

CAPÍTULO 4

Capítulo 4: Plan de Negocios

Resumen Ejecutivo

El siguiente plan de negocios fue creado a partir de la necesidad de información sobre la viabilidad económica, en la comercialización y producción del nuevo producto CAFE-INFUSION destinado a la empresa Café Isabella y a las personas interesadas en invertir en un negocio correspondiente a la industria del café soluble en México.

Las oportunidades que el nuevo producto tiene en el mercado del café soluble se resumen en altas, debido a que existen diferentes necesidades aún no satisfechas en dicha industria, específicamente en el área del café soluble en México en la cual según la Asociación Nacional de la Industria del Café (2006) el 65 % de café consumido es soluble, dichas necesidades aún no cubiertas son, el obtener un café con las características del café soluble, con alta calidad y de fácil preparación siendo los atributos principales de CAFE-INFUSION, la producción y comercialización del nuevo producto con alta calidad en la materia prima por usar, lo que ayuda a que las necesidades y tendencias del mercado del café soluble sean cubiertas por el mismo.

El producto consiste en pequeños sobres de café tostado y molido empaquetados individualmente en filtros y contenidos en sobres aluminizados para conservar el aroma, cuerpo y calidad del café, el nombre del producto (CAFE-INFUSION) fue ideado en mostrar sus principales atributos siendo el principal de ellos su forma de preparación, ya que es el mismo proceso que se hace con una infusión de té presentada en sobres, las materias primas que se utilizarán en el proceso de producción se obtendrán del Estado de Chiapas, que es en donde la empresa y la planta de producción tendrán sus instalaciones, y la maquinaria será adquirida en el Estado de Veracruz, asimismo se pretende usar el comercio justo como estrategia para adquirir materias primas y forma de comercialización.

Se pretende entrar al mercado de los cafés solubles en México, específicamente en las ciudades de Tuxtla Gutiérrez y San Cristóbal de las Casas en el Estado de Chiapas, en el Estado de Tabasco la ciudad de Villahermosa, y en el Estado de Puebla la ciudad de Puebla. El mercado se seleccionó por medio de métodos de segmentación, el mercado del café soluble tiene una alta competencia, al existir empresas que tienen una posición en el mercado, y por lo tanto la innovación en la presentación del café y el hecho de que sea filtrado (contiene mayor calidad que el café mezclado que se usa para los solubles) y de fácil preparación, como la de un soluble, lo que hace que el producto CAFE-INFUSION tenga una oportunidad de posicionarse en la mente de los consumidores y clientes actuales en la industria del café en México.

El proceso de producción se llevará a cabo en las instalaciones de la empresa localizada en la ciudad de Tonalá Chiapas y ha sido cuidadosamente definido para conservar los atributos que harán que el nuevo producto se distinga en el mercado.

El plan de negocios se basa en el mercado de la primera etapa de comercialización de CAFE-INFUSION, el cual fue definido por diferentes sistemas de segmentación demográfica y geográfica, mismo que va destinado a todos aquellos consumidores actuales de café soluble, específicamente, hombres y mujeres de 18 años en adelante incluidos en una clase social media-alta, que se encuentren en las ciudades de Tuxtla Gutiérrez y San Cristóbal de las Casas en el Estado de Chiapas, Villahermosa en Tabasco y la ciudad de Puebla en el Estado de Puebla, (ciudades por abarcar en la primera etapa y que responden a las variables geográficas y demográficas de segmentación) .

Las principales ventajas competitivas del producto se enfocan en la innovación y en los atributos que tiene en la forma en la que se comercializará y producirá.

La empresa estará constituida legalmente por medio de una Sociedad Anónima debido a que cada socio aportará la cantidad que desee y recibirá un documento llamado acción que lo acredita como socio y le asigna un porcentaje de acuerdo a lo invertido de dividendos.

Las proyecciones de ventas se presentan en cinco años y se muestran en montos de utilidades netas por obtener (después de impuestos, ver tabla y gráfica número 2) a finales de cada período.

