

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**MAESTRÍA EN CONSULTORÍA EMPRESARIAL**



**Universidad de El Salvador**

*Hacia la libertad por la cultura*

**CONSULTORÍA SOBRE FACTIBILIDAD PARA LA APERTURA DE UNA  
SUCURSAL DE “CAFÉ LA CASONA”, EN EL MUNICIPIO Y CABECERA  
DEPARTAMENTAL DE SANTA ANA.**

Presentado por:

Margarita Iliana Martínez Rodríguez MR16162

Sandra Elizabeth Molina Quintanilla MQ09001

Para optar al grado de:

Maestra en Consultoría Empresarial

Asesorado por:

MsC. Karla Roxana Cortez Cruz

Ciudad Universitaria, octubre de 2020

# **UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR**



## **AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR:** MSC. ROGER ARMANDO ARIAS

**VICERRECTOR ACADÉMICO:** PHD. RAÚL ERNESTO AZCUNAGA

**VICERRECTOR ADMINISTRATIVO:** ING. JUAN ROSA QUINTANILLA

**SECRETARIO GENERAL:** ING. FRANCISCO ALARCÓN

## **AUTORIDADES FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**DECANO:** MSC. NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ VÁSQUEZ

**VICE DECANO:** MSC. MARIO WILFREDO Crespín Elías

**SECRETARIA:** LIC. VILMA MARISOL MEJIA TRUJILLO

**ASESORA:** MSC KARLA ROXANA CORTEZ CRUZ

**TRIBUNAL EVALUADOR:**

MSC. DIMAS DE JESÚS RAMÍREZ ALEMÁN

**(PRESIDENTE)**

MSC. JAIME ROLANDO FLORES GARCÍA

**(PRIMER VOCAL)**

MSC. KARLA ROXANA CORTEZ CRUZ

**(SEGUNDO VOCAL)**

## **AGRADECIMIENTOS**

Doy gracias a Dios y mi madre María Auxiliadora, por haberme dado la vida y permitirme haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional, quien como guía estuvo presente en el desarrollo de esta tesis, bendiciéndome, dándome paciencia, sabiduría y sobre todo dándome fuerzas para culminar con éxito mis metas trazadas a pesar de las adversidades que se presentaron.

A mis padres por ser mi pilar fundamental y haberme apoyado incondicionalmente, a mis hermanas, familia, amigos, compañeros de la universidad y hermanos de la iglesia, que con su apoyo y palabras me hacían seguir adelante.

A Sandra mi compañera de tesis que me mostró su apoyo, paciencia y me motivo a seguir adelante y terminar este proyecto. A nuestra asesora Maestra Cortez, quien con su experiencia y conocimiento nos orientó y guio en la elaboración de la tesis.

“Pon en manos del Señor todas tus obras, y tus proyectos se cumplirán”

(Proverbios 16:3)

**Margarita Martínez**

Quiero agradecer a Dios, la Virgen y San José por darme la oportunidad de culminar este logro académico, por darme la sabiduría y las capacidades para hacer frente a este desafío, a mis papás que siempre me apoyan en mis metas, gracias por los sacrificios que también hicieron por mí, no hay forma de pagar todo lo que hacen, pero quiero que siempre estén orgullosos de quién soy.

A mis compañeros que han marcado esta experiencia académica de mucho aprendizaje y conocimiento, haciendo más amena la etapa de formación y las largas horas de estudio, a mis amigos que me daban palabras de ánimo, a nuestra asesora que estuvo dispuesta a guiarnos por este camino desde el inicio y por supuesto agradezco a mi compañera de tesis que nunca abandono este sueño que teníamos juntas.

Este esfuerzo va dirigido a mi abuelo quién marco mi vida y que se, estaría orgulloso de lo que estoy logrando.

“El éxito depende del esfuerzo” Sófocles

**Sandra Quintanilla**

## **Resumen Ejecutivo**

El café es una de las bebidas principales para la población salvadoreña y forma parte de la tradición cultural, está presente en los hogares, oficinas y encuentros sociales entre amistades, sin embargo, por muchos se carece del conocimiento de cuanta historia hay detrás del grano de oro que dinamizó la economía de El Salvador, al llegar a convertirse en un producto de exportación. Como parte de la cultura se debe aceptar que el hecho de consumir café nacional es disfrutar una bebida de los mejores granos del mundo, que a pesar de las dificultades que ha sufrido el sector con enfermedades como la roya o el incremento de importaciones, existen empresas nacionales que están buscando abrir camino e incursionar en los tipos de negocio denominados “Coffee Shop” que han teniendo aceptación de parte la población.

Es más, enfatizando el desconocimiento de la calidad del producto local, se da el fenómeno del ingreso de cafeterías internacionales en el país, lo que ha llevado a que las personas prefieran más las marcas extranjeras que locales, influyendo en gran medida el nivel de estrategias de marketing que realizan, el posicionamiento de marca con el que se muestran en el mercado y la experiencia que ofrecen en la visita del consumidor.

Es por ello, que uno de los principales retos para dinamizar la economía y el consumo del café en el país, es la creación de cultura y conciencia del producto salvadoreño; por tanto, en el presente caso del sujeto de estudio de la cadena de restaurante “*Café La Casona*” es importante que se realice antes de la apertura de una nueva sucursal, una consultoría de factibilidad en Santa Ana, en los aspectos administrativo, mercadeo, técnico, económico y financiero a fin que el propietario Roberto Salaverria, conozca los aspectos favorables y desfavorables para una acertada toma de decisión.

Parte de la consultoría comprende un estudio de mercado con el fin de establecer la viabilidad comercial del análisis de la oferta y demanda potencial, el estudio técnico que comprende lo relacionado al funcionamiento, operatividad y organización requerida, por su parte el estudio económico muestra que financieramente el proyecto es sostenible.

Esta consultoría demuestra que una nueva sucursal en la zona comercial cercana a la Universidad de El Salvador, sede Santa Ana es factible, debido a que contribuirá a la

estrategia comercial establecida y que aportará un impacto socio cultural y económico positivo para el país.

Se muestran los principales hallazgos en el área económica- financiera que se han proyectado para el primer año de ejecución del proyecto.

| Resumen datos financieros     |             |
|-------------------------------|-------------|
| Inversión del proyecto        | \$40,000    |
| Valor Actual Neto             | \$53,339.04 |
| Tasa Interna de Retorno       | 59%         |
| Retorno sobre inversión (ROE) | 32%         |
| Retorno sobre activos (ROA)   | 22%         |
| Razón Corriente               | 4%          |
| Capital Neto de trabajo       | \$14,956.36 |
| Margen de utilidad            | 7%          |
| Rentabilidad de la inversión  | 24%         |

## Contenido

|  |     |
|--|-----|
| Índice de Figuras .....                            | ii  |
| Índice de Tablas.....                              | v   |
| INTRODUCCIÓN.....                                  | vii |
| 1.1 Introducción Referencial .....                 | 1   |
| 1.2 Descripción Sujeto de Estudio.....             | 1   |
| 1.3 Planteamiento del problema y formulación.....  | 3   |
| 1.3.1 Esquematización del problema definido.....   | 5   |
| 1.4 Preguntas de Investigación .....               | 6   |
| 1.5 Justificación .....                            | 6   |
| 1.6 Delimitación de Investigación .....            | 9   |
| 1.6.1 Cobertura espacial .....                     | 9   |
| 1.6.2 Cobertura temporal .....                     | 9   |
| 1.6.3 Cobertura teórica conceptual .....           | 10  |
| 1.6.4 Cobertura económica.....                     | 10  |
| 1.7 Formulación de Objetivos .....                 | 11  |
| 1.7.1 General.....                                 | 11  |
| 1.7.2 Específico .....                             | 12  |
| 1.8 Metodología de la Investigación.....           | 12  |
| 1.8.1 Enfoque.....                                 | 12  |
| 1.8.2 Tipo de investigación .....                  | 15  |
| 1.8.3 Variables e indicadores.....                 | 16  |
| 1.8.4 Unidad análisis, población y muestra .....   | 17  |
| 1.8.5 Fuentes, técnicas e instrumentos .....       | 18  |
| 1.9. Cronograma de Gantt .....                     | 19  |
| CAPITULO II. MARCO TEORICO.....                    | 21  |
| 2. Aspectos generales de Proyectos.....            | 21  |
| 2.1 Definición .....                               | 21  |
| 2.2 Finalidad de los proyectos .....               | 21  |
| 2.3 Ciclo de vida del proyecto.....                | 21  |
| 2.4 Naturaleza de los proyectos .....              | 24  |
| 2.4.1 Proyectos de inversión pública o social..... | 24  |

|  |    |
|--|----|
| 2.4.2 Proyectos privados.....  | 24 |
| 2.5 Estudio de factibilidad .....  | 24 |
| 2.5.1 Estructura del estudio de factibilidad .....                                 | 25 |
| 2.6 La dinámica del café.....  | 31 |
| 2.6.1 Primera Ola del café: Accesibilidad .....                                    | 31 |
| 2.6.2 Segunda Ola de café: Consumo de especialidad .....                           | 31 |
| 2.6.3 Tercera Ola de café: Historia detrás de la taza .....                        | 32 |
| 2.7 Consumo de café en El Salvador.....  | 32 |
| 2.8 Comercio en Santa Ana .....  | 34 |
| 2.9 La industria de cafeterías en El Salvador .....                                | 35 |
| CAPITULO III. DIAGNÓSTICO .....  | 40 |
| 3.1 Análisis y situación actual de las cafeterías en El Salvador (SECCIÓN A) ..... | 40 |
| 3.1.1 Información de la población estudiada.....                                   | 40 |
| 3.1.2 Demanda de bebidas y alimentos en cafeterías .....                           | 43 |
| 3.1.3 Análisis de los factores de preferencia actuales .....                       | 46 |
| 3.2 Análisis y situación de la demanda actual de Café La Casona (SECCIÓN B) .....  | 50 |
| 3.2.1 Información de la población estudiada.....                                   | 50 |
| 3.2.2 Demanda de bebidas y alimentos en café La Casona.....                        | 52 |
| 3.2.3 Análisis de los factores de preferencia actuales .....                       | 57 |
| 3.3 Cruce de variables (SECCIÓN C).....  | 58 |
| 3.4 Diagnóstico administrativo y organizacional de Café La Casona.....             | 69 |
| 3.5 Análisis de matriz FODA de la nueva sucursal.....                              | 73 |
| 3.5.1 Matriz de evaluación de los Factores Internos (MEFI) .....                   | 74 |
| 3.5.2 Matriz de evaluación de factores Externos (MEFE) .....                       | 75 |
| CAPITULO IV. PROPUESTA .....   | 80 |
| 4. Propuesta para la apertura de una sucursal de café La Casona en Santa Ana. .... | 80 |
| 4.1 Importancia de la propuesta.....   | 80 |
| 4.2 Objetivos de la propuesta .....  | 80 |
| Estudio de mercado y análisis de la demanda .....                                  | 80 |
| 4.3 Propuesta de la oferta .....   | 81 |
| 4.4 Potenciales consumidores.....  | 83 |
| 4.5 Estudio técnico .....  | 84 |

|  |     |
|--|-----|
| 4.6 Propuesta de manual de atención al cliente de: “Café La Casona” .....        | 89  |
| 4.7 Localización.....  | 89  |
| 4.8 Distribución en Planta .....   | 92  |
| 4.9 Estructura organizacional .....  | 93  |
| 4.10 Estudio económico .....   | 94  |
| 4.10.1 Estimación de ingresos .....  | 94  |
| 4.10.2 Inversión en maquinaria y equipo .....                                    | 95  |
| 4.10.3 Depreciación de maquinaria y equipo .....                                 | 95  |
| 4.10.4 Balance de personal.....  | 96  |
| 4.10.5 Proveedores .....   | 97  |
| 4.10.6 Costo de materia prima.....   | 98  |
| 4.10.7 Gastos de operaciones .....   | 99  |
| 4.10.8 Inversiones.....  | 99  |
| 4.10.9Fuentes de financiamiento.....   | 101 |
| 4.10.10 Estado de resultados proyectado.....                                     | 101 |
| 4.10.11 Balance general proyectado.....  | 102 |
| 4.10.12Razones Financieras .....   | 103 |
| 4.10.13Indicador económico de las diferentes sucursales de Café La Casona: ..... | 104 |
| 4.10.14Estado de Flujo de Efectivo proyectado .....                              | 106 |
| 4.10.15 Evaluación Financiera .....  | 107 |
| Valor actual neto y Tasa Interna de Retorno .....                                | 107 |
| 4.10.16Análisis de sensibilidad y de Riesgo. ....                                | 107 |
| 4.10.17 Gestión de riesgo .....  | 110 |
| 4.11 Impacto del proyecto .....  | 111 |
| CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....                                  | 113 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....   | 114 |



## Índice de Figuras

| <b>Figura</b>    | <b>Título</b>  | <b>Página</b> |
|------------------|--|---------------|
| <b>Figura 1</b>  | Logo de “ <i>Café La Casona</i> ”                                | 1             |
| <b>Figura 2</b>  | Ruta del <i>Café La Casona</i> ”                                 | 2             |
| <b>Figura 3</b>  | Esquematación de árbol de problemas de “ <i>Café La Casona</i> ” | 5             |
| <b>Figura 4</b>  | Departamento de Santa Ana y sus municipios                       | 9             |
| <b>Figura 5</b>  | Pasos de la Pre Inversión  | 22            |
| <b>Figura 6</b>  | Estructura del análisis de mercado                               | 26            |
| <b>Figura 7</b>  | Estructura del análisis económico                                | 28            |
| <b>Figura 8</b>  | Fórmula de Valor Actual Neto                                     | 29            |
| <b>Figura 9</b>  | Fórmula de Tasa Interna de Retorno                               | 30            |
| <b>Figura 10</b> | Olas de café   | 31            |
| <b>Figura 11</b> | Localización Estratégica   | 34            |
| <b>Figura 12</b> | Género población encuestada                                      | 40            |
| <b>Figura 13</b> | Edad población encuestada  | 40            |
| <b>Figura 14</b> | Estado civil   | 41            |
| <b>Figura 15</b> | Ocupación  | 41            |
| <b>Figura 16</b> | Lugar de residencia  | 42            |
| <b>Figura 17</b> | Preferencia de lugares en Santa Ana                              | 42            |
| <b>Figura 18</b> | Opciones de cafeterías preferidas                                | 43            |
| <b>Figura 19</b> | Bebidas consumidas en cafeterías                                 | 43            |
| <b>Figura 20</b> | Acompañamiento de bebidas  | 44            |
| <b>Figura 21</b> | Opciones de platillos  | 44            |
| <b>Figura 22</b> | Preferencia de cafeterías  | 45            |
| <b>Figura 23</b> | Frecuencia de visita   | 45            |
| <b>Figura 24</b> | Gasto promedio en cafeterías                                     | 46            |
| <b>Figura 25</b> | Bebida preferida   | 46            |
| <b>Figura 26</b> | Frecuencia de consumo de café                                    | 47            |
| <b>Figura 27</b> | ¿Con quién suele visitar una cafetería?                          | 47            |

|                  |   |    |
|------------------|---|----|
| <b>Figura 28</b> | Tiempo de permanencia en un cafetería                             | 48 |
| <b>Figura 29</b> | Medio para conocer Café La Casona                                 | 48 |
| <b>Figura 30</b> | Conocimiento de Café La Casona                                    | 49 |
| <b>Figura 31</b> | Intención de visita a Café La Casona, Santa Ana                   | 49 |
| <b>Figura 32</b> | Género de clientes Café La Casona                                 | 50 |
| <b>Figura 33</b> | Edad de clientes Café La Casona                                   | 51 |
| <b>Figura 34</b> | Estado civil de clientes Café La Casona                           | 51 |
| <b>Figura 35</b> | Ocupación de clientes Café La Casona                              | 52 |
| <b>Figura 36</b> | Municipios de residencia de clientes Café La Casona               | 52 |
| <b>Figura 37</b> | Visitas de cliente Café La Casona                                 | 53 |
| <b>Figura 38</b> | Frecuencia de visita de clientes Café La Casona                   | 53 |
| <b>Figura 39</b> | Preferencia de horario para bebidas                               | 54 |
| <b>Figura 40</b> | Preferencia de consumo en bebidas                                 | 54 |
| <b>Figura 41</b> | Preferencia de acompañamiento de bebidas                          | 55 |
| <b>Figura 42</b> | Preferencia de platillos  | 55 |
| <b>Figura 43</b> | Platillos Café La Casona  | 56 |
| <b>Figura 44</b> | Sucursales de Café La Casona más visitadas                        | 56 |
| <b>Figura 45</b> | Promedio de gasto en visita a Café La Casona                      | 57 |
| <b>Figura 46</b> | Productos preferidos de Café La Casona                            | 57 |
| <b>Figura 47</b> | Medios preferidos para informarse de Café La Casona               | 58 |
| <b>Figura 48</b> | Género y preferencia de consumo en bebidas                        | 58 |
| <b>Figura 49</b> | Rango de edad y preferencia por acompañar con platillo su bebida  | 59 |
| <b>Figura 50</b> | Género y frecuencia de visitas a cafeterías                       | 59 |
| <b>Figura 51</b> | Rango de edad y rango de precios para gasto en visita a cafetería | 60 |
| <b>Figura 52</b> | Género y rango de precios por gasto en una visita a cafetería     | 60 |
| <b>Figura 53</b> | Tiempo de estadía por género                                      | 61 |
| <b>Figura 54</b> | Edad y estancia en cafeterías                                     | 61 |

|                  |   |     |
|------------------|---|-----|
| <b>Figura 55</b> | Rango de edad y tiempo de estadía en Café La Casona | 62  |
| <b>Figura 56</b> | Género y tiempo de estadía en Café La Casona        | 63  |
| <b>Figura 57</b> | Preferencia de bebidas por género                   | 63  |
| <b>Figura 58</b> | Rango de edad y preferencia de sucursales           | 64  |
| <b>Figura 59</b> | Rango de edad y presupuesto para consumo            | 65  |
| <b>Figura 60</b> | Género y presupuesto para consumo                   | 65  |
| <b>Figura 61</b> | Género y preferencia en bebidas                     | 66  |
| <b>Figura 62</b> | Rango de edad y medios publicitarios                | 66  |
| <b>Figura 63</b> | Organigrama Café La Casona                          | 70  |
| <b>Figura 64</b> | Matriz FODA nueva sucursal                          | 73  |
| <b>Figura 65</b> | Estrategias FODA                                    | 76  |
| <b>Figura 66</b> | 5 fuerzas de Michael Porter                         | 77  |
| <b>Figura 67</b> | Cadena de abastecimiento de Café La Casona          | 88  |
| <b>Figura 68</b> | Localización  | 92  |
| <b>Figura 69</b> | Distribución del local                              | 93  |
| <b>Figura 70</b> | Organigrama de nueva sucursal                       | 94  |
| <b>Figura 71</b> | VAN y TIR   | 107 |

## Índice de Tablas

| <b>Tabla</b>    | <b>Título</b>   | <b>Página</b> |
|-----------------|---|---------------|
| <b>Tabla 1</b>  | Distribución del presupuesto de consultoría   | 10            |
| <b>Tabla 2</b>  | Costos profesionales y de implementación de la consultoría  | 11            |
| <b>Tabla 3</b>  | Matriz metodológica de la Investigación   | 13            |
| <b>Tabla 4</b>  | Matriz de congruencia de consultoría sobre factibilidad para la apertura de una sucursal de “ <i>Café La Casona</i> ”, en el municipio y cabecera departamental de Santa Ana. | 14            |
| <b>Tabla 5</b>  | Variables e indicadores del estudio de factibilidad   | 16            |
| <b>Tabla 6</b>  | Instrumentos y técnicas a ejecutar  | 19            |
| <b>Tabla 7</b>  | Esquematización de actividades de la consultoría.   | 20            |
| <b>Tabla 8</b>  | Principales cafeterías en El Salvador   | 35            |
| <b>Tabla 9</b>  | Competencia directa de café en Santa Ana  | 36            |
| <b>Tabla 10</b> | Matriz Factores Internos  | 75            |
| <b>Tabla 11</b> | Matriz Factores Externos  | 76            |
| <b>Tabla 12</b> | Macro localización  | 89            |
| <b>Tabla 13</b> | Criterios de micro localización   | 91            |
| <b>Tabla 14</b> | Presupuesto de Ventas en dólares “Café la Casona”   | 95            |
| <b>Tabla 15</b> | Inversión en maquinaria y equipo  | 95            |
| <b>Tabla 16</b> | Depreciación de mobiliario y equipo   | 96            |
| <b>Tabla 17</b> | Detalle pago de salarios  | 97            |
| <b>Tabla 18</b> | Lista de proveedores  | 97            |
| <b>Tabla 19</b> | Presupuesto de materia prima  | 98            |
| <b>Tabla 20</b> | Gastos administrativos y de ventas proyectados para 5 años  | 99            |

|                 |  |     |
|-----------------|--|-----|
| <b>Tabla 21</b> | Inversiones  | 99  |
| <b>Tabla 22</b> | Estado de Resultados Proyectado                        | 101 |
| <b>Tabla 23</b> | Balance General Proyectado                             | 102 |
| <b>Tabla 24</b> | Razones financieras                                    | 103 |
| <b>Tabla 25</b> | Indicadores económicos por sucursal                    | 104 |
| <b>Tabla 26</b> | Indicadores proyectados para sucursal Santa Ana        | 105 |
| <b>Tabla 27</b> | Estado de flujo de efectivo proyectado                 | 106 |
| <b>Tabla 28</b> | Escenario 1 disminución de la demanda                  | 108 |
| <b>Tabla 29</b> | Periodo de recuperación de la inversión en escenario 1 | 108 |
| <b>Tabla 30</b> | Escenario 2, incremento de gastos operacionales        | 109 |
| <b>Tabla 31</b> | Periodo de recuperación, escenario 2                   | 109 |
| <b>Tabla 32</b> | Escenario 3 incremento en materia prima                | 110 |
| <b>Tabla 33</b> | Periodo de recuperación de la inversión en escenario 3 | 111 |

## INTRODUCCIÓN

Un estudio de factibilidad es un instrumento que contribuye a identificar aspectos positivos y negativos para la ejecución de un proyecto. En el caso de una inversión en términos de tiempo, dinero, costo, y espacio, es sin duda fundamental verificar todos estos aspectos antes de tomar una decisión de ejecución. Café La Casona desea conocer si es factible abrir una nueva sucursal en el departamento de Santa Ana, esto a través de identificar la problemática que incluye aspectos como el poco conocimiento de parte de los consumidores de la calidad del café salvadoreño, el desaprovechamiento de oportunidad de negocio en un mercado latente, cambio en la estrategia comercial de la organización.

Santa Ana es importante por su comercio, historia, arqueología, cercanía y accesibilidad a la capital del país y que pertenece a la ruta arqueológica que es impulsada como parte de las estrategias del Ministerio de Turismo del país, según datos del Ministerio de Turismo en su rendición de cuentas del primer año de gestión, el rubro de turismo aportó al PIB 6.5%.

A la fecha el mundo se encuentra en una situación de pandemia denominada COVID19, que ha afectado al sector económico y del cual el turismo no ha sido la excepción, por el índole de transmisión de la enfermedad que es el vector humano, se han tomado medidas de distanciamiento social y restricciones de movilidad, esto da como resultado que el turismo tanto internacional como nacional haya sido detenido.

El presente trabajo denominado: “Estudio de factibilidad para la apertura de una nueva sucursal de Café La Casona” se desarrollará en 5 capítulos que tiene como fin ser un instrumento técnico para la toma de decisión de forma consiente y fundamentada en datos reales, el documento se desarrolla de la siguiente manera:

**Capítulo 1:** Es un *marco referencial*, se identifica el planteamiento del problema con apoyo de la técnica de árbol de problemas, las preguntas de investigación del estudio de mercado, estudio técnico, organizacional y económico financiero, se desarrolla la investigación con un enfoque mixto, poblaciones de estudio de habitantes de Santa Ana, turistas potenciales, clientes, empleados, procesos, recursos financieros, a través de cuestionarios, entrevistas, guía de preguntas y observación.

**Capítulo 2:** *Marco teórico* es el marco normativo textural de lo anterior y está fundamentado en textos relacionados y que aportan una base científica. Las áreas que se abordarán están interrelacionadas al sector cafetalero del país, industria de servicios de café en El Salvador, tendencias de café, comercio en el municipio Santa Ana, rasgos de la oferta y demanda, procesos de apertura de una nueva sucursal en términos administrativos, técnico, comerciales, económicos, sociales.

**Capítulo 3:** *Diagnostico de Consultoría*, se estudia la oferta y demanda, las características de los clientes actuales de Café La Casona, estudio a las poblaciones, se validan las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la institución realizando el diagnóstico interno, de igual forma se complementa con el externo, evaluando al sector, las tendencias de los consumidores, la localización, los factores y fuerzas de las áreas administrativas, financieras, comerciales y técnicas.

**Capítulo 4:** *Propuesta de consultoría*. Como resultado del diagnóstico, aquí se formula la propuesta ejecutable, plasmado en un documento técnico que muestra el proceso por el cual ha ido desarrollándose el estudio de factibilidad y que a través de los resultados de los estudios de mercado, técnico, económico y financiero, el análisis de riesgo e impacto se selecciona la mejor alternativa.

**Capítulo 5:** *Conclusiones y Recomendaciones* para realizar el cierre de la consultoría, se presentan argumentos concretos en relación a todo el trabajo de factibilidad y se agregan los resultados obtenidos que responden a las interrogantes planteadas en el capítulo 1, para brindar un mayor aporte se finaliza con propuestas que acumulan la experiencia del equipo consultor y los hallazgos identificados.

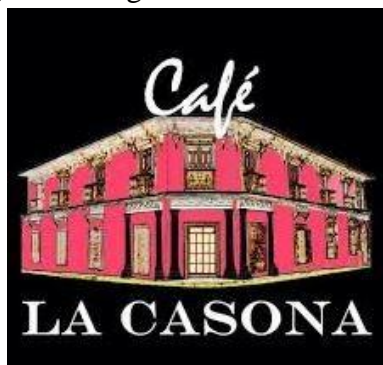
## 1.1 Introducción Referencial

La presente consultoría se desarrollará como parte de la expansión de la cadena de restaurantes “*Café La Casona*” con un estudio de factibilidad para la apertura de una nueva sucursal en la cabecera departamental de Santa Ana, El Salvador; considerado la segunda ciudad del país, por aspectos como cercanía de la capital, desarrollo, resultado de índice de competitividad municipal. Se investigarán ítems de mercado, técnicos, financieros y ambientales para determinar la viabilidad del proyecto mencionado.

## 1.2 Descripción Sujeto de Estudio

La Corporación Salaverria nació en la Casa Rosada, “*La Casona*”, fue construida hace más de un siglo por la familia Salaverría; se encuentra en la 3ª Calle Poniente N°2-5, Barrio del Centro en el departamento de Sonsonate. En el año 2000 incursionó en el rubro de elaboración de accesorios, ropa de dama, niños y zapatos para caballero con materiales de cuero, vendían las prendas en su propia boutique. Para el año 2015 sus operaciones se enfocaron en “*Café La Casona*” un restaurante que posee su propia cadena de suministro, son productores, beneficiadores, tostadores y dentro de su personal cuentan con baristas especializados para ofrecer una experiencia diferente a la hora de disfrutar una taza de café. El negocio se originó en las instalaciones de la casa materna del propietario Roberto Salaverria, su nombre y su logo hace honor a su familia, (*Ver figura 1*) según una entrevista del periódico digital El País, “se describe el lugar con un estilo único que recuerda la época de oro de El Salvador y es replicada en cada una de sus sucursales<sup>1</sup>”.

**Figura 1:** Logo de Café La Casona



**Fuente:** Fotografía de la casa materna del propietario, que se utiliza como la imagen de la marca, diseño proporcionado por la empresa.

<sup>1</sup> La Casona la opción para tomar excelente café. *El País* (25 de enero de 2017). Recuperado de <http://elpais.com.sv/la-casona-la-opcion-tomar-excelente-cafe/#respond>



Es una cadena de restaurantes de café joven con experiencia, rica en historia que cuenta con su finca “San Rafael” ubicada en la región de la cordillera de Apaneca – Ilamatepec, departamento de Santa Ana, ahí se cosecha y produce el grano de oro y en sus propias instalaciones de beneficio se realiza el despulpado de la semilla y el tostado, fases que son manejadas bajo las mejores técnicas de cultivo y por las condiciones propias se logra instalar en las tiendas, para la venta libras de café (*Ver anexo I*) y miel de abeja 100% natural. Su misión es situar a El Salvador en el “Mapa de El Café” a nivel mundial, que es la representación gráfica de los mayores países productores del grano. Esto es posible por el trabajo en equipo que se realiza; el proceso productivo de llevar una taza de café a la mesa.

En términos generales, da inicio con la siembra de la semilla y en el tiempo indicado se recogen los granos que se encuentran maduros, los cuales se separan de la piel, se procede a tostar, moler y finaliza con la infusión de la bebida. Con el fin de maximizar los beneficios y brindar una mejor experiencia, “Café La Casona” posee una integración vertical <sup>2</sup> como parte de su estrategia de comercio; es decir, gestiona desde el cultivo hasta el método de preparación, el cual brinda un mayor control de todas sus operaciones, esto enmarca su frase: “*De la semilla a la taza*”.

Actualmente “Café La Casona” cuenta con 8 sucursales, ubicadas en Colonia San Benito, San Salvador, Centro Comercial SOHO Cascadas, Centro de Sonsonate y Plaza L’arista, Via Férrea Sonsonate, Ataco y Ahuachapán (*Ver figura 2*).

**Figura 2:** Ruta del “Café La Casona”



**Fuente:** Sucursales de Café La Casona en el país, imagen proporcionado por el propietario

<sup>2</sup> Estrategia que utilizan las compañías para obtener un mayor control en actividades que comúnmente son realizadas por intermediarios en la cadena de suministros.

Cada uno ofrece un ambiente único y acogedor, donde se aprecian elementos de la naturaleza y el entorno contribuye a un momento de reuniones con familiares, amigos, negocios o eventos sociales; en palabras de la Gerente de Operaciones, Beatriz Hernández: *“En el restaurante se vende más que productos de café, pues se desea evocar toda una experiencia para que el consumidor se sienta orgulloso de lo que en El Salvador se produce”*; se ha diseñado un menú exclusivo de la casa en el que utilizan sus propios insumos de café e incluyen su miel en las recetas, y brindan como resultado la creación de platillos artesanales y únicos, elaborados por un equipo de personal, que asciende alrededor de 20 colaboradores. Otro elemento dentro de su concepto es que el mobiliario, uniformes y decoración, son elaborados por la misma corporación, los insumos de madera que se utilizan son extraídos de sus fincas. Lo anterior conlleva a crear su slogan que enuncia: *“Todo hecho en casa”*. Dentro de las proyecciones del propietario, se contempla inaugurar más sucursales y como propósito, a largo plazo, incursionar en el modelo de negocio de franquicias a nivel internacional para establecerse en países como Alemania, Taiwán y Estados Unidos.

### **1.3 Planteamiento del problema y formulación**

Actualmente el municipio y cabecera departamental de Santa Ana es una ciudad con mucho dinamismo económico, tanto de habitantes como de turistas, que por su riqueza histórica, cultural y arqueológica la hacen un destino muy atractivo que genera así un gran potencial de consumo en el mercado de restaurantes de café o Coffee Shops; a pesar de existir en la actualidad competencias de marcas nacionales e internacionales en este rubro, donde estas últimas poseen una fuerte campaña de marketing, causando así preferencias de los consumidores por marcas extranjeras y una desculturización, limitando así el consumo del café nacional, sin embargo se visualiza que existe oportunidad que la empresa *“Café la Casona”* con su concepto diferenciador, pueda expandir aún más su negocio con una nueva sucursal en el municipio santaneco.

Algo muy importante es destacar el aspecto social del café, debido a que se convierte en un pretexto de reunión, muy independiente de los efectos estimulantes de la cafeína, reunirse con amigos o familia que para saborearlo justifica la existencia de tantos locales, restaurantes, cadenas o pequeñas cafeterías, donde el ambiente se llena de ese aroma, característica para empezar una amena conversación, lo cual hace importante que las instalaciones, atmósfera,

excelente servicio tanto del personal como de los alimentos y bebida de calidad, sean los adecuados y contribuyan a generar espacios seguros y atractivos para los clientes a fin que este decida regresar.

Santa Ana posee pocas ofertas de café nacional de calidad como el concepto de “*Café La Casona*” que es una opción de negocio, porque más que el servicio exclusivo de degustar café, se busca que el consumidor viva una experiencia sobre el proceso y disfrute del lugar.

Es importante utilizar y aprovechar este tipo de conceptos de negocio para ayudar a fomentar la cultura y conocimiento de lo salvadoreño. En la actualidad las sucursales del “*Café La Casona*” no solo están concentradas en la capital del país, se han ampliado en las diferentes zonas turísticas como Sonsonate, Ahuachapán, complementando así actividades de agroturismo.<sup>3</sup> El municipio de Santa Ana, a pesar de ser la segunda ciudad más importante del país y de ser muy visitada por el turismo interno y externo, no cuenta con una oferta amplia de este tipo negocio causando un desaprovechamiento del potencial del mercado nacional y turista. La apertura de éste generaría beneficios culturales, además de abonar al comercio de la sociedad y la economía de muchas familias, resultado de la generación de fuentes de empleo de forma directa e indirecta.

El gran reto para los empresarios del sector de servicios y, específicamente de restaurantes, es aceptar que las actuales condiciones del entorno obligan a la realización de estudios de factibilidad, los cuales disminuirán la incertidumbre al momento de apertura un negocio.

Con los factores y hechos antes descritos, en el planteamiento del problema, éste conlleva a la siguiente pregunta:

*¿La realización de la consultoría permite determinar la factibilidad de la apertura de una sucursal de restaurante “Café La Casona” en el municipio y cabecera departamental de Santa Ana, que permita fortalecer la cultura del consumo del café de calidad a nivel nacional e internacional?*

---

<sup>3</sup> Turismo que se realiza en zonas rurales y que busca que ser partícipe de las actividades cotidianas de los campesinos, además constituyen servicios para percibir otros ingresos como complemento a su actividad principal, generando así, el mejoramiento de la economía rural en las fincas y granjas.

### 1.3.1 Esquematización del problema definido

Se utiliza la técnica de *árbol de problemas*<sup>4</sup> como herramienta visual para presentar, de una forma más apropiada, el problema central de la presente investigación y la relación existente de causas y efectos. (Ver Figura 3).

**Figura 3.** Esquematización de árbol de problemas” Café La Casona”



<sup>4</sup> Técnica que se emplea para identificar un problema central y que intenta solucionar analizando las relaciones de tipo- causa y efecto.

## 1.4 Preguntas de Investigación

- *¿Determinará un estudio de mercado la existencia de clientes potenciales dispuestos a consumir el producto y servicio que el restaurante “Café La Casona” está dispuesto a ofrecerles?*
- *¿El estudio técnico nos permitirá diseñar de una manera óptima la producción, recursos, condiciones y normativas de calidad para el buen funcionamiento y servicio de la apertura del restaurante “Café La Casona”?*
- *¿Permitirá un estudio organizacional y los planes de trabajo ser guía de cómo funcionará de manera óptima la estructura administrativa en su operación y funcionamiento?*
- *¿La realización del estudio económico financiero nos permitirá conocer la rentabilidad y viabilidad de la nueva sucursal, desde su creación hasta su funcionamiento?*

## 1.5 Justificación

A nivel mundial el segundo lugar de bebida que más se consume es el café, se calcula que se toman alrededor de 3,500 millones de tazas al día según la Organización Mundial del Café. Este producto se encuentra en una etapa acuñada con el nombre de la tercera ola<sup>5</sup>, según palabras del barista Matt Milleto (2018), experto en el área señala:

“La tercera ola es acerca de hacer sentir al consumidor especial. Parte de esto es el servicio al cliente, pero otra parte es compartir la historia que hay detrás de cada taza. Esta historia es creada por productores, importadores, tostadores y baristas.”

Este fenómeno ayuda a que el rubro de café tenga un mayor realce y por ende más oportunidades de negocio, incorporando toda la cadena productiva y se hace un símil en que se busca ver este producto como un bien artesanal y ya no solo como un bien básico, siendo un ejemplo la bebida del vino, “Café La Casona”, acorde a lo mencionado con anterioridad, busca ofrecer en cada una de las sucursales, a sus clientes una experiencia positiva y gratificante alrededor de su visita.

---

<sup>5</sup> La primera ola es acerca del consumo de café de forma exponencial, la segunda ola es aumento de la calidad de café que se encuentra a disposición e importancia de toda la cadena productiva.

Para ello, se involucran elementos desde la plantación de la semilla hasta el momento de servirlo en la mesa para una mayor satisfacción del consumidor.

A razón de ello, la correcta selección del lugar es parte clave en su estrategia comercial de visibilizar la marca en el mercado nacional, se está creando un circuito estratégico tal como se puede apreciar en la **Figura 2**, acercando a la población de la zona occidental, en el caso específico de Santa Ana, el servicio de restaurante.

Una marca que cuenta con 7 años de experiencia en el mercado y como parte de las etapas de un negocio, las acciones enfocadas en el crecimiento de la compañía están ligadas, no solo en busca de visibilidad de la marca en el mercado, sino a la elección de establecimientos que cuenten con ubicación estratégica, accesibilidad vial, seguridad, alto tráfico de personas y que eso se traduzca a mejores niveles de rentabilidad.

Al realizar una revisión de los 14 departamentos del país, en términos comerciales y por otros aspectos que se mencionarán, Santa Ana es la segunda ciudad más importante del país, su cercanía territorial es de 64 kms de la ciudad, distancia que se recorre en una hora treinta minutos, posee uno de los porcentajes más bajo en desempleo, según el informe de Encuesta de Hogares de Propósitos Múltiples del año 2017 realizado por la Dirección General de Estadísticas y Censos de El Salvador; además, como estrategia de “*Café La Casona*” se busca posicionar de forma inicial en toda la zona occidental del país y de esta manera cubrir todo ese mercado con su ruta propia del café.

Como parte del registro comercial en la Alcaldía de Santa Ana, se identifica que la principal actividad mercantil son los restaurantes, su economía se desarrolla en el sector terciario o comercio, también sobresale a nivel nacional por la producción artesanal (talabartería, confitería, hojalatería) e industrial, por su parte el sector alimentario que se enfoca en el cultivo y tratamiento del café, esos dos aspectos que al inversionista Roberto Salaverria le resultan atractivos, sumado a otros beneficios evaluados como tiempo y cercanía desde su casa matriz y finca, hasta la posible nueva sucursal, además de elementos como pocos competidores, mercado emergente, idoneidad de personal y costos relativamente bajos. <sup>6</sup> El Centro histórico de Santa Ana, sigue siendo un potente motor en el desarrollo económico de la ciudad, cuenta con

---

<sup>6</sup> Indicadores evaluados en el informe brindado por USAID en el índice de competitividad municipal, 2019.



patrimonio arquitectónico y natural, tal como el Parque Libertad, el Palacio Municipal, la Alcaldía, La Catedral, que su diseño es una mezcla de estilo gótico y bizantino y que fue declarada patrimonio cultural del país en el año 1995. Respecto al Teatro Nacional, que es otro sitio importante, fue construido a principios del siglo XX, es considerada una joya arquitectónica por toda la riqueza histórica y cultural.

Como contraparte también se cuenta con zonas y centros comerciales modernos y una infraestructura de servicios turísticos que hace que el municipio sea un destino atractivo para turistas nacionales e internacionales. En el caso del municipio de Santa Ana, los principales competidores que la marca presenta en su mayoría son pequeñas tiendas de café con conceptos de negocio poco definidos y marcas no reconocidas en el mercado, a razón de ello se visualiza la oportunidad de llevar “*Café La Casona*” que contribuya a transmitir el orgullo de un producto salvadoreño, que genere vinculación positiva entre tomar una taza de café, las raíces y la cultura, en un espacio de sana convivencia, armonioso con la naturaleza; es decir, idóneo para compartir con seres queridos o en un ambiente de negocios.

La necesidad del mercado se puede percibir en comentarios hechos al propietario o inclusive en las diferentes redes sociales de la compañía, como Facebook e Instagram en donde solicitan que se establezca una sucursal en el municipio de estudio, por ello se busca sumar al propio circuito estratégico, la nueva sucursal.

El desarrollo de la consultoría sobre la factibilidad de “*Café La Casona*” busca, además de determinar la posibilidad de inauguración de un nuevo restaurante, fundamentada en indicadores financieros, así como razones de liquidez y de rentabilidad para la evaluación misma del proyecto y brindar un panorama claro de las opciones de localización que se poseen en el municipio y contribuir como un precedente en la compañía de todo el proceso metodológico que conlleva el establecimiento de una sucursal para que pueda utilizarse en futuros proyectos de inversión del mismo tipo.

Este estudio busca además contribuir con un impacto económico, social, cultural positivo en el que se incluyan nuevas fuentes de empleos de forma directa e indirecta, mejoras en la formación especializada de la mano de obra, concientización de la calidad del producto salvadoreño que desea mostrar una cara positiva al mundo de lo que en El Salvador se produce y el esfuerzo que día a día se realiza en toda la cadena productiva.

El documento técnico pretende mejorar los procesos administrativos de la institución, la solidez de la marca y su cuota en el mercado nacional por medio de la definición de los aspectos técnicos, comerciales, económicos y sociales para inaugurar con éxito una nueva sucursal. El resultado que brinde el estudio de factibilidad, permitirá una toma de decisiones de forma más consciente y al no realizarse esta investigación, se corre el riesgo de la inauguración del negocio con la incertidumbre de que sea un proyecto de éxito o fracaso.

## 1.6 Delimitación de Investigación

Es conveniente realizar una delimitación de la Investigación sobre la factibilidad de una nueva sucursal de “Café La Casona” para situar la problemática en un contexto definido y establecer fronteras. A razón de ello se toman en consideración los siguientes factores:

### 1.6.1 Cobertura espacial

El estudio de factibilidad se ejecutará en el municipio de Santa Ana, cabecera del departamento de Santa Ana, (*Ver Figura 4*) su localización es: al Norte colinda con el municipio de Texistepeque, al Este con San Pablo Tacachico y Coatepeque, al Sur con Izalco y al Oeste con Chalchuapa, El Porvenir y San Sebastián Salitrillo y las zonas evaluadas son: Universidad de El Salvador sede occidente, zona fiscalía y zona de la Universidad Católica de El Salvador.

### 1.6.2 Cobertura temporal

En cuanto a la delimitación temporal de la investigación, es importante y conveniente estudiar desde hace cinco años (2014-2018) cómo se encuentra el sector de los Coffee Shops hasta la actualidad, identificar una tendencia y además la realización de la consultoría de factibilidad comprenderá un período de 8 meses, abril – noviembre

**Figura 4:** Departamento de Santa Ana y sus municipios



**Fuente:** Imagen retomada del sitio web de la alcaldía.

<http://santaana.gob.sv>



2019 el cual cubrirá las áreas del estudio de mercado, técnico, administrativo, y económico, que a través del diagnóstico mostrará si el proyecto es viable.

Dentro de las limitaciones que se encontraron fuera del alcance de las investigadoras están la pandemia COVID19 que paralizó las actividades económicas, turismo y la restricción de movilización, otro aspecto fue la entrega incompleta de documentación de la empresa así como la demora de la misma.

### 1.6.3 Cobertura teórica conceptual

La investigación se fundamenta en el estudio de factibilidad de mercado, técnica y económica que se utilizará de instrumento para orientar la toma de decisiones en la evaluación del proyecto para establecer una nueva sucursal de “Café la Casona” en el municipio de Santa Ana y con los resultados obtenidos, conocer si es una inversión rentable o no su apertura y funcionamiento.

### 1.6.4 Cobertura económica

La cobertura económica propuesta para la realización del estudio de factibilidad muestra el presupuesto que incurrirá elaborar la consultoría y poder mostrar los resultados de la investigación. La tabla 1 y 2 presenta en detalle el costo de la consultoría (**Ver tabla 1 y 2**).

**Tabla 1:** Distribución del presupuesto de consultoría

| Esquema  | Monto              | Entregable   | % honorario: | Monto             | % gastos ope | Monto             |
|--|--------------------|--------------|--------------|-------------------|--------------|-------------------|
| <b>Entregable 1 Diagnóstico Preliminar</b>         | \$2,660.00         | 1,729        | 20%          | \$532.00          | 15%          | \$399.00          |
| <b>Entregable 2</b>                                | \$1,680.00         | \$1,092.00   | 20%          | \$336.00          | 15%          | \$252.00          |
| <b>Marco Teórico de la Investigación</b>           |                    |              |              |                   |              |                   |
| <b>Entregable 3 Diagnóstico</b>                    | \$4,620.00         | \$2,310.00   | 30%          | \$1,386.00        | 20%          | \$924.00          |
| <b>Entregable 4</b>                                | \$2,660.00         | \$1,463.00   | 30%          | \$798.00          | 15%          | \$399.00          |
| <b>Propuesta de Consultoría</b>                    |                    |              |              |                   |              |                   |
| <b>Entregable 5 Conclusiones y Recomendaciones</b> | \$700.00           | \$420.00     | 30%          | \$210.00          | 10%          | \$70.00           |
| <b>Gastos administrativos</b>                      | \$891.00           |              |              |                   |              |                   |
| <b>Imprevistos</b>                                 | \$660.55           |              |              |                   |              |                   |
| <b>TOTAL</b>                                       | <b>\$13,871.55</b> | <b>7,014</b> |              | <b>\$3,262.00</b> |              | <b>\$2,044.00</b> |

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 2:** Costos profesionales y de implementación de la consultoría

| <b>PRESUPUESTO DE LA CONSULTORIA</b>          |                    |
|---|--------------------|
| <b>ITEM</b>                                   | <b>TOTAL</b>       |
| <b>Diagnostico Preliminar</b>                 | <b>\$2,660.00</b>  |
| Definición del tema                           | \$280.00           |
| Investigación Preliminar                      | \$2,100.00         |
| Identificación de insumos a utilizar          | \$280.00           |
| <b>Marco Teorico de la Investigación</b>      | <b>\$1,680.00</b>  |
| Identificación de elementos                   | \$420.00           |
| Estructuración de antecedentes                | \$980.00           |
| Lista de términos básicos de la investigación | \$280.00           |
| <b>Diagnostico de Consultoría</b>             | <b>\$4,620.00</b>  |
| Descripción de unidad de análisis             | \$1,120.00         |
| Selección de unidad de análisis               | \$560.00           |
| Herramientas cualitativas                     | \$420.00           |
| Herramientas cuantitativas                    | \$280.00           |
| Recolección de datos                          | \$1,120.00         |
| Vaciado de datos                              | \$420.00           |
| Análisis de información recolectada           | \$700.00           |
| <b>Propuesta de Consultoría</b>               | <b>\$2,660.00</b>  |
| Viabilidad administrativa                     | \$700.00           |
| Viabilidad técnica                            | \$840.00           |
| Viabilidad comercial                          | \$560.00           |
| Viabilidad financiera                         | \$560.00           |
| <b>Conclusiones y Recomendaciones</b>         | <b>\$700.00</b>    |
| Conclusiones                                  | \$280.00           |
| Recomendaciones                               | \$420.00           |
| <b>Papeleria</b>                              | <b>\$146.00</b>    |
| Resma de papel                                | \$16.00            |
| Cartuchos de tinta                            | \$80.00            |
| Otros insumos de oficina                      | \$50.00            |
| <b>Equipo tecnológico</b>                     | <b>\$745.00</b>    |
| Laptop  | \$700.00           |
| Impresora                                     | \$45.00            |
| <b>Imprevistos</b>                            | <b>\$660.55</b>    |
| *Imprevistos 5% del trabajo generla           | \$660.55           |
| <b>TOTAL</b>                                  | <b>\$13,871.55</b> |

Fuente: Elaboración propia

## 1.7 Formulación de Objetivos

### 1.7.1 General

Elaborar y presentar a Corporación Salaverria un estudio de factibilidad a sobre la creación y apertura de un restaurante “Café la Casona” en el municipio y cabecera departamental de Santa Ana.

### 1.7.2 Específico

- Realizar un estudio de mercado para determinar la demanda potencial del servicio en la nueva sucursal.
- Realizar el estudio técnico con el fin de evaluar la factibilidad de lanzamiento de la apertura de una nueva sucursal.
- Elaborar un estudio organizacional para definir una estructura administrativa óptima y los planes de trabajo con el cual operara y funcionara “*Café la Casona*” Santa Ana.
- Desarrollar el estudio económico financiero para determinar la rentabilidad y viabilidad del proyecto de la nueva sucursal “Café La Casona”.

## 1.8 Metodología de la Investigación

### 1.8.1 Enfoque

El estudio se realiza bajo una metodología mixta, que integra aspectos cualitativos y cuantitativos, se consideró lo más apropiado para el tipo de investigación a realizar, se necesitaron aspectos de frecuencia, amplitud, profundidad y complejidad, que se abordaron, lo que brindó una visión integral y completa del fenómeno, su contenido: “representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de la investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio” (Sampieri, 2014, p534).

En la **Tabla 3** se describe lo referido a la matriz metodológica, empezando por definir el universo y sus poblaciones. Y la **Tabla 4** que es una matriz de congruencia del estudio de factibilidad a “Café La Casona” que se presenta, es una herramienta que permite conocer el grado de relación que tienen las diferentes etapas del proceso de investigación para la consultoría sobre factibilidad para la apertura de una sucursal de “Café La Casona”, en el municipio y cabecera departamental de Santa Ana.

