABLES

### 3.6.1 Cuadro de Variables

<b>Objetivo Específico</b>	<b>Variable</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Definición Instrumental</b>
<b>1. Realizar un estudio de mercado</b>	Características deseadas	Recolección y análisis de datos e información acerca de los clientes, competidores y el mercado.	Institucional privado	Caracterización del mercado	Encuesta
<b>2. Determinar la estructura del negocio</b>	Organigrama	Sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización. Identifica cada puesto, su función y dónde se reporta dentro de la organización.	Institucional privado	Representación gráfica de la operación.	Literatura especializada opinión experta
<b>3. Ejecutar un análisis financiero a 3 años</b>	Viabilidad financiera	Capacidad de una organización de mantener una entrada de recursos financieros mayor que los recursos que se gastan.	Institucional privado	Análisis financiero, ingresos, gastos, proyecciones, retorno de inversión.	Literatura especializada opinión experta

### **3.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA RECOLECTAR LA INFORMACIÓN.**

Una vez que se seleccionan el diseño de investigación apropiado y la muestra adecuada (probabilística o no probabilística), (que en esta investigación se definió anteriormente la probabilística, de muestreo aleatorio simple); de acuerdo con nuestro problema de estudio e hipótesis, la siguiente etapa consiste en recolectar los datos pertinentes sobre los atributos, conceptos o variables de las unidades de análisis o casos (participantes, grupos, organizaciones, etcétera) (Sampieri, 2014)

La única forma de conocer lo que las personas piensan es preguntando a estas. Esto que parece tan sencillo se complica cuando hay que hacerlo a gran cantidad de personas. Elegir bien a los sujetos objetos del cuestionamiento, seleccionar adecuadamente las preguntas, definir el tipo e encuesta por aplicar y organizar las respuestas para ser analizadas deben ser objetivos de la planificación de una buena encuesta. (Barrantes, 2013)

En fenómenos sociales, tal vez, el instrumento más utilizado para recolectar los datos es el cuestionario. Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables por medir. Debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis (Sampieri, 2014)

Esta herramienta permite la recolección de los datos necesarios para poder procesar la información de los posibles consumidores sus gustos, preferencias, actitudes, intenciones, hábitos, ingresos, etc., mediante preguntas abiertas o cerradas.

Las preguntas cerradas contienen categorías u opciones de respuesta que han sido previamente delimitadas. Es decir, se presentan las posibilidades de respuesta a los participantes, quienes deben acotarse a éstas. (Sampieri, 2014)

En las preguntas cerradas, se definen las respuestas para que el encuestado pueda elegir una o varias, dependiendo de la solicitud de la preguntas.

Las preguntas abiertas no delimitan de antemano las alternativas de respuesta, por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado; en teoría, es infinito, y puede variar de población en población. (Sampieri, 2014)

En este caso las preguntas abiertas permite al encuestado expresar su opinión abiertamente, acá puede recolectarse otra información que en las preguntas cerradas no pueden analizarse.

La encuesta utilizada, ver Anexo 1, tiene como propósito obtener información detallada sobre las características deseadas por parte del mercado meta.

Análisis de documentos, Técnica basada en fichas bibliográficas que tienen como propósito analizar material impreso. (Bernal A, 2010)

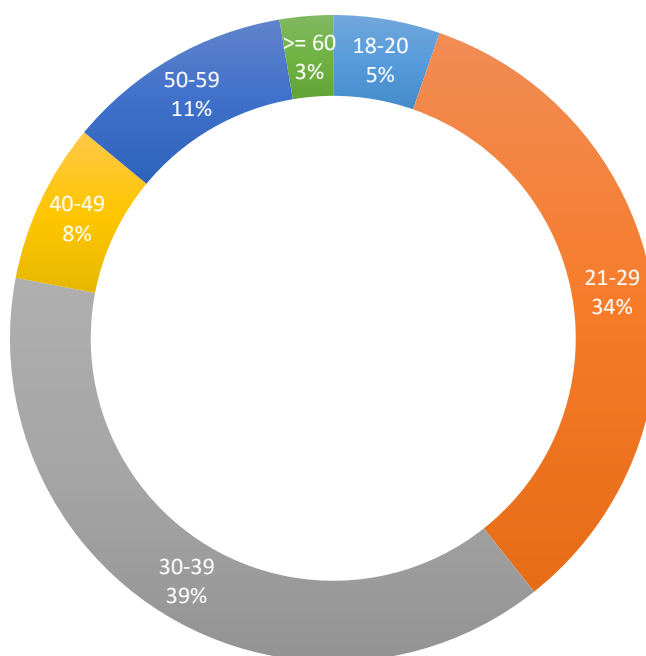
El análisis documental para el presente proyecto se basará en artículos de periódicos, información documental de entidades de gobierno, artículos de internet, entre otros.

**CAPÍTULO IV**  
**ANÁLISIS DE RESULTADOS E INTERPRETACIÓN DE**  
**DATOS**

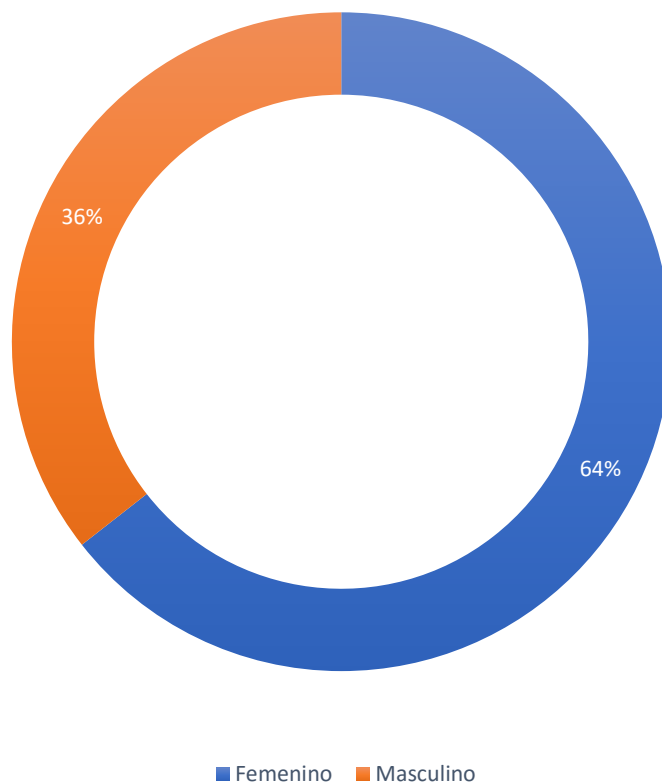
## 4.1 ESTUDIO DE MERCADO

### 4.1.1 Análisis de la encuesta

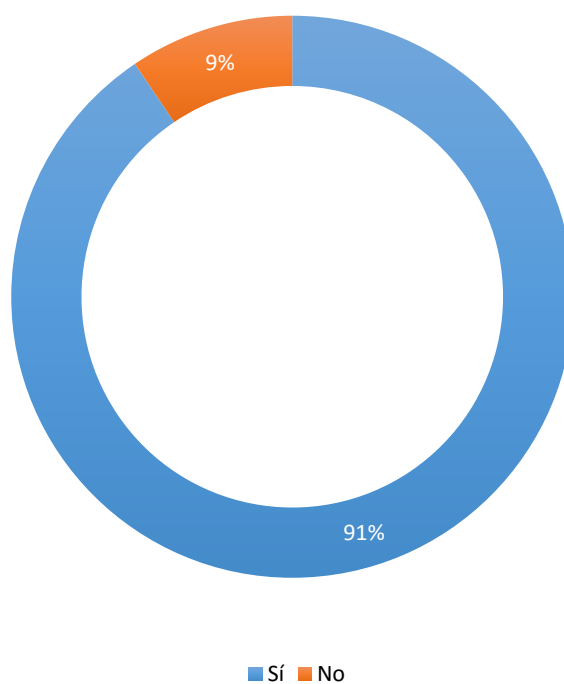
Gráfico 1. Grupo de edad de los encuestados



De las 150 personas encuestadas el 39% representa personas en el grupo de edades de 30 a 39 años y el 34% entre 21 y 29 años, el grupo de edades que menos contestó la encuesta es el último de 60 años o más.

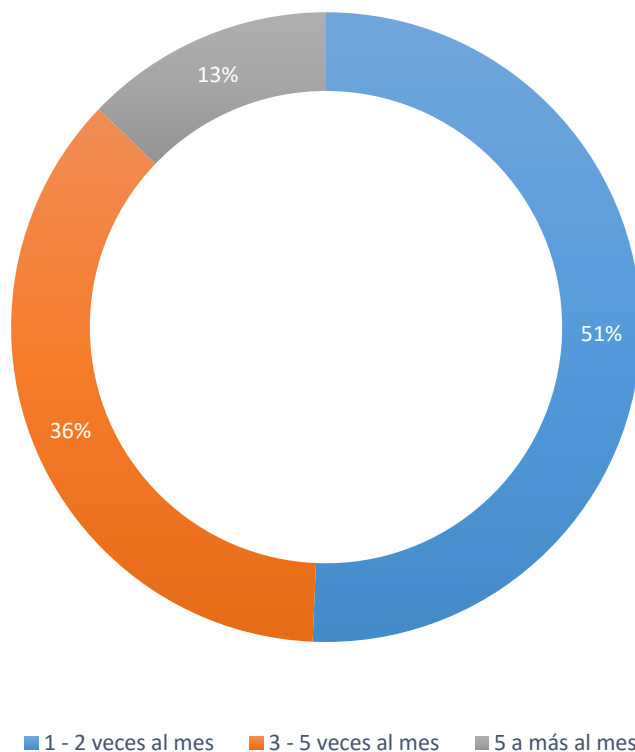
**Gráfico 2. Género**

De los 150 encuestados los que más contestaron fueron mujeres, el dato fue 96 mujeres y 54 hombres.

**Gráfico 3. Suele Visitar cafeterías**

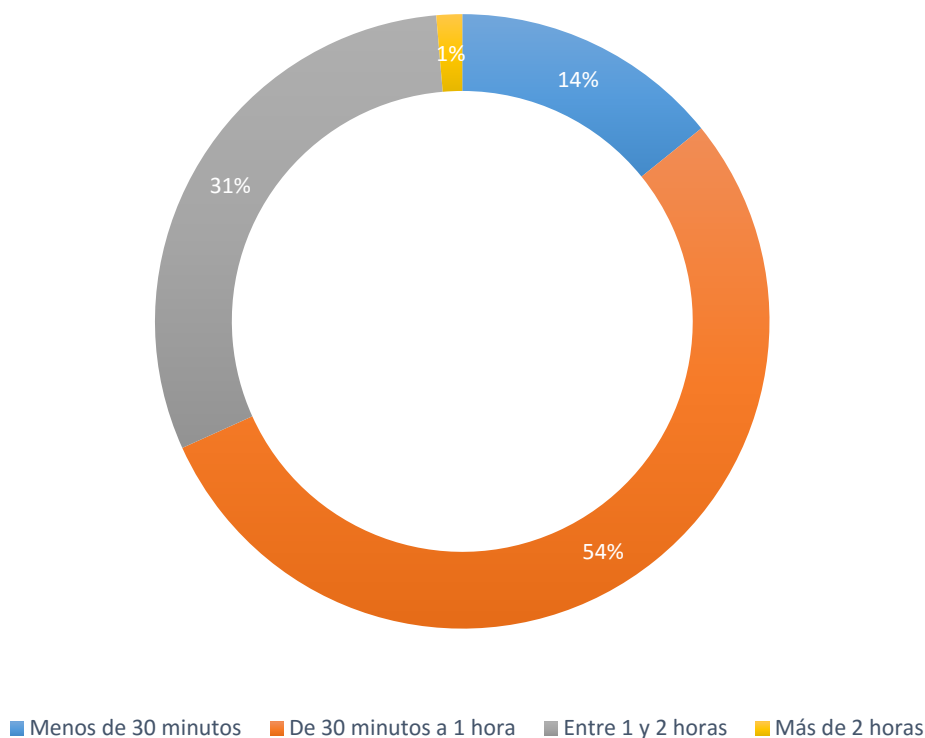
El 91% contestó que suele visitar cafeterías, de ese porcentaje el 64% representa respuestas de mujeres contra un 36% de hombres que suelen visitar las cafeterías.

El porcentaje de personas que visitan cafeterías, según la muestra es bastante alto, por lo que un negocio de cafetería siempre es un servicio buscado por los consumidores.

**Gráfico 4. Frecuencia de visitas a cafeterías**

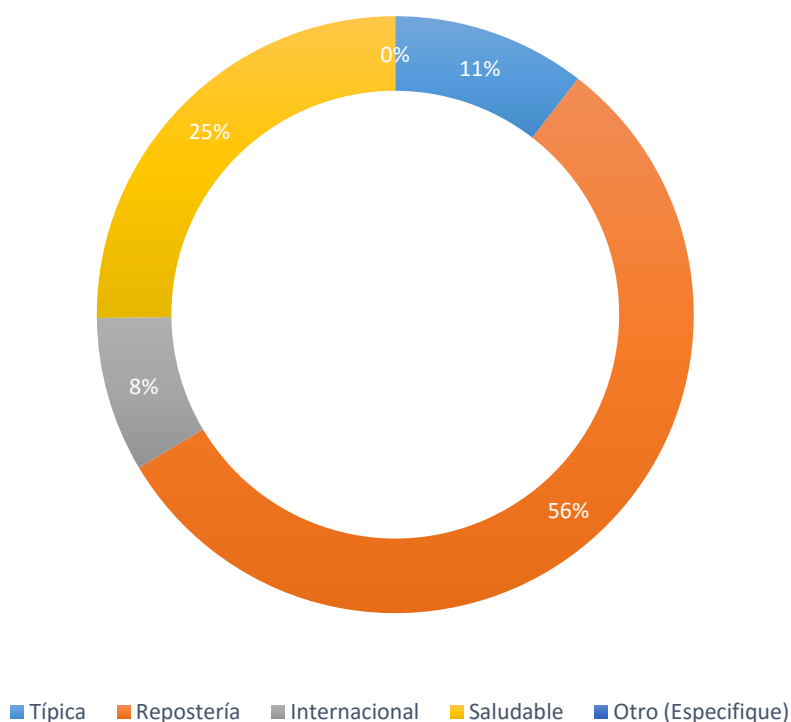
Según los encuestados suelen visitar un establecimiento de cafetería en un 51% entre 1 o 2 veces al mes, la segunda mayor respuesta con un 36% es la visita de 3 a 5 veces.

No es para nada despreciable que un 13% indica que visitan 5 veces o más.

**Gráfico 5. Tiempo de permanencia en el lugar**

Según los encuestados, el 68% dice permanecer en una cafetería entre menos de 30 minutos a una hora, mientras un 32% indica pasar entre una o más de dos horas.