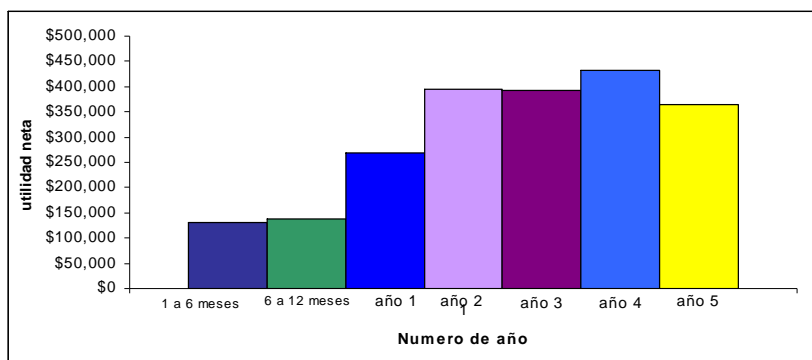
Tabla 2: Proyecciones de ventas en un horizonte de cinco años.

Periodo de tiempo	Utilidad neta \$
1 a 6 meses	\$131,394
6 a 12 meses	\$138,195.67
año 1	\$269,589.67
año 2	\$394,742.04
año 3	\$392,829.58
año 4	\$432,081.79
año 5	\$364,963.51

Nota: Las cantidades representan la utilidad neta al final de los periodos establecidos

Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 2: Proyecciones de ventas en un horizonte de cinco años.



Nota: Las cantidades representan la utilidad neta la final de los periodos basado en las ventas obtenidas.

Fuente: Elaboración propia.

Es necesario incluir los flujos de efectivo proyectados en cinco años, para dar a conocer los montos de ingresos a la empresa por periodos, así como garantizar una liquidez estable y permanente.

(Referirse a la tabla 3).

Tabla 3: Flujos de efectivo en un horizonte de 5 años.

Período	Monto en \$
AÑO 1	\$284,589.40
AÑO 2	\$364,742.00
AÑO 3	\$407,829.58
AÑO 4	\$447,082.00
AÑO 5	\$379,963.51

Fuente: Elaboración propia

Grafica: Flujos de efectivo en un horizonte de cinco años.

El periodo de recuperación de la inversión inicial será de dieciocho meses aproximadamente, el cálculo se realizó en base a los flujos de efectivo de la empresa en un horizonte de cinco años, así mismo la TIR= es del 59 %. Se recurrirá en caso de que no se acumule la cantidad necesaria para la inversión inicial y el capital de trabajo a un crédito bancario otorgado por HSBC, pero se maneja como mejor y primera alternativa a venta de acciones.

4.1 Introducción

En el siguiente capítulo se aplicará la metodología elegida y descrita en el capítulo tres para la realización del plan de negocios, destinado a la empresa Café Isabella, basado en la producción y comercialización del producto CAFE-INFUSION. El objetivo del siguiente plan de negocios es cubrir las necesidades de información de cada uno de los elementos que lo integran, para que la toma de decisiones se base en lo propuesto en el plan de negocios y así los inversionistas tengan un menor grado de incertidumbre al conocer la viabilidad económica de la producción y comercialización del nuevo producto.

4.2 Elementos del plan de negocios

Durante esta etapa se desarrollaran las cinco fases que de acuerdo con Harris (2003) el plan de negocios debe de contener.

Fase 1: La generación del plan de negocios

Identificación de ideas para el negocio

Para la identificación de las ideas para el negocio, es necesario conocer los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la organización, los objetivos de la empresa Café Isabella se detallan en el anexo 1- 1.4 Cabe recalcar que dentro de las metas desde corto hasta largo plazo, la empresa tiene planeada la creación de un plan de colaboración social con sus productores, colaboradores y el entorno inmediato en el que se encuentra, por medio del uso del sistema de comercialización alternativa comercio justo.

La idea del nuevo producto CAFE-INFUSION nace debido a que el conjunto de tres inversionistas interesados en el proyecto, tenían la idea de invertir en un producto nuevo para la industria del café en México, justificado en la producción de un café que pudiese reemplazar al café soluble en el mercado mexicano.