**Tabla 3:** Matriz metodológica de la Investigación

| Poblaciones  | Magnitud de la población  | Tamaño de la muestra  | Métodos de recabar información | Tipos de investigación                    | Variables   | Instrumentos                              |
|--|---|---|--------------------------------|---|---|---|
| Mujeres y hombres potenciales consumidores habitantes del municipio y cabecera departamental de Santa Ana: | 245,221 habitantes  | 100   | Muestra                        | Descriptivo<br>Correlativo<br>Explicativo | Ver anexo 2   | Cuestionario (Encuesta)<br>Observación    |
| Turistas potenciales consumidores  | 2,535,661 visitantes  | 100   | Muestra                        | Descriptivo<br>Correlativo<br>Explicativo | Ver anexo 2   | Cuestionario (Encuesta)<br>Observación    |
| Clientes   | 5,000   | 100   | Muestra                        | Descriptivo<br>Explicativo                | Ver anexo 3   | Cuestionario<br>Observación               |
| Técnicos responsables de la creación del servicio  | 20 Técnicos   | 20  | Censo                          | Descriptivo<br>Correlativo<br>Explicativo | Mejora de estructura organizacionales<br>Visión<br>Misión<br>Valores  | Guía de preguntas (Entrevista)<br>Anexo 4 |
| Equipo a utilizar  | 10 Unidades (máquina tostadora, refrigeradora, microondas, audio, molino, licuadoras, accesorios, métodos de preparación, cafeteras, tv, máquina de cobro y otros). | 10 Unidades (maquina tostadora, refrigeradora, microondas, audio, molino, licuadoras, accesorios, métodos de preparación, cafeteras, tv, máquina de cobro y otros). | Censo                          | Observación                               | Especificaciones del producto, tamaño, vida útil, precio  | Observación<br>Fotografías<br>Anexo 5     |
| Muebles a adquirir   | Mesas (10), sillas(30), sillones(4), barra(2), decoración (2)   | Mesas (10), sillas(30), sillones(4), barra(2), decoración (2)   | Censo                          | Observación                               | Tamaño del mueble, precio, vida útil  | Observación<br>Fotografías<br>Anexo 6     |
| Procesos involucrados  | 5 Procesos  | 5 Procesos  | Censo                          | Observación                               | Almacenamiento de materia prima, proceso de atención al cliente, preparación de bebidas, preparación de alimentos, proceso de lavado de vajilla y utensilios, atención al cliente, limpieza de restaurante. | Observación                               |
| Recursos financieros   | \$40,000.00   | \$40,000.00   | Censo                          | Observación                               | Análisis Económico- Financiero<br>Rentabilidad de negocio<br>Riesgos  | Observación<br>Sistema Contable           |

Fuente: elaboración propia

**Tabla 4:** Matriz de congruencia de consultoría sobre factibilidad para la apertura de una sucursal de “Café La Casona”, en el municipio y cabecera departamental de Santa Ana.

| Problema de investigación  | Preguntas de investigación  | Objetivo general  | Objetivos específicos  | Variables de investigación  | Métodos de investigación   | Instrumentos de investigación  |
|--|---|---|--|---|--|--|
| ¿La realización de la consultoría permite determinar la factibilidad de la apertura de una sucursal de restaurante “Café La Casona” en el municipio y cabecera departamental de Santa Ana, que permita fortalecer la cultura del consumo del café de calidad a nivel nacional e internacional? | <p>¿Determinará un estudio de mercado la existencia de clientes potenciales dispuestos a consumir el producto y servicio que el restaurante “Café La Casona” está dispuesto a ofrecerles y así cubrir la necesidad de este tipo de concepto de negocio que la competencia actualmente no ofrece?</p> <p>· ¿El estudio técnico nos permitirá diseñar de una manera óptima la producción, recursos, condiciones y calidad para el buen funcionamiento y servicio de la apertura del restaurante “Café La Casona”?</p> <p>¿Permitirá un estudio administrativo ser guía de cómo funcionará la organización y definir el rumbo y las acciones a realizar dentro del restaurante para alcanzar los objetivos que tiene como negocio?</p> <p>¿La realización del estudio económico financiero nos permitirá conocer la rentabilidad del negocio, desde su creación hasta su funcionamiento, arrojándonos los datos si el proyecto es viable o no, teniendo en cuenta los beneficios económicos, sociales y ambientales?</p> | Elaborar y presentar a Corporación Salaverria un estudio de factibilidad a sobre la creación y apertura de un restaurante “Café la Casona” en el municipio y cabecera departamental de Santa Ana. | <p>*Realizar un estudio de mercado para determinar la demanda potencial del servicio en la nueva sucursal.</p> <p>Realizar el estudio técnico con el fin de evaluar la factibilidad de lanzamiento de la apertura de una nueva sucursal</p> <p>Elaborar un estudio organizacional para definir una estructura administrativa óptima y los planes de trabajo con el cual operara y funcionara “Café la Casona” Santa Ana.</p> <p>Desarrollar el estudio económico financiero para determinar la rentabilidad y viabilidad del proyecto de la nueva sucursal “Café La Casona”.</p> | <p><b>MERCADO</b></p> <p>Precio del producto y servicio a ofrecer</p> <p>Oferta del producto</p> <p>Demanda del producto</p> <p>Marketing</p> <p><b>TÉCNICA</b></p> <p>Análisis y determinación de la localización optima del proyecto</p> <p>Análisis y determinación del tamaño óptimo del proyecto</p> <p>Identificación y descripción del proyecto</p> <p><b>ECONÓMICO FINANCIERO</b></p> <p>Rentabilidad</p> <p>Gastos</p> <p>Ingresos</p> | <p><b>Enfoque</b> El estudio se realizará bajo un enfoque mixto, que integra aspectos cualitativos y cuantitativos, se considera lo más apropiado para el tipo de investigación a realizar, se necesitan aspectos de frecuencia, amplitud, profundidad y complejidad, que se abordarán con ese enfoque, que brinda una visión más integral y completa del fenómeno, este: representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio”.(Sampieri, 2014,p534). 17 8.2</p> <p><b>Método</b> Se utilizará el método deductivo que se dirige de lo general a lo particular, el tipo de estudio de investigación se determina “No Experimental” en la presente consultoría, no se manipularan las variables para obtener una respuesta positiva, es conveniente conocer los resultados de mercado tal cual se presentan, por ende se desarrollara mediante la observación de fenómenos en su ambiente natural.</p> | <p><b>Fuentes primarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>·Entrevista estructurada</li> <li>·Entrevista semiestructurada</li> <li>·Observación de funcionamiento del restaurante</li> <li>· Encuestas a clientes y el sector</li> <li>· Encuesta a habitantes y turistas del municipio de Santa Ana</li> </ul> <p><b>Fuentes secundarias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Páginas web · Boletines informativos</li> <li>· Trabajos de Investigación</li> <li>· Registros históricos y documentos</li> <li>· Libros relacionados al tema</li> <li>· Textos de internet relacionados al tema</li> </ul> <p><b>Los instrumentos de investigación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Ficha</li> <li>*Fotografía</li> <li>*Cuestionario</li> <li>*Guía de entrevista</li> </ul> |

Fuente: elaboración propia

### Descripción de la matriz metodológica:

Como en esta investigación es propia de una factibilidad y no existe en Santa Ana algo similar, se tomó la experiencia de las sucursales de café mostradas en la figura 2, sin embargo, la parte mercadológica se realizó en Santa Ana.

- **Habitantes del municipio de Santa Ana:** Hombres y mujeres del municipio que podrían gustarle la bebida del café y sus especialidades en un ambiente agradable y en contacto con la naturaleza, la población total es de 245,221 habitantes; sin embargo, de acuerdo al método de recolección de información que será no probabilístico intencional, se determinó la selección de 100 participantes en la muestra a los cuales se les administro un cuestionario y el método de observación que contribuyo a conocer de mejor forma el perfil de los potenciales clientes. Se utilizó el tipo de investigación, descriptiva y explicativa; así mismo las variables a investigar fueron precio, calidad del servicio, oferta y demanda y preferencias de los clientes.
- **Turistas potenciales consumidores:** Hombres y mujeres que visitan el municipio de Santa Ana por diversos fines y que gustan de las bebidas de café y sus derivadas y que en específico visitan las localizaciones identificadas previamente; se determina un registro de 2,535,661 visitantes y en concordancia con el método no probabilístico intencional se seleccionaron 100 turistas y por el tipo de estudio se realizó con instrumentos de cuestionarios y observación que generaron información descriptiva, correlativa y explicativa, y se investigó las variables de precio, calidad del servicio, oferta y demanda, aspectos de mercadeo, preferencias de los clientes en el servicio de la competencia y promoción. Debido a la naturaleza del tipo de muestreo seleccionado existe el riesgo de incurrir en un criterio sesgado; sin embargo proporciona indicadores que son útiles.
- **Técnicos responsables del servicio:** Personal administrativo y de servicio de las diferentes sucursales, siendo 20 empleados se realizó un censo, el tipo de investigación será descriptivo, explicativo y correlativo por medio de una guía de preguntas que contribuyeron a identificar mejoras en la estructura de la organización y que abone a establecer de forma clara la misión y visión de “Café La Casona”.

- Equipo a utilizar: Se identificaron que para la nueva sucursal se requeriría al menos 10 equipos técnicos entre ellas molino, máquinas para preparación de diversos métodos de café, licuadora, accesorios de cocina, computadoras, caja de registro y otro equipo administrativo, se realizó un censo de los insumos a adquirir por medio de la observación del equipo utilizado en la sucursal de San Salvador, las variables a investigar, las especificaciones técnicas, del producto, el tamaño, vida útil y precio.
- Muebles a adquirir: Mesas, sillas, muebles, vinera, de igual manera al resto de las sucursales y se adecuará de acuerdo al espacio de la sucursal de Santa Ana, por medio de observación se identificará las variables a estudiar como son el tamaño de los muebles, color, vida útil. Se cuenta con la ventaja que la misma Corporación Salaverria trabaja y diseña los muebles. (*Ver anexo 5*).
- Procesos involucrados: Se han identificado 5 grandes procesos, tanto administrativos como operativos por medio de un censo y utilizando el método de observación, las variables a identificar serán el protocolo de servicio, señalización, limpieza de instalaciones, recetas, métodos de preparación, áreas de circulación, recepción de materias primas, entrega de reportes de venta y otros.
- Recursos financieros: Se ha estimado que el monto para la inauguración de la sucursal del municipio de Santa Ana rondará los \$40,000, se ejecutará por medio de la observación, en específico del sistema contable y se identificará variables como análisis económico – financiero, rentabilidad del negocio y otros tipos de riesgo.

### 1.8.2 Tipo de investigación

Se utilizará el método descriptivo que consiste en describir ciertas características de una situación particular, el tipo de alcance será correlacional, explicativo y descriptivo<sup>7</sup>, la investigación se determina “*No Experimental*” en la presente consultoría, no se manipularán las variables para obtener una respuesta positiva, es conveniente conocer los resultados de mercado tal cual se presentan, por ende, se desarrollará mediante la observación de fenómenos en su ambiente natural.

---

<sup>7</sup> Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación: Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio* (6a. ed. --.). México D.F.: McGraw-Hill.

### 1.8.3 Variables e indicadores

**Tabla 5:** Variables e indicadores del estudio de factibilidad

| MACROVARIABLES |                      | MICROVARIABLES |  | INDICADORES   |
|----------------|----------------------|----------------|--|---|
| X1             | MERCADO              | y1             | Análisis de producto y servicio  | Producto estrella, horario con mayor concurrencia, atributo más valorado por el cliente en el mercado.  |
|                |                      | y2             | Oferta del producto  | Inventario de materia prima, número de competidores rango de precios en el mercado.   |
|                |                      | y3             | Demanda del producto   | Porcentaje de demandada, atributo más valorado por el cliente del restaurante.  |
|                |                      | Y4             | Marketing  | Ingresos por ventas, canales de distribución, posicionamiento en el mercado, recompra, recomendaciones.   |
| X2             | TÉCNICA              | y1             | Análisis y determinación de la localización óptima del proyecto                                  | Flujo de personas, tiempo de trayectoria entre abastecimiento y ubicación, disponibilidad de mano de obra, precio del inmueble.   |
|                |                      | y2             | Análisis y determinación del tamaño óptimo del proyecto  | Capacidad instalada, capacidad utilizada.   |
|                |                      | y3             | Identificación y descripción del proceso   | Tiempo de proceso productivo, tiempo de abastecimiento de cadena de suministro, tiempo de toma de pedido, tiempo de atención al cliente   |
|                |                      | y4             | Análisis de disponibilidad de costo de los suministros e insumos                                 | Costo de materia prima, costo de equipos y mobiliario. Costos de servicios básicos  |
|                |                      | y5             | Determinación de la organización humana que se requiere para la correcta operación del proyecto. | Cantidad de personal óptimo, tiempos de turnos de trabajo,  |
| X3             | ECONÓMICO FINANCIERO | y1             | Rentabilidad   | Valor presente Neto, tasa interna de retorno, punto de equilibrio, periodo de recuperación, inversión inicial, capital de trabajo, balance general, flujo de efectivo, flujo de caja operativo, análisis de sensibilidad. |
|                |                      | y2             | Gastos   | Costos de operación, gastos administrativos, costos de mantenimiento, gastos de marketing, insumos, depreciación y amortización   |
|                |                      | y3             | Ingresos   | Ventas  |

**Fuente:** Elaboración propia



### 1.8.4 Unidad análisis, población y muestra

*Unidad de análisis:* Se refiere al sujeto de estudio, qué o quién, para la presente investigación se determina que en primera instancia es la población que vive y la población visitante al municipio de Santa Ana en la zona de localización identificada, Zona Universidad de El Salvador sede Santa Ana, UNICAES Universidad Católica y Zona Fiscalía, así como turistas que sean consumidores reales o potenciales.

- Habitantes: hombres y mujeres del municipio de Santa Ana que gusten por la bebida del café en un ambiente de contacto con la naturaleza y sano esparcimiento.
- Turistas: personas nacionales y extranjeras, que realicen visitas al municipio seleccionado y con gusto por la bebida de café o a base de ella, no existe a la fecha un registro formal.
- Empleados: Trabajadores de “*Café La Casona*” de todos los niveles organizativos de las distintas sucursales.
- Equipos: administrativo y de cocina para el área de catación y de barismo a utilizar en la nueva sucursal.
- Muebles: insumos para la decoración y montaje del local.
- Procesos: administrativos y técnicos en la prestación de servicio del “*Café La Casona*”.

*Muestra:* Se determina la forma de seleccionarse los casos de estudio y el número. Se utilizará el método no probabilístico intencional, para garantizar que son las personas que los investigadores estimen convenientes, sin embargo este método tiene el riesgo de incurrir en sesgo del tamaño de la muestra, debido al criterio empleado, por lo que se considerará un margen de error del 0.05% al proyectar la demanda del mercado.

Para la población residente del municipio de Santa Ana se considera apropiada una muestra de **100 pobladores**.

Para el caso de los turistas que es un número amplio, que ronda alrededor de los 2 millones se ha considerado a criterio de los investigadores la selección de una muestra de **100 turistas**.

Para el caso del personal de “*Café La Casona*” debido a que son pocos se realizara una entrevista a todos, el total asciende a **20 empleados**.

Las poblaciones de procesos, equipos y muebles se deben evaluar a través de instrumentos de observación.

### **1.8.5 Fuentes, técnicas e instrumentos**

En el estudio de factibilidad, es determinante seleccionar las fuentes que se utilizarán para la etapa de desarrollo.

#### **Fuentes primarias**

El principal objetivo es crear o mostrar información nueva u original, que abone al proyecto y a determinar aspectos relevantes para la toma de decisiones, a efecto de ello se identifican las técnicas más apropiadas como son:

- Entrevista estructurada
- Entrevista semiestructurada
- Observación de funcionamiento del restaurante
- Encuestas a clientes
- Encuesta a habitantes y turistas del municipio de Santa Ana.

#### **Fuentes secundarias:**

Contribuirán a tener un mayor conocimiento del sector en el que se ejecuta la consultoría y como se desempeña el negocio, aspecto importante a destacar, es que debido a que es de fácil acceso, disminuye los costos de investigación, para la cual se identificó:

- Páginas web
- Boletines informativos
- Trabajos de Investigación
- Registros históricos y documentos
- Libros relacionados al tema
- Textos de internet relacionados al tema

**Los instrumentos de investigación** son apoyo para lograr la ejecución de los métodos identificados, por tal motivo se establecen los siguientes: (*Tabla 6*).

**Tabla 6:** Instrumentos y técnicas a ejecutar

| INSTRUMENTO        | TÉCNICAS    | MÉTODO       |
|--------------------|-------------|--------------|
| Ficha              | Observación | Cualitativo  |
| Fotografía         |             |              |
| Cuestionario       | Encuesta    | Cuantitativa |
| Guía de entrevista | Entrevista  | Cualitativa  |

Fuente: Elaboración propia

## 1.9. Cronograma de Gantt

Para la planificación y programación de las tareas a lo largo del período proyectado para la ejecución de la investigación del estudio de factibilidad utilizaremos el diagrama de Gantt, cuya función es ser una herramienta de fácil visualización de la duración por actividad. El inicio de una tarea que está en dependencia del término de otra y además aquellas que se desarrollan en forma paralela y de esta forma asignar los recursos y costes requeridos. (*Ver tabla 7*).

**Tabla 7: Esquematización de actividades de la consultoría**

| ITEM  | TIEMPO DE DURACIÓN |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |  |
|---|--------------------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|--|
|   | Mes 1              |   |   |   | Mes 2 |   |   |   | Mes 3 |   |   |   | Mes 4 |   |   |   | Mes 5 |   |   |   | Mes 6 |   |   |   | Mes 7 |   |   |   | Mes 8 |   |   |   |  |
|   | 1                  | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 |  |
| Diagnostico Preliminar                        |                    |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |  |
| Definición de tema                            |                    |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |  |
| Investigación preliminar                      |                    |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |  |
| Identificación de insumos a utilizar          |                    |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |  |
| Marco teorico de la Investigación             |                    |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |  |
| Identificacion de elementos                   |                    |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |  |
| Estructuración de antecedentes                |                    |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |  |
| Lista de terminos básicos de la investigación |                    |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |  |
| Diagnostico de Consultoría                    |                    |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |  |
| Descripción de unidad de análisis             |                    |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |  |
| Selección de unidad de análisis               |                    |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |  |
| Herramientas cualitativas                     |                    |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |  |
| Herramientas cuantitativas                    |                    |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |  |
| Recolección de datos                          |                    |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |  |
| Vaciado de datos                              |                    |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |  |
| Análisis de información recolectada           |                    |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |  |
| Propuesta de Consultoría                      |                    |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |  |
| Viabilidad administrativa                     |                    |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |  |
| Viabilida técnica                             |                    |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |  |
| Viabilidad comercial                          |                    |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |  |
| Viabilidad financiera                         |                    |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |  |
| Conclusiones y Recomendaciones                |                    |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |  |
| Conclusiones                                  |                    |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |  |
| Recomendaciones                               |                    |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |  |

Fuente: Elaboración propia

## **CAPITULO II. MARCO TEORICO**

### **2. Aspectos generales de Proyectos**

#### **2.1 Definición**

- a) “Un proyecto es una herramienta o instrumento que busca recopilar, crear, analizar en forma sistemática un conjunto de datos y antecedentes, para la obtención de resultados esperados”<sup>8</sup>
- b) Se entiende como tal al “conjunto de actividades relacionadas entre sí por perseguir un objetivo en común, en un periodo de tiempo determinado y bajo requerimientos específicos”<sup>9</sup> Está relacionado con la ejecución de un plan, un conjunto de ideas o acciones necesarias para alcanzar un objetivo.
- c) Un proyecto es la búsqueda de una solución inteligente, al planteamiento de un problema, la cual tiende a resolver una necesidad humana.

En este sentido puede haber diferentes ideas, inversiones de monto distinto, tecnología y metodología con diversos enfoques, pero todas ellas destinadas a satisfacer las necesidades del ser humano en todas sus facetas, como pueden ser: alimentación, ambiente, salud, educación, cultura, etc.<sup>10</sup>

#### **2.2 Finalidad de los proyectos**

Siempre que exista una necesidad humana de un bien o un servicio habrá necesidad de invertir, hacerlo es la única forma de producir dicho bien o servicio por lo que se considera conveniente la elaboración de un proyecto. “La evaluación de un proyecto de inversión, cualquiera que este sea, tiene por objeto conocer su rentabilidad económica y social, de tal manera que asegure resolver una necesidad humana en forma eficiente, segura y rentable. Sólo así es posible asignar los escasos recursos económicos a la mejor alternativa.”<sup>11</sup>

#### **2.3 Ciclo de vida del proyecto**

Al realizar una inversión sin importar del tipo que sea, es necesario realizar un estudio preliminar que muestre los posibles escenarios a los que se puede enfrentar un proyecto sea de carácter económico o social, para ello existe el denominado estudio de factibilidad, el

---

<sup>8</sup> <http://www.promonegocios.net/proyecto/concepto-proyecto.html>

<sup>9</sup> <https://www.sinnaps.com/blog-gestion-proyectos/definicion-de-proyecto>

<sup>10</sup> Baca Urbina, Gabriel (2010). Formulación y Evaluación de Proyectos. México: Mc Graw Hill (6ª Edición), pág. 2.

<sup>11</sup> Baca Urbina, Gabriel (2010). Formulación y Evaluación de Proyectos. México: Mc Graw Hill (6ª Edición), pág. 2.

cual contribuye a identificar de forma oportuna los riesgos, amenazas y beneficios del proyecto a ejecutar, este se debe realizar en la etapa de Pre Inversión de cualquier proyecto, según el autor Varela, Rodrigo (1997) Evaluación económica de proyectos de inversión. Grupo Editorial Iberoamericana: “se entiende por factibilidad las posibilidades que tiene de lograrse un determinado proyecto”.<sup>12</sup>

Otro de los conceptos, es el que brinda Project Managment Institute<sup>13</sup>, (2008) que indica que el estudio de factibilidad es un: “esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.”

Al desear ejecutar una idea de negocio el proceso por el cual se debe validar consiste en 3 macro etapas que son:

*Fase de Pre Inversión:* En esta etapa se debe ejecutar un estudio de viabilidad y análisis que genere los insumos necesarios para la toma de decisión acerca de si el proyecto podrá o no ser ejecutado, dentro de esta fase los pasos a seguir son:



**Fuente:** Elaboración propia

Al obtener una o varias ideas de proyecto estas se plantean en función de resolver una necesidad o demanda insatisfecha, al evaluar las diversas alternativas y seleccionar la que mejor se acople a aspectos técnicos y económicos, se desarrollan los perfiles los cuales contiene todos los datos necesarios para poder evaluar y en el estudio de pre factibilidad se aborda con mayor profundidad todos aquellos elementos que se ejecutarán en la fase posterior, tal como lo son, aspectos legales, ambientales, económicos – financieros.

Dichos datos deben ser recolectados a través de fuentes primarias. Dentro de los aspectos que se deben investigar son los relacionados a la oferta y demanda, es decir la estimación de la demanda potencial, capacidad técnica y de la organización para cubrir dicha demanda,

---

<sup>12</sup> Varela Villegas, R. Evaluación Económica de Proyectos de Inversión. Bogotá: Grupo Editorial Iberoamericana, 1997.

<sup>13</sup> Organismo Estadounidense que acredita a los profesionales que laboran con la Gestión de Proyectos.

ejecución de un estudio de mercado, estimación de la inversión, ingresos y costos de operación y mantenimiento. Como resultado de la mejor alternativa seleccionada y con la evaluación del menor riesgo posible, la idea seleccionada prosigue a la siguiente fase de Inversión.

*Fase de Inversión:* En esta fase se debe materializar la opción identificada, para ello se ejecutan dos momentos diseño e ingeniería del proyecto junto al presupuesto y la ejecución de obras.

*Fase Operacional:* Finalmente en esta etapa la idea se encuentra ya lista para ponerse en marcha y generar los resultados deseados. Se recomienda una cuarta etapa en la que se evalué en un tiempo razonable el desempeño del proyecto a fin de realizar las mejoras necesarias y determinar si este cumple con el objetivo de satisfacer la necesidad previamente identificada.

Para el presente trabajo de investigación se efectuó únicamente el estudio de factibilidad, el cual abordó los siguientes aspectos de evaluación técnica:

- Se ejecutó para “Restaurante Café La Casona” el estudio de mercado que incluye la estimación de la demanda actual y potencial para el municipio de Santa Ana.
- Se identificaron las capacidades que posee Corporación Salaverría para la prestación del servicio de comida y bebidas de café en una nueva localización identificada.
- Se enlistó el equipo, materia prima, personal técnico y administrativo, así como las instalaciones para la nueva sucursal.
- Establecimiento de una programación para el desarrollo y ejecución del proyecto
- Estimación del monto a invertir en la nueva sucursal de “Café La Casona” en el municipio de Santa Ana.
- Establecimiento de costos para fase de operación y financiamiento.
- Evaluación financiera: se determinó los flujos de efectivos, el período de recuperación, el valor actual neto de inversión y otros indicadores financieros que contribuyen a tomar la decisión de ejecutar o no el proyecto.

Para cada idea de proyecto identificada se debe considerar:

- a) Estimación de la demanda actual y futura
- b) Identificación de las capacidades aproximadas para la producción del bien, o la prestación del servicio.

- c) Necesidad de equipo, materia prima, personal técnico e instalaciones.
- d) Aspectos de la organización para la ejecución del proyecto
- e) Programación para la ejecución del proyecto
- f) Estimación de la cuantía de inversión
- g) Estimación de los costos de operación y de financiamiento
- h) Ingresos anuales de ventas
- i) Posibles fuentes de financiamiento
- j) Proyecciones financieras de la futura empresa u organización
- k) Evaluación financiera, económica, social y técnica.

## **2.4 Naturaleza de los proyectos**

Los proyectos<sup>14</sup> pueden ser públicos y privados

### **2.4.1 Proyectos de inversión pública o social**

Son aquellos proyectos que resuelven problemas de las comunidades que deben ser identificados adecuadamente el cual implican la utilización de recursos, siendo el objetivo social, no se busca ganancia por ejemplo la construcción de carreteras y puentes, servicios de agua.

### **2.4.2 Proyectos privados**

Los proyectos privados tienen como objetivo, obtener una ganancia por la inversión realizada; es decir, que además de recuperarla se espera obtener una ganancia.

## **2.5 Estudio de factibilidad**

El estudio de factibilidad “es un instrumento que sirve para orientar la toma de decisiones en la evaluación de un plan y corresponde a la última fase de la etapa pre-operativa o de formulación dentro del ciclo del proyecto”<sup>15</sup>. Se elabora sobre la base de antecedentes obtenidos mayoritariamente a través de fuentes de información primarias para medir las posibilidades de éxito o fracaso de una inversión y partiendo de ello se tomará la decisión de proceder o no con su implementación, las fuentes de información, detalla la tecnología

---

<sup>14</sup> <http://www.promonegocios.net/proyecto/concepto-proyecto.html>

<sup>15</sup> Miranda Miranda, Juan José. Gestión de proyectos: identificación, formulación, evaluación financiera-económica-social-ambiental. MMEditores, 2005



que se empleará, determina los costos totales y la rentabilidad económica del proyecto, y es la base en la que se apoyan los inversionistas para tomar una decisión<sup>16</sup>

Su realización deberá revisarse y evaluarse en función de tres aspectos:

- **Operativa:** Se refiere a todos aquellos activos donde interviene algún tipo de proceso, dependiendo de los recursos humanos que participen durante la ejecución del mismo y de las actividades necesarias para llevarlo a cabo.
- **Técnica:** Son las herramientas, conocimientos, habilidades y experiencias requeridas para la puesta en marcha del estudio.
- **Económica:** Incluye las fuentes de financiamiento sobre la cual se respalda la obtención de insumos básicos, las que pueden ser de corto, mediano y largo plazo.

## 2.5.1 Estructura del estudio de factibilidad

### 2.5.1.1 Estudio de mercado

“El estudio de mercado es la primera parte de la investigación formal del proyecto. Consta de la determinación y cuantificación de la demanda y oferta potenciales, el análisis de los precios y el estudio de la comercialización.

Aunque la cuantificación de la oferta y la demanda pueda obtenerse fuertemente de fuentes de información secundarias en algunos productos, siempre es recomendable la investigación de las fuentes primarias, ya que proporcionan información directa, actualizada y mucho más confiable que cualquier otra fuente de datos; en este sentido, las consultoras se han planteado como objetivo específico la investigación y verificación de penetración real de un producto o servicio en un mercado determinado, siendo el caso específico de Santa Ana

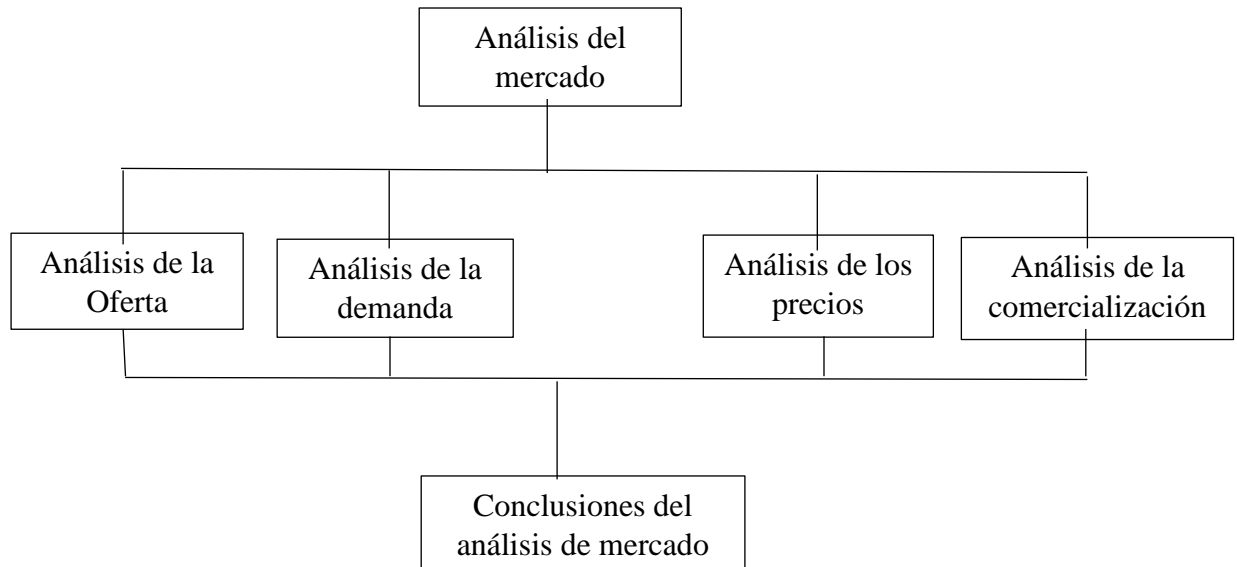
La utilidad del estudio de mercado es porque permite proveer una política adecuada de precios, estudiar la mejor forma de comercializar el producto y dar respuesta a la pregunta de los inversionistas: ¿Existe un mercado viable para el producto o servicio que se pretende elaborar y brindar? Si la respuesta es positiva la investigación continua. Si la respuesta es negativa, se plantea la posibilidad de un nuevo estudio más preciso y confiable o se recomienda detener la investigación, pero si aún se persiste en realizar el proyecto pese a los resultados obtenidos, incrementar el gasto de mercadotecnia y publicidad.

---

<sup>16</sup> Baca Urbina, Gabriel (2010). Formulación y Evaluación de Proyectos. México: Mc Graw Hill (6ª edición)

Para el análisis de mercado se reconocen cuatro variables fundamentales que conforman la estructura del mismo en la figura N°6.

**Figura 6:** Estructura del análisis del mercado



**Fuente:** Elaboración propia

#### 2.5.1.2 Estudio técnico

El estudio técnico se subdivide en cuatro partes que son: determinación del tamaño óptimo de la planta, determinación de la localización óptima de la misma, ingeniería del proyecto y análisis organizativo y administrativo.

- Determinación de un tamaño óptimo de la planta:

El tamaño óptimo de un proyecto es su capacidad instalada se expresa en unidades de producción por año. Se considera óptimo cuando se opera con los menores costos totales o la máxima rentabilidad económica. Además, existen otros indicadores como el monto de la inversión, el monto de ocupación efectiva de mano de obra, o algún otro de sus efectos en la economía.

Los factores que condicionan el tamaño de la planta son:

- Demanda o necesidad a satisfacer
- Disponibilidad de suministros e insumos
- Tecnología y equipos
- Organización de recursos humanos
- Posibilidades de financiamiento

- Determinación de la localización óptima de la planta:

El objetivo de este punto es determinar el sitio dónde se instalará la planta. Es importante que el inversionista dedique tiempo a este punto pues este contribuye en mayor medida a que se logre la mayor tasa de rentabilidad sobre el capital (criterio privado) o a obtener el costo unitario mínimo (criterio social).

Un método para determinar la localización óptima de la planta es el cualitativo por puntos que consiste en asignar factores cuantitativos a una serie de ítems que se consideren relevantes para la localización. Esto conduce a una comparación cuantitativa de diferentes sitios. El método permite ponderar factores de preferencia para el investigador al tomar la decisión.<sup>17</sup>

- Ingeniería del proyecto:

El objetivo general del estudio de ingeniería del proyecto es resolver todo lo concerniente a la instalación y funcionamiento de la planta. Desde la descripción del proceso, adquisición de equipo y maquinaria, se determina la distribución óptima de la planta, hasta definir la estructura jurídica y de organización que habrá de tener la planta productiva.<sup>18</sup>

- Análisis organizativo, administrativo:

El investigador al realizar la elección más conveniente sobre la estructura de organización inicial, procederá a elaborar un organigrama de jerarquización vertical simple, para mostrar cómo quedarán, a su juicio, los puestos y jerarquías dentro de la empresa. Además, la empresa, en caso de no estar constituida legalmente, deberá conformarse de acuerdo al interés de los socios, respetando el marco legal vigente en sus diferentes ámbitos: fiscal, sanitario, civil, ambiental, social, laboral y municipal.<sup>19</sup>

### **2.5.1.3 Estudio Económico financiero**

El análisis económico pretende determinar el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto, cuál será el costo total de la operación de las instalaciones (que abarque las funciones de producción, administración y ventas), así como otra serie de

---

<sup>17</sup> Baca Urbina, Gabriel (2010). Formulación y Evaluación de Proyectos. México: Mc Graw Hill (6ª Edición), pág. 86.

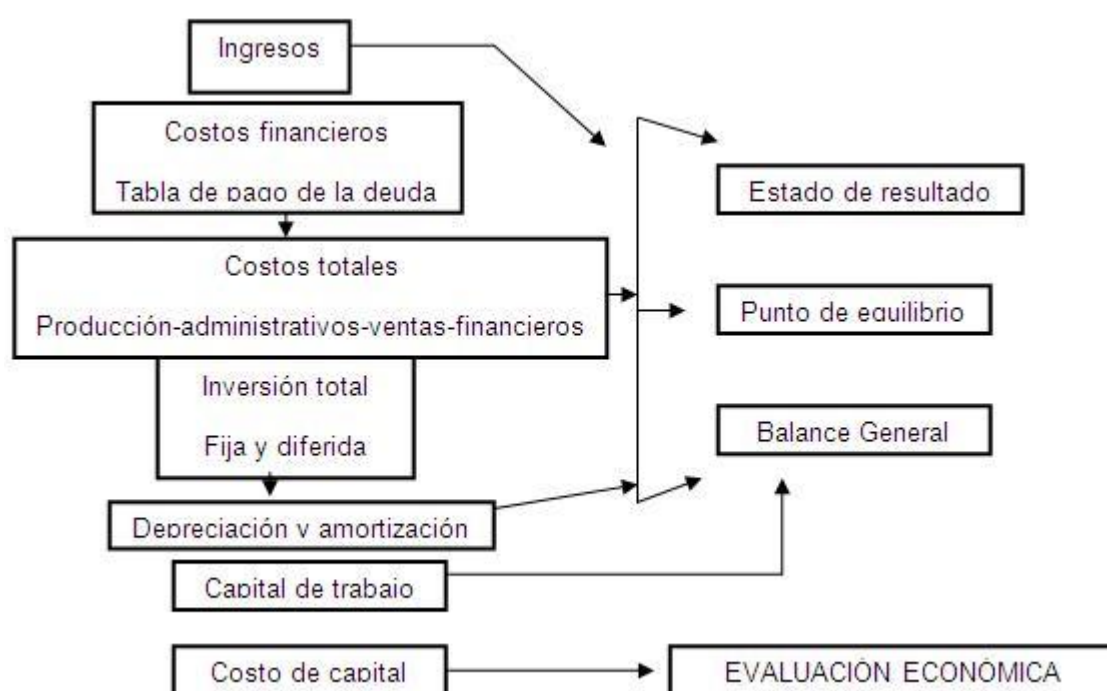
<sup>18</sup> Baca Urbina, Gabriel (2010). Formulación y Evaluación de Proyectos. México: Mc Graw Hill (6ª Edición), pág. 89.

<sup>19</sup> Baca Urbina, Gabriel (2010). Formulación y Evaluación de Proyectos. México: Mc Graw Hill (6ª Edición), pág. 102.

indicadores que servirán como base para la parte final y decisiva del proyecto, que es la evaluación económica.

En la figura N° 7 se muestra la estructuración general de análisis económico. Las flechas indican donde se utiliza la información obtenida en ese cuadro. La información que no tiene flecha antecedente como los costos totales indica que esa información hay que obtenerla con fuente primaria. Además se cuenta con cuadros de información como es el Balance General y el Estado de Resultados que son síntesis o agrupamientos de información de otros cuadros.<sup>20</sup>

**Figura 7:** Estructura del análisis económico



**Fuente:** Elaboración propia

#### 2.5.1.4 Evaluación económica

“Es la parte final de toda la secuencia de análisis de factibilidad de un proyecto”<sup>21</sup> se realiza utilizando los datos obtenidos en los estudios previos y determina si la inversión será

<sup>20</sup> Baca Urbina, Gabriel (2010). Formulación y Evaluación de Proyectos. México: Mc Graw Hill (6ª Edición), pág. 139.

<sup>21</sup> Baca Urbina, Gabriel (2010). Formulación y Evaluación de Proyectos. México: Mc Graw Hill (6ª Edición), pág. 165.

económicamente rentable y si cumple con las expectativas de los inversionistas, los requisitos mínimos de rendimientos establecidos; para ellos se utilizarán los siguientes criterios:

- Valor Actual Neto (VAN)

Es la diferencia entre el valor presente de los flujos de efectivos futuros y el desembolso inicial de un proyecto de inversión, que representa la riqueza generada en el momento cero”<sup>22</sup> (Ver figura 8)

Su fórmula es la siguiente:

**Figura 8:** Fórmula de Valor Actual Neto

$$VAN = -I_0 + \sum_{n=1}^t \frac{FE_n}{(1+k)^n}$$

**Fuente:** es.calcuword.com

Dónde:

|       |                                  |
|-------|----------------------------------|
| $I_0$ | Inversión Inicial                |
| $FE$  | Flujo de efectivo                |
| $K$   | Costo de capital                 |
| $n$   | Número de años horizonte de vida |

El procedimiento consiste en descontar cada uno de los flujos futuros a una tasa determinada y a la suma resultante deducirle la inversión inicial en el año cero, así se mide el excedente o pérdida que se estima obtendrán los inversionistas del capital y que servirá como fundamento para aprobar o rechazar la propuesta.

Los criterios de decisión a tomar en cuenta son:

- Si el VAN es inferior a cero, se rechaza el proyecto puesto que representa una pérdida para los propietarios al no generar ganancia alguna. ( $VAN < 0$ )
- Si el VAN es superior a cero, se aprueba el proyecto: de esta manera se estará generando un excedente luego de deducir las salidas de efectivo iniciales, lo que implicaría incrementar la riqueza de los aportadores del capital. ( $VAN > 0$ )

---

<sup>22</sup> Fornos Gómez, Manuel de Jesús (2014). op. cit., pág. 528.

- Tasa Interna de Rendimiento (TIR)

“Es la tasa de descuento en el cual el Valor Actual Neto (VAN) es igual a cero; es decir la referida tasa es la TIR” por tanto al descontar los flujos de efectivo haciendo uso de esa tasa ®, el monto resultante se estaría igualando a la inversión inicial. (Ver figura 9).

Su fórmula es la siguiente:

**Figura 9:** Fórmula de Tasa Interna de Retorno

$$I_0 = \sum_{t=1}^t \frac{FE_t}{(1 + TIR)^t}$$

**Fuente:** es.calcuword.com

Dónde:

|        |                                     |
|--------|-------------------------------------|
| $I_0$  | Inversión Inicial                   |
| $FE_t$ | Flujo de efectivo en el periodo “t” |
| $t$    | Número de periodos                  |
| $TIR$  | Tasa Interna de Retorno             |

Los criterios de decisión son los siguientes:

- ✓ Si la TIR es mayor a la tasa de descuento ( $TIR \geq k$ ), se acepta el proyecto, ya que el valor descontado de los flujos de efectivo sería superior a la inversión inicial; por lo tanto, se estaría incrementando la riqueza del inversionista.
- ✓ Si la TIR resulta menor a la tasa de descuento ( $TIR < k$ ), se rechaza la propuesta al no generar el rendimiento solicitado sobre los proyectos a ejecutar:

### 2.5.1.5 Evaluación Social

Otro elemento a considerar es el aspecto social, el cual, es el proceso de identificación, medición, y valoración de los beneficios y costos de un proyecto, desde el punto de vista del bienestar social de un país. “En este análisis se incluyen todos aquellos aspectos que no tienen valoración en el mercado. Estudia y mide el aporte neto de este bienestar social”<sup>23</sup>

---

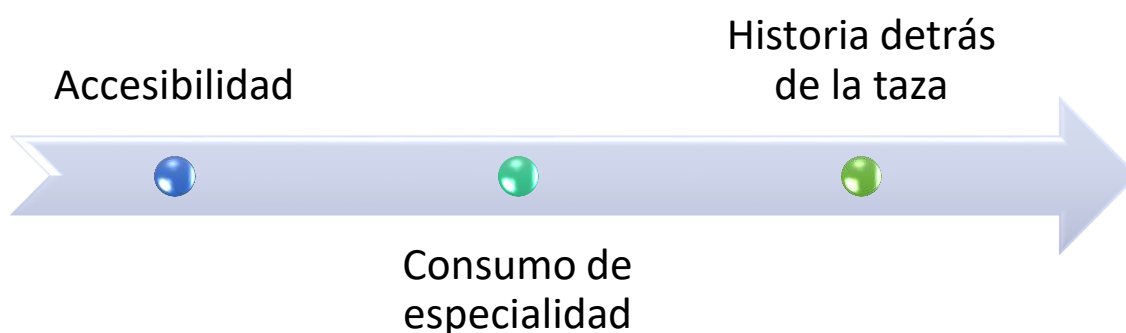
<sup>23</sup> Córdoba Padilla Marcial (2011), op. cit., Pág. 246

## 2.6 La dinámica del café

Los orígenes de esta bebida se identifican en Etiopía, lugar donde se conocen los efectos energizantes de la semilla del café, los primeros datos acerca de su consumo se presentan en el siglo XV y fue al siglo XVI cuando se conoce sobre su expansión al mundo.

Los indicios presentan que la bebida era utilizada en reuniones de bienvenida a invitados y en negocios, era consumido por la clase social élite ya sea la realeza o intelectuales. Desde esa fecha a la actualidad, el consumo de café ha evolucionado, sus procesos, la forma de quien lo consume, la calidad y la forma de comercialización, este bien se ha marcado por etapas que son conocidas como “olas”.<sup>24</sup> (Ver figura 10)

**Figura 10:** Olas del café



**Fuente:** Elaboración propia

### 2.6.1 Primera Ola del café: Accesibilidad

La primera fase de este fenómeno se da como expansión del café hacia Europa y es aquí donde buscan nuevas formas de preparación, se comienza a replicar el consumo en los hogares, apareciendo el café instantáneo y el percolador, así como la máquina de espresso que genera una bebida muy concentrada. Da inicio también a realizar mezclas entre bebidas lo que dio paso a la creación del capuchino.

### 2.6.2 Segunda Ola de café: Consumo de especialidad

En este segundo período una vez ya es reconocida la bebida del café y degustada por muchos; es decir, la etapa de industrialización, aparece una tendencia por la calidad del café, o conocidos como café de especialidad, su forma de producción; dentro de este etapa aparecen las dos cadenas de café más grande del mundo, la norteamericana Starbucks que cuenta a la

<sup>24</sup> <https://www.perfectdailygrind.com/2017/04/que-es-el-cafe-de-la-tercera-ola-como-se-diferencia-del-de-especialidad/>

fecha con más de 29,000 establecimientos y solo en el país cuenta con 11 sucursales, algunos profesionales del área, consideran que esta empresa ayudó a la expansión del café con sus establecimientos. Por otra parte, la marca colombiana Juan Valdez cuenta con 5 sucursales en El Salvador y a nivel mundial con 5,500 puntos de ventas.

### **2.6.3 Tercera Ola de café: Historia detrás de la taza**

En la actualidad el café se encuentra en esta fase y es ya tan popular que según datos de la Organización Internacional de Café es la segunda bebida consumida en todo el mundo, el primer lugar es para el consumo del agua y es en esta etapa donde se busca generar más valor a aspectos como los métodos de preparación, el origen del grano, la variedad de producción y el método de cultivo, el cuidado del medio ambiente y la conciencia social; es decir, resaltar el proceso y las características propias del café.

## **2.7 Consumo de café en El Salvador**

El Salvador cuenta con 6 regiones de producción de café (**Ver anexo 7**), La Cordillera de Apaneca - Ilamatepec es la más representativa y el Departamento de Santa Ana es parte de ella, según el Consejo Salvadoreño de Café (CSC, 2019) y su informe oficial de estadísticas cafetaleras, el número de productores para ese departamento asciende a 5, 234 que representa el 22.1% de todo el país. Respecto a la producción nacional de este grano, los datos preliminares para el 30 de abril de 2019, muestran 936, 950 toneladas. El porcentaje de café que se produce y se exporta es muy significativo, para el caso del cierre del 2018-2017 y de acuerdo a datos del Consejo Salvadoreño de Café, la producción fue de 905,425.00 quintales <sup>25</sup>y las exportaciones ascendieron para el mismo periodo a 760,778 quintales es decir que aproximadamente el 85% de la producción se vende en el exterior, siendo los principales compradores Estados Unidos, Japón y Alemania.

Al analizar los aspectos técnicos con los que se evalúa una taza de café se encuentra 5 ítems: fragancia o aroma, acidez, cuerpo, dulzura y sabor.

La producción salvadoreña de café “a excepción de pequeñas diferencias como la acidez de la taza, comparten unas notas de cata bastante similares, destacando entre sus características más particulares su buen sabor, agradable dulzura, cuerpo balanceado y excelente

---

<sup>25</sup> <http://www.csc.gob.sv/estadisticas/>



retrogusto.” (Septiembre, 2012). Fórum Café El Café de El Salvador. Razones por las cuales el grano es un producto muy bien valorado en el extranjero.<sup>26</sup>

El Salvador en el año 2010 obtuvo la denominación de origen para la cordillera Apaneca – Ilametepic que son los derechos reservados de un producto que por cualidades y características esencialmente de su lugar de origen se destaca, este certificado genera un derecho y protección a los procesos de ese bien e impide el uso de ese certificado sino cumple con los requisitos aprobados, este proceso es normado por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. En términos mercadológicos contar con una denominación de origen es una ventaja estratégica para impulsar el café nacional y toda la cadena productiva que gira entorno a ella.

En el aspecto del consumo de café, los datos mostrados por el CSC, que está adscrita al Ministerio de Agricultura y Ganadería en sus estadísticas del año 2016<sup>27</sup> indican que solo el 15% de la producción nacional se consume en el país, entre las razones que identifica el ex Director del Consejo Salvadoreño de Café, Licenciado Hugo Hernández y que menciona en Alemán, U(lunes 6 de marzo de 2017). El Salvador consume solo el 15% de su café local. *Diario El Mundo*<sup>28</sup>. Son “falta de conocimiento de la población sobre la calidad del café nacional, capacidad adquisitiva de los consumidores, fuertes campañas y presupuesto de marketing de empresas transnacionales.” Se estimó que en el año 2016 el consumo de tazas de café era de 299 unidades per cápita por persona al año, esto indica que es en promedio menos de una taza al día.

A raíz de dicho panorama, en el 2016 se inició por parte del CSC, una política para incrementar la demanda, a través del “Plan de Fomento de Consumo Interno de Café de El Salvador” que incluye aspectos como más cafeterías, más puntos de venta acompañados de conocimiento y métodos de preparación, más promoción que informe, eduque y concienticen a la población sobre el prestigio y calidad, así como herramientas digitales tales como:

“Mi Café SV” que es un sitio web que ayuda con publicidad digital según sea la categoría del que se desea asociar, la segunda herramienta, que es una fanpage titulada “Coffee Fans”, busca generar una comunidad amante de la bebida y comprometida con la caficultura

---

<sup>26</sup> [http://www.forumdelcafe.com/sites/default/files/biblioteca/f-50\\_cafe\\_salvador.pdf](http://www.forumdelcafe.com/sites/default/files/biblioteca/f-50_cafe_salvador.pdf)

<sup>27</sup> <http://www.csc.gob.sv/estadisticas/>

<sup>28</sup> <https://elmundo.sv/el-salvador-consume-solo-el-15-de-su-cafe-local/>



Alrededor del turismo de los sitios estratégicos se desarrolla el comercio relacionado al mismo, que son establecimientos en su mayoría de tipo restaurantes y café. Se identificaron zonas con más tráfico comercial son: Plaza Kristal que cuenta con 10 establecimientos afiliados, diversificada en alimentos, belleza y salud y con menos de un año de funcionamiento se encuentra ubicado estratégicamente; otro sitio es las cercanías de Metrocentro Santa Ana, que es muy frecuentado, esta opción es más diversificada con un alto grado de reconocimiento entre la población y cerca de ellos la sede de la Universidad de El Salvador que cuenta también con una amplia zona comercial que incluye restaurantes, bares, laboratorios clínicos, cafeterías. Otra zona universitaria con comercio es la de la Universidad Católica de El Salvador (UNICAES).

## 2.9 La industria de cafeterías en El Salvador

En el país, existen una gran cantidad de tiendas de café (Ver tabla 8) con conceptos sumamente diversos, solo en San Salvador se encuentran Café La Casona, Biscuit Factory Café, 4 Monkeys Coffee Roasters y en el caso del departamento de Santa Ana que es la localidad del presente estudio se identifica Expresión Cultural, Café Altamira, Pastelería Ban Ban Café, Cadek Café, Café Espresso, (Ver tabla 9) y aunque no sea un concepto de café, es fuerte la competencia de Pastelería Ban Ban como los más reconocidos por la población esto a través de ponderación de motores de búsqueda de internet, número de seguidores en su página de Facebook y visitas registradas.

