

Universidad de Costa Rica  
Sede Rodrigo Facio  
Facultad de Ingeniería  
Escuela de Ingeniería Industrial

## **Proyecto de Graduación**

# **DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIO DE ENTRETENIMIENTO ALTERNATIVO QUE POTENCIA LA EXPERIENCIA DE UNA CAFETERÍA CON OFERTA DE BEBIDAS ESPECIALIZADAS Y CAFÉ ARTESANAL**

---

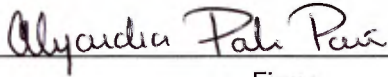
Raquel Arce Alvarado  
Gonzalo Salazar Ramírez  
María José Valverde Vega

Para optar por el grado de Licenciatura en Ingeniería Industrial

Agosto, 2019

## APROBACIÓN DEL PROYECTO

Representante de la dirección  
Ing. Alejandra Pabón Páramo

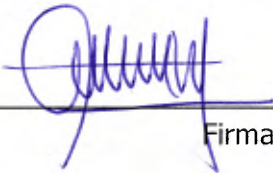


Firma

02/09/2019

Fecha

Directora del Comité Asesor  
Ing. Adriana Lizano Fernández



Firma

30/08/19

Fecha

Asesora Técnica  
Ing. Paola Gamboa Hernández



Firma

02/09/19

Fecha

Profesional Contraparte  
Ing. Laura Aguilar Masís

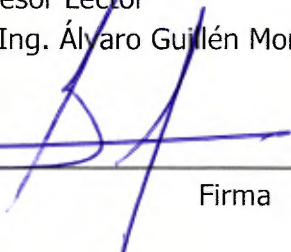


Firma

02/09/19

Fecha

Profesor Lector  
Dr.-Ing. Álvaro Guillén Mora



Firma

29/08/19

Fecha

757134R

## **AGRADECIMIENTOS**

Queremos extender un profundo agradecimiento a nuestros padres y madres por el apoyo que nos han brindado a lo largo de nuestro periodo universitario, por ser las personas que nos animaron y enseñaron a ser perseverantes y esforzados. Muchas gracias por llegar con nosotros hasta esta etapa de culminación de la carrera.

Asimismo, agradecemos a nuestros demás familiares y amigos por alentarnos y ser nuestra compañía en momentos claves de este proceso.

También extendemos un especial agradecimiento a Laura Aguilar Masis por su disposición para apoyarnos en las actividades del presente proyecto. Y a los profesores que nos brindaron su conocimiento y criterio para mejora del mismo.

Por último, nosotros el equipo de trabajo reconocemos el esfuerzo que cada uno ha realizado y agradecemos uno del otro el compromiso mostrado.

## RESUMEN GERENCIAL

El presente documento contiene el diagnóstico, diseño y validación aplicado a la propuesta de idea de negocio que combina el funcionamiento de una cafetería y un bar, y ofrece una alternativa de entretenimiento a los clientes y además una variedad de menú en las que se combina el café con bebidas espirituosas.

Primero, en este caso se tiene como dato importante que en Costa Rica se detectó un crecimiento de 17,7% en el consumo per cápita en kg por persona de café del año 2014 a 2016. Seguido se realiza un cuestionario exploratorio para determinar las necesidades de los clientes, con una muestra de 158 personas, además un grupo focal y revisión documental para determinar qué agrega valor: un óptimo servicio, diferentes formas de entretenimiento, calidad de los productos y horarios extendidos. Además, se establece la segmentación de mercado; primero generacional: millennials y centennials y segundo del tipo servicio-beneficio: entretenimiento, third-place y café para llevar.

Se prosigue con el análisis de competidores, para esto se realizan visitas a establecimientos y se analiza su oferta con fichas de servicio, luego una revisión de redes sociales para extraer críticas de los clientes, así como un estudio de competidores nacionales e internacionales. Lo anterior se consolida en la herramienta de curva de valor que muestra dónde el servicio prestado es superior al de sus competidores. Seguido se utilizan tres herramientas para evaluar la propuesta de valor: FODA, Fuerzas de Porter y el cuadro estratégico de Océano Azul, este último consolida todos los resultados de las anteriores siendo importante la sección de creación, ya que abarca el entretenimiento con barista, ambiente diferenciado y presencia del proceso productivo. De igual forma se detallan los requisitos legales relacionados con la inscripción de una empresa y otras normas y reglamentos relacionados aplicables en Costa Rica.

Lo anterior constituye el diagnóstico y permite continuar con la etapa de diseño. Primero se aplica la metodología User Experience (UX) para la construcción del servicio, se utilizan las necesidades del cliente como insumo a la Función de Despliegue de la Calidad y se determinan diez requisitos funcionales y de contenido que debe tener el servicio siendo los de mayor peso: publicidad en redes sociales, personal de alta competencia, show del barista, diseño de interiores y exhibición del proceso de tostado. Además, se aplica el ciclo de servicio y canales (producto, plataforma, infraestructura y persona) para definir su interacción. Se concluye que el café para llevar debe ser un espacio de fácil acceso y la zona de third place contar con una posición que garantice un ambiente tranquilo.

La siguiente etapa es el cálculo de demanda, se usan datos poblaciones e índices como el porcentaje de personas con ingresos mayores a clase media, porcentaje que consuman café y alimentos fuera del hogar. Para un tamaño de mercado de 67 465 personas. Después se calcula el consumo aparente con un 1% del mercado como captación, y con un cuestionario con un tamaño de muestra de 141 personas se extrae una frecuencia de consumo de 85 visitas potenciales al día. Aunado a esto, se realizan ajustes de la demanda relacionados con la temporada alta y baja, días festivos y promociones, así como un ajuste de estabilización de la demanda de 12 meses.

Para la localización se proponen cuatro fases. La primera es la utilización de índices como Competitividad Cantonal, Desarrollo Social y Humano Cantonal, utilizados en una matriz multicriterio junto con el porcentaje de población y se obtienen los cantones de San José, Escazú y Belén como posibles puntos. En la segunda se aplica el método ELECTRE y se extrae el cantón ganador San José. En la tercera se delimita el distrito entre Mata Redonda y El Carmen de acuerdo con el tránsito de personas y clústeres y se realiza una búsqueda de posibles locales comerciales. Por último, la etapa cuatro consta de la aplicación del método Huff, con el cual se logra elegir Mata Redonda como destino del negocio, junto con un local que se encuentra en Sabana Este.

Posteriormente se realiza el menú y un cuestionario de preferencias del consumidor que permite detallar los ingredientes y cantidades de cada uno, además de listado de materiales de empaque y de mantenimiento, junto con sus cotizaciones. Para los utensilios y equipo, se realiza de igual manera un listado y sus respectivas cotizaciones. Por otro lado, para tener una visión general del funcionamiento de la empresa, se realiza un mapa de macroprocesos que incluye: planificación estratégica, mejora continua, mercadeo, ventas, control de operaciones, control de inventario y compras, prestación de servicio de café para llevar, entretenimiento y third place, además de proceso de recurso humano, gestión financiera y comunicación.

En el diseño del producto, se abordan las preferencias del consumidor, los cuales tienen un gusto más fuerte por cocteles frutales y herbales, así como por métodos como el espresso y el cold brew con ingredientes como el ron blanco, licor 43 y el whisky son las principales bebidas asociadas. También se ahonda en tendencias de uso de flores como violeta y rosas y frutas como lichi, naranja, especias y otros. Como resultado, se crean tres cocteles diferentes: "Gin Sunset", "Coco Mint Brew" y "Dusky Ananá". Para la siguiente parte del diseño, que son las instalaciones, se determinan las áreas requeridas, en las que destacan: cocina, barra, área de third place, entretenimiento, cajas, proceso productivo y bodegas, y así determinar el espacio mínimo requerido total de 148,5m<sup>2</sup>. Seguidamente se realiza la matriz de relaciones y el estudio de flujos que da como resultado un diseño preliminar de espacios, basado en el local elegido en Mata Redonda. Se enumeran los requisitos específicos que debe tener el establecimiento y se realiza el diseño de interiores, que conlleva la organización de todos los objetos, muebles y equipo, además del uso de colores como naranja, café, verde, negro, gris y dorado y el uso de decoraciones como plantas, vitrales y cuadros.

También se desarrolla el plan de lanzamiento al mercado, el cual consiste en la marca, la cual fue elegida como "Simbiosis Café Bar", haciendo referencia a la fusión de conceptos de cafetería y bar, acompañada de un ícono en el que se representa una copa junto con una taza y una matita de café como adorno a la copa. En esta sección se plantea también estrategias de introducción al mercado, las cuales se dividen en dos: creación de expectativa, en la cual se define realizar publicidad antes de la apertura y la realización de una actividad de inauguración. La otra estrategia se refiere a las promociones de apertura, las cuales se extienden por un mes: segunda taza de café gratis para third place, cocteles gratis en la noche para el segmento de entretenimiento y 20% descuento en diferentes bebidas para café para llevar.

La estructura organizacional consta de una sección de análisis de la cual se desprende la necesidad de contar con los siguientes puestos dentro de la organización: administrador, barista/bartender, repositor, cocinero, expositor y tostador, mesero, conserje y cajero. Como último punto del diseño, se plantean 21 riesgos de la puesta en marcha del negocio, con acciones preventivas, correctivas y de contingencia y con su severidad calculada. De este ejercicio surgen ocho riesgos con severidad moderada, ocho con baja y cinco con severidad alta.

Para la sección de validación, se realizan tres subdivisiones que consideran el diseño del servicio, luego el producto y por último la económica. La primera se valida por medio de un video de las instalaciones a posibles clientes, como resultado se tiene en promedio un 80% de cumplimiento respecto a los requisitos del consumidor y los funcionales. De la evaluación del producto, se realiza una prueba de aceptabilidad de donde se obtiene un puntaje promedio de para las bebidas de 7 (me gusta moderadamente), los cuales son en general positivas.

Por último, en el análisis financiero, se realizan cinco escenarios que analizan cambios en variables de interés. El escenario probable, con una captación de mercado de 1% tiene como resultado un VAN de - $\$39\,696\,201$ , una TIR -30,43% y un ID de 0,3, lo que indica que el proyecto no es viable económicamente y como es de esperar tampoco en el escenario pesimista. En el optimista, con una captación de mercado de un 1,5% que representa un 150% de la demanda probable, se obtiene un VAN=  $\$224\,385\,368$  y TIR=367% e ID=6,13, lo que convierte al modelo de negocio en un proyecto muy atractivo financieramente. Luego, en un cuarto escenario se considera la introducción del proceso productivo en el tercer año y el último escenario analiza un caso extremo que omite la diferenciación por medio de la maquinaria del proceso productivo, ambos arrojan índices que no se consideran financieramente viables.

De esta manera la implementación del proyecto se considera de baja viabilidad financiera con porcentajes conservadores, sin embargo, al aumentar este criterio de captación de mercado a 1,5% (lo cual significa 127 personas diarias), se logra obtener índices que muestran una viabilidad económica positiva del proyecto. Estos porcentajes siguen siendo razonables de lograr, aunque aumenta el riesgo involucrado en el proyecto.

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>23</b>
<b>CAPÍTULO I. PROPUESTA DE PROYECTO.....</b>	<b>25</b>
<b>1 Justificación del proyecto .....</b>	<b>25</b>
1.1 Idea de negocio .....	25
1.2 Alcance .....	25
1.3 Detalle de justificación.....	25
1.4 Oportunidad .....	31
1.5 Beneficios.....	31
<b>2 Objetivo del proyecto.....</b>	<b>32</b>
<b>3 Indicadores de éxito .....</b>	<b>32</b>
<b>4 Limitaciones.....</b>	<b>32</b>
<b>5 Marco de referencia teórico .....</b>	<b>32</b>
5.1 Modelo de negocio .....	32
5.1.1 Servicios .....	33
5.1.2 Propuesta de valor.....	34
5.2 Teorías de modelo de negocio .....	36
5.2.1 Océano azul .....	36
5.2.2 Lean Start Up.....	37
5.2.3 Fluid minds .....	38
5.2.4 User Experience.....	38
5.2.5 Food service.....	38
5.3 Viabilidad económica .....	39
<b>6 Metodología general .....</b>	<b>40</b>
<b>7 Cronograma .....</b>	<b>43</b>
<b>CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO.....</b>	<b>44</b>
<b>1 Objetivos de diagnóstico.....</b>	<b>44</b>
1.1 Objetivo general.....	44
1.2 Objetivos específicos .....	44
<b>2 Metodología de diagnóstico .....</b>	<b>45</b>

<b>3</b>	<b>Estudio de mercado.....</b>	<b>46</b>
3.1	Análisis del entorno de servicios del café y bebidas alcohólicas.....	46
3.1.1	Mercado y entorno.....	46
3.1.2	Tendencias.....	49
3.2	Análisis de la voz del cliente y respuesta ante la idea de negocio.....	50
3.2.1	Cuestionario a clientes y no clientes .....	50
3.2.2	Grupo focal .....	54
3.3	Caracterización del mercado meta relacionado con la idea de negocio .....	58
3.3.1	Segmentación del mercado.....	58
3.4	Análisis de la oferta y servicio de negocios de interés .....	62
3.4.1	Nacionales .....	62
3.4.2	Negocios de interés internacionales.....	67
<b>4</b>	<b>Propuesta de valor .....</b>	<b>68</b>
4.1	Identificación y análisis de oportunidad de propuesta de valor .....	68
4.1.1	FODA.....	68
4.1.2	Análisis de fuerzas de Porter.....	69
4.2	Océano azul.....	71
<b>5</b>	<b>Requisitos legales .....</b>	<b>77</b>
<b>6</b>	<b>Conclusiones de diagnóstico .....</b>	<b>81</b>
<b>CAPITULO III. DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIO .....</b>		<b>82</b>
<b>1</b>	<b>Objetivos del diseño.....</b>	<b>82</b>
1.1	Objetivo general.....	82
1.2	Objetivos específicos .....	82
<b>2</b>	<b>Metodología del diseño .....</b>	<b>83</b>
<b>3</b>	<b>Construcción del servicio .....</b>	<b>84</b>
3.1	Diseño del servicio .....	84
3.1.1	Estrategia .....	84
3.1.2	Alcance.....	88
3.1.3	Estructura .....	90
3.1.4	Esqueleto.....	100



3.1.5	Superficie.....	100
<b>4</b>	<b>Delimitación de subproducto .....</b>	<b>100</b>
<b>5</b>	<b>Demanda.....</b>	<b>101</b>
5.1	Tamaño de mercado.....	101
5.2	Captación de mercado y frecuencia de consumo .....	102
5.3	Ajustes de la demanda .....	104
<b>6</b>	<b>Localización .....</b>	<b>106</b>
6.1	Fase I .....	107
6.2	Fase II .....	109
6.2.1	Método ELECTRE .....	109
6.3	Fase III .....	113
6.4	Fase IV .....	118
6.4.1	Método probabilístico Huff .....	118
<b>7</b>	<b>Requisitos de materiales y equipo .....</b>	<b>122</b>
7.1	Definición del menú.....	122
7.2	Requerimientos de materiales .....	123
7.3	Requerimientos de utensilios y equipo.....	124
<b>8</b>	<b>Diseño de procesos .....</b>	<b>124</b>
<b>9</b>	<b>Diseño de producto .....</b>	<b>126</b>
9.1	Tendencias del mercado .....	126
9.2	Preferencias de sabores del consumidor .....	127
9.3	Métodos de extracción de café para cocteles .....	127
9.4	Tipos de alcohol utilizados para cocteles con café .....	128
9.5	Ingredientes en tendencia en Latinoamérica para coctelería.....	128
9.6	Construcción de la oferta de cocteles .....	129
<b>10</b>	<b>Diseño de instalaciones .....</b>	<b>130</b>
10.1	Necesidades de obras físicas .....	130
10.2	Requerimientos espaciales .....	130
10.3	Matriz de relaciones.....	131
10.4	Flujo de instalaciones .....	132

10.5	Diseño prototipo de instalaciones.....	133
10.5.1	Diseño de interiores .....	136
<b>11</b>	<b>Plan de lanzamiento al mercado .....</b>	<b>142</b>
11.1	Marca.....	142
11.1.1	Nombre: Simbiosis Café Bar.....	142
11.1.2	Esencia.....	143
11.1.3	Promesa .....	143
11.1.4	Valores .....	144
11.1.5	Personalidad .....	145
11.1.6	Ícono.....	145
11.2	Estrategias de introducción al mercado .....	146
11.2.1	Creación de expectativa .....	146
11.2.2	Promociones de apertura.....	148
11.3	Política de precios .....	151
<b>12</b>	<b>Análisis de recurso humano .....</b>	<b>153</b>
12.1	Estudio de competidores y expertos.....	153
12.2	Descripción de puestos y organigrama .....	155
<b>13</b>	<b>Análisis de riesgos .....</b>	<b>157</b>
13.1.1	Riesgos estratégicos .....	158
13.1.2	Riesgos legales.....	160
13.1.3	Riesgos de la cadena de valor.....	161
13.1.4	Riesgos operacionales .....	161
13.1.5	Riesgos de recurso humano.....	163
13.1.6	Riesgos financieros .....	164
<b>14</b>	<b>Conclusiones de diseño.....</b>	<b>166</b>
<b>CAPÍTULO IV. VALIDACIÓN.....</b>		<b>169</b>
<b>1</b>	<b>Objetivos.....</b>	<b>169</b>
1.1	Objetivo general.....	169
1.2	Objetivos específicos .....	169
<b>2</b>	<b>Metodología .....</b>	<b>169</b>

<b>3 Validación del servicio.....</b>	<b>171</b>
3.1 Análisis de resultados de validación del servicio .....	171
<b>4 Validación del producto .....</b>	<b>173</b>
<b>5 Viabilidad financiera .....</b>	<b>176</b>
5.1 Principales rubros financieros .....	176
5.1.1 Inversión inicial .....	176
5.1.2 Costos fijos .....	177
5.1.3 Costos variables .....	178
5.1.4 Demanda e Ingresos.....	178
5.2 Análisis y evaluación financiera.....	179
5.2.1 Escenario probable .....	179
5.2.2 Escenario optimista.....	182
5.2.3 Escenario pesimista .....	182
5.2.4 Escenario complementario 1 .....	183
5.2.5 Escenario complementario 2 .....	184
5.2.6 Análisis de escenarios .....	185
<b>6 Conclusiones de validación .....</b>	<b>187</b>
<b>CONCLUSIONES GENERALES.....</b>	<b>188</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>190</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>192</b>
<b>ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS.....</b>	<b>202</b>
<b>GLOSARIO .....</b>	<b>202</b>
<b>APÉNDICES.....</b>	<b>204</b>
Apéndice 1. Entrevista a experto en café.....	204
Apéndice 2. Fichas de competidores .....	204
Apéndice 3. Resultados de cuestionario preliminar .....	212
Apéndice 4. Grupo focal voz del cliente .....	216
Apéndice 5. Entrevista Café Los Abuelos .....	218
Apéndice 6. Resultados del cuestionario de posibles clientes.....	220
Apéndice 7. Cuestionario preferencias del menú del consumidor .....	225

Apéndice 8. Consulta a experto .....	226
Apéndice 9. Método Huff .....	226
Apéndice 10. Detalles de ingeniería económica .....	228
Parte I. Inversión Inicial .....	228
Parte II. Servicios públicos.....	232
Parte III. MROs .....	233
Parte III. Costos variables .....	234
Parte IV. Capital de trabajo, depreciación y costo de capital .....	236
Parte V. Demanda e Ingresos .....	238
Apéndice 11. Requerimientos espaciales .....	241
Apéndice 12. Cuestionario validación del nombre del local .....	242
Apéndice 13. Comparativo de precios del mercado.....	244
Apéndice 14. Grupo focal validación del servicio .....	245
Apéndice 15. Formato de validación del producto .....	246

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Indicadores de éxito .....	32
Tabla 2. Metodología general .....	40
Tabla 3. Cronograma .....	43
Tabla 4. Metodología: etapas, actividades y herramientas del diagnóstico .....	45
Tabla 5. Valores de "p" y "q" del muestreo .....	51
Tabla 6. Resultados del cuestionario .....	52
Tabla 7. Lluvia de ideas análisis de interés.....	62
Tabla 8. Evaluación de características de acuerdo con fichas de visitas .....	63
Tabla 9. Comentarios de redes sociales – negocios de interés .....	64
Tabla 10. Negocios sustitutos, alternativos y directos .....	73
Tabla 11. Matriz multicriterio para curvas de valor.....	74
Tabla 12. Características el servicio y producto .....	75
Tabla 13. Legislación aplicable en inscripción y puesta en marcha .....	78
Tabla 14. Otras legislaciones y normas aplicables.....	79
Tabla 15. Metodología: actividades, herramientas y resultados de diseño.....	83
Tabla 16. Traducción de la voz del cliente a requerimientos del consumidor .....	85
Tabla 17. Resultados de la primera función de despliegue de calidad.....	88
Tabla 18. Contenido de los requerimientos funcionales.....	89
Tabla 19. Interacciones del cliente con el servicio .....	93
Tabla 20. Experiencia y oferta según cada momento de la verdad .....	95
Tabla 21. Criterios de cálculo de tamaño de mercado .....	102
Tabla 22. Frecuencia de consumo mensual del cliente potencial .....	104
Tabla 23. Ajustes por efecto calendario .....	105
Tabla 24. Demanda ajustada según crecimientos o decrecimientos esperados .....	106
Tabla 25. Estabilización de la demanda .....	106
Tabla 26. Índices considerados en la localización .....	107
Tabla 27. Matriz multicriterio para calificación de cantones de Región Central - La GAM .....	108
Tabla 28. Criterios de dominancia en ELECTRE .....	109
Tabla 29. Criterios de metodología Electre.....	110

Tabla 30. Aplicación de la primera condición ELECTRE San José y Escazú .....	110
Tabla 31. Matriz de la primera condición - Electre .....	111
Tabla 32. Matriz de la primera condición con valores mayores a cero - Electre.....	111
Tabla 33. Cálculo de criterios de concordancia ELECTRE para San José y Escazú .....	111
Tabla 34. Criterios de concordancia - Electre .....	112
Tabla 35. Cálculo de criterios de discrepancia ELECTRE para San José y Escazú.....	112
Tabla 36. Criterios de discordancia - Electre.....	112
Tabla 37. Resultados Electre .....	113
Tabla 38. Índice de Desarrollo Social para distritos de San José .....	113
Tabla 39. Locales Mata Redonda.....	115
Tabla 40. Locales Barrio Escalante .....	117
Tabla 41. Cálculo de valores S y T para Mata Redonda .....	120
Tabla 42. Cálculo de valores S y T para Barrio Escalante.....	120
Tabla 43. Índices de atractabilidad Barrio Escalante .....	121
Tabla 44. Índices de atractabilidad Mata Redonda.....	121
Tabla 45. Menú de comidas.....	122
Tabla 46. Menú de bebidas .....	123
Tabla 47. Ingredientes en tendencia .....	128
Tabla 48. Propuesta de cocteles .....	129
Tabla 49. Áreas del diseño de instalaciones .....	130
Tabla 50. Lluvia de ideas para la definición de la esencia .....	143
Tabla 51. Lluvia de ideas para la definición de la promesa .....	144
Tabla 52. Lluvia de ideas para valores de la marca.....	144
Tabla 53. Precios definidos para el menú de comidas .....	152
Tabla 54. Precios definidos para el menú de bebidas.....	153
Tabla 55. Capacidad y personal de competidores .....	154
Tabla 56. Descripción de puestos del modelo de negocio .....	156
Tabla 57. Riesgo estratégico 1.....	158
Tabla 58. Riesgo estratégico 2.....	158
Tabla 59. Riesgo estratégico 3.....	159

Tabla 60. Riesgo estratégico 4.....	159
Tabla 61. Riesgo legal 1.....	160
Tabla 62. Riesgo legal 2.....	160
Tabla 63. Riesgo de la cadena de valor 1.....	161
Tabla 64. Riesgo de la cadena de valor 2.....	161
Tabla 65. Riesgo operacional 1.....	161
Tabla 66. Riesgo operacional 2.....	162
Tabla 67. Riesgo operacional 3.....	162
Tabla 68. Riesgo operacional 4.....	162
Tabla 69. Riesgo operacional 5.....	163
Tabla 70. Riesgo operacional 6.....	163
Tabla 71. Riesgo de recurso humano 1.....	163
Tabla 72. Riesgo de recurso humano 2.....	164
Tabla 73. Riesgo de recurso humano 3.....	164
Tabla 74. Riesgo financiero 1.....	164
Tabla 75. Riesgo financiero 2.....	165
Tabla 76. Riesgo financiero 3.....	165
Tabla 77. Riesgo financiero 4.....	165
Tabla 78. Metodología de Validación.....	170
Tabla 79. Escala de evaluación del servicio.....	171
Tabla 80. Evaluación de cumplimiento de requisitos del consumidor.....	171
Tabla 81. Evaluación de cumplimiento de requisitos funcionales.....	172
Tabla 82. Escala de puntuación de bebidas.....	174
Tabla 83. Resultados de aplicación de I parte de evaluación de bebidas.....	174
Tabla 84. Evaluación del sabor de café y alcohol de las bebidas.....	175
Tabla 85. Rubros de inversión inicial.....	177
Tabla 86. Costos fijos.....	178
Tabla 87. Costos variables.....	178
Tabla 88. Ingresos proyectados a cinco años (con ajuste de inflación).....	179
Tabla 89. Flujos de efectivo escenario probable.....	180

Tabla 90. Índices financieros escenario probable.....	180
Tabla 91. Punto de equilibrio escenario probable.....	180
Tabla 92. Flujos de efectivo escenario optimista.....	182
<i>Tabla 93. Índices financieros escenario optimista.....</i>	<i>182</i>
Tabla 94. Flujos de efectivo escenario pesimista .....	182
Tabla 95. Índices financieros escenario pesimista.....	183
Tabla 96. Flujos de efectivo del escenario complementario 1.....	184
Tabla 97. Índices financieros escenario complementario 1 .....	184
Tabla 98. Flujos de efectivo del escenario complementario 2.....	185
Tabla 99. Índices financieros escenario complementario 2 .....	185
Tabla 100. Ficha Cabra Negra.....	204
Tabla 101. Ficha Privilegios .....	205
Tabla 102. Ficha Café Roso .....	205
Tabla 103. Ficha Dulce Junio .....	206
Tabla 104. Ficha De Acá .....	206
Tabla 105. Ficha Prana .....	207
Tabla 106. Ficha Starbucks .....	207
Tabla 107. Ficha Spoon Paseo de las Flores.....	208
Tabla 108. Ficha Jazz Café .....	208
Tabla 109. Ficha Hard Rock Café .....	209
Tabla 110. Ficha Café Kracovia.....	209
Tabla 111. Ficha Santo Café.....	210
Tabla 112. Ficha Juan Valdez .....	210
Tabla 113. Ficha Crea Sala .....	211
Tabla 114. Ficha supermercados de conveniencia .....	211
Tabla 115. Aplicación método Huff Mata Redonda.....	227
Tabla 116. Aplicación método Huff El Carmen.....	227
Tabla 117. Costos de remodelación.....	228
Tabla 118. Costos de decoración .....	228
Tabla 119. Requerimientos de equipo y maquinaria.....	229



Tabla 120. Requerimientos de mobiliario .....	230
Tabla 121. Gastos preoperativos.....	231
Tabla 122. Costos promociones de entrada.....	231
Tabla 123. Consumo eléctrico costo fijo mensual .....	232
Tabla 124. Consumo agua costo fijo mensual .....	232
Tabla 125. Consumo gas LP costo fijo mensual .....	233
Tabla 126. Costos fijos de MRO .....	233
Tabla 127. Consumo eléctrico costos variables.....	234
Tabla 128. Consumo de agua costo variable .....	234
Tabla 129. Consumo gas LP costo variable .....	235
Tabla 130. Materia prima y empaque costo variable .....	235
Tabla 131. Costos unitario de empaque.....	236
Tabla 132. Costo de capital .....	236
Tabla 133. Gastos por depreciación.....	237
Tabla 134. Financiamiento I .....	237
Tabla 135. Financiamiento II.....	237
Tabla 136. Porcentaje de elección de las opciones del menú .....	238
Tabla 137. Demanda mensual en unidades de cada opción del menú .....	239
Tabla 138. Ingresos mensuales en colones de cada opción del menú.....	240
Tabla 139. Requerimientos espaciales .....	241
Tabla 140. Comparativo de precios del mercado .....	244
Tabla 141. Escala de agrado de las bebidas.....	246
Tabla 142. Boleta de evaluación de cada muestra .....	246
Tabla 143. Evaluación de grado de sabor .....	246

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Crecimiento porcentual en el ingreso económico de alimentos y bebidas en Costa Rica entre 2018 y 2023.....	27
Figura 2. Consumo proyectado de bebidas espirituosas en Costa Rica a 2023, en millones de litros .....	48
Figura 3. Infraestructura elegida por millennials.....	57

Figura 4. Infraestructura elegida por Centennials .....	57
Figura 5. Segmentación de mercado .....	58
Figura 6. Análisis FODA.....	68
Figura 7. Fuerzas de Porter .....	70
Figura 8. Curva de valor productos para Millennials .....	75
Figura 9. Curva de valor productos para Centennials .....	76
Figura 10. Curva de valor servicios para Milleannials.....	76
Figura 11. Curva de valor servicios para Centennials .....	76
Figura 12. Resultados cuadro estratégico Océano Azul.....	77
Figura 13. Etapas de User Experience .....	84
Figura 14. Mapa empatía – Entretenimiento.....	86
Figura 15. Mapa empatía - Third place .....	87
Figura 16. Mapa empatía - Café para llevar.....	87
Figura 17. Ciclo de Servicio .....	91
Figura 18. Actividad de Card Sorting .....	92
Figura 19. Experiencia del cliente.....	97
Figura 20. Arquitectura del servicio .....	98
Figura 21. Lienzo del modelo de negocio .....	99
Figura 22. Mapa de vías nacionales en el distrito Mata Redonda .....	114
Figura 23. Ubicación local Mata Redonda.....	116
Figura 24. Mapa de vías nacionales en el distrito El Carmen .....	117
Figura 25. Ubicación local Barrio Escalante .....	118
Figura 26. Mapa de macroprocesos.....	125
Figura 27. Matriz de relaciones .....	131
Figura 28. Criterios para la matriz de relaciones .....	132
Figura 29. Flujo de recorrido de colaborador mesero .....	132
Figura 30. Flujo dominante clientes.....	133
Figura 31. Local elegido para el diseño de instalaciones.....	134
Figura 32. Diseño general de instalaciones .....	134
Figura 33. Número de servicios sanitarios regulación.....	135

Figura 34. Vista general superior del diseño de interiores I .....	137
Figura 35. Vista general superior del diseño de interiores II .....	137
Figura 36. Vista del área del proceso productivo .....	138
Figura 37. Vista del área de barra .....	138
Figura 38. Diseño de interiores third place I.....	139
Figura 39. Diseño de interiores third place II .....	140
Figura 40. Diseño de interiores café para llevar I.....	141
Figura 41. Diseño de interiores café para llevar II .....	141
Figura 42. Ícono de la marca.....	145
Figura 43 Publicidad de creación de expectativa I .....	147
Figura 44. Publicidad de actividad de apertura .....	148
Figura 45. Publicidad para segmento de entretenimiento .....	149
Figura 46. Ejemplo de publicidad para segmento de third place.....	150
Figura 47. Publicidad de la café para llevar .....	151
Figura 48. Organigrama del modelo de negocio .....	155
Figura 49. Gráfico de punto de equilibrio escenario probable.....	181

## INTRODUCCIÓN

El cambio en el estilo de vida de las personas, en línea con una dinámica cada vez más urbana, tanto desde el punto de vista laboral; al requerir movimientos masivos de la población hacia ciudades centrales de mayor desarrollo, así como desde la perspectiva tecnológica; con la incorporación acelerada de las últimas tendencias dentro de la vida de las personas, genera una sensación abrumadora de rutinas de gran exigencia mental, lo cual desemboca en la búsqueda de momentos y lugares para escapar de la inercia del día a día. Esto posibilita y exige la creación de espacios destinados a la recreación, entretenimiento y el disfrute en general, que logren captar diversos grupos de personas.