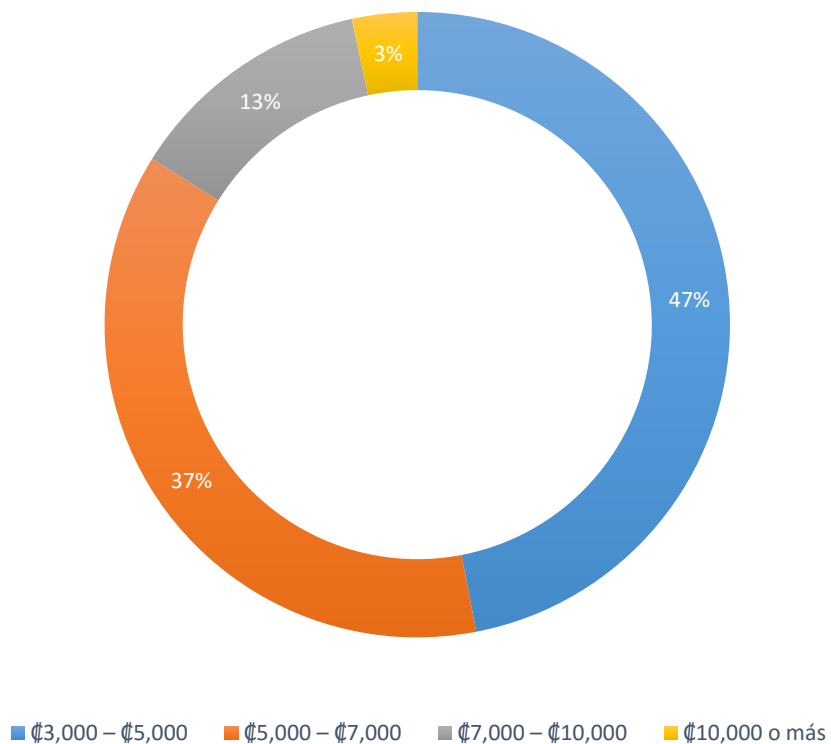
De aquí podemos analizar, que los que pasan menos de una hora, llegan al lugar solamente por consumir, buscan un servicio rápido y directo, mientras que los que dicen pasar entre una o más de dos horas puede pensarse que son clientes que llegan para reunirse con amigos, o bien, a revisar temas laborales, buscando experiencias diferentes y acogedoras.

**Gráfico 6. Tipo de comida que prefiere al visitar una cafetería**

En esta consulta para conocer el tipo de consumo preferido por los clientes un 56% indica buscar repostería, lo típico que se encuentra en una cafetería, un 25% contesta que les interesa encontrar opciones saludables.

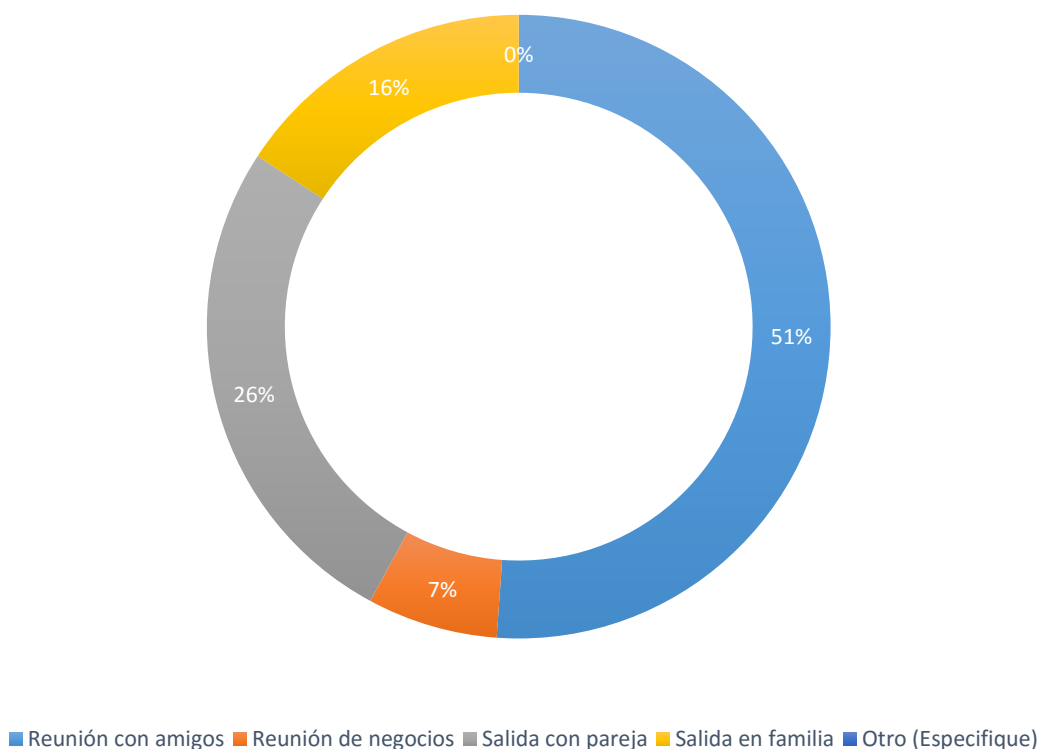
Este porcentaje es bastante importante, porque demuestra la importancia de tener una opción a ofrecer de menú saludable aparte del menú tradicional que se ofrece en una cafetería.

Dentro de las respuestas de otras opciones que buscaban, hubo respuestas como menú variado, *snacks* y menú vegano, este último entra en el concepto de menú saludable.

**Gráfico 7. Disposición de pagar en una cafetería**

Acá se analiza que un 47% busca no pagar más de cinco mil colones en una visita a una cafetería, un 37% no piensa pagar más de siete mil en una visita.

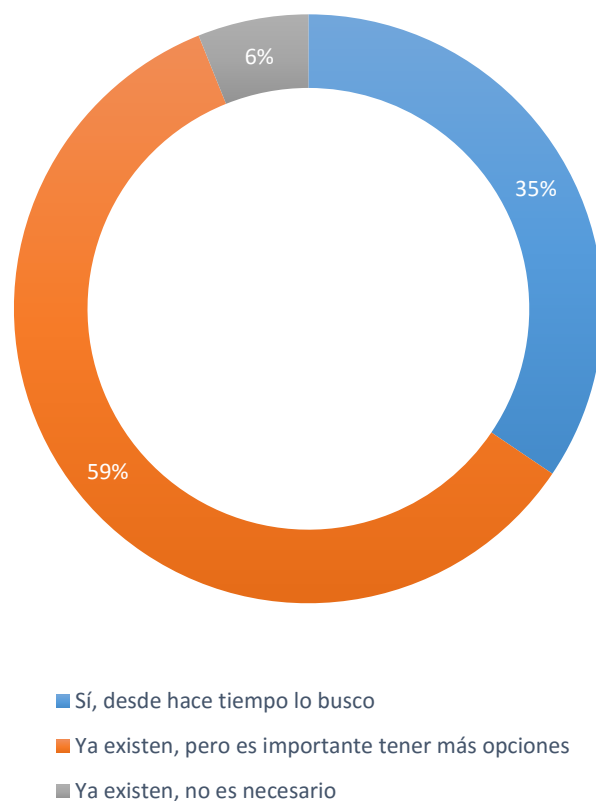
Esto indica que el precio en el menú debe ser acorde con estas dos respuestas.

**Gráfico 8. Razones para visitar una cafetería**

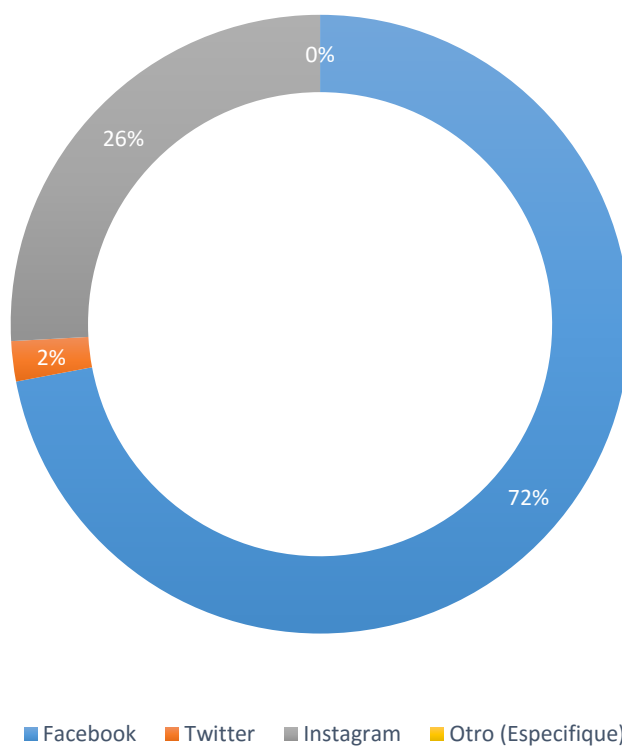
Según la muestra recolectada un 51% contestó que visita cafeterías para reunirse con amigos y un 26% para salir con su pareja, solo un 7% contestó que utiliza las cafeterías para reunión de negocios o trabajo.

Dentro de las respuestas de otros, indicaron que las visitan por la facilidad de buscar desayunos, salir un rato a solas a leer un libro o pasar a comprar para llevar.

A la hora de buscar la distribución de espacios hay que pensar para grupos que llegan a compartir con amigos y, a la vez, personas que prefieren un espacio tranquilo para leer o relajarse, tener diferentes ambientes para gustos variados.

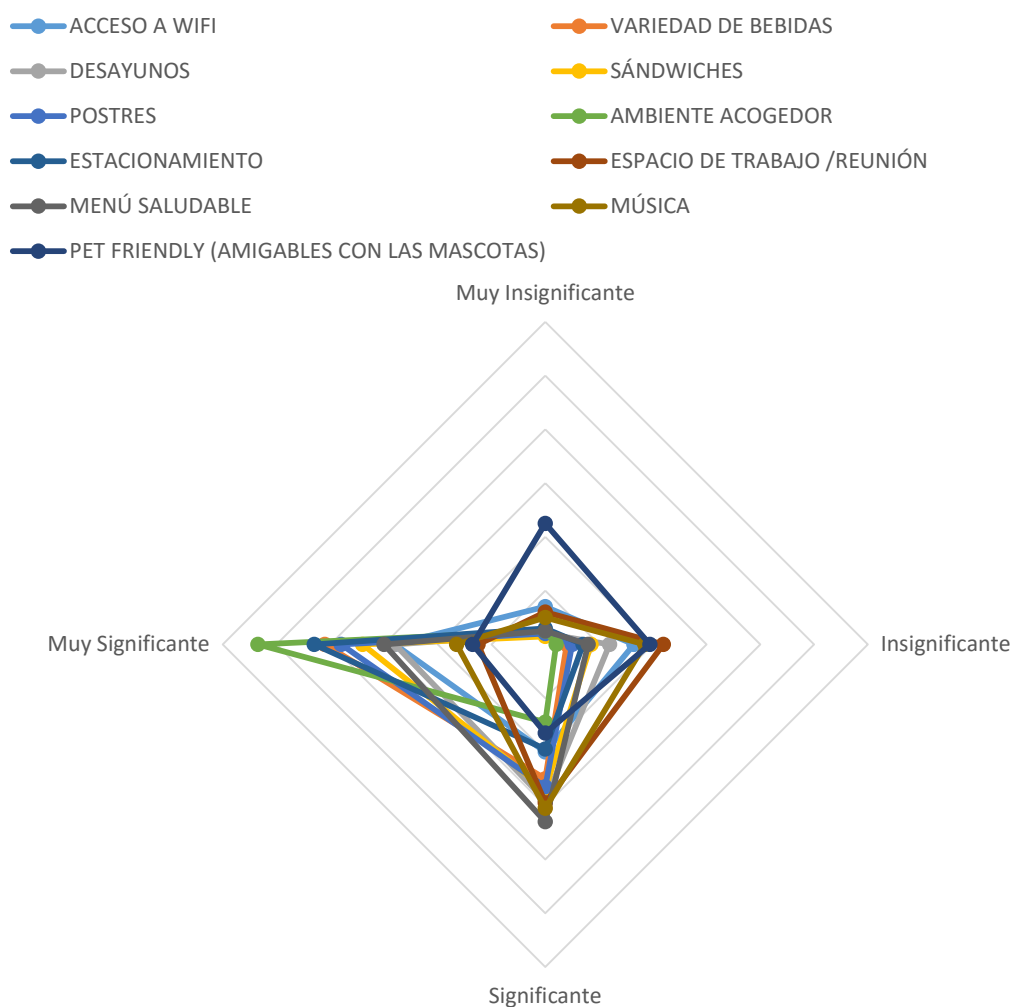
**Gráfico 9. Importancia de la existencia de una cafetería con menú saludable**

En la pregunta de que sí es necesario la existencia de una cafetería con menú saludable, se ve que un alto porcentaje piensa que es muy importante que exista esta opción.

**Gráfico 10. Redes sociales de preferencia**

Según los encuestados la red social más utilizada es Facebook, seguido de Instagram, esto ayuda para poder decidir dónde estar para publicitar el nuevo negocio, así como brindar información importante como promociones.

**Gráfico 11. Atributos preferidos en una cafetería**

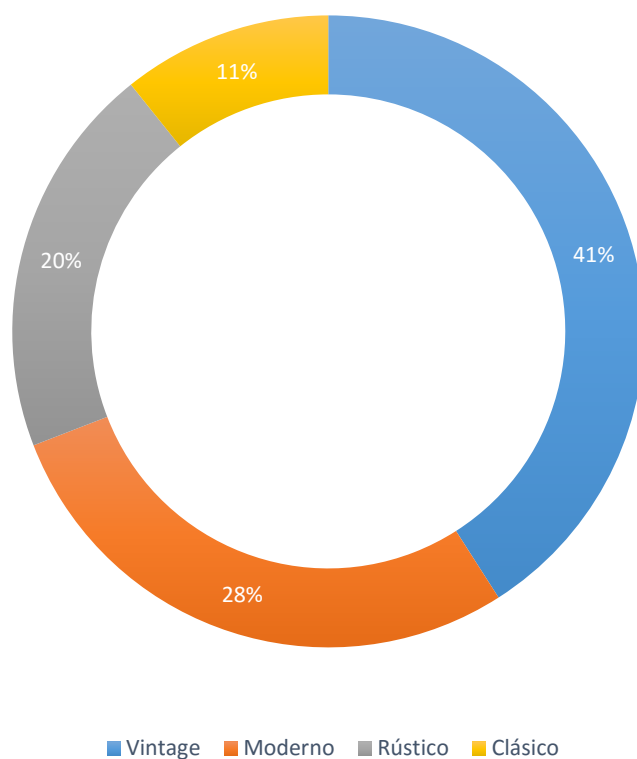


Se consulta dentro de una lista cuáles son los atributos más significantes y menos significantes en un local de cafetería.