La decisión del nuevo producto se fundamenta en lo siguiente:

- a) El Estado de Chiapas, lugar en donde se encuentran ubicados los tres inversionistas, presenta una alta capacidad de producción de café, materia prima que aunque ya es procesada y ofrecida en varios productos representa varias oportunidades de negocios.
- b) La motivación de los tres inversionistas por incursionar en este mercado, nació de su afición personal al consumo de café, al percatarse de la alta calidad del café en Chiapas, compararla con la calidad de los café solubles existentes y el análisis de las tendencias en el mercado, de donde advirtieron que podían crear un producto nuevo que cubriera las necesidades de producto, calidad y precio de los consumidores.
- c) Los inversionistas al identificar las necesidades no cubiertas en el mercado del café, decidieron como primer paso formular la idea del producto para así poder desarrollar, o pedir la creación de un plan de negocios en donde se describiera la factibilidad económica del producto a crear, para así

poder tomar la decisión de entrar o no en el negocio del café y específicamente al mercado del café soluble.

4.2.1. Determinación del ámbito del negocio

El entorno o ámbito inmediato o cercano de CAFE-INFUSION es el siguiente:

- a) Proveedores: Se han analizado los diferentes proveedores para las materias primas en el Estado de Chiapas, uno de los beneficios es que hay una gran cantidad de ellos, se ha llegado a la selección de uno debido a los costos que son relativamente bajos en la industria, se trabajara de la mano con el sistema de comercio justo, así existirá una relación cercana con los productores y una reducción de intermediarios. (Referirse a la fase de manufactura)
- b) Intermediarios: con el esquema de comercio justo el número de intermediarios tanto en la distribución serán menores, se pretende que los intermediarios solo tengan el nombre que se les da en un sistema convencional, y en su lugar gente de la misma empresa pueda sustituir intermediarios por “cooperadores” entre proveedores, distribuidores y consumidores.
- c) Clientes: Los clientes serán todos aquellos que consuman actualmente café soluble y aquellos que cumplan con la segmentación de mercado realizada. (Referirse a la fase de mercado)
- d) Competidores actuales y potenciales: La competencia actual es de más de treinta marcas de café soluble y se detalla en el anexo 1-1.5.
- d) Sustitutos: los principales productos que se consideran sustitutos directos del café soluble son los refrescos embotellados, el té y el agua.

4.2.2 Análisis estratégico FODA (Ver cuadro 2)

Cuadro 2: Análisis FODA

<p>Fuerzas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Innovación en el producto • Calidad de café • Valor agregado ofrecido 	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alto consumo en el mercado • Tendencias sociales • Proveedores con Materia prima de alta calidad
<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Producto nuevo en el mercado • Alta competencia y compañías posicionadas • Fidelidad a la marcas actuales 	<p>Amenazas :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reacción no esperada del mercado • Riesgo que la competencia adopte la idea de CAFE- INFUSION y poner en riesgo una de sus ventajas

Fuente: Elaboración propia (2007).

- a) Innovación en el mercado: el nuevo producto se introducirá en el mercado del café soluble, debido a su materia prima el café, pero implementada en una nueva presentación y ofreciendo una calidad superior debido a que el proceso que se le da al café es igual o cercanamente parecida al tratamiento del café molido y tostado, teniendo como similitud la alta calidad ofrecida y el proceso de preparación.
- b) Se ofrecerá café con un buen sabor, aroma, cuerpo y acidez, que según los expertos son las características que un buen café debe de cumplir.

Las principales oportunidades para el nuevo producto CAFE-INFUSION son:

- a) El entrar a un mercado con alto consumo de café soluble, (mercado al que se desea pertenecer) lo que se traduce en una alta oportunidad para conseguir un gran numero de consumidores.
- b) Oportunidad de tener proveedores con alta calidad de café y con el uso del comercio justo a precios más justo para ellos, así la empresa podrá cubrir al mismo tiempo sus metas de utilidades económicas y beneficios sociales.

Las debilidades del nuevo producto CAFE-INFUSION son:

- a) La competencia son productos y compañías que llevan mucho tiempo en el mercado y con un alto posicionamiento en los consumidores, con lo cual el nuevo producto no cuenta.