Por mencionar algunas con mayor presencia en el territorio y que son internacionales se encuentra Starbucks, Juan Valdez y como empresas nacionales Coffee Cup y Viva Espresso por ser las más grandes por el número de sucursales que poseen y que funcionan bajo el régimen de franquicia. Sin embargo existe una mayor cantidad de pequeñas tiendas que son reconocidas por la población

**Tabla 8:** Principales cafeterías en El Salvador

| <b>Cafetería</b> | <b>Origen</b>  | <b>Sucursales</b>                |
|------------------|----------------|----------------------------------|
| Starbucks        | Estados Unidos | 29,324 totales<br>12 El Salvador |
| Juan Valdez      | Colombia       | 400 totales<br>4 El Salvador     |
| Coffee Cup       | El Salvador    | 38                               |

|                      |             |   |
|----------------------|-------------|---|
| Viva Espresso        | El Salvador | 5 |
| La Casona            | El Salvador | 8 |
| Biscuit Factory Café | El Salvador | 1 |
| 4 Monkeys            | El Salvador | 2 |
| Coffee Roasters      | El Salvador | 1 |

**Fuente:** Elaboración propia

Al investigar sobre los perfiles de cada empresa e identificar su oferta se percibe:

**Tabla 9:** Competencia directa de Café en Santa Ana

| Café   | Imagen  |
|--|---|
| Pastelería Ban Ban busca ofrecer a sus clientes vivir una experiencia extraordinaria al saborear sus productos de alta calidad, elaborados con recetas reconocidas por tradición, acompañada de un ambiente confortable y servicio basado en responsabilidad, empeño y mejora continua. Inicio sus operaciones el 3 de mayo de 1975 y representa la tradición. Cuenta con 18 sucursales. |  <p><b>Fuente:</b> Facebook de la empresa</p>  |
| Expresión Cultural es un sitio que busca ser conocido por su apoyo a la transformación cultural, por ser un espacio de café y restaurante su infraestructura esta creada para actividades culturales, empresariales y sociales. Inició operaciones en el año 2001, los clientes indican que es un lugar acogedor y con buena atención al cliente, su ubicación es estratégica.           |  <p><b>Fuente:</b> Facebook de la empresa</p> |

Café Altamira ofrece café de altura a precios accesibles, en un ambiente agradable y relajado busca brindar calidez y sentido de familiaridad como parte de las características del pueblo de Santaneco, las opiniones emitidas en su fanpage concuerdan con una buena atención y café de calidad, sus inicios datan en el año 2015. Cuenta con ubicación estratégica cerca de estadio Oscar Quiteño.



**Fuente:** Facebook de la empresa

Café Espresso se identifica propiamente como tienda de café, los comentarios de clientes indican que el lugar es calificado como excelente, con buena atención, y ofrecen buen café y bebidas derivadas de él. Se encuentra ubicado en un espacio accesible, avenida Sur Independencia, Santa Ana.



**Fuente:** Facebook de la empresa

**Fuente:** Elaboración propia

### 2.9.1 Cadenas de Restaurantes

Las cadenas de restaurantes son aquellas empresas de alimentos en las que se posee más de una sucursal bajo la misma administración, a razón de ello debe existir un eficiente control de cada una de las mismas y de aspectos como niveles óptimos de inventario, estandarización de procesos, eliminación de duplicidad de información que permitan que el consumidor se sienta familiarizado con el servicio ofrecido en cualquier sucursal que desee visitar.

Al poseer un negocio de cadenas de café y al momento de buscar una expansión con la apertura de una nueva filial, se deben considerar aspectos técnicos, administrativos, financieros, mercadológicos. Algunos aspectos que se identifican que se deben de normar para aumentar la posibilidad de éxito al abrir otra sucursal son:

- **Mobiliario:** la estandarización del mobiliario y la infraestructura debe ser el más similar posible, mantener la misma línea gráfica para que la imagen del Coffee shop sea fácil de identificar.
- **Ubicación:** la correcta selección del sitio en donde se ubicará la nueva sucursal es fundamental este debe ir de acorde al público meta que se desea llegar, para la selección de este como se menciona anteriormente se consideraran factores de importancia y peso para el inversionista.
- **Menú:** a la hora de inaugurar y en el funcionamiento de la sucursal se debe tener un nivel de inventario optimo que permita que los clientes encuentren el producto que buscan con calidad y se sientan satisfecho con ello, es decir que las recetas, el sabor o tamaño o porciones no varíen de una sucursal a otra.
- **Personal:** La eficiencia y calidez con la que actúa el personal es otro factor clave para que los clientes posean una experiencia igual o mejor a las expectativas que posean.
- **Publicidad:** Una de las etapas en donde se debe trabajar con mayor énfasis es la nueva apertura, el proceso de llevar un nuevo cliente a un negocio requiere del 60% más presupuesto que acercar a uno que ya conoce la marca, por ello se debe trabajar en que los clientes potenciales de la nueva sucursal se motiven a visitar el nuevo negocio, una vez lo conozcan y posean una buena experiencia, será más fácil de retenerlo como cliente.

## **2.9.2 Seguridad e higiene en la manipulación de alimentos**

Al momento de inaugurar una nueva sucursal de un restaurante o una tienda de comida, es importante identificar cual es el marco de salud que se debe acatar, debido a que al manipular alimentos y bebidas para ingerir, existen muchos factores de riesgo que se deben eliminar. El encargado de emitir y verificar que se cumpla la normativa en el país es el Ministerio de Salud.

Debido a que Café La Casona ya cuenta con 8 sucursales, el proceso de seguridad, higiene y manipulación de alimentos ya es conocido por los encargados, sin embargo, se presenta enlistado los procesos y/o permisos que se deben obtener para un correcto funcionamiento. El Ministerio de Salud, en su sitio web indica los trámites y requisitos:



- Licencia sanitaria para otros establecimientos alimentarios:
  - i. Formulario para solicitar el permiso.
  - ii. Listado de productos que se elaboran, comercializan o almacenan en caso de bodegas, firmada por propietario o representante legal.
  - iii. Copia de balance contable.
- Requisitos:
  - i. Fotocopia de DUI del representante legal o persona natural.
  - ii. Fotocopia de NIT de la empresa o persona natural.
  - iii. Fotocopia de Escritura de Constitución de Sociedad o modificación de esta.
  - iv. Copia de autorización o calificación del lugar para ubicación del establecimiento otorgada por la autoridad competente, para permiso solicitado por primera vez.
  - v. Certificado de Salud de los manipuladores de alimentos (trabajadores) que incluya: Exámenes general de: HECES y ORINA. (Originales, vigentes con firma y sello de los especialistas respectivos).
  - vi. Otros análisis a criterio del médico que evalúa al manipulador. Estos deben ser renovados cada seis meses. **NO SE ACEPTAN CERTIFICADOS CON EXÁMENES POSITIVOS O ANORMALES.**
- Programa de control de insectos y roedores que incluya:
  - i. Detallar los químicos, métodos de aplicación, dosis, plagas a erradicar,
  - ii. Cronograma de visitas por año; firmado y sellado por el responsable de la empresa contratada).
  - iii. Presentar Copia de contrato.
  - iv. Copia del Certificado de aprobación otorgado por el Ministerio de Agricultura (MAG) a la empresa que brindara el servicio.

El área encargada es la Unidad de Saneamiento de permisos de funcionamiento, para identificar los pasos de forma más explícita se pueden observar (*Ver el Anexo 8*).

## CAPITULO III. DIAGNÓSTICO

### 3.1 Análisis y situación actual de las cafeterías en El Salvador (SECCIÓN A)

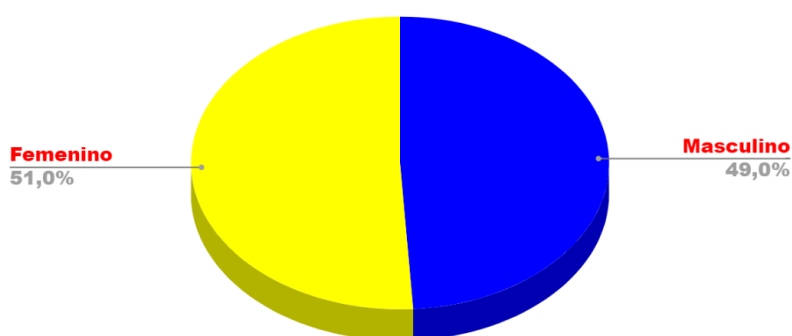
Los resultados de esta sección del capítulo, se dirigieron a turistas y se realizó en los Departamento de Santa Ana y San Salvador con el propósito de conocer el mercado al cual se desea la apertura de la nueva sucursal, dicha investigación es descriptiva y es con una muestra de 100 participantes.

#### 3.1.1 Información de la población estudiada

1. Género: Del 100% de los entrevistados el 51% es de género femenino y el restante 49% es sexo masculino.

**Figura 12:** Género población encuestada

Seleccione Genero

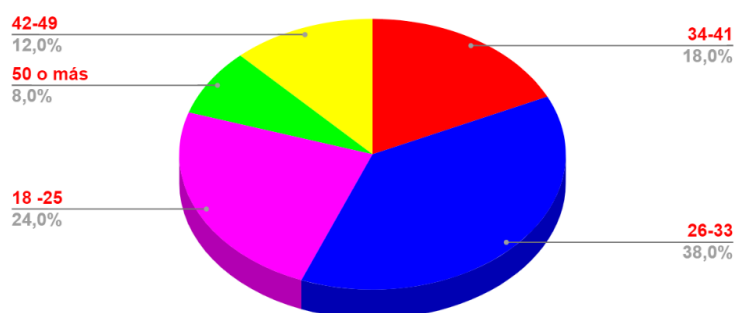


Fuente: elaboración propia

2. Edad: El grupo más representativo con un 38.2% corresponde a la categoría de 26 a 33 años, seguido de un 23.5% de jóvenes entre 18 a 25 años de edad, el 17.6% que va de los 34 a 41 años, el 11.8% que poseen entre 42 y 49 años y el 8.8% representa la categoría de 50 años o más.

¿Qué edad tiene?

**Figura 13:** Edad

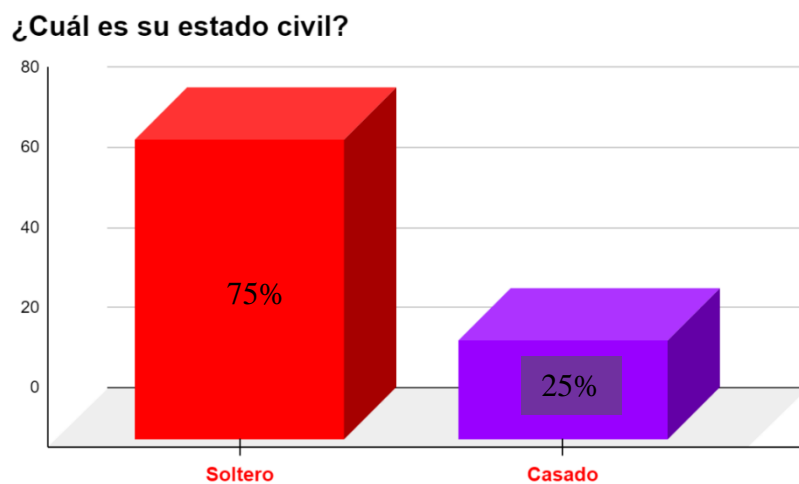


Fuente: elaboración propia



3. Estado civil: el 75% de los encuestados son solteros y el resto, es decir el 25% son casados.

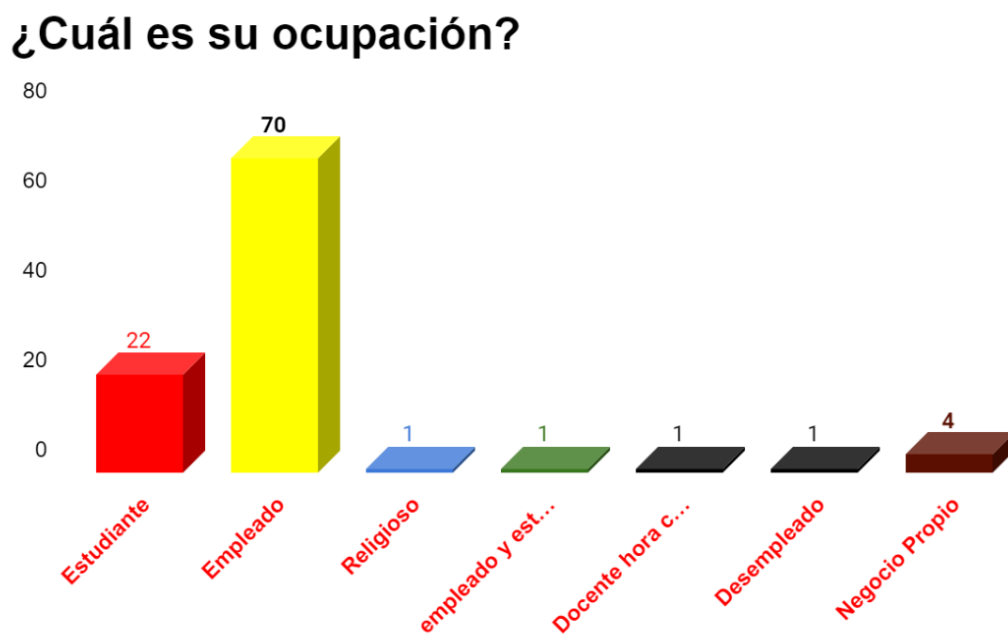
**Figura 14:** Estado civil



Fuente: elaboración propia

4. Ocupación: el 70% son empleados, un 22 % son estudiantes aún y el resto comprende a jubilados, negocio propio, ama de casa y otro.

**Figura 15:** Ocupación

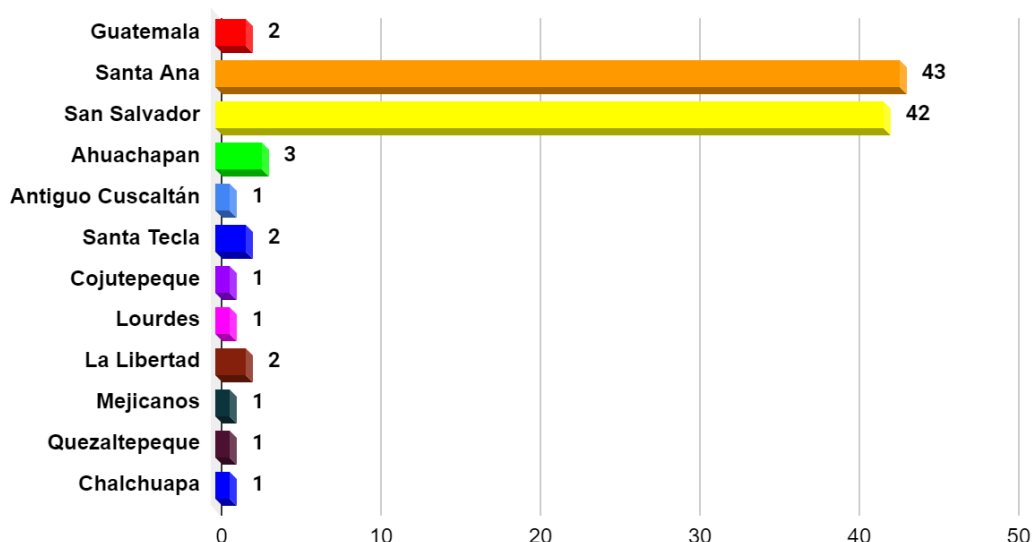


Fuente: elaboración propia

5. Residencia: El 43% reside en el municipio de Santa Ana, el 42% perteneciente a la capital, es decir San Salvador y el resto a diversos municipios como Santa Tecla, La Libertad y otros aledaños.

**Figura 16:** Lugar de residencia

¿Dónde resides?

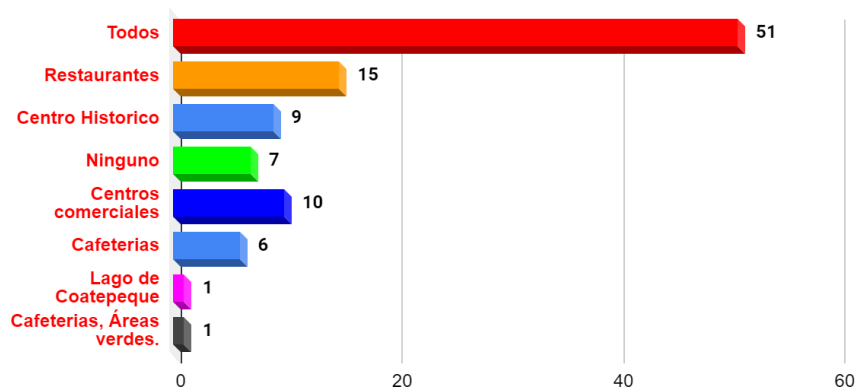


Fuente: elaboración propia

6. Preferencias de lugares en Santa Ana

**Figura 17:** Preferencia lugares en Santa Ana

¿Cuándo se encuentra en Santa Ana que lugares suele visitar?



\*Todos: Centro Histórico, Restaurantes, centro comercial, cafeterías

Fuente: elaboración propia

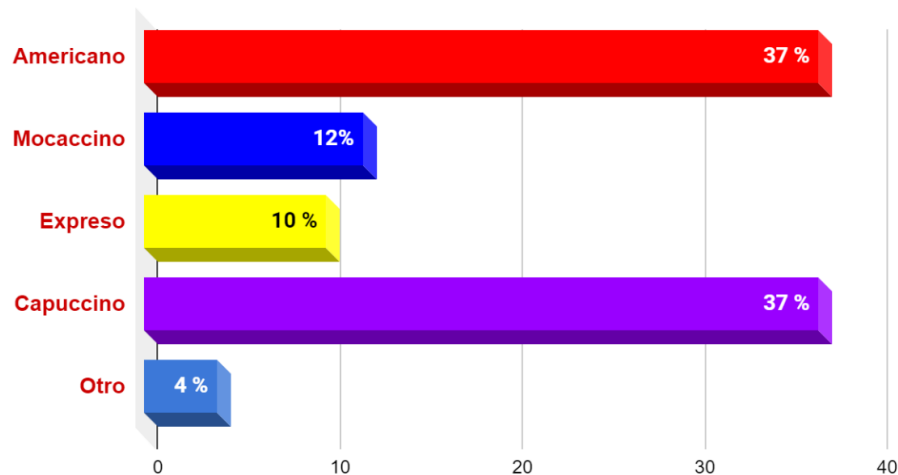
El 51% afirma visitar todos los lugares propuestos, un 15% prefiere los restaurantes, un 10% el centros comerciales, otro 9% el centro históricos, seguido de otros destinos.

### 3.1 Demanda de bebidas y alimentos en cafeterías

#### 1. Preferencia de bebidas y alimentos

**Figura 18:** Opciones de café preferidas

¿Cuál de las siguientes opciones es su café preferido?

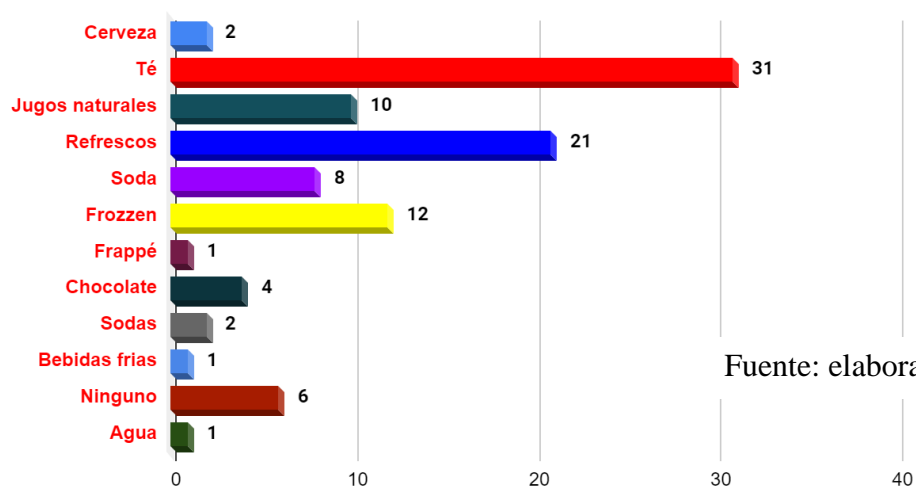


Fuente: elaboración propia

La población encuestada, asegura que las tres principales bebidas de café, que consume son el cappuccino con el 37% de preferencia, el café americano con un 37%, mocaccino 12% y espresso 19%, el resto corresponde a las distintas variantes de esos mismos cafés.

**Figura 19:** Bebidas consumidas en cafeterías

¿Qué otro tipo de bebidas consume en una cafetería?

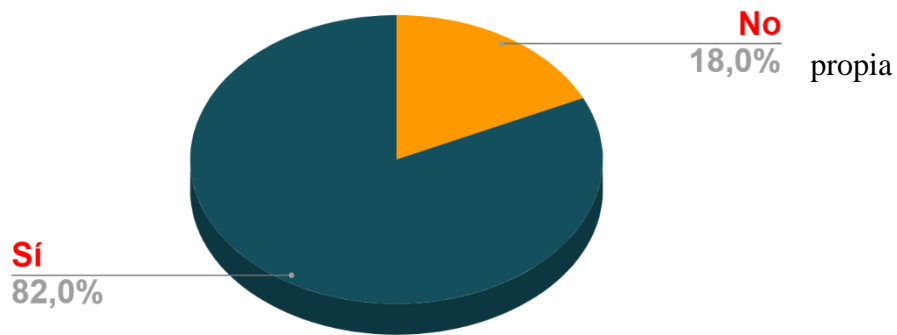


Fuente: elaboración propia

Dentro de otro tipo de bebidas que la población busca en una cafetería son el té en un 31%, refrescos con un 21%, jugos naturales 10%, frozen, 12%, sodas 8%, cervezas, bebidas típicas como horchata, chocolate entre otros.

**Figura 20:** Acompañamiento de bebidas

**¿Al beber café tiende a acompañarlo con algún platillo?**

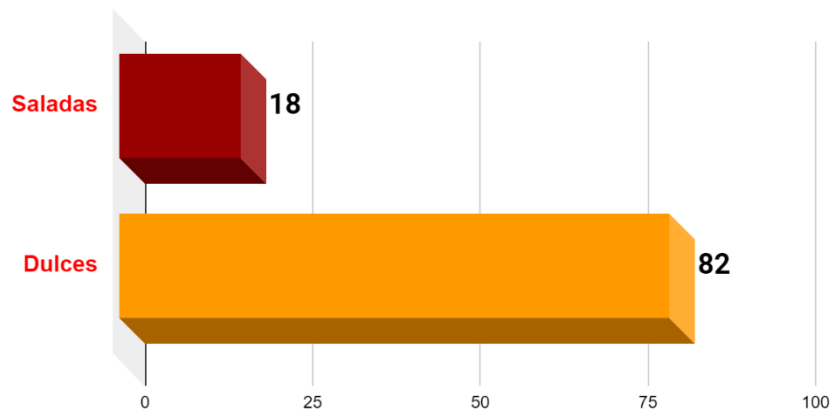


Fuente: elaboración propia

El 82% acompaña el café con algún platillo, mientras que el 18% lo prefiere tomar solo.

**Figura 21:** Opciones de platillos

**¿Al tomar sus bebidas para acompañar, suele optar por opciones?**



Fuente: elaboración propia

Dentro de las preferencias el 82% opta por algún bocadillo dulce y solo el 18% por algo salado.

## 2. Cafeterías de preferencia

**Figura 22:** Preferencias de cafeterías



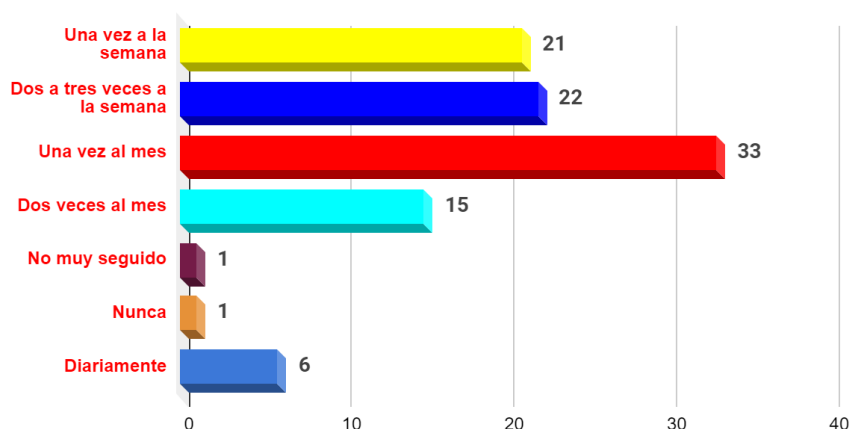
Fuente: elaboración propia

Los principales competidores que se poseen en Santa Ana son: Pastelería Ban Ban 47.71%, Starbucks 24.18%, Expresión Cultural 9.8%, Café Espresso 7.84% y Altamira 3.92%, seguido de ellos pequeños establecimientos pocos conocidos para la población. Es decir que Café la Casona cuenta con una inicial cuota de mercado de 6.55% <sup>29</sup>

### 2.1 Frecuencias de visitas a cafeterías

**Figura 23:** Frecuencia de visita

**¿Con qué frecuencia acude a un lugar (café, restaurante, pastelería, etc.) para beber café?**



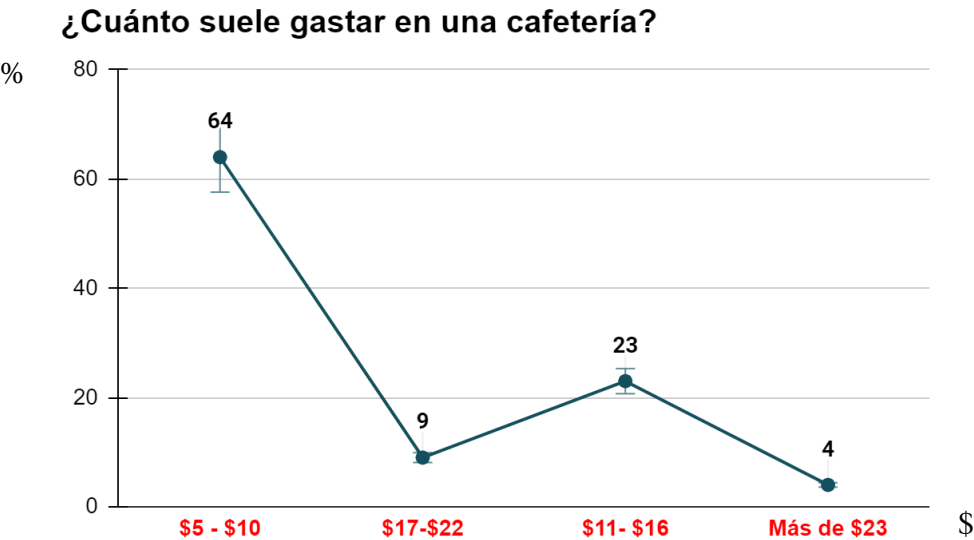
Fuente: elaboración propia

<sup>29</sup> Por criterio de las investigadoras, al realizar la suma de la preferencia por los competidores da un total de 93.45% por tanto se visualizó que el 6.55% es una oportunidad de mercado, ya que no se encuentra fidelizado con las marcas.

Según la población encuestada el 33% acude al menos una vez al mes, el 22% acude dos o tres veces a la semana y un 21% acude una vez por semana, siendo un 15% los que visitan dos veces al mes un café, el 9% que es el resto en ocasiones específicas.

## 2.2 Gasto aproximado en cafeterías

**Figura 24:** Gasto promedio en cafeterías



Fuente: elaboración propia

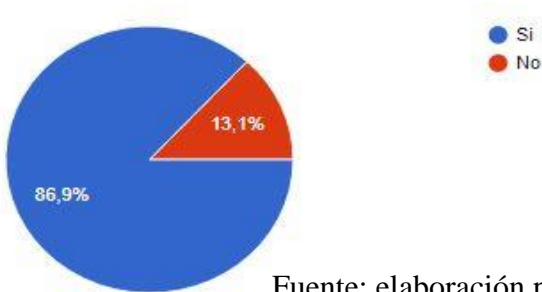
El 64% de la población encuestada gasta en una visita a un café entre \$5.00 y \$10.00USD, el 23% tiende a gastar más dinero, en un rango entre los \$11.00 y \$16.00 USD y un menor rango, equivalente al 9% entre \$17.00 y \$22.00 USD, solo un 4% gasta más.

### 3.1.3Análisis de los factores de preferencia actuales

#### 1. Bebidas preferidas

**Figura 25:** Bebida preferida

**¿Es el café una de sus bebidas preferidas?**

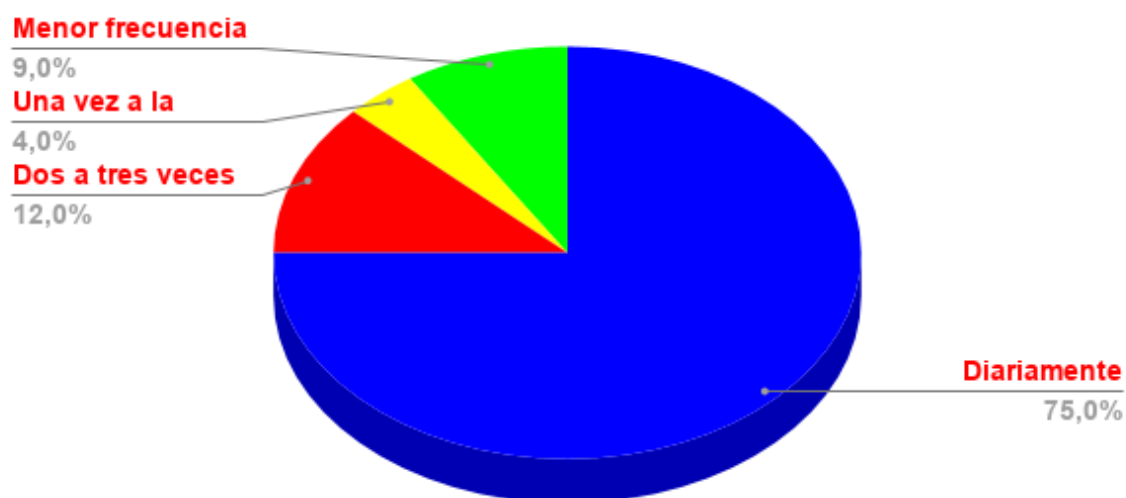


Fuente: elaboración propia

El 86.9% de los encuestados aseguran que el café es una de sus bebidas preferidas, por lo que se identifica una gran oportunidad de mercado para las cafeterías.

**Figura 26:** Frecuencia de consumo de café

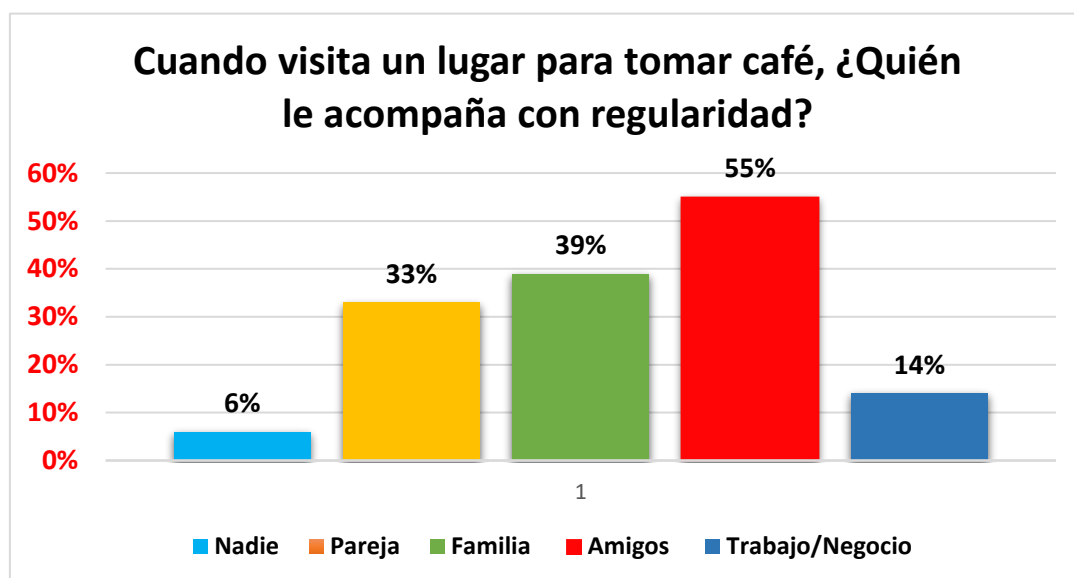
### ¿Qué tan seguido toma café?



Fuente: elaboración propia

El 75% de la población consume diariamente café, el 12% al menos dos a tres veces por semana, el 4% una vez a la semana, el resto, equivalente al 9% toman café en menor frecuencia.

**Figura 27:** ¿Con quién suele visitar una cafetería?



Fuente: elaboración propia

La mayor parte de los entrevistados realiza sus visitas a las cafeterías con amigos en un 55%, seguido de su familia con un 39% %, en pareja con un 33% %, el 14% restante acude para reunión de trabajo y/o negocios y solo un 6% visita él o ella solo la cafetería.

**Figura 28:** Tiempo de permanencia en una cafetería

**¿Cuánto tiempo permanece en un lugar al consumir café?**

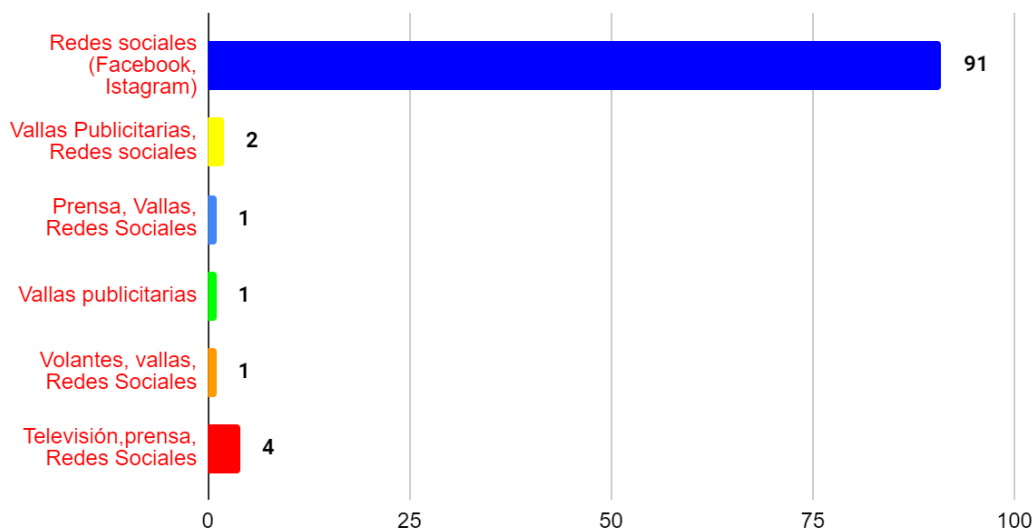


Fuente: elaboración propia

Un 42% de los encuestados permanece en una cafetería aproximadamente una hora, el 28% alrededor de 30 minutos, un 22% entre 2 y 3 horas y un menor grupo entre 15-20 minutos, que se podría asumir que son personas que llegan únicamente a la compra y retiro del producto.

**Figura 29:** Medio para conocer Café La Casona

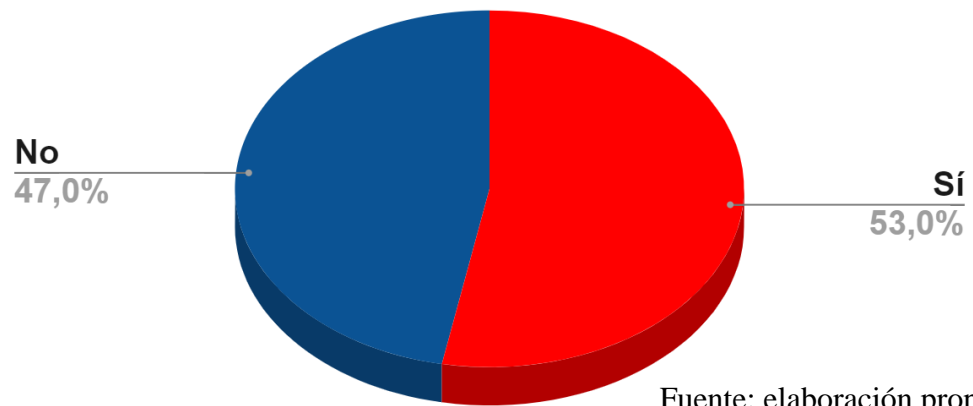
**¿A través de que medios le gustaría recibir información de servicios o promociones de la nueva sucursal de "Café Casona"?**



Fuente: elaboración propia

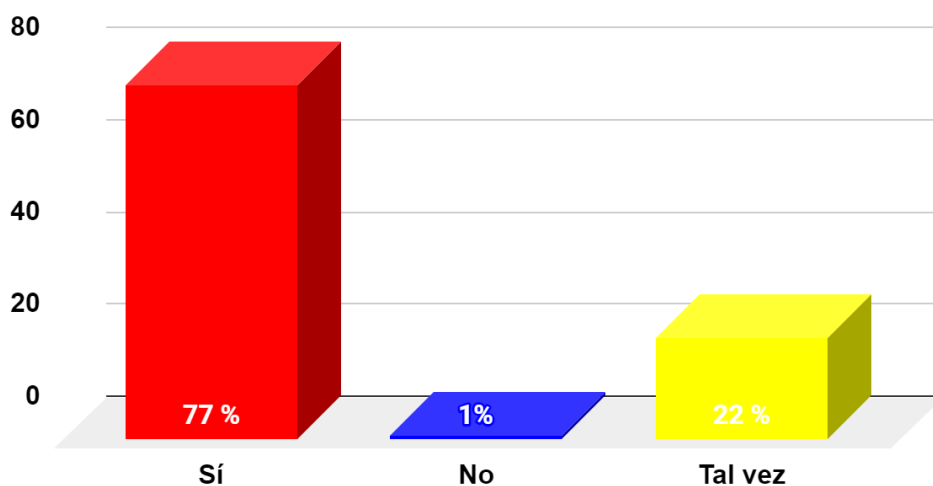


**Figura 30:** Conocimiento de Café La Casona  
**¿Conoce o ha escuchado sobre Café "La Casona"?**



Fuente: elaboración propia

**Figura 31:** Intención de visita a Café La Casona, Santa Ana  
**¿Visitaría Café La Casona si existiera una sucursal en Santa Ana?**



Fuente: elaboración propia

En aspectos más concretos para la Corporación Salaverría, el 53% conoce o ha escuchado sobre Café La Casona, el resto que es un 47% aún no conoce, sin embargo a pesar del alto porcentaje que no posee conocimiento de dicho café el 77% de la población consideraría o estaría abierta a conocer y visitar una nueva opción que es Café La Casona, si se apertura una sucursal en Santa Ana y un 22% lo ve probable. Para comunicar sobre toda la oferta del producto, el servicio que se brindaría y demás son las redes sociales la herramienta más oportuna y eficaz, específicamente Facebook e Instagram con un 91%, una brecha del 9% entre la publicidad digital y lo tradicional como prensa, radio o televisión.

Se realizó una segunda investigación descriptiva, los resultados de esta parte del capítulo, se enfocan en los clientes actuales de las distintas sucursales de Café La Casona, y se ejecutó con una muestra de 100 personas.

### 3.2 Análisis y situación de la demanda actual de Café La Casona (SECCIÓN B)

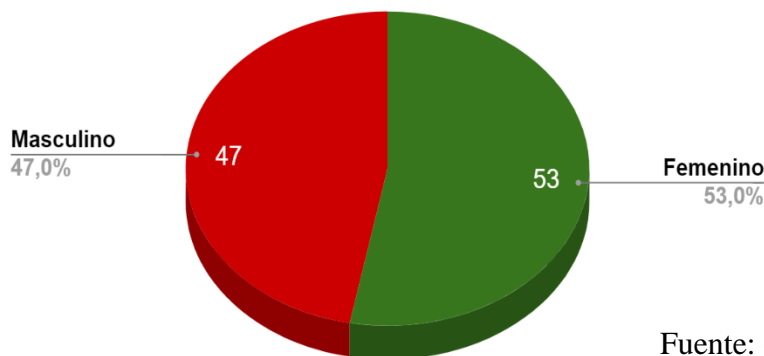
El éxito de realizar el estudio de factibilidad para la apertura de una sucursal de Café La Casona en Santa Ana, depende de las herramientas de diagnóstico utilizadas como es la encuesta al cliente y de esta manera poder evaluar la situación actual de la empresa y obtener resultados para generar mejoras en el crecimiento e inversión.

#### 3.2.1 Información de la población estudiada

##### 1. Género

¿Cuál es su Género?

**Figura 32:** Género de clientes Café La Casona

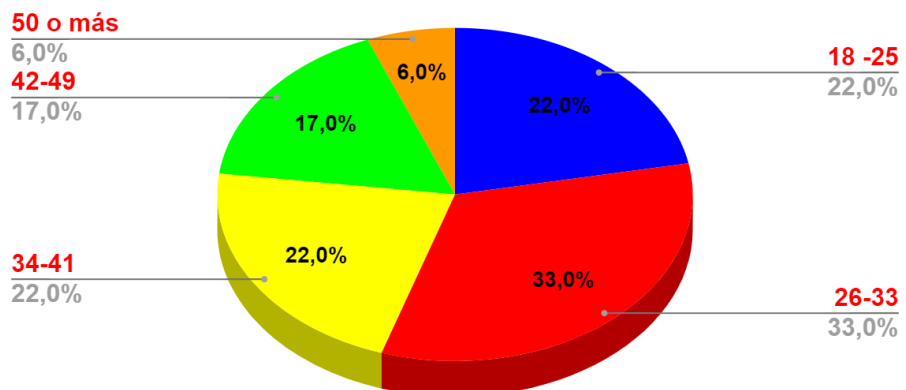


Fuente: elaboración propia

A través de esta variable se identificó que la mayor proporción de clientes del Café La Casona son del sexo femenino con un 53%; la diferencia es mínima con el sexo masculino que es un 47%.

##### 2. Edad

¿Cuál es su edad?



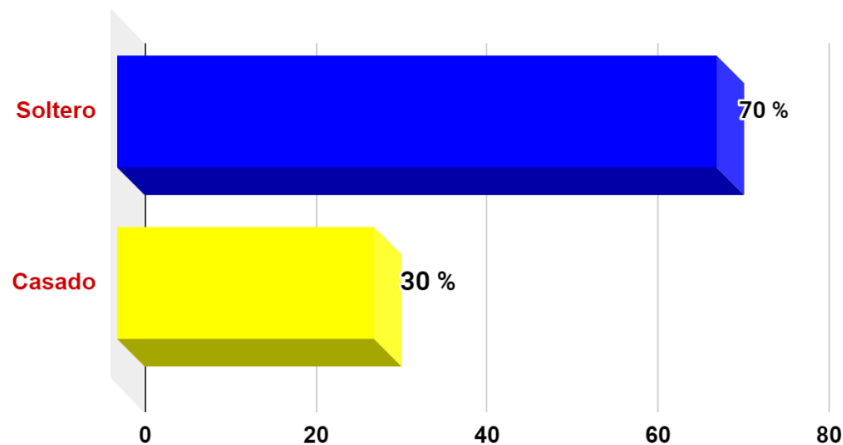
Fuente: elaboración propia

Con respecto a la variable de la edad, los resultados de la encuesta proporcionaron los siguientes porcentajes: 33% de los 26 a 33 años, 22% de 18 a 25 años y además otro 22% de 34 a 41, 17,9% de 42 a 49 años y un 6% más de 50 años, lo cual nos indica que el mayor porcentaje de los clientes del café en promedio son de los 26 a 41 años aproximadamente.

### 3. Estado civil

**Figura 34:** Estado civil de clientes Café La Casona

¿Cuál es su estado civil?



Fuente: elaboración propia

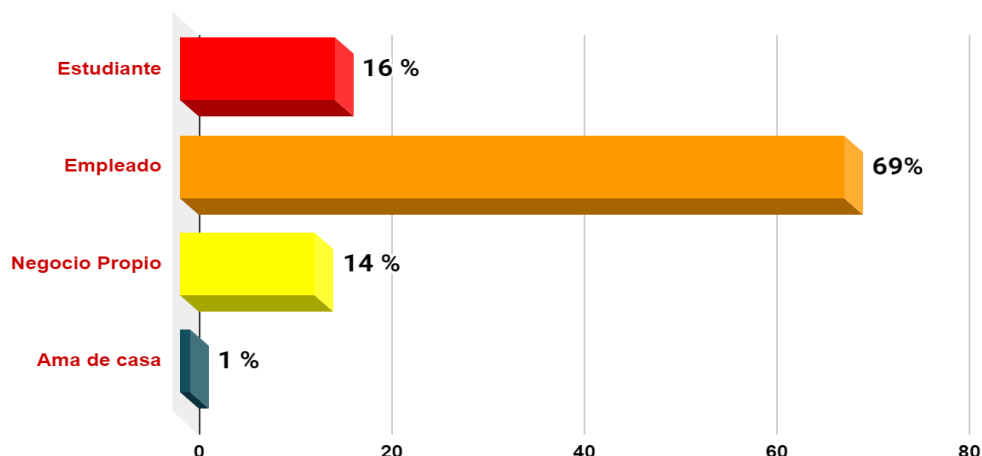
La mayor parte de los clientes que visitan el café son personas solteras con un 70% de la población entrevistada en las diferentes sucursales y un 30% son casados.

### 4. Ocupación

El 69% de los clientes son empleados, un 16% estudiantes, un 14% cuentan con negocio propio y un 1% que es ama de casa.

**Figura 35:** Ocupación de clientes Café La Casona

¿Cuál es su ocupación?

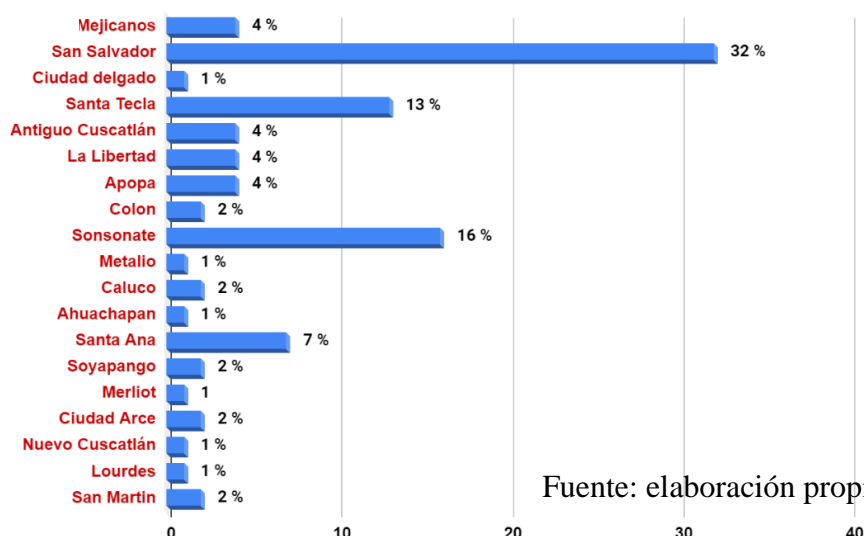


Fuente: elaboración propia

## 5. Residencia

**Figura 36:** Municipios de residencia de clientes Café La Casona

¿Cuál es su municipio de residencia?



La encuesta se realizó en todas las sucursales que tiene Café la Casona, la cual reúne información de todos los lugares donde tienen actualmente el negocio establecido, es decir los departamentos de San Salvador, Ahuachapán, Sonsonate, La Libertad.

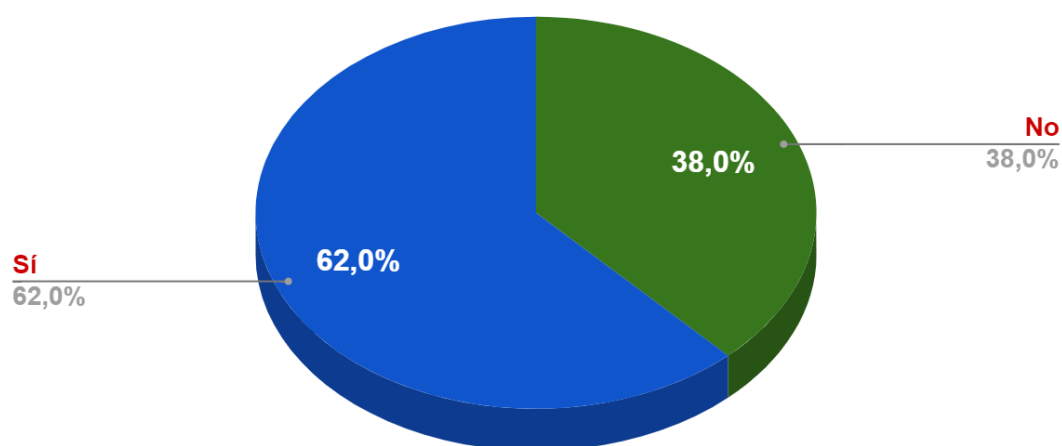
### 3.2.2 Demanda de bebidas y alimentos en café La Casona

#### 1. Frecuencia de visita

Del 100% de los entrevistados el 62% manifestó que visita el Café La Casona con regularidad y un 38% no lo visita con mucha frecuencia.

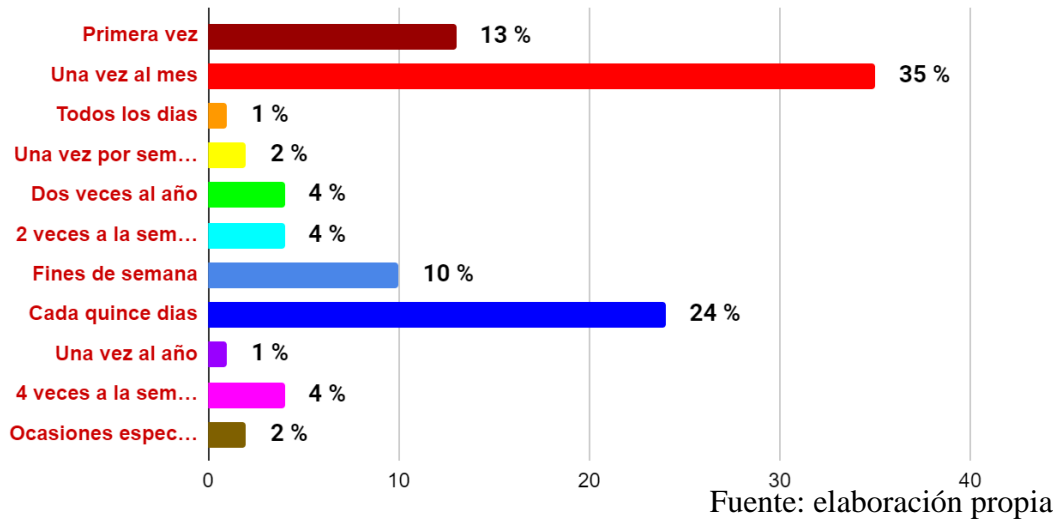
**Figura 37:** Visitas de clientes Café La Casona

¿Visita con regularidad Café La Casona?