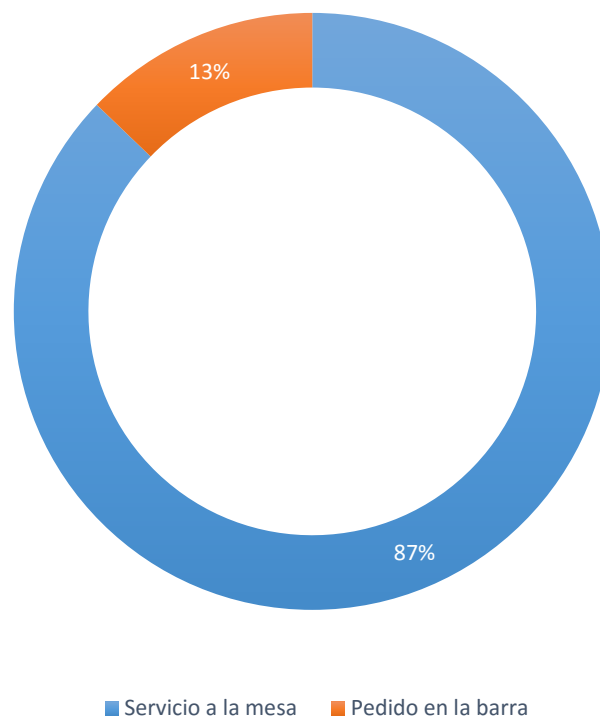
Según los encuestados el atributo muy significantes es un ambiente acogedor y en segundo lugar estacionamiento, significativo es que tenga menú saludable, Insignificante es un espacio para reunión de trabajo y muy insignificante que sea un lugar Pet friendly (amigable con los animales)

Con estas opciones que escogieron los encuestados se da cuenta de que prefieren los consumidores y que es lo que menos les da importancia que tenga o no tenga.

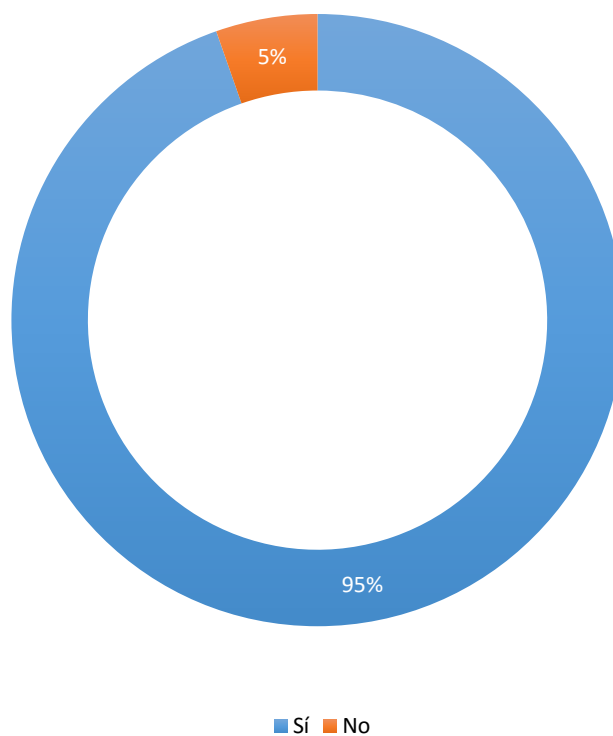
El menú saludable sigue siendo una opción importante para los consumidores.

**Gráfico 12. Decoración en el local**

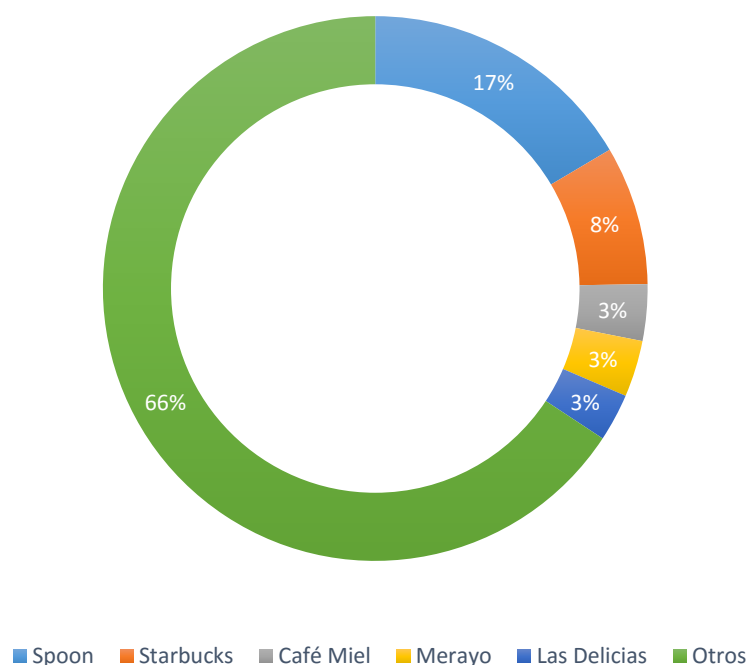
En cuanto a la decoración del local la mayoría indica que les gusta un estilo Vintage, este estilo junto con el rústico predomina en este tipo de locales de cafeterías y es gustado por la mayoría.

**Gráfico 13. Servicio en la mesa o en barra**

Hay diferentes locales que tienen únicamente opción de barra, por ejemplo, Starbucks, donde los clientes pasan piden y pagan y se llevan su producto a la mesa; sin embargo según la respuesta de los encuestados un 87% prefiere servicio a la mesa.

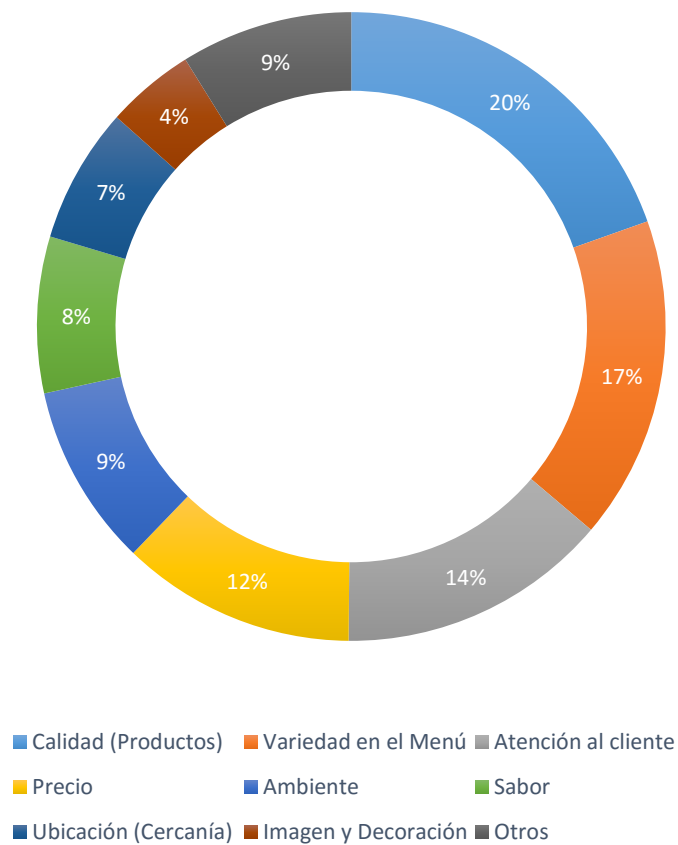
**Gráfico 14. Recomendaría una cafetería con opción de menú saludable**

El 95% de los encuestados confirma que recomendarían una cafetería con opción de menú saludable, esto es importante, ya que los clientes buscan mucho estas opciones.

**Gráfico 15. Cafeterías favoritas o de mayor visita**

Se realiza esta pregunta abierta para no sesgar las repuestas de los encuestados, lo que se quería era verificar si los establecimientos que estaban cerca del nuevo proyecto de cafetería estaba presente en la mente; sin embargo, establecimientos como Spoon y Starbucks son los que más mencionaron en repetidas ocasiones.

El 66% representa los diferentes locales que mencionaron, pero no fueron repetitivos.

**Gráfico 16. Atributos**

De los atributos que más recalcan de las cafeterías favoritas vemos que la calidad, variedad en el menú y atención al cliente son los más importantes y por lo cual visitan esos lugares.

#### 4.1.2 Análisis de la competencia

Tabla 5. Análisis de competencia

Negocios Similares	Localización	Descripción	Precios	Menú saludable	Variedad en menú	Tráfico clientes
	Mall Paseo de las Flores	Restaurante	Medio	Sí	Sí	Continuo a cualquier hora
	San Isidro de Heredia, Servicentro Ecológico Labrador.	Tienda de Café, Restaurante	Medio	No	Sí	Continuo
	Santo Domingo de Heredia	Restaurante, Café, Pastelería Europea, Espacio Lúdico Pet friendly.	Alto	No	No	Alto por las tardes

Tabla 6. Análisis de competencia

Negocios Similares	Localización	Descripción	Precios	Menú saludable	Variedad en menú	Tráfico clientes
	<p>Contiguo al Palí de San Pablo de Heredia, Panadería casa vieja</p>	<p>Caafetería, Tienda de Café, Panadería al por mayor</p>	<p>Bajo</p>	<p>No</p>	<p>No</p>	<p>Alto</p>
	<p>300 este de la entrada sureste de la UNA, carretera San Pablo de Heredia (2,59 km) Heredia</p>	<p>Tienda de Café, Cafetería</p>	<p>Medio</p>	<p>No</p>	<p>Sí</p>	<p>Alto</p>
	<p>Mall Paseo de las Flores</p>	<p>Tienda de Café</p>	<p>Alto</p>	<p>No</p>	<p>No</p>	<p>Alto</p>

Tabla 7. Análisis de competencia







Negocios Similares	Estacionamientos	Poscionamiento	Dimensión del local	Aspecto Local	Horarios	Antigüedad	Proveedor de Café
	Sí	Alto	20-30 mesas / To go 10 mesas	Comercial	Lunes - Domingo 7am-9pm	40 años	Café Britt
	Sí	Medio	10 mesas	Comercial	Martes a Viernes 12 MD - 7 pm / Sábado y domingo 9am - 7 pm	3 años	Café Brumas del Zurquí
	No	Medio	20 mesas	Vintage	Miércoles a Viernes 12:00 MD - 7pm / Sábados y Domingos 10 am - 5:30	3 años	Blend Casa Dominga

Tabla 8. Análisis de competencia

Negocios Similares	Estacionamientos	Poscionamiento	Dimensión del local	Aspecto Local	Horarios	Antigüedad	Proveedor de Café
	Sí	Medio	15 mesas	Rústico	Lunes - Domingo 5 am - 7pm	19 años	Brumas del Zurquí
	No	Bajo	10 mesas	Green, madera, muy artesanal	Lunes - Sábado 10:30 am - 7 pm	2 años	Café Sikewa
	Sí	Alto	15 mesas	Moderno	Lunes-Jueves de 7:00am - 10:00 pm / viernes 7:00 am - 12 md / Domingos 8:00 am - 10:00 pm	47 años	Varios

Se visitan 6 cafeterías, en las cuales se analizan varios aspectos significativos, como precios, estructura del local, antigüedad, variedad en el menú, entre otros.

La razón de visitar estas cafeterías es observar distribución del local, servicio, horarios de atención, lugar del establecimiento, decoración, experiencias que brindan, esto ayudaría a realizar un benchmarking que guíe lo que los consumidores buscan hoy en día, porque visitan un lugar u otro, que buscan, que necesitan, cuáles son las nuevas tendencias.

Se escogieron los seis establecimientos de forma estratégica, todos se encuentran en la provincia de Heredia (competencia directa), se eligen tres que son mayormente posicionados en la mente del consumidor como son Spoon, Kahli y Starbucks, y se eligieron otros tres que tiene tanta publicidad, sin embargo son muy concurridos, Casa Dominga, Café Roso y Casa Vieja.

Spoon sin lugar a dudas ocupa un espacio alto en la mente de los consumidores, sus precios se consideran en un rango medio, se encuentra en un centro comercial, Mall Paseo Las Flores, al estar dentro de este centro le permite muchas ventajas, como la seguridad, estacionamientos, horarios extendidos, es un local muy concurrido, hay variedad en el menú, desde desayunos, almuerzos y cenas, mantiene una opción de menú saludable al final donde se indica la cantidad calórica nutricional, o bien, como hacer un platillo normal del menú en un plato saludable con solo quitar o adicionar un ingrediente, por ejemplo, a la ensalada quitarle el aderezo o a un plato que viene con papas fritas cambiarlas por ensalada o verduras, entre otras opciones.

Dentro del establecimiento es usual encontrarse con ejecutivos de empresas reunidos, hablando de temas laborales, por lo tanto es un lugar habitual para reuniones de trabajo.

Kahli es una cafetería tipo restaurante, entre semana ofrece servicios del medio día en adelante, por lo que ofrece almuerzos, café en la tarde y cena, en fines de semana amplía su horario para ofrecer desayunos desde las 9 a.m., este local se encuentra en San Isidro de Heredia en un centro de varios locales con un servicerio de gasolina, es famoso, porque su dueña es chef de una canal de televisión, por lo tanto lo promociona.

En el menú no se observó opción de menú saludable, además de ofrecer tres tipos de ensalada únicamente.

Por ser un lugar de varios locales tiene varios estacionamientos, sus precios son de rango medio.

Starbucks, es una cafetería, se encuentra en un Centro Comercial, en el mismo que se encuentra Spoon, por lo tanto tiene los mismos beneficios, como parqueo, seguridad.

Starbucks es más una cafetería tipo To Go, tiene mesas, sin embargo son solo para pasar unos minutos, no son muy cómodos para estar con otras personas. No hay muchas opciones de comida, se basa en repostería y algunos tipos de sánduche, su especialidad son las bebidas, sus precios son altos, y no tiene ninguna opción de menú saludable.

La mala experiencia es que se vio poco personal, por lo que todas las mesas del local estaban sucias, al igual que el piso.

Casa Dominga, es una cafetería restaurante de gastronomía europea, se encuentra en Santo Domingo de Heredia, su estilo es muy vintage, tiene espacios muy cómodos y de ambiente acogedor, los fines de semana tienen presentación de música con piano.

Entre semana su horario es desde el mediodía, ofrece almuerzos y café por la tarde con repostería, los fines de semana ofrece servicio de desayunos en la terraza, almuerzos y café, por la noche ofrece menú de cena, pizzas, vino.

Sus precios son altos, estacionamiento en la calle, no posee opción de menú saludable.

Casa Vieja, anteriormente era solamente una panadería, ofrece productos comerciales, repostería, pan de diferentes tipos, hace dos años extendió su negocio y lo convirtió en una cafetería, su afluencia es alta, sus precios son muy bajos accesibles, tiene parqueos, el local se encuentra en San Pablo de Heredia, contiguo al Palí.

Ofrecen opción de desayunos, sin embargo al tener tantos clientes una orden tarda en llegar hasta 35 minutos, lo cual molestó a muchos clientes. No tiene opción de menú saludable.

Café Roso es una cafetería, se encuentra en San Pablo alrededor de la Universidad Nacional, sus precios son de rango medio, no tiene opción de menú saludable en sí, sin embargo ofrecen opción de sánduche con pan de masa madre (este tipo de pan posee mayor valor nutricional que el pan blanco).