- b) Por ser un producto nuevo y proveniente de una compañía nueva, la producción planeada al principio solo podrá cubrir una parte de su mercado.
- c) El mercado mexicano tiende a tener una alta fidelidad a las marcas de la competencia, lo que a corto plazo será difícil de superar.

Las amenazas para el nuevo producto CAFE-INFUSION son las siguientes:

- a) Por la alta innovación del producto, se corre el riesgo de que la competencia quiera crear uno parecido a CAFE-INFUSION y pierda una de sus ventajas.
- b) Se tiene la amenaza de que el mercado no reaccione de la manera esperada hacia el nuevo producto.

4.2.3 Tipo y definición de producto

El tipo de producto al que pertenece el CAFE-INFUSION esta diseñado como se menciona anteriormente para entrar en el mercado del café soluble. Consiste en pequeñas bolsas de café molido empacado individualmente en filtros que ayudaran al proceso de infusión. A la necesidad específica que va dirigido es a los consumidores que escogen el café soluble como opción de café, el CAFE-INFUSION tiene el mismo proceso de preparación que una bolsa de infusión de té, lo que compite de la mano en tiempos de preparación que toma el café soluble. Las características que lo hacen poder entrar a la competencia con el café soluble y las marcas actuales son las siguientes:

- a) El proceso de preparación
- b) El contenido de una alta calidad en café comparada con la que ofrecen las diferentes marcas de café soluble
- c) Un precio competitivo
- d) La practicidad de su uso

- e) La innovación en el producto
- f) La tendencia del mercado al consumo de café soluble y a productos de mayor calidad
- g) Ofrece un valor agregado al momento en que la empresa utiliza el esquema de comercio justo para comercializarlo.

4.2.4 Fase 2: El mercado específico

La definición del mercado y la base de segmentación se encuentran en el Anexo 1-1.6

Mercado específico.

Los clientes potenciales al inicio de este proyecto son todos aquellos compradores actuales de las principales marcas de café soluble localizados en las ciudades de Tuxtla Gutiérrez, San Cristóbal de las Casas, Villahermosa y Puebla. Hombres y mujeres consumidores de café, edad de 18 años en adelante, con una clase social media alta y salarios de 8 mil pesos en adelante.

4.2.5 Análisis de la competencia

El análisis de la competencia se lleva a cabo tomando en cuenta a las principales marcas con mayor calidad según la PROFECO (2006) (referirse al anexo 1-1.5), ya que se pretende competir con la calidad ofrecida. La ventaja que se tiene con CAFE-INFUSION, la innovación en el empaque del café molido y tostado, el modo de preparación rápida de la infusión y la calidad.

4.2.6- Estrategia para el posicionamiento del producto

La estrategia de posicionamiento que se planea manejar para CAFE-INFUSION se plantea en base a la diferenciación del producto:

- a) Por medio de la campaña de publicidad se pretende resaltar las principales características del producto, la innovación en el mercado de los cafés solubles es la principal arma para lograr un posicionamiento sólido en el mercado.
- b) Se pretende ingresar a la industria de café soluble, la cultura mexicana y el consumo de café se encuentran estrechamente relacionada, lo que nos da la oportunidad de usar la cultura como medio de posicionamiento.
- c) El concepto de comercio justo que pretende utilizar en la mayoría de los procesos da un valor agregado al producto, para de tal manera no solo venderlo sino demostrar la ayuda que ofrece el comercio justo a la sociedad y el ambiente.

4.2.7. Promoción y publicidad

Debido a que CAFE-INFUSION es un producto nuevo para el mercado mexicano se invertirá un amplio presupuesto en la promoción y publicidad. Se planea ejecutar un plan integral de mercadotecnia, en donde se incluyan radio, televisión, prensa escrita, espectaculares, Internet, visitas a ferias y exposiciones así como visitas personalizadas a clientes.

4.2.8 Definición de la distribución

Para los canales de distribución se piensa empezar con tiendas que tengan una amplia distribución en las ciudades por cubrir en la primera etapa de comercialización para que la distribución del producto sea más efectiva, así como contar con las tiendas que venden productos con el sello de comercio justo en las ciudades que son el mercado específico por penetrar.