**Figura 38:** Frecuencia de visitas de clientes Café La Casona

**¿Con qué frecuencia acude a una sucursal de Café La Casona?**

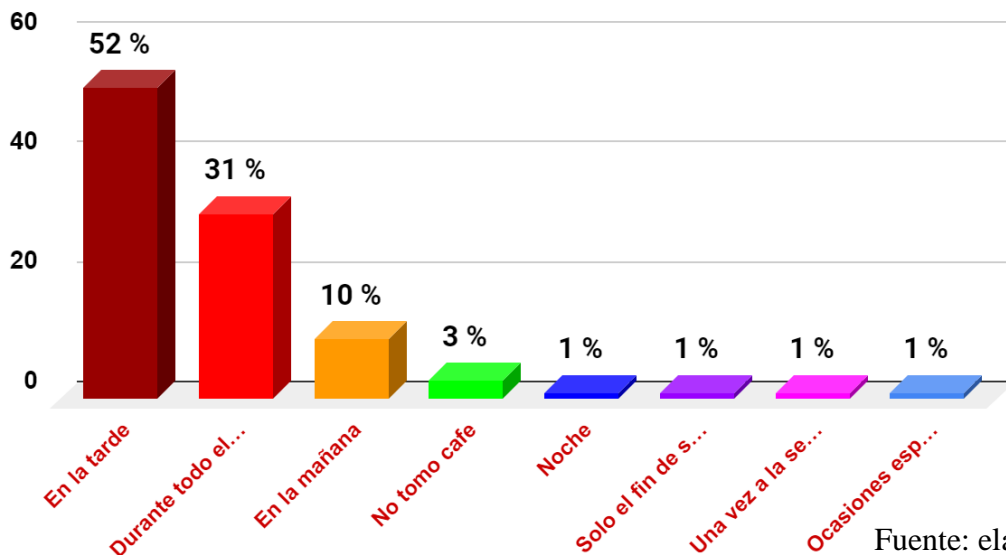


Del 62% que visita “Café La Casona”, se obtiene que el 35% lo visita una vez al mes, el 24% lo hace cada quince días y el 10,1% los fines de semana y el resto manifiesta es primera vez o en ocasiones específicas, lo que nos indica que muchos de los clientes son fieles y frecuentes.

2. Horarios que consume café u otras bebidas.

**Figura 39:** Preferencia de horario para bebidas

**¿A que hora del día toma café?**

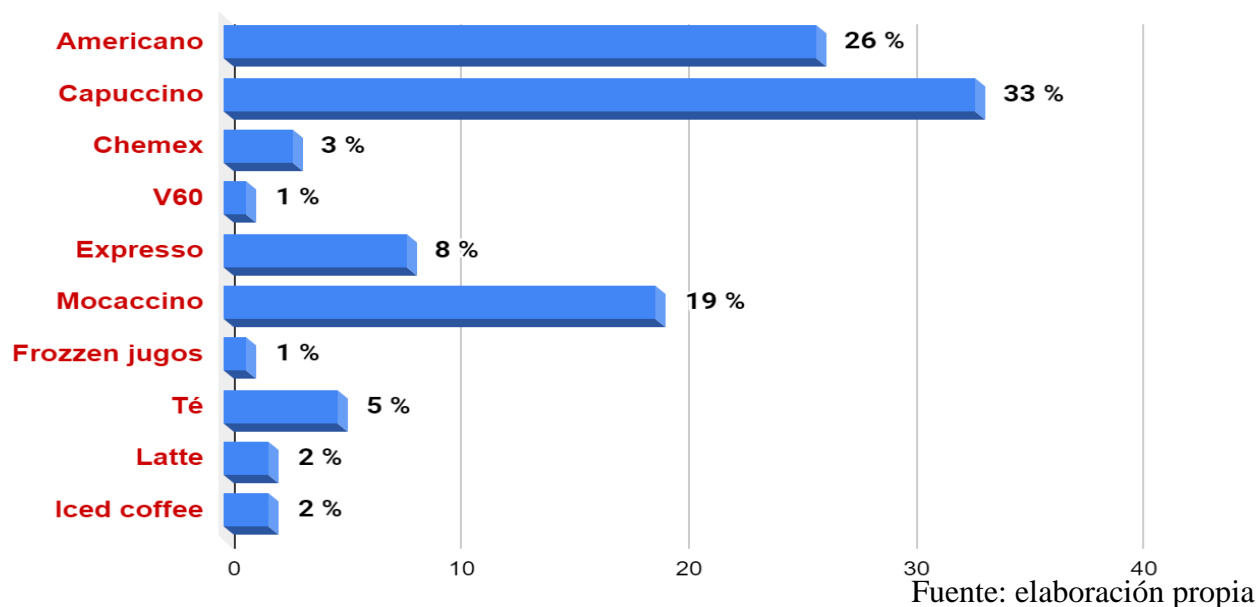


Con respecto a los horarios de consumo del café de los clientes actuales el 52 % lo realiza por la tarde, un 31% durante el día y un 10% específicamente por la mañana.

### 3. Preferencia de bebidas y alimentos

**Figura 40:** Preferencia de consumo en bebidas

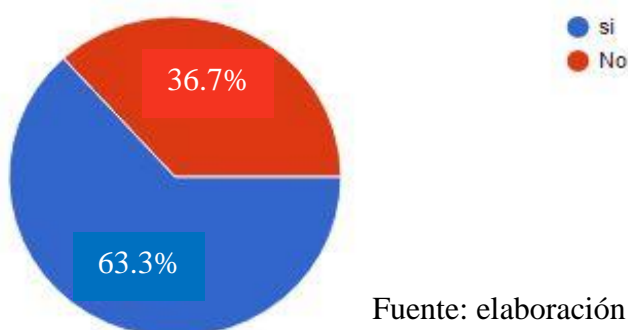
**¿Cuál de las siguientes opciones considera como su café o bebida preferida?**



Según la encuesta realizada a los clientes el 33% prefiere el cappuccino, el 26% el americano, el 19%, el mocaccino, el 8% el expresso y un 14% representa otro tipo de bebidas frías y a base de café.

**Figura 41:** Preferencia de acompañamiento de bebidas

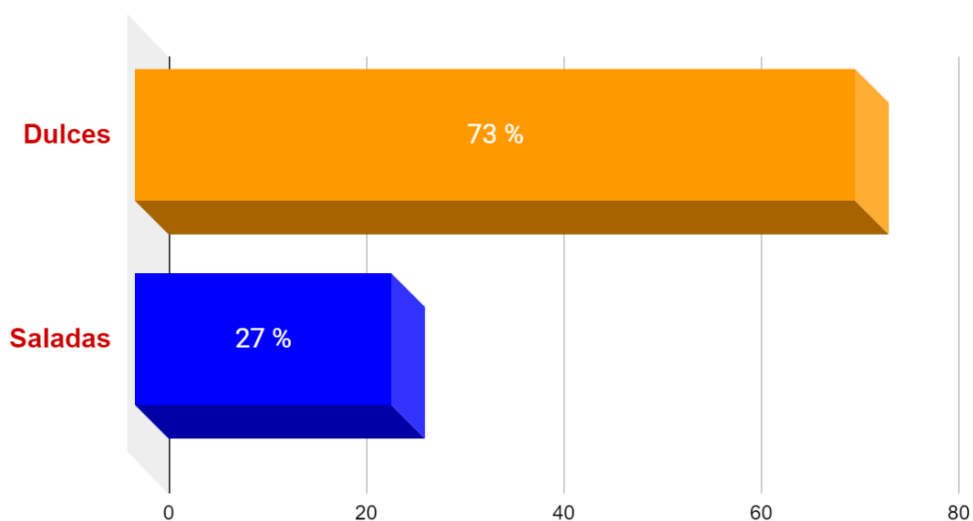
**¿Al beber café tiende a acompañarlo con algún platillo?**



Con respecto al consumo de alimentos un 63.3% acompaña sus bebidas con algún platillo. De ello, son platillos dulces el 73.4% y el 26.6% salado.

**Figura 42:** Preferencia de platillos

¿Suele optar por opciones?

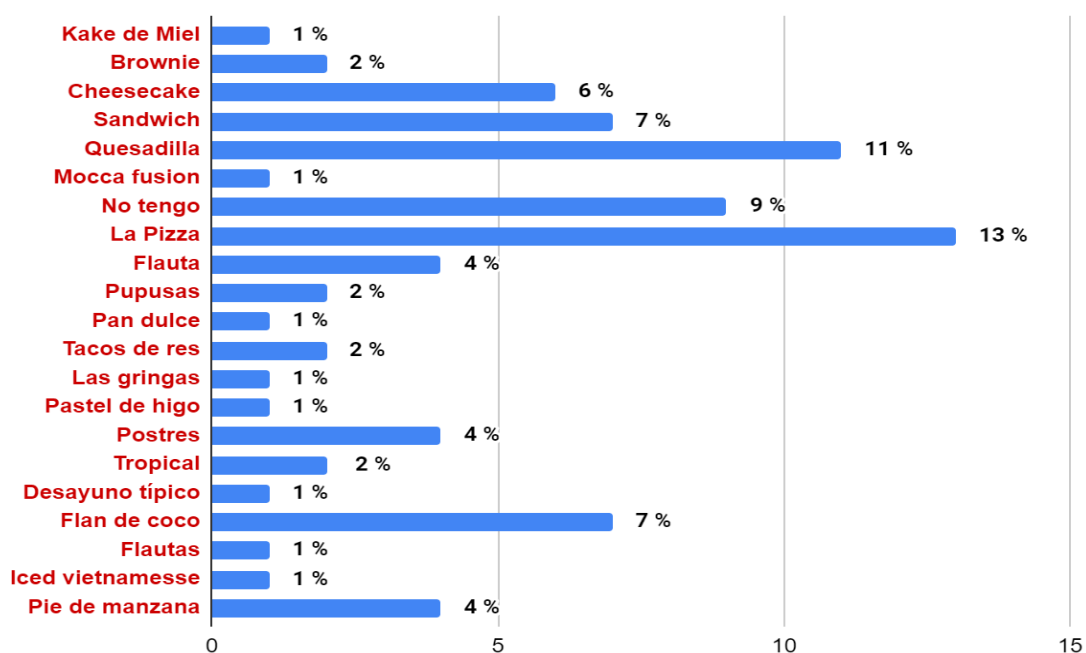


Fuente: elaboración propia

La preferencia de los platillos que se elaboran en el Café La Casona es variada, desde las quesadillas, chessecake, pizza, pupusas y sándwich, según las respuestas de los clientes la mayoría de los productos que se ofrecen son de su agrado y preferencia.

**Figura 43:** Platillos de Café La Casona

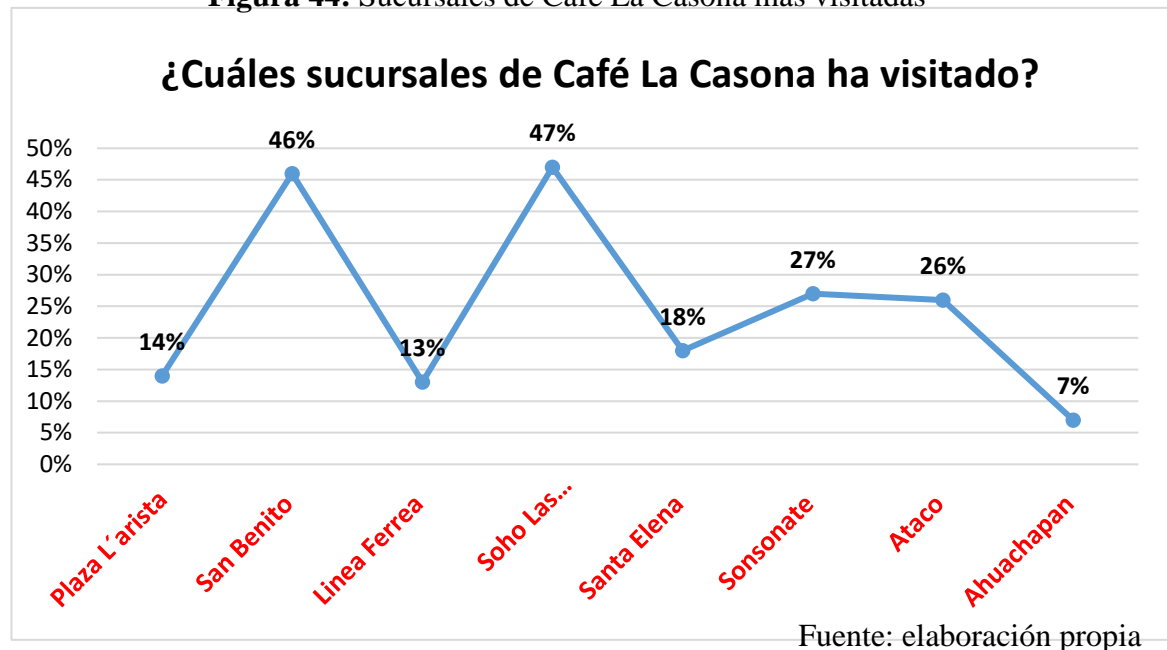
¿Cuál de los platillos de “Café La Casona” es su favorito?



Fuente: elaboración propia

#### 4. Sucursales más reconocidas de Café la Casona

**Figura 44:** Sucursales de Café La Casona más visitadas

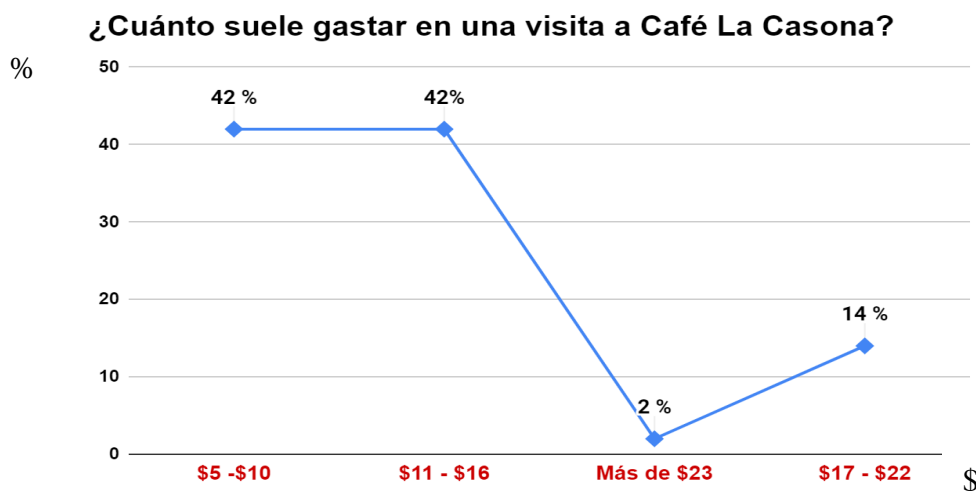


Entre las sucursales que son más reconocidas por los clientes, ya que algunos visitan más de una sucursal son con un 47% Soho las Cascadas, 46% San Benito, 27% visita Sonsonate, el 26% Ataco, el 14% Plaza L'arista, el 13% Línea Férrea y un 7% Ahuachapán que es relativamente nueva y ha cambiado de ubicación.

#### 5. Gasto aproximado en cafeterías

De acuerdo a los resultados obtenidos el gasto promedio de los clientes se divide así: un 42% de \$5.00 a \$10.00 USD, otro 42% de \$11 a \$16.00 USD y un 14% entre \$17 y \$22 USD y solo un 2% más de \$23.00 USD.

**Figura 45:** Promedio de gasto en visita a Café La Casona



Fuente: elaboración propia

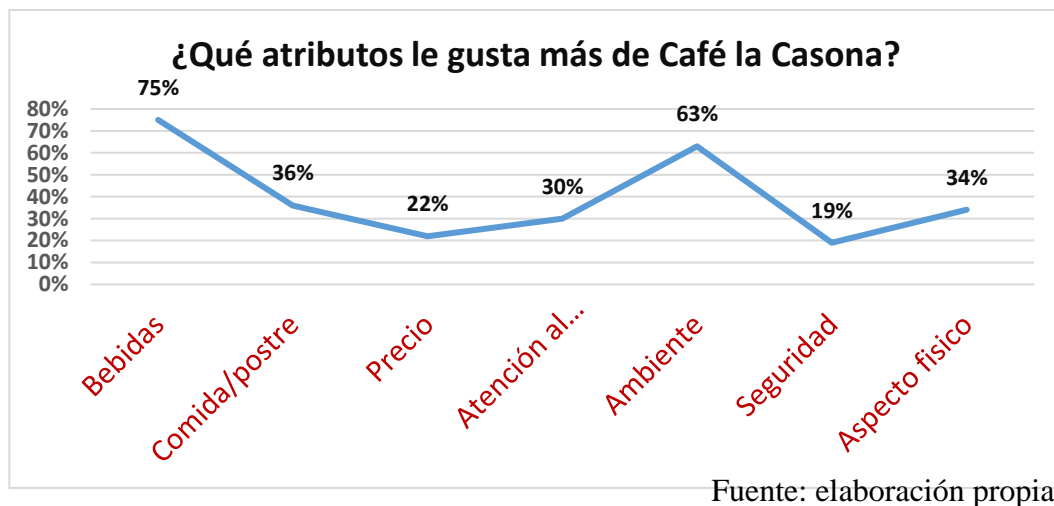


### 3.2.3 Análisis de los factores de preferencia actuales

#### 1. Atributos que los clientes prefieren:

Los atributos por los cuales los clientes de Café La Casona les gusta visitar las diferentes sucursales son un 75% por sus bebidas, un 63% por el ambiente que el lugar les brinda, un 36% en general por su comida y postres, 34% manifestaron que les gusta el aspecto físico del lugar, lo cual incluye sus elementos simbólicos como el árbol con luces, sus muebles de madera y otros.

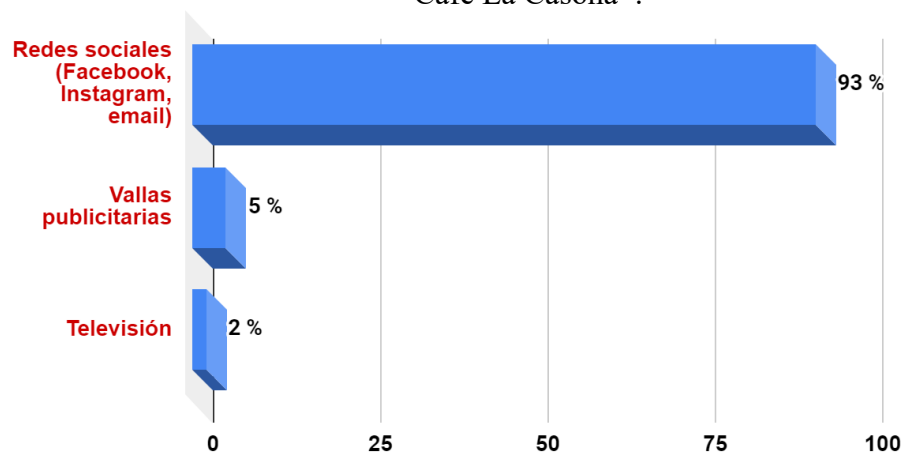
**Figura 46:** Productos preferidos de Café La Casona



#### 2. Marketing de Café La Casona

Los medios de marketing por el cual el cliente de Café la Casona le gustaría conocer las diferentes ofertas y servicios es a través de las redes sociales con un 93% redes sociales, 8% vallas publicitarias y un 5% la televisión.

**Figura 47:** Medios preferidos para informarse de Café La Casona  
**¿A través de que medios le gustaría recibir información de servicios o promociones “Café La Casona”?**

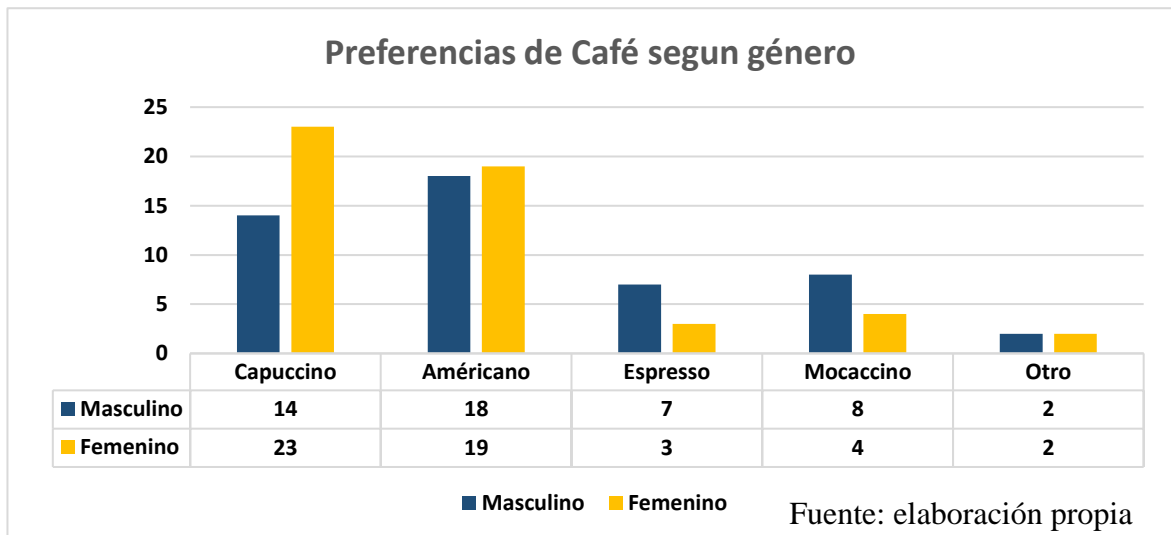


Fuente: elaboración propia

### 3.3 Cruce de variables (SECCIÓN C)

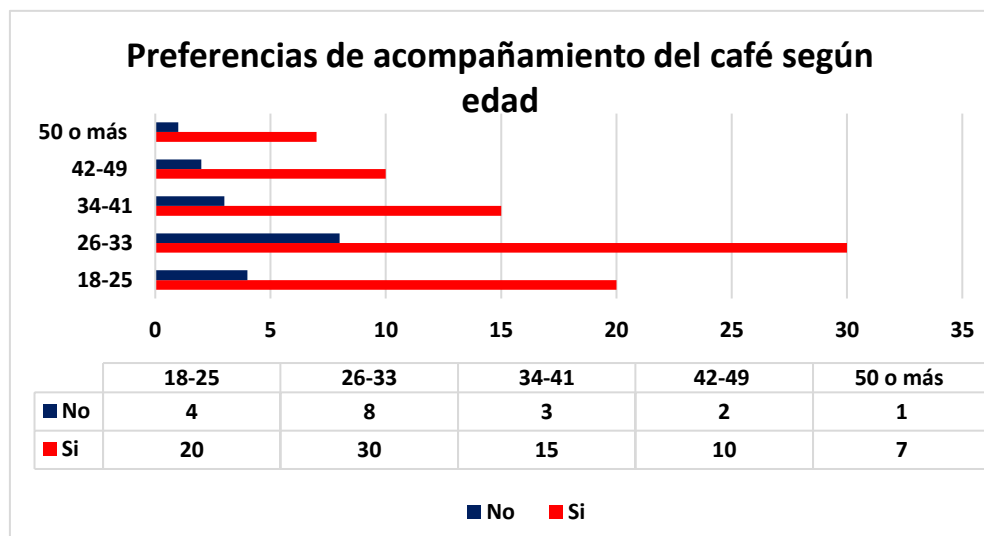
El cruce de variables, en una investigación es importante, siendo esta sección una investigación correlacional y explicativa, en aquellas variables que tiene al menos una relación, esto ayuda a identificar tendencias en aspectos relevantes para el estudio de mercado. A continuación se presentan los hallazgos más sobresalientes:

**Figura 48:** Género y preferencia de consumo en bebidas



Las mujeres prefieren el cappuccino y los hombres disfrutan más el café americano.

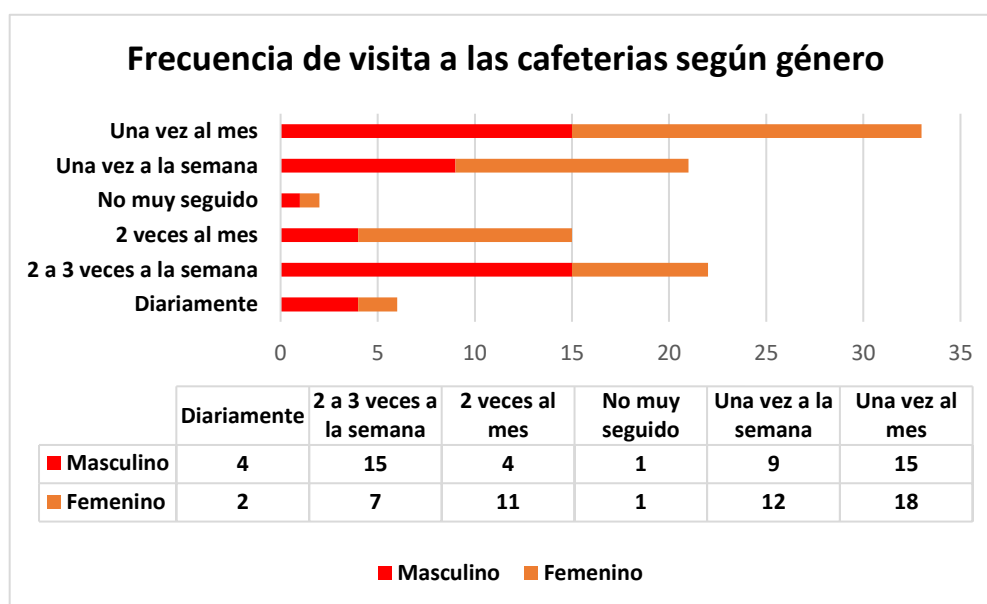
**Figura 49:** Rango de edad y preferencia por acompañar con platillo su bebida



Fuente: elaboración propia

Los adultos jóvenes entre 26 a 33 años, son los que más prefieren pedir un complemento con su café, sea dulce o salado.

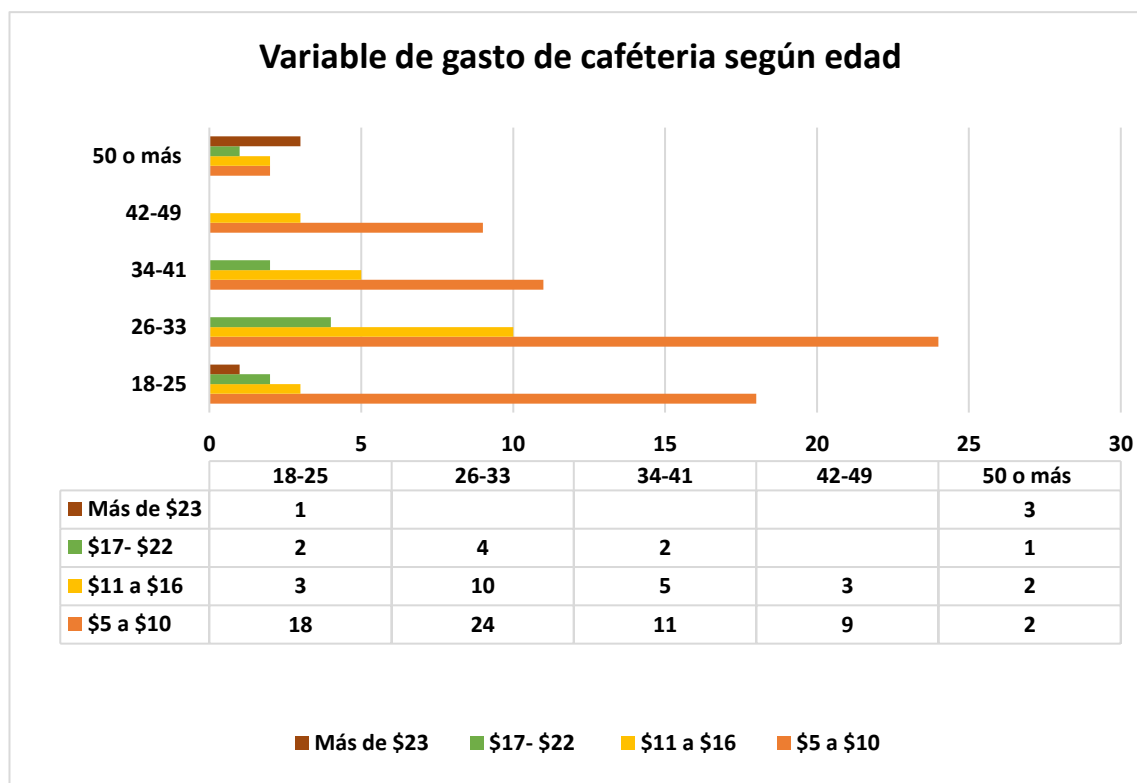
**Figura 50:** Género y frecuencia de visitas a cafeterías



Fuente: elaboración propia

La investigación indica que la frecuencia de visita de mujeres a cafeterías es usual al menos una vez al mes o semanalmente, pero los hombres acuden entre 2 y 3 veces a la semana.

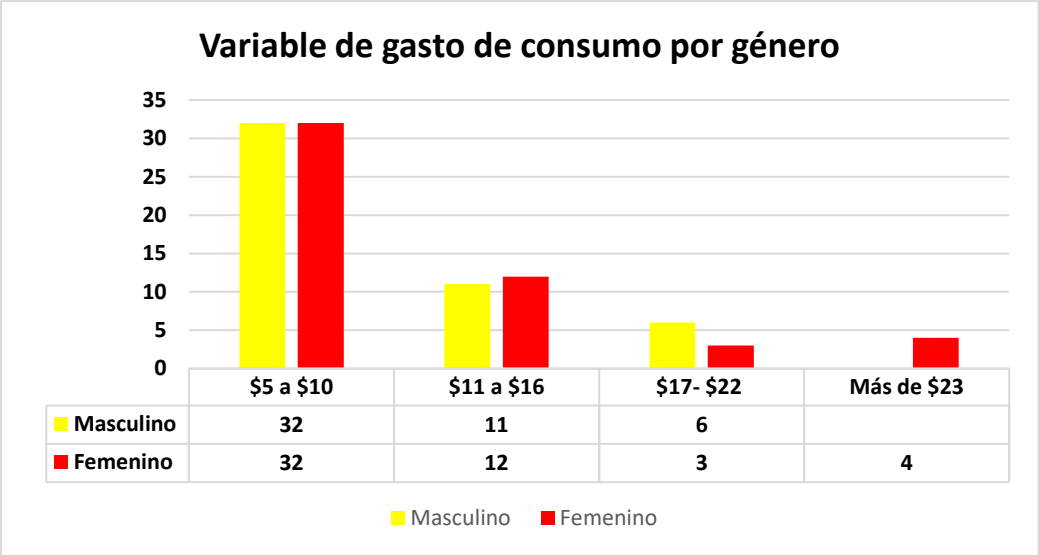
**Figura 51:** Rango de edad y rango de precios para gasto en visita a cafetería.



Fuente: elaboración propia

Los adultos jóvenes entre 26 a 33 años suelen gastar en una visita para tomar café entre \$5.00 a \$16.00USD, pero los clientes que tienen más de 50 años suelen gastar en una visita más de \$23.00USD.

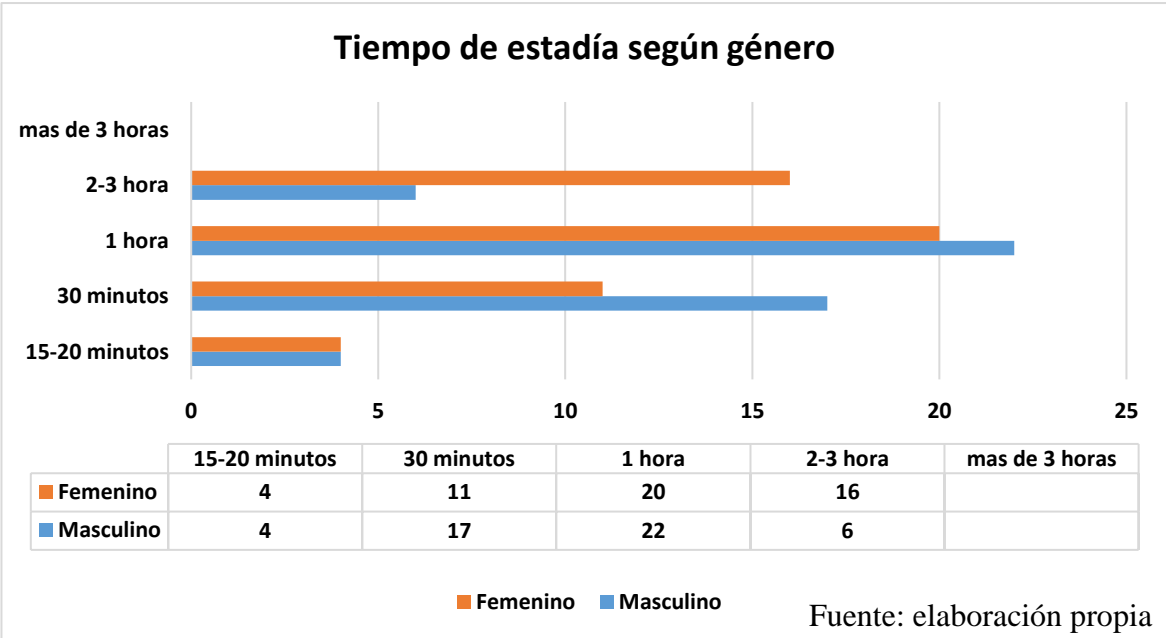
**Figura 52:** Género y rango de precios por gasto en una visita a cafetería.



Fuente: elaboración propia

Hombres y mujeres suelen consumir por igual entre \$5.00 a \$16.00USD.

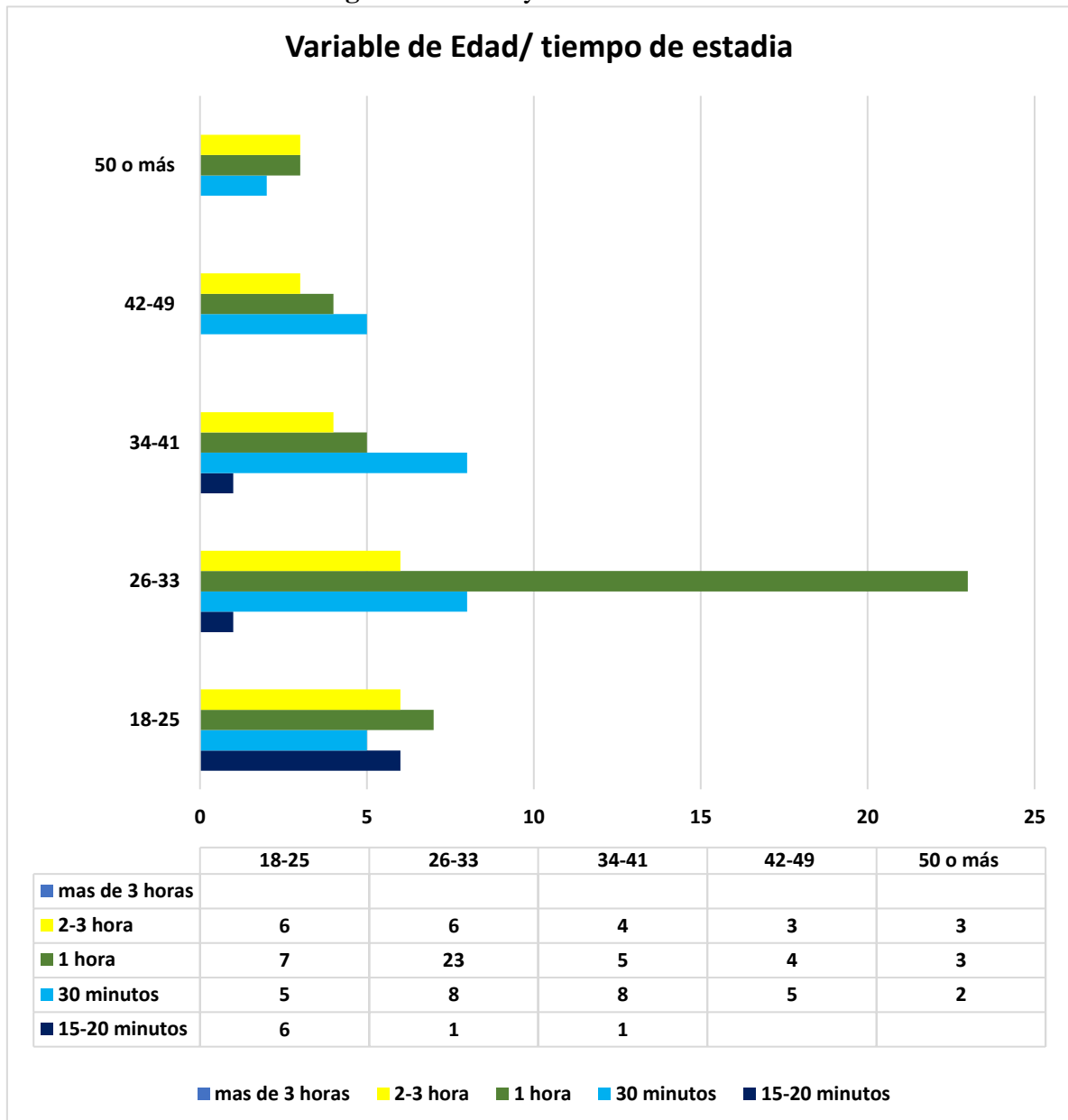
**Figura 53:** Tiempo de estadía por género.



Fuente: elaboración propia

Respecto al tiempo de estadía en una cafetería, según la investigación los hombres suelen permanecer en promedio, de media a una hora en las instalaciones, a diferencia de las mujeres que su estadía es más larga, en el rango de una hora a tres horas.

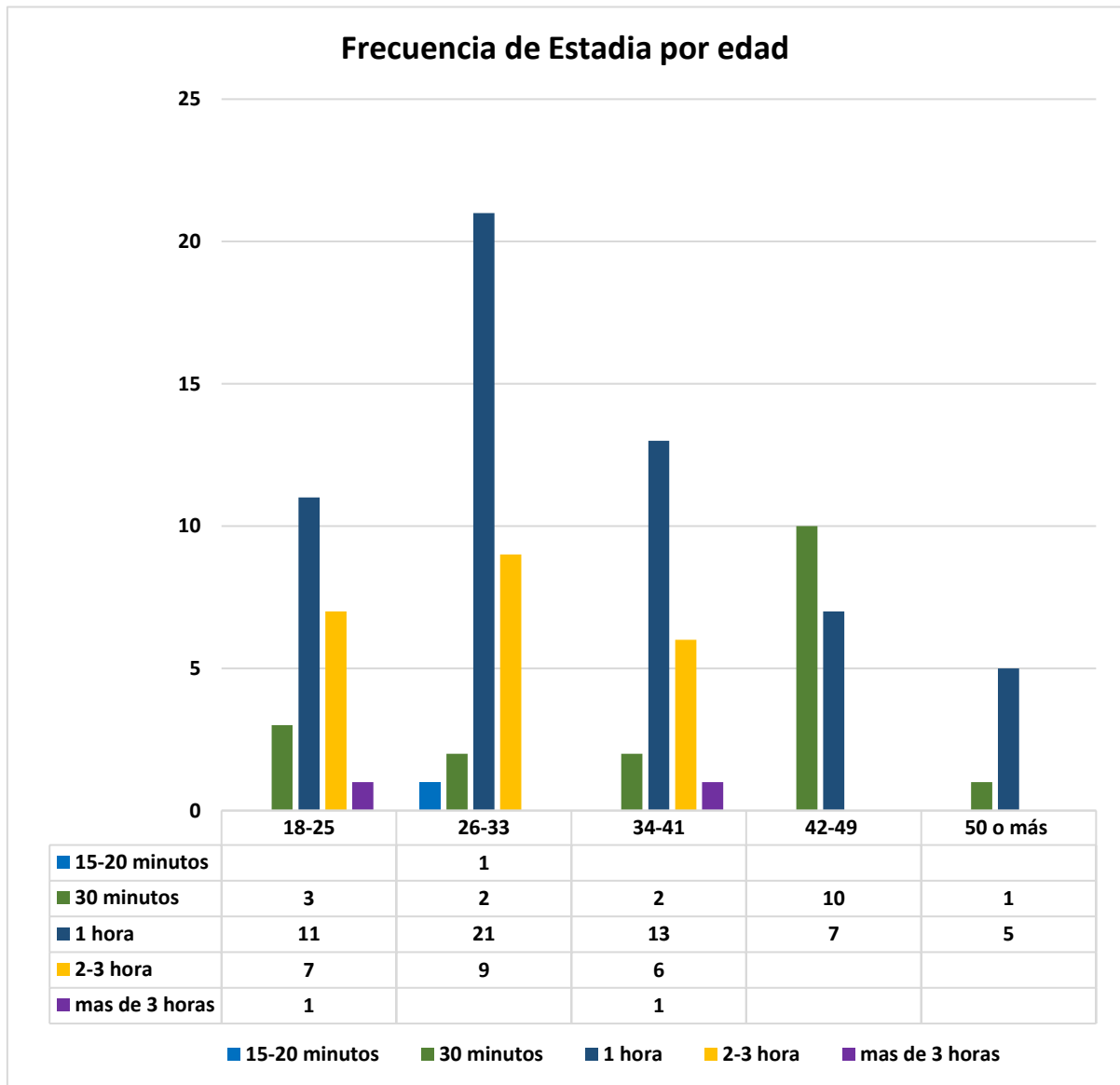
**Figura 54:** Edad y estancia en cafeterías



Fuente: elaboración propia

Se destaca que en el rango de 26 a 33 años, su estadía en una cafetería ronda de treinta minutos a una hora, los más jóvenes entre 18 a 25 años, suelen tener estadías más largas de 1 a 3 horas, al igual que las personas arriba de 50 años.

**Figura 55:** Rango de edad y tiempo de estadía en Café La Casona

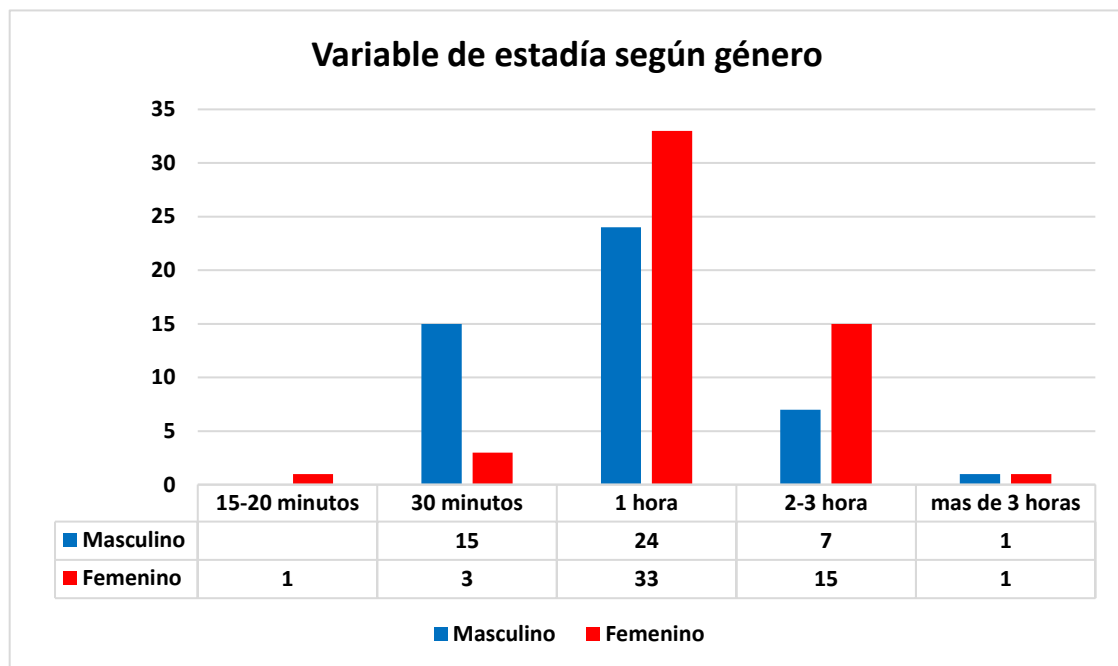


Fuente: elaboración propia

Según el estudio, el mayor rango de frecuencia de estadía es una hora y se observa en las edades de 26 a 41 años, se destaca que los jóvenes de 18 a 25 años, suelen estar más tiempo, es decir de 2 a 3 horas.

A continuación se presenta el cruce de variables de datos de clientes de Café La Casona

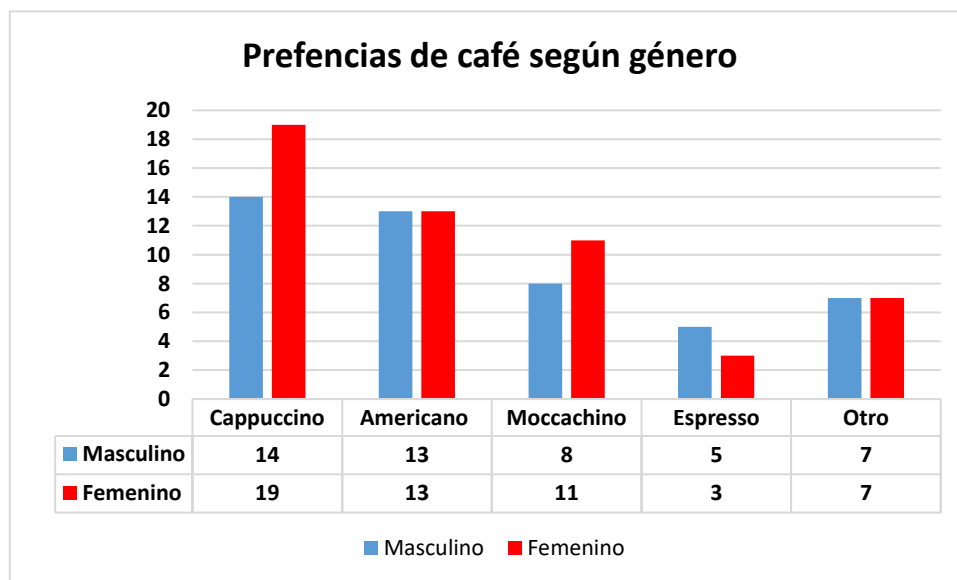
**Figura 56:** Género y tiempo de estadía en Café La Casona



Fuente: elaboración propia

Las mujeres suelen ser las que tienen mayor tiempo en estadía en el café y es desde 1 a 3 horas, y los hombres están en el rango entre 30 minutos a una hora.

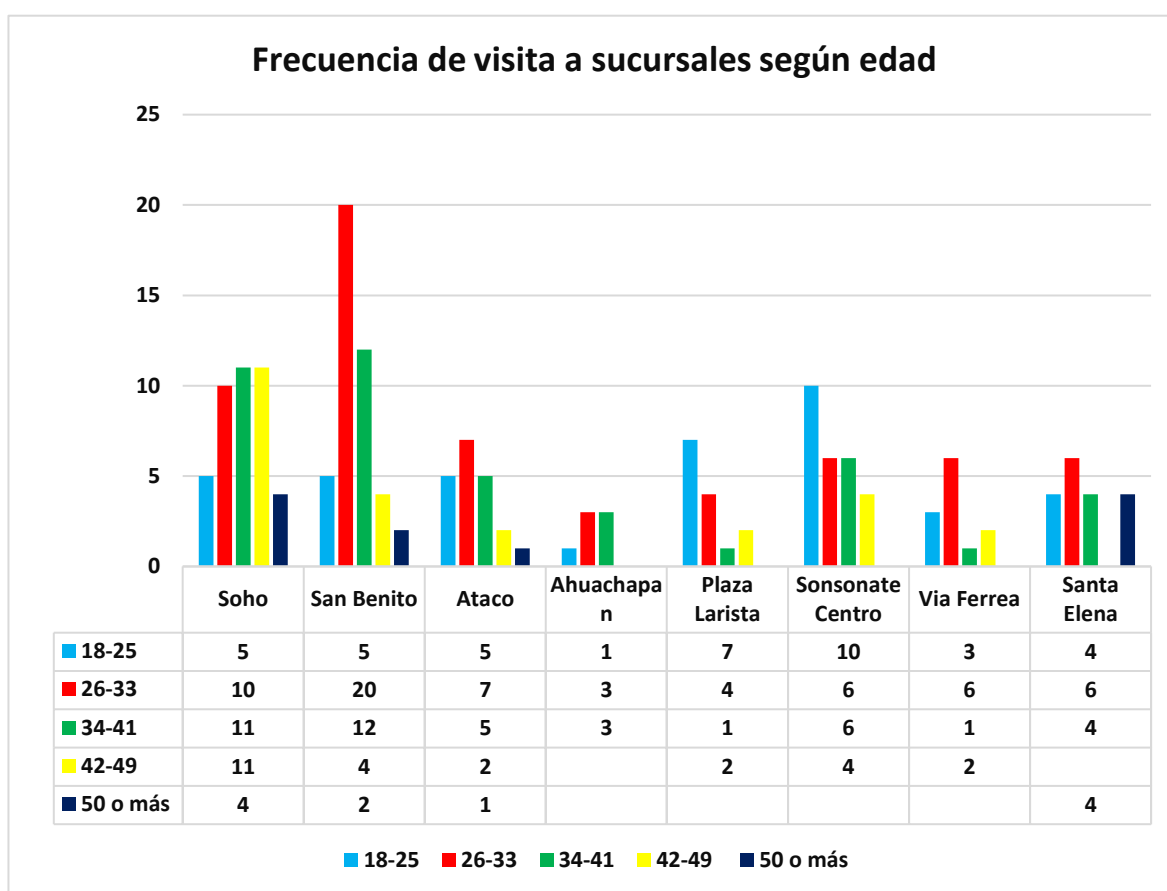
**Figura 57:** Preferencias de bebidas según género.



Fuente: elaboración propia

De acuerdo al género las mujeres prefieren bebidas como, cappuccino, moccachino, y prefieren menos, las bebidas más fuertes como el espresso al contrario de los hombres; el americano es de gusto de los 2 géneros.