Un aspecto que da indicios de la oportunidad que existe de incursionar en un mercado que permita satisfacer las necesidades crecientes de las personas por los espacios de distracción, lo representa el crecimiento de la industria de bebidas, tanto en Costa Rica como a nivel global, específicamente en el consumo del café y el té, que se asocia directamente con momentos de esparcimiento con amigos o familia. En línea con lo anterior se identifica la gran oportunidad por el desarrollo de lugares exclusivos con experiencias de consumo innovadoras, que se respalda por lo indicado en Perfect Daily Grind (2018) específicamente en el desarrollo para los próximos años de cafeterías de especialidad en Costa Rica que se logren alinear a la tercera ola del café, concepto desarrollado en Sabora (2017), donde destaca la aparición de grupos de consumidores que aprecian la calidad del café y exigen una experiencia envolvente cuando asisten a una cafetería.

Asimismo, a partir de la utilización de metodologías asociadas con la búsqueda y análisis de ideas y oportunidades para el diseño de manera estructurada de modelos de negocio innovadores, se desarrolla en el presente documento el diseño de un modelo de negocio que potencia la fusión entre consumo de bebidas, ambiente, entretenimiento alternativo y un lugar donde obtenerlo y de esta manera aprovechar este nicho de mercado creciente y no explorado en la actualidad.

Además, como eje transversal en el planteamiento de la investigación y con el fin de proporcionar un aporte de conocimiento, se destaca la adaptación de la metodología User Experience, la cual consiste en un proceso de creación productos y servicios que proporcionen experiencias significativas y relevantes para los usuarios (Interaction Design Foundation, 2019), donde se plantean cinco etapas de desarrollo, comenzando desde un concepto o idea intangible hasta llegar a lo concreto, y haciendo énfasis en todo momento en la obtención de conocimiento validado por parte del cliente para asegurar que se proporcione valor real.

En específico el contenido del documento se estructura en cuatro capítulos, cada uno con sus respectivos objetivos generales y específicos, metodología y conclusiones, comenzando por la propuesta de proyecto, en la que se identifica y justifica la oportunidad del modelo de negocio.

Lo anterior se profundiza en el segundo capítulo con el diagnóstico, en el que se realiza una investigación a profundidad del estado actual del entorno del servicio de comidas y bebidas, tendencias actuales y futuras y se finaliza con el establecimiento de los elementos clave en la definición de la propuesta de valor.

Posteriormente se presenta el diseño del modelo de negocio en el capítulo tres, en el que se busca modelar la propuesta de manera que se logren satisfacer las necesidades del cliente considerando aspectos tangibles e intangibles asociados al servicio, el producto y las instalaciones, con un apartado dedicado exclusivamente a resaltar la creación de la marca y sus elementos asociados; nombre, esencia, promesa, valores, personalidad e ícono.

El último capítulo contempla la validación de la propuesta de negocio, en la que se busca evaluar con potenciales consumidores, sus opiniones y sensaciones de los elementos considerados en la etapa de diseño y el grado en que la propuesta contribuye a satisfacer sus necesidades y expectativas. También este capítulo incluye una sección dedicada al análisis financiero del proyecto, en el que, a partir de métricas financieras, planteamiento de escenarios y un análisis de sensibilidad, se determina la viabilidad económica de su implementación.

# **CAPÍTULO I. PROPUESTA DE PROYECTO**

## **1 Justificación del proyecto**

### **1.1 Idea de negocio**

La propuesta de proyecto se basa en una idea que consiste en el diagnóstico y diseño de un modelo de negocio que busca aprovechar el interés de clientes potenciales por una opción de entretenimiento y consumo de bebidas especializadas, que se busca potenciar a partir de la disponibilidad del recurso de café artesanal de un proveedor específico, que actuaría como socio del proyecto, así como el conocimiento de personas cuya experiencia como baristas y bartenders permite considerar la exploración de nuevos mercados, siendo entonces el negocio propuesto, una mejora de la tendencia que predomina en Costa Rica actualmente de dos locales distintos: cafetería (un espacio de socialización dónde se consume tradicionalmente café y bebidas calientes junto con repostería y otros) y bares (dónde se consume principalmente bebidas alcohólicas) mediante la fusión de estos conceptos en un solo espacio. En este establecimiento se propone que el cliente pueda consumir productos como bebidas alcohólicas o cocteles a base de café, además de otras infusiones diferenciadas por la utilización de café de especialidad y métodos de preparación alternativos, que generen el involucramiento del cliente mediante observación del proceso. Además, se desea potenciar un servicio de acuerdo con la exigencia del mercado y que utilice elementos tecnológicos como el uso de tablet y aplicaciones para ordenar.

La idea se deriva primero de la necesidad de una empresa pequeña para aumentar sus ventas de café, además de la identificación de un recurso para capacitar baristas-bartender y así poder ofrecer al cliente la exhibición del proceso de preparación de bebidas. Asimismo, mediante el análisis del mercado de café y detección de la limitación que implican los horarios de las cafeterías para ser visitadas, siendo los bares una de las alternativas en esos periodos, se presenta en segunda instancia el insumo para el planteamiento de la idea de fusionar ambos modelos.

En síntesis, se parte de esta idea inicial en la que ambos negocios: cafetería y bar tradicionales, presentan características diferentes (en cuanto a horarios, oferta de menú, etc.) que se quieren fusionar y complementar con otras características que agreguen valor al cliente.

### **1.2 Alcance**

El alcance del proyecto contempla el diagnóstico y diseño del modelo de negocio enfocado en el aprovechamiento de la integración de los conceptos de café y bar que representan un área no explorada en el entorno nacional, junto con la evaluación detallada del mercado meta y la viabilidad económica, tomando en cuenta todos los aspectos de inversión y gastos que requiere la implementación de un establecimiento como el propuesto.

### **1.3 Detalle de justificación**

Actualmente la empresa productora de café, Inversiones Internacionales Los Abuelos, dedicada a la venta de café molido busca una alternativa que le permita incrementar sus ventas, con el fin de generar un crecimiento económico (Valverde, 2018). Este hecho representa una

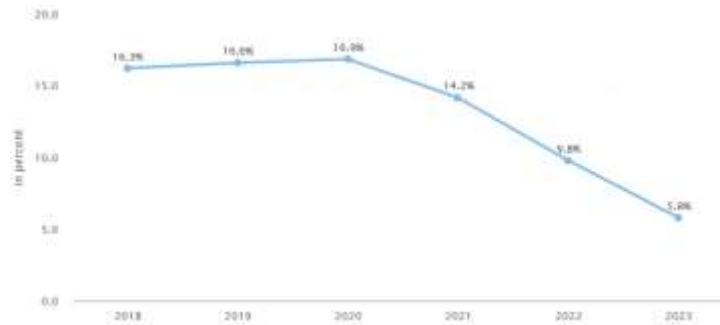
oportunidad para el grupo de trabajo, ya que la empresa se constituye como un acceso a un proveedor de café artesanal y cuenta con interés en la propuesta de negocio.

Además, se suma a la oportunidad el tener contacto con Laura Aguilar, formada como barista y bartender, lo cual representa disponibilidad de poder capacitar a un posible personal en el arte de preparación de este tipo de bebidas, de forma que se tiene una ventaja competitiva al no ser áreas que se mezclen en la oferta actual de distintos establecimientos como cafeterías o bares, como se evidencia más adelante en este documento.

Teniendo estos dos recursos a mano, surge la oportunidad de explotar su combinación: un proveedor de café, con el conocimiento de un profesional en preparación de bebidas mediante el barismo y la mixología como bartender. A continuación, se investiga el entorno, necesidades de clientes potenciales y no clientes, tendencias del mercado y posibles competidores que permita construir un modelo de negocio como el descrito anteriormente.

Como primer punto de interés se tiene que el mercado mundial de café y otras bebidas calientes ha tenido un alza a nivel mundial en los últimos años (Euromonitor Internacional Ltd, 2013). En este caso Costa Rica no es la excepción ya que de 2014 a 2016 el crecimiento del consumo per cápita en kg por persona de café logra un 17,7% (Organización Mundial del Café, 2017). Asimismo, en otro estudio llevado a cabo en 2017, en las ventas indirectas de este tipo de productos el café tiene un predominio respecto a otros tipos de bebidas, en total 58%, seguido del té con un 29% (Euromonitor, 2017). Este estudio contempla ventas de estos productos tanto en supermercados, tiendas tradicionales y de conveniencia, especializadas en alimentos, café y tabaco, así como almacenes. Este comportamiento se observa en los niveles de consumo de los costarricenses tal y como se detalla en Barquero (2017), ya que Costa Rica representa el segundo tomador de café en Latinoamérica con 525 tazas anuales en promedio por persona, seguido solamente por Brasil con 795 tazas anuales. Esto además se complementa por lo citado en Barquero (2017) en donde la Organización Mundial del Café también confirma a Costa Rica como el segundo país en consumo de café en Latinoamérica, en este caso mediante la demanda en kilos, donde un costarricense en promedio consume anualmente 4,6 kg al año, detrás de Brasil con 6,1 kg al año. Respecto al consumo de té, Costa Rica se ubica de sexto en el ranking de Latinoamérica con 20,4 tazas anuales Barquero (2017). De lo anterior resulta importante destacar el amplio dominio en el consumo del café respecto al té en Costa Rica.

Por otra parte, dado que la idea de negocio contempla la oferta de bebidas y alimentos como parte de su menú, a nivel costarricense se espera según (Statista, 2019) un crecimiento máximo en el ingreso económico en el año 2020 para la categoría de bebidas y alimentos y posteriormente incrementos pero en menor escala hasta el 2023, tal y como se muestra en la siguiente figura:



*Figura 1. Crecimiento porcentual en el ingreso económico de alimentos y bebidas en Costa Rica entre 2018 y 2023*

Fuente: (Statista, 2019)

Por otro lado, la adquisición de bebidas alcohólicas en Costa Rica tuvo un crecimiento de consumo de 3,5% entre el año 2018-2019 y según Euromonitor (2019) se prevé que se mantenga en los años venideros; sin embargo, se debe recalcar que esta tendencia viene con cambios en los patrones de consumo del cliente. Además, respecto al mercado de bebidas alcohólicas en Costa Rica: "Aunque se anticipa que la mayoría de los consumidores locales se mantendrán muy cautelosos sobre su gasto en bienes y experiencias no esenciales durante los próximos cinco años, se espera que se vean nuevas propuestas de valor y niveles adicionales de innovación en el período de pronóstico. Los jugadores seguirán enfocados en alcanzar la creciente base de la generación millenials de ingresos medios y altos, que están más interesados en la calidad del producto que en la cantidad" (Euromonitor International, 2019).

El sector comercial al que se pretende ingresar pertenece a las actividades socioeconómicas terciarias (servicios), y en específico, la propuesta de modelo de negocio se relaciona con establecimientos como cafés y bares, por lo tanto, es necesario realizar un recuento de la situación actual de estos comercios.

Para esto, primero se presentan tendencias internacionales debido a que la cantidad de turistas que visitan Costa Rica desde estas localidades ha tenido un aumento en los últimos años: del año 2016 al 2018 desde Estados Unidos se tuvo un aumento 1,5% y de Europa un 5% (representando Reino Unido un 16% del total de visitantes), según datos del Instituto Costarricense de Turismo (2019). Estos son importantes debido a que la afluencia de turistas propicia el intercambio cultural entre las partes (Bonilla, 2012), donde se puede compartir diferentes costumbres, formas de vida y de entretenimiento y esto además los convierte en un mercado para distintos negocios.

Así, es conocido que a nivel mundial la mezcla de café y bar como tal, es algo todavía emergente y no se tiene una estadística calculada, sin embargo, en Euromonitor (2014) se menciona una tendencia en la cual la diferencia entre los dos establecimientos es cada vez menor y el crecimiento que se espera de cada negocio por aparte a partir de 2018 es entre un 2% y 3% en el mundo. Además, son los terceros establecimientos con mayor venta en el área de consumo directo de alimentos y bebidas. También se señala a partir de lo mencionado en (Jiménez, 2018)



tendencias en lugares como Londres y Nueva York, los cuales son referentes en el desarrollo de cafeterías de tercera generación, caracterizadas por el valor y protagonismo que otorgan al café, haciendo de este un producto gourmet, con un control especial desde su adquisición, su conserva, el tueste y la forma en cómo se sirve. Al mismo tiempo, las ciudades de Nueva York y Londres cuentan con una relevancia adicional dado que albergan con base en (MINAGRI, 2015) las dos bolsas de valores de café más importantes del mundo. Adicionalmente, en dichas regiones se identifica a partir de lo mencionado en (Johnston, 2017) que la oferta de productos pretende combinar las bebidas hechas de café con bebidas espirituosas, de manera que el cliente tiene diversidad de productos a escoger dependiendo de la hora del día en que visite los establecimientos. Asimismo, el New York Times (Sloan, 2016), explica que los bares emergentes en la ciudad los cuales ofrecen esta combinación de ingredientes (café y bebidas espirituosas) han tenido una gran aceptación por parte de los clientes, según (Sloan, 2016).

Por otra parte, en Costa Rica continúa siendo un mercado inexplorado de acuerdo con una entrevista realizada a la barista Laura Aguilar (2018), en la que ella expresa que el mercado de este tipo de bebidas (café y bebidas espirituosas) a nivel nacional es prácticamente inexistente, siendo la bebida más común el café irlandés, por lo que la explotación de éste es una oportunidad valiosa para un emprendedor y amante del café (Masís, 2018). (Ver Apéndice 1)

Por otro lado, como se indica en The Nielsen Company (2017) los negocios como cafeterías apuntan cada vez más a ser establecimientos especializados (no GMO, orgánicos, saludables, sin gluten, locales) y con características de premiumización: donde el cliente prefiere productos excepcionales, con desempeño superior y que generen beneficios sociales o ambientales. Además, como indica Euromonitor (2017) el consumidor actual busca variedad de bebidas tanto alcohólicas como no alcohólicas, propiciar que los productos sean lo suficientemente atractivos para publicarlos en redes sociales -lo que le da una publicidad indirecta al negocio-, ofrecer un ambiente de relajación e idóneo para reuniones y ser de fácil acceso. Otras tendencias claves son la digitalización de los servicios mediante el uso de tabletas táctiles para realizar el proceso de navegación de un menú, hacer un pedido y hacer el pago y los formatos "third place", los cuales toman gran fuerza ya que permiten al consumidor usar internet y trabajar dentro de un ambiente estimulante y también puede ser utilizados para socializar y relajarse (Euromonitor, 2017).

Otra de las tendencias encontradas en Costa Rica, respecto a la forma de consumo, es la de la compra de productos o adquisición de servicios que aprovechen marcas locales (Flores, 2017). Según (Flores, 2017) un 60% de los ticos prefieren consumir lo producido localmente, ya que Costa Rica es uno de los países que más impulsa la compra de este tipo de productos.

Adicionalmente, a partir de la investigación mediante visitas de campo a diferentes opciones de cafés y bares dentro de la GAM, se obtiene como resultado las siguientes características de cada negocio. En cuanto a cafeterías, existen ambientes aptos para la visita de toda la familia, con menús que incorporan en promedio una oferta de 39 bebidas diferentes y 29 opciones de acompañamientos y alimentos en general, pero carecen de espacios alineados con la tendencia de "third place", que combinen la posibilidad de ofrecer servicio de internet y trabajar en ambientes estimulantes y que al mismo tiempo puedan ser utilizados para socializar y relajarse.

Además, en promedio la hora de apertura es a las 11 a.m. y de cierre a las 7 p.m. En el caso de los bares -delimitando a aquellos que presentan estilos con ambientes más relajados- se tiene que incluyen bebidas como té, café y alcohólicas, pero no fusionan las características como el propuesto en la idea de negocio. En cuanto a los horarios la hora de apertura promedio es a las 5 p.m. También se rescata que la mezcla de bebidas espirituosas y de café es escasa en la oferta de estos negocios, ya que solo 5 de los 11 analizados en el Apéndice 2, incluyen esta mezcla, siendo en todos los casos el café irlandés la única opción. De estas visitas de campo también es importante mencionar otro tipo de negocios como los son los hoteles, dónde en algunos de ellos como el Intercontinental y el Marriot se puede ordenar tanto bebidas alcohólicas como cafés, dando un vistazo de una posible fusión de conceptos de cafetería y bar, sin embargo, el predominio en Costa Rica es encontrar estos dos modelos de establecimientos por separado.

En relación con lo anterior, se realiza un cuestionario exploratorio con una muestra de 30 personas con el fin de explorar las preferencias de potenciales clientes a nivel nacional, posible de consultar en el Apéndice 3. De acuerdo con el cuestionario aplicado, se obtienen resultados relevantes acerca del comportamiento del consumidor. En primero lugar, para describir al cliente potencial, se obtienen resultados de rangos de edad en un 46% de 18 a 25 años, 22% de 26 a 32 y en 19% de 33 a 47, siendo el resto menores de 18 años y mayores de 47. Dichas personas tienen en su mayoría (36,1%) un ingreso que se encuentra en un rango de 150 mil colones a 600 mil colones mensuales y un 23% con ingresos de 600 mil a un millón de colones. Además, en este caso se tiene un porcentaje de habitantes en San José del 50%, 30,4% de Heredia y un 18% de Cartago y Alajuela, siendo todos del Gran Área Metropolitana. Por último, se obtiene dentro de la muestra un 58,2% de mujeres y un 41,8% de hombres.

Dentro de los resultados de la encuesta se obtiene en primer lugar, que las personas entre de 18 a 32 años visitan cafeterías en un 68% por recreación, de estas mismas edades un 43% dice ir por conocer lugares nuevos, mientras que de las edades de 33 a 47 lo dicen en un 20%. De estos rangos de edad, coinciden en un 20% ir a estos establecimientos por una taza de café o para tomar una merienda. Por otro lado, las personas que indican visitar una cafetería 3 veces al mes o más, corresponden en un 27% al rango de edades de 18 a 25, mientras que predomina en un 40% las personas de 26 a 32. De estas personas, rango de 18 a 32 un 80% reporta ingresos mensuales de 350 mil a 600 mil colones. De esta muestra se extrae, de igual manera que las personas no visitan cafeterías por mal servicio al cliente, por precios, mala calidad de los alimentos y bebidas y por falta de tiempo.

Por otro lado, al preguntar sobre la visitación a bares, el 70% de las personas que indica que los frecuenta por motivos de recreación, se encuentra en las edades de 18 a 32 años, teniendo en un 70% ingresos mayores a 350 mil colones mensuales. Por otro lado, del 27% de clientes potenciales que indican que acude por conocer lugares nuevos 75% corresponden a edades entre los 18 a 32 años. Además un 50% de los cuestionados indica visitar lugares como bares al menos 3 veces al mes. Al igual que en el caso de las cafeterías, se repite el patrón de no ir a establecimientos por mal servicio, precios, mala calidad de productos, y el mal ambiente.

Algunas de las características que los clientes potenciales indican como indispensables en un lugar como cafetería o bar son: calidad del producto (73%), precios (60%), amabilidad del personal (57%), higiene (43%), ubicación (40%) y variedad en el menú (27%). De estas personas, un 63% consideran que las cafeterías deberían tener un horario nocturno. Por otro lado, al preguntar a los encuestados sobre el posible consumo de cocteles con café un 64% contesta de manera afirmativa a la idea de probarlas y definitivamente la probarían en un 54% personas entre los 26 y 32 años, siendo en su mayoría hombres (63%).

Al exponer la idea de negocio, un 87% indica no conocer un lugar como el descrito y que le llama la atención visitarlo, además un 63% dice que lo recomendaría a sus conocidos y un 93% que si lo visitaría. Algunas de las razones por las que las personas acudirían al negocio son: visitar una opción diferente (77%), recreación (57%), reuniones de trabajo (30%), opción para tomar café en la noche (33%) y salida familiar (40%). Por otro lado, la principal razón por lo que las personas no lo visitarían es porque piensan que será caro (50%) y por falta de tiempo (57%). Estas personas también contestan en un 84%, que irían al establecimiento en la tarde o en la noche. Por último, se le pregunta a los encuestados si les llama la atención la forma de entretenimiento por medio de un show de un barista y un 93% contesta de forma afirmativa.

Por otro lado, se aplica un grupo focal a 8 personas que resulta una cantidad representativa de participantes. Según Rodríguez y Cerdá (2002) debe estar constituido por un número limitado de personas: entre 4 y 10 participantes. Los detalles de cada perfil y forma de aplicación se pueden consultar en el Apéndice 4. Este es de insumo para conocer qué agrega valor y atrae al cliente, lo cual es el hecho de poder socializar, que no se note la diferencia de ambientes, poder tener café en la noche y bebidas novedosas, les interesa la idea del barista, al igual que en el cuestionario, y por último el ambiente tranquilo de cafetería y social de bar. Al preguntarle a las personas, su primer pensamiento respecto a lo que significa un café-bar, se tiene: "ideal", "innovador", "sería genial", "hay que ir" y "¿dónde queda?". Esto señala un interés en la idea de negocio expuesta, además se tiene que este caso un 84% dice no conocer establecimientos como el descrito, porcentaje parecido al resultado del cuestionario.

De acuerdo con el cuestionario y el grupo focal antes mencionados, el cliente al elegir un establecimiento prioriza la calidad de producto, precios, ubicación y servicio al cliente, con menor importancia las recomendaciones, rapidez del servicio, lugar espacioso, y eventos artísticos.

De esta forma, se identifica la existencia de un mercado con interés en el consumo de las bebidas de café y espirituosas, que le brinda un atractivo a la propuesta de negocio por la fusión de las mismas, la cual se complementa fundamentalmente por la oportunidad de explotar y poder satisfacer un segmento en busca de un establecimiento que integre una experiencia diferente para el disfrute (68% de los encuestados visita estos lugares por recreación), con un servicio al cliente adecuado, con la adición de espacios third place (30% de los encuestados indican que podrían utilizar este espacio para realizar reuniones), que proporcione protagonismo al café y sus métodos de preparación y finalmente que incluya como elemento innovador la mezcla de café con bebidas espirituosas ya que tanto en el cuestionario (64%) como grupo focal indican interés por probar bebidas novedosas.

## 1.4 Oportunidad

Tal como se ha comentado antes, se cuenta con un proveedor de café con deseos de aumentar su volumen de ventas y una fuente para la capacitación de recurso humano en la preparación de bebidas alcohólicas diferenciadas a base de café, de manera que del estudio preliminar surge la oportunidad del aprovechamiento y la fusión de ambos recursos en un modelo de negocio que explote su oferta. Además con el crecimiento a nivel nacional e internacional en el consumo de café, alimentos y bebidas espirituosas, así como el asociado a establecimientos como cafeterías y bares, el interés de los clientes por un ambiente intermedio entre café y bar que esté disponible en horarios posteriores a las 7 p.m y la presencia de negocios de interés, así la presencia de posibles competidores, que sólo involucran en su propuesta de negocio el concepto de café y bar pero solo de manera independiente, se identifica la oportunidad de desarrollar un modelo de negocio que apueste por una experiencia "a toda hora", que integre el espíritu de ambos negocios, propicie el entretenimiento y paralelamente, aproveche el alcance que se tiene al recurso humano especializado y proveedor de café, y así lograr que la bebida y comida sea una palanca para llamar la atención del cliente potencial.

Los dos socios que tiene el modelo de negocio propuesto son:

- Café Los Abuelos: Empresa familiar fundada en 2008, productores y vendedores de café en grano y molido artesanal. La empresa desea aumentar su venta de café y actualmente terceriza la parte de tostado del café. Atiende a dos segmentos de mercado, uno de ellos son empresas y el otro son personas de clase media mayores de alrededor 30 años (Apéndice 5).
- Barista Events: Empresa conformada por dos personas entrenadas como baristas y bartenders. La empresa se desempeña dando cursos de barismo, asesoramiento a negocios emergentes en el área y además acudiendo a eventos para la promoción, mediante el barismo, de tipos y marcas de café.

## 1.5 Beneficios

Como beneficios a la sociedad se destaca el apoyar a un productor nacional de materias primas requeridas, potencial de ser expandido a otros productores nacionales. También como medio de empleo, no solo al personal directamente contratado para las operaciones diarias, si no también al barista/bartender encargado de realizar las capacitaciones necesarias al personal del establecimiento.

## 2 Objetivo del proyecto

Diagnóstico y diseño de un modelo de negocio enfocado en el aprovechamiento de la integración de los conceptos de cafeterías y bares para el ofrecimiento de nuevas alternativas no exploradas en el entorno nacional, junto con la evaluación detallada del mercado meta y la viabilidad económica, tomando en cuenta todos los aspectos de inversión y gastos que requiere la implementación de un establecimiento como el propuesto.

## 3 Indicadores de éxito

A continuación, se plantean dos indicadores que medirán el cumplimiento del objetivo general del proyecto, estos se muestran en la Tabla 1.

*Tabla 1. Indicadores de éxito*

Perspectiva	Importancia	Indicador
Financiera	Evaluar la viabilidad económica del modelo de negocio en distintos escenarios. Su importancia radica en que se pueda determinar de manera cuantitativa el posible éxito de una puesta en marcha del mismo.	Evaluar el valor presente neto y tasa interna de retorno, se espera que el primero sea mayor a cero y el segundo mayor a la tasa básica pasiva.
Cliente	Evaluar el grado de adquisición, esto es el volumen de interesados en el modelo propuesto. Es importante determinar el grado de aceptación del mercado meta respecto al modelo de negocio, debido a que para el posible éxito del negocio es indispensable que las personas estén dispuestas a participar del mismo.	Porcentaje de interés en el servicio medido con cuestionarios, entrevistas, grupos focales.

## 4 Limitaciones

Se contempla la creación de las bebidas y la evaluación de la percepción del consumidor respecto a estas, sin embargo, la complejidad y cantidad se limita a los recursos económicos con los que cuente el equipo de trabajo, así como a la disponibilidad de equipo para la preparación de las bebidas.

## 5 Marco de referencia teórico

### 5.1 Modelo de negocio

Como principal concepto del marco de referencia teórico, se tiene el de modelo de negocio. Un modelo de negocio en su definición más elemental establece las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor para el cliente (Osterwalder & Pigneur, 2015). Además, para que su comprensión y realización se lleve a cabo de la mejor forma, Osterwalder & Pigneur (2015) plantean dividir el modelo de negocio en nueve módulos básicos que permitan representar y entender la lógica que sigue una empresa para conseguir sus ingresos, así como gestionar y

optimizar éstos de forma que asegure el más alto grado de satisfacción al cliente. Dichos módulos son: segmentos de mercado, propuestas de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costes. Complementando lo anterior, Quijano (2018) propone tres elementos clave que todo modelo de negocio debe tener: (1) rentabilidad; debe generar utilidad, (2) escalabilidad; que permita crear los negocios necesarios para conquistar el mercado y (3) repetibilidad; que se puedan estandarizar para poder hacerlos replicables en cualquier lugar.

Por otro lado, Alcaraz (2011) propone como modelo de negocio la forma en que una organización crea, captura y entrega valor, ya sea económico o social. Además, el autor establece que hay aspectos clave en la conformación de una empresa que incluyen la estrategia, infraestructura, bienes que ofrece, estructura organizacional, operaciones, políticas, relaciones con los clientes, esquemas de financiamiento y obtención de recursos. Por último, Alcaraz (2011) recomienda las siguientes herramientas o partes para la realización de una planeación estratégica exitosa: análisis FODA, análisis de la industria y mercado, análisis técnico-operativo, análisis organizacional y gestión del recurso humano y análisis financiero.

La estructuración propuesta por estos autores para la construcción de un modelo de negocio se utilizará más adelante en la metodología, de forma que se tomen aspectos de ambas teorías y que en su complemento ayuden a un diseño más completo del procedimiento a seguir para el desarrollo del proyecto.

### 5.1.1 Servicios

Como una de las ramas que se extrae del concepto de modelo de negocio, se tiene a los servicios, dado que la idea de modelo de negocio pertenece al sector terciario. El cual se refiere a actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción diseñada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades, las cuales requieren bienes de apoyo que definen si son principalmente bienes o servicios (Staton, Bruce, Palos, & Dávila, 2004).