Se estaciona en la calle, hay variedad en el menú, su estilo es Green, todo en madera, buscando la armonía con la naturaleza y el equilibrio, es muy artesanal, no abre los días domingos a diferencia de los demás locales analizados.

Cada uno de los establecimientos estudiados arroja información valiosa, que permiten al proyecto que pretende llevarse a cabo conocer que ofrece la competencia, que los hace diferentes, que opciones ofrecen y que no ofrecen, cómo están en servicio, por ejemplo, en todas las visitas la única experiencia mala fue la de Casa Vieja por el tiempo de espera y el producto entregado, lo que se pidió fue un desayuno, que era gallo pinto, y tardaron más de 30 minutos en entregarlo, y así con varios clientes.

Además de la limpieza del local de Starbucks que no fue bien visto, ya que había muchas mesas vacías pero todas estaban sucias llenas de vasos y platos.

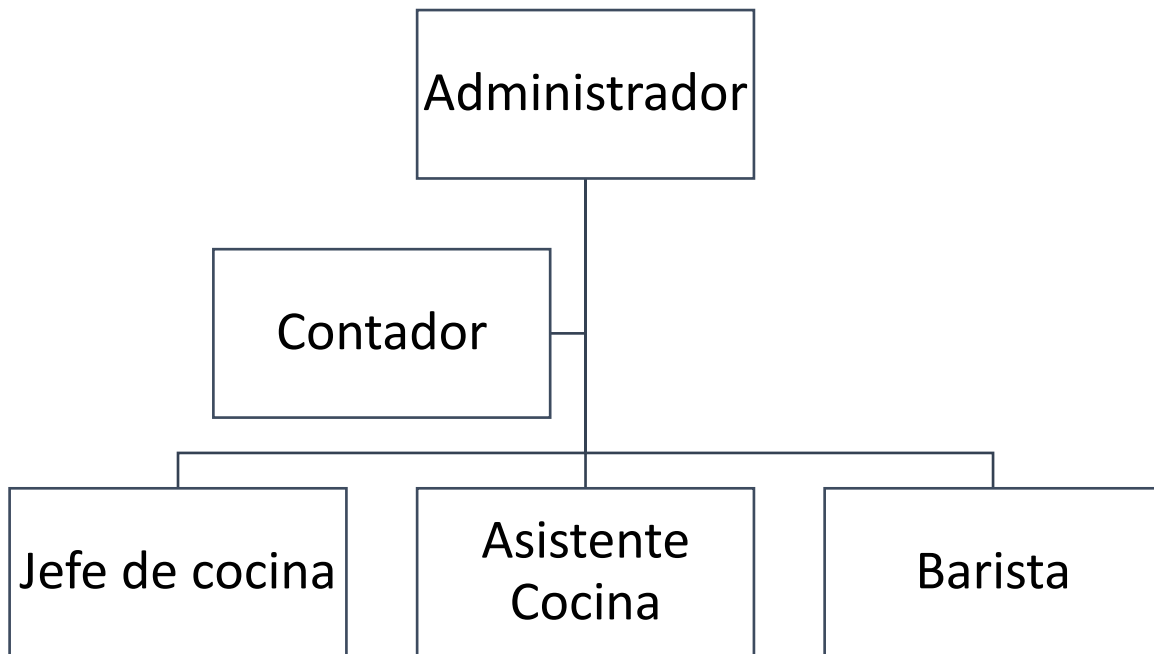
El rango de precios de un café era entre 900 a 2 400 colones y de un sándwich era entre los 3 200 y los 5 500 colones, en la repostería los precios oscilaban entre los 500 y los 3 500 colones.

## **4.2 ESTRUCTURA DEL NEGOCIO**

### **4.2.1 Organigrama**

La estructura del negocio estará conformada por:

- Contador, quien trabajará por servicios profesionales, llevará el orden de los ingresos y egresos, cálculo de impuestos, en fin, toda la contabilidad del negocio y, en conjunto, con el Gerente General velarán, porque los resultados siempre sean los óptimos.
- Administrador, se encargará de administrar el local y al personal, pedido de insumos a proveedores, que el local siempre esté en orden y limpio, pago a proveedores, atender mesas y, en conjunto, a la persona de cocina llevar el inventario.
- Jefe de cocina, encargado de llevar el control de los platos, servido, estándar de las recetas, inventario, encargado de recibir y revisar la calidad de los insumos que se compran.
- Asistente Cocina será el encargado de que las comandas salgan en el tiempo dispuesto según recetario de alimentos, de mantener la cocina en perfectas condiciones de limpieza, control y manejo del inventario y merma.
- Barista, especialista en preparación de bebidas de café y otros.



## **4.3 REQUISITOS PARA INICIAR ACTIVIDADES COMERCIALES EN COSTA RICA**

Iniciar operaciones comerciales en Costa Rica implica obtener diferentes permisos gubernamentales, comerciales y municipales.

Los permisos necesarios para iniciar actividades comerciales son los siguientes:

### **4.3.1 Patente Municipal**

Cualquier actividad lucrativa requiere una licencia (o patente) de la municipalidad del cantón en el cual es desarrollada la actividad. Ella implica el pago de un impuesto durante el tiempo de operación (Código Municipal, Ley N° 7 794, Artículo 79).

En virtud de la autonomía municipal, el trámite y requisitos para la obtención de una patente pueden variar entre una y otra municipalidad, conforme con su legislación y disposiciones administrativas. En el Anexo de esta sección, se incluye un listado de las leyes de patentes de las 81 municipalidades existentes.

Con independencia de la heterogeneidad de estos trámites para la obtención de patentes, es común que las municipalidades soliciten los siguientes requisitos.

### **4.3.2 Requisitos comunes**

- Copia del permiso de funcionamiento, en los casos que proceda, según el Reglamento General para el Otorgamiento de Permisos Sanitarios de Funcionamiento del Ministerio de Salud, Decreto Ejecutivo N° 34 728-S. y sus reformas.

- Si la actividad es industrial, debe presentar el permiso extendido por las oficinas centrales.
- Si la actividad es comercial, debe presentar el permiso extendido por la oficina local.
- Clasificación del tipo de industria por el Ministerio de Salud.
- El solicitante y dueño de la propiedad deben estar al día con el pago de sus impuestos municipales, por tanto usualmente se les solicita aportar las constancias respectivas.
- Si es física, copia de cédula por ambos lados, extranjeros, copia completa de la cédula de residencia y si es persona jurídica debe presentar la personería jurídica de la sociedad, cédula jurídica y copia de cédula de identidad de apoderado generalísimo.
- Uso de suelo o certificado de uso de suelo, que según el Artículo 28 de la Ley de Planificación Urbana y el Código Municipal, lo otorga la misma municipalidad

### **4.3.3 Registro en el Seguro Social**

Conforme con la legislación costarricense, el patrono debe contribuir al régimen de seguridad social de sus trabajadores. Para esos efectos, previamente al pago de las cuotas de seguridad social, debe inscribirse como patrono en las oficinas centrales o regionales de la CCSS.

La inscripción patronal y el aseguramiento de los trabajadores deben hacerse dentro de los ocho días siguientes a la fecha de ingreso de los empleados.

Tabla 9. Seguridad Social

Caja Costarricense de Seguro Social CCSS			
Concepto	Patrono	Trabajador	Porcentaje
SEM	9.25%	5.50%	14.75%
IVM	5.08%	3.84%	8.42%
<b>TOTAL CCSS</b>	<b>14.33%</b>	<b>9.34%</b>	<b>23.67%</b>
Recaudación Otras Instituciones			
Cuota Patronal Banco Popular			0.25%
Asignaciones Familiares			5.00%
IMAS			0.50%
INA			1.50%
<b>TOTAL OTRAS INSTITUCIONES</b>			<b>7.25%</b>
Ley de Protección al Trabajador (LPT)			
Aporte Patrono Banco Popular			0.25%
Fondo de Capitalización Laboral			3.00%
Fondo de Pensiones Complementarias			0.50%
Aporte Trabajador Banco Popular			1.00%
INS			1.00%
<b>TOTAL LPT</b>			<b>5.75%</b>
<b>Total</b>			<b>36.67%</b>

Datos actualizados a enero del 2018, sin actualizar nuevo porcentaje.

#### 4.3.4 Registro en el Instituto Nacional de Seguros (INS)

Conforme con el Código de Trabajo, el patrono debe asegurar a sus empleados por riesgos del trabajo. Para ello, debe suscribir una póliza en el Instituto Nacional de Seguros (INS). La póliza debe estar suscrita al inicio de operaciones y estar vigente durante la operación.

Para suscribir la Póliza de Riesgos del Trabajo, el interesado debe dirigirse a las Oficinas Centrales o Sucursales del INS, a una agencia comercializadora de

seguros o bien a un agente de seguros autorizado. En el momento de suscribir la póliza, la empresa queda automáticamente registrada como patrono en el INS.

Una vez suscrita la póliza, el patrono debe remitir al INS, mensualmente, un estado de planillas indicando: nombre y apellidos de los trabajadores, días y horas laborados y los salarios pagados. Este trámite puede hacerse electrónicamente en la página: <http://www.ins-cr.com> El incumplimiento de esta obligación puede generarle al patrono serias sanciones. Por ejemplo, cubrir todas las prestaciones médicas y económicas en que el INS incurriría si alguno de los trabajadores no reportados sufriera un accidente; o la suspensión temporal o el cierre del establecimiento.

#### **4.3.5 Permiso de Funcionamiento del Ministerio de Salud**

Las actividades o establecimientos agropecuarias, industriales, comercio o de servicio y aquellas actividades que por disposición requieren de permisos sanitarios para operar en el territorio nacional sujetas a tal trámite, así como los requerimientos y plazos de vigencia, están definidos en el Decreto Ejecutivo N° 34 728-S y sus reformas y el Reglamento de Registro Sanitario de Establecimientos Regulados por el Ministerio de Salud N° 32 161 y sus reformas. Para efectos de la obtención de un permiso sanitario de funcionamiento los establecimientos o actividades se clasifican en tres categorías, según su nivel de riesgo ambiental y sanitario: A (riesgo alto); B (riesgo moderado) y C (riesgo bajo).

De conformidad con el Decreto Ejecutivo No. 34 728-S, “Reglamento General para el otorgamiento de permisos sanitarios de funcionamiento del Ministerio de Salud”, publicado en La Gaceta No 174 del 09/09/2008, para otorgar los permisos los

administrados o interesados, independientemente del grupo de riesgo (A, B o C) al que la actividad o establecimiento pertenezca, deben cumplir con las siguientes condiciones y requisitos previos

#### **4.3.6 Registro de marca o nombre comercial**

Previo a la presentación de la solicitud de inscripción al Registro de la Propiedad Industrial, debe hacerse un estudio de novedad para determinar si existen distintivos iguales o similares que se hayan registrado y, se encuentren vigentes en la misma clase.

Llevar el formulario respectivo debidamente firmado por el solicitante o representante y la firma autenticada por notario, o una solicitud que contenga.

El pago de los timbres de registro puede realizarse con la presentación de la solicitud o posteriormente.

#### **4.3.7 Registro como contribuyente**

Esta inscripción la requieren todas las personas que realicen una o más actividades económicas. Es requisito indispensable este paso para poder emitir facturas por los servicios brindados en Costa Rica.

Para este efecto, debe completarse la fórmula D-140. Los requisitos generales, así como los específicos por actividad, varían, según correspondan.

#### **4.3.7.1 Requisitos generales**

Presentar el formulario D-140 "Declaración de Inscripción, Modificación de Datos y Des inscripción, Registro Único de Contribuyentes" completo, sin tachones ni borrones.

Si el trámite lo solicita una persona física, entonces debe presentar la cédula de identidad en original y fotocopia simple; o bien, una fotocopia certificada por un notario público.

Si el trámite es solicitado por una persona jurídica, entonces debe presentar: Cédula Jurídica, en original y fotocopia simple; o bien, una fotocopia certificada por un notario público.

Certificación de personería jurídica, emitida por el Registro Público o por un notario público, con una antigüedad no mayor a los 3 meses contados a partir de su expedición. En ella debe acreditarse la vigencia de la representación legal así como el tipo de actuación –conjunta o separada – y el poder que ostenta – generalísimo con o sin límite de suma, general, u otro.

Cédula de identidad del representante legal, en original y fotocopia simple, o bien, fotocopia certificada por un notario público.

Si el trámite es solicitado por una persona extranjera, esta debe presentar su pasaporte, cédula de residencia permanente o temporal, carné diplomático o de misión internacional u otro documento de identificación vigente, en original y fotocopia simple; o bien, una fotocopia certificada por notario público.

Si el trámite es solicitado o realizado por una tercera persona, esta debe presentar adicionalmente:

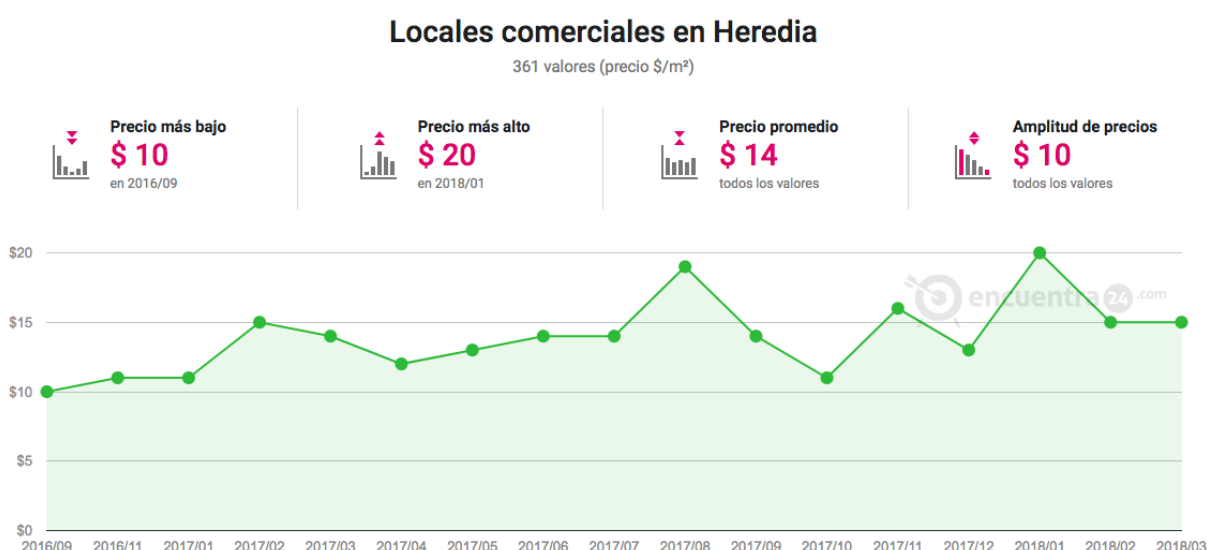
Cédula de identidad del gestor, en original y fotocopia simple; o bien, una fotocopia certificada por notario público

Certificación del poder con que actúa, o nota emitida por el contribuyente, indicando: el nombre del autorizado y de la persona que autoriza, el número de cédula de identidad de ambos y el trámite para el cual se emite la autorización. Este documento debe ser autenticado por un abogado.