**Figura 58:** Rango de edad y preferencia de sucursales

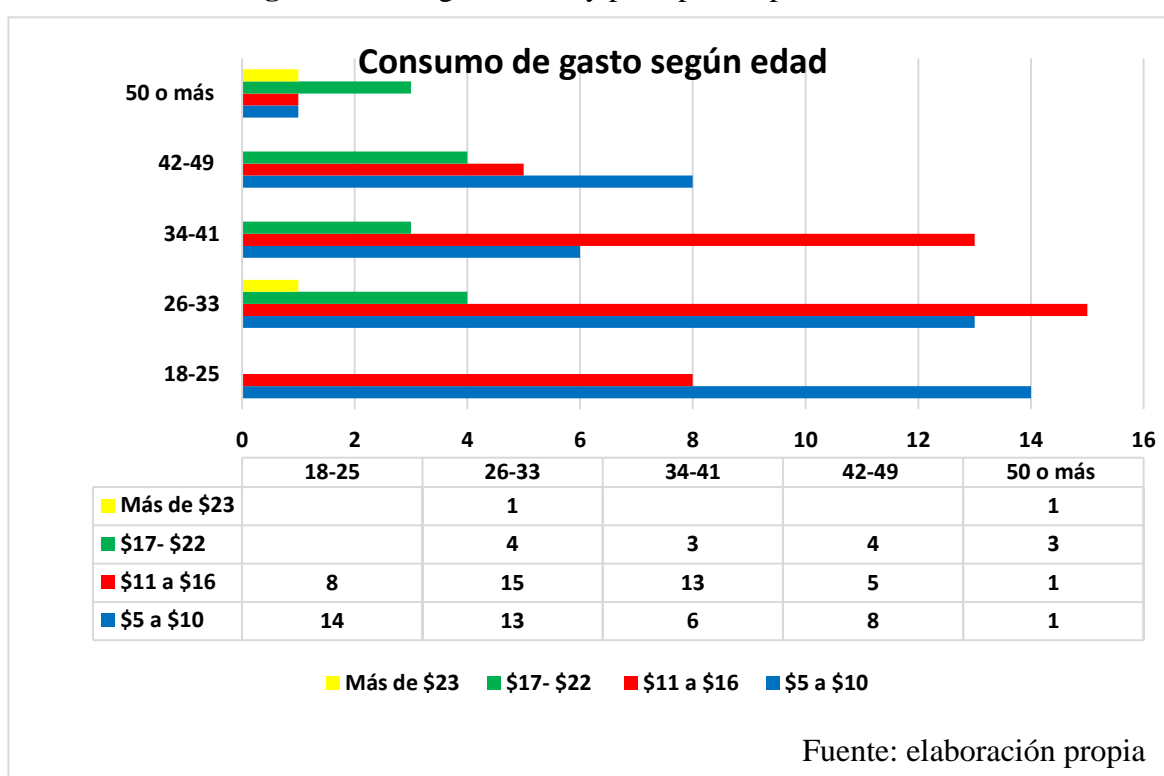


Fuente: elaboración propia

La sucursal Soho posee clientes de rangos mayormente en edades de 26 a 49 años, mientras que San Benito es visitado por jóvenes adultos entre 26 a 33 años, al igual que Ataco, Ahuachapán por personas de 26 a 41 años, Plaza L´arista y Sonsonate Centro es más concurrido por jóvenes de 18 a 25 años, Via Ferrea y la sucursal de Santa Elena posee mayor presencia de jóvenes adultos entre 26 a 33 años. La importancia de conocer estos datos es para planificar las acciones de mercadeo de acuerdo al rango generacional y poder adquisitivo.

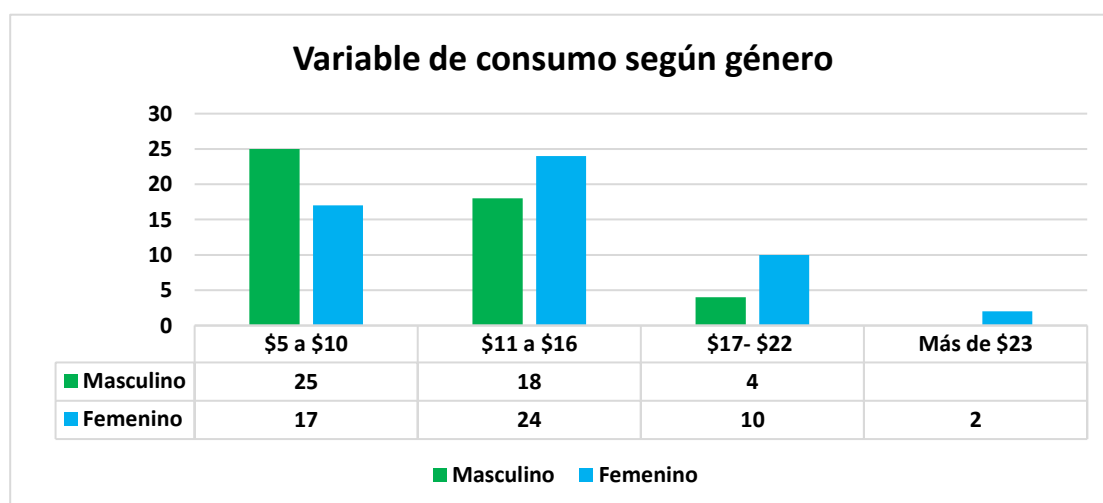


**Figura 59: Rango de edad y presupuesto para consumo**



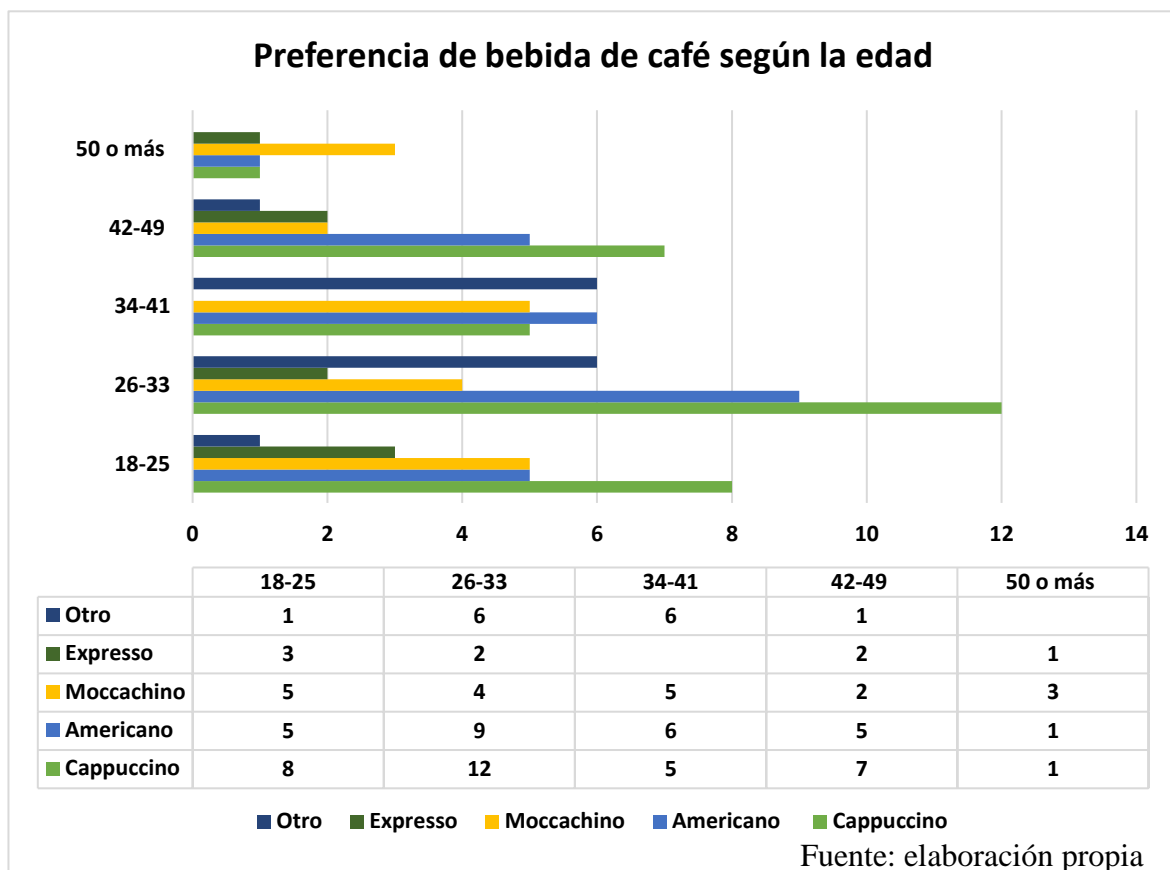
Los jóvenes entre 18 a 25 años de edad, suelen gastar en una visita al café, entre \$5 a \$10USD, las personas entre 26 a 41 años, su presupuesto aumenta y es de \$11 a \$16USD, las personas de 42 a 49 años suelen gastar de \$5 a \$10 USD y las personas arriba de 50 años suele destinar entre \$17 y \$22USD.

**Figura 60: Género y presupuesto para consumo**



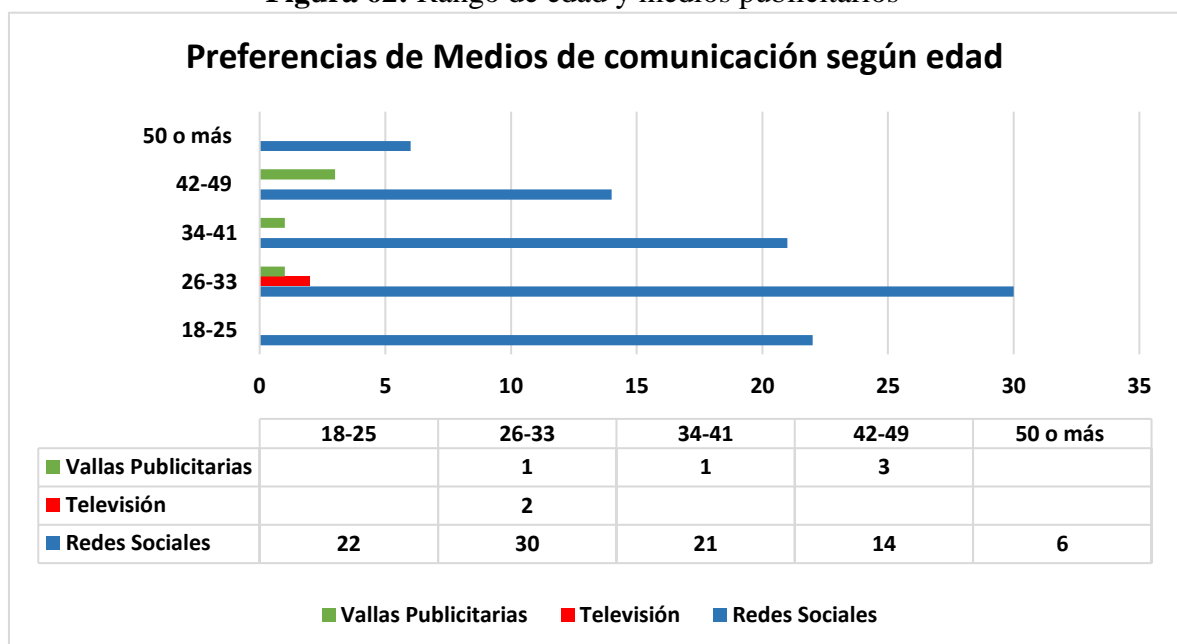
El promedio de consumo del hombre en Café La Casona es de \$5 a \$10 USD, a diferencia de las mujeres que va en el rango de \$11 a \$16 USD

**Figura 61:** Género y preferencia en bebidas



El cappuccino es la bebida preferida por los clientes, seguido del americano y moccachino, los jóvenes de 18 a 25 piden más el espresso que los otros rangos generacionales.

**Figura 62:** Rango de edad y medios publicitarios



Las redes sociales son los medios favoritos que los clientes prefieren para conocer la publicidad de Café La Casona.

Para el área del marketing digital, actualmente la empresa cuenta con 4 fanpage, que abarcan las 8 sucursales, siendo las siguientes:

Café La Casona Antiguo Cuscatlán: que abarca las sucursales de Soho Las Cascadas – Wallmart Santa Elena. Los datos más relevantes es que posee un 83% en índice de respuesta, posee un tiempo de respuesta promedio de 2 horas y un total de 891 seguidores, aproximadamente, las publicaciones semanales en total llegan a 3808 personas.(*Ver anexo 9*)

Café La Casona San Benito: La fanpage que únicamente atiende las inquietudes del público del restaurante de San Benito, tiene una audiencia de 20,000 seguidores, el índice de respuesta es de 62%, el cual es bajo para este tipo de negocios y el tiempo de respuesta promedio es de 1 hora. Las publicaciones semanales rondan en una audiencia de 10,226.

Café La Casona Ruta Las Flores: está fanpage atiende la tienda ubicada en Sonsonate Centro, Plaza Larista, Ataco y el Restaurante de Ahuachapán, cuenta con 8,287 seguidores. Un tiempo de respuesta promedio de 6 horas, lo cual es dañino para el negocio y un índice de respuesta del 90%. En las publicaciones semanales la audiencia es en promedio 1693.

Café La Casona La Gran Vía Férrea Sonsonate: dicha cuenta atiende únicamente al público de la línea férrea. Cuenta con 28,000 seguidores, la alta cantidad de seguidores se debe a que la cuenta ha migrado desde que fue creada para atender la sucursal de Plaza Merliot. El índice de respuesta es bajo teniendo un 30% y el tiempo de respuesta promedio es de 1 día, son las métricas más bajas de toda la administración y a las cuales se le debe prestar interés. 1295 es el promedio de vistas de las publicaciones semanales.

Además, se posee una cuenta en la plataforma de Instagram Café La Casona, en la cual se muestran las 8 sucursales, la visitas en promedio semanal es de 418 visitas al perfil, el número de publicaciones al mes de septiembre 2019 llegaba a 865 y un total de 13.5 mil seguidores, en su mayoría las fotografías publicadas son tomadas con cámara profesional, se realiza un trabajo posterior de diseño. El tema de la cuenta va desde la presentación de los baristas, métodos de preparación de café y los diversos platillos del menú.

La unidad de mercadeo ha sido creada recientemente, es decir tiene un plazo no mayor a un año, cuenta con: una colaboradora de mercadeo, un diseñador, una encargada de eventos sociales y corporativos, además de apoyo con un técnico en audio y video y se suma al equipo el supervisor de tiendas.

Dentro de los otros elementos que incluye el marketing, se encuentra:

**Producto:** El menú de los restaurantes varía en los diferentes puntos, en el caso del restaurante San Benito es un servicio más especializado que incluye desayunos, pizzas, un plato especial de carne, ensaladas, postres y bebidas frías y calientes. El menú de las cafeterías incluye comida mexicana como tacos, burritos, gringas, sopa de tortilla, paninis, y las bebidas frías y calientes, los postres están sujetos a disponibilidad.

**Precio:** El rango de precios es considerado por el mercado como aceptable e incluso no es una variable determinante para asistir al lugar, el producto con menor precio es de \$1.00 que es chocolate caliente para niños y el precio más elevado es de \$13.00 que es para el plato de carne. Sin embargo, los precios varían por sucursales.

**Plaza:** Se cuenta a la fecha con 8 sucursales San Benito, Soho Cascadas, WallMart Santa Elena, Sonsonate Centro, Sonsonate Plaza Larista, Sonsonate La Gran Vía Ferrea, Ataco y Ahuachapán.

**Promoción:** No se utiliza la estrategia de 2 x 1, pero se cuenta con alianzas de diversas instituciones como Banco de América Central para recibir el 25% de descuento en almuerzos, bebidas específicas en temporadas específicas con % de descuento, alianzas con Cerveza Cadejo, promoción con el programa de Diana Verónica y Tony Cabezas, que incluye difusión y promoción de Café La Casona y visitas a las sucursales para realizar una entrevista a personalidades y figuras del país.

**Proceso:** Con la ventaja de poseer una integración vertical, el desarrollo del proceso de atención al cliente se facilita. Se cuenta con días específicos para realización de pedidos, distribución y entrega, los productos con mayor elaboración se reparten desde 2 puntos estratégicos San Benito y Sonsonate Centro.

**Evidencia física:** Al ser un servicio de alimentación, la marca debe incorporar elementos tangibles para el cliente, que contribuyan a mejorar la percepción del servicio, lo más representativo de las sucursales y la marca, es un árbol de madera que se ilumina con luces amarillas y es el primer elemento perceptible al ingresar a los establecimientos, símbolo insigne de Café La Casona, otro elemento son los menús en base de madera.

### 3.4 Diagnóstico administrativo y organizacional de Café La Casona

Es necesario realizar un análisis desde la perspectiva administrativa, debido que un estudio y diagnóstico administrativo nos proporciona en un proyecto nuevo las herramientas que guían a las personas que administraran la nueva sucursal, además esto proporcionará conocer como está trabajando la organización actualmente y su funcionamiento con la finalidad de detectar problemas, causas y efectos y de esta manera proponer alternativas de solución

#### a. Objetivo del diagnóstico administrativo

- Identificar el funcionamiento administrativo de Café La Casona.
- Modernizar y mejorar los sistemas de procedimientos de la organización
- Conocer la imagen que la organización posee
- Localización y análisis de las fallas

#### b. Metodología del diagnóstico administrativo

Los instrumentos de diagnóstico que se utilizaron en el presente estudio de factibilidad es cuestionario de entrevista a todo el personal de las diferentes sucursales y directivos de la empresa y la observación directa que se realizó en las visitas.

#### c. Análisis Organizacional o Administrativo

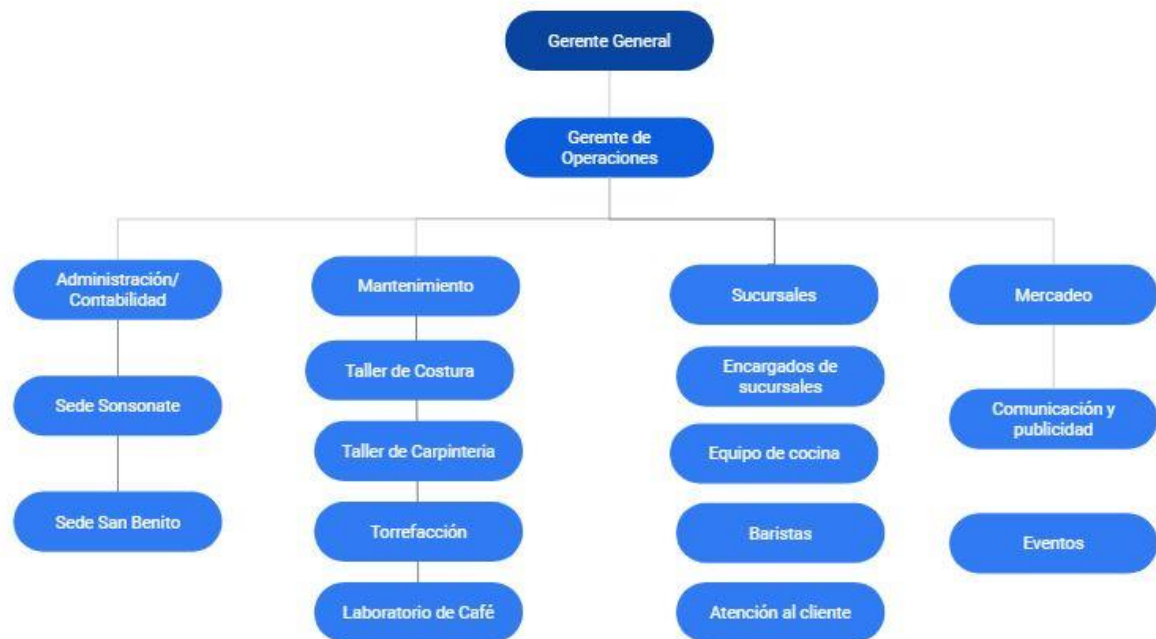
##### 1. Análisis estructural

En este apartado se evalúa cada uno de los componentes que integran la estructura organizacional, con el fin de detectar el cumplimiento de la misión, visión y objetivos establecidos.

Actualmente la empresa Café La Casona se encuentra en proceso de elaboración de la filosofía de empresa, pero como negocio forman parte de la Corporación Salaverria que se rigen bajo los mismos lineamientos. **(Ver Figura 63)**

- **Organigrama estructural de Café la Casona**

**Figura 63:** Organigrama Café La Casona



Fuente: elaboración propia

- **Niveles Jerárquicos**

El establecimiento de niveles jerárquicos dentro de la empresa está bien definido, el personal conoce la autoridad y jefes inmediatos.

- **Tipos y líneas de autoridad**

Están definidos quienes son los jefes en cada área y donde se debe acudir en las diferentes situaciones que se presentan.

- **Tramos de Control**

Con la existencia de un organigrama dentro de la empresa se logra llevar un control y supervisión de cada una de las áreas del café con sus respectivos medios de comunicación, realizando su propia auditoria.

- **Recursos existentes**

La empresa cuenta con aproximadamente 150 empleados en temporada alta por la actividad de corta de café; sin embargo, en las instalaciones de los restaurantes y café son aproximadamente 70 empleados.

- **Dependencia y relación con otras sucursales**

Las dos sucursales matrices que abastecen a las otras, según la zona geográfica, son Sucursal San Benito a Soho y Santa Elena; Sucursal Sonsonate Centro abastece la zona occidental.

## 2. Análisis funcional

Se analizaron las atribuciones y obligaciones que se deben cumplir en el desempeño laboral, para ello fue necesario analizar cada uno de los puestos que integran la estructura organizacional.

- **Descripción y perfiles de los puestos**

Actualmente la empresa no posee un descriptor de perfiles y puestos por escrito, sin embargo, se maneja criterios técnicos a la hora de contratación.

- **Grado de complejidad y especialización que se necesita.**

Depende del puesto a solicitar, se le pide estudio y experiencia.

- **Duplicidad de funciones**

No existe la duplicidad de funciones y por motivos de feriados y/o temporadas altas se recurre al personal de otras sucursales para apoyar en diferentes funciones, el personal si está capacitado para desempeñarse con eficiencia en diversas áreas.

## 3. Análisis procedimental

Se evaluó si la empresa se basa en un manual de normas de procedimientos para la prestación de servicios y elaboración del producto.

- **Procesos principales**

Actualmente no se manejan manuales de atención al cliente y elaboración del producto, es algo que la empresa debe trabajar para el mejor desempeño de su personal y mantener una uniformidad de servicio y producto en todas sus sucursales.

- **Procesos contingentes**

No existe un manual para este tipo de procesos, lo cual la empresa debe actuar en el momento que se presente, cualquier situación aleatoria.

- **Procesos en otras áreas**

No existe un manual, pero el personal se capacita para poder desarrollarse en las diferentes áreas, según se requiera.

#### 4. Análisis de facultades

Se evaluó detalladamente las aptitudes o derechos concedidos para realizar el trabajo. En este apartado según los cuestionarios de entrevistas, se logró detectar que el personal conoce cuál es su trabajo, como debe actuar, que debe utilizar, por tanto, están facultados para el buen desarrollo de sus funciones e imprevistos.

#### 5. Análisis de relaciones

Permite evaluar la comunicación, coordinación y dependencia existente para determinar la cultura organizacional que prevalece, permite evaluar la resistencia al cambio y lograr la participación del mercado.

El ambiente laboral, según entrevistas realizadas, es considerado como excelente, la mayoría manifestó que se trabaja en equipo y que existe una buena comunicación con los jefes superiores y directivos, se demostraron satisfechos ya que cuentan con incentivos, además de recibir capacitaciones de parte del personal que tiene más tiempo laborando en el área.

| <i>Proceso</i>                            | <i>No Posee</i> | <i>Necesita Mejorar</i> | <i>Actualizar</i> | <i>Si Posee</i> |
|---|-----------------|-------------------------|-------------------|-----------------|
| <b>Análisis Organizacional Filosófico</b> | X               |                         |                   |                 |
| <b>Análisis procedimental</b>             | X               |                         |                   |                 |
| <b>Análisis de facultades</b>             |                 |                         |                   | X               |
| <b>Análisis funcional</b>                 | X               |                         |                   |                 |
| <b>Análisis de relaciones</b>             |                 |                         |                   | X               |

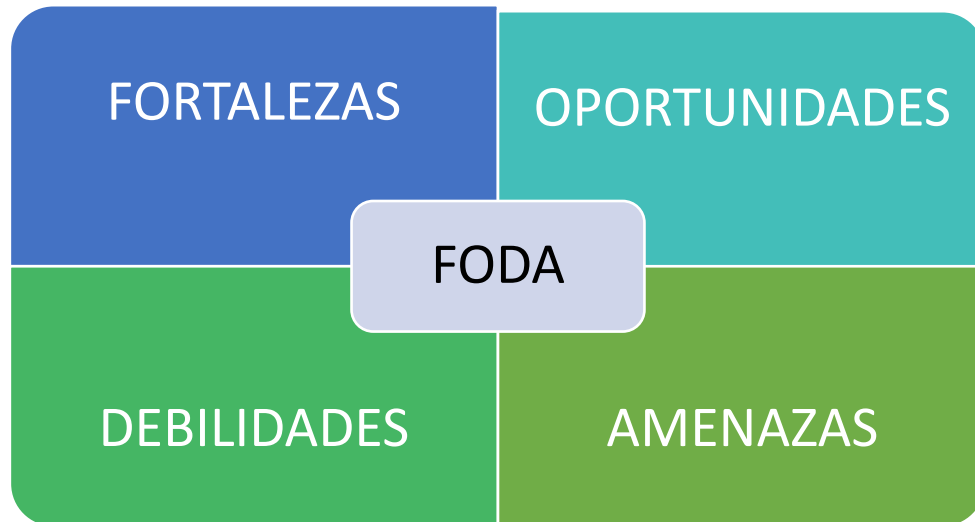
El diagnóstico administrativo, permitió identificar como Café La Casona se desarrolla actualmente y evidenció la falta de procedimientos y manuales de la organización, sin embargo se encuentra en fase de construcción de su marco organizacional filosófico, cabe destacar que según el personal hay una imagen positiva de cómo se ejecuta la administración.



### 3.5 Análisis de matriz FODA de la nueva sucursal

Se administró la herramienta FODA para Café La Casona en la nueva sucursal de Santa Ana permitió conocer de mejor forma el entorno en el que se desarrollará: (Ver figura 64).

**Figura 64:** Matriz FODA nueva sucursal



Fuente: elaboración propia

Fortalezas:

- La localización seleccionada se ubica en una zona estratégica por tener cerca el campus universitario, estadio y oficinas que son potenciales consumidores.
- El inmueble seleccionado posee dimensiones y características que son de aprobación por el propietario, cumpliendo con sus expectativas para el negocio.
- El precio del arrendamiento del inmueble se encuentra en el rango de precio aceptado por el propietario.
- Materia prima y servicio al cliente de Café La Casona con calidad.
- Concepto diferenciador con respecto a otros cafés, pastelerías y restaurantes existentes en la zona.
- Zona segura.

Debilidades:

- Costos de acceder a un nuevo mercado, pues la mayoría de la población no conoce la marca.
- Zona con varios competidores

Oportunidades:

- Zona con dinamismo económico.
- Fácil acceso a las instalaciones

Amenazas:

- Amplia oferta de cafeterías en la zona
- Disminución de turismo nacional e internacionales en el municipio de Santa Ana.
- Aumento de cuota del arrendamiento del local o suspensión de contrato de arrendamiento.
- Inflación en la economía, factor común que afecta a toda empresa.
- Fuerte identidad a la marca de Panadería Ban Ban de la población de Santa Ana por ser de origen santaneco.

Con la matriz FODA ya elaborada, se procedió a desarrollar las siguientes matrices:

### **3.5.1 Matriz de evaluación de los Factores Internos (MEFI)**

Se tomaron los 10 factores internos descritos en la MATRIZ FODA. Sucesivamente, se le asignó un peso a cada factor según su nivel de importancia, entre 0.1 (no es importante) hasta 1.0 (muy importante), donde el peso otorgado a cada factor expresa la importancia que tiene el mismo para alcanzar el éxito de la empresa. El total de todos los pesos debe dar la suma de 1.0 Con el peso ya asignado a cada uno de los factores, se realizó una segunda asignación, pero esta vez con una calificación de 1 a 5, a efecto de indicar lo que el factor representa para la empresa.

Por último, se multiplicó el peso de cada factor por su calificación y se sumaron las calificaciones ponderadas para obtener el total ponderado, con el fin de comparar en la matriz de Evaluación factores internos. (MEFI), siendo los resultados, los siguientes:

**Tabla 10: Matriz Factores Internos**

| <b>MATRIZ DE FACTORES INTERNOS</b>   |             |                     |                       |
|--|-------------|---------------------|-----------------------|
|  | <b>PESO</b> | <b>CALIFICACIÓN</b> | <b>PESO PONDERADO</b> |
| <b>FORTALEZAS</b>  |             |                     |                       |
| La localización seleccionada se ubica en una zona estratégica por tener cerca el campus universitario, estadio, oficinas que son potenciales consumidores. | 0.2         | 4                   | 0.8                   |
| El Inmueble seleccionado posee dimensiones y características que son de aprobación del propietario cumpliendo con sus expectativas para el negocio.        | 0.1         | 3                   | 0.3                   |
| El precio del arrendamiento del inmueble se encuentra en el rango de precio aceptado por el propietario.   | 0.1         | 3                   | 0.3                   |
| Materia prima y servicio al cliente de Café La Casona con calidad  | 0.15        | 4                   | 0.6                   |
| Concepto diferenciador con respecto a otros cafés, pastelerías y restaurantes existentes en la zona.   | 0.15        | 4                   | 0.6                   |
| Zona Segura  | 0.1         | 4                   | 0.4                   |
| Sub total  |             |                     | 3                     |
| <b>DEBILIDADES</b>   |             |                     |                       |
| Costos de acceder a un nuevo mercado, pues la mayoría de la población no conoce la marca   | 0.1         | 4                   | 0.4                   |
| Zona con varios competidores   | 0.1         | 4                   | 0.4                   |
| Sub total  |             |                     | 0.8                   |
| <b>TOTAL</b>   |             |                     | <b>3.8</b>            |

Fuente: Elaboración Propia

**3.5.2 Matriz de evaluación de factores Externos (MEFE)**

Se tomaron los 7 factores externos descritos en la MATRIZ FODA. Sucesivamente, se le asignó un peso a cada factor según su nivel de importancia, entre 0.1 (no es importante) hasta 1.0 (muy importante), donde el peso otorgado a cada factor expresa la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito de la empresa. El total de todos los pesos debe dar la suma de 1.0. Con el peso ya asignado a cada uno de los factores se realizó una segunda asignación, pero esta vez con una calificación de 1 a 5, a efecto de indicar lo que el factor representa para la empresa.

Por último, se multiplicó el peso de cada factor por su calificación y se sumaron las calificaciones ponderadas para obtener el total ponderado, con el fin de comparar en la matriz de Evaluación Factores Internos.

**Tabla 11:** Matriz Factores Externos

| MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS  |          |              |                |
|--|----------|--------------|----------------|
|  | PESO     | CALIFICACIÓN | PESO PONDERADO |
| <b>OPORTUNIDADES</b>   |          |              |                |
| Zona con dinamismo económico.  | 0.2      | 4            | 0.8            |
| Fácil acceso a las instalaciones   | 0.15     | 4            | 0.6            |
| <b>AMENZAS</b>   |          |              |                |
| Amplia oferta de cafeterías en la zona   | 0.2      | 4            | 0.8            |
| Disminución de turismo nacional e internacionales en el municipio de Santa Ana.                      | 0.1      | 3            | 0.3            |
| Aumento de cuota del arrendamiento del local o suspensión de contrato de arrendamiento.              | 0.1      | 3            | 0.3            |
| Fuerte identidad de marca de Panadería Ban Ban y población de Santa Ana por ser de origen santaneco. | 0.2      | 4            | 0.8            |
| Inflación  | 0.05     | 3            | 0.15           |
| <b>TOTAL</b>   | <b>1</b> |              | <b>3.75</b>    |

Fuente: Elaboración Propia

### 3.5.3 Gráfica MAFE y MEFI y sus resultados

**Figura 65:** Estrategias FODA

|               |                     |              |                         |                         |   |
|---------------|---------------------|--------------|-------------------------|-------------------------|---|
| OA:3.7        |                     | 4 a 3 FUERTE | 2.99 A 2 PROMEDIO       | 1.99 A 1 DÉBIL          | 4 |
| ALTO DE 3 A 4 | CRECER<br>CONSTRUIR | Y            | CRECER Y CONSTRUIR      | RETENER Y MANTENER      | 3 |
|               | CRECER<br>CONSTRUIR | Y            | RETENER Y MANTENER      | COSECHAR<br>DESINVERTIR | 2 |
|               | RETENER<br>MANTENER | Y            | COSECHAR<br>DESINVERTIR | COSECHAR<br>DESINVERTIR | 1 |
| BAJO 1 A 1.99 |                     | 4            | 3                       | 2                       | 1 |
| FD:3.8        |                     |              |                         |                         |   |

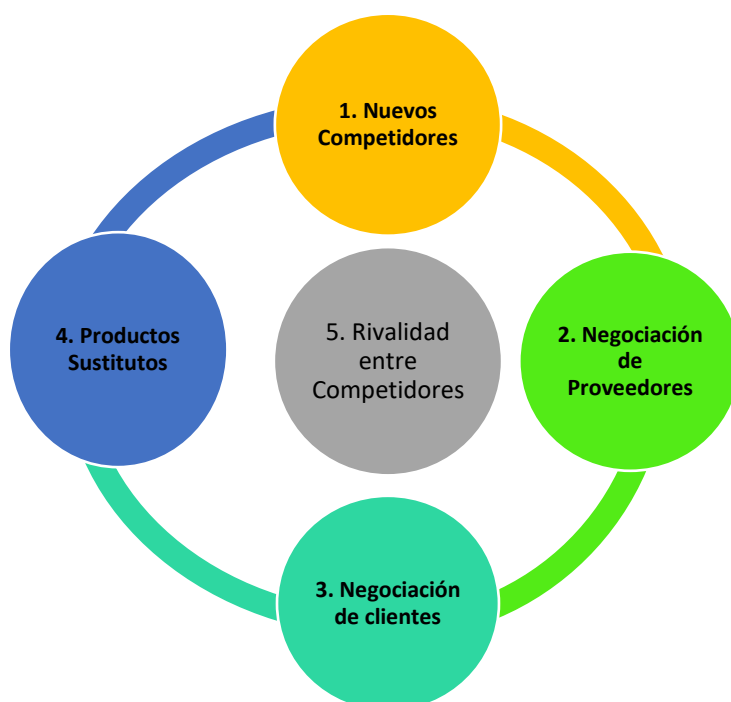
Fuente: Elaboración propia con base en resultados matriz MAFE y MEFI

Según los resultados de la evaluación FODA, se demuestra que Café La Casona debe considerar como plan estratégico de mercado, crecer y construir ya que los factores ponderados han mostrado resultados favorables obtenidos en la matriz de factores internos

FD:3.8 y factores externos OA:3.75. Para ello a pesar de ser menor las oportunidades que las amenazas, posee fortalezas para que el negocio sea aceptado por los consumidores. Con tal propósito se utilizan estrategias de ataque, que contribuyan a incrementar la cuota de participación en el mercado, o la entrada a nuevos mercados y alcanzar una mejor posición en el mismo, se debe realizar a través de la ejecución del marketing mix, es decir los aspectos de precio, plaza, promoción, proceso, personal y evidencia física.

### 3.6 5 Fuerzas de Michel Porter de Café La Casona

**Figura 66:** cinco fuerzas de Michael Porter



Fuente: Elaboración propia

Se utilizó la herramienta de las 5 fuerzas de Michael Porter por ser un modelo estratégico que establece un marco de referencia para evaluar el nivel e intensidad de competencia que existe en el mercado y planificar las futuras estrategias.

1. La amenaza de nuevos competidores: El mercado de cafés en El Salvador presenta una oferta amplia para los gustos y preferencias ya establecidas, en Santa Ana no es la excepción, se presenta constantemente nuevos competidores cada uno busca posicionarse en la mente de los clientes como el favorito, sus distinciones van desde espacios típicos en donde resaltan el café y sus acompañamientos, espacios

culturales, cafés de especialidades, comida saludable, espacios de lectura, ideales para eventos o reuniones. Otro elemento que se identifica es el requerimiento de capital, considerando un aproximado de al menos unos \$15,000 para el inicio de las operaciones, se considera a nivel general que las barreras de entrada para el negocio son pocas o de poco riesgo, por tanto, representa para Café La Casona un aspecto negativo.

2. El poder de negociación de proveedores: El mercado posee ventaja al contar con una amplia red de proveedores, tanto locales como externos. Al ser el departamento de Santa Ana importante en el cultivo del café y que cuenta con 2 de las cordilleras dedicadas a dicho grano, las empresas que no cuentan con su propio café tienen inclusive proveedores que brindan un menor costo y son fáciles de localizar, se realiza con la ayuda de COEXPORT o a través de las cooperativas, para otros elementos como insumos de uso diario existe una amplia oferta de distribuidoras como Diasa, Plastimundo, o inclusive supermercados como Super Selectos, Despensa de Don Juan. Referente a insumos de cocina.
3. El poder de negociación de los clientes: El mercado de café es amplio, según datos del 2017 sus habitantes ascendieron a 272,554 según las propias investigaciones el 87% del mercado en Santa Ana consume café, incluso se considera una bebida tradicional, su consumo es diario y varía entre 1 a 3 veces lo que genera más oportunidades de ventas. Se asocia también el consumo de café en restaurantes o cafeterías a un espacio para compartir con familia y amigos, es decir que en cada visita al menos se consumen 2 cafés como mínimo, entre otros productos en su mayoría dulces.
4. La amenaza de productos sustitutos: Como producto sustituto del café se considera el té, chocolate, leche o incluso las bebidas frías tal como frozen, frappe, limonadas, cerveza, incluso bebidas más locales como cebada y horchata u otras, sin embargo, es común y parte de los menús que un cafetería existan todas estas opciones. Café la Casona posee esa amplia gama de productos integrados en su servicio, por tanto, se puede considerar de bajo riesgo la amenaza de productos sustitutos.

5. La pugna entre competidores ya existentes: En el mercado actual existe ya una gran cantidad de cafeterías establecidas que llevan al menos 5 años de presencia en el mercado, la rivalidad en la industria es fuerte, ya que la competencia (Ban Ban) posee el Top of Mind de la categoría de café en Santa Ana y cuenta con más de 20 sucursales en dicho departamento, seguido por la internacional Starbucks que se ubica estratégicamente en el centro comercial de mayor importancia y la local Expresión Cultural. Los rangos de precios varían entre un 15%-25% la mayor cantidad de competidores se instalan en la zona de la Universidad de El Salvador, estadio Oscar Quiteño y Metrocentro y su infraestructura tiende a ser una casa adecuada a las necesidades del mismo negocio, su mobiliario y equipo tiende a ser de aspectos rústicos de madera o hierro forjado. Café La Casona posee la ventaja estratégica de contar con más de una sucursal y presencia en departamentos de San Salvador, La Libertad, Sonsonate y Ahuachapán por lo que se presenta como una ruta estratégica. Los costos de llegar al mercado en el caso de estudio, incrementan, pero con poca proporción pues se añadirá la nueva localidad a la ruta establecida que abastece desde Sonsonate.

## **CAPITULO IV. PROPUESTA**

### **4. Propuesta para la apertura de una sucursal de café La Casona en Santa Ana.**

#### **4.1 Importancia de la propuesta**

Dicha propuesta será de utilidad para la toma de decisiones del inversionista, donde le permitirá evaluar en las diferentes áreas del estudio: mercado, técnico, administrativo y financiero y así tomar la decisión sobre la apertura de una nueva sucursal de Café La Casona en el municipio de Santa Ana.

#### **4.2 Objetivos de la propuesta**

General

Elaborar una propuesta en base a resultados obtenidos de la investigación para la apertura de sucursal en Santa Ana de Café La Casona.

Específicos:

Identificar la inversión económica necesaria para la apertura de la sucursal en Santa Ana.

Determinar las proyecciones de flujos de efectivo y su evaluación financiera.

#### **Estudio de mercado y análisis de la demanda**

El estudio permite a partir de la determinación de la demanda de mercado actual, realizar proyecciones que brindará, un panorama anticipado del consumo que sería demandado en el transcurso de 5 años.

El municipio de Santa Ana tiene una población de 272,554 <sup>30</sup>habitantes según datos de la Organización de las Naciones Unidas, hoy en día es una ciudad de mucho dinamismo económico y además muy visitado por el turista nacional e internacional, el cual el año 2019 incrementó según las autoridades del Ministerio de Turismo (MITUR)<sup>31</sup>, en un 12.7%, con respecto al 2018, lo que representa un flujo de turistas aproximado de 2 millones 692 mil 872 a nivel nacional. Según la investigación de la sección A de este documento, un 86,9% de los encuestados consumen café, los lugares que más visitan tanto los lugareños como los turistas son restaurantes, centros comerciales y cafetería, así como también se determinó que

---

<sup>30</sup>[https://www.google.com/search="+habitantes+tiene+Santa+Ana+El+Salvador](https://www.google.com/search=)

<sup>31</sup> [www.mitur.gob.sv](http://www.mitur.gob.sv)



la percepción acerca de la apertura de la sucursal en este municipio es muy buena, ya que el 77% respondió que sí visitaría de existir una en Santa Ana.

### **4.3 Propuesta de la oferta**

Se detalla los elementos necesarios para el correcto inicio de las operaciones de la nueva sucursal.

#### **4.3.1 Producto**

Café La Casona posee una amplia gama de productos que van desde un plato de carne de especialidad hasta flautas y comida mexicana, el menú varía de acuerdo a la sucursal y al enfoque y perfil de cliente que cada una posee. Respecto a las bebidas cuentan con café, bebidas a base de café, horchata, cebada, té, frozen. El mercado consume también este tipo de bebidas, según gustos y preferencias que presenta el estudio de mercado. El menú propuesto para la nueva sucursal es el que se utiliza en Sonsonate Centro.

El menú abarca opciones de postres, bebidas calientes, bebidas frías, cafés preparados en diferentes opciones de métodos, pizzas, sándwiches y desayunos. Productos que se preparan con mayor facilidad y que se adecuan a las opciones actuales que se encuentran en el sector y que son aceptadas, así como la línea de eventos. (*Anexo 10*).

#### **4.3.2 Precio**

El menú que se propone ya tiene establecido un rango de precios entre \$0.60 ctvs que es el valor de una pupusa hasta \$7.00 que es pizza de 8 porciones en diversas especialidades, desayunos con un precio de \$1.50. Según el sitio de Numbeo<sup>32</sup>, que es la base de datos colaborativa más grande de países y ciudades del mundo, refleja que en promedio los habitantes de Santa Ana destinan alrededor de \$3.90 en restaurantes de categoría popular y para restaurantes de categoría media, aproximadamente \$20 por persona. Ingresar al mercado con una estrategia de precios accesibles, contribuirá a incrementar la cuota de mercado y a medida que se va posicionando la marca y dando a conocer. Datos que coinciden con la investigación realizada, establece que 64% la población asigna entre \$5 y \$10 en consumo para restaurantes y cafeterías, las bebidas se incluyen en el menú ya sean frías y calientes, se encuentran las opciones de café americano, cappuccino, espresso y mocca, así como opciones de platos dulces como quesadillas y cheesecake ó saladas como sándwich que se acompañan con las mismas y que son las principales preferencia de los consumidores.

---

<sup>32</sup> <https://es.numbeo.com/coste-de-vida/ciudad/Santa-Ana-El-Salvador>

### 4.3.3 Plaza

El estilo de café La Casona se distingue por elementos muy particulares, el más representativo es el árbol propio de sus fincas que contiene luces que iluminan la sala principal donde se sitúan, el estilo evoca un ambiente de relajación que tiene de fondo música estilo bossa nova que se replicará en la nueva sucursal. Cada una de las sucursales se ha situado estratégicamente con la finalidad de recrear una ruta de café, a raíz de ello, Santa Ana no deberá ser la excepción, y considerando que el 42% de los encuestados afirma que pasa en promedio 1 hora en cafeterías, el 63% afirma que es el ambiente la segunda razón por la que visita un café, un 48% prefiere visitar zonas de restaurantes y cafeterías en Santa Ana y que en el perímetro escogido se encuentra la competencia, la sucursal estará ubicada en la Zona Universitaria, las dimensiones con las que se contarán es de un área de terreno de 480.74 v<sup>2</sup>, la casa que se alquilará se ubica en 39 calle poniente y avenida Fray Felipe de Jesús Moraga Sur. Actualmente cuenta con cochera cerrada y techada para 3 vehículos y estacionamiento para 4 vehículos al exterior, sala principal, comedor, cocina, sala familiar, 3 habitaciones, terraza, jardines, patio y área de servicio que se adecuarán según los requerimientos específicos del inversionista.

### 4.3.4 Promoción

Los medios digitales son a la fecha, los de mayor cobertura y con menor costo en El Salvador y el mundo. Las estrategias de publicidad deberán estar orientadas a utilizar las plataformas más populares, es decir Facebook, Instagram, Twitter y Youtube, según datos de comScore, el 56% de los usuarios de internet, al menos utilizan 2 horas diarias de su tiempo para navegar, el estudio que realizó a nivel centroamericano demuestra que la población se encuentra enganchada a la experiencia digital. Dentro del estudio realizado por la Universidad Tecnológica para el año 2017, los datos mostrados son que el 74.80% de los salvadoreños utiliza Facebook y el 32.40% Instagram.<sup>33</sup>

A razón de ello y como lo muestra el estudio que se desarrolló para el presente proyecto que indico que el 91% prefiere enterarse por las redes sociales de la promoción y publicidad, los principales medios en los que la población en Santa Ana desea o le es más conveniente conocer de una marca es a través de Facebook e Instagram (Figura 29).

---

<sup>33</sup><https://www.dinero.com.sv/es/actualidad/%C2%BFcu%C3%A1-es-el-perfil-del-consumidor-salvadore%C3%B1o.html>

- Como estrategia de publicidad, será conveniente realizar una nueva fan Page, debido a que ninguna de las 4 actuales podrá cubrir el mercado.
- Realización de alianzas con influencers que den a conocer y que visiten la nueva sucursal para llegar al público meta.
- Monitoreo de los perfiles digitales de la competencia para conocer y comprender el entorno.
- Desarrollo de promociones, cupones y actividades en línea que aumenten los seguidores de la nueva fan page.
- Creación de contenido que sea útil al consumidor final.
- Publicidad en las plataformas enfocada en ocasión de consumo.

Como parte de los componentes tradicionales de la publicidad, se deberá:

- Ejecutar una campaña de expectación digital.
- Actividad de inauguración en fecha clave de la ciudad y que incluya a personas estratégicas del lugar para generar mayor impacto en el público.
- Otorgar descuento a los clientes de las sucursales ya existentes al visitar el nuevo lugar.
- Invitación a medios de comunicación influyentes en la zona
- Alianzas estratégicas con empresas de servicio a domicilio.

#### **4.4 Potenciales consumidores**

El perfil de los consumidores en Santa Ana, resultado de la investigación identificó que son personas entre los 18 a los 41 años de edad, en su mayoría de género femenino y soltero, que son empleados o estudiantes. Los principales puntos que visitan son restaurantes, centros comerciales y cafeterías. Su elección de bebidas abarca el café, té frío, bebidas a base de café, bebidas alcohólicas, jugos naturales.

Toman café diariamente, pero de preferencia por las tardes según la encuesta realizada, el 52% así lo hace, sus productos favoritos son café americano y cappuccino, y prefieren acompañarlos con opciones dulces. Acuden al menos una vez al mes a una cafetería, acompañados por amigos y familia. En promedio su estancia es de 30 minutos a una hora y lo determina aspectos como la calidad del producto, el espacio físico, el ambiente, atención. El monto que gasta por persona en una visita es entre \$5.00 a \$10.00. El promedio de salario en la ciudad de Santa Ana es de \$300.00. Se proyecta de acuerdo con el estudio de mercado,

cubrir una cuota de 6.55% considerando ya un margen de error de 0.05% a razón del método de estudio para la selección de muestra utilizado.

## 4.5 Estudio técnico

En el estudio técnico se consideran elementos como los procesos de producción, las inversiones en maquinaria, equipo y utensilios, balance de personal y distribución de planta.

### a) Ingeniería del proyecto de Café La Casona

#### i. Procesos de producción

Son las operaciones necesarias para la obtención del bien o producto para lo cual se ha hecho uso de cursogramas analíticos que representen de forma gráfica todas las actividades que involucran la elaboración y servicio del café y los diferentes alimentos en el Café La Casona, para los cuales se utilizó la simbología ASME<sup>34</sup> que es la siguiente:



Operación

Inspección

Almacenamiento

Transporte

Demora

A continuación, se muestran los cursogramas analíticos para los siguientes procesos de Café La Casona:






### a) Recepción de almacenamiento de materia prima

| Descripción                                   | Simbología |   |   |   |  | Observaciones |
|---|------------|---|---|---|--|---------------|
|   |            |   |   |   |  |               |
| Encargado de tienda revisa su inventario      |            | X |   |   |  |               |
| Realiza pedido según fecha establecida        | X          |   |   |   |  |               |
| Proveedor entrega en las instalaciones        |            |   |   | X |  |               |
| Revisa la calidad y cantidad de lo solicitado |            | X |   |   |  |               |
| Firma de recibido                             | X          |   | X |   |  |               |
| Almacenamiento correcto de los insumos.       |            |   |   |   |  |               |
| <b>Total</b>                                  |            |   |   |   |  |               |

Fuente: Elaboración propia






<sup>34</sup> American Society of Mechanical Engineers

### b) Proceso de atención al cliente

| Descripción   | Simbología  |   |   |  |   | Observaciones |
|---|---|---|---|--|---|---------------|
|   |  |  |  |  |  |               |
| Saludo al cliente al ingreso de las instalaciones                                   | X   |   |   |  |   |               |
| Colaboración para el parqueo en caso de que sea necesario                           | X   |   |   |  |   |               |
| Brindar orientaciones de las zonas disponibles                                      |   |   |   | X  |   |               |
| (Una vez el cliente decide donde sentarse), presentación de menú y brindar opciones | X   |   |   |  |   |               |
| Confirmación de pedido al cliente   |   | X   |   |  |   |               |
| Solicitud en cocina o barista según sea el caso                                     |   |   |   | X  |   |               |
| Entrega de orden al cliente   | X   |   |   |  |   |               |
| Consulta al cliente para conocer opinión de lo servicio y atención                  |   | X   |   |  |   |               |
| (Cuando el cliente solicite cuenta) Entrega de cuenta al cliente y cobro            | X   |   |   |  |   |               |
| Despedida al cliente y mensaje incentivando a una próxima visita.                   | X   |   |   |  |   |               |
| Entrega de tarjeta de cliente frecuente.  | X   |   |   |  |   |               |
| <b>Total</b>  |   |   |   |  |   |               |

Fuente: Elaboración propia.




### c) Preparación de bebidas

| Descripción   | Simbología  |   |   |  |   | Observaciones |
|---|---|---|---|--|---|---------------|
|   |  |  |  |  |  |               |
| Revisión de limpieza, orden e insumos del área de trabajo |   | X   |   |  |   |               |
| Recibe solicitud de bebida a preparar                     |   | X   |   |  |   |               |
| Limpieza a vapor de máquina de café                       | X   |   |   |  |   |               |
| Procesamiento de granos a café molido                     | X   |   |   |  |   |               |
| Compactar el café   | X   |   |   |  |   |               |

|                                       |   |  |  |   |  |  |
|---------------------------------------|---|--|--|---|--|--|
| Colocación de café en maquina         | X |  |  |   |  |  |
| Ubicar la taza en donde caerá el café | X |  |  |   |  |  |
| Entrega del producto al cliente       |   |  |  | X |  |  |
| <b>Total</b>                          |   |  |  |   |  |  |

Fuente: Elaboración propia.