4.2.9. Previsiones de ventas

Las previsiones de ventas se llevaran a cabo en tres escenarios: conservador, optimista y pesimista. Es necesario el análisis de los 3 escenarios para tener un estimado de las ventas que la empresa tendrá que cubrir para cumplir con sus expectativas (Ver tabla 2). El precio de venta de cada sobre de CAFE-INFUSION tendrá un precio de venta de \$ 1 lo que nos indica que el paquete con 60 sobres tendrá un precio de venta de \$ 60 y el de 100 sobres \$ 100.

La producción de cada uno de los sobres le cuesta a la empresa \$0.546 (sin incluir los costos de administración y transporte) al momento de incluir los gastos totales por incurrir en un mes se indica que cada sobre tendrá un costo de producción de \$.80.

El precio de venta se define de acuerdo a los costos de producción y la ganancia que se desea obtener por sobre que es de \$ 0.20 lo que se traduce a una ganancia del 25 % del costo de producción.

Los costos mensuales por la producción de CAFE-INFUSION (Referirse a tabla 5) nos ayudan a definir el punto de equilibrio para la producción Lo cual se refiere a la cantidad de unidades que se tienen que vender para cubrir los costos de producción y administrativos del producto y no tener perdidas ni ganancias explicado en el anexo 1-1.7

Se crearon tres escenarios para proyectar las ventas representadas en la tabla número 4

Tabla 4: Escenarios de ventas conservador optimista y pesimistas

Escenarios	Conservador	Optimista	Pesimista
Cantidad de equilibrio (sobres)	\$153000	\$153000	\$153000
Total de sobres vendidos	183600	214200	100000
Monto de venta	\$183600	\$214200	\$100000
Gastos de incursión	\$152951.20	\$152951.20	\$152951.20
Excedente/ Déficit de gastos de incursión	\$ 30648.8	\$61248.8	\$-52951.20
Número de sobres en ganancia	30600	62 200	\$-53000
Ganancia en \$	\$30600	\$62 200	\$ -53000

Fuente: Elaboración propia

4.3 Fase 3: Plan de producción

4.3.1. Atributos del producto

Los atributos que los consumidores de CAFE-INFUSION identificarán son los siguientes:

- a) Fácil preparación
- b) Innovación en el producto
- c) Calidad del café utilizado como materia prima y ofrecido al consumidor
- d) Practicidad

4.3.2. Especificaciones del producto

Las especificaciones del producto según Harris (2003) es la descripción detallada incluyendo características físicas, dimensiones, materias primas etc.

a) Materia prima: Café filtrado (ya procesado en molido fino y tostado). La materia prima al momento que ingresa a la planta de producción se encuentra empaquetado en bolsas aluminizadas y selladas para conservar el aroma y consistencia del café. Al momento de llegar a la planta son almacenadas en bodegas que cuentan con las especificaciones necesarias para que la materia prima no se vea alterada por efectos de humedad u otros factores en el almacenamiento. La materia prima es llevada al área de producción en donde el café molido es dividido en porciones de 1.5 gramos para ser empaquetadas en pequeños filtros individuales (5cm. x 6 cm.) cada uno contenido en una bolsa aluminizada individual (7cm x 7 cm.). Los empaques serán en dos presentaciones el tamaño estándar con un contenido neto de 60 sobres = 60 tazas (90 gr.) y mega con 100 sobres = 100 tazas (150 gr.) Por lo tanto con un Kg. de café se producirán 666 sobres aproximadamente.

4.3.3. Proveedores para el éxito del negocio

El proceso de selección de los proveedores de CAFE-INFUSION se llevo acabo por medio del análisis de las requisiciones de material y maquinaria necesaria para completar los procesos de

producción a un costo bajo con materia prima y maquinaria de alta calidad. Específicamente en la compra de las toneladas de café se seleccionó a una organización de productores de café en Chiapas para poder aplicar conceptos del sistema de comercialización alternativo comercio justo, a continuación se presentan a los proveedores de materia prima (café y para el proceso de empaquetado) y de la maquinaria para completar el proceso de producción.