## 4.4 LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO

Se realiza una investigación de posibles opciones de locales comerciales que permitan albergar una cafetería con al menos 5 mesas y una barra, los locales se buscan en los alrededores del cantón de San Pablo de Heredia, se busca local que tenga un espacio entre los 50 y 100 m, que tenga un baño, espacio para 4 o 5 mesas y una barra, ventaja que tenga estacionamientos.

Figura 4. Promedio precio por m locales comerciales en Heredia



Fuente: Encuentra24

Como se ven en la Figura 4 en el análisis el precio más bajo de locales comerciales en Heredia se dio en 2016, mientras el más alto fue en el enero 2018, con un precio promedio de \$14 por m<sup>2</sup>.

Con este rango se buscan opciones, a continuación las opciones que se encontraron:

Provincia	Tamaño	Precio/m <sup>2</sup>	Precio	Parqueo	Baños
Heredia	70 m <sup>2</sup>	\$20.00	\$1,400.00	No	1
Heredia	25 m <sup>2</sup>	¢7,600.00	¢190,000.00	No	1
Heredia	128 m <sup>2</sup>	\$15.00	\$1,920.00	Si	3
Heredia	50 m <sup>2</sup>	\$18.00	\$900.00	Si	1
Heredia	33 m <sup>2</sup>	\$24.24	\$800.00	Si	1
Heredia	162m <sup>2</sup>	\$12.04	\$1,950.00	Si	1
Heredia	30m <sup>2</sup>	¢7,500.00	¢225,000.00	Si	1
Heredia	47m <sup>2</sup>	\$17.02	\$800.00	Si	1
Heredia	96m <sup>2</sup>	\$14.58	\$1,400.00	Si	1
Heredia	80m <sup>2</sup>	\$16.88	\$1,350.00	Si	1
Heredia	70 m <sup>2</sup>	\$22.85	\$1,600.00	Si	1
Heredia	124	8.87	1100	Si	1

**Tabla 10.** Locales comerciales precio y tamaño.

Provincia	Tamaño	Precio/m <sup>2</sup>	Precio	Parqueo	Baños
Heredia	70 m <sup>2</sup>	\$20.00	\$1,400.00	No	1
Heredia	25 m <sup>2</sup>	¢7,600.00	¢190,000.00	No	1
Heredia	128 m <sup>2</sup>	\$15.00	\$1,920.00	Si	3
Heredia	50 m <sup>2</sup>	\$18.00	\$900.00	Si	1
Heredia	33 m <sup>2</sup>	\$24.24	\$800.00	Si	1
Heredia	162m <sup>2</sup>	\$12.04	\$1,950.00	Si	1
Heredia	30m <sup>2</sup>	¢7,500.00	¢225,000.00	Si	1
Heredia	47m <sup>2</sup>	\$17.02	\$800.00	Si	1
Heredia	96m <sup>2</sup>	\$14.58	\$1,400.00	Si	1
Heredia	80m <sup>2</sup>	\$16.88	\$1,350.00	Si	1
Heredia	70 m <sup>2</sup>	\$22.85	\$1,600.00	Si	1
Heredia	124	8.87	1100	Si	1

Fuente: Encuesta 24

Se encontraron 12 opciones de locales, del cual la opción de número 11 de 80 m<sup>2</sup> es la más viable ya que es en San Pablo de Heredia en un nuevo Centro Comercial, que tiene espacios de estacionamiento, y es seguro, no se escoge el de 96 m<sup>2</sup> ya que

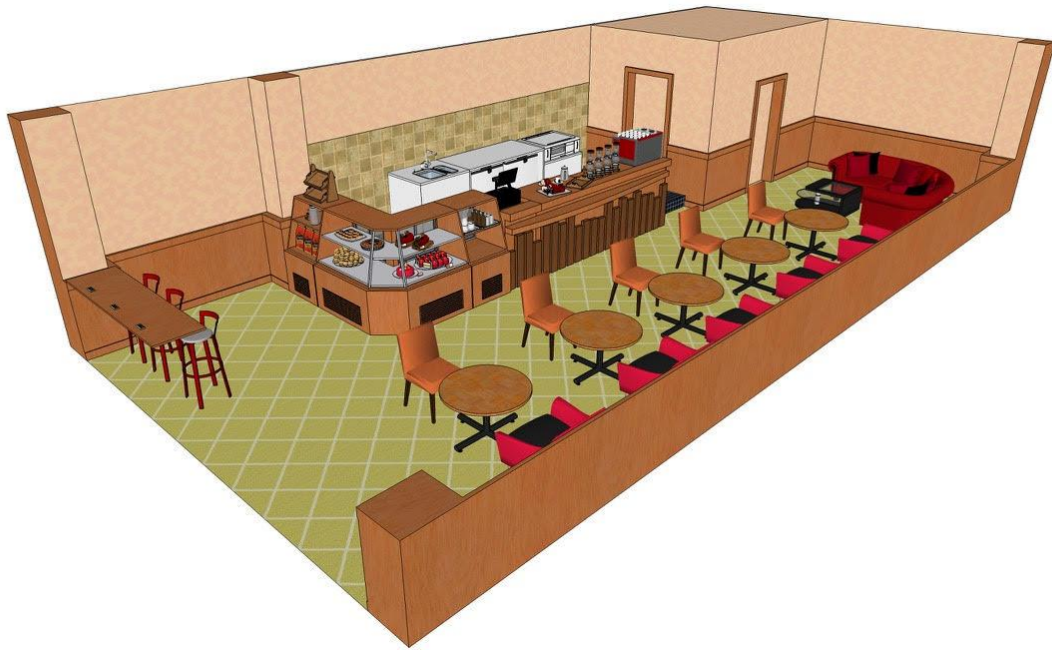
hay que gastar mucho más en remodelación es un lugar con bastantes años de construcción que necesita bastante trabajo.

#### 4.4.1 Distribución del local

El local es de una sola planta.



Distribución Isométrica



Vistas dentro del local





#### 4.5 MEZCLA DE MÁRKETING

**Producto:** Servicio de cafetería, con opción de menú saludable, bebidas calientes, frías, variedad de repostería, sánguiche.

**Precio:** según analiza la competencia los precios deben ir acorde con el producto entregado.

**Plaza:** la cafetería se implantaría en el cantón de San Pablo de Heredia. Se analizaron diversos locales alrededor de Heredia para conocer precios, espacio, accesibilidad. El espacio que se buscó es de 80 m<sup>2</sup> con espacio para 5 mesas y una barra con 3 espacios.

**Promoción:** Hoy en día el uso de las redes sociales ha ido en aumento, por lo tanto, se utilizarán estos medios para poder compartir información necesaria del negocio.

## **4.6 ANÁLISIS FINANCIERO**

A continuación se analizarán conceptos financieros que permitan arrojar posibles escenarios que concluyan si el proyecto es factible financieramente.

Este análisis es de suma importancia, permite pronosticar el futuro del proyecto y es indispensable a la hora de tomar decisiones por la facilidad que brindan los estados financieros, ya que proporciona los datos más sobresalientes de forma concreta.

### **4.6.1 Inversión**

Para la inversión inicial se va a contar con aporte propio, producto de la venta de un automóvil y ahorros.

El aporte será de ¢15 500 000

### **4.6.2 Costos Iniciales**

Para todo proyecto, se necesitan evaluar los costos iniciales del negocio, estos comprenden desde una remodelación para adecuar el espacio de acuerdo con la necesidad del negocio.

Para el inicio de la cafetería, de acuerdo con el local que se escoge, se definen los siguientes conceptos como costos iniciales.

Tabla 11. Costos Iniciales

Concepto	Costo
Salida de agua Máquina café	₪ 100,000.00
Adaptación mostrador	₪ 1,000,000.00
Conexión horno	₪ 150,000.00
Pintura con mano de obra	₪ 250,000.00
Iluminación	₪ 200,000.00
Audiovisual	₪ 1,000,000.00
Decoración	₪ 200,000.00
Equipo y Mobiliario	₪ 2,622,000.00
Impuestos de Ley	₪ 187,860.00
<b>Total</b>	<b>₪ 5,709,860.00</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 4.6.3 Costos de la organización

En este esquema se analiza el costo de la organización, incluyendo costos iniciales, salarios, alquiler del local y servicios públicos.

Se realiza un promedio de gastos mensuales en un año, el primer año va a tener registrado el gasto de los costos iniciales, que serían a pagar solamente una vez, presupuesta en los primeros tres meses un porcentaje por imprevistos relacionados con los costos iniciales.

Tabla 12. Salarios y servicios profesionales

Puesto	Salario Mensual	Cantidad de personal	Total	% Cargas Sociales	Costo Cargas Sociales	Costo Total por mes	Salario Anual con aguinaldo
Contador	150,000.00	1	₪150,000.00	0.00%	₪0.00	₪150,000.00	₪1,800,000.00
Nutricionista	200,000.00	1	₪200,000.00	0.00%	₪0.00	₪200,000.00	₪2,000,000.00
Administrador	600,000.00	1	₪600,000.00	14.33%	₪85,980.00	₪685,980.00	₪8,917,740.00
Cocinero	340,000.00	2	₪680,000.00	14.33%	₪97,444.00	₪777,444.00	₪10,106,772.00
Barista	480,000.00	1	₪480,000.00	14.33%	₪68,784.00	₪548,784.00	₪7,134,192.00
<b>Total</b>	<b>1,770,000.00</b>	<b>6</b>	<b>₪2,110,000.00</b>	<b>14.33%</b>	<b>₪252,208.00</b>	<b>₪2,362,208.00</b>	<b>₪28,158,704.00</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13. Costos de la organización

Concepto	Inversión Inicial	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
Remodelación	₡ 2,900,000.00	₡ 500,000.00	₡ 100,000.00	₡ 100,000.00	₡ -	₡ -
Compra mobiliario y equipo	₡ 2,622,000.00	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -
Personería Jurídica						
Impuesto Sociedades	₡ 127,860.00	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -
Registro Sanitario						
Patente comercial	₡ 60,000.00	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -
Alquiler local	₡ 1,824,000.00	₡ 912,000.00	₡ 912,000.00	₡ 912,000.00	₡ 912,000.00	₡ 912,000.00
Salarios	₡ 200,000.00	₡ 2,162,208.00	₡ 2,162,208.00	₡ 2,162,208.00	₡ 2,162,208.00	₡ 2,162,208.00
Póliza del Instituto Nacional de S	₡ 100,000.00	₡ 100,000.00	₡ 100,000.00	₡ 100,000.00	₡ 100,000.00	₡ 100,000.00
Servicios públicos		₡ 250,000.00	₡ 250,000.00	₡ 250,000.00	₡ 250,000.00	₡ 250,000.00
Imprevistos		₡ 100,000.00	₡ 100,000.00	₡ 100,000.00	₡ 100,000.00	₡ 100,000.00
Total	₡ 7,833,860.00	₡ 4,024,208.00	₡ 3,624,208.00	₡ 3,624,208.00	₡ 3,524,208.00	₡ 3,524,208.00

Concepto	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Remodelación	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ 3,600,000.00
Compra mobiliario y equipo	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ 2,622,000.00
Personería Jurídica								₡ -
Impuesto Sociedades	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ 127,860.00
Registro Sanitario								₡ -
Patente comercial	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ -	₡ 60,000.00
Alquiler local	₡ 912,000.00	₡ 912,000.00	₡ 912,000.00	₡ 912,000.00	₡ 912,000.00	₡ 912,000.00	₡ 912,000.00	₡ 12,768,000.00
Salarios	₡ 2,162,208.00	₡ 2,162,208.00	₡ 2,162,208.00	₡ 2,162,208.00	₡ 2,162,208.00	₡ 2,162,208.00	₡ 2,162,208.00	₡ 26,146,496.00
Póliza del Instituto Nacional de S	₡ 100,000.00	₡ 100,000.00	₡ 100,000.00	₡ 100,000.00	₡ 100,000.00	₡ 100,000.00	₡ 100,000.00	₡ 1,300,000.00
Servicios públicos	₡ 250,000.00	₡ 250,000.00	₡ 250,000.00	₡ 250,000.00	₡ 250,000.00	₡ 250,000.00	₡ 250,000.00	₡ 3,000,000.00
Imprevistos	₡ 100,000.00	₡ 100,000.00	₡ 100,000.00	₡ 100,000.00	₡ 100,000.00	₡ 100,000.00	₡ 100,000.00	₡ 1,200,000.00
Total	₡ 3,524,208.00	₡ 3,524,208.00	₡ 3,524,208.00	₡ 3,524,208.00	₡ 3,524,208.00	₡ 3,524,208.00	₡ 3,524,208.00	₡ 50,824,356.00

Fuente: Elaboración propia

Según el promedio de los datos más relevantes, por mes se necesita de alrededor de ₡ 3 524 208 colones para poder cubrir los gastos representativos, aún sin contemplar la inversión por la compra de insumos

#### 4.6.4 Costeo de productos para la venta

Para este paso se cuenta con la ayuda de un experto, Adrián Gonzalez quién es chef de una reconocida marca de cafeterías, explica cómo debe costearse cada producto.

Tabla 14. Costeo de la Receta Wrap de Pollo

Receta Estándar	
Nombre de la receta	Wrap de Pollo
Número de porciones	1
Costo Total	₡ 461.18
Precio de Venta	₡ 3,403.48
Porcentaje de ganancia	600%

Ingredientes	Cantidad	Unidad	Precio (gr)	% Rendimiento	Precio Mermado	TOTAL
Pechuga de Pollo	42	gr	₡ 4.10	100%	4.1	₡ 172.20
Tortilla de Trigo	81	pieza	₡ 162.50	100%	162.5	₡ 162.50
Lechuga Romana	30	gr	₡ 0.60	95%	0.632	₡ 18.95
Cebolla morada	10	gr	₡ 1.10	95%	1.158	₡ 11.58
Pepino	15	gr	₡ 0.93	97%	0.959	₡ 14.38
Tomate	20	gr	₡ 1.30	95%	1.368	₡ 27.37
Aderezo	10	gr	₡ 5.42	100%	5.420	₡ 54.20

Costo total	₡ 461.18
Costo Unitario	₡ 461.18
Precio sugerido	₡ 2,767.06
Imp. Servicio 10%	₡ 276.71
Imp. Venta 13%	₡ 359.72
Precio de venta unitario	₡ 3,403.48

Tabla 15. Costeo Receta Ensalada de Pollo

Receta Estándar	
Nombre de la receta	Ensalada con Pollo
Número de porciones	1
Costo Total	₡ 238.78
Precio de Venta	₡ 2,643.34
Porcentaje de ganancia	900%

Ingredientes	Cantidad	Unidad	Precio (gr)	% Rendimiento	Precio Mermado	TOTAL
Lechuga Freeze	55	gr	₡ 0.60	95%	0.63	₡ 34.74
Tomate pera	30	gr	₡ 0.80	95%	0.84	₡ 0.80
Pepino	30	gr	₡ 0.80	97%	0.82	₡ 24.74
Zanahoria	20	gr	₡ 0.70	95%	0.74	₡ 14.74
Cebolla Morada	15	gr	₡ 1.10	95%	1.16	₡ 17.37
Pollo Rostizado	42	gr	₡ 3.20	100%	3.20	₡ 134.40
Aderezo Francés	15	gr	₡ 0.80	100%	0.80	₡ 12.00

Costo total	₡ 238.78
Costo Unitario	₡ 238.78
Precio sugerido	₡ 2,149.06
Imp. Servicio 10%	₡ 214.91
Imp. Venta 13%	₡ 279.38
Precio de venta unitario	₡ 2,643.34

Tabla 16. Costeo receta sánguhe de pavo

Receta Estándar	
Nombre de la receta	Sandwich de pavo (pan masa madre)
Número de porciones	1
Costo Total	₡ 709.87
Precio de Venta	₡ 4,453.04
Porcentaje de ganancia	510%

Ingredientes	Cantidad	Unidad	Precio (gr)	% Rendimiento	Precio Mermado	TOTAL
Pan Masa Madre unidad	2	Piezas	₡ 237.50	97%	244.85	₡ 489.69
Pavo rebanadas	2	Rebanadas	₡ 162.50	100%	162.5	₡ 162.50
Lechuga Romana	10	gr	₡ 0.60	95%	0.632	₡ 6.32
Cebolla morada	5	gr	₡ 1.10	95%	1.158	₡ 5.79
Pepino	5	gr	₡ 0.93	97%	0.959	₡ 4.79
Tomate	10	gr	₡ 1.30	95%	1.368	₡ 13.68
Aderezo	5	gr	₡ 5.42	100%	5.420	₡ 27.10

Costo total	₡ 709.87
Costo Unitario	₡ 709.87
Precio sugerido	₡ 3,620.36
Imp. Servicio 10%	₡ 362.04
Imp. Venta 13%	₡ 470.65
Precio de venta unitario	₡ 4,453.04

Por ejemplo, una vez formulado el menú que se va a implementar en el negocio, se procede a costear los insumos que requiere el producto final.