### c) Preparación de alimentos





| Descripción  | Simbología  |   |   |   |   | Observaciones |
|--|---|---|---|---|---|---------------|
|  |  |  |  |  |  |               |
| Verificar el pedido  |   | X   |   |   |   |               |
| Sacar del almacenamiento los ingredientes                  |   |   | X   |   |   |               |
| Limpieza y lavado de ingredientes                          | X   |   |   |   |   |               |
| Preparación de insumos de cocina según sea requerido       | X   |   |   |   |   |               |
| Preparación de ingredientes según las recetas establecidas | X   |   |   |   |   |               |
| Servir el producto   | X   |   |   |   |   |               |
| Entregarlo al encargado del pedido                         |   |   |   | X   |   |               |
|  |   |   |   |   |   |               |
| <b>Total</b>   |   |   |   |   |   |               |

Fuente: Elaboración propia.

### d) Proceso de limpieza del restaurante






| Descripción  | Simbología  |   |   |   |   | Observaciones |
|--|---|---|---|---|---|---------------|
|  |  |  |  |  |  |               |
| Verificación de lista de espacios a limpiar diariamente (cocina, bar, café, espacio de clientes, servicios sanitarios) |   | X   |   |   |   |               |
| Creación de turnos para limpieza de sucursal   | X   |   |   |   |   |               |
| Petición de insumos de limpieza  |   |   | X   |   |   |               |
| Sacudir  | X   |   |   |   |   |               |
| Limpiar  | X   |   |   |   |   |               |
| Ordenar  | X   |   |   |   |   |               |
| Pulir  | X   |   |   |   |   |               |
| Acomodación de elementos de acuerdo a presentación final   | X   |   |   |   |   |               |
| <b>Total</b>   |   |   |   |   |   |               |

**e) Proceso de limpieza del restaurante**

| Descripción   | Simbología  |   |   |  |   | Observaciones |
|---|---|---|---|--|---|---------------|
|   |  |  |  |  |  |               |
| Lista de espacios a limpiar diariamente (cocina, bar, café, espacio de clientes, servicios sanitarios, parqueo) |   | X   |   |  |   |               |
| Creación de turnos para limpieza de sucursal  | X   |   |   |  |   |               |
| Petición de insumos de limpieza   |   |   | X   |  |   |               |
| Sacudir   | X   |   |   |  |   |               |
| Limpiar   | X   |   |   |  |   |               |
| Ordenar   | X   |   |   |  |   |               |
| Pulir   | X   |   |   |  |   |               |
| Acomodación de elementos de acuerdo a presentación final  | X   |   |   |  |   |               |
| <b>Total</b>  |   |   |   |  |   |               |

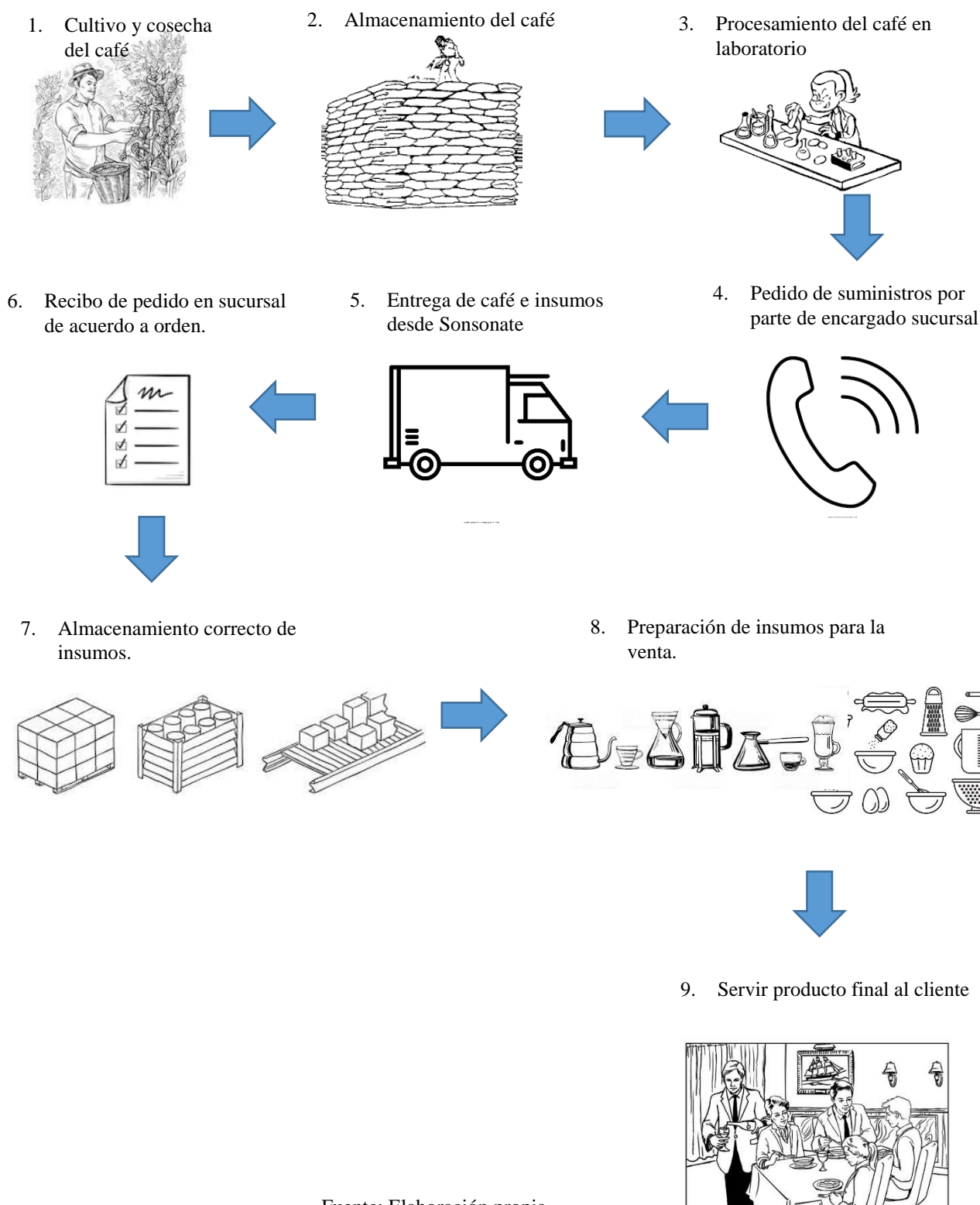
Fuente: Elaboración propia.

**f) Proceso de lavado de vajillas y utensilios**

| Descripción   | Simbología  |   |   |   |   | Observaciones |
|---|---|---|---|---|---|---------------|
|   |  |  |  |  |  |               |
| Una vez el cliente finaliza su comida, se procede a retirar los utensilios brindados (platos, tazas, cubiertos) |   |   |   | X   |   |               |
| Colocación de vajilla y utensilios sucios en el grifo   | X   |   |   |   |   |               |
| Lavar vajilla, utensilios y demás con los insumos entregados (jabón, desinfectante, agua)                       | X   |   |   |   |   |               |
| Dejar secar al aire libre   | X   |   |   |   |   |               |
| Secar con toalla  | X   |   |   |   |   |               |
| Colocar en los espacios asignados   |   |   | X   |   |   |               |
| <b>Total</b>  |   |   |   |   |   |               |

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 67:** Cadena de abastecimiento de Café La Casona



Fuente: Elaboración propia,  
Dibujos tomados de internet



## 4.6 Propuesta de manual de atención al cliente de: “Café La Casona”

Un manual de atención al cliente se realiza con el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes, el cual brinda aspectos estratégicos que están orientados a cumplir con los objetivos de la organización por medio de una experiencia positiva para el consumidor, que garantice que desea regresar al establecimiento.

Café La Casona más allá de ofrecer un servicio de bebidas y comida, desea entregar una experiencia de disfrutar café de calidad salvadoreña en un ambiente tranquilo, fresco, acogedor, por medio de un equipo de profesionales que sienten pasión por el café y por brindar un buen servicio.

Se elaboró un manual de atención que genera los lineamientos para la atención de los clientes de las 8 sucursales de Café La Casona a fin de cubrir la experiencia desde el momento en que ingresa al parqueo hasta su salida, se podrá encontrar en el (*Anexo II*).

## 4.7 Localización

Definir una nueva localidad es eje fundamental para disminuir el riesgo y la incertidumbre del proyecto. Para la nueva sucursal de Santa Ana se han visualizado las 3 opciones a fin de obtener máximas ganancias con bajos costos.

### 1. Macro localización

Por aspectos económicos, políticos, sociales y estratégicos de Corporación Salaverria la nueva sucursal será destinada en Santa Ana

**Tabla 12:** Macro localización

| Aspecto    | Criterios  |
|------------|--|
| Económicos | Dentro del índice de municipalidades presentado por USAID <sup>35</sup> , Santa Ana obtuvo las siguientes puntuaciones en una escala del 1 al 10. Transparencia 3.78; servicios municipales 2.69; proactividad 6.44; pagos informales 8.86; seguridad ciudadana 5.61; tiempo para cumplir regulaciones 6.62; tasas de impuestos 7.53, costos de entrada 6.61 y regulaciones municipales 9.9. |
| Sociales   | Santa Ana es la segunda ciudad más importante de El Salvador, dentro de sus actividades principales se encuentra el café, cuenta con una   |

<sup>35</sup>[http://indicemunicipalesalvador.com/index.php?opcion=perfil\\_municipal&id\\_municipalidad=38&year=1](http://indicemunicipalesalvador.com/index.php?opcion=perfil_municipal&id_municipalidad=38&year=1)

|              |   |
|--------------|---|
|              | <p>población de 272,554 para el año 2017, según los Datos de las Naciones Unidas y colinda con los países de Guatemala y Honduras, por ser el tercer departamento con mayor densidad población se visualiza atractivo para el comercio. Cuenta con 2 carreteras Centroamericanas que son CA-1, CA-12 que cruza Sonsonate y Santa Ana. Según el último censo del país, la población más representativa de Santa Ana radica de los 18 a los 59 años, que va de acorde al público meta de Café La Casona.</p>  |
| Estratégicos | <p>Café la Casona, posee 8 sucursales que abarcan los departamentos de San Salvador, La Libertad y Sonsonate, integrar Santa Ana a su actual ruta es una ventaja competitiva que permite poseer mayor presencia en puntos clave del país, expansión estratégica, además Corporación Salaverría es parte de los productores que conforman la Denominación de Origen para la Cordillera de Apaneca – Ilamatepec, que comprenden los departamentos de Santa Ana, Sonsonate y Ahuachapán, dicha denominación que es un elemento clave a integrar en la publicidad, puesto que garantiza buenas prácticas a los consumidores. El establecimiento de una nueva sucursal en dicha región es acorde a los planes de crecimiento en el que se encuentra la marca, debido a que existe capacidad una producción que cubrirá la nueva demanda.</p> |

## 2. Micro localización

La micro localización será la ubicación exacta de la nueva sucursal, para ello se han seleccionado 3 posibles opciones que son: Oficinas Fiscalía General de la República en Santa Ana, Zona de UNICAES y Zona de Universidad de El Salvador, sede Santa Ana.

**Zona Fiscalía:** Ubicada en Calle San Juan Bosco, avenida José Matías Delgado. En sus alrededores cuenta con empresas privadas de importaciones, colegios, Procuraduría de la República, cooperativa de ahorro, iglesias, clínicas médicas. A su alrededor cuenta con una fábrica de la pastelería Ban Ban, y café y bar.

**Zona UNICAES:** Ubicada en una zona más comercial, se encuentran establecimientos de comida rápida, centros comerciales, unidad de salud, gasolineras, cafés, colegios.

**Zona UES:** zona comercial, en la que se encuentran restaurantes, cafés, laboratorios clínicos, estadio Oscar Quiteño, colegios, institutos técnicos, oficinas de gobierno, hospitales,

supermercado, iglesias. Según datos de la Universidad de El Salvador, únicamente para su sede occidental se encuentran alrededor de 8,165 personas entre personal administrativo, académico y estudiantes. La universidad se encuentra ubicada en calle universitaria y avenida Fray Felipe de Jesús Moraga Sur.

### 3. Criterios de selección de alternativas

Los aspectos que se evalúan para la selección de la mejor alternativa será *Materia Prima Disponible*, considerando todos los proveedores externos que se utilizan para la preparación de alimentos y bebidas. *Mano de Obra Disponible* que aplicará para baristas, personal de atención al cliente y chefs. *Costos de insumos* tanto internos como externos y el traslado de la sede de Sonsonate hacia cualquiera de las 3 opciones de localización. *Cercanía al público meta* aspecto fundamental para la selección de la mejor alternativa. *Incentivos municipales* al formar parte de la dinámica de un municipio es de gran valor conocer y aprovechar aquellos aspectos técnicos, administrativos, legales, económicos que ofrece para un mejor desarrollo y participación en el lugar de destino.

### 4. Matriz de localización

**Tabla 13:** Criterios de selección de micro localización

| FACTOR/ZONA              |      | ZONA UES     |             | ZONA UNICAES |             | ZONA FISCALIA |             |
|--------------------------|------|--------------|-------------|--------------|-------------|---------------|-------------|
|                          | PESO | Calificación | Ponderación | Calificación | Ponderación | Calificación  | Ponderación |
| Materia Prima disponible | 0,3  | 8            | 2,4         | 8            | 2,4         | 6             | 1,8         |
| Mano de Obra Disponible  | 0,2  | 7            | 1,4         | 7            | 1,4         | 7             | 1,4         |
| Costos insumos           | 0,15 | 7            | 1,05        | 6            | 0,9         | 4             | 0,6         |
| Cercanía al mercado meta | 0,25 | 9            | 2,25        | 9            | 2,25        | 7             | 1,75        |
| Incentivos municipales   | 0,1  | 5            | 0,5         | 5            | 0,5         | 5             | 0,5         |
| TOTALES                  | 1    |              | 7,6         |              | 7,45        |               | 6,05        |

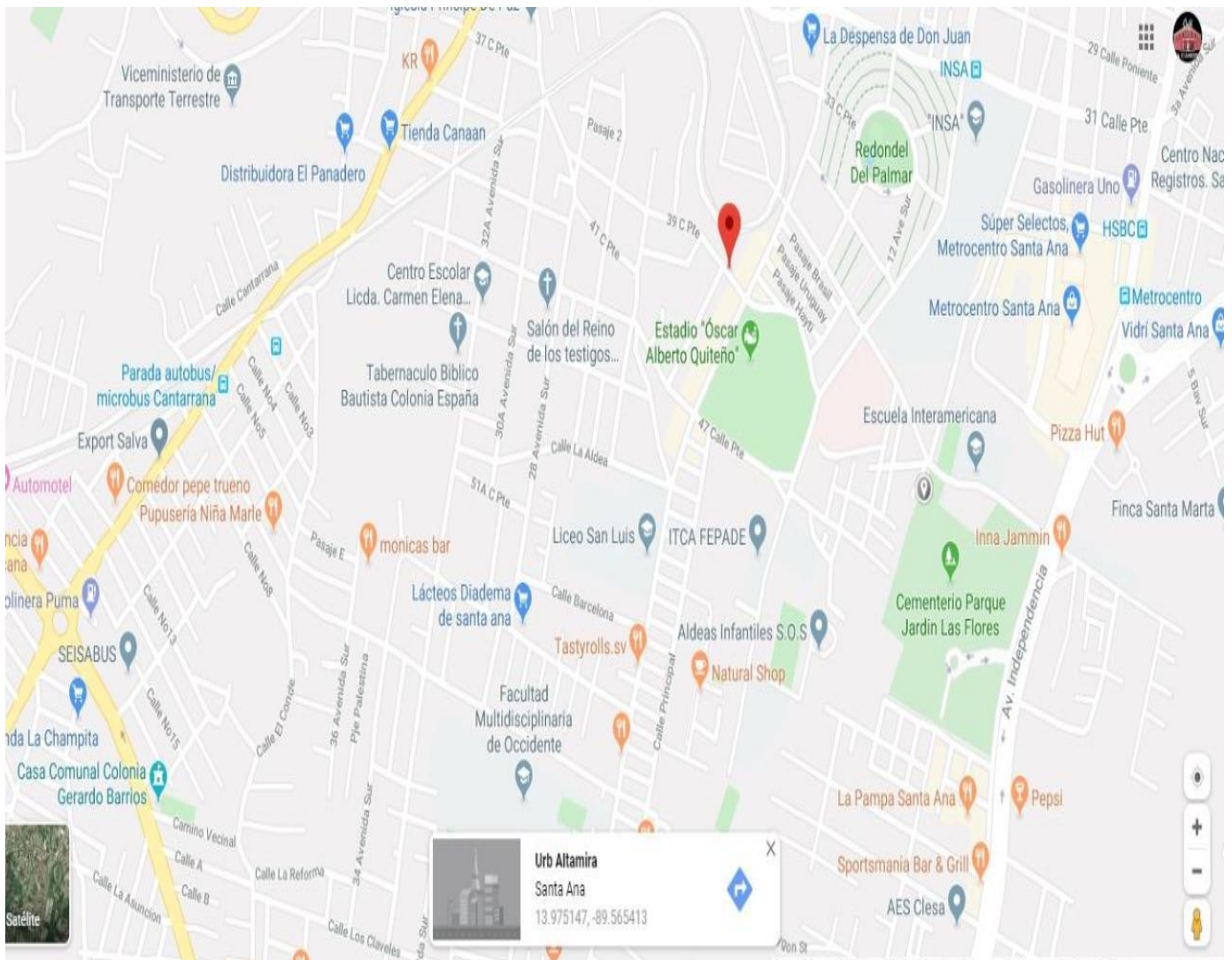
Fuente: Elaboración Propia

### 5. Selección de alternativa optima

Al observar las ponderaciones y el resultado final, la zona con mejores posibilidades es la próxima a la Universidad de El Salvador, sede Occidente. El estar en una zona comercial, en términos mercadológicos contribuye a que se posea mejor posibilidad para ser alternativa a la hora de elección de una persona con interés de consumir un café, conocida como ley de la mente, es decir ser parte de sus opciones cuando busque servicio de la categoría de cafetería.

## 6.Plano de micro localización

**Figura 68:** Localización



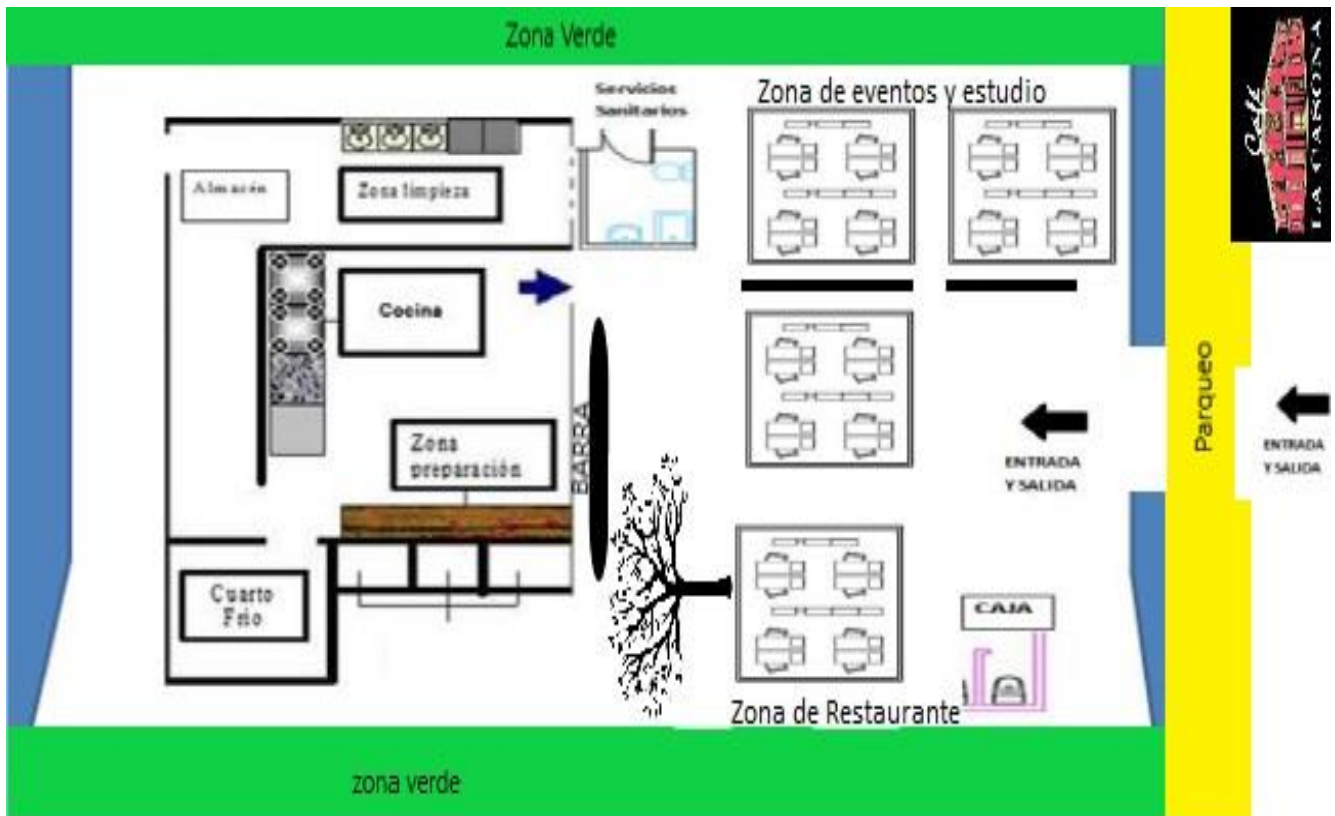
Fuente: Google Maps

### 4.8 Distribución en Planta

La sucursal de Café La Casona que estará ubicada en Santa Ana se ubicará en una casa de un nivel que consta de un terreno de  $480.74 \text{ m}^2$ , posee cochera cerrada y techada para 3 vehículos y estacionamiento para 4, en el exterior cuenta con patio alrededor de la casa, y los diferentes espacios para cuarto frío, almacén, zona de limpieza, cocina y preparación de los alimentos, baños sanitarios, el área de atención al público que consta de 2 zonas que son: restaurante donde se encuentra ubicada la barra y la sala de eventos que es un espacio acondicionado para reuniones y estudio y por último un área de caja como se presenta en la

figura N°69 . El ingreso de la mercancía se realizará por entrada principal en horario previo al inicio de atención al cliente.

**Figura 69:** Distribución de local



Fuente: Diseño Propio

## 4.9 Estructura organizacional

Realizar la estructura organizacional para la nueva sucursal es requerido para identificar y cuantificar los nuevos recursos en las operaciones diarias. Contar con los insumos y personal necesario pretende maximización de ganancias y reducción de costos innecesarios.

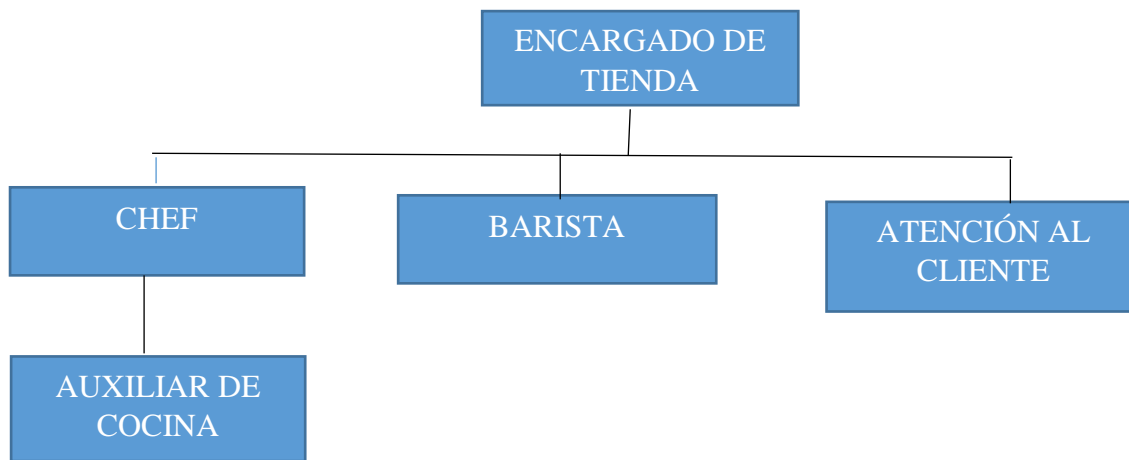
### 1. Tamaño del inmueble

La nueva sucursal tendrá un espacio de 480.70 V<sup>2</sup>, ubicada en Colonia Altamira, Santa Ana, su capacidad instalada es para 75 personas. (**Anexo 12**).

### 2. Organización

Café la Casona cuenta ya con una organización y estructura establecida, al desear ingresar a un nuevo mercado se deberá añadir personal en áreas de jefatura, servicio y/o atención al cliente, barismo y chef de acuerdo a experiencias previas en el rubro se ha contemplado.

**Figura 70:** Organigrama de sucursal Santa Ana



Fuente: Elaboración Propia

En conjunto con el organigrama propuesto, se establecen unos descriptores de puestos que se recomiendan utilizar en la contratación del nuevo equipo de trabajo. (*Ver anexo 13*).

## 4.10 Estudio económico

### 4.10.1 Estimación de ingresos

Estos son los ingresos que Café “La Casona” espera obtener por las ventas de las bebidas, comida, postres y los eventos que realizará, fueron proyectadas para el primer año con base a las ventas de la casa matriz las cuales fueron de \$ 163,363.63 (datos proporcionados por el propietario), a partir de dicha cantidad se consideró el 77% (Según pregunta N°22 de la encuesta) que representa el interés de los encuestados a visitar el café si se apertura en Santa Ana.

La empresa proyecta un incremento del 12 % para el segundo año y los años consecutivos del 1%. Los ingresos se componen del 41.10% de bebidas, 27.40% comida, 22.83% postres y el 8.67% con los eventos, que son las tasas que se aplicarán para las ventas en la nueva sucursal.

**Tabla N° 14:** Presupuesto de Ventas en dólares “Café la Casona”

| AÑOS | Bebidas 41.10% |              | Comida 27.40% |              | Postres 22.83% |              | Eventos 8.67 % |              | TOTAL               |
|------|----------------|--------------|---------------|--------------|----------------|--------------|----------------|--------------|---------------------|
|      | Ventas         | % Incremento | Ventas        | % Incremento | Ventas         | % Incremento | Ventas         | % Incremento |                     |
| 1    | \$52,650.00    |              | \$35,100.00   |              | \$29,250.00    |              | \$11,100.00    |              | <b>\$128,100.00</b> |
| 2    | \$58,968.00    | 12%          | \$39,312.00   | 12%          | \$32,760.00    | 12%          | \$12,432.00    | 12%          | <b>\$143,472.00</b> |
| 3    | \$66,633.84    | 1%           | \$44,422.56   | 1%           | \$37,018.80    | 1%           | \$14,048.16    | 1%           | <b>\$162,123.36</b> |
| 4    | \$75,962.58    | 1%           | \$50,641.72   | 1%           | \$42,201.43    | 1%           | \$16,014.90    | 1%           | <b>\$184,820.63</b> |
| 5    | \$87,356.96    | 1%           | \$58,237.98   | 1%           | \$48,531.65    | 1%           | \$18,417.14    | 1%           | <b>\$212,543.72</b> |

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.10.2 Inversión en maquinaria y equipo

La maquinaria, equipo y utensilios requeridos para el funcionamiento de la nueva sucursal del Café la Casona son los siguientes:

**Tabla 15:** Inversión en maquinaria y equipo

| Descripción               | Monto    |
|---------------------------|----------|
| Mobiliario y Equipo       | \$22,025 |
| Utensilios                | \$1,040  |
| Decoración y ambientación | \$6,700  |
| Total                     | \$29,765 |

Fuente: Contabilidad Café La Casona.

#### 4.10.3 Depreciación de maquinaria y equipo

Para calcular la depreciación de maquinaria y equipo a utilizar en el Café la Casona se utilizará el método de línea recta debido a que la cantidad de maquinaria, equipos y utensilios que requerirá el proyecto es muy extensa. En el siguiente cuadro se muestran los totales de la depreciación anual, como política de empresa la depreciación será cada 5 años.

Depreciación = Costo del activo / Años de vida útil



**Tabla 16:** Depreciación de mobiliario y equipo

| CANTIDAD                 | MOBILIARIO Y EQUIPO            | VALOR DE COMPRA | AÑO 1       | AÑO 2       | AÑO 3       | AÑO 4       | AÑO 5       |
|--------------------------|--------------------------------|-----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 1                        | REFRIGERADORA                  | \$ 600.00       | \$ 120.00   | \$120.00    | \$120.00    | \$120.00    | \$120.00    |
| 1                        | LICUADORA SEMI INDUSTRIAL      | \$ 2,000.00     | \$ 400.00   | \$400.00    | \$400.00    | \$400.00    | \$400.00    |
| 1                        | MAQUINA DE ESPRESSO            | \$ 5,000.00     | \$ 1,000.00 | \$1,000.00  | \$1,000.00  | \$1,000.00  | \$1,000.00  |
| 1                        | MOLINO PARA CAFÉ               | \$ 2,000.00     | \$ 400.00   | \$400.00    | \$400.00    | \$400.00    | \$400.00    |
| 10                       | MÉTODOS DE PREPARACIÓN DE CAFÉ | \$ 700.00       | \$ 140.00   | \$140.00    | \$140.00    | \$140.00    | \$140.00    |
| 2                        | TV / INSTALADOS                | \$ 1,000.00     | \$ 200.00   | \$200.00    | \$200.00    | \$200.00    | \$200.00    |
| 1                        | MAQUINA PARA COBROS            | \$ 750.00       | \$ 150.00   | \$150.00    | \$150.00    | \$150.00    | \$150.00    |
| 15                       | MESAS                          | \$ 2,250.00     | \$ 450.00   | \$450.00    | \$450.00    | \$450.00    | \$450.00    |
| 75                       | SILLAS                         | \$ 3,750.00     | \$ 750.00   | \$750.00    | \$750.00    | \$750.00    | \$750.00    |
| 3                        | SALAS DE PALET                 | \$ 2,100.00     | \$ 420.00   | \$420.00    | \$420.00    | \$420.00    | \$420.00    |
| 1                        | BAR DE CAFÉ Y DISPENSADORES    | \$ 4,000.00     | \$ 800.00   | \$800.00    | \$800.00    | \$800.00    | \$800.00    |
| 1                        | RAMA PARA DECORAR CON LUECES   | \$ 2,000.00     | \$ 400.00   | \$400.00    | \$400.00    | \$400.00    | \$400.00    |
| 1                        | RUEDA DE CARRETA CON LUCES     | \$ 700.00       | \$ 140.00   | \$140.00    | \$140.00    | \$140.00    | \$140.00    |
| TOTAL DEPRECIACIÓN ANUAL |                                |                 | \$ 5,370.00 | \$ 5,370.00 | \$ 5,370.00 | \$ 5,370.00 | \$ 5,370.00 |

Fuente: Elaboración propia

#### 4.10.4 Balance de personal

Para brindar un servicio de calidad en Café La Casona se debe contar con personal calificado y sobre todo con actitud de servicio y trabajo en equipo, lo que caracteriza el Café la Casona y hace sentir a sus empleados como en familia. Para la nueva sucursal deberá contar con el siguiente personal para iniciar sus operaciones:

Encargado de tienda (1)

Barista (1)

Cocina (1)

Auxiliar de cocina (1)

Personal de atención al cliente (2)

En el siguiente cuadro se muestran los montos mensuales y anuales de pago, Seguro Social y Administradora de Fondos de Pensiones (AFP), aguinaldo y el total de Salarios Anuales a 5 años.



**Tabla 17:** Detalle pago de salarios

| Cargo               | Núm. De personas | Salario Mensual | Salario Anual | Patronal anual ISSS ( 7.5%) | Aporte patronal AFP (6.75%) | Aguinaldo  | Total Salarios Anuales a 5 años |
|---------------------|------------------|-----------------|---------------|-----------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------------|
| Encargado de tienda | 1                | \$450.00        | \$5,400.00    | \$405.00                    | \$364.50                    | \$225.00   | \$31,972.50                     |
| Barista             | 1                | \$350.00        | \$4,200.00    | \$315.00                    | \$283.50                    | \$175.00   | \$24,867.50                     |
| Atención al cliente | 2                | \$600.00        | \$7,200.00    | \$540.00                    | \$486.00                    | \$300.00   | \$42,630.00                     |
| Chef                | 1                | \$400.00        | \$4,800.00    | \$360.00                    | \$324.00                    | \$200.00   | \$28,420.00                     |
| Auxiliar de cocina  | 1                | \$300.00        | \$3,600.00    | \$270.00                    | \$243.00                    | \$150.00   | \$21,315.00                     |
| Total               |                  | \$2,100.00      | \$25,200.00   | \$1,890.00                  | \$1,701.00                  | \$1,050.00 | \$149,205.00                    |

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.10.5 Proveedores

Los alimentos de calidad tienen su origen en ingredientes de calidad y es responsabilidad del propietario que aquellos que integran sus alimentos sean sanos y seguros. Con este fin se debe seleccionar solamente a proveedores que cumplan con los requisitos de calidad.

El siguiente cuadro nos muestra los proveedores que el Café La Casona utiliza en las diferentes sucursales.

**Tabla 18:** Lista de proveedores

| PROVEEDOR         | PRODUCTO   |
|-------------------|--|
| FROZCA,S.A DE C.V | Papel Toalla, Papel higiénico, Servilleta Scott, Servilleta de lujo Scott, Caja de azúcar en bolsa, salsa Jalisco, salsa de tomate Kerns, vaso Dipsa 8 onzas, bolsa de una libra, bolsas plásticas de todas las medidas, bandeja para tacos, bidón de aceite, aceite de oliva, consomé, desechables. |
| ENDI PACK         | Vasos fríos de 12 y 16 onzas con sus tapaderas, vasos y tapaderas de 12 y 16 onzas con sus tapaderas calientes, azúcar estevia, aislantes de calor y portavasos.   |

Fuente: Elaboración propia.

Todos los productos serán distribuidos de la sucursal de Sonsonate a Santa Ana, el cual debe elaborar el pedido cada lunes de la semana y es suministrado entre miércoles y jueves, por

lo cual deben elaborar su pedido semanal y mandarlo oportunamente, tomando en cuenta la estacionalidad de los productos, días festivos y eventos programados.

#### 4.10.6 Costo de materia prima

La proyección de las compras de materia prima para el primer año se realizó con base a datos históricos de la casa matriz donde representaba un 60% de manera proporcional a sus ventas de bebidas, alimentos y postres, por tanto, se utilizó el mismo porcentaje para la nueva sucursal, para los años posteriores se estimó un crecimiento de 1% con respecto al incremento en las ventas.

**Tabla N° 19:** Presupuesto de compra de materia prima en dólares “Café la Casona”

| Presupuesto de Compra de Materia Prima " Café la Casona " |                               |              |                              |              |                               |              |               |
|---|-------------------------------|--------------|------------------------------|--------------|-------------------------------|--------------|---------------|
| AÑOS  | Bebidas<br>(60% sobre ventas) |              | Comida<br>(60% sobre ventas) |              | Postres<br>(60% sobre ventas) |              | TOTAL         |
|   | Compras                       | % Incremento | Compras                      | % Incremento | Compras                       | % Incremento |               |
| 1   | \$31,590.00                   |              | \$21,060.00                  |              | \$17,550.00                   |              | \$ 70,200.00  |
| 2   | \$35,380.80                   | 12%          | \$23,587.20                  | 12%          | \$19,656.00                   | 12%          | \$ 78,624.00  |
| 3   | \$39,980.30                   | 1%           | \$26,653.54                  | 1%           | \$22,211.28                   | 1%           | \$ 88,845.12  |
| 4   | \$45,577.55                   | 1%           | \$30,385.03                  | 1%           | \$25,320.86                   | 1%           | \$ 101,283.44 |
| 5   | \$52,414.18                   | 1%           | \$34,942.79                  | 1%           | \$29,118.99                   | 1%           | \$ 116,475.95 |

Fuente: Elaboración Propia

### 4.10.7 Gastos de operaciones

**Tabla 20:** Gastos administrativos y de ventas proyectados para 5 años

| Cuentas          | Total Anual año<br>1 | Total Anual año<br>2 | Total Anual año<br>3 | Total Anual año<br>4 | Total Anual año<br>5 |
|------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Alquiler         | \$ 7,800.00          | \$ 7,800.00          | \$ 7,800.00          | \$ 7,800.00          | \$ 7,800.00          |
| Salarios         | \$ 25,200.00         | \$ 25,200.00         | \$ 25,200.00         | \$ 25,200.00         | \$ 25,200.00         |
| Cuota patronales | \$ 3,591.00          | \$ 3,591.00          | \$ 3,591.00          | \$ 3,591.00          | \$ 3,591.00          |
| Aguinaldo        | \$ 1,050.00          | \$ 1,050.00          | \$ 1,050.00          | \$ 1,050.00          | \$ 1,050.00          |
| Agua             | \$ 600.00            | \$ 600.00            | \$ 600.00            | \$ 600.00            | \$ 600.00            |
| Luz              | \$ 3,000.00          | \$ 3,000.00          | \$ 3,000.00          | \$ 3,000.00          | \$ 3,000.00          |
| Internet         | \$ 600.00            | \$ 600.00            | \$ 600.00            | \$ 600.00            | \$ 600.00            |
| Insumos          | \$ 1,200.00          | \$ 1,200.00          | \$ 1,200.00          | \$ 1,200.00          | \$ 1,200.00          |
| Marketing        | \$ 645.75            | \$ 645.75            | \$ 645.75            | \$ 645.75            | \$ 645.75            |
| Mantenimiento    | \$ 600.00            | \$600.00             | \$600.00             | \$600.00             | \$600.00             |
| Uniformes        | \$ 400.00            | \$400.00             | \$400.00             | \$400.00             | \$400.00             |
| Depreciación     | \$ -                 | 0.00                 | 0.00                 | 0.00                 | 0.00                 |
| Total            | \$ 44,686.75         | \$ 44,686.75         | \$ 44,686.75         | \$ 44,686.75         | \$ 44,686.75         |

Fuente: Elaboración Propia

### 4.10.8 Inversiones

La inversión inicial para la puesta en marcha de la apertura de la nueva sucursal comprende la adquisición de todos los activos tangibles e intangibles que son necesarios para el inicio de operaciones, se muestra el detalle en **tabla 21**.

**Tabla N 21:** Inversiones

| CANTIDAD      | DETALLE                        | MONTO TOTAL |
|---------------|--------------------------------|-------------|
| <b>EQUIPO</b> |                                |             |
| 1             | AUDIO PARA MUSICA AMBIENTAL    | \$150.00    |
| 1             | REFRIGERADORA                  | \$600.00    |
| 2             | MICROONDAS                     | \$270.00    |
| 2             | HORNO TOSTADOR                 | \$260.00    |
| 2             | LICUADORAS OSTER               | \$200.00    |
| 1             | LICUADORA SEMI INDUSTRIAL      | \$2,000.00  |
| 1             | FREZZER                        | \$400.00    |
| 1             | MAQUINA DE ESPRESSO            | \$5,000.00  |
| 1             | MOLINO PARA CAFÉ               | \$2,000.00  |
| 10            | METODOS DE PREPARACION DE CAFÉ | \$700.00    |
| 1             | BASCULAS                       | \$150.00    |
| 2             | CAFETERAS PERCOLADORAS         | \$270.00    |
| 2             | TV / INSTALADOS                | \$1,000.00  |
| 1             | MAQUINA PARA COBROS            | \$750.00    |
| 1             | CALCULADORA                    | \$8.00      |
| 1             | ENGRAPADORA                    | \$8.00      |
| 1             | SACABOCADOS                    | \$4.00      |

|                                     |  |                    |
|-------------------------------------|--|--------------------|
| 1                                   | ALMOHADILLA PARA TINTA                   | \$5.00             |
| 15                                  | MESAS                                    | \$2,250.00         |
| 75                                  | SILLAS                                   | \$3,750.00         |
| 3                                   | SALAS DE PALET                           | \$2,100.00         |
| 3                                   | JUEGOS DE COLCHONETAS                    | \$300.00           |
| SUB TOTAL                           |  | <b>\$22,025.00</b> |
| <b>UTENSILIOS</b>                   |  |                    |
| 60                                  | JUEGOS DE TAZA                           | \$330.00           |
| 50                                  | CUCHARAS                                 | \$50.00            |
| 50                                  | VASOS                                    | \$50.00            |
| 50                                  | PLATOS PARA POSTRE                       | \$75.00            |
| 10                                  | TAZAS PARA ESPRESSO                      | \$15.00            |
| 2                                   | PICHELES PARA ESPUMAR PEQ. 12 ONZ.       | \$40.00            |
| 1                                   | PICHEL PARA ESPUMAR GRANDE 38 ONZ        | \$38.00            |
| 1                                   | CALENTADOR AGUA                          | \$69.00            |
| 1                                   | CAJAS 100 UNI FILTROS PARA METODOS KEMEX | \$17.00            |
| 1                                   | CAJA DE 50 UNID. FILTRO V 60             | \$11.00            |
| 1                                   | TAMPER                                   | \$45.00            |
| 1                                   | MOLINO PARA METODO                       | \$300.00           |
| SUB TOTAL                           |  | <b>\$1,040.00</b>  |
| <b>OTROS BIENES E INMUEBLES</b>     |  |                    |
| 1                                   | BAR DE CAFÉ Y DISPENSADORES              | \$4,000.00         |
| 1                                   | RAMA PARA DECORAR CON LUECES             | \$2,000.00         |
| 1                                   | RUEDA DE CARRETA CON LUCES               | \$700.00           |
| SUB TOTAL                           |  | <b>\$6,700.00</b>  |
| <b>CAPITAL DE TRABAJO</b>           |  |                    |
| ALQUILER                            |  | \$650.00           |
| SERVICIOS BASICOS                   |  | \$350.00           |
| INSUMOS                             |  | \$100.00           |
| MATERIA PRIMA                       |  | \$5,400.00         |
| PLANILLA                            |  | \$2,100.00         |
| CUOTA PATRONAL PLANILLA, PRIMER MES |  | \$299.25           |
| MANTENIMIENTO                       |  | \$50.00            |
| UNIFORMES                           |  | \$400.00           |
| COSTO DE EVENTOS                    |  | \$240.00           |
| MARKETING                           |  | \$645.75           |
| SUB TOTAL                           |  | <b>\$10,235.00</b> |
| <b>TOTAL</b>                        |  | <b>\$40,000.00</b> |

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.10.9 Fuentes de financiamiento

El origen de los fondos para el inicio y mantenimiento de la nueva sucursal Café la Casona será financiado el 100% con recursos propios del propietario.

#### 4.10.10 Estado de resultados proyectado

La **tabla 22** muestra el Estado de Resultado que es parte de los estados financieros principales y reflejan los ingresos obtenidos y los gastos que se producen, el resultado serán pérdidas o ganancias en el período de 5 años.

**Tabla N°22:** Estado de resultado proyectado

| CAFÉ "LA CASONA"  |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Estado de Resultados proyectados correspondiente a 5 años |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
| Expresado en dólares de los Estados Unidos de América     |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
|   |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |
| CONCEPTO  | AÑO 1         |               | AÑO 2         |               | AÑO 3         |               | AÑO 4         |               | AÑO 5         |               |
| VENTAS TOTALES  |               | \$ 128,100.00 |               | \$ 143,472.00 |               | \$ 162,123.36 |               | \$ 184,820.63 |               | \$ 212,543.72 |
| VENTAS  | \$ 117,000.00 |               | \$ 131,040.00 |               | \$ 148,075.20 |               | \$ 168,805.73 |               | \$ 194,126.59 |               |
| EVENTOS   | \$ 11,100.00  |               | \$ 12,432.00  |               | \$ 14,048.16  |               | \$ 16,014.90  |               | \$ 18,417.14  |               |
| (-) COSTO DE VENTAS                                       |               | \$ 73,530.00  |               | \$ 82,353.60  |               | \$ 93,059.57  |               | \$ 106,087.91 |               | \$ 122,001.09 |
| (=) UTILIDAD BRUTA  |               | \$ 54,570.00  |               | \$ 61,118.40  |               | \$ 69,063.79  |               | \$ 78,732.72  |               | \$ 90,542.63  |
| (-) GASTOS DE OPERACIÓN                                   |               | \$ 39,821.75  |               | \$ 50,056.75  |               | \$ 50,056.75  |               | \$ 50,056.75  |               | \$ 50,056.75  |
| GASTOS DE ADMON Y VENTAS                                  | \$ 34,451.75  |               | \$ 44,686.75  |               | \$ 44,686.75  |               | \$ 44,686.75  |               | \$ 44,686.75  |               |
| DEPRECIACIONES  | \$ 5,370.00   |               | \$ 5,370.00   |               | \$ 5,370.00   |               | \$ 5,370.00   |               | \$ 5,370.00   |               |
| (=) UTILIDAD DE OPERACIÓN                                 |               | \$ 14,748.25  |               | \$ 11,061.65  |               | \$ 19,007.04  |               | \$ 28,675.97  |               | \$ 40,485.88  |
| (-) IMPUESTO SOBRE LA RENTA                               |               | \$ 5,161.89   |               | \$ 3,871.58   |               | \$ 6,652.46   |               | \$ 10,036.59  |               | \$ 14,170.06  |
| (=) UTILIDAD NETA   |               | \$ 9,586.36   |               | \$ 7,190.07   |               | \$ 12,354.58  |               | \$ 18,639.38  |               | \$ 26,315.82  |

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.10.11 Balance general proyectado

Tabla N°23: Balance General

| CAFÉ "LA CASONA"                                      |                    |                    |                    |                    |                    |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Balance General proyectado para 5 años                |                    |                    |                    |                    |                    |
| Expresado en dólares de los Estados Unidos de América |                    |                    |                    |                    |                    |
| CONCEPTO  | AÑO 1              | AÑO 2              | AÑO 3              | AÑO 4              | AÑO 5              |
| <b>ACTIVOS</b>  |                    |                    |                    |                    |                    |
| <b>ACTIVOS CORRIENTES</b>                             |                    |                    |                    |                    |                    |
| Efectivo y equivalentes                               | \$20,118.25        | \$16,431.65        | \$24,377.04        | \$34,045.97        | \$45,855.88        |
| Inventario  |                    |                    |                    |                    |                    |
| <b>Total activo corriente</b>                         | <b>\$20,118.25</b> | <b>\$16,431.65</b> | <b>\$24,377.04</b> | <b>\$34,045.97</b> | <b>\$45,855.88</b> |
| <b>ACTIVOS FIJOS</b>                                  |                    |                    |                    |                    |                    |
| Maquinaria y equipo                                   | \$22,025.00        | \$22,025.00        | \$22,025.00        | \$22,025.00        | \$22,025.00        |
| Utensilios  | \$1,040.00         | \$1,040.00         | \$1,040.00         | \$1,040.00         | \$1,040.00         |
| Otros bienes e inmuebles                              | \$6,700.00         | \$6,700.00         | \$6,700.00         | \$6,700.00         | \$6,700.00         |
| <b>Suma Activos fijos</b>                             | <b>\$29,765.00</b> | <b>\$29,765.00</b> | <b>\$29,765.00</b> | <b>\$29,765.00</b> | <b>\$29,765.00</b> |
| (-)Depreciación                                       | \$5,370.00         | \$5,370.00         | \$5,370.00         | \$5,370.00         | \$5,370.00         |
| <b>Total Activos Fijos</b>                            | <b>\$24,395.00</b> | <b>\$24,395.00</b> | <b>\$24,395.00</b> | <b>\$24,395.00</b> | <b>\$24,395.00</b> |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>                                  | <b>\$44,513.25</b> | <b>\$40,826.65</b> | <b>\$48,772.04</b> | <b>\$58,440.97</b> | <b>\$70,250.88</b> |
|   |                    |                    |                    |                    |                    |
| <b>PASIVOS</b>  |                    |                    |                    |                    |                    |
| <b>PASIVO CORRIENTE</b>                               |                    |                    |                    |                    |                    |
| Cuentas por pagar                                     |                    |                    |                    |                    |                    |
| Impuesto por pagar                                    | \$4,424.48         | \$3,318.50         | \$5,702.11         | \$8,602.79         | \$12,145.76        |
| <b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>                         | <b>\$4,424.48</b>  | <b>\$3,318.50</b>  | <b>\$5,702.11</b>  | <b>\$8,602.79</b>  | <b>\$12,145.76</b> |
|   |                    |                    |                    |                    |                    |
| <b>PATRIMONIO</b>                                     | <b>\$29,765.00</b> | <b>\$29,765.00</b> | <b>\$29,765.00</b> | <b>\$29,765.00</b> | <b>\$29,765.00</b> |
| Utilidad de presente ejercicio                        | \$10,323.78        | \$7,743.16         | \$13,304.93        | \$20,073.18        | \$28,340.12        |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>                               | <b>\$40,088.78</b> | <b>\$37,508.16</b> | <b>\$43,069.93</b> | <b>\$49,838.18</b> | <b>\$58,105.12</b> |
|   |                    |                    |                    |                    |                    |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>                      | <b>\$44,513.25</b> | <b>\$40,826.65</b> | <b>\$48,772.04</b> | <b>\$58,440.97</b> | <b>\$70,250.88</b> |

Fuente: Elaboración Propia

La **tabla 23** que es el Balance General es un informe que presenta la situación patrimonial y ayuda a comprender la estructura financiera, ver los recursos con que cuenta y la forma que son utilizados. El **anexo 14** muestra un resumen de parámetros y supuestos utilizados.

#### 4.10.12 Razones Financieras

Las razones financieras presentadas en la **tabla 24** son indicadores utilizados en las finanzas para medir o cuantificar la realidad económica y financiera de una empresa y su capacidad de asumir las diferentes obligaciones para su correcto funcionamiento.

**Razones de Liquidez:** Los datos demuestran la capacidad de pago que tiene la empresa con recursos propios y de pronta recuperación contra las deudas de corto plazo que debe solventar Café La Casona. Para el caso de la razón corriente, se ve un incremento en los 5 años como resultado del incremento de sus activos y disminución de sus pasivos. Referente a la razón ácida, la tendencia es igual, va en incremento, es decir que existe liquidez para pagar las deudas. Para Capital Neto de Trabajo se observa como el efectivo restante una vez se cancela las deudas con los activos más líquidos.