Los servicios se diferencian de los bienes por los siguientes cuatro rubros: ser intangibles por el hecho de que el cliente no puede sentirlo, probarlo, verlo ni oírlo antes de acceder al mismo, ser inseparables porque no se desliga la relación proveedor – cliente, sino que tiene lugar mientras se consume y experimenta, son heterogéneos porque son difíciles de estandarizar, y perecederos es decir si el servicio no se presta se pierde (Staton, Bruce, Palos, & Dávila, 2004). En este caso se tiene un modelo que mezcla parcialmente al consumidor y a su vez tiene como bien de apoyo los alimentos ofrecidos.

Las características anteriores plantean el reto a cualquier proveedor de servicios de cómo diferenciarlo del resto de competidores y cómo captar la atención del cliente, para lo cual se recurre a tangibilizar el servicio para lograr una asociación con un objeto (Ruiz R. , 2012). Esto se puede lograr primero con la utilización de imágenes asociadas al producto que se obtiene con el servicio, incluyendo elementos decorativos y de publicidad y como segunda opción con el otorgar al cliente este bien físico que permita que explore sus elementos sensoriales y pueda ser comparado con el de otras ofertas en el mercado (Ruiz R. , 2012).

### *5.1.1.1 Ciclo de servicio*

El ciclo de servicio es fundamentado en los momentos de la verdad que son las situaciones en las que el cliente se pone en contacto con algún aspecto de la organización y obtiene una impresión sobre la calidad ofrecida (Albrecht, 1988). Estos momentos de la verdad se relacionan con lo propuesto por Grönroos citado en (Duque, 2005) quien explica que son las implicaciones que conlleva entregar al cliente el servicio.

### *5.1.1.2 Tecnología en servicios*

La tecnología juega un papel importante en los negocios de servicios de comidas, ocasionando que parte de los consumidores se hayan acostumbrado al uso de tecnología al optar por compra de alimentos preparados (Passport, 2016). Ahora se dice que el uso de tecnología en servicios de comida no es solamente el uso de aplicaciones, si no incorporar la tecnología de formas que el consumidor nunca supo que quería o necesitaba (Passport, 2016). La tecnología en servicios se utiliza para que sean más automatizados, como por ejemplo: kioscos de auto servicios, terminales de pago más modernas y tener mayor control en la personalización y selección de los productos (Passport, 2016).

## **5.1.2 Propuesta de valor**

Otra de las metodologías que se extrae del concepto de modelo de negocio, es la propuesta de valor, ya que es la que atraerá al cliente en una puesta en marcha de la idea. La propuesta de valor se define como "el factor que hace que un cliente prefiera una u otra empresa, y que lo que hace es buscar satisfacer una necesidad o solucionar un problema del cliente" (Marketing y finanzas, 2015). También se caracteriza por ser una serie de ventajas o aspectos diferenciadores que una empresa u organización ofrece a sus clientes o consumidores (Marketing y finanzas, 2015). Las propuestas de valor en las organizaciones deben ser directas respecto a qué es lo que se va a ofrecer y hacia quién va dirigido, de manera que cumpla con las expectativas de sus clientes (Marketing y finanzas, 2015). El valor que pueden crear las propuestas puede ser en precio, calidad, reducción de costos, velocidad de servicios, diseño, experiencia, marca, desempeño, comodidad, utilidad (Marketing y finanzas, 2015).

Según (Osterwalder, Pigneur, Smith, & Bernarda, 2015), la propuesta de valor sirve para comprender de manera satisfactoria los patrones de creación de valor, de manera que organiza la información de lo que quieren los clientes de manera sencilla, además ayuda a potenciar con éxito la experiencia y habilidades del equipo, ya que permite que las ideas de todos sean tomadas en cuenta en reuniones dinámicas que sean provechosas. Estos autores proponen cuatro pasos para la creación de valor: lienzo, diseño, pruebas y ajustes (Osterwalder, Pigneur, Smith, & Bernarda, 2015).

### *5.1.2.1 Cafetería o café*

Una cafetería o un café es un establecimiento comercial donde se sirven aperitivos y comidas, generalmente platos combinados y no una comida caliente propiamente dicha. La tradición de café, para conversar o pasar el tiempo y no sólo para consumir se puede ver representada en este tipo de establecimientos (EcuRed, 2018). Se cree que el concepto de

cafetería se remonta a Estambul en el 1550, donde los habitantes de esta ciudad se reunían a discutir temas y escapar de monotonía de la vida cotidiana. Este tipo de negocio se fue extendiendo poco a poco a los Balcanes y posteriormente a Europa por el Reino de Hungría. De esta forma se extiende por Europa y se dice que en occidente esta tradición llegó hace poco tiempo, alrededor de hace 300 años (EcuRed, 2018).

Las cafeterías, junto con los bares y restaurantes entran dentro de la categorización de establecimientos turísticos, ya que incluyen “actividad orientada al suministro de comidas o bebidas para ser consumidas o en el propio local o áreas ajenas (terrazas, jardines, patios interiores y similares) o en establecimientos abiertos al público en general.” (Consumoteca, 2016)

#### *5.1.2.2 Barismo y barista*

El barismo es una palabra que proviene del italiano relacionado con “bar italiano”, sin embargo, no tiene relación con la preparación de bebidas alcohólicas. Se refiere a la forma en que se realizan o preparan bebidas a base de café espresso (Café finca Alta, 2015). Es un oficio en el que la persona que prepara el café tiene un conocimiento de todo el proceso completo del grano para que llegue a los consumidores preparado con la mejor técnica (Café finca Alta, 2015).

Los baristas, son conocedores del café, están instruidos profesionalmente y entrenados en el arte de su preparación. Conocen el origen, procesamiento y toda la cadena desde la semilla hasta la taza. Se puede decir que son los embajadores de los caficultores (Trujillo, 2016). Un barista hace referencia a una persona con una amplia experiencia técnica y práctica en el mundo del café, siendo capaz de distinguir los diferentes tipos de café, el fondo del proceso de recogida, tostado y derivado de esto las características particulares del grano. Además, es un conocedor de distintos tipos de preparaciones de café como en cafeteras con filtros, máquinas espresso y prensas francesas (Aroma de café, 2018).

#### *5.1.2.3 Bar -bartender*

El concepto de bar tal y como se conoce hoy en día hace mención a un establecimiento donde se consumen comidas o bebidas alcohólicas y no alcohólicas y que además constituye un lugar de ocio en el que las personas se reúnen e interactúan (EcuRed, 2018). Por su parte, dentro del ordenamiento jurídico en Costa Rica, el concepto de bar hace alusión a los “negocios cuya actividad comercial principal es el expendio de bebidas con contenido alcohólico para su consumo al detalle y dentro del establecimiento, siendo factible acompañarlas con alimentos servidos como actividad secundaria” (La Gaceta, 2013). También aparece otro concepto relacionado que corresponde al salón de baile y discoteca, que se definen como “negocios cuya actividad comercial principal y permanente es el expendio de licores y la realización de bailes públicos; facultados para el uso de música de cabina, presentación de orquestas, conjuntos o grupos musicales” (La Gaceta, 2013). En nuestro país este tipo de establecimientos resulta de gran atractivo para las personas, y en específico para el estrato de personas de 18 a 24 años, ya que como se menciona en (Universidad de Costa Rica, 2012) el lugar preferido para el consumo de alcohol para este grupo de la población lo representa el bar con un 72,8%, seguido de la casa de amigos con un 56,7%.



Por otra parte, los bares han creado hábitos y se ha creado entonces una cultura de los bares, pero a su vez han ido cambiando y ofreciendo más servicios complementarios y diferenciándose de los demás, transformándose así en locales más sofisticados. De este modo han surgido nuevos tipos de bares que han otorgado gran importancia al estilo de decoración, a la comida y a la música para ofrecer ambientes únicos y singulares. Dentro de estos establecimientos existen participantes esenciales para poder crear una conexión entre el público asistente y la oferta de bebidas; el bartender, el cual requiere de diferentes habilidades sociales, técnicas y una combinación de conocimiento teórico y experiencia práctica (European Bartender School, 2018).

#### *5.1.2.4 Bebidas alcohólicas*

En la literatura este tipo de bebidas tiene distintas clasificaciones, pero una de las más aceptadas y que además se incluye en diversas investigaciones, tales como (Ward, 2001), (Fuchs, Chambless, Folsom, Eigenbrodt, & Duncan, 2004), (Volcik, Ballantyne, Fuchs, Sharrett, & Boerwinkle, 2008) y (Baltiere, Daró, Ribeiro, & De Andrade, 2009), establece una división en tres grandes tipos de bebidas alcohólicas: las cervezas, los vinos y los destilados o espirituosos (whisky, ron, ginebra, vodka, entre otras), las últimas con base en Euromonitor (2018), para el periodo de 2016 al 2021 se proyecta un crecimiento a nivel mundial del 3,4% en el consumo de litros de este tipo de bebidas, mientras que a nivel costarricense, el crecimiento proyectado de este tipo de bebidas a 2023 alcanza un valor de 3,1% (Euromonitor, 2019).

#### *5.1.2.5 Entretenimiento*

Vogel (2004) dice que cualquier cosa que estimule, incentive o de otra manera genere una condición de diversión placentera es entretenimiento e indica que es algo universalmente interesante y atractivo, ya que cuando logra generar lo que intenta, conmueve emocionalmente. Además, Sayre y King (2003) indican que no es arte, no forma parte de la vida cotidiana, no tiene intenciones de corte intelectual y no tiene una declarada pretensión de orden moral.

#### *5.1.2.6 Third place*

Se caracteriza por ser un lugar público dentro de un espacio neutral donde las personas pueden interactuar y reunirse. Permiten dejar a un lado las preocupaciones para sólo disfrutar de la compañía y conversaciones alrededor, además proveen un espacio de esparcimiento social dentro de la comunidad. Un third place alberga reuniones regulares, voluntarias, informales o anticipadas de las personas, más allá del ámbito de trabajo u hogar (Oldenburg, 2001).

## **5.2 Teorías de modelo de negocio**

Por último, como otra de las ramificaciones de modelo de negocio, se expone algunas teorías que se utilizarán también para la construcción de la metodología.

### **5.2.1 Océano azul**

En los proyectos emprendedores, dadas sus posibles limitaciones económicas iniciales y de posicionamiento en el mercado, es de gran ayuda la implementación de una estrategia de océano azul, que según Osterwalder & Pigneur (2010) es un método potente para evaluar las propuestas

de valor y los modelos de negocio, así como para explorar nuevos segmentos de mercado. Ésta consiste en crear industrias completamente nuevas a través de la diferenciación fundamental, en vez de competir en sectores existentes modificando los modelos establecidos. En lugar de superar a la competencia en cuanto a rendimiento, Kim y Mauborgne citado en Osterwalder & Pigneur (2010) abogan por la creación de espacios de mercado nuevos y desatendidos mediante lo que llaman innovación en valor. El objetivo es aumentar el valor que obtienen los clientes mediante la creación de ventajas y servicios nuevos al tiempo que se eliminan los componentes o servicios menos valiosos para reducir los costos. Dichos autores, también recalcan la necesidad de exploración de grupos que no sean clientes para crear océanos azules y de esta forma tener la posibilidad de llegar a mercados vírgenes a los cuales se les pueda sacar el máximo provecho.

La teoría de Océano Azul se incluye dentro de la metodología, de manera que en cada etapa del proceso hay espacio para aplicar la estrategia: eliminar, incrementar, reducir y crear elementos a lo largo de la ejecución del proyecto.

### 5.2.2 Lean Start Up

Paralelo, se integra el término lean startup, según el método propuesto por Ries (2011) que se explica a continuación. Lean como concepto es inspirado en el método: "lean manufacturing" que busca eliminar y reducir lo que no agrega valor al proceso y startup por su parte se entiende como una organización dedicada a crear algo nuevo bajo condiciones de extrema incertidumbre (Ries, 2011). De manera que la unión de las palabras define una metodología para el lanzamiento de negocios y productos de manera ágil, que ofrece a los emprendedores un conjunto de prácticas para incrementar las probabilidades de éxito de un startup como lo es experimentar, validar, medir el progreso y adaptarse a los cambios en el camino. El primer principio es que los emprendedores están en todo lado, esto se refiere a que hay muchas ideas o intuiciones humanas en un mercado desconocido. Como segundo se tiene que emprender es gestión, es decir, es necesario definir cómo trabajar ante tal incertidumbre. El tercer principio es el aprendizaje validado obtenido mediante el cuarto principio que es el circuito de la retroalimentación (Ries, 2011).

Lean start up tiene tres etapas; la primera busca validar una hipótesis de creación de valor que evalúa el valor que la idea genera en el cliente y una hipótesis de crecimiento que pretende descubrir la manera cómo el cliente aporta a esto mientras descubre el servicio. Para lo cual se crea un producto mínimo viable, es decir, una versión de un producto que permite recoger con el menor esfuerzo la máxima cantidad de aprendizaje validado por los clientes. La segunda etapa mide si durante el progreso del producto se obtiene aprendizaje validado por el consumidor, mediante métricas definidas por los emprendedores. Y la tercera es el aprender a partir de la información obtenida, saber identificar la necesidad de dar un giro a la idea respecto a la línea en que se desarrolla, lo cual se conoce como pivotear. Esto se liga con el último principio, que es la contabilidad de la innovación, que permite evaluar el progreso y así decidir si pivotear o perseverar (Ries, 2011).

Al igual que la teoría de Océano Azul, lean start up se pretende aplicar en todas las etapas de la metodología, de manera que, al encontrar una oportunidad de mejora, se "pivote" y se ajuste el aspecto encontrado, para después continuar con el proceso.

### 5.2.3 Fluid minds

Esta una metodología que propone una nueva forma de diseñar modelos de negocio innovadores, combina el análisis y creatividad en la reconsideración del enfoque comercial, el autor propone que el cliente tenga una injerencia importante en el desarrollo de la idea, de manera que lo conduce por las siguientes actividades: pensar fuera de las reglas que rigen la oferta actual, responder las incómodas preguntas del "porqué", lograr la estructuración del pensamiento, definir un plan a seguir para aplicación de las ideas y finalmente ejecutarlas (Stähler, 2018).

Por otro lado el modelo propone el siguiente proceso: (1) entender la oferta actual, tendencias y las razones de interés del cliente, (2) deshacerse de las suposiciones que rigen el mercado y el modelo de negocio, (3) generar ideas respecto a la estructura de creación de valor agregado, (4) definir la estrategia y diseñar el canvas del modelo, (5) seleccionar el negocio óptimo y poner a prueba el prototipo del mismo, por último (6) ejecutar el modelo de negocio y mediante la recolección de datos, mejorarlo (Stähler, 2018).

La teoría de Fluidminds concuerda con los autores Osterwalder & Pigneur y Alcaraz respecto al diseño de modelo de negocios, sin embargo, se considera como complemento en el presente proyecto por el enfoque que propone para el inicio del proceso que es el análisis de la oferta actual del mercado en relación a la idea.

### 5.2.4 User Experience

El diseño de la experiencia del usuario representa una metodología clave para el diseño del servicio, que se basa según el autor Jessie James Garret (2011) en la ejecución de cinco etapas a seguir: estrategia, alcance, estructura, esqueleto y superficie. Este es un concepto que se usa cada vez con mayor frecuencia y se refiere a la creación productos y experiencias relevantes a los usuarios, por lo que se involucra el diseño de todo el proceso de adquisición e integración del producto, incluidos los aspectos de la marca, el diseño, la usabilidad y la función (Interaction Design Foundation, 2019). Específicamente Elgabry (2016) menciona que "se trata de entender a las personas y cómo reaccionarán, sus necesidades, qué es lo que aman, lo que odian, lo que es apropiado para ellos y sus limitaciones técnicas". Lo anterior con el fin de proporcionar valor a los usuarios meta y cumplir con los objetivos comerciales.

Se destaca además, que a pesar de que esta metodología es aplicada principalmente en el diseño de páginas web y aplicaciones para teléfonos inteligentes, se plantea por parte del grupo de trabajo como una opción valiosa para la estructuración del proyecto de graduación así como la generación de nuevo conocimiento a partir de la aplicación de cada una de las cinco etapas para el desarrollo de la propuesta de negocio, cuyo detalle y su correspondiente adaptación al proyecto se muestra en la sección 3. Construcción del servicio del Capítulo III.

### 5.2.5 Food service

Entendido como el servicio de de aprovisionamiento de alimentos y bebidas fuera de la casa de habitación, el cual puede clasificarse en comercial o del servicio público, cuya diferencia radica en que el primero tiene como fin generar rentabilidad y el segundo es subsidiado o es un costo de otra actividad. (Edwards, 2009)

### **5.3 Viabilidad económica**

La viabilidad económica hace referencia a la disponibilidad suficiente de fondos para realizar un proyecto, atender las inversiones y disponer de adecuado capital de trabajo (Andía, 2011). La viabilidad financiera se determina con los flujos de caja calculados mes a mes o año a año que acumulan y comparan en períodos determinados, los ingresos y los egresos proyectados (Castillo, 1985). Estos estudios muestran períodos de saldos negativos que no pueden atenderse como recursos de créditos u otras fuentes, esto puede mostrar que hay factores que impiden el desarrollo del proyecto.

Algunos de los indicadores económicos que se utilizan para determinar la viabilidad económica de un proyecto son el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR). El VAN es un indicador que muestra la riqueza que puede generar un proyecto luego de cubrir todos los costos, en un tiempo determinado por el analista. Para que el valor del VAN sea positivo económicamente, debe ser mayor a 0 (Andía, 2011). Por otro lado, la TIR se utiliza para medir y comparar la rentabilidad de inversiones, es la tasa de interés a la que el VAN de los costos de la inversión es igual al VAN de los beneficios de la inversión. Cuanto mayor sea la TIR de un proyecto, más deseable será llevarlo a cabo (Enciclopedia financiera, 2018). La TIR debe ser mayor al costo de capital del proyecto para que el proyecto sea viable financieramente.

La viabilidad económica es la que en una última instancia se encargará de demostrar cuantitativamente que un proyecto que posee y aplica dentro de su estructura todos los conceptos anteriormente explicados, tiene posibilidad de éxito económico.

## 6 Metodología general

A continuación, se plantea la metodología general que se seguirá para el desarrollo de la propuesta de proyecto, la cual se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2. Metodología general

Etapa	Actividades		Herramientas	Resultados esperados
<b>Diagnóstico</b>	<b>Estudio de Mercado</b>	Análisis del entorno de la industria y servicios del café y bebidas alcohólicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Revisión documental de datos relacionados a la industria y consumo del café y bebidas alcohólicas en Costa Rica</li> <li>-Revisión documental de tendencias mundiales relacionadas con el consumo de café y bebidas alcohólicas</li> <li>-Cuestionarios con proveedores de servicios análogos y profesionales en el área</li> <li>-Observación de servicios análogos</li> </ul>	Conocimiento de la situación actual y de las tendencias del mercado
		Análisis de la voz del cliente y respuesta ante ideas de negocio	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Revisión documental de datos o estadísticas relacionados a preferencias de consumo</li> <li>-Grupos focales con consumidores</li> <li>-Cuestionario a posibles clientes y no clientes</li> <li>-Observación del mercado</li> </ul>	Conocimiento de las preferencias, expectativas y necesidades del cliente y no cliente.
		Identificación del mercado meta y su caracterización relacionado con el modelo de café bar	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cuestionario a posibles clientes y no clientes</li> <li>-Revisión documental de datos demográficos</li> <li>-Estadística descriptiva</li> <li>-Observación a competidores</li> <li>-Revisión bibliográfica para índices incidentes en crecimiento del negocio</li> </ul>	Delimitación y conocimiento del comportamiento del mercado meta
		Identificación y análisis de competidores y su oferta o servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Observación y visitas de campo para identificación de competidores y su propuesta.</li> <li>-Curva de valor.</li> </ul>	Reconocimiento y caracterización de posibles competidores

Tabla 2. Metodología general (continuación)

Etapa	Actividades		Herramientas	Resultados esperados
<b>Diagnóstico</b>	<b>Propuesta de valor</b>	Identificación y análisis de oportunidad de propuesta de valor	-Evaluación de las 5 dimensiones de calidad -DFQ -Análisis-FODA -Análisis 5 fuerzas de Porter	Propuesta de valor del modelo de negocio
		Planteamiento de la estrategia de la propuesta de valor	-Metodología de océano azul	
<b>Diseño</b>	<b>Análisis técnico-operativo</b>	Diseño de servicio y estrategia	-User Experience (Experiencia del usuario) -Función de despliegue de calidad -PEPSU -Ciclo de servicio -Filosofía medular	Servicio diseñado
		Segmentación del mercado	-Estadística descriptiva de datos demográficos -Muestreo de consumo mediante observaciones de campo	Demanda potencial y consumo aparente
		Localización del establecimiento comercial	-Método cualitativo por puntos -Método ELECTRE	Ubicación geográfica del establecimiento
		Diseño del proceso	-Diagramas de flujo: diseño del proceso -Estudio de necesidades de materia prima y proveedores -Estudio de capacidad (necesidades de recursos claves) -Matriz de requerimientos de espacio (necesidad de obras físicas y diseño de instalaciones)	Proceso productivo definido
	<b>Estrategia de mercadeo</b>	Definición de la marca	-Diseño sensorial del servicio	Marca, plan de mercado y precios de productos
		Políticas de precio	-Observación y estudio de competidos -Análisis de costos	
	<b>Análisis de recurso humano</b>	Determinación de habilidades del personal requerido para la actividad de preparación de bebidas	-Estudio de habilidades de baristas -Estudio de habilidades de bartender	Habilidades de recurso humano

Tabla 2. Metodología general (continuación)

Etapa	Actividades	Herramientas	Resultados esperados	
<b>Diseño</b>	<b>Análisis de riesgos</b>	Determinación de riesgos del negocio en el desarrollo del proyecto	-AMEF	-Condiciones de financiamiento
		Análisis de Sensibilidad	-Revisión bibliográfica	-Tolerancia y variación de la viabilidad económica mediante escenarios
		Determinación de riesgos del negocio en el desarrollo del proyecto	-Entrevistas a expertos	-Condiciones de financiamiento
<b>Validación</b>	<b>Análisis de aceptación de los clientes</b>	Determinación de aceptación de modelo de negocio de café-bar por parte del mercado potencial	-Entrevistas con expertos -Grupo Focal	Aceptación de puntos clave importantes por parte del mercado meta
	<b>Análisis Fianciero</b>	Evaluación de la viabilidad económica mediante índices financieros Análisis de Sensibilidad	-Software Risk/Excel -Entrevista con expertos -Revisión bibliográfica Software Risk/Excel	-Gastos fijos -Costo de Mercadería vendida -Costos Financieros -Ingresos -Análisis y evaluación financiera -VAN -TIR -Tolerancia y variación de la viabilidad económica mediante escenarios

## 7 Cronograma

El siguiente cronograma se realiza para determinar un tiempo aproximado para el desarrollo de las actividades de la parte de diagnóstico, diseño y validación del proyecto, que se utilizará como guía para la ejecución de cada una de las etapas más adelante.

*Tabla 3. Cronograma*

Semanas	Fase	Actividad
1 a 2	Diagnóstico	Análisis del entorno de la industria y servicios del café y bebidas alcohólicas
3 a 4		Análisis de la voz del cliente y respuesta ante ideas de negocio
5 a 6		Identificación del mercado meta y su caracterización relacionado con el modelo de café bar
7 a 8		Identificación y análisis de competidores y su oferta o servicio
8 a 9		Identificar y análisis de oportunidad de propuesta de valor
10 a 12		Plantear estrategia de la propuesta de valor
12 a 15	Diseño	Diseño de servicio y estrategia
16 a 17		Segmentación del mercado
18 a 19		Localización del establecimiento comercial
20 a 22		Diseño del proceso
21		Definición de la marca
22		Plan de introducción al mercado
23 a 24		Políticas de precio
25 a 26		Determinar habilidades del personal requerido para actividad de preparación de bebidas
26 a 27	Validación	Evaluación de la viabilidad económica mediante índices financieros
		Análisis de Sensibilidad
28 a 30		Determinación de aceptación de modelo de negocio de café-bar por parte del mercado potencial
31 a 32		Determinación de riesgos del negocio en el desarrollo del proyecto



## **CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO**

### **1 Objetivos de diagnóstico**

#### **1.1 Objetivo general**

Analizar el entorno actual relacionado con la integración de los conceptos de cafeterías y bares, tendencias y requerimientos generales con el fin de identificar y constatar características y elementos clave para la definición de la propuesta de valor que aproveche la disposición de un proveedor de café y recurso humano para capacitación de barismo y bartender.

#### **1.2 Objetivos específicos**

- Conocer el contexto del mercado actual del consumo de café y bebidas alcohólicas.
- Investigar la oferta actual a nivel internacional y en detalle a nivel nacional de posibles competidores, servicios sustitos y alternativos.
- Estudiar la voz del cliente respecto a la oferta actual de servicios de cafetería y bar.
- Definir los segmentos de mercado meta y sus características.
- Evaluar los requisitos legales aplicables a la implementación del modelo de negocio propuesto.
- Definir la propuesta de valor del modelo de negocio.

## 2 Metodología de diagnóstico

Tabla 4. Metodología: etapas, actividades y herramientas del diagnóstico

Etapas	Actividades	Herramientas	Resultados
Estudio de mercado	1. Análisis del entorno de la industria y servicios del café y bebidas alcohólicas	a) Revisión documental de los cambios y avances en la comercialización del café con mayor valor agregado	Conocimiento de la situación actual y de las tendencias del mercado
		b) Revisión documental de los patrones mundiales y nacionales de consumo de café y bebidas alcohólicas	
		c) Revisión documental de las tendencias más influyentes en el área de "food service"	
		d) Entrevista a profesional en mercadeo sobre tendencias más recientes	
	2. Análisis de la voz del cliente y respuesta ante ideas de negocio	a) Cuestionario a posibles clientes y no clientes	Conocimiento de las preferencias, expectativas y necesidades del cliente y no cliente.
		b) Grupos focales con consumidores	
	3. Caracterización del mercado meta relacionado con la idea de negocio	a) Revisión documental de datos demográficos	Segmentación y conocimiento del comportamiento del mercado meta
		b) Entrevista y revisión teórica para la segmentación del mercado meta	
	4. Análisis de la oferta y servicio de los competidores	a) Visita al campo para recolección de datos sobre ofertas nacionales de modelos de negocio que contemplan café y bar	Reconocimiento y caracterización de la oferta de posibles competidores
		b) Fichas técnicas de los modelos de negocio visitados	
		c) Análisis cualitativo de la información recolectada y su propuesta.	
		d) Revisión documental de características de modelos de cafeterías internacionales a la vanguardia	
e) Curva de valor			
Propuesta de valor	1. Identificación y análisis de oportunidad de propuesta de valor	a) Análisis-FODA	Propuesta de valor definida del modelo de negocio
		b) Análisis 5 fuerzas de Porter	
	2. Planteamiento de la estrategia de la propuesta de valor	a) Metodología de océano azul	
Requisitos legales	1. Revisión de legislación aplicable	a) Revisión documental	Requerimientos legales de la puesta en marcha del modelo de negocio
		b) Consulta a instituciones estatales para emisión de permisos	

## 3 Estudio de mercado

### 3.1 Análisis del entorno de servicios del café y bebidas alcohólicas

#### 3.1.1 Mercado y entorno

##### 3.1.1.1 Comercialización del café

La comercialización del café ha experimentado diversos cambios a lo largo de la historia, acuñado bajo el concepto de “olas del café”, los cuales han impactado de forma positiva el crecimiento del consumo y desarrollo de entornos especializados.

En relación con lo anterior, Ruiz (2017) explica que la primera ola surge después de la II Guerra Mundial, en la que se empieza a comercializar y vender café de forma masiva. La segunda ola surge a partir de los años 70, cuando la calidad del café comienza a tener mayor importancia y se produce una gran diferenciación entre cafés normales y especiales. Ésta, además coincide con la creación de la Asociación de Cafés Especiales en Estados Unidos y la cafetería Starbucks. (Álvarez , 2017).

Posteriormente surge la tercera ola, la cual parte de la necesidad de satisfacer a grupos de consumidores que valoran la calidad del café y que exigen una gran experiencia cuando toman café en una cafetería (Sabora, 2017). Además en (Perfect Daily Grind, 2017) se menciona que la tercera ola se trata sobre hacer sentir al consumidor especial, lo cual se logra con un servicio que satisfaga las necesidades del cliente mientras se comparte la historia de lo que hay detrás de cada taza, por lo cual se relaciona directamente con una forma verdadera de apreciar la calidad del producto.

Ahora bien, el desarrollo de las olas a nivel internacional no se ha producido al mismo ritmo en los países en desarrollo, los cuales actualmente se encuentran introduciendo conceptos a fines a los de la tercera ola. En (Perfect Daily Grind, 2018) se menciona que los altos precios y una larga tradición de café de calidad comercial (primera ola) en Costa Rica, han limitado el consumo de café de especialidad y que todavía hay un retraso en el conocimiento a profundidad por parte del consumidor, situación similar a la vivida en México donde existe un predominio de cafés de baja calidad (Essence of coffee, 2017). Sin embargo, debido a la cultura del café que predomina en Costa Rica, el mercado se encuentra en la tercera ola, de manera que la historia de la detrás de la taza se hace importante para el consumidor: su origen, el método de preparación y el cultivo del grano (Flores, 2018).

##### 3.1.1.2 Consumo de café

En Costa Rica el crecimiento de consumo de café caliente proyectado entre 2017-2022 es de 2.2% (Euromonitor, 2018). Esta proyección se respalda con los datos de consumo más recientes de la Organización Internacional del Café, donde se destaca un crecimiento de 7% o su equivalente a 23 mil bolsas de 60kg en el consumo de café en Costa Rica del periodo 2016/2017 al 2017/2018 (Organización Internacional del Café, 2019).