Se desglosa insumo a insumo, cada insumo tiene su costo por kilo, por lo tanto se pasa a la unidad requerida para el análisis en este caso a gramos o piezas para determinar el valor por unidad, y así costear de acuerdo con lo que va a requerirse para la preparación.

Se calcula el porcentaje de rendimiento, o sea, si el insumo puede tener merma o desperdicio, para darle valor a esta posible pérdida.

Se obtiene el valor final por insumo por gramo o pieza, se suma llegando a un costo total unitario, a esto se le calcula el 10% de impuesto de servicio, si aplica en la operación, más el 13% del impuesto de venta, una vez calculado todo esto se genera el precio de venta unitario.

#### **4.6.5 Proyección de ventas**

Para las proyecciones de ventas se analizaron tres posibles escenarios, 1 escenario con ventas diarias altas, otro con ventas medias y un último con expectativas bajas.

Esto permitirá conocer y anticipar cualquier contexto que se presente, y tener un mejor panorama del posible retorno de inversión que se genere de cada uno de los escenarios presentados.

Además, permitirá conocer si la inversión inicial es suficiente o se requerirá de más inversión o de un posible préstamo para solventar los requerimientos para que el negocio funcione y genere la rentabilidad deseada para mantenerse con vida.

Tabla 17. Estimación y proyección de Ventas Escenario 1

Productos	Costo Venta Unitario	Cantidad diaria	Diario	Mes
Café negro 8on	₡ 900.00	5.00	₡ 4,500.00	₡ 135,000.00
Café negro 12on	₡ 1,200.00	10.00	₡ 12,000.00	₡ 360,000.00
Café con Leche 8 on	₡ 1,300.00	4.00	₡ 5,200.00	₡ 156,000.00
Café con Leche 12 on	₡ 1,400.00	5.00	₡ 7,000.00	₡ 210,000.00
Cappuccino 8on	₡ 1,400.00	10.00	₡ 14,000.00	₡ 420,000.00
Cappuccino 12on	₡ 1,600.00	12.00	₡ 19,200.00	₡ 576,000.00
Latte 8 on	₡ 1,550.00	5.00	₡ 7,750.00	₡ 232,500.00
Latte 12 on	₡ 1,700.00	3.00	₡ 5,100.00	₡ 153,000.00
Machiato	₡ 2,100.00	1.00	₡ 2,100.00	₡ 63,000.00
Frappé	₡ 2,200.00	1.00	₡ 2,200.00	₡ 66,000.00
Café en Prensa Francesa	₡ 2,000.00	3.00	₡ 6,000.00	₡ 180,000.00
Bebidas Naturales	₡ 1,500.00	10.00	₡ 15,000.00	₡ 450,000.00
Wrap pollo	₡ 3,405.00	5.00	₡ 17,025.00	₡ 510,750.00
Sandwich masa madre de pavo	₡ 4,455.00	3.00	₡ 13,365.00	₡ 400,950.00
Sandwich Roast Beef	₡ 3,600.00	7.00	₡ 25,200.00	₡ 756,000.00
Rollos primavera de salmón	₡ 2,500.00	3.00	₡ 7,500.00	₡ 225,000.00
Ensalada pollo grill	₡ 2,650.00	2.00	₡ 5,300.00	₡ 159,000.00
Ensalada de Salmón	₡ 3,700.00	1.00	₡ 3,700.00	₡ 111,000.00
Danessas	₡ 1,450.00	5.00	₡ 7,250.00	₡ 217,500.00
Repostería	₡ 900.00	20.00	₡ 18,000.00	₡ 540,000.00
Total		115.00	₡ 197,390.00	₡ 5,921,700.00

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 18. Estimación y proyección de ventas Escenario 2

Productos	Costo Venta Unitario	Cantidad diaria	Diario	Mes
Café negro 8on	₺ 900.00	₺ 4.00	₺ 3,600.00	₺ 108,000.00
Café negro 12on	₺ 1,200.00	₺ 8.00	₺ 9,600.00	₺ 288,000.00
Café con Leche 8 on	₺ 1,300.00	₺ 3.00	₺ 3,900.00	₺ 117,000.00
Café con Leche 12 on	₺ 1,400.00	₺ 4.00	₺ 5,600.00	₺ 168,000.00
Cappuccino 8on	₺ 1,400.00	₺ 8.00	₺ 11,200.00	₺ 336,000.00
Cappuccino 12on	₺ 1,600.00	₺ 10.00	₺ 16,000.00	₺ 480,000.00
Latte 8 on	₺ 1,550.00	₺ 4.00	₺ 6,200.00	₺ 186,000.00
Latte 12 on	₺ 1,700.00	₺ 2.00	₺ 3,400.00	₺ 102,000.00
Machiato	₺ 2,100.00	₺ 1.00	₺ 2,100.00	₺ 63,000.00
Frappé	₺ 2,200.00	₺ 1.00	₺ 2,200.00	₺ 66,000.00
Café en Prensa Francesa	₺ 2,000.00	₺ 2.00	₺ 4,000.00	₺ 120,000.00
Bebidas Naturales	₺ 1,500.00	₺ 8.00	₺ 12,000.00	₺ 360,000.00
Wrap pollo	₺ 3,405.00	₺ 4.00	₺ 13,620.00	₺ 408,600.00
Sandwich masa madre de pavo	₺ 4,455.00	₺ 2.00	₺ 8,910.00	₺ 267,300.00
Sandwich Roast Beef	₺ 3,600.00	₺ 5.00	₺ 18,000.00	₺ 540,000.00
Rollos primavera de salmón	₺ 2,500.00	₺ 2.00	₺ 5,000.00	₺ 150,000.00
Ensalada pollo grill	₺ 2,650.00	₺ 2.00	₺ 5,300.00	₺ 159,000.00
Ensalada de Salmón	₺ 3,700.00	₺ 1.00	₺ 3,700.00	₺ 111,000.00
Danessas	₺ 1,450.00	₺ 4.00	₺ 5,800.00	₺ 174,000.00
Repostería	₺ 900.00	₺ 16.00	₺ 14,400.00	₺ 432,000.00
Total		₺ 91.00	₺ 154,530.00	₺ 4,635,900.00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19. Estimación y proyección de ventas Escenario 3

Productos	Costo Venta Unitario	Cantidad diaria	Diario	Mes
Café negro 8on	₡ 900.00	₡ 3.00	₡ 2,700.00	₡ 81,000.00
Café negro 12on	₡ 1,200.00	₡ 6.00	₡ 7,200.00	₡ 216,000.00
Café con Leche 8 on	₡ 1,300.00	₡ 2.00	₡ 2,600.00	₡ 78,000.00
Café con Leche 12 on	₡ 1,400.00	₡ 3.00	₡ 4,200.00	₡ 126,000.00
Cappuccino 8on	₡ 1,400.00	₡ 6.00	₡ 8,400.00	₡ 252,000.00
Cappuccino 12on	₡ 1,600.00	₡ 7.00	₡ 11,200.00	₡ 336,000.00
Latte 8 on	₡ 1,550.00	₡ 3.00	₡ 4,650.00	₡ 139,500.00
Latte 12 on	₡ 1,700.00	₡ 2.00	₡ 3,400.00	₡ 102,000.00
Machiato	₡ 2,100.00	₡ 1.00	₡ 2,100.00	₡ 63,000.00
Frappé	₡ 2,200.00	₡ 1.00	₡ 2,200.00	₡ 66,000.00
Café en Prensa Francesa	₡ 2,000.00	₡ 2.00	₡ 4,000.00	₡ 120,000.00
Bebidas Naturales	₡ 1,500.00	₡ 6.00	₡ 9,000.00	₡ 270,000.00
Wrap pollo	₡ 3,405.00	₡ 3.00	₡ 10,215.00	₡ 306,450.00
Sandwich masa madre de pavo	₡ 4,455.00	₡ 2.00	₡ 8,910.00	₡ 267,300.00
Sandwich Roast Beef	₡ 3,600.00	₡ 4.00	₡ 14,400.00	₡ 432,000.00
Rollos primavera de salmón	₡ 2,500.00	₡ 2.00	₡ 5,000.00	₡ 150,000.00
Ensalada pollo grill	₡ 2,650.00	₡ 1.00	₡ 2,650.00	₡ 79,500.00
Ensalada de Salmón	₡ 3,700.00	₡ 1.00	₡ 3,700.00	₡ 111,000.00
Danessas	₡ 1,450.00	₡ 3.00	₡ 4,350.00	₡ 130,500.00
Repostería	₡ 900.00	₡ 12.00	₡ 10,800.00	₡ 324,000.00
Total		70.00	₡ 121,675.00	₡ 3,650,250.00

Fuente: Elaboración propia.

Se estiman ventas diarias, estas ventas diarias se estiman para poder conocer lo que el negocio debe vender para poder asumir los gastos y generar utilidad para recuperar la inversión.

Se estima un porcentaje del 5% anual de aumento de las ventas, se deja un porcentaje reservado por posibles cambios del entorno, como política, economía y otros que puedan impactar el negocio.

#### 4.6.6 Valor presente y tasa de retorno

Como se ha analizado en la investigación, el valor del dinero cambia con el pasar de los años, es por esta razón que es importante calcular esa diferencia del valor en el tiempo.

Analizar la posible rentabilidad del negocio ayudará visualizar la viabilidad del negocio y, a su vez, a la toma de decisiones.

Según las estimaciones de ventas de los tres escenarios establecidos y los posibles gastos que el nuevo proyecto asumiría, se calcula el Valor Actual Neto, que mostrará lo que se ganaría a futuro a hoy.

Además, se estimará el rendimiento futuro de la inversión, esto nos responderá si es oportuno invertir.

##### Escenario número 1

Inversión Inicial	-¢ 15,500,000.00
Tasa rendimiento	10%

Flujo Ingresos	
Año	Valor
1	¢ 71,060,400.00
2	¢ 74,613,420.00
3	¢ 78,344,091.00
Total	¢ 224,017,911.00

Flujo de Egresos	
Año	Valor
1	¢ 50,824,356.00
2	¢ 45,572,473.80
3	¢ 47,851,097.49
Total	¢ 144,247,927.29

Flujo de Efectivo Neto	
Año	Valor
1	¢ 20,236,044.00
2	¢ 29,040,946.20
3	¢ 30,492,993.51
Total	¢ 79,769,983.71

<b>VAN</b>	\$49,807,022.97
------------	-----------------

<b>VAN</b>	<b>TIR</b>
\$0.00	142%

## Escenario número 2

Inversión Inicial	-¢ 15,500,000.00
Tasa rendimiento	10%

Flujo Ingresos	
Año	Valor
1	¢ 55,630,800.00
2	¢ 58,412,340.00
3	¢ 61,332,957.00
Total	¢ 175,376,097.00

Flujo de Egresos	
Año	Valor
1	¢ 42,941,692.00
2	¢ 37,993,296.60
3	¢ 39,892,961.43
Total	¢ 120,827,950.03

Flujo de Efectivo Neto	
Año	Valor
1	¢ 12,689,108.00
2	¢ 20,419,043.40
3	¢ 21,439,995.57
Total	¢ 54,548,146.97

<b>VAN</b>	\$29,018,981.21
------------	-----------------

<b>VAN</b>	<b>TIR</b>
\$0.00	90%

## Escenario número 3

Inversión Inicial	-¢ 15,500,000.00
Tasa rendimiento	10%

Flujo Ingresos	
Año	Valor
1	¢ 43,803,000.00
2	¢ 45,993,150.00
3	¢ 48,292,807.50
Total	¢ 138,088,957.50

Flujo de Egresos	
Año	Valor
1	¢ 39,763,692.00
2	¢ 35,312,016.60
3	¢ 37,077,617.43
Total	¢ 112,153,326.03

Flujo de Efectivo Neto	
Año	Valor
1	¢ 4,039,308.00
2	¢ 10,681,133.40
3	¢ 11,215,190.07
Total	¢ 25,935,631.47

<b>VAN</b>	\$5,425,619.45
------------	----------------

<b>VAN</b>	<b>TIR</b>
\$0.00	26%

#### 4.6.7 Período de la recuperación de la inversión

De acuerdo con los pronósticos realizados de ventas y gastos, como estrategia se debe calcularse el periodo de recuperación de la inversión, de esto dependerá cuán rentable es, y qué tan riesgoso es llevar a cabo el desarrollo del nuevo proyecto.

Para conocer cuál es el período de retorno de la inversión de cada escenario establecido debe seguir la siguiente fórmula:

A: Período del último flujo neto negativo

B: Valor absoluto del último flujo negativo

C: Valor del flujo siguiente

$$PR = A + B / C$$

Escenario 1:

Período de recuperación es de 14 meses.

Escenario 2:

Período de recuperación es de 23 meses

Escenario 3:

Período de recuperación es de 29 meses

#### 4.6.8 Activo circulante

Conocer el activo circulante de la operación es sumamente importante, ya que permite conocer de cuánto dinero se dispone para hacerle frente a los gastos o pagar deudas en el corto plazo.

Para este caso se toma en cuenta como activo circulante el fondo de caja de la registradora, el inventario y la caja chica.