**Razón de endeudamiento:** indica el porcentaje de activos de una empresa que se proporciona con respecto a la deuda. Para la evaluación del grado de autonomía, representa un incremento debido a que va aumentando el patrimonio en relación del activo invertido.

**Razón de rentabilidad:** Es aquella que permite evaluar la utilidad de la empresa con respecto a las ventas, para el margen de utilidad ha incrementado como resultado del incremento en ventas proyectados de la sucursal.

**Tabla N°24:** Razones Financieras

| Razones Financieras    | Fórmulas  | Criterio Interpretación | Año 1       | Año 2       | Año 3       | Año 4       | Año 5       |
|------------------------|---|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Liquidez</b>        |   |                         |             |             |             |             |             |
| Razón Corriente        | $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$                     | veces                   | 3.9         | 4.2         | 3.7         | 3.4         | 3.2         |
| Razón ácida            | $\frac{\text{Efectivo} + \text{Inversión Temporal}}{\text{Pasivo Corriente}}$ | veces                   | 3.9         | 4.2         | 3.7         | 3.4         | 3.2         |
| Capital trabajo neto   | $\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$                           | \$                      | \$14,956.36 | \$12,560.07 | \$17,724.58 | \$24,009.38 | \$31,685.82 |
| <b>Endeudamiento</b>   |   |                         |             |             |             |             |             |
| Grado de Autonomía     | $\frac{\text{Capital Social y Patrimonio} * 100}{\text{Inversión Total}}$     | %                       | 98%         | 92%         | 105%        | 121%        | 140%        |
| <b>Rentabilidad</b>    |   |                         |             |             |             |             |             |
| Margen de Utilidad     | $\frac{\text{Utilidad Neta} * 100}{\text{Ventas}}$                            | %                       | 7%          | 5%          | 8%          | 10%         | 12%         |
| Retabilidad Capital    | $\frac{\text{Utilidad Neta} * 100}{\text{Capital Social}}$                    | %                       | 32%         | 24%         | 42%         | 63%         | 88%         |
| Rentabilidad Inversión | $\frac{\text{Utilidad Neta} * 100}{\text{Inversión Total Promedio}}$          | %                       | 24%         | 18%         | 31%         | 47%         | 66%         |

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.10.13 Indicador económico de las diferentes sucursales de Café La Casona:

La **tabla 25** proporciona los datos de ventas, costos, utilidad de las diferentes sucursales que posee Café La Casona en el último año y el primer año proyectado de la nueva sucursal en Santa Ana, en el cual se puede visualizar que la sucursal San Benito es la que más utilidades genera con \$29,945.45, seguida de Sonsonate con \$26,060.00 y la que menos utilidades genera de las sucursales ya existente es Ahuachapán con \$7,189.00.

Para poder valorar la rentabilidad usaremos el indicador financiero Retorno sobre la Inversión (ROE), rentabilidad sobre los recursos propios de la empresa, este mide el rendimiento que obtienen los accionistas de los fondos invertidos en la sociedad; por tanto el ROE medirá la capacidad que tiene la empresa de remunerar al propietario que en este caso, es el único accionista.

$$\text{ROE} = \text{Beneficio Neto después de Impuestos} / \text{Capitales propios.}$$

Por tanto las sucursales de San Benito (67%), Sonsonate (52%), Soho (55%), Vía Férrea (46%), Santa Elena (48%), Ahuachapán (48%), Ataco (39%) poseen mayor rentabilidad en función de los recursos propios para su financiación.

**Tabla N°25:** Indicadores Económicos por sucursal

| INDICADOR ECONÓMICO DE LAS DIFERENTES SUCURSALES DE CAFÉ LA CASONA |            |            |             |            |           |            |            |                         |
|--|------------|------------|-------------|------------|-----------|------------|------------|-------------------------|
| MES<br>/ASPECTOS   | SAN BENITO | SOHO       | SANTA ELENA | AHUACHAPÁN | ATACO     | SONSONATE  | VIA FÉRREA | SANTA ANA<br>PROYECTADA |
| VENTAS   | 166,363.63 | 106,000.00 | 95,000.00   | 55,300.00  | 52,500.00 | 130,300.00 | 76,350.00  | 128,100.00              |
| COSTO  | 136,418.18 | 92,220.00  | 85,500.00   | 48,111.00  | 44,625.00 | 104,240.00 | 64,897.50  | 113,351.75              |
| UTILIDAD   | 29,945.45  | 13,780.00  | 9,500.00    | 7,189.00   | 7,875.00  | 26,060.00  | 11,452.50  | 9,586.36                |
| PATRIMONIO   | 45,000.00  | 25,000.00  | 20,000.00   | 15,000.00  | 20,000.00 | 50,000.00  | 25,000.00  | 29,765.00               |
| ROE  | 67%        | 55%        | 48%         | 48%        | 39%       | 52%        | 46%        | 32%                     |

Fuente: Elaboración Propia

##### 1. Indicador financiero ROA de la nueva sucursal.

En la **tabla 25** se muestra el ROA de los años proyectados de la nueva sucursal de Café La Casona en Santa Ana, con este indicador financiero se mide la rentabilidad, que genera la relación del beneficio logrado en un determinado periodo y los activos totales de una empresa, de esta manera se mide la eficiencia de los activos, independientemente de las fuentes de financiamientos utilizadas y de los impuestos.



El primer año del proyecto el ROA es de 22% relativamente bajo, pero esto, debido que es el año donde inicia sus operaciones, se observa un incremento del ROA a partir del tercer año al año 5 con un 37%, por tanto esto indica que la nueva sucursal posee la capacidad de que sus activos generen renta por ellos mismos lo cual es muy positivo.

**Tabla N° 26:** Indicadores proyectados para sucursal Santa Ana

| INDICADORES ECONÓMICOS PROYECTADO DE CAFÉ LA CASONA SUCURSAL SANTA ANA |            |            |            |            |            |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|
| ASPECTOS   | AÑO 1      | AÑO 2      | AÑO 3      | AÑO 4      | AÑO 5      |
| VENTAS   | 128,100.00 | 143,472.00 | 162,123.36 | 184,820.63 | 212,543.72 |
| COSTO  | 113,351.75 | 132,410.35 | 143,116.32 | 156,144.66 | 172,057.84 |
| UTILIDAD   | 9,586.36   | 7,190.07   | 12,354.58  | 18,639.38  | 26,315.82  |
| PATRIMONIO   | 29,765.00  | 29,765.00  | 29,765.00  | 29,765.00  | 29,765.00  |
| ROE  | 32%        | 24%        | 42%        | 63%        | 88%        |
| ROA  | 22%        | 18%        | 25%        | 32%        | 37%        |
|  |            |            |            |            |            |

Fuente: Elaboración Propia

La **tabla 26** muestra el ROE de la nueva sucursal, el primer año es de 32%, índice bajo resultado del tipo de inversión realizada, sin embargo es positivo pero a lo largo del proyecto este incrementa cada año hasta finalizar en el año 5 con un ROE de 88% lo cual indica que la empresa es rentable.

#### 4.10.14 Estado de Flujo de Efectivo proyectado

A continuación, se expresan los movimientos de efectivo que se proyectan realizar en 5 años.

**Tabla N° 27:** Estado de Flujo de Efectivo Proyectado

| Flujo de caja                     | Total año 1          | Total año 2          | Total año 3          | Total año 4          | Total año 5          |
|-----------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Saldo Inicial de Efectivo         | \$ 10,235.00         | \$ 14,956.36         | \$ 22,281.71         | \$ 32,207.69         | \$ 44,944.38         |
| <b>Entradas de Efectivo</b>       |                      |                      |                      |                      |                      |
| Ventas                            | \$ 117,000.00        | \$ 131,040.00        | \$ 148,075.20        | \$ 168,805.73        | \$ 194,126.59        |
| Eventos                           | \$ 11,100.00         | \$ 12,432.00         | \$ 14,048.16         | \$ 16,014.90         | \$ 18,417.14         |
| <b>Disponibilidad de Efectivo</b> | <b>\$ 138,335.00</b> | <b>\$ 158,428.36</b> | <b>\$ 184,405.07</b> | <b>\$ 217,028.32</b> | <b>\$ 257,488.10</b> |
| <b>Salidas de Efectivo</b>        |                      |                      |                      |                      |                      |
| Alquiler                          | \$ 7,800.00          | \$ 7,800.00          | \$ 7,800.00          | \$ 7,800.00          | \$ 7,800.00          |
| Salarios                          | \$ 25,200.00         | \$ 25,200.00         | \$ 25,200.00         | \$ 25,200.00         | \$ 25,200.00         |
| Cuota patronales                  | \$ 3,591.00          | \$ 3,591.00          | \$ 3,591.00          | \$ 3,591.00          | \$ 3,591.00          |
| Aguinaldo                         | \$ 1,050.00          | \$ 1,050.00          | \$ 1,050.00          | \$ 1,050.00          | \$ 1,050.00          |
| Agua                              | \$ 600.00            | \$ 600.00            | \$ 600.00            | \$ 600.00            | \$ 600.00            |
| Luz                               | \$ 3,000.00          | \$ 3,000.00          | \$ 3,000.00          | \$ 3,000.00          | \$ 3,000.00          |
| Internet                          | \$ 600.00            | \$ 600.00            | \$ 600.00            | \$ 600.00            | \$ 600.00            |
| Insumos                           | \$ 1,200.00          | \$ 1,200.00          | \$ 1,200.00          | \$ 1,200.00          | \$ 1,200.00          |
| Marketing                         | \$ 645.75            | \$ 645.75            | \$ 645.75            | \$ 645.75            | \$ 645.75            |
| Materia Prima                     | \$ 70,200.00         | \$ 78,624.00         | \$ 88,845.12         | \$ 101,283.44        | \$ 116,475.95        |
| Costo eventos                     | \$ 3,330.00          | \$ 3,729.60          | \$ 4,214.45          | \$ 4,804.47          | \$ 5,525.14          |
| Mantenimiento                     | \$ 600.00            | \$ 600.00            | \$ 600.00            | \$ 600.00            | \$ 600.00            |
| Uniformes                         | \$ 400.00            | \$ 400.00            | \$ 400.00            | \$ 400.00            | \$ 400.00            |
| <b>Total Salidas de Efectivo</b>  | <b>\$ 118,216.75</b> | <b>\$ 127,040.35</b> | <b>\$ 137,746.32</b> | <b>\$ 150,774.66</b> | <b>\$ 166,687.84</b> |
| <b>Saldo final de Efectivo</b>    | <b>\$ 20,118.25</b>  | <b>\$ 31,388.01</b>  | <b>\$ 46,658.75</b>  | <b>\$ 66,253.66</b>  | <b>\$ 90,800.26</b>  |
| Depreciación                      | 5,370.00             | 5,370.00             | 5,370.00             | 5,370.00             | 5,370.00             |
| Utilidad antes de impuesto        | \$ 14,748.25         | \$ 26,018.01         | \$ 41,288.75         | \$ 60,883.66         | \$ 85,430.26         |
| Impuesto                          | \$ 5,161.89          | \$ 9,106.30          | \$ 14,451.06         | \$ 21,309.28         | \$ 29,900.59         |
| (+) Depreciación                  | \$ 5,370.00          | \$ 5,370.00          | \$ 5,370.00          | \$ 5,370.00          | \$ 5,370.00          |
| <b>Utilidad del ejercicio</b>     | <b>\$ 14,956.36</b>  | <b>\$ 22,281.71</b>  | <b>\$ 32,207.69</b>  | <b>\$ 44,944.38</b>  | <b>\$ 60,899.67</b>  |

| PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN |              |              |              |               |               |
|---|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|
| AÑO                                     | Total año 1  | Total año 2  | Total año 3  | Total año 4   | Total año 5   |
| Utilidad del ejercicio                  | \$ 14,956.36 | \$ 22,281.71 | \$ 32,207.69 | \$ 44,944.38  | \$ 60,899.67  |
| SUMATORIA                               | \$ 14,956.36 | \$ 37,238.07 | \$ 69,445.76 | \$ 114,390.14 | \$ 175,289.81 |

Fuente: Elaboración Propia

La **tabla 27** muestra el periodo de recuperación de inversión según lo proyectado en el flujo de efectivo, donde se puede observar que se recupera en el año 3, obteniendo al 5 año una utilidad acumulada de \$175,289.81 de la inversión inicial lo cual es positivo en el proyecto dando resultados rentables para la empresa. El punto de equilibrio se logró en el primer año, en el doceavo mes, es decir que en este punto las ventas igualan a los costos de producción, siendo \$113,351.75. El flujo por mes se observa en el **anexo 15**.

## 4.10.15 Evaluación Financiera

### Valor actual neto y Tasa Interna de Retorno

**Figura 71: VAN y TIR**

| Cálculo de VAN y TIR   |               |               |              |              |              |              |              |      |  |
|------------------------|---------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------|--|
| Tamaño de la inversión |               | \$ 40,000.00  |              |              |              |              |              |      |  |
| Tasa de descuento      |               | 20%           |              |              |              |              |              |      |  |
|                        |               | año 1         | año 2        | año 3        | año 4        | año 5        |              |      |  |
| Flujo de caja neto     |               | \$ 15,693.78  | \$ 18,791.21 | \$ 29,938.86 | \$ 43,469.64 | \$ 59,941.09 |              |      |  |
| Beneficio nominal      |               | \$ 167,834.58 |              |              |              |              |              |      |  |
| Inv. Inicial           | -\$ 40,000.00 | \$ 15,693.78  | \$ 18,791.21 | \$ 29,938.86 | \$ 43,469.64 | \$ 59,941.09 |              |      |  |
|                        |               | 1.2           | 1.44         | 1.73         | 2.07         | 2.49         | Total        |      |  |
|                        |               | \$ 13,078.15  | \$ 13,049.45 | \$ 17,325.73 | \$ 20,963.37 | \$ 24,088.98 | \$ 88,505.68 |      |  |
| VAN                    |               | \$ 48,505.68  |              |              |              |              |              |      |  |
| TIR                    |               | 55%           |              |              |              |              |              |      |  |
| Comprobación           |               | \$ 15,693.78  | \$ 18,791.21 | \$ 29,938.86 | \$ 43,469.64 | \$ 59,941.09 |              |      |  |
|                        |               | 1.552979197   | 2.411744386  | 3.745388859  | 5.816510982  | 9.032920553  |              |      |  |
|                        | -\$ 40,000.00 | \$ 10,105.59  | \$ 7,791.54  | \$ 7,993.53  | \$ 7,473.49  | \$ 6,635.85  | \$ 0.00      | CERO |  |

Fuente: Elaboración Propia

La Tasa Interna de Retorno o TIR, representa la tasa de recuperación de la inversión al final del proyecto, es decir el porcentaje de beneficio o pérdida de la inversión y el Valor Actual Neto que es estimación de flujos de caja, es decir ingreso menos gastos netos. Para el caso presente la VAN es de \$48,505.68, la TIR es de un 55%, se presenta que al final del proyecto, este es viable con el beneficio adicional.

## 4.10.16 Análisis de sensibilidad y de Riesgo.

En el presente apartado se evalúa el grado de sensibilidad del proyecto en 3 escenarios distintos que pueden presentarse, durante la ejecución del proyecto.

Escenario 1: En un entorno empresarial mundial cada vez más interconectado y competitivo, con un crecimiento exponencial de cafeterías, sistemas de comunicación y un mayor acceso público a la información, se vuelve más importante cada día cuidar la opinión de los consumidores. Por tanto, la **tabla 28** que es el escenario 1 presenta los efectos de la disminución de la demanda de un 15% por el riesgo reputacional, que afecta en ventas, recuperando su inversión hasta el año 5, además se puede observar que el primer año la utilidad que percibe es de \$11,409.31, hay \$3,547.05 menos comparada con el escenario

proyectado en **tabla 27** y al termino de 5 años la utilidad acumulada es de \$77,924.43, se demuestra en **tabla 29**.

**Tabla N°28:** Escenario 1 disminución de la demanda

| VARIABLE - DISMINUCIÓN DE LA DEMANDA   |               |               |               |               |               |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Disminución del 15% en las ventas por publicidad negativa en redes sociales. |               |               |               |               |               |
| Flujo de caja  | Total año 1   | Total año 2   | Total año 3   | Total año 4   | Total año 5   |
| Saldo Inicial de Efectivo  | \$ 10,235.00  | \$ 14,661.25  | \$ 10,319.81  | \$ 17,470.66  | \$ 26,172.70  |
| Entradas de Efectivo   |               |               |               |               |               |
| Ventas   | \$ 105,300.00 | \$ 117,936.00 | \$ 133,267.68 | \$ 151,925.16 | \$ 174,713.93 |
| Eventos  | \$ 9,990.00   | \$ 11,188.80  | \$ 12,643.34  | \$ 14,413.41  | \$ 16,575.42  |
| Disponibilidad de Efectivo   | \$ 125,525.00 | \$ 129,124.80 | \$ 145,911.02 | \$ 166,338.57 | \$ 191,289.35 |
| Salidas de Efectivo  | \$ -          |               |               |               |               |
| Alquiler   | \$ 7,800.00   | \$ 7,800.00   | \$ 7,800.00   | \$ 7,800.00   | \$ 7,800.00   |
| Salarios   | \$ 25,200.00  | \$ 25,200.00  | \$ 25,200.00  | \$ 25,200.00  | \$ 25,200.00  |
| Cuota patronales   | \$ 3,591.00   | \$ 3,591.00   | \$ 3,591.00   | \$ 3,591.00   | \$ 3,591.00   |
| Aguinaldo  | \$ 1,050.00   | \$ 1,050.00   | \$ 1,050.00   | \$ 1,050.00   | \$ 1,050.00   |
| Agua   | \$ 600.00     | \$ 600.00     | \$ 600.00     | \$ 600.00     | \$ 600.00     |
| Luz  | \$ 3,000.00   | \$ 3,000.00   | \$ 3,000.00   | \$ 3,000.00   | \$ 3,000.00   |
| Internet   | \$ 600.00     | \$ 600.00     | \$ 600.00     | \$ 600.00     | \$ 600.00     |
| Insumos  | \$ 1,200.00   | \$ 1,200.00   | \$ 1,200.00   | \$ 1,200.00   | \$ 1,200.00   |
| Marketing  | \$ 645.75     | \$ 645.75     | \$ 645.75     | \$ 645.75     | \$ 645.75     |
| Materia Prima  | \$ 63,180.00  | \$ 70,761.60  | \$ 79,960.61  | \$ 91,155.09  | \$ 104,828.36 |
| Costo eventos  | \$ 2,997.00   | \$ 3,356.64   | \$ 3,793.00   | \$ 4,324.02   | \$ 4,972.63   |
| Mantenimiento  | \$ 600.00     | \$ 600.00     | \$ 600.00     | \$ 600.00     | \$ 600.00     |
| Uniformes  | \$ 400.00     | \$ 400.00     | \$ 400.00     | \$ 400.00     | \$ 400.00     |
| Total Salidas de Efectivo  | \$ 110,863.75 | \$ 118,804.99 | \$ 128,440.36 | \$ 140,165.87 | \$ 154,487.73 |
| Saldo final de Efectivo  | \$ 14,661.25  | \$ 10,319.81  | \$ 17,470.66  | \$ 26,172.70  | \$ 36,801.62  |
| Depreciación   | 5,370.00      | 5,370.00      | 5,370.00      | 5,370.00      | 5,370.00      |
| Utilidad antes de impuesto   | \$ 9,291.25   | \$ 4,949.81   | \$ 12,100.66  | \$ 20,802.70  | \$ 31,431.62  |
| Impuesto   | \$ 3,251.94   | \$ 1,732.43   | \$ 4,235.23   | \$ 7,280.95   | \$ 11,001.07  |
| (+) Depreciación   | \$ 5,370.00   | \$ 5,370.00   | \$ 5,370.00   | \$ 5,370.00   | \$ 5,370.00   |
| Utilidad del ejercicio   | \$ 11,409.31  | \$ 8,587.38   | \$ 13,235.43  | \$ 18,891.76  | \$ 25,800.55  |

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla N°29:** Periodo de recuperación de la inversión en escenario 1

| PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN |              |              |              |              |              |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| AÑO                                     | Total año 1  | Total año 2  | Total año 3  | Total año 4  | Total año 5  |
| Utilidad del ejercicio                  | \$ 11,409.31 | \$ 8,587.38  | \$ 13,235.43 | \$ 18,891.76 | \$ 25,800.55 |
| SUMATORIA                               | \$ 11,409.31 | \$ 19,996.69 | \$ 33,232.12 | \$ 52,123.88 | \$ 77,924.43 |

Fuente: Elaboración Propia

Escenario 2:

El Consejo de Salario Mínimo de El Salvador acordó que cada 3 años se realizaría un ajuste del salario mínimo, siendo el año 2016 el ultimo que sufrió un incremento, por tanto el año 2020 se iniciará una revisión de este, lo que sensibilizaría nuestro proyecto, por ello se elaboró un escenario donde se incrementa los gastos operacionales lo cual arrojó según lo detallado en la **tabla 30** y **31** que el periodo de recuperación se realizará hasta el año 3, obteniendo al término de estos utilidad acumulada de \$94,008.84 de la inversión total.

**Tabla N° 30:** Escenario 2, incremento de gastos operacionales

| VARIABLE INCREMENTO GASTOS OPERACIONALES             |               |               |               |               |               |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Incremento en salario minimo por decreto de gobierno |               |               |               |               |               |
| Flujo de caja  | Total año 1   | Total año 2   | Total año 3   | Total año 4   | Total año 5   |
| Saldo Inicial de Efectivo                            | \$ 10,235.00  | \$ 17,986.75  | \$ 14,300.15  | \$ 22,245.54  | \$ 31,914.47  |
| Entradas de Efectivo                                 |               |               |               |               |               |
| Ventas   | \$ 117,000.00 | \$ 131,040.00 | \$ 148,075.20 | \$ 168,805.73 | \$ 194,126.59 |
| Eventos  | \$ 11,100.00  | \$ 12,432.00  | \$ 14,048.16  | \$ 16,014.90  | \$ 18,417.14  |
| Disponibilidad de Efectivo                           | \$ 138,335.00 | \$ 143,472.00 | \$ 162,123.36 | \$ 184,820.63 | \$ 212,543.72 |
| Salidas de Efectivo                                  | \$ -          |               |               |               |               |
| Alquiler   | \$ 7,800.00   | \$ 7,800.00   | \$ 7,800.00   | \$ 7,800.00   | \$ 7,800.00   |
| Salarios   | \$27,000.00   | \$ 27,000.00  | \$ 27,000.00  | \$ 27,000.00  | \$ 27,000.00  |
| Cuota patronales                                     | \$3,847.50    | \$ 3,847.50   | \$ 3,847.50   | \$ 3,847.50   | \$ 3,847.50   |
| Aguinaldo  | \$1,125.00    | \$ 1,125.00   | \$ 1,125.00   | \$ 1,125.00   | \$ 1,125.00   |
| Agua   | \$ 600.00     | \$ 600.00     | \$ 600.00     | \$ 600.00     | \$ 600.00     |
| Luz  | \$ 3,000.00   | \$ 3,000.00   | \$ 3,000.00   | \$ 3,000.00   | \$ 3,000.00   |
| Internet   | \$ 600.00     | \$ 600.00     | \$ 600.00     | \$ 600.00     | \$ 600.00     |
| Insumos  | \$ 1,200.00   | \$ 1,200.00   | \$ 1,200.00   | \$ 1,200.00   | \$ 1,200.00   |
| Marketing  | \$ 645.75     | \$ 645.75     | \$ 645.75     | \$ 645.75     | \$ 645.75     |
| Materia Prima  | \$ 70,200.00  | \$ 78,624.00  | \$ 88,845.12  | \$ 101,283.44 | \$ 116,475.95 |
| Costo eventos  | \$ 3,330.00   | \$ 3,729.60   | \$ 4,214.45   | \$ 4,804.47   | \$ 5,525.14   |
| Mantenimiento  | \$ 600.00     | \$ 600.00     | \$ 600.00     | \$ 600.00     | \$ 600.00     |
| Uniformes  | \$ 400.00     | \$ 400.00     | \$ 400.00     | \$ 400.00     | \$ 400.00     |
| Total Salidas de Efectivo                            | \$ 120,348.25 | \$ 129,171.85 | \$ 139,877.82 | \$ 152,906.16 | \$ 168,819.34 |
| Saldo final de Efectivo                              | \$ 17,986.75  | \$ 14,300.15  | \$ 22,245.54  | \$ 31,914.47  | \$ 43,724.38  |
| Depreciación   | \$ 5,370.00   | \$ 5,370.00   | \$ 5,370.00   | \$ 5,370.00   | \$ 5,370.00   |
| Utilidad antes de impuesto                           | \$ 12,616.75  | \$ 8,930.15   | \$ 16,875.54  | \$ 26,544.47  | \$ 38,354.38  |
| Impuesto   | \$ 4,415.86   | \$ 3,125.55   | \$ 5,906.44   | \$ 9,290.57   | \$ 13,424.03  |
| (+) Depreciación                                     | \$ 5,370.00   | \$ 5,370.00   | \$ 5,370.00   | \$ 5,370.00   | \$ 5,370.00   |
| Utilidad del ejercicio                               | \$ 13,570.89  | \$ 11,174.60  | \$ 16,339.10  | \$ 22,623.91  | \$ 30,300.35  |

\* Como politica la empresa le aumenta a todo el personal \$25.00

Elaboración propia.

**Tabla N° 31:** Periodo de recuperación escenario 2

| PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN |              |              |              |              |              |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| AÑO                                     | Total año 1  | Total año 2  | Total año 3  | Total año 4  | Total año 5  |
| Utilidad del ejercicio                  | \$ 13,570.89 | \$ 11,174.60 | \$ 16,339.10 | \$ 22,623.91 | \$ 30,300.35 |
| SUMATORIA                               | \$ 13,570.89 | \$ 24,745.49 | \$ 41,084.59 | \$ 63,708.49 | \$ 94,008.84 |

Fuente: Elaboración Propia

Escenario 3: Los datos oficiales del Consejo Salvadoreño del Café (CSC) indican que el sector se había recuperado a paso lento desde la crisis de la roya de 2012 y la sequía de 2016, fenómenos que redujeron a la mitad los 1.7 millones de quintales que se producían hace cinco años. El incremento de costo de materia prima por problemas de roya o sequia es un riesgo que puede enfrentar el sector cafetero salvadoreño debido a que se prevé que la producción del ciclo 2019-2020 sufra una “considerable baja” de hasta el 15 % como resultado de la falta de mantenimiento de las fincas<sup>36</sup> En las siguientes **tablas 32 y 33** como

<sup>36</sup> <https://elmundo.sv/cosecha-de-cafe-2019-2020-caeria-15-por-falta-de-mantenimiento-de-fincas/>



análisis de sensibilidad se representa un incremento del costo de materia prima por un 5% lo cual nos da como resultado la recuperación de la deuda hasta el año 4 y al final una obtención de \$46,134.79.

**Tabla N° 32:** Escenario 3 incremento en materia prima

| VARIABLE- COSTO DE MATERIA PRIMA                       |               |               |               |               |               |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Incremento en materia prima por problemas de roya (5%) |               |               |               |               |               |
| Flujo de caja  | Total año 1   | Total año 2   | Total año 3   | Total año 4   | Total año 5   |
| Saldo Inicial de Efectivo                              | \$ 10,235.00  | \$ 16,608.25  | \$ 12,500.45  | \$ 19,934.79  | \$ 28,981.80  |
| Entradas de Efectivo                                   |               |               |               |               |               |
| Ventas   | \$ 117,000.00 | \$ 131,040.00 | \$ 148,075.20 | \$ 168,805.73 | \$ 194,126.59 |
| Eventos  | \$ 11,100.00  | \$ 12,432.00  | \$ 14,048.16  | \$ 16,014.90  | \$ 18,417.14  |
| Disponibilidad de Efectivo                             | \$ 138,335.00 | \$ 143,472.00 | \$ 162,123.36 | \$ 184,820.63 | \$ 212,543.72 |
| Salidas de Efectivo                                    | \$ -          |               |               |               |               |
| Alquiler   | \$ 7,800.00   | \$ 7,800.00   | \$ 7,800.00   | \$ 7,800.00   | \$ 7,800.00   |
| Salarios   | \$ 25,200.00  | \$ 25,200.00  | \$ 25,200.00  | \$ 25,200.00  | \$ 25,200.00  |
| Cuota patronales                                       | \$ 3,591.00   | \$ 3,591.00   | \$ 3,591.00   | \$ 3,591.00   | \$ 3,591.00   |
| Aguinaldo  | \$ 1,050.00   | \$ 1,050.00   | \$ 1,050.00   | \$ 1,050.00   | \$ 1,050.00   |
| Agua   | \$ 600.00     | \$ 600.00     | \$ 600.00     | \$ 600.00     | \$ 600.00     |
| Luz  | \$ 3,000.00   | \$ 3,000.00   | \$ 3,000.00   | \$ 3,000.00   | \$ 3,000.00   |
| Internet   | \$ 600.00     | \$ 600.00     | \$ 600.00     | \$ 600.00     | \$ 600.00     |
| Insumos  | \$ 1,200.00   | \$ 1,200.00   | \$ 1,200.00   | \$ 1,200.00   | \$ 1,200.00   |
| Marketing  | \$ 645.75     | \$ 645.75     | \$ 645.75     | \$ 645.75     | \$ 645.75     |
| Materia Prima  | \$ 73,710.00  | \$ 82,555.20  | \$ 93,287.38  | \$ 106,347.61 | \$ 122,299.75 |
| Costo eventos  | \$ 3,330.00   | \$ 3,729.60   | \$ 4,214.45   | \$ 4,804.47   | \$ 5,525.14   |
| Mantenimiento  | \$ 600.00     | \$ 600.00     | \$ 600.00     | \$ 600.00     | \$ 600.00     |
| Uniformes  | \$ 400.00     | \$ 400.00     | \$ 400.00     | \$ 400.00     | \$ 400.00     |
| Total Salidas de Efectivo                              | \$ 121,726.75 | \$ 130,971.55 | \$ 142,188.57 | \$ 155,838.83 | \$ 172,511.64 |
| Saldo final de Efectivo                                | \$ 16,608.25  | \$ 12,500.45  | \$ 19,934.79  | \$ 28,981.80  | \$ 40,032.08  |
| Depreciación   | \$ 5,370.00   | \$ 5,370.00   | \$ 5,370.00   | \$ 5,370.00   | \$ 5,370.00   |
| Utilidad antes de impuesto                             | \$ 11,238.25  | \$ 7,130.45   | \$ 14,564.79  | \$ 23,611.80  | \$ 34,662.08  |
| Impuesto   | \$ 3,933.39   | \$ 2,495.66   | \$ 5,097.68   | \$ 8,264.13   | \$ 12,131.73  |
| (+) Depreciación                                       | \$ 5,370.00   | \$ 5,370.00   | \$ 5,370.00   | \$ 5,370.00   | \$ 5,370.00   |
| Utilidad del ejercicio                                 | \$ 12,674.86  | \$ 10,004.79  | \$ 14,837.11  | \$ 20,717.67  | \$ 27,900.35  |

Elaboración propia.

**Tabla N° 33:** Periodo de recuperación de la inversión en escenario 3

| PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN |              |              |              |              |              |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| AÑO                                     | Total año 1  | Total año 2  | Total año 3  | Total año 4  | Total año 5  |
| Utilidad del ejercicio                  | \$ 12,674.86 | \$ 10,004.79 | \$ 14,837.11 | \$ 20,717.67 | \$ 27,900.35 |
| SUMATORIA                               | \$ 12,674.86 | \$ 22,679.66 | \$ 37,516.77 | \$ 58,234.44 | \$ 86,134.79 |

Elaboración propia.

#### **4.10.17 Gestión de riesgo**

Para el caso del escenario 1 en donde se identifica una disminución de la demanda, como resultado del riesgo reputacional, un activo intangible de la marca, se recomienda abordar con el trabajo día a día, en toda la cadena del personal que atiende al cliente, para ello se ha propuesto en esta consultoría utilizar el manual de atención al cliente, para evitar se presente un problema en el mismo, en términos de marketing se conoce que un cliente insatisfecho comenta su mala experiencia al menos con 10 conocidos, lo que sin duda genera pérdidas a la marca Café La Casona. Si se presentase un inconveniente de este tipo que efectivamente lleve a la disminución de la demanda, se deberá como primer punto hacer el manejo de la crisis a través de un comunicado oficial, resarcir el daño ocasionado y mejorar los procesos en atención o servicio para recuperar la confianza del mercado.

En el escenario 2 se identifica un incremento en los gastos operacionales debido a los incrementos de los salarios del personal como parte del incremento al salario mínimo. Dichas acciones se encuentran fuera de control de la empresa y son políticas gubernamentales, la recomendación es que estos movimientos deben preverse en términos financieros al inicio de la planificación tal cual se presenta en el escenario normal en donde se planifica el incremento del salario.

En el escenario de sensibilidad 3 donde se afecta el costo de materia prima por problemas de roya, se recomienda que debe existir capacitaciones al encargado de fincas y el personal de la prevención de la roya y la utilización oportuna de los productos agroquímicos y de esta manera poder mejorar la fase de fertilización y la obtención de resultados favorables en los rendimientos además que se realicen propuestas de políticas nacionales a los organismos competentes para acciones preventivas, curativas, la búsqueda de nuevas formas y tecnología para evitar el problema de roya.

#### **4.11 Impacto del proyecto**

Inaugurar una nueva sucursal trae impacto a la localización que se elige, en el caso de Café La Casona, el impacto en las diversas áreas que se ha identificado son:

**Creación de fuentes de empleos:** Se ha contabilizado al menos 6 nuevos puestos de trabajo, que se dividen en barista, chef, atención al cliente, encargado de tienda y auxiliar de cocina, no se omite la posibilidad de incrementar los puestos a medida crezca el proyecto, además

dentro de la sucursal se busca crear no únicamente un rol a desempeñar, sino una familiaridad que genere a su vez bienestar, condiciones de trabajo dignas, y desarrollo profesional, además del incremento directo en cada año en el personal que se contratará para la temporada de corta de café. De forma indirecta también se generarán puestos de trabajo que rondaran entre 8 a 10 personas dentro de los que se contabiliza, nuevos proveedores con emprendimientos.

**Impacto ambiental:** Corporación Salaverria cuenta con sus propias fincas, como se ha mencionado, en las Cordilleras de Apaneca- Ilamatepec y El Bálsamo, el impacto positivo que se genera y que se pretende seguir potenciando es que una de las cordilleras ya cuenta con denominación de origen lo que permite garantizar buenas prácticas agrícolas, calidad y reconocimiento internacional. El poseer una nueva sucursal y utilizar el café de dicho origen potencia aún más el trabajo que se realiza y se puede difundir aún más los beneficios de contar con la certificación, además de replicar las buenas prácticas dentro de la propiedad en la cordillera del Bálsamo, promoviendo el cuidado y sostenibilidad del medio ambiente.

**Impacto social:** Al incluir una nueva sucursal dentro de la propia ruta de Café La Casona, los esfuerzos por dar a conocer y potenciar la calidad del grano salvadoreño incrementarán, debido a que se contará con una nueva plataforma digital para el mismo fin, conociendo el alto impacto y bajo costo de poseer una nueva fanpage; el atractivo es mayor. Además, al contar con un nuevo espacio físico se puede continuar con la buena práctica de asociación con emprendimientos, para realización de ferias. Otro impacto positivo es que al crear una nueva sucursal, se habilitaría en la ciudad de Santa Ana un espacio recreativo y seguro para compartir con familia y amigos, así como contribuir a las costumbres y tradiciones del país y continuar con el legado de la caficultura salvadoreña, que permita que el propio mercado consuma producto local de alta calidad a precio razonable.



## **CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **i. Conclusiones**

1. Abrir negocios en torno al rubro del café, ayudará a exponer la calidad del grano salvadoreño a nivel nacional, por tanto la realización de un estudio de factibilidad permite conocer si es viable o no la ejecución de una nueva sucursal.
2. Conocer las tendencias del café ayudan a dar un mejor servicio al cliente. Identificar lo que implica un estudio técnico, administrativo, económico y financiero es importante para la elaboración del estudio de factibilidad.
3. El perfil de los clientes potenciales en Santa Ana, demostró que el 77% estaría interesado a visitar Café La Casona si se apertura una sucursal en ese departamento, los clientes potenciales con los actuales de las distintas sucursales los perfiles son similares, en rangos de edad de 26 a 33 años, estudiantes y trabajadores, consumen café al menos una vez al día, suelen gastar entre \$5 a \$11.00 en una visita a un café y se acompañan de amigos, en Santa Ana están abiertos a visitar Café La Casona si se habilita la sucursal.
4. El estudio económico financiero determinó que la apertura de la nueva sucursal de Café La Casona en el municipio de Santa Ana es rentable y viable según las proyecciones propuestas, lo que genera auto sostenibilidad en el tiempo; de igual manera en diferentes escenarios de riesgos evaluados, siendo distinto el tiempo de recuperación de inversión.

### **ii. Recomendaciones**

1. Según la consultoría realizada se recomienda la apertura de Café La Casona en el departamento y municipio de Santa Ana con las especificaciones que presenta el documento, dado que los resultados indican oportunidad en el mercado.
2. Para lograr un óptimo funcionamiento en el servicio del café se recomienda utilizar la propuesta técnica presentada para la apertura de la nueva sucursal.
3. Se recomienda implementar los perfiles de puestos desarrollados para el proceso de reclutamiento del personal para un funcionamiento óptimo de las operaciones y la utilización del manual de atención al cliente y mejoras en los procesos de producción y suministros, así como la construcción de su marco filosófico y otros manuales administrativos que consideren conveniente.
4. Para disminuir la incertidumbre en la ejecución del proyecto y obtener el resultado de las ventas proyectadas se recomienda utilizar las diversas estrategias de mercadeo propuestas en el lanzamiento de la nueva sucursal para generar conocimiento y fidelización de los productos y servicios de Café La Casona.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### 1. Sitios web

¿De qué va eso de la tercera ola del café? [Mensaje en un blog].( 8 de marzo del 2018)  
Recuperado de <https://www.cafedefinca.eu/de-que-va-eso-de-la-tercera-ola-del-cafe>

### 2. Libros y textos

Sampieri, R. (2014) *Metodología de la Investigación*. México:Mc GRAW-HILL.  
INTERAMERICANA EDITORES.

### 3. Informes técnicos

Ministerio de Economía. (2007). VI Censo de Población y V de Vivienda 2007.  
Recuperado de <http://www.censos.>

## ANEXOS

### 1. Catálogo de productos

Café La Casona cuenta con una variedad y con un enfoque en cafés de exportación de amplio rendimiento, manteniendo la calidad que los define como café 100% salvadoreño.

*Los cafés comerciales molidos son:*

Después de varias pruebas, Corporación Salaverría ha logrado estas mezclas de calidad.



Descripción: ¡Despierta! Es un tostado, oscuro de alto rendimiento



Descripción: Buen café posee un tostado, medio oscuro más suave

Perfectos para tu negocio o tú café de todos los días. Estos cafés son parte del Programa de Responsabilidad Social Empresarial, en ellos la corporación compra los granos a un precio justo a otros agricultores, luego estos son clasificados, limpiados, mezclados con sus propios cafés y tostado a de igual forma que los del resto de “Café La Casona”.

*Cafés de alianza molida son:*

Corporación Salaverrya paga precios más justos a los caficultores que son parte de esta mezcla de café.



Este café es parte del Programa de Responsabilidad Social Empresarial. Se compra a un precio justo a otros agricultores, luego estos son clasificados, limpiados, mezclados con sus propios granos y tostado de acuerdo a sus procesos propios.



La alianza entre Fundación Pablo Tesak y Café La Casona, fortalecerá el trabajo que desempeña la Fundación en favor de niñez y su educación. Con la compra de Café Esperanza ayudamos a que más niños tengan un futuro mejor.



*Blend de cordillera molido son:*



**Fuente:** Insumos proporcionados por gerencia de “Café La Casona”.



### *Ediciones limitadas en grano:*

Esta línea de cafés son cantidades pequeñas de variedades de bourbon, pacamara y maragogype, que se procesan usando métodos naturales, lavados y honey.

### *Café de mayor calidad en grano*



**Fuente:** Insumos proporcionados por gerencia de “Café La Casona”.

### *Café de mayor calidad en grano:*

El café de calidad más alta se vende exclusivamente en Café La Casona y Restaurante



Cada semana en Café La Casona, se utiliza un nuevo tipo de café para preparar las bebidas. Anteriormente, estos de mayor calidad estaban reservados solo para los restaurantes propios. Pero ahora, se colocan a disposición del público en general. Bajo el slogan: ¡Esta es su oportunidad de ser el barista de su hogar! Se busca promover dicha versión, solo se debe preguntar a los colaboradores qué café están usando y no olvidar de pedir recomendaciones sobre el método de preparación que usará en su casa. Con “*Café de la Semana*”, no es necesario dejar la comodidad de su hogar para satisfacer su deseo por una deliciosa taza de Café La Casona.

## 2. Encuesta a turistas y potenciales consumidores

CONSULTORÍA SOBRE FACTIBILIDAD PARA LA APERTURA DE UNA SUCURSAL DE “CAFÉ LA CASONA”.

| ENCUESTA  |            |                          |                   |                          |                |                          |
|---|------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| <b>Objetivo:</b> Realizar un estudio de factibilidad para determinar el nivel de aceptación de la apertura de una sucursal de “Café La Casona” en el municipio y cabecera departamental de Santa Ana. |            |                          |                   |                          |                |                          |
| <b>Instrucciones:</b> Responda con veracidad las siguientes preguntas que se presentan a continuación y escoja una sola respuesta.  |            |                          |                   |                          |                |                          |
| FECHA:  |            | N°                       |                   |                          |                |                          |
| ANÁLISIS SOCIO-ECONÓMICO  |            |                          |                   |                          |                |                          |
| 1. Género:  | Femenino   | <input type="checkbox"/> | Masculino         | <input type="checkbox"/> |                |                          |
| 2. Edad:  | 18-25      | <input type="checkbox"/> | 26-33             | <input type="checkbox"/> | 34-41          | <input type="checkbox"/> |
|   |            |                          |                   |                          | 42-49          | <input type="checkbox"/> |
|   |            |                          |                   |                          | 50 o más       | <input type="checkbox"/> |
| 3. Estado Civil:  | Soltero    | <input type="checkbox"/> | Casado            | <input type="checkbox"/> |                |                          |
| 4. Ocupación:   | Estudiante | <input type="checkbox"/> | Ama de casa       | <input type="checkbox"/> | Negocio propio | <input type="checkbox"/> |
|   |            |                          |                   |                          | Empleado       | <input type="checkbox"/> |
|   |            |                          |                   |                          | Jubilado       | <input type="checkbox"/> |
| 5. ¿Dónde resides?:   | Santa Ana  | <input type="checkbox"/> | Otro departamento | <input type="checkbox"/> | Extranjero     | <input type="checkbox"/> |



### INFORMACIÓN DE ACTITUD HACIA EL SERVICIO

6. Visita Santa Ana con frecuencia (aplica solo para residentes de otros departamentos y extranjeros)

Si ☐ No ☐

7. ¿Con qué frecuencia visita Santa Ana? (aplica solo para residentes de otros departamentos y extranjeros)

Todos los días ☐ Fines de semana ☐ 1 vez al mes ☐ Cada 3 meses ☐

8. ¿Cuándo se encuentra en Santa Ana que lugares suele visitar?.

Centros Comerciales ☐ Sitios históricos ☐ Restaurantes ☐ Cafeterías ☐ Otros

9. ¿Es el café una de sus bebidas preferidas?

Si ☐ No ☐

10. ¿Qué tan seguido toma café?

A diario ☐ Varias veces a la semana ☐ Una vez a la semana ☐ Dos veces al mes ☐  
Una vez al mes ☐ Menor frecuencia ☐

11. ¿A que hora del día toma café? (Puede marcar más de una opción)

En la mañana ☐ En la tarde ☐ En la noche ☐ Otros ☐

12. ¿Cuál de las siguientes opciones es su café preferido?

Expresso ☐ Americano ☐ Capuccino ☐ Mocaccino ☐ Otro

13. ¿Al beber café tiende a acompañarlo con algún platillo?

Si ☐ No ☐

14. ¿Suele optar por opciones?

Dulces ☐ Saladas ☐

15. ¿Con qué frecuencia acude a un lugar (café, restaurante, pastelería, etc.) para beber café?

Nunca ☐ Una vez al mes ☐ Dos veces al mes ☐ Una vez a la semana ☐  
Dos veces a la semana ☐ Diariamente ☐

16. Cuando visita un lugar para tomar café, ¿quién lo acompaña con regularidad?

Nadie ☐ Pareja ☐ Familia ☐ Amigos ☐ Trabajo/Negocio ☐

17. De los siguientes sitios, ¿a cuál asiste para tomar café en Santa Ana?

Pastelería Ban Ban ☐ Starbucks ☐ Expresión Cultural ☐ Altamira ☐ Café Espresso ☐ Otro

18. ¿Cuánto tiempo permanece en un lugar al consumir café? (café, restaurante, pastelería, etc.)

15- 20 minutos ☐ 30 minutos ☐ 1 hora ☐ 2-3 horas ☐ Más de 3 horas ☐

### ATRIBUTOS

19. ¿Qué tiene más relevancia para usted, al elegir una cafetería? (Enumerar del 1 al 5, siendo 1 el más importante)

Aspecto físico del local ☐ Calidad ☐ Precio ☐ Servicio ☐ Ambiente del local ☐ Otro

20. En general, ¿cómo calificaría el servicio de las cafeterías que ha visitado?

Excelente ☐ Bueno ☐ Regular ☐ Malo ☐

21. ¿Cuánto suele gastar en una cafetería?

\$5-\$10 ☐ \$11-\$16 ☐ \$17-\$22 ☐ Más de \$23 ☐

22. ¿Conoce o ha escuchado sobre Café "La Casona"?

Si ☐ No ☐

23. ¿Al realizar tu visita a Café La Casona, te gustaría conocer más de su proceso e historia?

Si ☐ No ☐

24. ¿Visitaría Café La Casona si existiera una sucursal en Santa Ana?

Si ☐ No ☐

25. ¿A través de que medios le gustaría recibir información de servicios o promociones de la nueva sucursal de "Café Casona"?

Televisión ☐ Prensa ☐ Correo electrónico ☐ Volantes ☐ Vallas publicitarias ☐  
Instagram ☐ Facebook ☐

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



### 3. Encuesta a clientes



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
CONSULTORÍA SOBRE FACTIBILIDAD PARA LA APERTURA DE UNA SUCURSAL DE "CAFÉ LA CASONA", EN  
EL MUNICIPIO Y CABECERA DEPARTAMENTAL DE SANTA ANA

| ENCUESTA   |                                     |                                      |   |                                     |                                   |
|--|-------------------------------------|--------------------------------------|---|-------------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Objetivo:</b> Realizar un estudio de factibilidad para determinar el nivel de aceptación de la apertura de una sucursal de "Café La Casona" en el municipio y cabecera  |                                     |                                      |   |                                     |                                   |
| <b>Instrucciones:</b> Responda con veracidad las siguientes preguntas que se presentan a continuación y escoja una sola respuesta.   |                                     |                                      |   |                                     |                                   |
| FECHA: _____   |                                     | Sucursal _____                       |   |                                     |                                   |
| ANÁLISIS SOCIO-ECONÓMICO   |                                     |                                      |   |                                     |                                   |
| 1. Genero:   | Femenino <input type="checkbox"/>   | Masculino <input type="checkbox"/>   |   |                                     |                                   |
| 2. Edad:   | 18-25 <input type="checkbox"/>      | 26-33 <input type="checkbox"/>       | 34-41 <input type="checkbox"/>          | 42-49 <input type="checkbox"/>      | 50 o más <input type="checkbox"/> |
| 3. Estado Civil:   | Soltero <input type="checkbox"/>    |                                      | Casado <input type="checkbox"/>         | Divorciado <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>          |
| 4. Profesión:  | Estudiante <input type="checkbox"/> | Ama de casa <input type="checkbox"/> | Negocio propio <input type="checkbox"/> | Empleado <input type="checkbox"/>   | Jubilado <input type="checkbox"/> |
| 5. Municipio de residencia: _____  |                                     |                                      |   |                                     |                                   |
| INFORMACIÓN DE ACTITUD HACIA EL SERVICIO   |                                     |                                      |   |                                     |                                   |
| 6. ¿Visita con regularidad Café La Casona?   |                                     |                                      |   |                                     |                                   |
| Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>  |                                     |                                      |   |                                     |                                   |
| 7. ¿Con qué frecuencia acude a una sucursal de Café La Casona a beber café?  |                                     |                                      |   |                                     |                                   |
| Diariamente <input type="checkbox"/> Una vez al mes <input type="checkbox"/> Dos veces al mes <input type="checkbox"/> Una vez a la semana <input type="checkbox"/>  |                                     |                                      |   |                                     |                                   |
| Dos veces a la semana <input type="checkbox"/>   |                                     |                                      |   |                                     |                                   |
| 11. ¿A que hora del día toma café? (puede seleccionar más de una)  |                                     |                                      |   |                                     |                                   |
| En la mañana <input type="checkbox"/> En la tarde <input type="checkbox"/> En la noche <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/>   |                                     |                                      |   |                                     |                                   |
| 12. ¿Cuál de las siguientes opciones considera como su café preferido?   |                                     |                                      |   |                                     |                                   |
| Expresso <input type="checkbox"/> Americano <input type="checkbox"/> Capuccino <input type="checkbox"/> Mocaccino <input type="checkbox"/> Otro <input type="text"/>   |                                     |                                      |   |                                     |                                   |
| 13. ¿Al beber café tiende a acompañarlo con algún platillo?  |                                     |                                      |   |                                     |                                   |
| Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>  |                                     |                                      |   |                                     |                                   |
| 14. ¿Suele optar por opciones?   |                                     |                                      |   |                                     |                                   |
| Dulces <input type="checkbox"/> Saladas <input type="checkbox"/>   |                                     |                                      |   |                                     |                                   |
| 15. ¿Cuál de los platillos de "La Casona" es su preferido?   |                                     |                                      |   |                                     |                                   |
| _____  |                                     |                                      |   |                                     |                                   |
| 16. Cuando visita un lugar para tomar café, ¿quién lo acompaña con regularidad?  |                                     |                                      |   |                                     |                                   |
| Viene solo <input type="checkbox"/> Pareja <input type="checkbox"/> Familia <input type="checkbox"/> Amigos <input type="checkbox"/> Trabajo/Negocio <input type="checkbox"/>  |                                     |                                      |   |                                     |                                   |
| 17. ¿Cuales sucursales de Café La Casona ha visitado?  |                                     |                                      |   |                                     |                                   |
| Plaza L'aris <input type="checkbox"/> San Benito <input type="checkbox"/> Linea Ferrea <input type="checkbox"/> Soho Las Cascada <input type="checkbox"/> Santa Elena <input type="checkbox"/> Plaza Merliot <input type="checkbox"/> Sonsonate <input type="checkbox"/> |                                     |                                      |   |                                     |                                   |
| Ataco <input type="checkbox"/> Ahuachapan <input type="checkbox"/>   |                                     |                                      |   |                                     |                                   |
| 18. ¿Cuánto tiempo permanece en promedio en las instalaciones?   |                                     |                                      |   |                                     |                                   |
| 15- 20 minutos <input type="checkbox"/> 30 minutos <input type="checkbox"/> 1 hora <input type="checkbox"/> 2-3 horas <input type="checkbox"/> Más de 3 hora <input type="checkbox"/>  |                                     |                                      |   |                                     |                                   |

# ATRIBUTOS

19. ¿Qué es lo que más le gusta de café La Casona ?