Materia prima (1) café tostado y molido: Los proveedores para la compra del café utilizado en la producción de CAFE-INFUSION será la organización de productores de café NICH- KLUMALTIC MAYA con sede en el municipio de Tila Chiapas. Actualmente se dedican a la comercialización de café molido y tostado bajo el nombre de Café San Antonio y han aceptado la propuesta de ser los proveedores del café para CAFE-INFUSION. Las negociaciones se realizaron directamente con los representantes de la organización para establecer los términos de compra y venta, el empaque en que entregarán el producto será en bolsas aluminizadas de 20 Kg., el empaque elegido para la entrega se debe a que las bolsas aluminizadas ayudan a conservar el café de mejor manera ya que disminuyen la posibilidad de que pierda sabor y aroma durante el tiempo que se encuentre almacenado.

Para poder aplicar los conceptos de comercio justo en la compra del café se ofrecieron propuestas a la organización para poder pagar un precio justo y poder ayudar a que los participantes mejoren la calidad de vida y se colabore de manera directa a cubrir los costos de producción ambientales y sociales que inconcientemente son cubiertos por ellos. Al mismo tiempo se negocio directamente con la organización para evitar que en el proceso de compra y venta de la materia prima se involucren intermediarios que hicieran que las metas de comercio justo especificadas en el capítulo tres no se cumplieran.

Los objetivos de colaboración establecidos en la negociación fueron:

- a) El precio a pagar por kilogramo de café molido y tostado se fijó estableciendo el compromiso de adquirir 4 o mas toneladas de café al año. (Para la capacidad de producción de CAFE-INFUSION serán necesarios adquirir cuatro toneladas de café al año basándonos en el escenario conservador de ventas al mismo tiempo el numero de toneladas que se necesitan anualmente se incrementan debido a los inventarios).
- b) La empresa Café Isabella incluye en el precio de compra de la materia prima la responsabilidad por los costos ambientales por la producción de materia prima.
- c) Se establecieron metas a largo plazo de colaboración entre la organización NICH- KLUMALTIC MAYA y la empresa Café Isabella para promover el café producido en el estado de Chiapas y específicamente el producido en el municipio de Tila Chiapas.
- d) Debido al precio establecido por los productores y la cantidad de toneladas de café por comprar anualmente no se concedió ningún crédito para la compra.
- e) El objetivo de Café Isabella al elegir a la organización NICH- KLUMALTIC MAYA fue aplicar el concepto de GANAR-GANAR, Café Isabella con la adquisición de materia prima de alta calidad y la disminución de intermediarios y la organización con la promoción del café producido en la zona y el pago justo por kilogramo de café.

Materia prima (2) filtros, bolsas aluminizadas, empaques de cartón : Para la elección de los proveedores se busco a los que estuvieran localizados más cerca del estado de Chiapas para disminuir los costos de transporte al mismo tiempo a aquellos que ofrecieran los costos mas bajos por lo tanto se eligió a IMASKAFE empresa que inicia sus operaciones en 1993 ubicada en Coatepec en el estado de Veracruz y principalmente se dedica a la fabricación de maquinaria y servicios de maquinados industriales en general especializados en la maquinaria utilizada en la industria del café sus principales productos son: Equipos para procesos de lácteos, maquinaria en acero inoxidable, equipos para el proceso del cacao, bolsas selladoras, filtros y envasadoras .

Maquinaria: La maquinaria será adquirida en IMASKAFE con un crédito para el pago se dará un enganche del 30 % del costo de la maquinaria de \$ 80 000 pesos y el resto se pagará con una cantidad de \$ 10 000 mensuales por 16 meses. Se comprarán la envasadora, selladora de filtros, selladora de bolsas aluminizadas; la maquinaria será producida por IMASKAFE y se ajustará a los requerimientos de producción.

4.3.4. Plan de manufactura

El plan de manufactura basado en lo que propone Chase, R. y Jacobs R. (2004) es el siguiente:

- a) Se fabricará filtros individuales de café filtrado molido y tostado
- b) Los componentes para fabricarlo son como materia prima el café, seguida por el proceso de empaque que incluye filtros para generar la infusión empaquetados en bolsas aluminizadas.