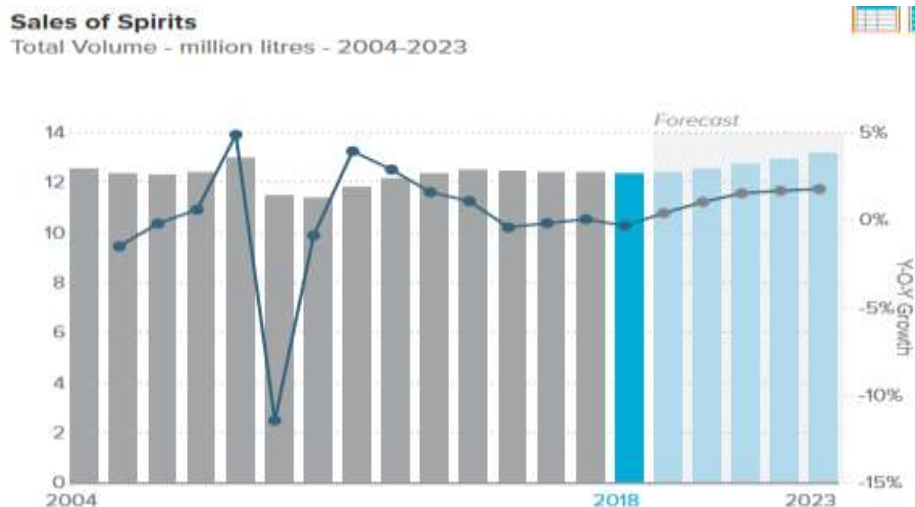
Como complemento, en un estudio realizado por (Icafe, 2017) se menciona que existe una clara relación entre la edad y el consumo de bebidas como el café, el cual tiene una gran influencia sobre el desarrollo de nuevos patrones de consumo en el resto de Latinoamérica. El café "tradicional-gourmet" es consumido en su mayoría por las personas entre los 18-39 años, mientras que las bebidas a base de expreso son menos populares entre las personas de más de 60 años. Se destaca además los resultados mostrados en (Aguirre, 2016), donde el consumo promedio de tazas por día para el año 2014 en Costa Rica fue de 0,79. Lo cual lo coloca en el puesto 18 entre los 40 países que más café beben en todo el mundo. Dentro de este análisis Barquero (2015) explica que según la Organización Mundial del Café (OIC) Costa Rica es el segundo país de Latinoamérica que más consume café, siendo una cifra de alrededor 4,6 kilos por persona al año.

En el mercado costarricense actualmente se encuentran muchas ofertas por parte de cadenas tanto nacionales como internacionales que buscan posicionarse aprovechando que en Costa Rica el consumir café es una costumbre y una tradición (Fallas, 2015). En el año 2014 firmas como Grupo Britt, Café Arte, Spoon y Starbucks trajeron o ampliaron su negocio en el país, abriendo locales en distintas partes de la Gran Área Metropolitana (Fallas, 2015). Fallas (2015) también acota que, aunque existen distintas ofertas en el país de consumo de café, las empresas afirman que el costarricense pide cada vez más cafés de calidad y diferenciación en el servicio por lo que para ellos el mercado permita el desarrollo y crecimiento de diferentes marcas y experiencias que se le ofrezca al consumidor.

Por otro lado, los empresarios de estas mismas cadenas (Britt, Café Arte, y Starbucks) afirman que debido a las nuevas ofertas, el mercado costarricense se ha dinamizado, y que la competencia fomenta el interés del consumidor por la cultura del café y lo insta experimentar en diversos establecimiento de acuerdo a sus gustos (La Nación, 2015). Estas cadenas también explican que el cambio y el nuevo interés en este tipo de establecimiento se debe a la influencia de las nuevas generaciones como los millennial, los cuales buscan lugares donde revisar su correo, tener reuniones por videoconferencia o presenciales, entrevistas, además de verlos como forma de entretenimiento y lugares para socializar (Piñar, 2016).

### *3.1.1.3 Bebidas espirituosas*

Con base en los datos (Euromonitor, 2019), en el informe más reciente sobre el consumo de bebidas alcohólicas en Costa Rica, el mercado de bebidas espirituosas a nivel nacional durante 2018 fue de 12,4 millones de litros, lo cual equivale a 170,1 mil millones de colones en ventas. Para este se proyecta un crecimiento en el consumo de 4% hasta el año 2023 en los millones de litros consumidos, tal y como se muestra en la siguiente figura:



*Figura 2. Consumo proyectado de bebidas espirituosas en Costa Rica a 2023, en millones de litros*

Fuente: (Euromonitor, 2019)

Las tendencias anteriores contemplan según (Euromonitor, 2019) el desarrollo de propuestas de valor diferenciado en bebidas alcohólicas, las cuales han seguido ganando impulso entre los millennials en la mayoría de las categorías de bebidas alcohólicas durante 2018, incluidas las bebidas espirituosas. Adicionalmente en el estudio de Euromonitor, (2019) se plantean como aspectos relevantes para las bebidas alcohólicas en el entorno nacional los siguientes:

- Nuevas propuestas de valor y niveles adicionales de innovación
- Los productores y comerciantes deben seguir enfocados en llegar a la creciente base de millennials de ingresos medios y altos, que están más interesados en la calidad del producto que en la cantidad.
- La moderación en los hábitos de bebida debe canalizarse a través de propuestas de valor agregado capaces de proporcionar experiencias de consumo más satisfactorias a los compradores; tanto las dirigidas a segmentos más ricos de la población, así como a turistas internacionales.
- Tendencias emergentes de bienestar y medio ambiente también afectarán el desempeño de los lanzamientos de nuevos productos, los cuales deberán resaltar características del tipo orgánico, sin gluten y producidos localmente.

Lo anterior también se ve reflejado en (Procomer, 2017), donde se destaca que los millennials representan uno de los principales dinamizadores de esta tendencia de sofisticación, dado su interés por experimentar con diversos sabores y tipos de licores. Este consumidor valora no solo la calidad del producto, sino su historia. Además, existe mayor preocupación por la salud y el bienestar, lo que impulsa el consumo en bebidas bajas en alcohol, utilización de ingredientes naturales, trazabilidad de los ingredientes utilizados y la transparencia en los métodos de producción (Procomer, 2017).

### 3.1.2 Tendencias

Una tendencia en Costa Rica es explicada por Flores (2018), el cual afirma que la generación millennial da una nueva oportunidad al mercado de café en Costa Rica, ya que ellos están dispuestos a pagar 100% más por productos de mucha calidad. Además, este consumidor valora todo el proceso de producción, los tipos de tueste y las diferentes marcas que se encuentran en el país. Este cambio generacional produce que el consumidor busque experiencia, lo que lleva a que el precio del café sea un poco más costoso que el café comercial (Flores, 2018). Flores (2018) también explica que Costa Rica ha dinamizado su forma de producir, pasando a cafés especiales para que el producto destaque en el exterior, además expresa que el interés por este tipo de café ha estado en el consumidor desde los 3 últimos años en esta generación, que valora más la calidad sobre la cantidad.

Adicional “proprietary beverages” es un concepto acuñado en el área de servicio de alimentación, consiste en la preparación de bebidas no estandarizadas, las cuáles proveen un atractivo a la experiencia ofrecida por el negocio. Dentro de este sector la mixología surge como una de las más crecientes, rentables e interesantes tendencias, la cual se caracteriza por ser en gran medida influenciada en su elaboración por el mixólogo o barista, y los principales elementos que la caracterizan son (Friend, 2015):

- Uso de técnicas típicamente aplicadas para cocteles premium
- Rango amplio de sabores desde salados a dulces
- Ingredientes frescos
- “Toque artesanal” con sabores frutales e hierbas frescas
- Preparadas con el elemento de teatro (frente al cliente)

También se identifica el auge en la integración de nuevos elementos tecnológicos como las tabletas táctiles para realizar el proceso de navegación de un menú, hacer un pedido y hacer que el pago sea más fácil y rápido y en general hacer más prácticos los procesos y desarrollar una plataforma digital atractiva (Euromonitor, 2017).

Como complemento a lo anterior algunas tendencias importantes a tomar en consideración en el área de “food service” o servicios alimenticios en Costa Rica son las siguientes:

- **Experiencia de servicio:** el cliente busca experiencias que sean diferentes y valora la presentación del establecimiento y los productos, el trato, el tiempo de atención, además del contacto humano, etc (Cordero, 2017).
- **Premiumización:** productos o servicios especiales que se dan solo en algunas ocasiones y que el cliente puede identificar como un pequeño “lujo” que puede darse en un momento determinado. Se pueden interpretar como productos que no están siempre en el menú si no que responden a modas o temporadas, como por ejemplo bebidas con temática de verano. Adicional, se define por la preferencia del cliente a productos excepcionales, con desempeño superior y que generen beneficios sociales o ambientales (The Nielsen Company, 2017).

- **Conveniencia:** brindar al cliente lo que necesita a su alcance y que pueda conseguirlo con los menores inconvenientes y el menor esfuerzo, incluyendo ubicación, empaque y demás. Dentro de esta tendencia se habla de reforzar la comodidad del cliente con facilitar la compra por medios electrónicos y tecnológicos (The Nielsen Company, 2017).
- **Simplicidad:** el cliente busca simplicidad en la compra, pero que también se apoye lo local, volviendo a consumir productos básicos y en apoyo al ambiente (Procomer, 2019).
- **Salud y bienestar:** las personas ahora están mucho más involucradas en mejorar su salud, por lo que ahora se consumen productos bajos en grasas, azúcares y sal (Cubero, 2019). Los consumidores buscan alternativas más naturales y saludables en su dieta (Cubero, 2019).
- **Personalización:** el cliente busca ser parte del producto o servicio, de manera que estos sean diseñados de manera innovadora y que se adapte a sus necesidades (Mersalles, 2016).

### 3.2 Análisis de la voz del cliente y respuesta ante la idea de negocio

#### 3.2.1 Cuestionario a clientes y no clientes

En relación con lo anterior, se complementa el estudio con un cuestionario exploratorio para conocer las preferencias de potenciales clientes a nivel nacional, posible de consultar en el Apéndice 6. Para estimar el tamaño de muestra se aplica la fórmula (1) tomada de Sharma (2017):

$$n = \frac{(Z_{\alpha/2})^2 * p * (1 - p)}{e^2} \quad (1)$$

Donde,

$Z_{\alpha/2}$  = valor de z correspondiente al área bajo la curva de distribución normal estándar a un nivel de confianza de  $\alpha/2$

e = error de la estimación

n = tamaño de muestra

p = proporción esperada

Siendo los valores:

$$n = \frac{(Z_{0.05})^2 * 0.63 * (1 - 0.63)}{0.1^2}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.63 * 0.38}{0.01}$$

$$n = \frac{3.84 * 0.63 * 0.38}{0.01}$$

$$n \approx 92$$

Es decir,

$$Z_{\alpha/2} = 1.96 \text{ el}$$

valor de z a un nivel de confianza de 95%

$$e = 10\%$$

$$p = 63\%$$

$$n = 92$$

Para la estimación de "p" se toman las respuestas obtenidas en el premuestreo antes aplicado y para cada una se cuantifica cuál es la porción que favorece a la idea de negocio. Luego, se calcula el correspondiente tamaño de muestra a un  $Z_{\alpha/2} = 1.96$  y  $e = 10\%$ , para finalmente tomar como referencia el resultado máximo, siendo este de 92 muestras, como se muestra a continuación:

*Tabla 5. Valores de "p" y "q" del premuestreo*

Pregunta	Respuestas totales	p	q	% p	% 1-p	n
1	69	67	2	97%	3%	11
2	30	28	2	93%	7%	24
3	72	71	1	99%	1%	5
4	62	46	16	74%	26%	74
5	30	25	5	83%	17%	53
6	75	67	8	89%	11%	37
8	32	20	12	63%	38%	92
9	30	25	5	83%	17%	53
11	30	26	4	87%	13%	44
13	30	28	2	93%	7%	24
14	30	19	11	63%	37%	89
15	30	29	1	97%	3%	12
19	30	28	2	93%	7%	24

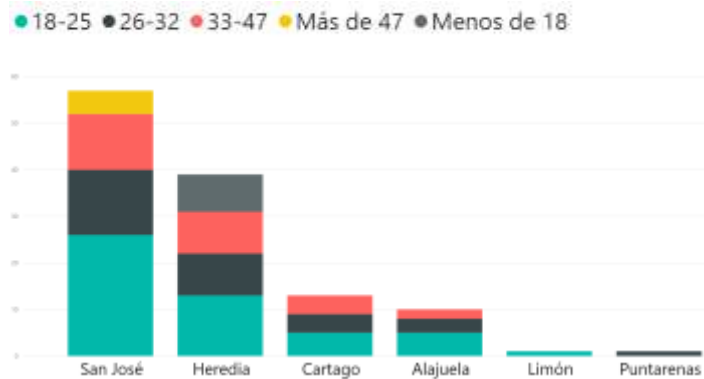
Así se procede a aplicar el cuestionario y se logra alcanzar un tamaño de muestra de 158 personas, lo cual disminuye el error a un 8%.

De la aplicación se busca obtener un perfil preliminar del cliente potencial, para esto se consideran las respuestas de las personas que dijeron estar dispuestas a visitar un negocio como el propuesto, cuyas características de muestran a continuación:

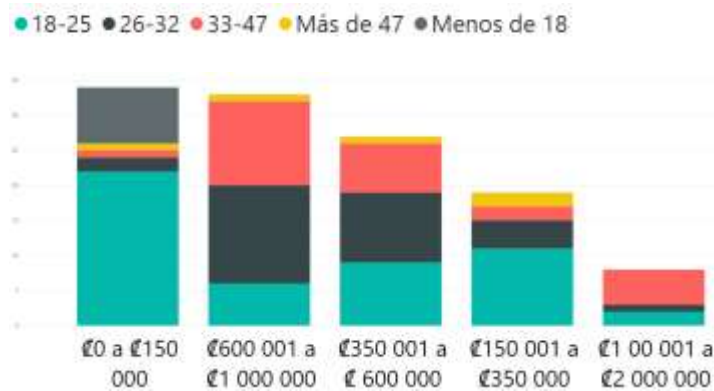


Tabla 6. Resultados del cuestionario

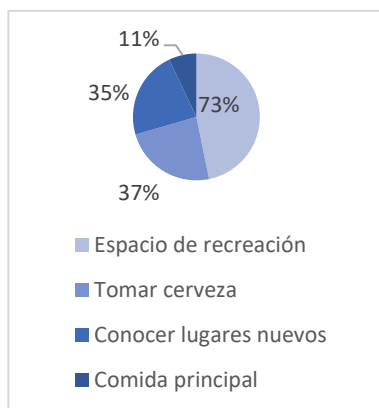
### Provincia según grupo de edad



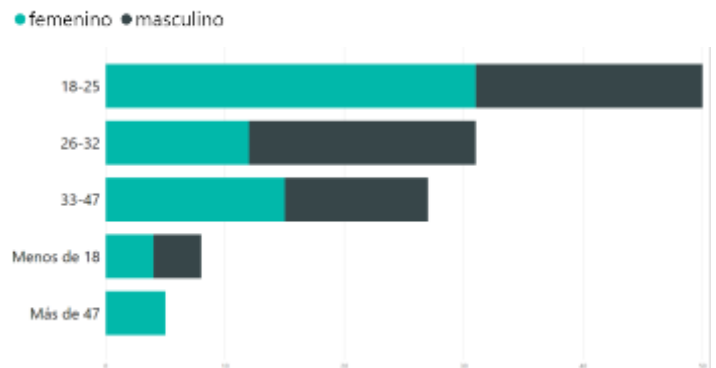
### Ingresos percibidos por grupo de edad



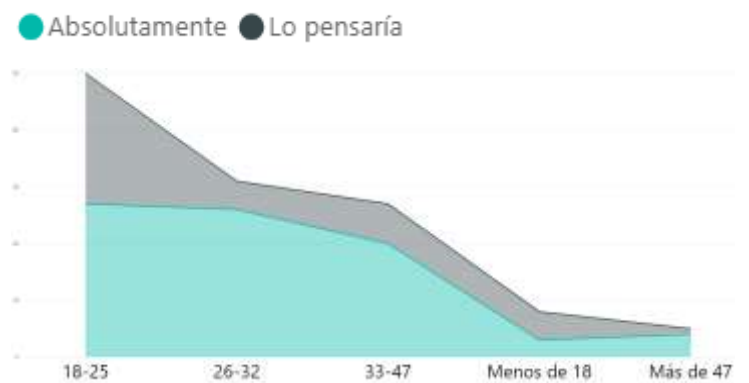
### Razones de visitas a bares



### Interés por grupo de edad y género



### Grupos de edad que recomendarían el negocio



### Razones de visita a cafeterías

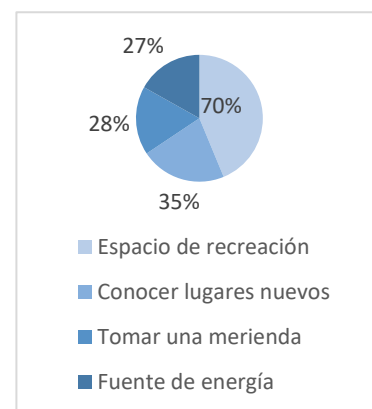
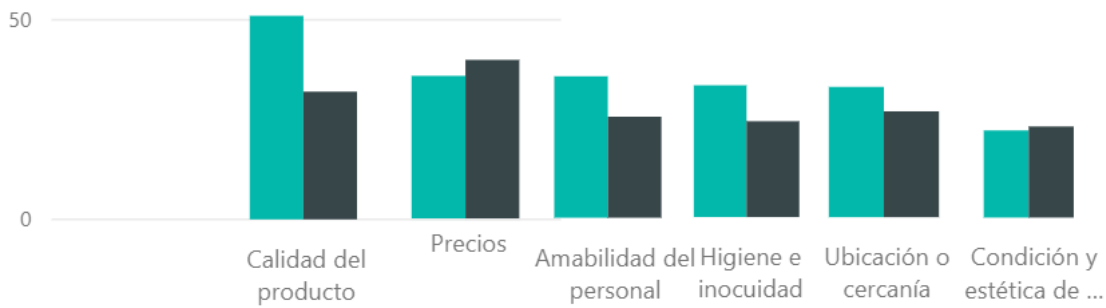
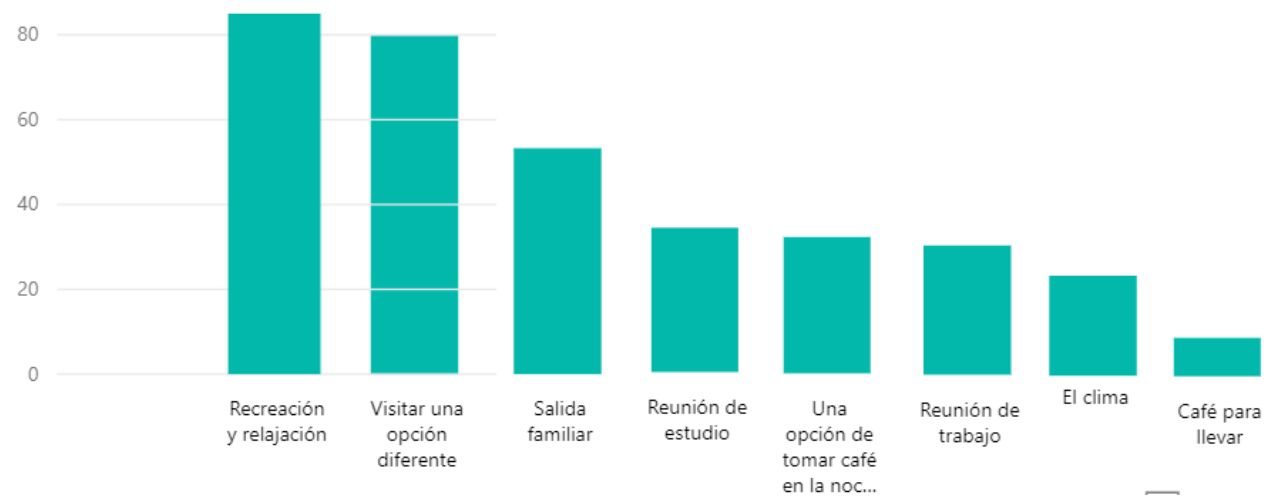


Tabla 6.. Resultados del cuestionario (continuación)

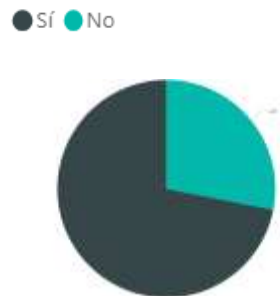
Principales elementos que agregan valor



Principales razones del porqué visitarían el negocio propuesto



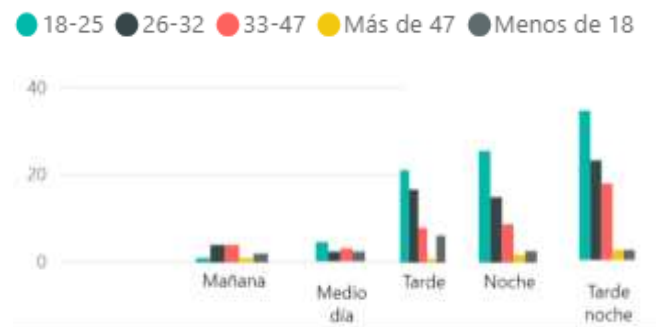
Opinión sobre inclusión de horario nocturno en cafeterías



Opinión de bebida a base de espresso con espirituosa



Preferencia de visita según grupo de edad



Se nota que las personas con interés en visitar una idea como la propuesta son mujeres y hombres que residen principalmente en San José, Heredia y Cartago, caracterizados por tener edades entre 18-25 a 26-32 años, los cuales además corresponden con las personas que estarían más dispuestas a recomendar el negocio propuesto. Por otro lado, los grupos que perciben la mayor cantidad de ingresos están entre 26-32 y 33-47 años.

Además, resalta que el cliente prioriza calidad de producto, precios, servicio al cliente, ubicación, higiene y con menor importancia la variedad de menú y recomendaciones. Esto permite entonces, notar que es clave tener diferenciación por dar un servicio al cliente excepcional, ya que atrae consumidores, pero a su vez puede alejarlos. También se nota que el principal motivo que atrae al cliente es tener un medio de recreación y relajación, así como el conocer algo diferente. Un 72% tiene interés en contar con horarios nocturnos entendiéndose, a partir de las 7pm, pero sólo un 46%, en probar una bebida en base a expresso que se mezcle con bebidas espirituosas.

Ahora se procede a ahondar más en entender las preferencias del cliente mediante la aplicación de grupos focales.

### 3.2.2 Grupo focal

Esta herramienta se realiza con el objetivo de obtener el criterio de manera más directa con los potenciales clientes y no clientes, se realizan dos a diferentes grupos de personas. Para la cantidad de participantes se considera lo recomendado por Rodríguez y Cerdá (2002) que expresan debe ser un número limitado de personas: entre 4 y 10. Por otro lado, en (Grupo AMAI, 2014) se indica que deben ser de un mínimo de 5 personas y un máximo de 10.

- Grupo focal I: realizado el día 19 de junio del 2018 por medio de videollamada. En este participaron 8 personas entre edades de 22 a 43 años, residentes en la GAM en su mayoría, dedicados a ejercer un trabajo fijo y en algunos casos también a ser estudiantes de carreras universitarias o especialidades. Además, se buscó tener participantes con diferentes criterios de manera que en el uno de ellos tiene conocimientos en el área de café y barismo, otros en el área de creación de negocios y los demás son clientes o no clientes de los negocios que el mercado ofrece actualmente.



23 años  
Cartago  
Estudiante y trabajadora



25 años  
San José  
Trabajador



31 años  
Heredia  
Trabajador



32 años Alajuela  
Trabajadora



43 años  
Heredia  
Trabajadora



26 años  
Heredia  
Trabajador



25 años  
San José  
Trabajadora



22 años  
Limón  
Estudiante

- Grupo focal II: realizado el día 19 de diciembre del 2018 por medio de videollamada. En este participaron 6 personas elegidas entre edades de 15 a 24 años, con el fin de ahondar más en el criterio de este sector de menos edad, son estudiantes de carreras universitarias, colegiales o trabajadores.



20 años  
Heredia  
Estudiante



15 años  
San José  
Estudiante



20 años  
Heredia  
Estudiante y trabajador



23 años  
Heredia  
Trabajador



15 años  
Heredia  
Estudiante



20 años  
Cartago  
Estudiante

El objetivo de los dos grupos es entender el valor agregado desde el punto de vista de los participantes que tienen las cafeterías y bares actuales, luego presentar la idea en cuestión para tener retroalimentación y conocer la opinión al respecto. Los resultados obtenidos se consolidaron y estructuraron en tres secciones: producto, servicio, idea de negocio, el detalle se puede ver a continuación.

### 3.2.2.1 Producto

La siguiente información describe las características que los participantes consideran importantes de los alimentos ofrecidos en un local como cafetería o bar para seguir visitándolo.

Aquí, existen dos tipos de clientes, unos a quienes el buen gusto al paladar está por encima de los precios (66%) y otros que prefieren precios bajos (33%). Sin embargo, todos los participantes mencionan importante la calidad del café descrito como el sabor, olor y presentación. El aspecto cultural, "vamos por un café", es también parte de lo que les motiva consumir esta bebida. También se considera importante la inclusión de diferentes tipos de café y variedad de bebidas con acompañamientos que provoquen probarlos, los cuales constituyen elementos diferenciadores. El sabor lleva a otros a no consumirlo porque no les agrada, así como daños digestivos en la salud: gastritis, estreñimiento, entre otros. Otra razón de no consumo es porque en la noche les causa insomnio, sin embargo, del total de participantes sólo una persona lo menciona.

### 3.2.2.2 Servicio

La siguiente información describe las características que hacen a los participantes frecuentar un local como cafetería o bar, tómese en consideración que los participantes Millenials en promedio visitan 3 veces al mes cafeterías y los participantes Centennials 1 vez en promedio.

- **Infraestructura:** espacios amplios, que incluyan elementos naturales o al aire libre que den una mayor sensación de relajación, permitan el esparcimiento, comodidad del usuario y que refleje una higiene adecuada. También, que cuente con estacionamiento seguro y sea cercano a su lugar de origen. Además, destaca la mezcla de varios ambientes en diferentes secciones como galerías o cine. Por último, se identifican características más afines a las tendencias recientes relacionadas con la necesidad de contar con conexión Wi-Fi, entornos minimalistas, con características ecológicas.
- **Ambiente-entretenimiento:** para cafeterías se destacan características como lugar tranquilo, silencioso o con música agradable, entorno que propicie visitas familiares, la interacción con las personas, que permita una conversación agradable. Mientras que, para los bares, se destaca el interés por diferentes géneros de música y el socializar con amigos.
- **Atención al cliente:** personal amable, con conocimiento de los procesos y productos ofrecidos. Otro aspecto es el mecanismo de resolución de quejas, de manera que al final logre la satisfacción del usuario.
- **Referencias sobre competidores:** cuentan con espacios para entretenimiento alternativo como clubes de lectura, actividades complementarias como presentación de poemas, temas diversos, talleres y cursos de temáticas más allá del café, exposición de libros, discusión de temas de la realidad nacional.

### 3.2.2.3 *Idea de negocio*

Para la determinación de la recepción de los participantes del grupo focal hacia la propuesta de modelo de negocio, se explicó la idea general de la misma, siguiendo con las preguntas que intentan obtener del grupo una visión de cómo se imaginan el escenario propuesto.

#### **A. Infraestructura y ambiente**

En este aspecto, se tuvo las siguientes opiniones:

- Espacio dividido, en el que haya una diferenciación entre la parte de cafetería y parte de bar: lugar espacioso que permita que dos personas con diferente búsqueda de entretenimiento puedan coexistir (por ejemplo: personas que vayan con familia, y personas que busquen otro tipo de entretenimiento con bebidas alcohólicas). División de espacios no física, sino ambiental.
- Espacio sin divisiones: que el ambiente genere la sensación de que pueda ser bar o café sin necesidad de divisiones ambientales.
- Ambiente en general: espacio para cine independiente, lectura, donde se pueda pedir bebidas alcohólicas o café, tranquilo, cómodo, música con volumen bajo que no interrumpa conversaciones o actividades.
- Se determina la decoración como clave para la creación del ambiente, uso de sillones y mesas cómodas, barra, ambiente más oscuro pero que permita lectura, por ejemplo. Extenso y con espacios para diferentes actividades como galería, lectura.
- Se mostraron ocho imágenes a los participantes para que eligieran cuál recreaba de mejor manera la idea de negocio, las más elegidas de muestras a continuación, se denota los

millennials prefieren la superior y los Centennials la inferior. Esta última, a diferencia de la primera, tiene colores más vivos, disruptivos y predominan los sillones.



*Figura 3. Infraestructura elegida por millennials*

Fuente: (M&B Café Bar, 2019)



*Figura 4. Infraestructura elegida por Centennials*

Fuente: (M&B Café Bar, 2019)

## **B. Información general**

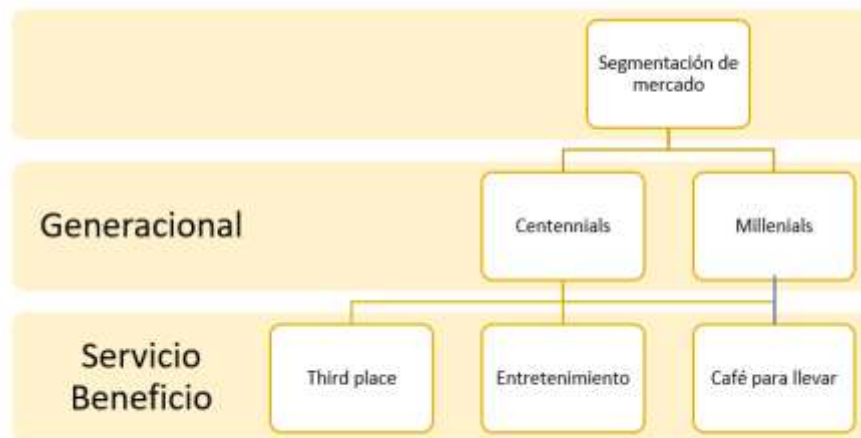
- Menú: idea de que no haya cambio en la oferta, que a toda hora se pueda consumir café y también bebidas alcohólicas.
- Se presenta como interesante la fusión de los conceptos y la integración de diferentes sectores que busquen entretenimiento diferente.
- La forma de publicitar el negocio debe realizarse de manera que la oferta de ambos ambientes sea primordial.
- El cliente potencial señala que podría visitar el establecimiento tanto de noche, como de día y que lo haría a ambas horas para determinar cuál es el ambiente preferido, haciendo la salvedad que poder consumir café en horas de la noche sería un atractivo importante del lugar.
- Se presenta la premisa de que la bebida alcohólica con café no mostraría tanto valor agregado al cliente, como lo es la construcción del ambiente que fusione los dos tipos de negocios. Sin embargo, la mayoría no ha probado estos productos y quienes sí, mencionan que han sido combinaciones con ingredientes como ron, siropes, licor Baileys, whiskey, limón y no les agrada cuando se torna una bebida muy dulce.