Bebidas ☐ Comida/postre ☐ Preci ☐ Atención al cliente ☐ Ambiente ☐ Aspecto físico del local ☐

20. ¿Cómo califica el servicio de las sucursales que ha visitado

Excelente ☐ Bueno ☐ Regular ☐ Malo ☐

21. ¿Cuánto suele gastar en una visita a Café La Casona?

\$5-\$10 ☐ \$11-\$16 ☐ \$17-\$22 ☐ Más de \$23 ☐

22. Visitaria Café La Casona si existiera una sucursal en Santa Ana?

Si ☐ No ☐

23. ¿A través de que medios le gustaría recibir información de servicios o promociones "Café Casona"?

Televisión ☐ Prensa ☐ Internet ☐ Volantes ☐ Vallas publicitari ☐

24. ¿Podía brindar alguna recomendación para mejora del servicio?

#### **4. Entrevista a técnicos responsables de la creación del servicio**

Objetivo: Conocer la estructura organizacional y el marco estratégico por medio del cual se rigen. Así como el ambiente laboral en el que se desarrollan.

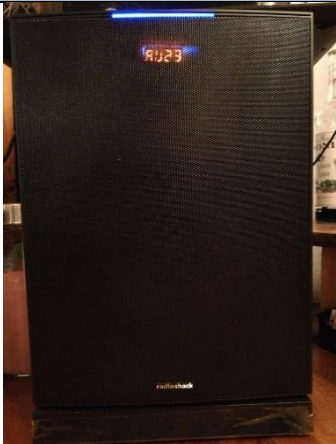



Nombre: \_\_\_\_\_ Sucursal: \_\_\_\_\_




Cargo: \_\_\_\_\_




1. ¿Cómo describe el ambiente laboral?
2. ¿Cuenta con los insumos necesarios para realizar sus obligaciones?
3. ¿Qué es lo que más valora de trabajar en la empresa?
4. ¿Cuenta con las prestaciones de ley?
5. ¿Existen beneficios adicionales con los que usted se siente satisfecho?
6. ¿Cuál es la preparación que usted posee para desempeñar su cargo?
7. ¿Ha podido identificar qué es lo que más aprecian los clientes del restaurante?
8. ¿Considera que existe un buen clima laboral para desempeñar sus actividades?
9. ¿Conoce la misión, visión y valores de la organización?
10. ¿Se brindan algún tipo de capacitaciones para la mejora de su desempeño laboral?

## 5. Equipo a utilizar

Objetivo: Conocer las especificaciones del producto, vida útil y precio.

| CANT. | DESCRIPCION                 | FOTOGRAFÍA   |
|-------|-----------------------------|--|
| 1     | Audio para música ambiental |    |
| 1     | Refrigeradora               |   |
| 1     | Licuadaora semi industrial  |  |
| 1     | Máquina de espresso         |  |

|    |                                |   |
|----|--------------------------------|---|
| 1  | Molino para café               |   |
| 20 | Métodos de preparación de café |  <p>Fuente: Fanpage Café La Casona</p> |
| 2  | Basculas                       |                                       |

|   |                        |   |
|---|------------------------|---|
| 2 | Cafeteras percoladoras |   |
| 2 | Tv / instalados        |   |
| 1 | Máquina para cobros    |  |




Además se toma en cuenta equipo necesario para elaboración de los platos y bebidas del menú:

- Vigencia de garantía en equipo
- Estandarización de mobiliario
- Sistema de pago en correcto funcionamiento
- Estado de máquinas e insumos para elaboración de bebidas y comidas.

## 6. Muebles a adquirir

| CANT. | DESCRIPCION    | FOTOGRAFÍA  |
|-------|----------------|---|
| 15    | MESAS          |   |
| 3     | SALAS DE PALET |  |



|   |                              |  |
|---|------------------------------|--|
| 3 | JUEGOS DE COLCHONETAS        |    |
| 1 | RAMA PARA DECORAR CON LUECES |   |
| 1 | RUEDA DE CARRETA CON LUCES   |  |



## 7. Cordilleras de El Salvador



## 8. Permisos de funcionamiento

**PROCEDIMIENTO 1:** Recepción de la solicitud.

**UNIDAD RESPONSABLE:** Área de permisos sanitarios de la Región de Salud respectiva.

**OBJETIVO:** verificar que las solicitudes ingresadas para trámites de permisos sanitarios cumplan los requisitos jurídicos y administrativos establecidos.

| DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO                   |       |   |
|---|-------|---|
| RESPONSABLE   | PASOS | ACTIVIDAD   |
| Coordinador(a) o técnico del área de permisos sanitarios. | 1     | Asesorar al interesado en los requisitos y procedimiento para el trámite de la autorización de permisos sanitarios, de acuerdo al instrumento técnico jurídico correspondiente.<br><br>Orientación, entrega formulario de solicitud y los requisitos con base al instrumento técnico jurídico correspondiente, tales como en lo establecido en los anexos números 1A, 1B, 2A, 2B, 2C.   |
| Coordinador(a) o técnico del área de permisos sanitarios. | 2     | Revisa la solicitud y documentación que se adjunta, para la determinación si cumple con los requisitos conforme el tipo de establecimiento y las disposiciones técnicas pertinentes.<br><br>Si la solicitud o documentación está incompleta se devuelve al usuario, adjuntando la hoja de control de requisitos, del anexo número del 2A al 2E, lo cual se debe llenar en duplicado.<br><br>Si la solicitud y requisitos están completos el técnico remite el expediente a la Unidad Jurídica y llena en duplicado el formulario del Acta de recepción de la solicitud para revisión, del anexo número 2F.<br><br>Continúa con el paso siguiente. |
| Coordinador(a) o técnico del área de permisos sanitarios. | 3     | Remite expediente a la Unidad Jurídica, para el análisis y emisión del dictamen jurídico para la admisibilidad o inadmisibilidad de la petición.  |
| Unidad Jurídica   | 4     | Recibe y revisa la solicitud y documentación legal ingresada y emite dictamen jurídico de acuerdo al anexo 2G, 2H y 2i.<br><br>Luego remite el expediente adjuntando el dictamen jurídico, al Director(a) Regional o a la persona designada.  |
| Director(a) Regional o persona designada.                 | 5     | Recibe expediente, proveniente de la Unidad Jurídica, revisa el dictamen.<br><br>Firma la Resolución, ordena se notifique o realiza también la notificación en legal forma, ya sea la admisibilidad, inadmisibilidad de la solicitud o prevención según sea el caso, de acuerdo con lo establecido en los formularios de los anexos 2J, 2K.<br><br>De no haber observaciones continúa en el paso siguiente.   |
| Técnico(a) del área de permisos sanitarios.               | 6     | Elabora, y emite el mandamiento de pago, con base al Acuerdo sobre precios para la venta de productos y prestación de servicios del Fondo de Actividades Especiales del Ministerio de Salud.  |
| Técnico(a) del área de permisos sanitarios.               | 7     | Entrega el original del mandamiento de pago al usuario(a) para que cancele los derechos del trámite, en la colecturía del Fondo de Actividades Especiales, anexos 3A y 3B.  |
| Técnico(a) del área de permisos sanitarios.               | 8     | Recibe y revisa comprobante de cancelación del mandamiento de pago, ya sea factura o crédito fiscal e ingresa la solicitud con documentos adjuntos en original y elabora y entrega al usuario el comprobante de ingreso debidamente firmado y sellado, y el acta de recepción de la solicitud.<br><br>El código del comprobante y la solicitud deben coincidir.   |
| Secretaria o técnico (a) del área de permisos sanitarios. | 9     | Envía copia de solicitud de trámite de permiso de funcionamiento a UCSF del área de responsabilidad a la cual corresponde el establecimiento del que se ha solicitado el permiso sanitario, pudiendo efectuarse, para que se inicie el proceso de inspección:<br>a. A través de medio electrónico a correo institucional del director(a) de la UCSF.<br>b. Por medio de fax.<br><br>Posteriormente la UCSF debe retirar la copia de dicha solicitud al área de correspondencia de la Región de Salud respectiva.  |



|   |    |  |
|---|----|--|
| Secretaria o técnico (a) del área de permisos sanitarios. | 9  | Envía copia de solicitud de trámite de permiso de funcionamiento a UCSF del área de responsabilidad a la cual corresponde el establecimiento del que se ha solicitado el permiso sanitario, pudiendo efectuarse, para que se inicie el proceso de inspección:<br>a. A través de medio electrónico a correo institucional del director(a) de la UCSF.<br>b. Por medio de fax.<br><br>Posteriormente la UCSF debe retirar la copia de dicha solicitud al área de correspondencia de la Región de Salud respectiva. |
| Secretaria o técnico(a) del área de permisos sanitarios.  | 10 | Confirma la recepción de la solicitud por medio de fax o correo electrónico.<br><br>Dejando constancia de la recepción de quien recibe, nombre de la persona que recibe, cargo y fecha de recepción.   |
| Técnico(a) del área de permisos sanitarios.               | 11 | Adjunta la solicitud al expediente, se archiva y se incorpora en base de datos.  |

#### LISTA DE FORMATOS QUE SE UTILIZAN EN EL PROCEDIMIENTO 1

| No. | Nombre del Formato                               | Distribución   |
|-----|--|--|
| 1   | Solicitud  | <u>Original</u> : expediente del establecimiento bajo resguardo del Área de permisos sanitarios.<br><u>Copia</u> : expediente del establecimiento bajo resguardo de Saneamiento de UCSF del área de responsabilidad según competencia. |
| 2   | Hoja de control de requisitos.                   | <u>Original</u> : Área de permisos sanitarios.<br><u>Copia</u> : usuario.  |
| 3   | Acta de recepción de lo solicitado para revisión | <u>Original</u> : Área de permisos sanitarios.<br><u>Copia</u> : usuario.  |
| 4   | Dictamen jurídico                                | <u>Original</u> : Área de permisos sanitarios.<br><u>Copia</u> : colaborador jurídico.   |
| 5   | Autos de prevención o no admisibilidad           | <u>Original</u> : Área de permisos sanitarios.<br><u>Copia</u> : usuario.  |
| 6   | Acta de recepción de la solicitud                | <u>Original</u> : Área de permisos sanitarios.<br><u>Copia</u> : usuario.  |
| 7   | Comprobante de ingreso.                          | <u>Original</u> : usuario.   |

#### PROCEDIMIENTO 2: Primera inspección sanitaria.

**UNIDAD RESPONSABLE:** Unidad Comunitaria de Salud Familiar (UCSF).

**OBJETIVO:** realizar técnicamente la primera inspección en los establecimientos que solicitan el permiso sanitario, para verificar condiciones sanitarias.

| DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO |       |   |
|---|-------|---|
| RESPONSABLE                             | PASOS | ACTIVIDAD   |
| Secretaria de UCSF                      | 1     | Ingresa la solicitud enviada por la Región de Salud, la registra en libro de control de ingreso de documentos.<br><br>La entrega al director(a) de la UCSF.   |
| Director(a) de UCSF                     | 2     | Ordena se practique inspección, marginando la solicitud recibida al área de Salud Ambiental de la UCSF.<br><br>Para lo cual tendrá un plazo de diez días hábiles para remitir el informe de la inspección sanitaria al SIBASI, de acuerdo al modelo de formato establecido en el anexo 4.<br><br>Los pasos 1 y 2, deben efectuarse dentro de los primeros dos días hábiles una vez sea recibida la solicitud. |
| Secretaria o Director(a) de UCSF        | 3     | Entrega al supervisor(a) de saneamiento ambiental la solicitud marginada; en caso que éste no se encuentre entregar a inspector(a) a cargo, quien posteriormente informará al supervisor(a).  |

|  |    |  |
|--|----|--|
| Supervisor(a) local de saneamiento ambiental     | 4  | Recibe la copia de solicitud marginada, anota en el libro de atención de solicitudes de saneamiento ambiental y ordena al inspector(a) técnico(a) de saneamiento, para que efectúe la inspección respectiva y entregándole copia de la solicitud.  |
| Inspector(a) técnico(a) de saneamiento ambiental | 5  | Recibe copia de la solicitud y firma de recibido, en libro de control de atención de solicitudes y programa inspección en un periodo no mayor de tres días hábiles.<br><br>Agrega copia de solicitud al expediente del establecimiento.<br><br>En caso de no tener actuaciones anteriores de dicho establecimiento, debe crear expediente técnico administrativo teniendo como primer folio la solicitud.                                    |
| Inspector(a) técnico(a) de saneamiento ambiental | 6  | Efectúa inspección de conformidad a los instrumentos técnicos jurídicos aplicables, dejando constancia escrita a través de acta de inspección.<br><br>Previo a la inspección, puede consultar expediente ingresado en el área de permiso sanitario.  |
| Inspector(a) técnico(a) de saneamiento ambiental | 7  | Elabora y presentar informe de acuerdo al formato del anexo 4A, 4B, 4C a través del supervisor(a) local de saneamiento al director(a) de la UCSF, anexando toda la documentación de inspección, tales como actas de inspección, fichas de evaluación sanitaria, documento conteniendo observaciones y recomendaciones, y plazos sugeridos para subsanar deficiencias encontradas, así como otros documentos relacionados al trámite.         |
|  |    | técnica y anexará al informe la ficha sanitaria original.  |
| Supervisor(a) local de saneamiento ambiental     | 8  | Emite Visto Bueno al informe, si está completo y cumple con lo establecido, continua con el paso 10, y anota dicho informe en libro de control de documentos entregados a secretaria.<br><br>Si no está completo o existen observaciones lo devuelve al inspector(a) de saneamiento ambiental para su corrección.<br><br>Archiva ficha de evaluación sanitaria original en expediente del establecimiento para su empleo en la reinspección. |
| Secretaria de UCSF                               | 9  | Recibe informe y documentación completa y entregarla a director(a) de UCSF, quien firma y coloca fecha de recibido en libro de saneamiento.  |
| Director(a) de UCSF                              | 10 | Recibe y revisa el informe, si existen observaciones este lo devuelve al supervisor de saneamiento para su corrección a la brevedad posible; si está completo lo entrega a la secretaria para que elabore el informe de remisión al Director(a) Regional a través de Coordinador(a) de SIBASI, de acuerdo al formato del anexo número 4D, 4E, 4F, el mismo día de recibida la documentación.   |
| Secretaria de UCSF                               | 11 | Anota el informe en libro de control de correspondencia remitida al SIBASI y lo envía con persona delegada.  |

#### LISTA DE FORMATOS QUE SE UTILIZAN EN EL PROCEDIMIENTO 2

| No. | Nombre del Formato            | Distribución  |
|-----|-------------------------------|---|
| 1   | Solicitud                     | <u>Copia:</u> expediente del establecimiento bajo resguardo del Área de saneamiento de la UCSF.   |
| 2   | Ficha de evaluación sanitaria | <u>Original:</u> expediente del establecimiento, bajo resguardo del Área de saneamiento de la UCSF.   |
| 3   | Informes                      | <u>Original:</u> expediente del establecimiento bajo resguardo del Área de permisos sanitarios.<br><u>Copia:</u> expediente del establecimiento, bajo resguardo del Área de saneamiento de la UCSF. |



## 9. Fanpage de sucursales de Café La Casona



### Fanpage de Café La Casona- San Benito



### Fanpage de Café La Casona – Ruta de las Flores



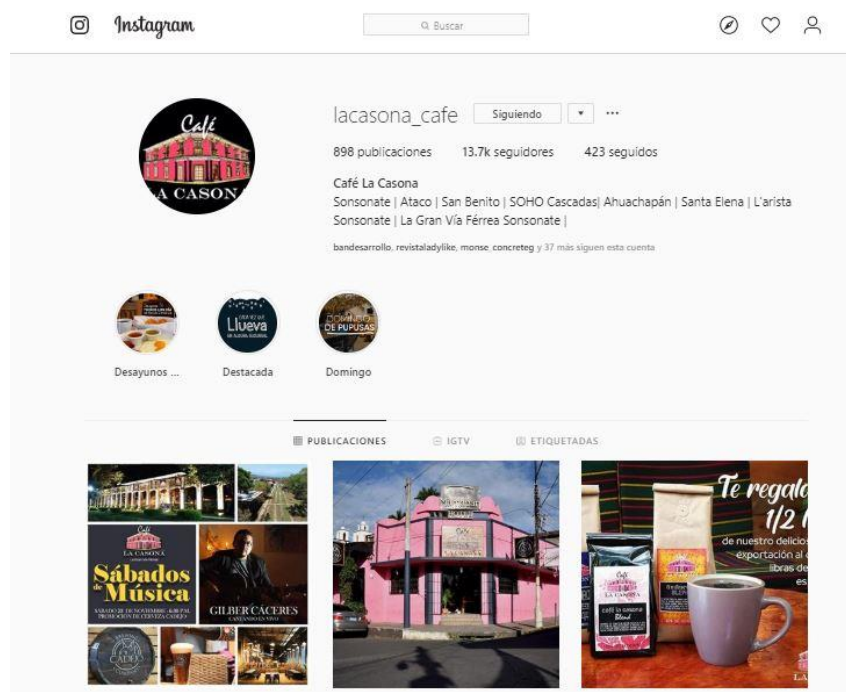
Fuente: Fanpage de la empresa

## Fanpage de Café La Casona – La Gran Vía Férrea



Fuente: Fanpage de la empresa

## Cuenta de Instagram: lacasona\_café





**LA CASONA**

## MENÚ SANTA ANA

### BEBIDAS CALIENTES

|                     | <u>Pq. 9oz</u> | <u>Med. 12oz</u> | <u>Grd. 16oz</u> |                   | <u>Simple</u> | <u>Doble</u> |
|---------------------|----------------|------------------|------------------|-------------------|---------------|--------------|
| Dulce Salvalorenó   | \$2.75         | \$3.25           | \$3.75           | Espresso          | \$2.00        | \$3.00       |
| Mocha               | \$3.00         | \$3.50           | \$4.00           | Macchiato         | \$2.50        | \$3.50       |
| Mocha Fusión        | \$3.25         | \$3.75           | \$4.25           | Cappuccino        | \$2.50        | \$3.50       |
| Latte               | \$2.50         | \$3.00           | \$3.50           | Dulce Cappuccino  | \$2.75        | \$3.75       |
| Latte Saborizado    | \$3.00         | \$3.50           | \$4.00           | Vietnamese Coffee | \$2.75        | \$3.75       |
| Morchata latte      | \$2.75         | \$3.25           | \$3.75           |                   |               |              |
| Americano           | \$2.25         | \$2.75           | \$3.25           |                   |               |              |
| Café Negro          | \$1.00         | \$1.50           | \$2.00           |                   |               |              |
| Té                  | \$2.00         | \$2.50           | \$3.00           |                   |               |              |
| Chai                | \$2.75         | \$3.25           | \$3.75           |                   |               |              |
| Chocolate Artesanal | \$2.50         | \$3.00           | \$3.50           |                   |               |              |
| Chocolate Infantil  | \$1.00         | -                | -                |                   |               |              |
| Taza con leche      | \$1.25         | \$1.75           | -                |                   |               |              |

### MÉTODOS

|                 | <u>1 Taza</u> | <u>2 Tazas</u> |
|-----------------|---------------|----------------|
| AeroPress       | \$2.75        | -              |
| Prensa Francesa | \$2.75        | \$4.00         |
| Chemex          | \$2.75        | \$4.00         |
| V 60            | \$2.75        | \$4.00         |
| Kalita          | \$2.75        | -              |
| Chorroreado     | \$2.75        | -              |
| Siphon          | \$2.75        | \$4.00         |

PREGUNTA POR DIFERENTES CAFÉ  
MOLIDO O GRANO PARA LLEVAR A CASA



ESTADIA POR CONSUMO



|  |                  |                  |                                 |                  |                  |
|--|------------------|------------------|---------------------------------|------------------|------------------|
|    |                  |                  |                                 |                  |                  |
| BEBIDAS FRÍAS  |                  |                  |                                 |                  |                  |
|  | <u>Med 12 oz</u> | <u>Grd 16 oz</u> |                                 | <u>Med 12 oz</u> | <u>Grd 16 oz</u> |
| Frozen Café  | \$2.50           | \$3.00           | Té Frio de la Casa              | \$2.00           | \$2.50           |
| Frozen Café de Sabor   | \$3.00           | \$3.50           | Limonada Natural                | \$2.25           | \$2.75           |
| Frozen de Frutas Naturales   | \$3.00           | \$3.50           | Limonada Infusion               | \$2.50           | \$3.00           |
| Frozen Chai  | \$3.25           | \$3.75           | Limonada con Soda               | \$2.50           | \$3.00           |
| Frozen Horchata  | \$3.00           | \$3.50           | Jugo de Naranja Natural         | \$1.50           | \$2.00           |
| Frozen Cebada  | \$2.75           | \$3.25           | Casosa                          | \$1.00           | -                |
| Iced Coffee  | \$2.25           | \$2.75           | Smoothie La Casona              | \$3.00           | \$3.50           |
| Iced latte   | \$2.50           | \$3.00           | Smoothie Clásico                | \$2.75           | \$3.25           |
| Iced Mocha   | \$2.75           | \$3.50           | Sorpresso (Atresado) 4oz        | \$2.50           | 6oz \$3.00       |
| Iced Vietnamese  | \$3.25           | \$3.75           | Botella con Agua o Agua Mineral |                  | \$1.00           |
| Iced Chai  | \$3.50           | \$4.00           |                                 |                  |                  |
| Iced Horchata  | \$3.00           | \$3.50           |                                 |                  |                  |
| <div> <div> CERVEZA<br/> Todos los Sabores<br/> \$3.00 botella </div> <div>  </div> </div> <div> COPA VINO \$5.00 </div> <div>  </div> <div>  <p>y conoce más de nuestra familia</p> </div> <div>  LACASONA_CAFE<br/> CAFÉ LA CASONA RUTA DE LAS FLORES </div> |                  |                  |                                 |                  |                  |

Fuente: Restaurante Café La Casona





## SÁNDWICHES

\$3.95 c/u

### LA SULTANA STEAK SANDWICH

Especial pan focaccia hecho en casa, rebanadas de roast beef marinado con nuestra receta, acompañado de chiles marrones asados y pesto de cilantro.

### SAN RAFAEL TURKEY SANDWICH

Especial pan focaccia hecho en casa, rebanadas de pavo horneado en salsa criolla. Tomate lechuga y aguacate y salsa florentina.

### BIMÓN PORK SANDWICH

Especial pan focaccia hecho en casa, rebanadas de cerdo horneado, pina saborizada, tomate y lechuga con pesto de albahaca.

### PECHUGA A LA PLANCHAS SANDWICH

Especial pan focaccia hecho en casa, fajitas de pechuga de pollo a la plancha gratinadas con queso, chiles marrones y pesto de albahaca.

## PIZZAS

4 QUESOS, MARGARITA, PEPPERONI, JAMÓN & HAWAIANA

4 porciones \$3.95 c/u

8 porciones \$6.95 c/u

CROSTINI \$2.25

ENSAIADA DE LA CASA \$1.50

## POSTRES

CHEESECAKE DE ALBAHACA

\$2.95

CHEESECAKE DE FRUTOS ROJOS

\$2.95

CHEESECAKE DE FRESA

\$2.95

CHEESECAKE DE OREO

\$2.95

BROWNIE LA CASONA A LA MODA

\$2.95

QUESADILLA ANA MARÍA

\$2.50

QUESADILLA ANA MARÍA ENTERA

\$16.00

ORDEN DE GALLETAS-3 UNIDADES

\$1.50

FLAN DE COCO

\$2.50

TIRAMISU

\$2.50



*Síguenos*

y conoce más de nuestra familia



CATÉ LA CASONA RUTA DE LAS FLORES



LACASONA.CAFE

Fuente: Restaurante Café La Casona



Fuente: Restaurante Café La Casona

OFERTA DE EVENTOS:



COTIZACION

COT - B00001681 - 19

FECHA 13/11/2019

DEPARTAMENTO :

EVENTOS

Nombre Cliente :

Adrea Quintanilla

Tipo de Evento :

Menú de Tarde

Correo electronico :

[quintanillaandrea@gmail.com](mailto:quintanillaandrea@gmail.com)

Recibo de anticipo #

Status

Cotización

Zona reservada

Zona 3

Tel:

7740-3498

Dirección de Entrega:

Santa Ana

| Cantidad | Presentación | Producto   | Precio Unt. | Precio Total |
|----------|--------------|--|-------------|--------------|
| 15       | UNIDADES     | PANNI LA SULTANA:<br>Panini relleno de fajitas de res,<br>morrones, mozzarella. Aderezo de la<br>casa, acompañado de papas cajún.<br>Incluye Limonada con infusión de<br>albahaca ó hierba buena y café negro. | \$ 9.99     | \$ 149.85    |
|          |              |  | 10% propina | \$ 14.99     |
|          |              |  | Total       | \$ 164.84    |
| 15       | UNIDADES     | PANNI SAN RAFAEL: Panini de pechuga<br>de pavo al horno, aguacate y salsa<br>chipotle, acompañada de papas cajún.<br>Incluye Limonada con infusión de<br>albahaca ó hierba buena y café negro.                 | \$9.99      | \$149.85     |
|          |              |  | 10% propina | \$ 14.99     |
|          |              |  | Total       | \$164.84     |

Fuente: Restaurante Café La Casona



|    |          |   |             |          |
|----|----------|---|-------------|----------|
| 15 | UNIDADES | PANINI HAWAIANO: Panni de lomo de cerdo y piña servido en nuestro pan de la casa acompañado con un aderezo mostaza miel, papas cajún. Incluye Limonada con infusión de albahaca o hierba buena y café negro | \$ 9.99     | \$149.85 |
|    |          |   | 10% propina | \$ 14.99 |
|    |          |   | Total       | \$164.84 |
|    |          |   |             |          |
| 15 | UNIDADES | CLUB SANDWISH: Elaborado con pollo, jamón y quesos acompañado de papas cajún. Incluye limonada con infusión de albahaca o hierba buena y café negro   | \$10.99     | \$164.85 |
|    |          |   | 10% propina | \$ 16.49 |
|    |          |   | Total       | \$181.34 |
|    |          |   |             |          |
|    |          |   |             |          |
| 15 | UNIDADES | TORTA MEXICANA: Res o pollo, aderezos de la casa, agucate, frijoles y chirimol queso mozzarella, papas cajún. Incluye limonada con infusión de albahaca o herba buena y café negro                          | \$ 10.99    | \$164.85 |
|    |          |   | 10% propina | \$ 16.49 |
|    |          |   | Total       | \$181.34 |

**Servicios adicionales:**

**Descorche de pastel:** \$15.00

**Mantelería:** \$3.30 la unidad

**Boquitas secas y boquitas con Dip:** Precio sujeto a la elección de sus bocas

**Centro de Mesa globos, flores entre otros:** Precio sujeto complejidad de elaboración y materiales

**Decoraciones y música:** Precio sujeto complejidad de elaboración y materiales

**Pasteles, mesas dulces y fuentes de chocolate:** Precio sujeto complejidad de elaboración y materiales

**OBSERVACIONES**

*Incluye: Montaje de Evento, internet de cortesía, servicio a la mesa, estacionamiento, iluminación adecuada, agua de la casa.  
50% del monto total para la reservación y 50% 1 día antes del evento.  
Hora extra del horario establecido tiene costo adicional de \$75.00*

Fuente: Restaurante Café La Casona

## **11. Manual de Atención al Cliente**

### **11.1 entrada**

Es importante cuidar este primer encuentro, al ser el primer contacto con el cliente la presentación es fundamental, causar una excelente impresión, se debe cuidar la iluminación, la limpieza, el área de seguridad, el parqueo, como punto de inicio. En esta etapa interactúa el encargado de la seguridad, el deberá:

- Recibir al cliente con una sonrisa
- Indicar las opciones para estacionar el vehículo, en el caso de sitios especiales realizar la colaboración necesaria. (embarazadas y personas discapacitadas).
- Saludar según sea el caso con: Buenos días/tardes/noches. Y dar la bienvenida a Café La Casona.

### **11.2 Ingreso a las instalaciones**

Una vez el cliente ingrese a los salones, el barista o encargado de atención al cliente deberá:

- Dar nuevamente los buenos días/tardes/noches.
- Presentarse indicando su nombre y orientarlo a la sección en la que se desea acomodar, en caso de estar las instalaciones completas, realizar una lista de esperar, tomar el nombre del cliente y el número de personas.

### **11.3 Contacto**

Al iniciar la conversación, es conveniente realizar la pregunta, ¿Es la primera vez que nos visita en Café La Casona? La importancia de la respuesta, radica en poder dar un servicio más especializado.

- a) Si el cliente ya conoce las instalaciones, la empresa, es más fácil la selección en el menú y se pueden sugerir platos nuevos.
- b) Si el cliente es primera vez que visita la sucursal, se deberá explicar con mayor detenimiento el menú, las especialidades de la casa.

En ambos casos se deben indicar las ofertas o promociones con las que se cuentan.

Existe una diversidad en las personalidades de los clientes que se atenderán, se debe identificar para que exista un mejor nivel de empatía y confianza en la estancia del cliente. Algunas de ellas pueden ser: exigentes, agresivos, detallista, amantes de la marca, amistosos.

**Cliente exigente:** son aquellos que poseen altas expectativas del lugar, en muchos casos son desconfiados y se debe tener la habilidad para que seleccione el platillo que mejor represente a Café La Casona, si se obtiene una buena experiencia, existe alta probabilidad que se convierta en un cliente frecuente.

**Cliente agresivo:** Aquellos que por motivos externos a nuestro personal se presentan con un mal carácter, de entrada, se puede percibir en el ambiente la negatividad, lo más conveniente será ofrecer un vaso con agua de cortesía, presentar el menú y retirar hasta que se estime conveniente solicitar el pedido.

**Cliente detallista:** Aquel que prepara su visita a la sucursal con antelación, ha investigado sobre el menú y posee dudas puntuales, se deberá brindar la mayor cantidad de detalles posibles y solventar todas sus dudas, otro tipo de cliente que, si se siente satisfecho y se supera sus expectativas, posee potencial para ser cliente frecuente.

**Amante de la marca:** Es aquella persona que ya posee experiencia con la marca, conoce el menú y posee un platillo favorito, la interacción con ellos será más fácil y con mejores resultados.

## **11.4 Análisis de las necesidades**

Luego de realizar el primer contacto, indicar al cliente su mesa y percibir el tipo de cliente a tratar, se debe conocer sus necesidades, sus gustos, ocasión de visita. Para ello será conveniente utilizar las siguientes preguntas:

¿Es alguna ocasión especial, su visita?

¿Qué es lo que buscan para su desayuno/almuerzo/cena?

¿Me permite hacerles una sugerencia?

La sugerencia deberá ir acorde a resaltar aspectos que el cliente mencione y que se considere sean adecuados a la ocasión. No olvidar de generar empatía con el cliente.

### **11.5 Orden de compra**

Una vez el cliente este seguro de realizar su pedido, es obligación del mesero o barista confirmar el pedido, solicitarlo en cocina a la brevedad y durante el tiempo de espera de su plato principal, llevar hasta la mesa la bebida. Al servir el plato tomar la precaución debida para no ocasionar ningún inconveniente.

### **11.6 Entrega de pedido**

Una vez el cliente este seguro de realizar su pedido, es obligación del mesero o barista confirmar el pedido, solicitarlo en cocina a la brevedad y durante el tiempo de espera de su plato principal, llevar hasta la mesa la bebida.

### **11.7 Cobro y retiro**

Al finalizar con su estadía y el cliente solicita su cuenta, realizar la gestión a la brevedad posible, consultar nuevamente si su estancia fue placentera, efectuar el cobro y despedirse con un: “vuelva pronto”, “lo esperamos” o “puede visitar nuestras otras sucursales”. Y asegurarse que el cliente se retire del establecimiento sin ningún inconveniente.



## 12. Instalaciones de local



### 13. Manual de Descriptores de puesto

#### 1. Datos puesto: Jefe de Tienda

|                             |                         |
|-----------------------------|-------------------------|
| <b>NOMBRE DEL PUESTO</b>    | <b>JEFE DE TIENDA</b>   |
| <b>TIPO DE CONTRATACION</b> | Servicios Profesionales |

#### 1.- UBICACION EN LA ORGANIZACIÓN

|                               |                             |
|-------------------------------|-----------------------------|
| <b>JEFE (A) INMEDIATO (A)</b> | <b>PUESTOS SUPERVISADOS</b> |
| Supervisor General            | Atención al cliente         |
|                               | Baristas                    |
|                               | Chef                        |
|                               | Proveedores                 |

#### 2.- OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

|   |
|---|
| Dirigir el buen funcionamiento de la sucursal que se le asigne. |
|---|

#### 3.- AREAS CLAVE DE RESULTADO E INDICADORES DE RESULTADOS/FUNCIONES BÁSICAS

|   |                              |
|---|------------------------------|
| <b>Área Clave 1</b>   | Servicio al Cliente y ventas |
| <b>Funciones o actividades:</b><br>Atención a clientes insatisfechos<br>Aporte de ideas para promociones y lanzamientos<br>Sistema de medición de calidad en el servicio<br>Creación de relaciones públicas positivas con su entorno<br>Registro de clientes frecuentes |                              |
| <b>Área Clave 2</b>   | Empleados                    |
| <b>Funciones o actividades:</b><br>Monitoreo de desempeño<br>Presentación de exámenes médicos de forma periódica<br>Creación de ambiente propicio para un mejor desempeño de funciones<br>Revisión de insumos necesarios para ejecución de funciones                    |                              |
| <b>Área Clave 3</b>   | Proveedores                  |
| <b>Funciones o actividades</b><br>Evaluación de cumplimiento de estándares solicitados<br>Abastecimiento oportuno de inventario<br>Seguimiento a pago de proveedores en fechas establecidas.  |                              |

## MARCO DE REFERENCIA PARA LA ACTUACION

Políticas empresariales  
 Políticas sobre manejo de información de clientes  
 Políticas de Ventas y Promoción de Café La Casona  
 Normas de manipulación de alimentos  
 Ordenanza reguladora de comercialización y consumo de bebidas alcohólicas

## 5.- RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS

| CONTACTO                 | PROPOSITO   | FRECUENCIA       |
|--------------------------|---|------------------|
| Gerente de Operaciones   | Rendir informes sobre ventas<br>Gestiones administrativas.<br>Diagnóstico de necesidades<br>Informes de aspectos legales<br>Lineamientos para reclutamiento de personal<br>Establecer red de proveedores locales  | 1 vez por semana |
| Supervisor de sucursales | Solicitudes de insumos requeridos para el correcto funcionamiento del establecimiento.<br>Evaluación de instalaciones en aspectos de limpieza, seguridad, insumos, otros.<br>Creación de plan de compras<br>Supervisión de métodos de preparación de alimentos. | 1 vez por semana |
| Jefe de mercadeo         | Evaluación de competencia<br>Creación de alianzas estratégicas.<br>Asesorías en propuestas de inversión e ingreso a nuevos mercados.<br>Revisión de material publicitario   | 1 vez por mes    |

## 6.- PERFIL DE CONTRATACION

|   |  |   |
|---|--|---|
| <b>Título Académico y especialidad</b>      | Licenciado en Mercadeo, Administración de Empresa o similares<br>Maestría en Comercialización y Negocios o similares | D |
| <b>Experiencia laboral previa en tiempo</b> | Mínima de 2 años en empresas similares y del sector  | I |

|  |
|--|
| (I)      Indispensable      (D) Deseable |
|--|

|   |   |
|---|---|
| <b>Competencias Técnicas de conocimientos</b>   |   |
| Dominio del Idioma Inglés y Español             | B |
| Conocimiento de Leyes y Normas acordes al rubro | E |
| <b>Dominio (B) Básico    (E) Experto</b>        |   |

|  |   |
|--|---|
| <b>Competencias de habilidades o destrezas</b> |   |
| Manejo de paquete Office                       | B |
| Trabajo en equipo                              | E |
| Comprensión de Dinámica de Mercado             | E |
| <b>Dominio (B) Básico    (E) Experto</b>       |   |

|  |   |
|--|---|
| <b>Competencias de comportamiento</b>    |   |
| Liderazgo                                | E |
| Creatividad                              | E |
| Manejo de Conflicto                      | E |
| Comunicación                             | E |
| <b>Dominio (B) Básico    (E) Experto</b> |   |

## 2. Datos puesto: Barista

|                             |                         |
|-----------------------------|-------------------------|
| <b>NOMBRE DEL PUESTO</b>    | <b>BARISTA</b>          |
| <b>TIPO DE CONTRATACION</b> | Servicios Profesionales |

### 1.- UBICACION EN LA ORGANIZACIÓN

|                               |                             |
|-------------------------------|-----------------------------|
| <b>JEFE (A) INMEDIATO (A)</b> | <b>PUESTOS SUPERVISADOS</b> |
| Jefe de tienda                | N/A                         |

### 2.- OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

|  |
|--|
| Elaboración de bebidas de café y bebidas a base de ello. |
|--|

### 3.- AREAS CLAVE DE RESULTADO E INDICADORES DE RESULTADOS/FUNCIONES BÁSICAS

|  |                                 |
|--|---------------------------------|
| <b>Área Clave 1</b>  | Servicio al Cliente y ventas    |
| <b>Funciones o actividades:</b><br>Atención a clientes<br>Aporte de ideas para promociones y lanzamientos<br>Creación de relaciones públicas positivas con su entorno<br>Control de clientes frecuentes<br>Incentivo de producto 100% Café La Casona (miel y café) |                                 |
| <b>Área Clave 2</b>  | Cadena de suministro            |
| <b>Funciones o actividades:</b><br>Conocimiento de cadena de valor de Café La Casona<br>Habilidad de preparación de diversos métodos de café   |                                 |
| <b>Área Clave 3</b>  | Control de estación de servicio |
| <b>Funciones o actividades</b><br>Monitoreo de estándares de calidad e higiene<br>Limpieza y salubridad de su estación de trabajo<br>Abastecimiento oportuno de inventario   |                                 |
|  |                                 |

### MARCO DE REFERENCIA PARA LA ACTUACION

|  |
|--|
| Políticas empresariales<br>Políticas de Ventas y Promoción de Café La Casona |
|--|

|                                     |
|-------------------------------------|
| Normas de manipulación de alimentos |
|-------------------------------------|

## 5.- RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS

| CONTACTO         | PROPOSITO  | FRECUENCIA       |
|------------------|--|------------------|
| Jefe de sucursal | Rendir informes sobre ventas<br>Reporte de insumos en estación de trabajo<br>Identificación de acción en pro del cliente | 1 vez por semana |

## 6.- PERFIL DE CONTRATACIÓN

|   |  |   |
|---|--|---|
| <b>Título Académico y especialidad</b>      | Curso y/o diplomado en barismo, catación, métodos de preparación de café | I |
| <b>Experiencia laboral previa en tiempo</b> | Mínima de 6 meses en empresas similares y del sector                     | I |
| (I) Indispensable (D) Deseable              |  |   |

|   |   |
|---|---|
| <b>Competencias Técnicas de conocimientos</b> |   |
| Dominio del Idioma Inglés y Español           | B |
| Conocimiento de cadena de valor               | E |
| Dominio (B) Básico (E) Experto                |   |

|  |   |
|--|---|
| <b>Competencias de habilidades o destrezas</b> |   |
| Trabajo en equipo                              | E |
| Dominio (B) Básico (E) Experto                 |   |

|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| <b>Competencias de comportamiento</b> |   |
| Responsabilidad                       | E |
| Creatividad                           | E |
| Honestidad                            | E |
| Comunicación                          | E |
| Dominio (B) Básico (E) Experto        |   |

### 3. Datos puesto: Atención al cliente

|                             |                            |
|-----------------------------|----------------------------|
| <b>NOMBRE DEL PUESTO</b>    | <b>ATENCIÓN AL CLIENTE</b> |
| <b>TIPO DE CONTRATACION</b> | Servicios Profesionales    |

#### 1.- UBICACION EN LA ORGANIZACIÓN

|                               |                             |
|-------------------------------|-----------------------------|
| <b>JEFE (A) INMEDIATO (A)</b> | <b>PUESTOS SUPERVISADOS</b> |
| Supervisor General            | N/A                         |

#### 2.- OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

|  |
|--|
| Atención a clientes en su experiencia dentro de Café La Casona |
|--|

#### 3.- AREAS CLAVE DE RESULTADO E INDICADORES DE RESULTADOS/FUNCIONES BÁSICAS

|   |                              |
|---|------------------------------|
| <b>Área Clave 1</b>   | Servicio al Cliente y ventas |
| <b>Funciones o actividades:</b><br>Atención a clientes<br>Aporte de ideas para promociones y lanzamientos<br>Sistema de medición de calidad en el servicio<br>Creación de relaciones públicas positivas con su entorno<br>Registro de clientes frecuentes |                              |
| <b>Área Clave 2</b>   | Servicios generales          |
| <b>Funciones o actividades:</b><br>Presentación de exámenes médicos de forma periódica<br>Limpieza de áreas comunes<br>Limpieza de cocina e insumos para prestación de servicios<br>Revisión de insumos necesarios para ejecución de funciones            |                              |

#### MARCO DE REFERENCIA PARA LA ACTUACION

|  |
|--|
| Políticas empresariales<br>Políticas sobre manejo de información de clientes<br>Políticas de Ventas y Promoción de Café La Casona<br>Normas de manipulación de alimentos |
|--|



## 5.- RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS

| CONTACTO         | PROPOSITO  | FRECUENCIA |
|------------------|--|------------|
| Jefe de sucursal | Evaluación de instalaciones en aspectos de limpieza, seguridad, insumos, otros.<br>Diagnóstico de necesidades<br>Solicitudes de insumos requeridos para el correcto funcionamiento del establecimiento.<br>Creación de plan de compras | diaria     |

## 6.- PERFIL DE CONTRATACION

|   |   |   |
|---|---|---|
| <b>Título Académico y especialidad</b>      | Curso y/o diplomado en hotelería y turismo<br>Curso de mesero<br>Curso de atención al cliente | D |
| <b>Experiencia laboral previa en tiempo</b> | Mínima de 6 meses años en empresas similares y del sector                                     | I |
| <b>(I) Indispensable (D) Deseable</b>       |   |   |

|   |   |
|---|---|
| <b>Competencias Técnicas de conocimientos</b>   |   |
| Conocimiento de Leyes y Normas acordes al rubro | B |
| Conocimiento de manipulación de alimentos       | B |
| <b>Dominio (B) Básico (E) Experto</b>           |   |

|  |   |
|--|---|
| <b>Competencias de habilidades o destrezas</b> |   |
| Trabajo en equipo                              | E |
| Comprensión de Dinámica de Negocio             | B |
| <b>Dominio (B) Básico (E) Experto</b>          |   |

|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| <b>Competencias de comportamiento</b> |   |
| Creatividad                           | E |
| Comunicación                          | E |
| <b>Dominio (B) Básico (E) Experto</b> |   |

#### 4. Datos del puesto: Chef

|                             |                         |
|-----------------------------|-------------------------|
| <b>NOMBRE DEL PUESTO</b>    | <b>CHEF</b>             |
| <b>TIPO DE CONTRATACION</b> | Servicios Profesionales |

#### 1.- UBICACION EN LA ORGANIZACIÓN

|                               |                             |
|-------------------------------|-----------------------------|
| <b>JEFE (A) INMEDIATO (A)</b> | <b>PUESTOS SUPERVISADOS</b> |
| Supervisor General            | Auxiliar de Cocina          |

#### 2.- OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

|   |
|---|
| Buen funcionamiento de la cocina, elaboración de alimentos, almacenamiento de insumos y supervisión de auxiliar |
|---|

#### 3.- AREAS CLAVE DE RESULTADO E INDICADORES DE RESULTADOS/FUNCIONES BÁSICAS

|  |                             |
|--|-----------------------------|
| <b>Área Clave 1</b>  | Funcionamiento de la cocina |
| <b>Funciones o actividades:</b><br>Responsable de producción de alimentos<br>Manejo de inventarios de materia prima<br>Manejo de contratación de personal de cocina<br>Capacitación del personal de cocina                                     |                             |
| <b>Área Clave 2</b>  | Servicios generales         |
| <b>Funciones o actividades:</b><br>Presentación de exámenes médicos de forma periódica<br>Limpieza de áreas comunes<br>Limpieza de cocina e insumos para prestación de servicios<br>Revisión de insumos necesarios para ejecución de funciones |                             |

#### MARCO DE REFERENCIA PARA LA ACTUACION

|  |
|--|
| Políticas empresariales<br>Políticas sobre manejo de información de clientes<br>Políticas de Ventas y Promoción de Café La Casona<br>Normas de manipulación de alimentos |
|--|

## 5.- RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS

| CONTACTO         | PROPOSITO  | FRECUENCIA |
|------------------|--|------------|
| Jefe de sucursal | Evaluación de instalaciones en aspectos de limpieza, seguridad, insumos, otros.<br>Diagnóstico de necesidades<br>Solicitudes de insumos requeridos para el correcto funcionamiento del establecimiento.<br>Creación de plan de compras | diaria     |

## 6.- PERFIL DE CONTRATACION

|   |   |   |
|---|---|---|
| <b>Título Académico y especialidad</b>      | Gastronomía<br>Curso de atención al cliente         | D |
| <b>Experiencia laboral previa en tiempo</b> | Mínima de 2 años en empresas similares y del sector | D |
| <b>(II) Indispensable (D) Deseable</b>      |   |   |

|   |   |
|---|---|
| <b>Competencias Técnicas de conocimientos</b>   |   |
| Conocimiento de Leyes y Normas acordes al rubro | E |
| Conocimiento de manipulación de alimentos       | E |
| <b>Dominio (B) Básico (E) Experto</b>           |   |

|  |   |
|--|---|
| <b>Competencias de habilidades o destrezas</b> |   |
| Trabajo en equipo                              | E |
| Comprensión de Dinámica de Negocio             | E |
| <b>Dominio (B) Básico (E) Experto</b>          |   |

|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| <b>Competencias de comportamiento</b> |   |
| Creatividad                           | E |
| Comunicación                          | E |
| <b>Dominio (B) Básico (E) Experto</b> |   |

### 5. Datos del puesto: Auxiliar de Cocina

|                             |                           |
|-----------------------------|---------------------------|
| <b>NOMBRE DEL PUESTO</b>    | <b>AUXILIAR DE COCINA</b> |
| <b>TIPO DE CONTRATACION</b> | Servicios Profesionales   |

### 1.- UBICACION EN LA ORGANIZACIÓN

|                               |                             |
|-------------------------------|-----------------------------|
| <b>JEFE (A) INMEDIATO (A)</b> | <b>PUESTOS SUPERVISADOS</b> |
| CHEF                          | N/A                         |

### 2.- OBJETIVO GENERAL DEL PUESTO

|   |
|---|
| Colaboración con el Chef en las actividades requeridas en la cocina para la elaboración de alimentos. |
|---|

### 3.- AREAS CLAVE DE RESULTADO E INDICADORES DE RESULTADOS/FUNCIONES BÁSICAS

|  |                     |
|--|---------------------|
| <b>Área Clave 1</b>  | Apoyo en la cocina  |
| <b>Funciones o actividades:</b><br>Colaborar con el Chef en la preparación de los alimentos<br>Realización de actividades básicas asignadas por el chef, cortar, lavar, limpiar, pelar y mezclar alimentos.                                    |                     |
| <b>Área Clave 2</b>  | Servicios generales |
| <b>Funciones o actividades:</b><br>Presentación de exámenes médicos de forma periódica<br>Limpieza de áreas comunes<br>Limpieza de cocina e insumos para prestación de servicios<br>Revisión de insumos necesarios para ejecución de funciones |                     |

### MARCO DE REFERENCIA PARA LA ACTUACION

|   |
|---|
| Políticas sobre manejo de información de clientes<br>Políticas de Ventas y Promoción de Café La Casona<br>Normas de manipulación de alimentos |
|---|

### 5.- RESPONSABILIDAD POR CONTACTOS

| <b>CONTACTO</b> | <b>PROPOSITO</b>   | <b>FRECUENCIA</b> |
|-----------------|--|-------------------|
| Chef            | Limpieza, seguridad, insumos, otros.<br>Diagnóstico de necesidades | diaria            |

## 6.- PERFIL DE CONTRATACION

|   |  |   |
|---|--|---|
| <b>Título Académico y especialidad</b>      | Curso y/o diplomado en hotelería y turismo<br>Estudio de gastronomía | D |
| <b>Experiencia laboral previa en tiempo</b> | Mínima de 6 meses años en empresas similares y del sector            | D |
| <b>(III) Indispensable (D) Deseable</b>     |  |   |

|   |   |
|---|---|
| <b>Competencias Técnicas de conocimientos</b>   |   |
| Conocimiento de Leyes y Normas acordes al rubro | B |
| Conocimiento de manipulación de alimentos       | B |
| <b>Dominio (B) Básico (E) Experto</b>           |   |

|  |   |
|--|---|
| <b>Competencias de habilidades o destrezas</b> |   |
| Trabajo en equipo                              | E |
| Comprensión de Dinámica de Negocio             | B |
| <b>Dominio (B) Básico (E) Experto</b>          |   |

|                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| <b>Competencias de comportamiento</b> |   |
| Creatividad                           | E |
| Comunicación                          | E |
| <b>Dominio (B) Básico (E) Experto</b> |   |

#### **Anexo 14 Parámetros y Supuestos utilizados en el modelo financiero**

| <b>PARÁMETROS Y SUPUESTOS UTILIZADOS EN EL MODELO FINANCIERO</b> |                         |
|--|-------------------------|
| <b>Tasa de Descuento</b>   | 20%                     |
| <b>Tasa de depreciación</b>                                      | Lineal cada 5 años      |
| <b>Tasa de Impuestos</b>   | 30%                     |
| <b>Costo de Materia Prima</b>                                    | 60%                     |
| <b>Compra de Materia Prima</b>                                   | Incremento del 1% anual |
| <b>Fuente de financiamiento</b>                                  | 100% propio             |

## Anexo 15 Flujo de Efectivo Mensual

[illegible]