4.3.5 Plan de recursos humanos

El plan de recursos humanos se presenta en un organigrama localizado en el anexo 1-1.8

4.3.6 Fase 4: Aspectos económicos financieros

En los aspectos económicos financieros se incluyen las proyecciones económicas a 5 años del inicio de operaciones, así como los costos administrativos y de producción que tendrá la empresa.

4.3.7. Recursos demandados para el plan de negocios

Los recursos demandados para el plan de negocios que se describen a continuación: proceso de costeo para definir los costos totales mensuales de producción y administración así como los costos por unidad producida, inversión inicial requerida, capital de trabajo necesario para el inicio de

operaciones, opciones de financiamiento así como las proyecciones financieras necesarias a cinco años.

4.3.8. Costos de administración y producción (proceso de costeo)

Los costos en que la empresa tendrá que cubrir para la operación mensual son los siguientes (Referirse a la tabla 5) Para mayor detalle del proceso de costeo de producción referirse al anexo 2-

2.1

Tabla 5: Costos de producción y administración mensuales.

Área de Inversión	Cantidad en \$
Materia Prima (1)+(2)	\$ 85 651.20
MOD + MOI incluye prestaciones	\$19 900.00
Mobiliario y Equipo de Oficina	\$ 5 000.00
Pago de maquinaria	\$10 000.00
Pago de Transporte	\$12 000.00
Luz	\$ 4000.00
Teléfono	\$ 1000.00
Publicidad	\$ 5000.00
Agua	\$ 400.00
Contador	\$ 5000.00
Secretaria	\$ 3000.00
Otro	\$ 2000.00
Total de gasto mensual	\$ 152 951.20

Nota: Las cifras están dadas de manera mensual.

Fuente: Elaboración propia

4.3.9. Inversión inicial y capital de trabajo

La inversión inicial para la producción y comercialización de CAFE-INFUSION (incluye todas las adquisiciones de activos tangibles e intangibles) (Ver tabla 6)

Tabla 6: Inversión inicial requerida

Maquinaria de empaque	
(30% del costo total)	\$ 80 000
Terreno	\$ 50 000
Construcción de Instalaciones	\$100 000
Mobiliario	\$ 15 000
Equipo de Oficina	\$ 15 000
Equipo de transporte	
(20% del costo total)	\$ 60 000
Diseño del empaque	\$ 3 000
Publicidad Inicial	\$ 5 000
Construcción de bodegas	\$ 20 000
Total	\$348 000

Fuente: Elaboración propia

El capital de trabajo necesario se establece para conocer el monto que la empresa necesita invertir para poder iniciar operaciones en la producción del nuevo producto CAFE-INFUSION y poder financiar la primera producción, la materia prima por utilizar, mano de obra, y efectivo para los gastos de las actividades diarias de la empresa Café Isabella se localiza en el anexo 2-2.2.

4.4. Financiación del negocio

Para la establecer la financiación del negocio ya que se conoce la inversión inicial y el capital de trabajo se determinaron las siguientes fuentes de financiación económica:

Para poder solventar el capital de trabajo se requerirá de un préstamo bancario otorgado por HSBC para poder cubrir la cantidad del préstamo en pagos diferidos el tiempo que sea necesario. De

acuerdo con Harris (2003) la ventajas que presentan los prestamos bancarios son su alto nivel de flexibilidad para ajustarse a las situaciones actuales, y el pago con intereses deducibles, la inversión inicial para el inicio de operaciones es de \$ 348 000 por medio de la venta de acciones entre los inversionistas que se encuentren interesados estableciendo un límite de accionistas para fomentar que la empresa pueda permanecer en pocas personas.

4.4.1. Proyecciones financieras en un horizonte de cinco años.

Para llevar acabo las proyecciones financieras de Café Isabella y específicamente para la producción y comercialización de CAFE-INFUSION se tomaron en cuenta las siguientes variables:

1.- Las ventas proyectadas en los estados de resultados proyectados a 5 años están basadas en uno de los tres escenarios descritos anteriormente (ver tabla 4) específicamente en el escenario conservador.