Estos hallazgos del cuestionario y grupos focales son insumo para definir el mercado meta, del primero se encuentra que los grupos de edades entre 18-25 y 26-32 años tienen mayor interés en visitar la idea de negocio y probabilidad de recomendarla entre sus círculos de amigos, asimismo los grupos focales validan este hecho, entonces se define una segmentación de tipo generacional que abarca a la centennial y millennial, es decir personas entre 15 años a 35 años. Esta segmentación a su vez contiene personas con tres diferentes necesidades que se denominan a partir de aquí como servicio-beneficio y son: entretenimiento, café para llevar y third place. Esto porque del cuestionario y grupos focales se evidencia que el mayor motivo de visita a este tipo de establecimientos es por busca de un medio de socialización, pasatiempo o conocer lugares diferentes (60% de los encuestados). Luego surge, aunque en menor proporción, un interés por tener un espacio alternativo de estudio y trabajo (20% de los encuestados). Y por último, a pesar de que sólo un 5% de las personas dijeron estar interesadas en ir por café para llevar, se considera esta opción como parte del segmento por lo encontrado en las tendencias de simplicidad y conveniencia que caracterizan a los centennials y millennials, y que puede potencialmente crecer en el país.

### 3.3 Caracterización del mercado meta relacionado con la idea de negocio

#### 3.3.1 Segmentación del mercado

En la presente sección se ahonda de forma más específica en la caracterización del mercado meta. Como punto clave se tiene como insumo, una segmentación generacional compuesta por centennials y millennials, las cuales a su vez tienen dentro de sí personas que buscan un servicio-beneficio del tipo: entretenimiento, café para llevar o third-place. En la Figura 5 se puede ver un diagrama con la segmentación realizada.



*Figura 5. Segmentación de mercado*

Seguidamente en las secciones 3.1.1.1 y 3.1.1.2 se ahonda en la caracterización de los segmentos generacionales y posteriormente en el servicio-beneficio de los clientes potenciales.

### *3.3.1.1 Segmentación generacional*

#### *3.3.1.1.1 Millenials*

La generación Y, conocidos como Millenials tienen un rango de años de nacimiento entre 1981 y 1995, siendo las personas que se hicieron adultas en el cambio de milenio (Gutiérrez-Rubí, 2014). Representan a la nueva generación de consumidores, por lo que sus rasgos y características se deben tomar en consideración al diseñar un modelo de negocio. Algunas de las peculiaridades de este segmento de mercado se encuentran a continuación (Gutiérrez-Rubí, 2014):

1. Digitales: personas nativas digitales, dominan la tecnología y sus relaciones básicas involucran el uso de aparatos tecnológicos.
2. Sociales: se dice que un 88% de los Millenials latinoamericanos tienen perfiles en redes sociales, por lo que es una parte íntegra e importante de la vida de la generación. Utilizan estas plataformas para informarse sobre comentarios o revisiones de productos y servicios antes de su adquisición.
3. Críticos y exigentes: para los Millenials las experiencias negativas en servicios tienen un mayor impacto que en otros grupos de edad, por lo que los negocios deben centrarse en las relaciones y experiencia de compra que es tan relevante como el producto.
4. Exigen personalización y nuevos valores: la generación espera que la empresa donde consume se adecúe a sus preferencias y proporcione atención exclusiva (Chacón, 2018), y que posean transparencia, sostenibilidad y compromiso social.

#### *3.3.1.1.2 Centennials*

Esta generación se caracteriza por contener a las personas nacidas después del año 2000, siendo hipertecnológicos e hiperconectados (Fernández, 2017). Como indica Vitale (2017), algunos rasgos que los distinguen son:

1. No consumen por consumir, para ellos tener cosas nuevas está sobrevalorado por lo que no sienten apego a marcas y es difícil fidelizarlos.
2. Prefieren productos personalizados y una de las formas de comprar es c-commerce ("consumer to consumer").
3. Pragmáticos y racionales: todo lo que vayan a comprar debe estar disponible en línea, entienden la diversidad, son consumidores inteligentes y hacen compras inteligentes. Siempre buscan información sobre lo que van a comprar.
4. Buscan una comunicación transparente debido a que son escépticos del marketing y la publicidad.
5. Valoran la verdad, la calidad y la inmediatez.
6. Tienen tendencia a apoyar negocios que contribuyen al bien común, como la educación, la salud, el medio ambiente, derechos humanos, entre otros.



### *3.3.1.2 Segmentación servicio-beneficio*

#### *3.3.1.2.1 Entretenimiento*

Este segmento integra a los consumidores cuya necesidad principal es una oferta de entretenimiento la cual como caracteriza Vogel (2004) es cualquier cosa que estimule, incentive o de otra manera genere una condición de diversión placentera e indica que es algo universalmente interesante y atractivo. Según el cuestionario realizado en la sección 3.2.1, un 64% de los millenials y centennials considera visitar una cafetería o un bar con motivo de recreación.

De manera que las características que los consumidores consideran como entretenimiento son:

- Un ambiente innovador respecto a las ofertas actuales en el mercado, que garantice una experiencia nueva cada vez que se visita y a la vez garantice la misma calidad de productos y servicio ofrecidos, de acuerdo al cuestionario aplicado, en el que la calidad es primordial para el cliente para vivir la experiencia del establecimiento.
- De acuerdo con el grupo focal, se propicia en entretenimiento en un espacio que propicia e invita a la socialización, que genera un ambiente de diversión, tranquilidad y confort entre los visitantes.
- Del grupo focal también se extrae que el entretenimiento se da en un lugar de esparcimiento en las noches alternativo con ambiente que permita la realización de diferentes actividades: lectura, discusiones, apreciación de arte, aprendizaje de la cultura del café.

#### *3.3.1.2.2 Third Place*

Como segunda gran necesidad en importancia del segmento generacional que abarca la propuesta es la tendencia third place. Este concepto se refiere a todos aquellos entornos que ofrecen ocasiones para comer donde los consumidores pueden pasar tiempo, relajarse, socializar o ser productivos fuera del trabajo y hogar (Euromonitor, 2017).

A partir de lo anterior se identifican, por medio de los grupos focales, una serie de características para comprender con más claridad el segmento de mercado que está interesado por este tipo de entornos, así como aspectos que lo potencian:

- Los consumidores están más ocupados y tienen un estilo de vida más acelerado.
- Trabajar de forma remota comienza a ser una opción entre los costarricenses, y por ende negocios que cuenten con espacios adecuados (con mesas comunales, Wi-Fi y tomas de corriente) los convierte en una opción atractiva.
- Se ha hecho más común para el consumidor buscar espacios para reuniones laborales o estudio en establecimientos como cafeterías que brinden un espacio tranquilo y relajado, sobresale Starbucks y Spoon.

- Los consumidores valoran una experiencia envolvente desde el momento en que ingresan a un establecimiento, un espacio que propicie el querer pasar más tiempo del que se tarda consumiendo el pedido.

Finalmente hay que destacar que el concepto de third place lleva implícito el hecho de proporcionar un servicio a múltiples ocasiones y partes del día, lo que le permite convertirse en un espacio multifuncional que el consumidor quiera visitar en cualquier momento.

### *3.3.1.2.3 Café para llevar*

Una parte de la propuesta de negocio es atender al público inmerso en la tendencia de conveniencia, la cual dice que las personas hoy en día buscan obtener lo que necesitan de la manera más sencilla posible y que esté a su alcance cuando lo necesite (Kerry, 2018). Aunado, se da la del "take away coffee", la cual consiste en que las personas ya no solo acuden a restaurantes o cafés para consumir en el establecimiento, si no que compran su café y se lo llevan a la casa, al trabajo u otro lugar (Procafé, 2018). Este tipo de servicio y producto se adquiere por personas que necesitan no sólo empezar el día con energía, sino que quieren un café para después del almuerzo o en cualquier otro horario y que precisan adquirirlo en un tiempo reducido (Procafé, 2018). Algunas de las características del segmento de mercado de café para llevar a nivel internacional son:

- Personas para las que muchas veces el lugar de residencia y de trabajo no está en la misma ciudad, por lo que deben hacer trayectos grandes y desean consumir una bebida mientras viajan (Mundo Vending, 2017).
- Personas con vida aceleradas que buscan la conveniencia y que lo que buscan esté cercano y puedan adquirirlo de manera ágil (McCarthy, 2017).
- Personas que buscan la practicidad, la comodidad y rapidez al adquirir sus bebidas.
- El segmento utiliza la tecnología para comprar, por lo que el uso de aplicaciones para anticipar la compra y luego recoger el producto, está en crecimiento (Kerry, 2018).
- Búsqueda de compra de café antes del trabajo en la mañana, y en otros tiempos de comida en las que se considera el café como un postre (Clarín.com, 2013).
- Personas que buscan poder disfrutar de comidas o bebidas, pero sin tiempo para consumirlas dentro del establecimiento, por lo que esperan tiempos de servicio menores (Gourmet Urbano, 2013).
- Asimismo, esperan una experiencia de compra innovadora, con empaques que llamen la atención y además sean cómodos para llevar por el cliente (Gourmet Urbano, 2013)
- Este segmento de mercado también busca un rápido servicio, sin dejar de lado la calidad del producto (Procafé, 2018).

A nivel costarricense, las tendencias aplicables al segmento de café para llevar, tales como la conveniencia, necesidad de las personas de disfrutar de un café mientras viajan al trabajo, tiempos de servicios cortos pero sin descuidar el sabor del café y poder disponer de este en horarios previos a iniciar la jornada laboral en las mañanas, se ejemplifica con el crecimiento de la franquicia nacional El Tostador, la cual según (Madrigal, 2016) ha encontrado en el nicho de mercado de café para llevar, su cliente principal, que le ha permitido pasar de ser referente solo

por el tostado y venta de granos, a tener 21 cafeterías en donde con ubicaciones clave en lugares de alto tránsito como paradas de autobús. Esto también se refuerza con la opción de autoservicio de Starbucks de los Yoses, visitado por el grupo investigador, el cual le permite a las personas ordenar sus cafés desde los automóviles, con el fin de buscar la comodidad de todos aquellos que estudian o trabajan cerca de la zona y con esto atender con mayor agilidad a un grupo de consumidores exigente respecto a la calidad del café y acompañamientos y donde el tiempo de servicio es esencial.

### 3.4 Análisis de la oferta y servicio de negocios de interés

#### 3.4.1 Nacionales

Como primera estrategia exploratoria se hace un análisis de campo de negocios de interés y a cada uno se le realiza una ficha de negocio. Para esto se consideran los locales mencionados en el cuestionario y grupos focales como: Cabra Negra, De acá, Privilegios, Prana, Krakovia, Rosso, Starbucks, Spoon, Dulce Junio, Juan Valdez, Santo Café y como complemento se eligen otros que incluyen en su oferta de valor la cafetería como medio de entretenimiento, como por ejemplo Jazz Café Escazú. También negocios de third place como Crea Sala y supermercados de conveniencia (Fresh market, Vindi, AMPM).

El detalle de las fichas que se pueden consultar en el Apéndice 2. Además, para definir los criterios a evaluar se hace una lluvia de ideas que considera elementos obtenidos del cuestionario y grupo focal con el fin de incluir lo que es de valor para el cliente, adicional otros que el equipo de trabajo evalúa para ampliar el conocimiento de lo que ofrecen los negocios tradicionales.

Tabla 7. Lluvia de ideas análisis de interés

Del cuestionario	Del grupo focal	Propios de idea de negocio	Resultado
Precios Calidad de café Servicio al cliente Ubicación o cercanía Entretenimiento alternativo Calidad de comida Rapidez en el servicio	Decoración Servicios complementarios: wifi, tomas corrientes Horario Ecológico Medios de entretenimiento diferentes Estacionamiento Ambiente tranquilo Variedad de opciones de comida	Personalización del menú Público meta Anclas (medios para atraer consumidores) Capacidad del local Bebidas de café con espirituosas Horario Pet friendly	Café diferenciado (orgánico o especialidad) Decoración Servicios complementarios: wifi o tomas corrientes Menú diferenciado: (opciones vegetarianas, sin gluten, saludable) Bebidas de café con espirituosas Personalización del menú Horario Tiempo de servicio Capacidad del local Público meta Parqueo

Algunos de los aspectos identificados en las fichas es que los locales tienen capacidades que varían de 20 a 35 personas, además las decoraciones utilizan colores blancos, negros y cafés en su mayoría, además de elementos relacionados con el café como los instrumentos para la creación

de infusiones. Algunas anclas que tienen están relacionadas con shows en vivo, tiempos de lectura, talleres, etc.

De las fichas mencionadas, se realiza un análisis de las características, en el que se determina qué porcentaje de establecimientos cumple con ellas. En la siguiente tabla se muestran los resultados obtenidos:

*Tabla 8. Evaluación de características de acuerdo con fichas de visitas*

<b>Característica</b>	<b>% de locales con la característica</b>
Wifi	69%
Toma corrientes	62%
Parqueo	46%
Pet friendly	15%
Vegetariano	77%
Orgánico	0%
De especialidad	62%
Bebidas saludables	69%
Alimentos saludables	46%
Bebidas con licor	38%
Sin gluten	15%
Personalización del menú	0%

Como se puede observar, hay un grado de cumplimiento de más de 50% en wi-fi, toma corrientes, sanitarios en el establecimiento, opciones vegetarianas, café de especialidad y bebidas saludables, estas características se consideran por lo tanto indispensables en un local como los evaluados. Por otro lado, en las que presentan un porcentaje de cumplimiento bajo, se puede evaluar la oportunidad de implementación, como lo es el parqueo, menú orgánico, alimentos saludables y con gluten, bebidas con licor, así como la opción de personalización de las bebidas.

Otra ficha realizada y evaluada es la de Crea Sala, la cual representa un espacio de acuerdo a la tendencia de Third Place, tiene wi-fi de gran velocidad, tomacorrientes, además de espacios grupales e individuales para trabajar y por último, se le da café gratis al cliente. El establecimiento funciona con cuotas de alquilar y se pueden realizar reservaciones. Por último, la ficha de los supermercados de conveniencia, en algunos casos como el AMPM tiene espacios para tomar alimentos, y tiene la característica de tener máquinas para comprar café instantáneo.

En segunda instancia se complementa el análisis con una revisión de las redes sociales y los comentarios que los clientes hacen en las páginas de los negocios de interés, comentarios ver Tabla 9. Comentarios de redes sociales . Estos se clasifican como positivos o negativos según la calificación del cliente en la red social (entre una o tres estrellas negativos y entre cuatro o cinco positivos).

Tabla 9. Comentarios de redes sociales – negocios de interés

Posible competidor	Positivos	Negativos
From scratch (San José)	<b>Empaque</b> agradable Precios accesibles y repostería <b>fresca</b>	Cerrado los sábados
Café Roso (Heredia)	Lugar acogedor. <b>Precios vs porción adecuados</b> Franelas en días fríos y buena atención Sin presión minutos antes de cerrar <b>Pet friendly</b> Opciones <b>veganas</b> Buen <b>ambiente</b> (casual, fresco, tranquilo)	<b>No disponibilidad de platillos del menú.</b> Tiempo de espera largo (Más de 30 minutos) Moho en la repostería. <b>Cerrado antes de la hora.</b> <b>Mala atención:</b> no dieron disculpas por el error. Pan añejo.
Mil948 (Los Yoses)	Decoración <b>elegante</b> Comida <b>orgánica</b> <b>Ambiente</b> acogedor Cocina <b>creativa</b> Cocteles clásicos y de <b>calidad</b> Excelente descubrir mundo de la coctelería	No dejan ordenar en la barra de cocteles <b>Precios muy altos</b>
Fresh market	Variedad Buen café	Mal servicio al cliente Incumplimiento del horario No tienen disponibilidad de productos No hay productos frescos Precios altos
Creasala	Buena atención Buenas tarifas mensuales Lugar acogedor Zona de impresión y salas de reunión Café y té gratis Buen wi-fi Opciones vegetarianas	Sin comentarios negativos
Kracovia (San Pedro, San José)	Buena <b>decoración</b> Buena atención <b>Multilingüe</b> Comida rica Jardines Porciones pequeñas (usaron estándar de cappuccino 6oz) Fácil acceso Buena música	El lugar parece <b>abandonado y no aseado</b> <b>Atención lenta</b> <b>Sirven diferente a lo que dice el menú</b> Pelo en la comida Refresco caliente Baja calidad de ingredientes: clientes enfermos <b>Mala presentación de salones</b> Servicios sanitarios sin aseo No abre domingos Precios vs porción inadecuado
Café Prana (San Isidro, Heredia)	Buen servicio, amables, respetuosos <b>Atención personalizada</b> Buena comida Música en directo Precios vs porción adecuados Buen ambiente, acogedor, relajado Buena presentación <b>Buen aroma</b>	<b>Atención lenta</b> , espera para mesa, espera para tomar la orden y para recibir la comida Cobro de cafetería y restaurante diferentes Mala presentación de meseros

Tabla 9. Comentarios de redes sociales – negocios de interés

Posible competidor	Positivos	Negativos
Cafetería Coopedota - Privilegios (Santa María de Dota, Cartago y San Pedro)	Ambiente y menú agradable. Buen café y comida. Café de San Pedro: El servicio al cliente, ambiente y atención también son puntos altos que cabe recalcar. Lugar muy acogedor, ideal para una tarde de café. El mejor café del país preparado por los mejores Baristas utilizando <b>métodos</b> diferentes Personas amables	Cafeterías en Cartago y Santa María de Dota: Comida desagradable y cara. Servicio pésimo, tiempos de espera muy largos. Saloneros no atienden de forma agradable. No cumplen el horario.
Café Don Mayo (Plaza Bratsi, Heredia: 7 a 6:30 p.m)	Lo mejor de todo es la atención y el servicio, inigualable Todo muy delicioso, calidad de la comida excelente Se aprende acerca del <b>arte del café</b> a través de la infusión	No saben cobrar ni dar el vuelto Salonero no tiene buena presentación
Café del barista (San José)	Buena repostería Bonita decoración Buen servicio por parte de los baristas <b>Sentido ecológico</b>	No sirven lo pedido al mismo tiempo <b>Comida fría</b> , mala calidad Mal servicio del personal Precios muy altos
Cafeoteca (Barrio Escalante, San José)	Buen sabor del café Buena atmósfera para pasar el rato Muchas variedades de café y técnicas Muchos elogios al barista	Mucha duración del servicio No disculpa de parte del personal por no atender en tiempo prudente Precios elevados por la repostería y comida
Café rojo (San José)	Buen ambiente y decoración Buena repostería Muchos elogios a la comida y la experiencia de la misma Buenos precios	Mal olor dentro del establecimiento Mala presentación de los platillos
Hard rock café (Belén, Heredia)	Buen ambiente y servicio	Precios altos Mal servicios <b>Problemas o desorganización con las reservaciones</b> Mucha espera para que atienda, traigan bebidas y comidas Falta de aseo del establecimiento En las ofertas no alcanza para cuando se pide
Café Kahawa (San Gerardo de Dota)	Excelente lugar, trato y comida. Buena relación entre <b>precios / calidad</b> . Ambiente relajado en medio de mucho <b>verde</b> . Instalaciones amplias, bonitas y limpias. Tienen <b>parqueo</b> Personal muy amable, servicial y excelente atención. Tiene <b>cobijas</b> para los clientes. Vista al río hermosa. Sentir lo fresco del río y las bellezas de la naturaleza no tiene precio. Pet friendly.	En el menú deberían incluir opciones para <b>vegetarianos y celiacos</b> . Cobraron doble al pasar la tarjeta. Calle en no muy buen estado para llegar al lugar. Tener cuidado, se debe ir despacio.
Kapra Café (Tibás: 9 a 7p.m)	Atención excelente Café y chocolate maravillosos Sitio encantador Servicio impecable, muy ameno el lugar, recomendadísimo. Música <b>jazz</b> , <b>ofrecen un libro</b> para leer Ambiente con un buen diseño concepto y decoración Ubicación estratégica Buenas opciones de acompañamiento, repostería demasiado rica Es un café que puedo recomendar a todo buen amigo Para los que buscan un excelente momento de relajación, un lugar lleno de armonía y un Café Gourmet	Tiene unas <b>sillas sin respaldar</b> → <b>**tomaron en cuenta este comentario e hicieron el cambio.</b>

Tabla 9. Comentarios de redes sociales – negocios de interés

Posible competidor	Positivos	Negativos
Café República CR (Tibás: 11 a 7p.m)	Excelente servicio Ambiente acogedor, tranquilo, la decoración y la luz del lugar muy chiva Excelentes precios Postres frescos y deliciosos No se vayan sin probar el brownie Café espectacular	
Underground Brew Café (Barrio Escalante)	Lugar diferente <b>Barista amable</b> , se toma el tiempo para explicar los tipos de café que tiene, se interesa por escuchar opiniones del lugar y servicio, Excelente atención, música y ambiente Comida deliciosa, presentación muy bonita Parada obligatoria para los amantes del café Pie de limón es una maravilla	Los asientos no son lo mejor Le falta tener uno o dos espacios de mayor <b>privacidad</b>

Esta sección es el insumo mediante el cual el grupo de trabajo define las características que agregan valor a los clientes, las cuáles son la base para la sección 4.2 Océano Azul y aplicación de la herramienta de Despliegue de Función de Calidad, las cuales se muestran a continuación clasificadas como positivas o negativas:

#### Positivas

- Empaque agradable
- Pet friendly
- Precios vs porciones y calidad adecuados
- Buena decoración
- Multilingüe
- Buena atención
- Barista amable
- Buen aroma
- Parqueo
- Música
- Ecológico
- Se aprende del café
- Lugar espacioso
- Calidad de productos
- Cercano a lugar de residencia
- Variedad de bebidas
- Comida gratis
- Tarifas mensuales y cómodas
- Elementos de oficina

#### Negativas

- Reservaciones desorganizadas
- Comida fría
- Sin privacidad
- Sin opciones veganas o celiacas
- Asientos sin respaldar
- Atención lenta
- Platos no disponibles
- Desaseado
- No cumplen horario
- Mala atención al cliente
- Mala presentación del personal

### 3.4.2 Negocios de interés internacionales

La llegada a Costa Rica de grandes cadenas de cafetería como Starbucks y Juan Valdez, junto con la promoción de sus métodos de preparación y la experiencia de la tienda de café de lujo, los ha hecho populares entre los costarricenses (Perfect Daily Grind, 2018). Esto genera en el grupo de investigación un interés en visitar y ahondar en una revisión de características de los cafés mencionados. El resultado de la observación, obtenido a través de las visitas de campo realizadas, se presenta a continuación:

- ✧ Se proporciona una experiencia que fusiona la educación y conocimiento en torno al café.
- ✧ El café se posiciona como un producto gourmet.
- ✧ Se enfatiza en el origen y características de los granos de café.
- ✧ Se proyecta la figura del barista como experto.
- ✧ La opción de personalización en las bebidas es diversa.
- ✧ La oferta incluye complementos alimenticios llamativos y variados.
- ✧ Las cafeterías contemplan la incorporación de Wi-fi y espacios que propician la conexión digital y física de las personas.



## 4 Propuesta de valor

### 4.1 Identificación y análisis de oportunidad de propuesta de valor

#### 4.1.1 FODA

Esta es una herramienta que con base en David (2008), permiten el desarrollo de cuatro tipos de estrategia:

- ✓ FO (fortalezas-oportunidades): se utilizan las fortalezas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas
- ✓ DO (debilidades-oportunidades): busca superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas
- ✓ FA (fortalezas-amenazas): utiliza las fortalezas de una empresa para evitar o reducir las amenazas externas
- ✓ DA (debilidades-amenazas): buscan reducir las debilidades internas y evitar amenazas externas

Con base en lo anterior, se decide realizar una adaptación que involucra un análisis de las de negocios de interés a partir de las visitas de campo y revisión de comentarios en redes sociales (Facebook e Instagram), realizadas por el grupo de investigación. Los resultados se observan en la Figura 6 cuyas estrategias se consideran durante la etapa posterior de diseño.

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		-Cafeterías internacionales cuentan con posicionamiento en el país - Experiencia en manejo empresarial - Conocimiento en el comportamiento de la demanda a lo largo del año - Menús con oferta variada, en promedio 39 bebidas diferentes y 29 opciones de acompañamientos - Acompañamientos atractivos	- Poca exploración de la mezcla de bebidas espirituosas con café - Horario de atención culmina antes de las 7p.m - En las cafeterías nacionales no se saca ventaja de la figura del barista
OPORTUNIDADES	- Integración de conceptos / hibridación de formatos - Crecimiento en el consumo de café en Costa Rica - Deseo de entretenimiento del público meta - Importancia del atributo de café 100% nacional	<b>Estrategias FO</b> - Desarrollar una oferta innovadora fusionando características atractivas para los clientes potenciales, sobre las cafeterías analizadas - Satisfacer necesidades de 3 segmentos de mercado: entretenimiento, café para llevar y third place - Identificar y aprovechar fechas del año que generan incremento en la demanda mediante acciones promocionales y de exposición de marca	<b>Estrategias DO</b> - Brindar opción de entretenimiento en la preparación de bebidas con personal con conocimientos en barismo y bartender - Aprovechamiento de proveedor de café artesanal como socio - Horario extendido para atención de clientes después de las 6p.m
AMENAZAS	- Crisis fiscal ocasiona disminución en la capacidad adquisitiva de las personas - Capital limitado de inversión - Gran cantidad de cafeterías en la GAM	<b>Estrategias FA</b> - Explotar las características de emprendimiento local de la mano con el consumo nacional de café artesanal - Destacar características diferenciadoras de la idea de negocio que permiten atender tres segmentos de mercado	<b>Estrategias DA</b> - Aprovechar recurso humano que mezcla conocimiento en barismo y bartender, que evita destinar recursos económicos en dos expertos distintos - Proporcionar una oferta innovadora que resulte atractiva y diferenciada para atraer clientes con capacidad adquisitiva limitada

Figura 6. Análisis FODA

#### 4.1.2 Análisis de fuerzas de Porter

Seguidamente se aplica el modelo de las cinco fuerzas de Porter el cual se realiza según (López, 2009), para identificar el impacto que tienen los competidores actuales y futuros, los productos sustitutos, así como el poder de negociación de los clientes y los proveedores para poder contar con una visión completa de estos participantes y diseñar estrategias que permitan atender las amenazas y oportunidades, las fuerzas las describe (López, 2009) como:

- Poder de negociación del cliente: grado de influencia del cliente en la compra, esta puede depender del volumen del comprador, facilidad del cliente para cambiar de empresa, información con la que cuenta el comprador, existencia de sustitutos.
- Poder de negociación de proveedores: grado de influencia del proveedor en la compra, puede depender de facilidad de cambiar de proveedor, grado de diferenciación, productos sustitutos.
- Amenaza de nuevos entrantes: referido a los productos o servicios que pueden surgir. Depende de barreras de entrada, economías de escala, ventajas de costo, acceso a canales de distribución.
- Amenaza de productos sustitutos: se refiere a los productos o servicios que pueden reemplazar la oferta, ese depende del precio, facilidad del cliente para sustituir, disponibilidad.
- Rivalidad entre competidores: influenciada por todas la anteriores y también del entorno.

Esta aplicación toma como criterio todos los hallazgos del estudio de mercado anterior y fue realizada por el grupo de trabajo. El resultado se puede observar en la Figura 7.

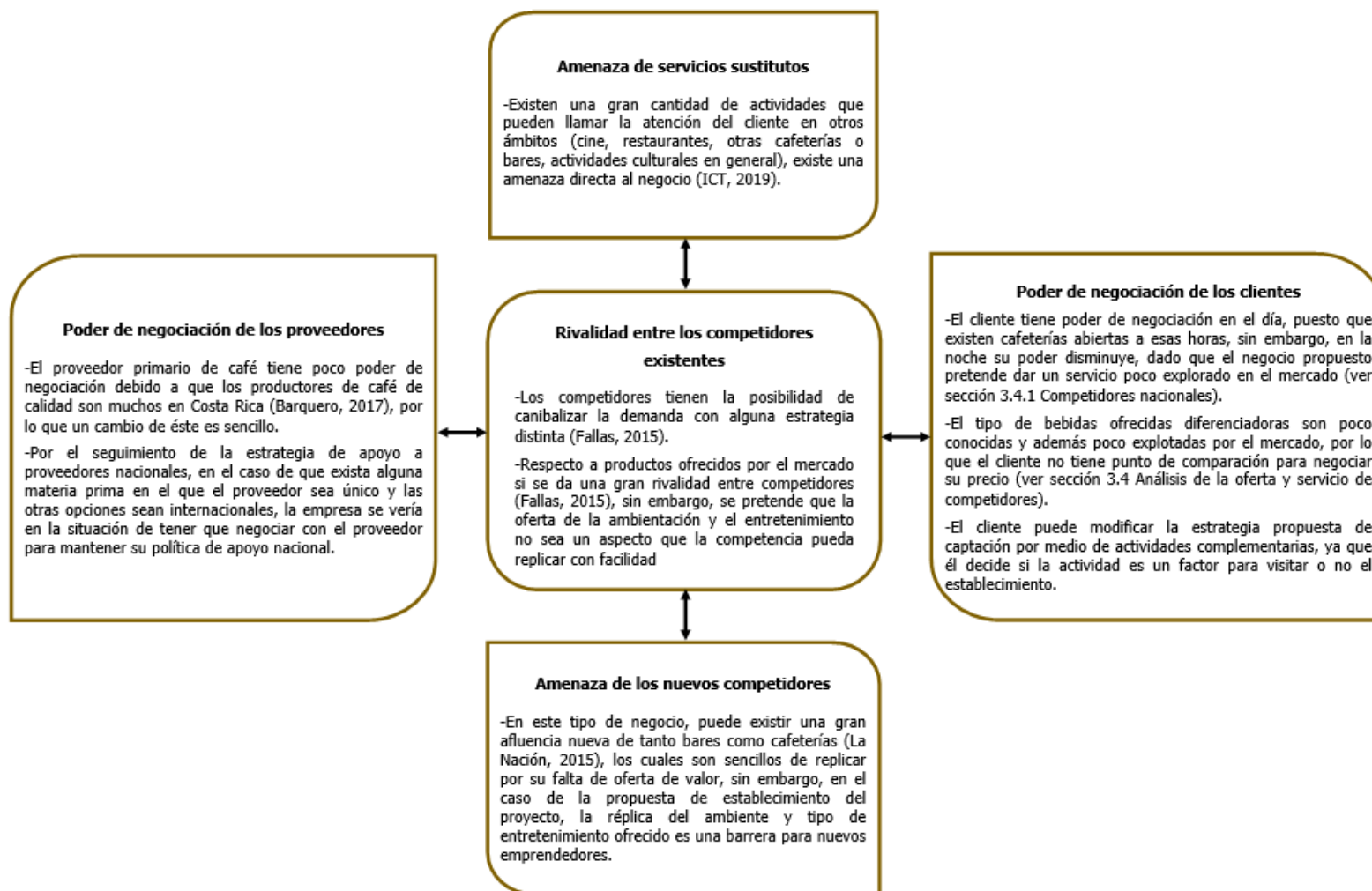


Figura 7. Fuerzas de Porter

## 4.2 Océano azul

La propuesta de valor del modelo de negocio tomando en consideración todos los elementos extraídos del diagnóstico anterior, siento ésta en primera instancia, un establecimiento que combina las características de un café y un bar, de manera que se ofrece un ambiente diferenciado que permite brindar un tipo de entretenimiento innovador, y que cuenta con horarios de atención ampliados para que el cliente acuda según su conveniencia. De acuerdo con la segmentación de mercado que se puede observar en secciones anteriores, se procede a puntualizar aspectos de la propuesta según las necesidades de cada uno.