Tabla 20. Inventario diario

Insumos	Cantidad	Costo U	Costo Total
Café grano bolsa 2LB	15	¢ 5,500.00	¢ 82,500.00
Leche	20	¢ 760.00	¢ 15,200.00
Crema Batida	5	¢ 4,500.00	¢ 22,500.00
Azúcar	6	¢ 990.00	¢ 5,940.00
Servilletas	6	¢ 400.00	¢ 2,400.00
Sustituto	1	¢ 7,000.00	¢ 7,000.00
Saborizante para Bebidas	5	¢ 6,000.00	¢ 30,000.00
Chocolate Polvo	6	¢ 2,500.00	¢ 15,000.00
Base para Frappe	3	¢ 3,000.00	¢ 9,000.00
Pan Blanco	6	¢ 500.00	¢ 3,000.00
Pan Integral	5	¢ 800.00	¢ 4,000.00
Pan Masa Madre	3	¢ 1,200.00	¢ 3,600.00
Arrollado dulce de leche	15	¢ 300.00	¢ 4,500.00
Gaseosas	30	¢ 600.00	¢ 18,000.00
Frutas	15	¢ 500.00	¢ 7,500.00
Lechuga	7	¢ 300.00	¢ 2,100.00
Tomate	20	¢ 500.00	¢ 10,000.00
Cebolla	5	¢ 250.00	¢ 1,250.00
Aceite Oliva	2	¢ 3,500.00	¢ 7,000.00
Mantequilla	5	¢ 1,000.00	¢ 5,000.00
Alioli	4	¢ 2,000.00	¢ 8,000.00
Total diario			¢ 263,490.00

Fuente: Elaboración propia

## Activo Circulante

Caja registradora	₡	50,000.00
Caja chica	₡	100,000.00
Inventario	₡	7,904,700.00
Total Activo Circulante	₡	8,054,700.00

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## 5.1 CONCLUSIÓN

El presente trabajo de investigación se enfocó en varios conceptos que ayudaron a determinar que el proyecto de establecer una cafetería en el cantón de San Pablo de Heredia es una oportunidad de negocio con altas posibilidades de éxito.

Mediante un análisis de mercado, la ejecución de un estudio financiero y la definición de la estructura del negocio permitieron llegar a las siguientes conclusiones:

Según el objetivo general de determinar la viabilidad de establecer el negocio de la cafetería con opción en el menú de productos saludables, se comprueba que es una idea de negocio atractiva y buscada por un alto porcentaje de consumidores, siendo muy favorable para la creación de la cafetería.

En función al objetivo específico número uno, que buscaba realizar un estudio de mercado que ayudará a determinar gustos y preferencias de los consumidores potenciales, los resultados de la encuesta aplicada concluye que un alto porcentaje gusta de visitar alguna cafetería y que suele visitarlas en promedio de 4 a 5 veces al mes, esto indica que existe un mercado dispuesto a utilizar el servicio de cafetería, frecuentemente, y compartir con alguien más la experiencia de la visita.

Permitió conocer que los encuestados prefieren en un 56% la repostería tradicional; sin embargo, un 25% indicó la importancia de que exista una opción en el menú con productos saludables que puedan elegir de vez en cuando, también revelaron que siempre anda en busca de este tipo de opciones, esto hace que agregar

esta opción en el menú sea acertada como propuesta llamativa y de valor diferenciador de la competencia.

Por otra parte, se comprueba que las redes sociales juegan un papel muy importante, Facebook e Instagram las redes con más alto porcentaje de uso, según la encuesta, por lo cual la importancia de mantenerse activos en estas redes para poder promocionar y publicitar el negocio y que el mensaje llegue de manera más directa, permitiendo atraer, retener y comunicar a los clientes actuales y potenciales.

Se descubre también que los atributos más significativos a la hora de visitar una cafetería, son un ambiente acogedor con espacio para estacionar, con decoración Vintage tipo rústico, factores importantes de tomar en cuenta para determinar el modelo de la estructura del local.

Este estudio de mercado permitió ver que los posibles consumidores están interesados siempre en nuevos negocios como el que se propone en este proyecto, y que el valor diferenciador de tener un menú saludable es aceptable y atractivo.

De acuerdo al análisis de la competencia realizado se comprueba que solo un negocio ofrece la opción de productos saludables en el menú, por lo que se concluye que es una opción que se puede explotar en el nuevo negocio y que sea una ventaja diferenciadora.

Según el análisis de cómo debería estructurarse el negocio en cuanto a organigrama se define que la estructura del negocio es pequeño con un local de 80 m, con 5 mesas y una barra de 3 sillas.

Por lo tanto, la conformación del organigrama debe ser acorde con el tamaño y posible demanda, conformándose por un administrador quién será el encargado del planeamiento, un jefe de cocina encargado de las recetas, inventario, entre otros, un asistente de cocina de que le ayudará al Jefe de cocina y un barista especializado, además se contará con los servicios profesionales de un contador quien llevará los estudios y trámites financieros, necesarios para que el negocio funcione.

Al realizar una evaluación completa de los resultados de los estudios financieros, de estructura realizados en este proyecto, puede concluirse que el negocio de implementar una cafetería en San Pablo de Heredia tiene grandes posibilidades de ser aceptado dentro del mercado y de lograr una participación relevante, de acuerdo con el nivel de ventas proyectadas y en el Valor Actual Neto, VAN obtenido.

De acuerdo con los tres escenarios que se presentaron en el análisis financiero en las ventas, se procede a analizar la viabilidad financiera y económica del proyecto de inversión.

Para cada uno de los escenarios se determina el Valor Actual Neto a tres años, la Tasa de Retorno y el Período de Recuperación de la inversión inicial.

Para el escenario número uno, se tiene un dato con ventas esperadas altas, escenario más optimista, donde el resultado de la Tasa de Retorno Esperada es de un 142%, porcentaje bastante alto que al principio nos alienta a iniciar el negocio, además el tiempo del retorno de la inversión es de 14 meses aproximadamente.

En el escenario número 2, se calculan ventas de un rango medio, un 40% menos que las ventas del primer escenario.

Este análisis nos permite conocer que puede pasar en días que no se den las ventas proyectadas desde un principio; sin embargo el porcentaje del retorno de la inversión continua, siendo alentador, ya que representa un 90% y el tiempo de retorno de la misma es de 23 meses aproximadamente.

El último escenario sería el más pesimista, con ventas bajas, en este escenario el porcentaje de retorno de la inversión es bastante distante a los otros escenarios, la TIR de este escenario representa un 26%, en este contexto a pesar de que el porcentaje no es para nada desalentador, si deja ver que el período del retorno de la inversión es más, es de 30 meses aproximadamente, casi tres años para poder ver el retorno de lo invertido.

Es importante este análisis con diferentes perspectivas que pueden esperar de un negocio, no todos los días van a ser de ventas altas, o todos de ventas bajas, pero debe conocerse qué pasaría para poder prever si es necesario hacer cambios en la operación, invertir en publicidad, si debe buscarse apoyo financiero o bien determinar que el negocio no continúa antes que sea tarde, los primeros años de concepción de un negocio son determinantes para el futuro del mismo.

Los tres escenarios permiten ver que sí es rentable invertir en un negocio de cafetería, que debe hacerse con cautela y realizando análisis financieros casi diarios en los primeros meses para proyectar más apropiadamente para dónde va el negocio.

Cabe destacar que, a pesar de que según este proyecto, se muestre el negocio muy rentable, debe considerarse la fuerte competencia que existe hoy en día y que crece diariamente, y aún más por marcas grandes ya establecidas en el mercado y posicionadas en la mente del consumidor.

Es importante destacar el valor agregado del negocio, que el consumidor de verdad sienta que está recibiendo un producto de calidad.

## 5.2 RECOMENDACIONES

Gracias a la investigación y análisis de resultados y finalmente evidenciar que es factible realizar el proyecto, se determina una vía muy favorable para iniciar con el negocio.

Si bien es cierto existen muchos proyectos similares operando, no todos ofrecen los mismo atributos y no todos son para el mismo público meta.

Es por esta razón que se debe centrar la importancia en las decisiones que se tomen para poner en marcha el inicio del proyecto.

Por el resultado del análisis tanto de mercado como financiero se recomienda realizar la inversión, estos análisis respondieron que hay un alto porcentaje de posibles consumidores que siempre buscan algún lugar de comidas, y que de acuerdo con la proyección de ventas el retorno de la inversión es alto.

Se recomienda realizar análisis de flujo de caja periódicamente para medir de manera adecuada la liquidez del negocio y anticiparse a cualquier escenario ya sea positivo o negativo.

Apoyarse de las redes sociales mencionadas en la encuesta, como Facebook e Instagram, creando una buena estrategia de mercadeo, ofreciendo productos de calidad, publicando continuas novedades de actuales y nuevos productos, para así mantenerse en la mente de los consumidores y atraer nuevos y retenerlos.

Realizar mayor énfasis en el valor agregado, de tener menú opcional saludable, que el consumidor conozca que tiene la opción de elegir productos que le ayuden a

cuidar de su salud, poner un nombre al establecimiento de acuerdo con lo que se ofrece como producto diferenciador.

Analizar la afluencia de consumidores en el día para determinar a qué público meta se le llega

Se recomienda mantener siempre un estándar de calidad en cada uno de los productos elaborados, así como la elección de los mejores insumos acorde con el negocio.

Realizar análisis de la competencia continuo, que permita mejorar procesos, productos y costos que ayuden a que el negocio se mantenga y se acople al mercado cambiante, buscar siempre la innovación y creatividad.

Mantener la seguridad alimentaria a través del recurso humano especializado tanto en la elaboración de los productos como del servicio al cliente, buscando siempre la satisfacción del consumidor.

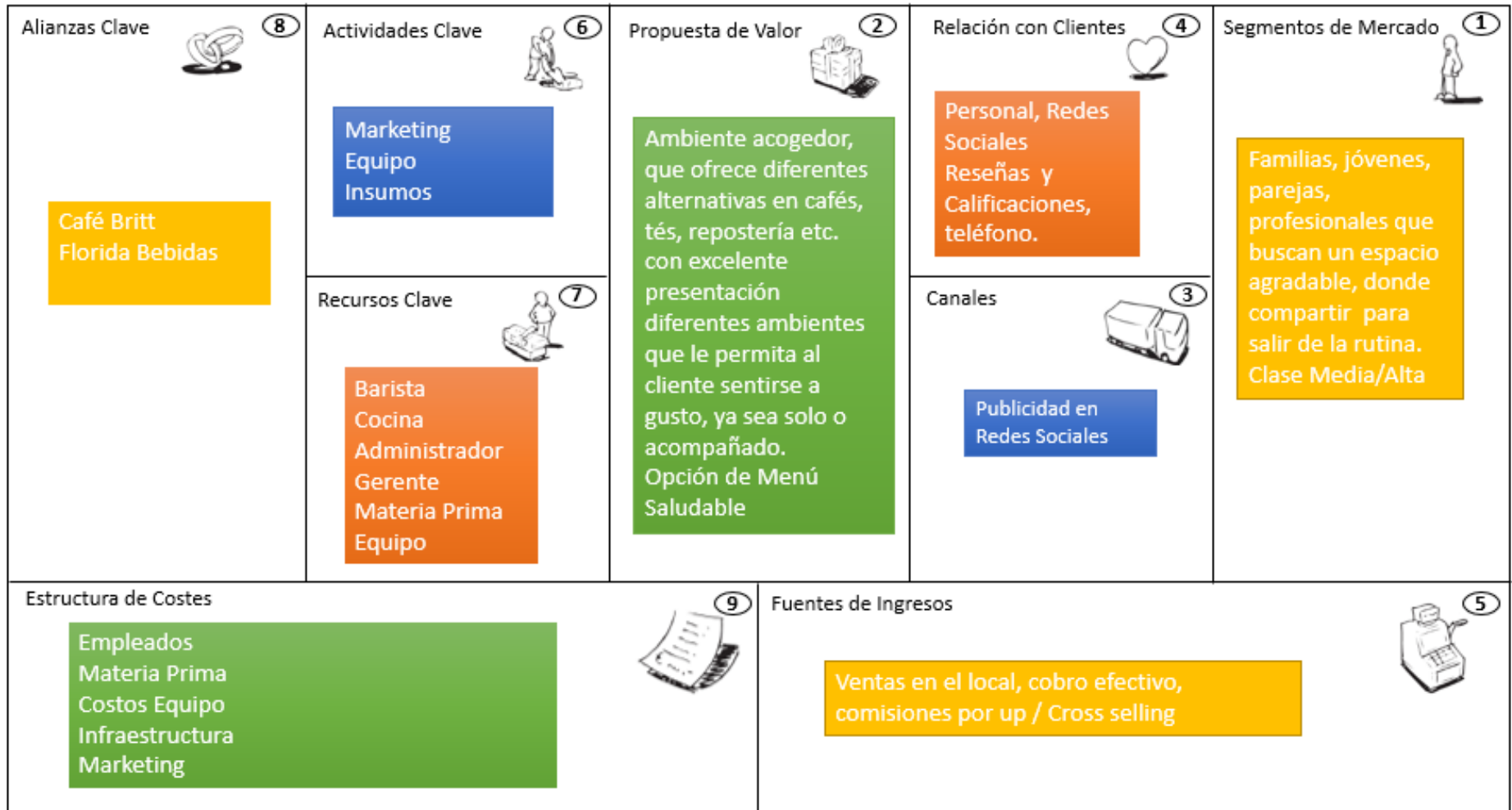
Seguir un control estricto de inventarios y mermas de productos para así mantener la distribución de costos correcta y adecuada.

La opción en el menú de comida saludable incluirla y estudiar y analizar la cantidad de pedidos de esta opción para así conocer si se amplía, o bien, se deja solo como opción.

## **CAPÍTULO VI. PROPUESTA**

## The Business Model Canvas

## Cafetería



Para la propuesta, se apoya del modelo de Canvas, herramienta importante que ayuda a definir y crear el modelo adecuado para el negocio.

De acuerdo con la investigación y a los resultados arrojados de cada objetivo, se presenta la siguiente propuesta:

Se segmentará el mercado entre familias, jóvenes, parejas, profesionales que buscan un lugar con ambiente agradable, acogedor, donde pueda compartirse con un libro y un buen café o con amigos o familiares o compañeros del trabajo para salir de la rutina diaria y dejarse consentir el paladar.

La propuesta de valor que se ofrecerá será un menú amplio, un lugar acogedor con estilo tipo rústico-vintage, una parte del menú tendrá la opción de elegir entre platillos saludables, elaborados con productos y cantidades necesarios para una buena alimentación, para aquellas personas que gustan de cuidar la salud y balancear su ingesta de comidas con productos recomendados por una especialista en nutrición.

Los canales donde se distribuirá la publicidad y promoción se harán principalmente en redes sociales, donde se instará a los clientes a visitar la cafetería, por medio de fotos, comentarios, promociones, entre otros.

La relación con los clientes será personal cara a cara además se realizará de igual manera por redes sociales mediante reseñas del servicio o calidad de los productos y mediante teléfono en caso de reservación o información que necesite nuestro cliente.