Para proyectarlas en un horizonte de 5 años se incremento en los costos de producción por unidad y en la ventas para los años 2 (5% costos 20% ventas), 3 (7% costos y 30% en ventas), 4 (9% costos 40 % ventas y 25 % para el precio de venta) y 5 (15% costos 40% ventas manteniendo el 25% de aumento en el precio de venta)

2.- Para establecer el incremento y los pronósticos de las ventas en las proyecciones se fundamenta en el análisis de la demanda y sus tendencias de crecimiento. Los porcentajes de aumento se definieron por medio de un consenso de expertos, específicamente los coordinadores de la organización NICH- KLUMALTIC MAYA quienes por su experiencia en el mercado del café establecieron los aumentos en las ventas y el aumento en los insumos para el periodo de 5 años.

3.- Los flujos de efectivo operacionales de la empresa Café Isabella en el periodo de 5 años se estimaron de acuerdo a los utilidades antes de impuestos más la depreciación (ya que no significa una salida de efectivo) y menos los impuestos calculados en un 32% anual del total de ingresos.

4.- Los periodos de recuperación de la inversión inicial se estableció por medio de los flujos efectivos estimados de los cinco años, la principal ventaja que presenta es que el método es de fácil entendimiento y confiable.

Como se puede observar en la tabla número 2 las proyecciones de ventas nos dan una perspectiva de prosperidad para el negocio, desde los primeros seis meses hasta el año número 4 se registra una utilidad neta en aumento (aunque se observe una diferencia mínima entre las utilidades de los años 3 y 4) y en el año 5 una disminución de casi \$68 000 pesos, pero aun con la reducción de utilidades entre el año 4 y el año 5 los resultados al término de los años establecidos se podría considerar positivo para analizar las graficas referirse al anexo 2-2.3.

4.4.2 Flujo de efectivo

Para garantizar a los accionistas el dinero invertido en el negocio se establecen los flujos de efectivo que ayudan a resaltar la liquidez y los montos de ingresos y egresos que se tienen en un periodo determinado. Si se observan los flujos de efectivo desde el año 1 hasta el año 5 se observa que van en aumento, lo que no indica una liquidez estable y permanente, es necesario notar que los flujos de efectivo están formados y calculados en base a las ventas pronosticadas para cada uno de los años con la reducción por los costos de producción en los que se incurrieron por considerarse una salida de efectivo y con el descuento de los montos por pagar de impuestos calculados en un 32% anuales. Los flujos de efectivo por lo tanto están conformados por:

Flujo de efectivo = utilidad antes de impuestos + depreciación - impuesto

Los flujos de efectivo nos ayudan a determinar el período de recuperación de la inversión inicial ya que es la liquidez de la empresa y nos muestran las utilidades libres de impuesto y libres de costos por cubrir. Tomando en cuenta lo anterior el periodo de recuperación de la inversión se estima en 18 meses. (Para información sobre los flujos de efectivo ver tabla 3)

Inversión inicial = \$ 348 000

PR = 18 meses

TIR = 59 %

4.4.3 Resultados

Los resultados obtenidos en el estudio son los siguientes:

- a) Alta viabilidad del proyecto CAFE-INFUSION
- b) Oportunidades en el mercado estables por la demanda de café soluble en el mercado seleccionado para la primera etapa de comercialización
- c) Los estados de perdidas y ganancias, proyecciones de ventas y montos de flujo de efectivo establecen una alta rentabilidad en la inversión para la producción y comercialización del producto estable y permanente en los próximos cinco años.
- d) La selección de los proveedores para el éxito del negocio fue establecida en las bases de la comercialización alternativa “comercio justo”, se llegaron a cumplir y consolidar las responsabilidades de la empresa con los productores y consumidores de CAFE-INFUSION.
- e) Se proporcionan bases financieras para poder asegurar los montos de inversión que los accionistas decidan invertir y se establece el retorno de la inversión inicial en 18 meses ofreciendo una tasa de rendimiento interno del 59%.