En primer lugar, para el caso de los **millennials** se propone:

1. Utilización de la tecnología como parte del servicio para ordenar, de manera que se proporcione una aplicación que permita la escogencia de la comida y bebidas de manera digital. Este software estaría ligado para realizar la administración del local (control de inventario, órdenes de compra, proceso de cajas, entre otras.).
2. para llamar la atención se hace uso de las redes sociales para la promoción, publicidad y la interacción con los clientes, sin dejar de lado la publicidad por medio de "influencers".
3. Para ofrecer el mejor servicio, se plantea tener políticas de contratación estrictas, de manera que se garantice una experiencia positiva para el cliente, además de darle énfasis a la capacitación de este personal para que conozca todos los procesos e información necesaria sobre el negocio.
4. Se proyecta tener la opción de personalización, de manera que se les brinde un listado de ingredientes y cuenten con orientación del barista para escoger una bebida diferente y el método de preparación adecuado. Adicional, por medio de dispensadores, el cliente pueda escoger él mismo el tipo de tueste que desea y que se lo lleve al barista para la preparación de su café. Como parte de la personalización también se propone que el cliente pueda escoger su taza y además la oferta de un menú de acuerdo con sus necesidades alimentarias (saludable, vegano, vegetariano, entre otras).

Por otro lado, en el caso de los **Centennials** se propone lo siguiente:

1. Para cumplir con sus expectativas de pragmatismo y racionalidad, se propone el uso de las redes sociales mencionadas anteriormente para proveer contenido de carácter informativo, así como la inclusión de la responsabilidad social empresarial.
2. Calidad en el servicio por medio de la contratación del personal calificado y el uso de recursos de calidad en toda la cadena.

Después de la explicación de la propuesta respecto a la primera segmentación realizada, se pasa a la segunda parte basada en el beneficio del servicio. Para empezar, se propone para el ámbito del **entretenimiento**, satisfacer las necesidades con los siguientes aspectos:

1. Proceso de producción del café (tostado y molido): se pretende que el negocio exhiba el proceso de producción del café desde el tostado de manera que la maquinaria sea parte de la infraestructura y que permita el involucramiento del cliente en las actividades de tostado y molido.

2. Preparación del café por parte del barista: se pretende que la preparación del café o cocteles en el establecimiento se realice de manera que sea un espectáculo para los clientes, en el que éstos sean partícipes del procedimiento, aprendan y se entretengan con el arte de barismo.

En esta parte se busca emocionar al consumidor por medio de los 5 sentidos. El olor es importante en el establecimiento para que permita evocar las memorias en el cliente lo cual se logra con las actividades de tostado y molido, por otro lado, la vista es estimulada por la infraestructura (infraestructura, maquinaria, mobiliario, barra y decoración), vestimenta del personal, vista del proceso en funcionamiento (incluyendo el espectáculo del barista), y por medio de la información de la cultura del café. El tacto se motiva por la experiencia de tocar los granos de café, así como con el autoservicio por medio de la escogencia del grano para su bebida, mencionado anteriormente. El gusto se evidencia los alimentos y bebidas ofrecidas en el establecimiento son el principal medio de estimular este sentido, adicionalmente el proceso de tostado puede brindar la oportunidad a los clientes de probar el café y por último la oferta de bebidas alcohólicas combinadas con café de manera que se le proporcione al cliente una experiencia de sabores diferenciada. Por último, el oído se estimula por la escucha de la maquinaria del proceso y la ambientación musical del establecimiento.

3. Socialización y confort: Se propone poner a disposición diversidad de mobiliario para garantizar la comodidad, por ejemplo, sillones. Además, incentivar la socialización de los clientes por la exhibición del proceso y la distribución del espacio y por medio de la personalización de las bebidas, ya que incentiva la comunicación entre los clientes que acudan acompañados y con el personal.

El siguiente segmento de mercado por considerar es el de **“third place”**. Para este se plantea:

1. Tener un espacio específico con las condiciones de infraestructura necesarias que permita a las personas trabajar o estudiar en el establecimiento, como Wi-Fi, toma corrientes y pizarras.
2. Atmósfera aislada del proceso de producción para que sea rejalada y accesible en todo momento y que a su vez permita y fomente la lectura. Se brinda la opción de trabajo grupal o individual, además de la oferta de consumo de bebidas y comidas como diferenciador de los espacios de “co-working” existentes.

Para el último segmento de mercado planteado es el de **café para llevar**:

1. Infraestructura el negocio tenga un espacio diseñado que permite a las personas comprar el café sin necesidad de entrar al establecimiento, además un diseño de proceso que permita garantizar la rapidez del servicio, esto aunado a la necesidad de inmediatez planteada de los Centennials.
2. Se define la utilización de la aplicación que permita realizar órdenes anticipadas y llegar a recoger el café posteriormente. Alineado a las necesidades del segmento, se planea un horario de acuerdo con los horarios de trabajo del segmento. Por último, se considera que el empaque utilizado tenga materiales ecológicos y que sea cómodo para llevar.

Con el insumo de las secciones anteriores se decide dividir las áreas y curvas de análisis por servicio y producto, así como por segmento generacional, para analizar e identificar rasgos de cada perfil de segmento de mercado. Esto permite tener más claridad de los elementos que agregan valor al cliente. Además, los negocios de interés, los cuales fueron visitados o investigados en redes sociales, se muestran en la Tabla 10, los cuales se clasifican en:

- Sustitutos: entendidos como cafeterías tradicionales, que parte de las opciones principales a las cuáles los consumidores recurren como medio de entretenimiento.
- Alternativos: son los negocios que ofrecen un medio de café para llevar o third place, por ejemplo, se considera Vindi por ser un lugar de fácil acceso para comprar café sin necesidad de quedarse en el establecimiento
- Directos: aquí se incluyen las cafeterías que se asemejan a la idea de negocio, por ejemplo: un espacio de third place, café diferenciado y sólo en el caso de Mil 984 la opción de bebidas a base de espresso con espirituosas.

*Tabla 10. Negocios sustitutos, alternativos y directos*

Sustitutos		Alternativos	
Cabra Negra	Santo Café	Casas de habitación	Fresh Market
Privilegios	Spoon	Workings	Vindi
Café Rosso	Kawa	Creasala	
Prana	Dulce Junio	AM PM	
Cafeoteca	Hard rock		
Krakovia	Jazz Café		
De acá			
		Directos	
		Starbucks	
		Juan Valdez	
		Mil 948	

Para la aplicación de las curvas se aplica una matriz multicriterio para delimitar qué características considerar, estas se clasifican según la fuente de insumo:

- El cuestionario, grupos focales y criterios de la idea de negocio que resultaron de la lluvia de ideas de la Tabla 7. Lluvia de ideas análisis de interés.
- Análisis de negocios de interés: las fichas y revisión de redes sociales.
- Otras propias de la idea de negocio y que hasta este momento se consideran para la propuesta.

Seguido, los criterios bajo los cuales se evalúan dichas características son:

- A. Si son esperadas por el consumidor
- B. Si son diferenciadores o elementos de atracción
- C. Grado de importancia en la propuesta

Y se califican bajo la escala de:

- 1 = No influye en el criterio
- 2 = Influye medianamente en el criterio de decisión
- 3 = Altamente influyente en el criterio de decisión

Tabla 11. Matriz multicriterio para curvas de valor

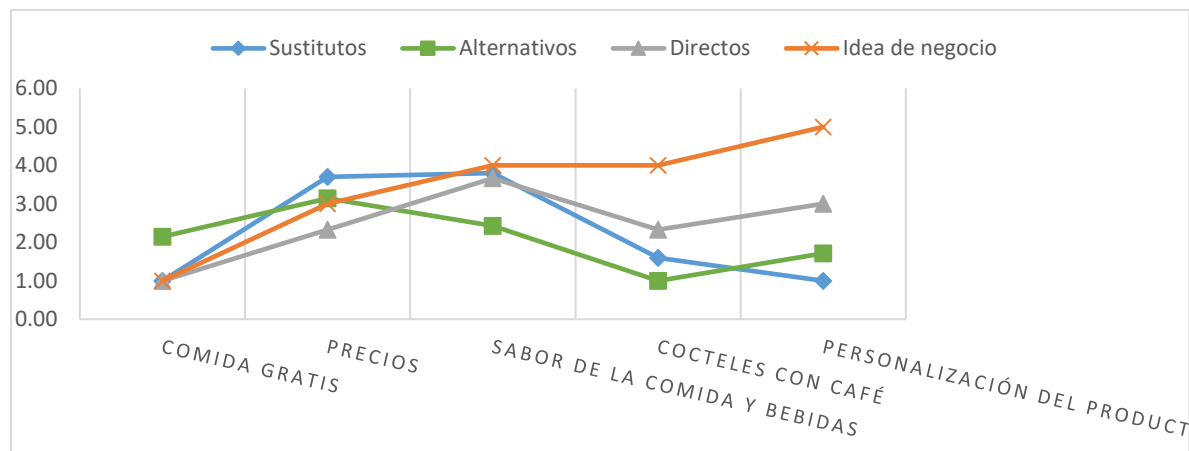
Clasificación	Característica	A	B	C	Total
Cuestionario, grupo focal y propios de la idea de negocio	Café diferenciado (orgánico o especialidad)	1	3	3	7
	Decoración	1	2	3	6
	Servicios complementarios: wifi o tomas corrientes	2	2	3	7
	Menú diferenciado: (opciones vegetarianas, sin gluten, saludable)	1	3	2	6
	Bebidas de café con espirituosas	1	3	3	7
	Personalización del menú	1	3	3	7
	Horario extendido	1	3	3	7
	Tiempo de servicio	2	3	1	6
	Capacidad del local	1	2	1	4
	Público meta	1	1	1	3
	Parqueo	3	2	1	6
Análisis de negocios de interés	Empaque agradable	1	2	2	5
	Pet friendly	1	2	1	4
	Precios vs porciones y calidad adecuados	3	2	3	8
	Multilingüe	1	1	1	3
	Buena atención	3	3	3	9
	Barista amable	3	3	3	9
	Buen aroma	1	2	1	4
	Música	1	2	2	5
	Ecológico	1	2	2	5
	Se aprende del café	1	2	3	6
	Lugar espacioso	1	2	1	4
	Calidad de productos	3	3	3	9
	Cercano a lugar de residencia	1	2	1	4
	Variedad de bebidas	2	1	2	5
	Comida gratis	1	3	2	6
	Tarifas mensuales y cómodas	2	3	1	6
	Elementos de oficina	2	2	3	7
	Reservaciones organizadas	2	3	2	7
	Comida caliente	2	1	1	4
	Con privacidad	1	2	1	4
	Asientos con respaldar	2	1	1	4
	Atención rápida	2	2	3	7
	Disponibilidad de platillos en todo momento	2	2	1	5
Cumplimiento de horario	2	1	3	6	
Buena presentación del personal	1	2	2	5	
Otros propuesta	Presencia de barista	1	3	3	7
	Presencia de proceso productivo	1	3	3	7

De estas, se toman sólo las de mayor resultado, entre 6 y 7, y se consolidan en la Tabla 12 a continuación:

*Tabla 12. Características el servicio y producto*

	Servicio		Producto
Esperados por el cliente	Mensualidad / Tarifas de entrada Parqueo Tiempo del servicio Áreas de impresiones	Elementos de oficina Atención al cliente Aseo	Precios Sabor de la comida y bebidas Presentación atractiva de comida y bebidas
Diferenciadores o atractivos	Reservaciones Medio de entretenimiento RSE	Wifi-tomas Horario nocturno +7pm Cultura del café	Comida gratis Opciones veganas, saludables... Especialidad Innovación del producto
Propuesta	Presencia de proceso productivo Ambiente diferenciado Entretenimiento con barista		Cocteles con café Personalización del producto

Finalmente, los resultados de las curvas de servicio y producto para cada generación se pueden observar en Figura 8, Figura 9, Figura 10 y Figura 11 respectivamente.



*Figura 8. Curva de valor productos para Millennials*



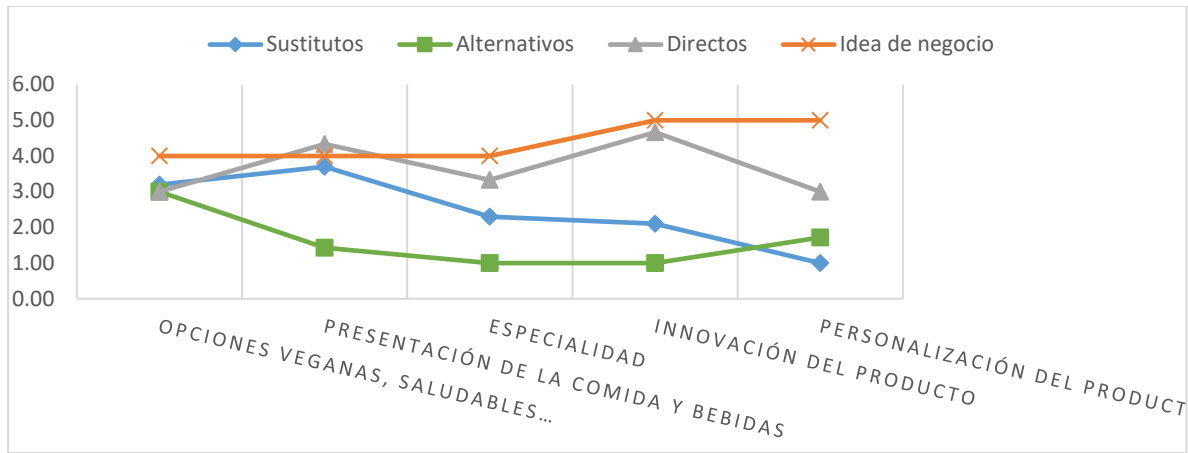


Figura 9. Curva de valor productos para Centennials

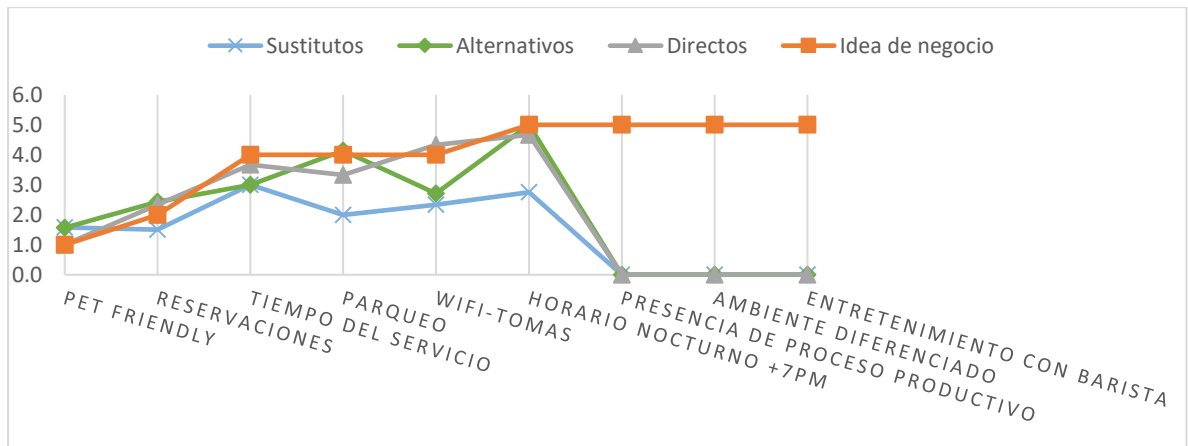


Figura 10. Curva de valor servicios para Milleennials

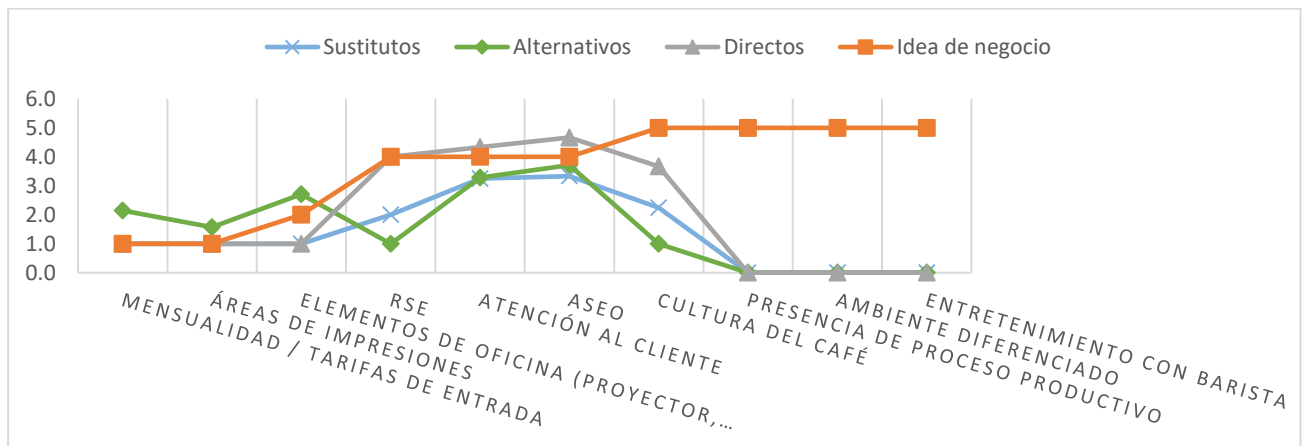
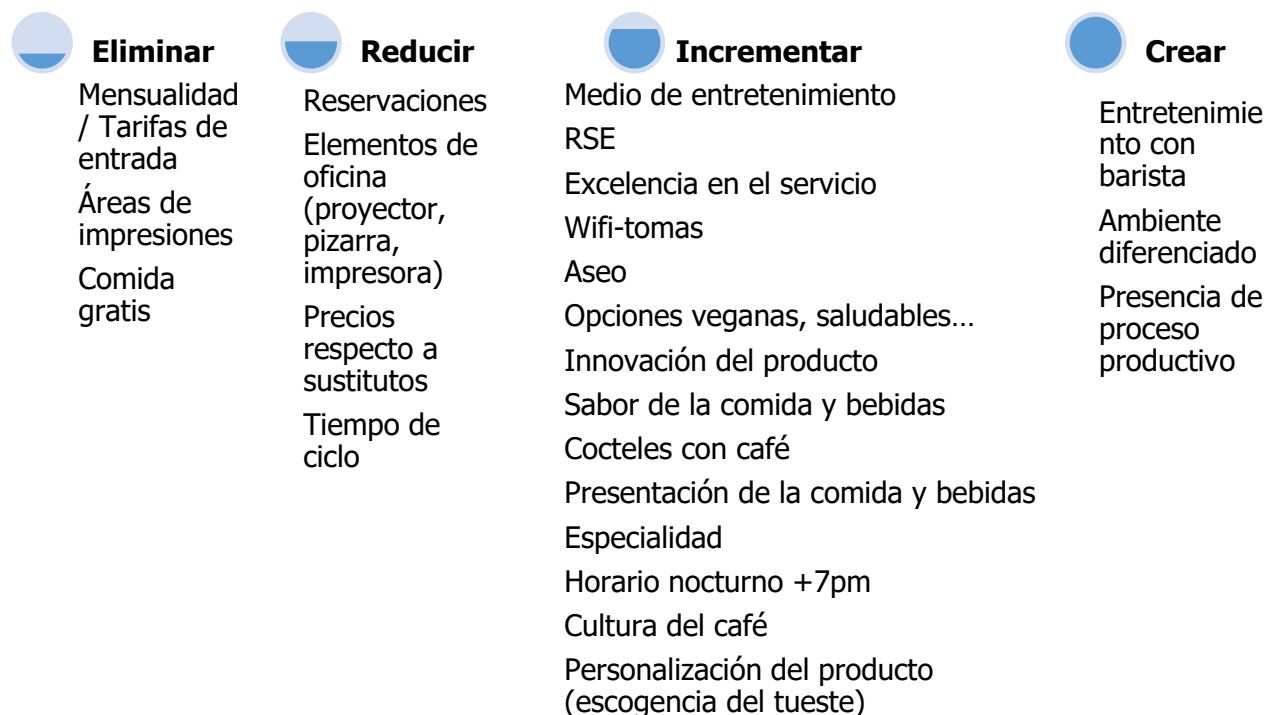


Figura 11. Curva de valor servicios para Centennials

Se analizan las anteriores curvas de valor mediante la aplicación del cuadro estratégico de la metodología de Océano Azul, ver Sección 5.2.1. Este se define bajo los criterios de eliminación, reducción, incremento y creación de las áreas de la idea de negocio en cuestión, cuyo resultado se nota en Figura 12.



*Figura 12. Resultados cuadro estratégico Océano Azul*

## 5 Requisitos legales

Es indispensable tener certeza sobre los requisitos legales aplicables. En las siguientes secciones se presentan las actividades necesarias para la inscripción, la puesta en marcha de un establecimiento como el propuesto y por último otras legislaciones o normas aplicables.

La Tabla 13 muestra las actividades y documentación en relación con la inscripción y puesta en marcha, con el detalle de la persona encargada o autorizada para realizar el trámite, además del medio para hacerlo (plataforma o institución) así como el tiempo estimado de emisión de los permisos respectivos. Se obtiene que aproximadamente son seis meses de duración por la completitud de dichos trámites.

Cabe destacar que los trámites descritos en la Tabla 13 son aplicables a lo solicitado por la plataforma electrónica CrearEmpresa, el cual es un sitio web donde ciudadanos y notarios pueden inscribir e iniciar su empresa, completamente en línea, por medio del cual se logra la interconexión de distintas instituciones y la simplificación del trámite para lograrlo de forma fácil y expedita (Crear Empresa, 2012).

Tabla 13. Legislación aplicable en inscripción y puesta en marcha

Proceso	Actividad	Detalle	Días	Quién	Dónde/Cómo
<b>Inscripción de sociedad mercantil</b>	Certificado Digital	Es un método que asocia la identidad de una persona o equipo, con un mensaje o documento electrónico, para asegurar la autoría y la integridad del mismo.	5	Notarios, asistentes, representantes legales de las personerías jurídicas y sus autorizados	Cita por medio de 1-311 opción 8 emitido por el Sistema Bancario Nacional
	Formulario de solicitud, cancelar timbres y costos, verificar información Firma digital de solicitud		24	Notario activo ante la Dirección Nacional de Notariado	Registro Nacional a través de CrearEmpresa. Realizarlo por número para agilizar el proceso
<b>Puesta en marcha</b>	Registro en Crear Empresa	Firma digital, Localización del negocio. Tipo de actividad: de servicio de comidas y bebidas, riesgo B (cuento reúna a 100 o más personas), modo de prestación (Persona jurídica/física), tamaño del negocio, declaración jurada	5	Persona física o jurídica desarrolladora	Plataforma de Crear Empresa
	Certificación de propiedad de bienes inmuebles	Respaldo de propiedad	15	Representantes legales de las personerías jurídicas o dueño del bien	Emitido por el Registro Nacional mediante plataforma CrearEmpresa.
	Certificación de planos catastrados digitalizados	Elaboración e inscripción de planos territoriales a Registro Civil y emisión por parte del Registro Nacional web	15	Topógrafo inscrito en CFIA	Topógrafo mediante plataforma Registro Nacional mediante plataforma infoapt.cfia.or.cr/
	Certificado de Uso de Suelo	Uso de un inmueble	20	Persona física o jurídica	Municipalidad respectiva
	Permiso sanitario de funcionamiento del Ministerio de Salud	Requisito: 4 meses después debe tenerse el plan de emergencias y salud ocupacional	17	Persona física o jurídica desarrolladora	Ministerio de Salud
	Viabilidad Ambiental del SETENA para empresas de bajo impacto ambiental	Lineamientos que requieren cumplimiento por ley para actividades, obras o proyectos. Aplica el formulario D2 de bajo impacto ambiental.	30	Persona física o jurídica desarrolladora	SETENA
	Póliza de riesgos de trabajo del INS		5	Representante legal o autenticado por notario	
	Patente comercial tipo servicios y patente de bebidas alcohólicas tipo C.	Permisos Sanitarios de Funcionamiento Clasificación del tipo de industria por el Ministerio de Salud y Certificado de uso de suelo	20	Entregar debidamente completo la "Solicitud de Seguro"	Emitida por el INS Municipalidad donde se ubique el local
	Inscripción como patrono en la Caja Costarricense de Seguro Social		5	Persona física o jurídica desarrolladora /Patrono	Plataforma de CrearEmpresa ante CCSS.
Inscripción como contribuyente en la Dirección General de Tributación. Declaración de Inscripción en el Registro Único Tributario		5	Persona física o jurídica desarrolladora	Plataforma Portal Administración Tributaria Virtual (ATV) ante Dirección General de Tributación	

Fuente: Elaboración propia con datos de (Crear Empresa, 2012).

Ahora, la Tabla 14 incluye las mencionadas legislaciones y normas, que son consideradas en algunos casos como básicas y en otros como deseables, pero que no están catalogadas como requisito obligatorio según la ley costarricense.

*Tabla 14. Otras legislaciones y normas aplicables*

<b>General</b>
<b>Acuerdo sobre la aplicación de medidas sanitarias y fitosanitarias</b>
Aplicable los artículos 2.2 y 6.1. El primero establece que los miembros de la Organización Mundial del Comercio tienen que asegurar cualquier medida sanitaria y fitosanitaria para salvaguardar la salud y vida de los seres humanos, animales y preservar la vida vegetal; el segundo que dichas medidas deben adaptarse a la zona de origen y destino del producto.
<b>Ley 7600 Igualdad de Oportunidades para las Personas con Discapacidad</b>
Establece disposiciones generales para asegurar el acceso libre y universal a todo espacio construido ya sea en escaleras, rampas, servicios sanitarios, estacionamientos, ancho de pasillos y puertas, pasamanos, pasos peatonales, etc., por lo tanto, en este caso se toma en cuenta del capítulo IV, los artículos 42, 43 y 44.
<b>Seguridad ocupacional - norma técnica del seguro riesgos del trabajo y salud ocupacional</b>
Con fundamento en el artículo 284 del título IV del código de trabajo se debe establecer los cambios y ajustes para implementar programas o acciones de salud ocupacional. Las áreas claves para la aplicación de una estrategia son la organización, medio ambiente y tarea, las cuales incluye desde políticas, programas de salud ocupacional, identificación de riesgos de cada centro de trabajo, procedimientos de seguridad e incorporar los métodos de trabajo, las técnicas de seguridad y de ergonomía establecida en las disposiciones, reglamentos y normas técnicas de salud ocupacional. Se debe mantener el control de salud de los trabajadores mediante exámenes médicos principalmente de carácter preventivo, y emplear equipos e instrumentos de protección personal.
<b>Manual de disposiciones técnicas del cuerpo de bomberos</b>
Establece parámetros específicos para proteger y evitar un incendio de una construcción, define aspectos físicos de un recinto para agilizar la evacuación en caso de emergencia. Considera salidas, escaleras, rampas, áreas de refugio, pasadizos, señalizaciones, barandas, y disposiciones para los medios de egreso e ingreso. Aplica el capítulo 3 y sección 4.1, la cual habla de indicaciones para sitios de reunión pública.
<b>Ley 9047 de Regulación y Comercialización de bebidas con contenido alcohólico</b>
Establece los detalles del tipo de patente aplicable para la idea de negocio en cuestión, Artículo 4. Así como los diferentes lineamientos que se deben seguir para la obtención y tenencia de la licencia, como impuestos, horarios, regulaciones de venta: Artículo 5, Artículo 8-12, Capítulo II y IV. También detalla que la entidad responsable de dar la patente es la municipalidad y toma en consideración: plan regulador, normativa de uso de suelo y criterios de conveniencia en los cuales se cuenta con el Ministerio de Salud e Instituto de Alcoholismo y Farmacodependencia.
<b>Ley de impuestos de patentes de actividades lucrativas</b>
Detalle los requerimientos para la solicitud y tenencia de la patente comercial, entre esto el impuesto correspondiente Artículos 14-17, fechas de pago Artículo 7, requisitos de declaración de renta Artículos 8-13. Asimismo clasifica la actividad lucrativa en cuestión como tipo Servicios, Artículo 14.
<b>Tipo de negocio: alimenticio</b>
<b>Ley General de Salud</b>
Título I, capítulo III, sección III artículos 196 – 238; deberes de personas que operan alimentos y las restricciones que los delimitan. Incluye los conceptos generales de alimentos, obligaciones en cuanto a las condiciones ambientales, de almacenamiento, transporte, instalación y operación de la materia prima, producto en proceso y terminado; para garantizar la no contaminación de los alimentos. Asimismo, recalca la obligación de cumplir con el permiso y acreditación del Ministerio de Salud. Título III, capítulo II y III, artículos 274-276 y 285-292 establecen los lineamientos de disposición de excretas, aguas negras, servidas y pluviales. El capítulo IV, artículos 295, 296, 297 relacionados con la emanación de sustancias que propicien la contaminación atmosférica. Capítulo V, artículos 298-307, deberes y restricciones para el funcionamiento y quehacer de las actividades industriales, (eliminación de desechos, residuos o emanaciones).