La principal fuente de ingresos será el de la venta de productos, en algún momento podrá realizar un esquema de comisiones a donde se demuestren ventas por up selling o cross selling.

Las actividades clave será el mercadeo que se desarrolle antes durante y de seguimiento pos venta.

El equipo necesario para llevar a cabo el negocio, como va a obtenerse, si se compran, alquilan o mediante alianzas estratégicas logra negociarse a préstamo comprando la cantidad de insumos requeridos para mantener este beneficio, como la máquina de espresso, la máquina de hielo, el horno, la cámara de frío y los insumos necesarios para preparar el producto final.

El recurso clave para poder implementar y mantener el negocio sería cada uno de los empleados, el administrador, el barista, el jefe y asistente de cocina, el contador y la nutricionista, estos últimos puestos serían contratados por servicios profesionales, ya que no requieren de estar en el negocio diariamente.

Además de la materia prima necesaria para poder elaborar cada uno de los productos a ofrecer y el equipo necesario para iniciar la cafetería.

Para que todo lo anterior se cumpla se necesita de fuertes alianzas estratégicas que ayuden al negocio a iniciar y mantenerse con buenos resultados, por ejemplo, la marca Britt Costa Rica, ofrece la excelente opción en la cual ayudan a los pequeños negocios a implantarse, brindan asesorías, capacitación y entrenamiento en barismo, si se obtiene esta alianza, ellos brindan a préstamo varios equipos de gran importancia para el negocio, como son la máquina de espresso, la publicidad, ya que brindan un

rótulo, indicando que su producto se comercializa en el establecimiento y, además, de las tazas y platos que brindan con la marca, además el sistema de compra con ellos es mediante un App donde se realiza el pedido y se paga ahí mismo, o bien, si es a crédito se genera el pedido y cuando se entrega el producto llevan la factura para la firma correspondiente.

Otra alianza importante es con Florida Bebidas, quien nos brindaría sus productos junto con la cámara de frío.

Con este modelo de negocio se busca que con la ayuda de las alianzas y la estructura definida se logren las ventas esperadas para continuar construyendo posibles escenarios positivos, gracias al estudio de mercado y análisis financiero se logra dar forma a este negocio para poder conocer cómo iniciar y continuar buscando siempre la rentabilidad y expansión de la cafetería.

Se propone elaborar un cronograma de actividades para poder iniciar la cafetería.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Barquero, M. (2017). Costarricenses son los segundos consumidores de café en Latinoamérica. *La Nación*.
- Barquero, M. (2017). Costarricenses son los segundos consumidores de café en Latinoamérica. *La Nación*.
- Barrantes, R. (2013). *Investigación, un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo y cuantitativo*. San José, Costa Rica: Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- Bernal A, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson Educación.
- Besley, S., & Brigham, E. F. (2009). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Cengage Learning.
- Besley, S., & Brigham, E. F. (2016). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Cengage Learning.
- Borello, A. (1994). *El Plan de Negocios*. Madrid: Diaz de Santos, S.A.
- Caja Costarricense de Seguro Social. (Enero de 2018). *Calculadora Patronal*. Obtenido de <http://www.ccss.sa.cr/calculadora>: <http://www.ccss.sa.cr>
- Colegio de Contadores Públicos de Costa Rica . (2018). *Tarifas Por Servicios Profesionales*. Obtenido de <http://www.ccpa.or.cr/tarifas-por-servicios-profesionales/>: <http://www.ccpa.or.cr>
- Colegio de Profesionales en Nutrición de Costa Rica. (2018). *Costo Profesional en Nutrición*. Obtenido de <https://cpncr.com/dudas-frecuentes/>: <https://cpncr.com>
- Companiescr. (2018). [http://www.companiescr.com/Inicio\\_de\\_operaciones\\_comerciales\\_en\\_Costa\\_Rica.html](http://www.companiescr.com/Inicio_de_operaciones_comerciales_en_Costa_Rica.html). Obtenido de INICIO DE OPERACIONES O ACTIVIDADES COMERCIALES EN COSTA RICA: <http://www.companiescr.com>
- El Estudio del Mercado*. (s.f.). Obtenido de <http://operagb.com/wp-content/uploads/2017/09/8448169298.pdf>: <http://operagb.com>
- El Financiero. (27 de Febrero de 2017). RESTAURANTES Y CAFETERÍAS.
- Emprendedores. (09 de Abril de 2018). *Plan de negocio para montar un restaurante*. Obtenido de <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/plan-de-negocio-restaurante>: [emprendedores.es](http://www.emprendedores.es)
- Entrepreneur. (Agosto de 2015). *Tu Plan de Negocios paso a paso*. Obtenido de [www.entrepreneur.com](http://www.entrepreneur.com): <https://www.entrepreneur.com/article/269219>

- GestioPolis.com Experto. (12 de Abril de 2001). *¿Qué es un plan de negocios?* Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/que-es-un-plan-de-negocios/>: <https://www.gestiopolis.com/que-es-un-plan-de-negocios/>
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de Administración Financiera*. México: Pearson Educación.
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de Administración Financiera*. México: PEARSON.
- Granados, G. (2016). Costa Rica consume 15% del café que produce. *La Prensa Libre*.
- Hernández Sampieri, F. C. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Instituto del Café de Costa Rica. (03 de Diciembre de 2017). *INFORME SOBRE LA ACTIVIDAD*. Obtenido de [http://www.icafe.cr/wp-content/uploads/informacion\\_mercado/informes\\_actividad/actual/InformeActividadCafetalera.pdf](http://www.icafe.cr/wp-content/uploads/informacion_mercado/informes_actividad/actual/InformeActividadCafetalera.pdf): <http://www.icafe.cr>
- Instituto del Café de Costa Rica. (2018). *Estructura del Sector*. Obtenido de <http://www.icafe.cr/nuestro-cafe/estructura-del-sector/>: <http://www.icafe.cr/nuestro-cafe/estructura-del-sector/>
- Instituto del Café de Costa Rica. (2018). *Historia del Café de Costa Rica*. Obtenido de <http://www.icafe.cr/nuestro-cafe/historia/>: <http://www.icafe.cr/nuestro-cafe/historia/>
- Instituto del Café de Costa Rica. (2018). *Regiones Cafetaleras de Costa Rica*. Obtenido de <http://www.icafe.cr/nuestro-cafe/regiones-cafetaleras/>: <http://www.icafe.cr/nuestro-cafe/regiones-cafetaleras/>
- International Coffee Organization. (2018). *Historia del café*. Obtenido de [http://www.ico.org/ES/coffee\\_storyc.asp](http://www.ico.org/ES/coffee_storyc.asp): [http://www.ico.org/ES/coffee\\_storyc.asp](http://www.ico.org/ES/coffee_storyc.asp)
- Jiménez, P. V. (2007). *CAFÉ PARA EL GUSTO EXIGENTE*. Costa Rica.
- JOPCO. (2018). *Artículos para Hoteles y Restaurantes*. Obtenido de [http://www.jopco.net/?gclid=Cj0KCQjwuYTYBRDsARIsAJnrUXBlvqsKIdkrMj74WwyVYjaVfgQN6DEctio7G328pQzdTu7NwB9VbREaAqZLEALw\\_wcB](http://www.jopco.net/?gclid=Cj0KCQjwuYTYBRDsARIsAJnrUXBlvqsKIdkrMj74WwyVYjaVfgQN6DEctio7G328pQzdTu7NwB9VbREaAqZLEALw_wcB): <http://www.jopco.net>
- Jose I. Vega. (s.f.). *LOS ESTUDIOS DE VIABILIDAD PARA NEGOCIOS*.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Logosoft. (2018). *Módulo de Facturación*. Obtenido de <https://www.logosoftla.com/otros/?gclid=Cj0KCQjwuYTYBRDsARIsAJnrUXCO>

qpiurnllKatMqpUbxpA1JfixPySyahB7WUxleEGNhpoYy7\_uk8AaAkPUEALw\_w  
cB: <https://www.logosoftla.com>

Marín, D., Rodríguez, J., & Otros, G. R. (Diciembre de 2014). *Propuesta de un plan estratégico de mercadeo que contribuya a generar crecimiento y mejorar el posicionamiento de Elete Trades S.A.* Obtenido de Repositorio.sibdi.ucr.ac.cr: <http://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr:8080/jspui/bitstream/123456789/2931/1/38139.pdf>

Ministerio de Economía, Industria y Comercio. (18 de Noviembre de 2015). *Formalización de empresas en Costa Rica.* Obtenido de <http://www.pyme.go.cr/media/archivo/noticias/ChEmprendedurismo/FormalizacionEmpresas.pdf>: <http://www.pyme.go.cr>

Ministerio de Salud. (Mayo de 2018). *Trámite para Autorizaciones y Permisos Sanitarios de Funcionamiento para Establecimientos Industriales, Comerciales y de Servicios.* Obtenido de <https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/tramites-ms/permisos-a-establecimientos-ms>: <https://www.ministeriodesalud.go.cr>

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (12 de Enero de 2018). *Documentos Salarios, Lista de Ocupaciones.* Obtenido de [http://www.mtss.go.cr/temas-laborales/salarios/Documentos-Salarios/lista\\_ocupacion\\_2018.pdf](http://www.mtss.go.cr/temas-laborales/salarios/Documentos-Salarios/lista_ocupacion_2018.pdf): <http://www.mtss.go.cr>

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (2018). *Lista de salarios.* Obtenido de <http://www.mtss.go.cr/temas-laborales/salarios/lista-salarios.html>: <http://www.mtss.go.cr>

Municipalidad de San Pablo de Heredia. (Noviembre de 2014). *Caracterización General del San Pablo de Heredia.* Obtenido de <https://sanpablo.go.cr/wp-content/uploads/canton-de-san-pablo/Caracterizacion-del-Canton.pdf>: <https://sanpablo.go.cr>

Municipalidad de San Pablo de Heredia. (Marzo de 2015). *CANTÓN DE SAN PABLO DE HEREDIA, Reseña Histórica.* Obtenido de <https://sanpablo.go.cr/wp-content/uploads/2015/03/Rese%C3%B1a-hist%C3%B3rica-revisado-para-bot%C3%B3n-de-Cant%C3%B3n.pdf>: <https://sanpablo.go.cr>

Museudocafe. (2018). *La historia de las cafeterías.* Obtenido de <http://www.museudocafe.org.br/es/cafeteria-es/la-historia-de-las-cafeterias/>: [museudocafe.org.br](http://www.museudocafe.org.br)

Plan de Negocio para montar un restaurante, b. o. (25 de Octubre de 2016). *Infoautónomos. El Economista.es.* Obtenido de <https://infoautonomos.eleconomista.es/plan-de-negocio/plan-de-empresa->

restaurante-bar-o-cafeteria/: <https://infoautonomos.eleconomista.es/plan-de-negocio/plan-de-empresa-restaurante-bar-o-cafeteria/>

Real Academia Española. (2017). *Concepto Cafetería*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=6bcC5l2>: dle.rae.es

SINNAPS. (2018). *¿CÓMO REALIZAR EL ESTUDIO FINANCIERO DE UN PROYECTO?* Obtenido de SINNAPS: <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/estudio-financiero-proyecto>

SINNAPS. (2018). *ESTUDIO DE MERCADO DE UNA EMPRESA: ¿CUÁNDO Y CÓMO HACERLO?* Obtenido de <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/estudio-mercado-empresa>: <https://www.sinnaps.com>

Villalobos, C. (2015). Negocio de cafeterías sigue creciendo y parece no detenerse. *El Financiero*.

Villalobos, C. F. (25 de diciembre del 2016). Cafeterías crecieron en 2016 pero a diferentes velocidades.

Villalobos, C. F. (27 de febrero del 2017). Construcciones para retail dominan en el 2017.

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2013). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. Colombia: PEARSON.

wikipedia.org. (mayo del 2018). *Cafetería*. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Cafeter%C3%ADa>: <https://es.wikipedia.org/wiki/Cafeter%C3%ADa>

## **ANEXOS**

## Encuesta Perfil del Consumidor de Cafeterías

El presente cuestionario tiene el objetivo de recolectar información para una investigación para el proyecto de graduación, referente al perfil y patrón de consumo y compra del consumidor de cafeterías en Costa Rica. La información suministrada es exclusivamente para efectos académicos y no comerciales. Esta encuesta es completamente confidencial.

1 ¿A cuál grupo de edad pertenece?

- A) 18-20
- B) 21-29
- C) 30-39
- D) 40-49
- E) 50-59
- F) 60 o más

2 Género

- A) Femenino
- B) Masculino

3 ¿Suele visitar cafeterías?

- A) Sí
- B) No

4 ¿Con qué frecuencia visita una cafetería?

- A) 1 - 2 veces al mes
- B) 3 - 5 veces al mes
- C) 5 a más al mes

5 ¿Cuánto tiempo permanece en el lugar?

- A) Menos de 30 minutos
- B) De 30 minutos a 1 hora
- C) Entre 1 y 2 horas
- D) Más de 2 horas

6 ¿Qué tipo de comida prefiere más al visitar una cafetería?

- A) Típica
- B) Repostería
- C) Internacional
- D) Saludable
- Otro (Especifique)

7 ¿Por qué razón prefiere visitar una cafetería?

- A) Reunión con amigos
- B) Reunión de negocios
- C) Salida con pareja
- D) Salida en familia
- Otro (Especifique)

8 ¿Le parece importante que exista una cafetería con menú saludable?

- A) Sí, desde hace tiempo lo busco
- B) Ya existen, pero es importante tener más opciones
- C) Ya existen, no es necesario

9 ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una visita a una cafetería con menú saludable?

- A) 3 000 – 5 000
- B) 5 000 – 7 000
- C) 7 000 – 10 000
- D) 10 000 o más

10 Nombra las 3 primeras cafeterías que se te vienen a la mente (las que te gusten o visite más)

11 De las cafeterías que mencionó, nombre tres atributos por las cuales las visita

12 ¿Qué redes sociales prefiere utilizar?

- A) Facebook
- B) Twitter
- C) Instagram
- Otro (Especifique)

13 En una escala del 1 al 4, siendo 1 muy insignificante y 4 muy signicante, ¿cuáles de estos atributos prefiere que contenga una cafetería?

	Muy Insignificante	Insignificante	Significante	Muy Significante
ACCESO A WIFI				
VARIEDAD DE BEBIDAS				
DESAYUNOS				
SÁNGUCHES				
POSTRES				
AMBIENTE ACOGEDOR				
ESTACIONAMIENTO				
ESPACIO DE TRABAJO /REUNIÓN				
MENÚ SALUDABLE				
MÚSICA				
PET FRIENDLY (AMIGABLES CON LAS MASCOTAS)				

14 ¿Qué tipo de decoración te gustaría encontrar en el local?

- A) Vintage
- B) Moderno
- C) Rústico
- D) Clásico

15 ¿Qué le gusta más?

- A) Servicio a la mesa

B) Pedido en la barra

16 ¿Recomendaría a otros una cafetería con opción de menú saludable?

17 Alguna sugerencia que le gustaría tomemos en cuenta en el nuevo negocio.