*Tabla 14. Otras legislaciones y normas aplicables (continuación)*

<p><b>Buenas prácticas de manufactura</b></p> <p>El capítulo 3 se refiere a la importancia de ubicación del establecimiento, de los equipos, diseño de infraestructura, consideraciones de equipo y utensilios; todo para evitar la contaminación cruzada y facilitar el mantenimiento y limpieza. Más en detalle la cláusula 3.2.2 da características para materiales de paredes, ventanas, techos, superficies de trabajo, el 3.2.3 lineamientos en caso de usar estructuras de carácter móvil, 3.3 de interés tener un espacio para el mantenimiento de equipo y utensilios. 3.4 es necesario un sistema de abastecimiento de agua, de desagüe de desechos, limpieza, e higiene que garantice inocuidad, área de almacenamiento según clase de producto alimenticio y separado de limpieza u otros. La temperatura, ventilación e iluminación deben permitir que las operaciones se realicen de forma higiénica. Capítulo 4, Control de operaciones, sobre el diseño de los procesos para garantizar que se producen alimentos inocuos, desde las compras de la materia prima, supervisión y entrega. Así como el manejo de documentación necesaria. Capítulo 5 Infraestructura, recomienda las áreas que debe incluir, equipo, cuya instalación debe facilitar su limpieza, 5.3 incluye como evitar propagación de plagas: control de desagües, agujeros, anidamiento de agua. Capítulo 6, Higiene personal, sobre la importancia de no permitir la manipulación de los alimentos por personas con estado de salud enfermo, así como procedimientos para aseo personal. Capítulo 7, Transporte, sobre la necesidad de que se garantice la no contaminación de los alimentos en esta actividad, Capítulo 8 sobre la información de los productos para dar trazabilidad, y por último, Capítulo 9, Formación, toma de conciencia y competencia, esto es sobre garantizar que el personal cuenta con las competencias necesarias y entiende la responsabilidad de sus actividades.</p>
<p><b>Sistemas de gestión de la inocuidad de los alimentos</b></p> <p>Capítulo 3 y 4 de manera general explica las generalidades sobre las medidas para el cumplimiento de los requisitos relacionados a la inocuidad de los alimentos, desde documentación, comunicación, evaluaciones y políticas. Es aplicable el capítulo 6, Gestión de los recursos: humano, infraestructura y ambiente de trabajo, Capítulo 7, Planificación y realización de productos inocuos, esta plantea el uso de programas de prerrequisitos que eviten peligros de inocuidad, también identificación y documentación de las características de los productos y procesos: esto con diagramas de flujo y medidas de control, plan HACCP, programas de seguimiento de punto críticos y al final los apartados son requisitos de trazabilidad y control de no conformidades y cómo disponer de los mismos.</p>
<p><b>Ambientales</b></p>
<p><b>Ley 7554 Ley orgánica del ambiente</b></p> <p>Capítulo IV sobre el impacto ambiental, establece el requisito de evaluación de impacto ambiental a gestionarse en la Secretaría Técnica Nacional Ambiental. Asimismo, del capítulo X al hace mención a la protección de los recursos aire, agua, forestal, suelo y energía. El artículo 65, dicta que las aguas residuales de cualquier origen deben de ser tratadas antes de ser descargadas a los mantos acuíferos, el artículo 66 y 67 establecen que se deben tomar medidas para evitar la contaminación de cuencas hidrográficas y el artículo 68 evitar la contaminación del suelo por acumulación, almacenamiento, recolección y por la disposición final de los desechos.</p>
<p><b>Ley 8839: Ley para la gestión integral de residuos:</b></p> <p>Aplica el artículo 4, 14, 15 y 16 estable primero la jerarquización de residuos y luego los requisitos de un programa de residuos por parte de los generadores, artículo 31 que las actividades, obras o proyectos nuevos que procesan, almacenan, traten residuos ordinarios y peligrosos deben obtener la viabilidad ambiental y artículo 38 establece las obligaciones de los generadores de residuos.</p>
<p><b>Código de buenas prácticas ambientales</b></p> <p>Se considera pertinente dado que en él se establecen acciones de prevención, corrección, mitigación y compensación que deben ejecutarse a fin de promover la protección y prevenir daños al ambiente, sin importar la categoría ambiental de la actividad. Asimismo promueve la integración de la variable ambiental como parte de la planeación, diseño, y ejecución de actividades para que se realicen de una forma armonizada y equilibrada con el ambiente, conforme a los principios de desarrollo sostenible.</p>
<p><b>Reglamento sobre el manejo de residuos sólidos ordinarios</b></p> <p>Es aplicable el Capítulo III, del reglamento; De las obligaciones de los usuarios y del almacenamiento de residuos sólidos ordinarios. Se hace mención especial a lo indicado en el artículo 10, sobre tareas básicas de los usuarios del servicio de recolección:</p>
<p>a) Realizar la separación y clasificación de los residuos sólidos ordinarios conforme a lo establecido en los reglamentos municipales.</p>
<p>b) Almacenar en forma sanitaria para su recolección los residuos sólidos ordinarios generados.</p>
<p>c) No depositar sustancias líquidas, pastosas o viscosas, excretas, ni residuos peligrosos o de manejo especial, en los recipientes destinados para la recolección de residuos sólidos ordinarios.</p>
<p>d) Colocar los recipientes en el lugar de recolección, de acuerdo con el horario establecido.</p>

*Fuente: Elaboración propia con datos de (Asamblea Legislativa, 2018)*

## 6 Conclusiones de diagnóstico

Costa Rica representa un mercado atractivo para inversores de franquicias internacionales, ya que consideran que el mercado no se encuentra saturado y que permite que los clientes encuentren la opción de su agrado entre todos los tipos de cafeterías que se encuentran en el país. Además, se tiene un indicador de consumo de café a nivel latinoamericano, en el que Costa Rica aparece como el segundo país que más consume y que además ha tenido un crecimiento de 7%, lo que lo convierte en un mercado potencial interesante.

Al presentar la idea de negocio a clientes potenciales, se obtiene una reacción positiva en la que un 77% de los encuestados demuestra interés en posibles visitas al negocio mostrado, por lo que se concluye que la idea de negocio tiene posibilidades de desarrollo.

Del grupo focal y del cuestionario aplicado, se obtiene como segmento de mercado, las generaciones millenials y centennials, los cuales van de edades desde los 15 a los 35 años. Asimismo, se identifican tres necesidades específicas de estos segmentos, siendo en primer lugar el entretenimiento, después el requerimiento de espacios que permitan trabajar y estudiar y por último, en concordancia con las tendencias de conveniencia y simplicidad de los servicios, se identifica la necesidad de un espacio para obtener café para llevar de manera práctica.

Por otro lado, el interés de los clientes potenciales en adquirir o probar bebidas que mezclen café con bebidas espirituosas, brinda una oportunidad de explotar este tipo de productos en el negocio, reforzado por el hallazgo en el que, e los negocios visitados, solamente un 38% presentan estas bebidas y en los casos estudiados solamente se tiene una o dos en el menú.

El estudio de la voz del cliente y el análisis de negocios de interés en Costa Rica, permite mejorar la propuesta de la idea de negocio, en la cual se presentan características específicas para los segmentos de mercado al que estará dirigido (millenials y centennials) y la oferta para las tres necesidades identificadas: presencia de proceso productivo de café, combinado con el show del barista para ayudar a la recreación del cliente potencial, además de un espacio que permita el estudio y trabajo de forma grupal e individual, y por último, una ventanita en la de forma anticipada el cliente podrá ordenar su café y recogerlo de manera rápida. Esta mejora realizada permite proponer un establecimiento que oferte estos tres espacios en un solo local.

Además, de todo el estudio realizado, y la aplicación de la metodología de Océano Azul, se extraen características que se deben incrementar en el negocio propuesto, como lo son: excelencia en el servicio, wifi-tomas, aseo, opciones vegetarianas y saludables, innovación en los productos, buen sabor y presentación de la comida y bebidas, horario nocturno, exponer la cultura del café y la personalización del producto.

En cuanto a la legislación aplicable, no se encuentra ninguna barrera legal que impida establecer el modelo de negocio, sin embargo, al definir la ubicación debe analizarse requerimientos como el uso del suelo y se identifican todos los requisitos para la puesta en marcha de un establecimiento como el descrito anteriormente.

## **CAPITULO III. DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIO**

### **1 Objetivos del diseño**

#### **1.1 Objetivo general**

Diseñar los componentes del modelo de negocio que permitan conceptualizar la ejecución de la propuesta de valor.

#### **1.2 Objetivos específicos**

- Construir el diseño del servicio de forma que tome en consideración los tres segmentos de mercado identificados, para satisfacer las necesidades encontradas.
- Determinar los requerimientos del subproducto propuesto de servicio de tostado para definir el alcance en el modelo de negocio.
- Realizar el cálculo de la demanda potencial con el fin de determinar los ingresos del modelo de negocio.
- Realizar un estudio de localización para garantizar una ubicación satisfactoria del establecimiento.
- Diseñar un mapa de macroprocesos para identificar las actividades necesarias en el funcionamiento del modelo de negocio.
- Crear un prototipo de bebidas que materialice la fusión de negocios propuesta, para garantizar el valor agregado al cliente potencial.
- Establecer los requerimientos de materiales y equipo que permita el cálculo de los costos relacionados a su adquisición y del espacio del establecimiento.
- Diseñar las instalaciones que integre las necesidades físicas requeridas para lograr ofrecer una experiencia innovadora al cliente.
- Definir la marca y el plan de lanzamiento al mercado del negocio, de manera que garantice la atracción de los clientes potenciales
- Determinar el recurso humano necesario para garantizar el funcionamiento del modelo de negocio.

## 2 Metodología del diseño

La metodología utilizada para el desarrollo del diseño del modelo de negocio se puede ver en la Tabla 15 a continuación:

Tabla 15. Metodología: actividades, herramientas y resultados de diseño

Etapas	Actividades	Herramientas	Resultados esperados	
<b>Análisis técnico-operativo</b>	1. Diseño de servicio y estrategia	a) Metodología UEx	Momentos de la verdad y requerimientos del servicio definidos.	
		b) Ciclo de servicio		
		c) Primera función de despliegue de calidad		
		d) Modelo Canvas		
		c) Validación de ciclo de servicio con método card sorting		
	2. Delimitación de subproducto	a) Consulta con expertos b) Visitas a empresas de tostado	Delimitación del servicio de tostado	
	3. Cálculo de demanda aparente	a) Revisión de estadística descriptiva de datos demográficos	Valor esperado de demanda del servicio, detallado por: tipo de segmento y producto.	
		b) Investigación documental de consumo de café y servicios alimenticios en Costa Rica		
		c) Encuesta a potenciales clientes		
		d) Análisis de ajuste por localización		
		e) Indagación de criterio experto para porcentaje de captación de mercado		
		f) Estudio de efecto calendario para ajustes de demanda		
	4. Localización del establecimiento comercial	a) Método matriz multicriterio	Punto geográfico de ubicación del negocio.	
		b) Indagación de índices de desarrollo cantonal		
		c) Revisión de distribución poblacional		
		d) Método Electre		
		e) Método probabilístico Huff		
		f) Revisión de disponibilidad de locales		
	5. Diseño de procesos y producto	a) Mapa de macroprocesos	Procesos de la idea de negocio establecidos y prototipo de producto creado.	
		b) Revisión de tendencias en mixología		
		c) Revisión de preferencias del consumidor		
d) Creación de prototipo del producto con profesional				
6. Estudio de requerimientos	a) Diseño del menú	Materiales y equipo requeridos.		
	b) Estudio de necesidades de materia prima, empaque y MROs			
	c) Estudio de necesidades de equipo y utensilios			
7. Diseño y distribución de instalaciones	a) Estudio de necesidad de obras físicas	Prototipo de distribución y diseño interior de las obras físicas concreto.		
	b) Estudio de requerimientos espaciales			
	c) Matriz de relaciones			
	d) Estudio de flujos de proceso			
	e) Diseño de prototipo de distribución de instalaciones			
	f) Diseño de interiores			
<b>Plan de lanzamiento al mercado</b>	8) Definición de identidad de la marca	a) Análisis de escogencia de nombre, eslogan y valores, promesa, personalidad e ícono	Marca de la idea de negocio consolidada y definida.	
	9) Estrategias de introducción al mercado	b) Estudio de creación de expectativa	Iniciativas claras de introducción al mercado.	
		c) Estudio de promociones de apertura		
10) Políticas de precio	d) Observación de publicidad de competidores	Precio de los productos a ofrecer establecidos.		
	e) Estudio de precios de competidores			
	f) Análisis de costos y margen de ganancia			
<b>Análisis de recurso humano</b>	11) Determinar estructura organizacional	a) Observación de competidores	Cantidad, competencias y organización del recurso humano definido.	
		b) Consulta con expertos del negocio		
		c) Descripción de puestos		
		d) Definición de organigrama		



## 3 Construcción del servicio

### 3.1 Diseño del servicio

El diseño del servicio es el primer paso para el desarrollo del modelo de negocio propuesto. En esta etapa se concretan los pasos que sigue el cliente y el establecimiento para satisfacer las necesidades de los segmentos de mercado definidos anteriormente: entretenimiento, third place y café para llevar, conformados por las generaciones millennial y centennial. Para el diseño del servicio, se propone la utilización de la herramienta User Experience (UX), propuesta por el autor Jessie James Garret (2011).

Esta herramienta se utiliza generalmente para el desarrollo de modelos de negocio que se basan en plataformas digitales y productos, sin embargo, se llevará a cabo una adaptación de la metodología para, de esta manera, aplicarla a servicios. UX es un proceso que se encarga de estudiar la experiencia del cliente para mejorarla, y lograr satisfacer sus necesidades de manera que se genere valor. También observa de manera específica las reacciones de los clientes, lo que les gusta o no les gusta, limitaciones, etc. (James, 2011)

La herramienta está compuesta por 5 etapas que se pueden observar en la Figura 13: estrategia, alcance, estructura, esqueleto y superficie. A continuación, se explica cada una de las etapas aplicadas al modelo de negocio en desarrollo.

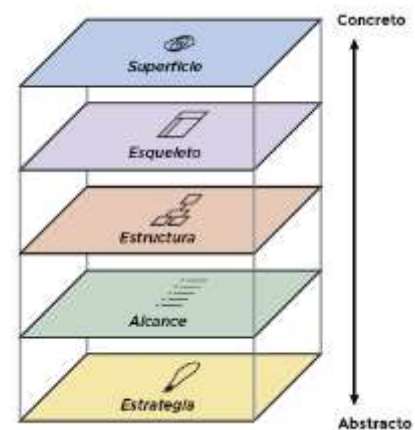


Figura 13. Etapas de User Experience

Fuente: (James, 2011)

#### 3.1.1 Estrategia

En esta fase se definen dos puntos, primero los objetivos del servicio cuya fuente de información es interna al negocio y segundo, las necesidades del usuario las cuáles son un insumo del exterior. De manera que, al tener claro estos puntos se logra entender qué se quiere, que exactamente se espera y así articular las decisiones para diseñar un mejor servicio (James, 2011).

##### 3.1.1.1 Objetivo del negocio

#### ¿Cuál es la razón de ser del negocio?

Satisfacer las necesidades de los segmentos de mercado identificados: entretenimiento, third place y café para llevar, mediante una propuesta de valor innovadora, que como resultado se posicione como un servicio atractivo, competitivo y rentable. Adicional, integrar la asociación con un proveedor de café de alta calidad y otro como fuente para la capacitación de recurso humano en la preparación de bebidas alcohólicas a base de café diferenciadas.

#### ¿Para quién va dirigido el servicio?

El público al que va dirigido el negocio pertenece a las generaciones millennials y Centennials con tres tipos de necesidades:

1. Entretenimiento innovador
2. Espacios alineados a las características del third place
3. Rapidez y disponibilidad en servicio de café para llevar

### 3.1.1.2 Necesidades del cliente

Mediante la aplicación de un cuestionario exploratorio, la realización de grupos focales, visitas al campo, revisión de comentarios en redes sociales e investigación del mercado y sus tendencias, se recopila la siguiente voz del cliente en la Tabla 16, la cual es traducida a requerimientos del consumidor:

Tabla 16. Traducción de la voz del cliente a requerimientos del consumidor

Voz del cliente	Requerimientos del consumidor	Descripción
Variedad en el menú	Variedad en el menú	Las personas buscan variedad en las bebidas y comidas, donde se encuentre un menú saludable y que además presente opciones veganas y, vegetarianas
Opciones para vegetarianos y celiacos		
Conocer algo nuevo	Lugar innovador de entretenimiento	El consumidor busca formas de entretenimiento diferentes de las que ofrece el mercado, que les permita disfrutar un rato y socializar
Conocer cómo se hace el café		
Tener un lugar de recreación		
Buena atmósfera para pasar el rato y socializar		
Lugar para poder trabajar o estudiar	Lugar para poder trabajar o estudiar	Las personas cada vez realizan más reuniones de trabajo o estudio fuera de sus casa y oficinas, por lo que requieren espacios adaptados a estas necesidades
Espacio tranquilo y silencioso		
Buen sabor del café	Calidad de la comidas y bebidas	Los consumidores citan la comida como factor importante en la experiencia de visita a un establecimiento
Buenos acompañamientos		
Tiempo de espera largo	Tiempo de servicio adecuado	Los consumidores requieren no tener que esperar para ser atendidos o que no les traigan sus alimentos en un tiempo muy extenso
Práctico y fácil de usar	Servicio fácil de usar	Los consumidores requieren que la forma de servicio que se les presente no sea complicada o difícil de entender
No abre domingos	Horario extendido	Las personas quisieran que un establecimiento esté disponible cuando deseen visitarlo
No lo visito si hay comentarios negativos en redes	Buena reputación en redes	Debido a que los segmentos de mercado a los que se dirige el negocio son usuarios de redes sociales, se requiere que en estas plataformas se tenga información atrayente y que los clientes que se hayan tenido escriban comentarios positivos del establecimiento
Utilizar productos nacionales	Apoyo a productores nacionales	Parte de los aspectos que interesa a los posibles clientes, es el apoyo de lo local y artesanal
Internet gratis para los clientes	Disponibilidad de buena velocidad de internet y conexión estable	Los clientes esperan que los establecimientos provean internet para utilizarlo durante la estadía

Tabla 16. Traducción de la voz del cliente a requerimientos del consumidor (continuación)

Voz del cliente	Requerimientos del consumidor	Descripción
No hay disculpas por parte del personal	Buen servicio al cliente (amabilidad y recepción de quejas)	Uno de los aspectos más importantes para el consumidor es que en todo momento el personal sea amable, y que, en caso de que se presente algún problema con el servicio, existan procedimientos adecuados para atender quejas y disconformidades
Personal con conocimiento		
Servicio amable		
Sentido ecológico	Responsable ambientalmente	Los clientes esperan empresas comprometidas con el ambiente y que demuestren prácticas adecuadas
Lugar cerrado antes de la hora	Cumplimiento del horario	Los consumidores esperan que el establecimiento cumpla con el horario publicado y establecido, de manera que no suceda que el cliente llegue y se encuentre cerrado
Incumplimiento en el horario		
Precios elevados	Precios razonables	El cliente espera precios adecuados al mercado, de manera que se demuestre el valor de lo que se está pagando
Salonero no tiene buena presentación	Buena presentación del personal	Es importante para el consumidor que el personal tenga una buena presentación
Buena decoración	Establecimiento llamativo e higiénico	Para el cliente la infraestructura y mobiliario debe ser llamativo y se encuentre en condiciones higiénicas en todo momento, de manera que el espacio sea cómodo y adecuado para el entretenimiento
Falta de aseo del establecimiento		
Tiene unas sillas sin respaldar		

Adicionalmente, se busca sintetizar los perfiles de cada usuario de los segmentos de mercado propuestos, mediante la herramienta de mapa de empatía, que según (BBVA, 2018) sirve para crear un usuario real con el que se pueda ser capaz de empatizar y esto a su vez permite crear un producto o servicio pensado para el cliente potencial al plantearse preguntas clave como: ¿qué ve?, ¿qué oye?, ¿qué siente?, ¿qué dice?, ¿qué hace? y también conocer acerca de sus dolores y necesidades. Los resultados del mismo se muestran a continuación en la Figura 14, Figura 15 y Figura 16.



Figura 14. Mapa empatía – Entretenimiento

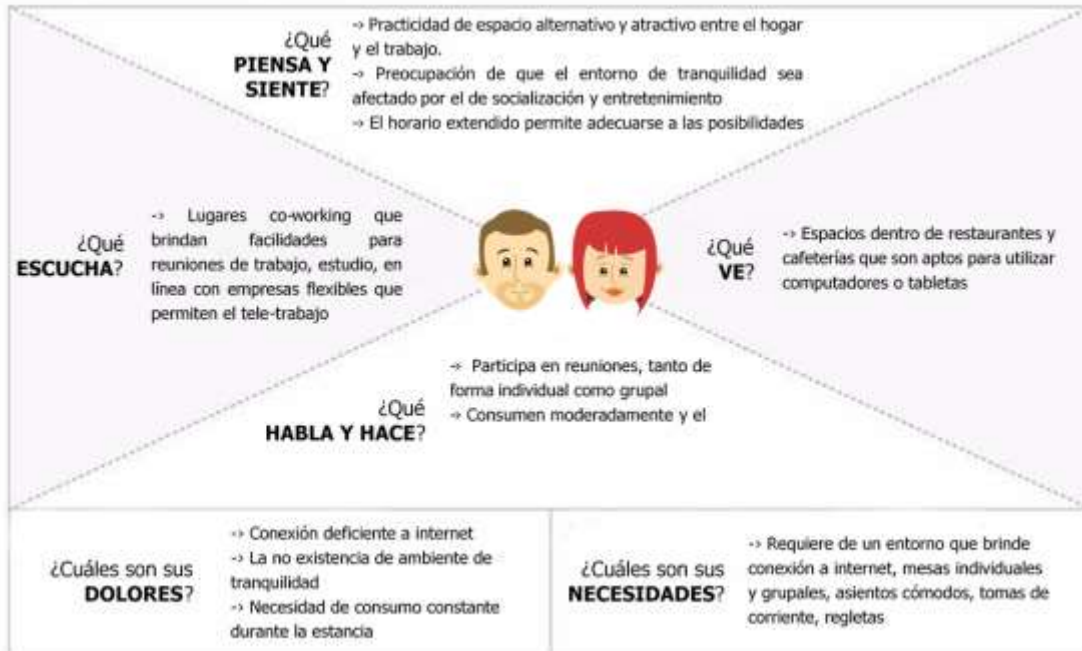


Figura 15. Mapa empatía - Third place



Figura 16. Mapa empatía - Café para llevar

### 3.1.2 Alcance

En esta etapa se definen los requerimientos del servicio los cuáles deben estar alineados con los objetivos de la fase anterior. El resultado de esta etapa permite entender qué es lo que incluye y no el diseño, de manera que, si posteriormente surge una idea esta se pueda comparar con el alcance y permita discriminar si es parte o no del servicio.

Dichos requerimientos se definen en dos partes, primero los funcionales que se refieren a elementos que el servicio debe incluir para lograr cumplir con el objetivo del negocio y segundo, los requerimientos de contenido, entiéndanse como los recursos que logran generar valor a dichos elementos.

#### 3.1.2.1 Requerimientos funcionales:

Para esta etapa se aplica la herramienta del despliegue de la primera función de calidad, la cual permite traducir los requerimientos del cliente en requerimientos funcionales y cuantificar por medio de las dimensiones de calidad: fiabilidad, capacidad de respuesta, confianza o empatía, responsabilidad y elementos tangibles; el grado de importancia para el cliente. A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la Tabla 17:

Tabla 17. Resultados de la primera función de despliegue de calidad

Requerimientos funcionales	Importancia relativa	Importancia relativa acumulada
1. Publicidad en redes sociales	14.2%	14.2%
2. Personal de alta competencia	9.9%	24.1%
3. Show del barista	9.8%	33.9%
4. Diseño de interiores	9.3%	43.2%
5. Exhibición del proceso de tostado y molido	9.0%	52.2%
6. Zona third place	8.8%	60.9%
7. Digitalización del servicio	6.7%	67.7%
8. Menú de bebidas personalizable	5.6%	73.3%
9. Materia prima local	5.4%	78.6%
10. Jornada laboral diurna-mixta (6am-10p m)	4.9%	83.5%
11. Estandarización del tiempo de servicio	4.4%	87.9%
12. Plan de RSE	3.7%	91.6%
13. Menú - salud y bienestar	3.2%	94.8%
14. Vestimenta del personal apropiada	2.7%	97.5%
15. Política de precios competitiva	2.5%	100.0%

Nótese que, de los 15 requerimientos, 10 de estos satisfacen en un 83% las necesidades del consumidor, los cuáles contemplan elementos de los tres segmentos de mercado y se usan para definir los requerimientos y ciclo de servicio en las etapas siguientes. Los restantes cinco elementos, responden a necesidades básicas de todos los clientes.

### 3.1.2.2 Requerimientos de contenido

Para los anteriores requerimientos funcionales se define el contenido de cada uno en la Tabla 18, entendido para este modelo, como los recursos necesarios para satisfacerlos:

Tabla 18. Contenido de los requerimientos funcionales

Requerimientos funcionales	Contenido
1. Publicidad en redes sociales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsible del manejo y generación de contenido para redes sociales de manera que se publique al menos 3 veces al día, información del establecimiento y promociones</li> </ul>
2. Personal de alta competencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de habilidades de personal en las que se especifique las actividades bajo su responsabilidad</li> </ul>
3. Show del barista	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal con habilidades en barismo y bartender que realice bebidas especializadas e innovadoras</li> <li>Equipo y utensilios: máquina de espresso, tamper, caja de golpe, molino, mezclador, etcétera.</li> <li>Insumos de productos: café, siropes, frutas, flores, etcétera</li> <li>Espacio de trabajo: mesa de trabajo, pilas</li> </ul>
4. Diseño de interiores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mobiliario, maquinaria: sillas, mesas, sillones, dispensadores, barra</li> <li>Decoración: cuadros, plantas, tapices, rótulos</li> </ul>
5. Exhibición del proceso de tostado y molido	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maquinaria: tostador y molino</li> <li>Fichas informativas con información de los procesos y la cultura del café</li> </ul>
6. Zona third place	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mobiliario: mesas, sillas, lámparas, barra, bancos</li> <li>Espacios individuales y grupales</li> <li>Internet de al menos 30Mb<sup>1</sup></li> </ul>
7. Digitalización del servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo: tabletas digitales, computadoras</li> <li>Software: especial para restaurantes, con el menú online y aplicación para pedidos de café para llevar</li> </ul>
8. Menú de bebidas personalizable	<ul style="list-style-type: none"> <li>Insumos: especias, café, siropes, frutas, flores.</li> <li>Menú: disponible en la Tablet para que se puedan escoger los ingredientes deseados por el cliente</li> <li>Personal con habilidades en barismo y bartender que realice las bebidas solicitadas y brinde consejo al cliente</li> </ul>
9. Materia prima local	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proveedores nacionales</li> </ul>
10. Jornada laboral diurna-mixta	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal disponible en los horarios de las 6am a 10pm</li> </ul>

<sup>1</sup> Megas de internet en Starbucks Paseo de las Flores

### 3.1.3 Estructura

La estructura define cómo el cliente va a interactuar con la plataforma, producto o servicio, cómo se organiza y prioriza para definir la experiencia del cliente. La estructura se divide en dos áreas:

#### 3.1.3.1 *Diseño de interacción*

Después de definidos los requerimientos funcionales en la etapa anterior, el diseño de interacción define cómo el cliente interactúa con el producto (servicio en este caso) y la respuesta de éste de acuerdo con las intervenciones del cliente.

En esta etapa se aplica la metodología de ciclo de servicio, el cual se define como la secuencia completa de momentos de la verdad, dónde el cliente interactúa con un sistema desde el momento en que se da la solicitud de un servicio, referirse a la sección 5.1.1.1 Ciclo de servicio. En la Figura 17 se observa el ciclo del servicio para los tres segmentos de mercado en estudio y con cada momento de la verdad numerado, los cuales se clasifican como:

- i. **Adquisición:** 1 - 2. Esto se refiere a las etapas de descubrimiento del servicio.
- ii. **Activación:** 3-10. Estos son los momentos cuando el cliente hace uso del servicio y comprueba si realmente satisface o excede sus expectativas.
- iii. **Monetización:** 11. Esto es el momento cuando el cliente paga por el servicio adquirido.
- iv. **Retención:** 12 – 13. Son las etapas donde se busca fidelizar al cliente y lograr incentivar sus próximas visitas.
- v. **Referencia:** 12 – 13. En este momento de acuerdo a la satisfacción del cliente con el servicio, da una recomendación positiva, negativa o neutral a otras personas que son potenciales consumidores.

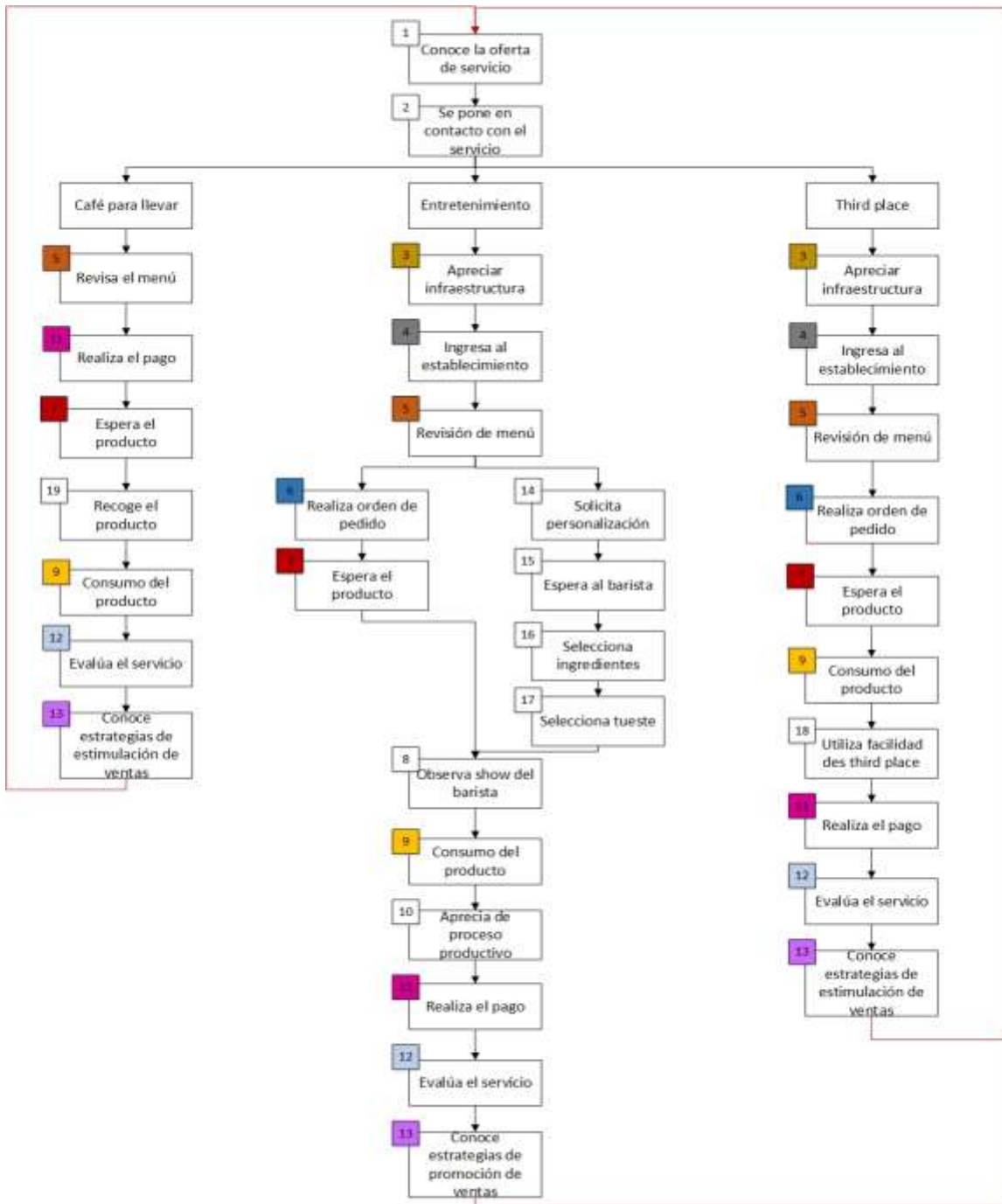


Figura 17. Ciclo de Servicio

Es importante destacar la aplicación de uno de los principios de la metodología de User Experience; la generación de conocimiento validado, que se obtiene con la opinión de los usuarios que usan o utilizarán ese producto o servicio (BBVA, 2018). En este caso se lleva a cabo la validación del ciclo de servicio propuesto por parte de los clientes potenciales por medio de la herramienta de Card Sorting, la cual consiste en la observación de cómo los usuarios agrupan y asocian entre sí un número predeterminado de tarjetas etiquetadas con diferentes categorías



(Hassan & Matín, 2004). En este caso se crearon fichas de colores con cada uno de los momentos de la verdad propuestos por tipo de segmento y se les hizo entrega a los participantes en un grupo focal para conocer sus opiniones respecto al flujo lógico para experimentar el servicio. A continuación, se presenta una imagen de la validación efectuada, en donde las fichas verdes representan el ciclo de entretenimiento, las azules el de third place y las rojas el de café para llevar.



Figura 18. Actividad de Card Sorting

Como hallazgo general, se destaca que se observan diferencias entre el acomodo de los participantes, como por ejemplo en momento de efectuar el pago, donde por un lado consideran realizarlo previo a elegir el producto y en otros hasta después de recibirlo. Situación similar con el momento de conocer estrategias de estimulación de ventas, en las que un grupo de participantes lo considera indispensable previo a visitar el establecimiento, para conocer sobre promociones y características del lugar y en otros casos lo visualizan como necesario al momento de encontrarse dentro del mismo, dado que se interesan en promociones y aspectos que los enganchen para seguir visitando el modelo de negocio. De lo anterior se considera ser flexibles e incluir la retroalimentación recibida con el fin de proporcionar valor real a los consumidores.

En secciones posteriores se hace el análisis detallado de cómo lograr una buena experiencia en cada uno de estos momentos, reduciendo el esfuerzo y aumentando la emoción del cliente.

Seguidamente en la Tabla 19, para cada momento de la verdad, se analiza la interacción entre el cliente, plataforma, persona, infraestructura y producto.

*Tabla 19. Interacciones del cliente con el servicio*

<b>Momento de la verdad</b>	<b>Persona-persona</b>	<b>Persona-plataforma</b>	<b>Persona-infraestructura</b>	<b>Persona-producto</b>
<i>Conoce la oferta de servicio</i>	El potencial consumidor (EPC) escucha de la oferta por medio de "boca en boca"	EPC ve una publicación en redes sociales	EPC ve el espacio físico del establecimiento	
<i>Se pone en contacto con el servicio</i>	EPC escucha referencias del servicio por medio de "boca en boca"	EPC revisa comentarios de clientes en redes sociales		
<i>Aprecia infraestructura</i>			EPC percibe las características del establecimiento	
<i>Ingresa al establecimiento</i>	El colaborador recibe al EPC			
<i>Revisa el menú</i>		EPC consulta las bebidas, alimentos y precios en la aplicación	EPC consulta las bebidas, alimentos y precios en el establecimiento	
<i>Realiza orden de pedido</i>	EPC solicita su orden al colaborador	EPC solicita su orden a través de la aplicación		
<i>Espera de la orden</i>		La aplicación proporciona visibilidad del estado de la orden	EPC espera por su pedido en la barra de café para llevar o en su mesa	
<i>Observa el espectáculo del barista</i>	EPC visualiza la preparación de la bebida por parte del barista		EPC percibe las características de la zona de trabajo del barista	
<i>Consumo del producto</i>				EPC huele y prueba las comidas y bebidas
<i>Aprecia proceso productivo</i>			EPC percibe el equipo del proceso de tostado y molido	
<i>Efectúa el pago</i>	EPC realiza el pago por el método de preferencia al colaborador	EPC realiza el pago a través de la aplicación		
<i>Evalúa el servicio</i>	EPC realiza comentarios a colaboradores sobre el servicio brindado	EPC realiza comentarios en redes sociales o aplicación sobre el servicio brindado		

Tabla 19. Interacciones del cliente con el servicio (continuación)

Momento de la verdad	Persona-persona	Persona-plataforma	Persona-infraestructura	Persona-producto
<i>Conoce estrategias de estimulación de ventas</i>	EPC recibe comentarios del personal del establecimiento sobre promociones u ofertas	EPC observa en redes sociales sobre promociones y ofertas del establecimiento		
<i>Solicita personalización</i>	EPC le indica al colaborador que desea personalizar su bebida	EPC selecciona la opción de personalizar la bebida en la aplicación		
<i>Espera al barista</i>			EPC espera ser atendido por el barista en su mesa	
<i>Selecciona ingredientes</i>	EPC elige ingredientes y hace uso de la recomendación del barista	EPC selecciona los ingredientes a través de la aplicación		
<i>Selecciona el tueste</i>		EPC selecciona el tipo de tueste a través de la aplicación	EPC selecciona el tipo de tueste y hace uso del equipo	
<i>Usa facilidades de third place</i>			EPC hace uso de los servicios de internet, tomas corrientes y mobiliario	
<i>Recoge la orden</i>	El colaborador entrega al EPC la orden	La aplicación debe mostrar la finalización del pedido solicitado		

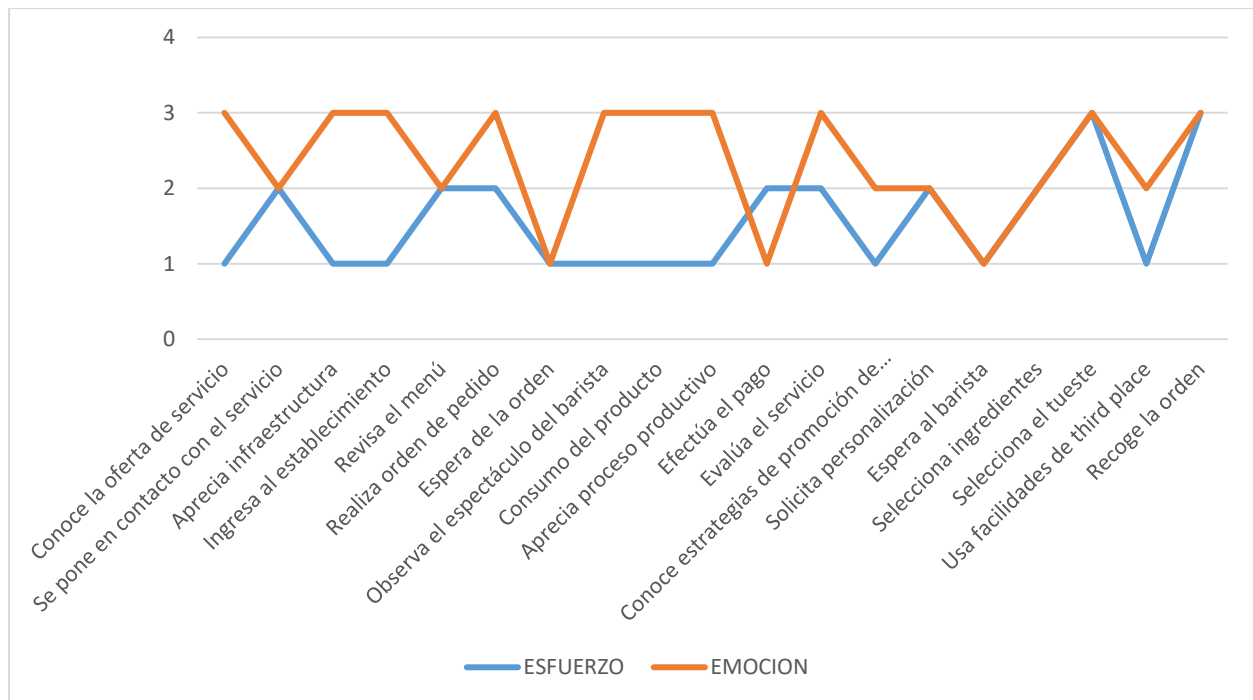
De acuerdo con los momentos de la verdad de los ciclos de servicio que se observan anteriormente, se realiza la Tabla 20, la cual muestra cada momento con la oferta y la experiencia de los clientes. Asimismo, el gráfico en la Figura 19 se utiliza para medir la experiencia del cliente, de acuerdo con esfuerzo y la emoción que presentan en cada una de las etapas. En el gráfico, un 1 es esfuerzo o emoción baja, 2 es medio y 3 es alto.

Tabla 20. Experiencia y oferta según cada momento de la verdad

Momento de la verdad	Experiencia y oferta
<i>Conoce la oferta de servicio</i>	La publicidad por redes sociales será clave para el servicio, de manera que los tres ambientes sean ofrecidos y explicados, así como la gama de bebidas y comidas. Se pretende que el cliente pueda ver la oferta de manera sencilla y con un mínimo esfuerzo.
<i>Se pone en contacto con el servicio</i>	Se le ofrece al cliente la opción de comunicarse con el establecimiento por medio de un número telefónico o por comentarios o mensajes privados en las plataformas de redes sociales.
<i>Aprecia infraestructura</i>	El establecimiento tendrá una decoración de acuerdo con la cultura del café, moderno, con el mobiliario y maquinaria necesaria para la exhibición del proceso productivo y la socialización, además de las comodidades en la zona de third place que permitan al cliente disfrutar de la experiencia.
<i>Ingresa al establecimiento</i>	Al entrar al establecimiento, un colaborador recibe al cliente, de manera que le indica los caminos para cada una de las áreas, de acuerdo con sus necesidades, y además posibles lugares donde sentarse a disfrutar del ambiente.
<i>Revisa el menú</i>	Se le ofrece al cliente una tableta electrónica de manera que pueda revisar el menú desde ese medio, dando todas las opciones disponibles con una plataforma amigable y fácil de utilizar. Además, se tienen meseros para que, en caso de requerir asistencia del personal, ésta se encuentre disponible en todo momento. Para el caso de café para llevar, se pone a disposición una aplicación que permite pre-ordenar su bebida, y posteriormente recogerla.
<i>Realiza orden de pedido</i>	El cliente realiza la orden por medio de la plataforma digital dada en la Tablet, o puede tocar un botón que tiene una alarma para que un colaborador se presente en la mesa a tomar la orden.
<i>Espera de la orden</i>	Mientras espera el cliente puede aprovechar el entretenimiento a su alrededor, ya sea del proceso o la preparación del barista, así como de la socialización con sus acompañantes, o la utilización de servicios de third place. Se pretende que el mobiliario del establecimiento sea cómodo para el cliente. Asimismo, en la operación del establecimiento, se manejan rangos de tiempos estándar de servicio que permiten que el tiempo de espera del cliente no sea prolongado. En el caso de los pedidos que se realizan para llevar por medio de la aplicación, se le indica al cliente el momento en que está lista su orden y el tiempo de espera estimado.
<i>Observa el espectáculo del barista</i>	Para disfrute del cliente, se ofrece la posibilidad de observación del proceso de preparación de bebidas, ya sean cafés o cocteles por parte del barista-bartender, desde su asiento o desde la barra que será parte del mobiliario del establecimiento.
<i>Consumo del producto</i>	Para el disfrute del cliente, se ofrecerán materias primas de alta calidad en todos los alimentos, así como una preparación profesional de comidas y bebidas. Además, se le proveerá al cliente con los utensilios necesarios para la manipulación de los alimentos.
<i>Aprecia proceso productivo</i>	Dentro del establecimiento se tiene maquinaria correspondiente a beneficiado seco, que comprende los procesos de tostado y molido del café. Este proceso activa los sentidos del cliente del olfato, vista, tacto y gusto (debido a que se permitirá tocar y probar granos de café tostados) y el oído por medio del sonido que genera la maquinaria. El cliente aprende sobre las implicaciones del proceso en una bebida.
<i>Efectúa el pago</i>	El servicio ofrece diferentes plataformas de pago, el cliente puede pagar por medio del cajero del establecimiento, o puede pagar por medio de la plataforma por la que se realizan las órdenes. En el caso del café para llevar existen las dos posibilidades: por medio de la aplicación o con el cajero.

Tabla 20. Experiencia y oferta según cada momento de la verdad (continuación)

Momento de la verdad	Experiencia y oferta
<i>Evalúa el servicio</i>	En la facturación se le ofrecerá al cliente la posibilidad de llenar una encuesta de opinión acerca del servicio. Asimismo, las redes sociales funcionarán como plataforma para evaluar la experiencia del cliente dentro del establecimiento.
<i>Conoce estrategias de estimulación de ventas</i>	Se ofrecerán estrategias de publicidad que permitan que el cliente vuelva al establecimiento, por ejemplo, promociones en próximas compras, en las que deban traer a alguien nuevo o rebajas en el consumo.
<i>Solicita personalización</i>	Si el cliente así lo decide, puede solicitar la personalización de su bebida, por medio de la plataforma en la Tablet o con el colaborador encargado de servicio a la mesa
<i>Espera al barista</i>	Mientras espera el cliente puede aprovechar el entretenimiento a su alrededor, ya sea del proceso o la preparación del barista, así como de la socialización con sus acompañantes, o la utilización de servicios de third place. Se pretende que el mobiliario del establecimiento sea cómodo para el cliente. Asimismo, en la operación del establecimiento, se manejan rangos de tiempos estándar de servicio que permiten que el tiempo de espera del cliente no sea prolongado.
<i>Selecciona ingredientes</i>	Con la asistencia del barista, el cliente hace el pedido de su bebida, en la plataforma selecciona, con o sin ayuda de un colaborador, los ingredientes que prefiere para la bebida.
<i>Selecciona el tueste</i>	Como parte de las amenidades del proceso productivo y para reforzar la idea de la personalización en las bebidas, se le presentan al cliente dispensadores con diferentes tipos de tueste producidos con la maquinaria a disposición, de manera que el cliente se levanta de su asiento, dispensa los granos necesarios para su taza y se los entrega al barista, tras lo cual puede volver a su mesa.
<i>Usa facilidades de third place</i>	Se le presenta al cliente opciones para poder trabajar o estudiar de manera confortable, de manera que dentro del mobiliario haya sillones y sillas cómodos, mesas amplias, acceso a tomacorrientes e internet inalámbrico, regletas, etc.
<i>Recoge la orden</i>	Para el segmento de café para llevar, el cliente recoge la orden cuando se lo indique la aplicación. Se le ofrece el empaque cómodo para que lo pueda cargar con implicaciones menores.



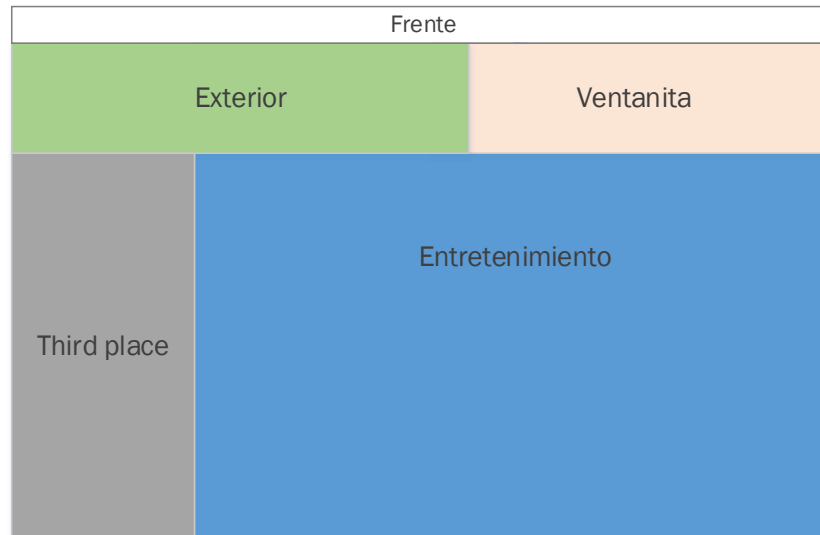
*Figura 19. Experiencia del cliente*

Del gráfico anterior se extrae que los momentos de la verdad donde se tiene un esfuerzo alto (número 3 en el gráfico), son las que implican alguna acción adicional por parte del cliente como la selección del tueste, que implica que el cliente se levante y elija el café y el de recoger la orden en el café para llevar. Por otro lado, actividades con esfuerzo bajo corresponden a conocer la oferta, apreciar infraestructura, esperas, apreciación de procesos, uso de facilidades de third place, etc. En este ciclo se trata de que el esfuerzo del cliente sea mínimo, y solo en las actividades que requieren de su aporte como el ordenar o la evaluación del servicio.

Asimismo, las actividades en las que se presenta emociones altas son conocer la oferta, apreciar el establecimiento, ordenar, consumir los productos, apreciar el entretenimiento suministrado, y las actividades en el third place. Los que tiene emoción baja corresponden a esperas y el efectúo del pago por los servicios.

### *3.1.3.2 Arquitectura de la información*

Esta segunda área define cómo será el acomodo de los elementos, cómo se organizan para facilitar el entendimiento de los pasos para interactuar con el servicio. Para efectos del proyecto se aplica en dos partes: el acomodo físico de las áreas en el local y la construcción del modelo de negocio. Para la primera, se realiza un croquis del acomodo de las áreas que responden a cada segmento: entretenimiento, café para llevar y third place, y en cuáles se llevan a cabo los momentos de la verdad e interacción con el servicio. Se resalta hasta esta etapa del proyecto que, para el entendimiento correcto del cliente respecto a las zonas del servicio, la zona de café para llevar debe estar en una ubicación de fácil acceso para el cliente (siendo una ventana al exterior), y la zona de third place separada de la zona de entretenimiento para que permita trabajar o estudiar sin disturbios. Tal como se puede observar en la Figura 20:



*Figura 20. Arquitectura del servicio*

En el caso de la segunda parte, se aplica el lienzo de generación del modelo de negocio, propuesto por Osterwalder (2010), el cual permite definir, analizar y diseñar el modelo de negocio, entendido como la descripción de las bases sobre las que un negocio crea, proporciona y capta valor. Dicha metodología propone nueve módulos que contemplan lo lógico entre el cliente, la oferta, la infraestructura y viabilidad económica (Osterwalder & Pigneur, Generación de modelos de negocio, 2010). La

Figura 21, contiene el resultado de la aplicación, como se nota hay tres segmentos de mercado, de manera que para identificar la relación entre los elementos de cada módulo y los segmentos se usa el siguiente código de colores: verde para third place, amarillo para entretenimiento, celeste para café para llevar y gris para aquellos que aplican a nivel general a todo consumidor. Además, su aplicación sirve de referencia para continuar con el diseño de la idea de negocio y conceptualización de todas las partes de la cadena de valor.

De acuerdo con los patrones de modelo de negocio propuestos por Osterwalder (2010), se considera que este en particular no encaja de manera completa en los planteados por el autor, sin embargo, posee cierta similitud con el de plataformas multilaterales, debido a que, en este patrón, el negocio atiende a varios segmentos de mercado simultáneamente.

# Modelo de negocio

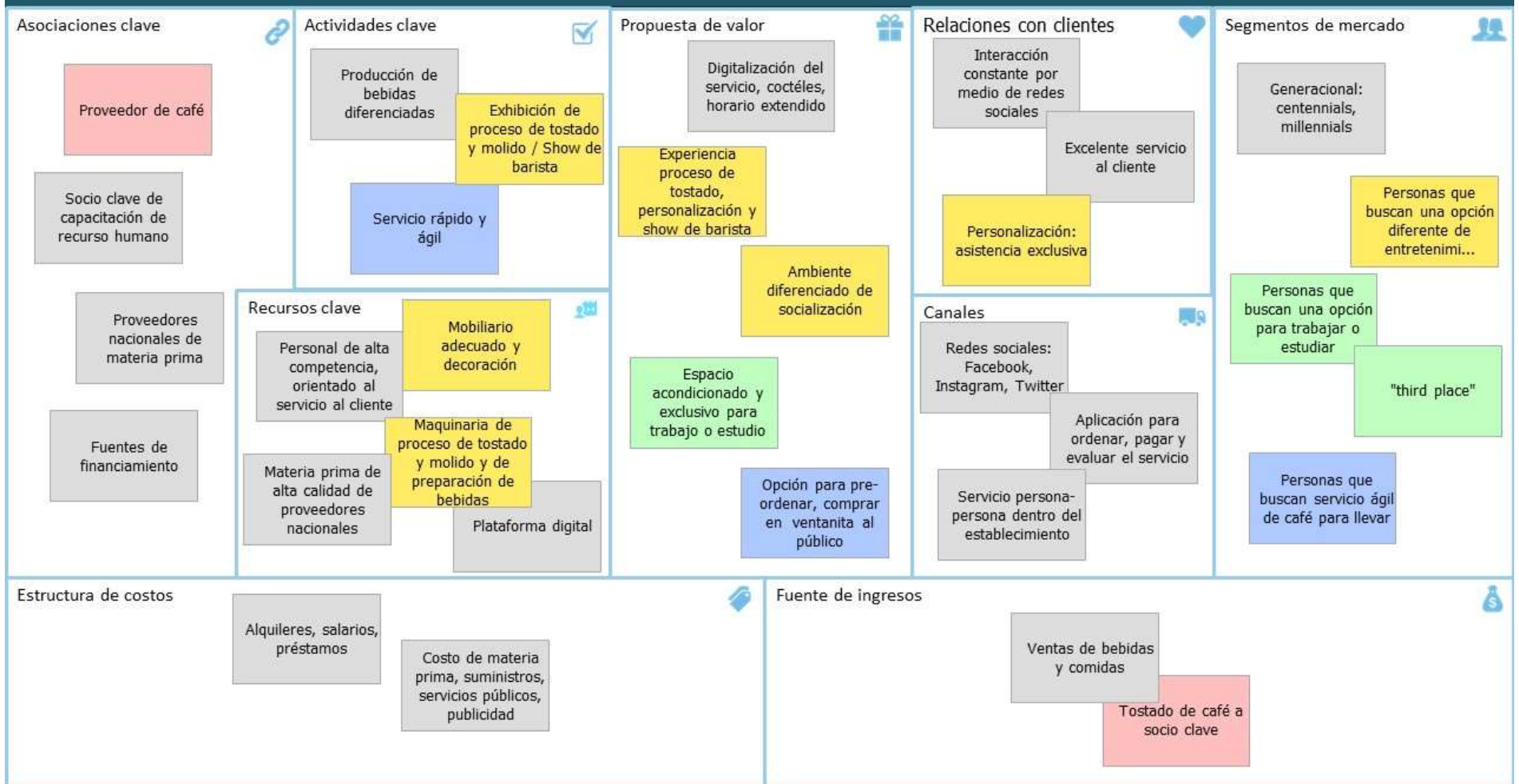


Figura 21. Lienzo del modelo de negocio



### 3.1.4 Esqueleto

Según la teoría de UX, el esqueleto determina la forma visual del producto, servicio o plataforma, la presentación y el arreglo de todos los elementos que hacen posible la interacción con el cliente. También hace referencia a cómo el cliente se mueve por el sistema y cómo se le presenta la información para que sea efectiva y clara.

El esqueleto consta de tres partes explicadas a continuación, pero la aplicación se lleva a cabo en las secciones 10. Diseño de instalaciones y 11. Plan de lanzamiento al mercado.

#### 3.1.4.1 *Diseño de interfaz*

Hace referencia al listado de las zonas mínimas necesarias para implementar un modelo de negocio como el propuesto y el análisis proximidad de cada zona, según su grado de relación.

#### 3.1.4.2 *Diseño de navegación*

Se refiere a los flujos que existen en el establecimiento, y cuáles son los movimientos que realiza el cliente para moverse.

#### 3.1.4.3 *Diseño de información*

Se refiere, para este modelo de negocio, en indicaciones verbales para atención y guía del cliente, además de elementos visuales dentro del establecimiento, por ejemplo, el menú o rótulos de indicación de áreas (baños, cajas, third place, zona de proceso de producción)

### 3.1.5 Superficie

El proceso de la aplicación de la metodología culmina con esta última etapa, la cual corresponde a la representación de forma tangible de todo el análisis previo, en donde se destaca la profundización realizada para traducir las necesidades de los clientes a los cuales va dirigido el servicio, en un nivel de detalle para comprender:

- La interacción entre personal, mobiliario y clientes, demostrando que se realice de forma más fluida y eficiente posible.
- El diseño de interiores y decoración para lograr activar las características sensoriales en el cliente.
- La apariencia de las comidas y bebidas.

El desarrollo de esta etapa se llevará a cabo en el 10. Diseño de instalaciones

## 4 Delimitación de subproducto

El proceso de tostado como forma de materializar el entretenimiento en la idea de negocio, integra una serie de elementos que añaden complejidad a la operación del servicio de alimentación. Por ende, se aplica una visita a una empresa dedicada al beneficiado en seco y húmedo, con el fin de conocer el proceso. Este tiene las siguientes actividades: tostado, enfriamiento, molido y empaque. Se obtiene que el flujo promedio de producción es de 50 kg/h, siendo mayor (58kg/h) para granos de consumo nacional y menor (43kg/h) para granos de I

calidad. La tostadora admite un máximo de 40kg de café por tanda, tiene como tiempo de tostado 25 minutos y de enfriado 20 minutos, los cuales, según la contraparte de la empresa, no varían de manera significativa por pequeños cambios en la cantidad de kilogramos que admite la tostadora. Otro dato es el rendimiento, considerado desde el tostado del grano verde hasta el empacado del café molido, el cual es de 18% por las pérdidas de humedad y desperdicios. Así, por ejemplo, se estima que, en ocho horas productivas, se pueden obtener 400 kg de café molido, tostando 488 kg de café en verde distribuidas en 12 tandas (Barrientos, 2019).

Conocido este panorama a nivel general, se evidencia que la puesta en escena del entretenimiento planteado, genera un alto flujo de producción de café molido, estos 400 kg significan 50 000 expresos diarios (un espresso contiene entre 7g-9g de café molido (Fasman, 2018)), lo cual de manera preliminar se puede deducir no es factible de vender. Entonces, como el proveedor aliado terceriza la actividad de tostado y molido (conocido de la aplicación de la entrevista), se considera prestar este servicio como una manera de mantener el flujo necesario para esta forma de entretenimiento. Se conoce que las ventas mensuales del proveedor son de 914 kg, con un crecimiento esperado del 2% anual, lo que significan 45 tandas de tostado al mes y 4 al día, que, según lo observado en la empresa visitada, pueden ser tostados en una sola tanda.

De manera que la exhibición del proceso se delimita a horarios específicos, siendo los días de mayor concurrencia de este segmento de mercado los viernes, sábados y domingos y en el periodo entre 2 p.m. – 7 p.m.

## **5 Demanda**

### **5.1 Tamaño de mercado**

El cálculo de la demanda se refiere a la cantidad de posibles clientes que asistirían a la cafetería, los cuáles determinan el nivel de ingresos y requerimientos de materia prima. Las consideraciones para la realización del cálculo se explican a continuación.

En primer lugar, se toman los datos demográficos del INEC (2011), de manera que se tiene proyecciones de población de la región central de Costa Rica, tomando como año base el 2019. Seguidamente, se toma la cantidad de población determinada por las edades correspondientes a las generaciones segmentadas, en este caso, personas desde los 15 años a los 39 años. Tomado también del INEC, se selecciona el porcentaje de población de clase media en adelante, la cual corresponde al segundo quintil y posteriores, cuyo ingreso mínimo es de \$550 mil, esto debido a que en el cuestionario realizado a posibles clientes y no clientes, una de las razones por las que las personas indican que podrían no visitar el establecimiento son por los precios debido a que “parece caro” (ver sección Cuestionario a clientes y no clientes). La población de la región central que cuenta con esos ingresos mínimos y mayores a éste corresponde a 78% (INEC, 2018).

De la misma manera se toma en consideración el porcentaje de personas de las generaciones millennial y centennial que tiene un interés y visita actualmente cafeterías y bares, tomado del cuestionario que se encuentra en el Apéndice 6, siendo éste de un 75%.

Seguidamente, se utiliza el porcentaje obtenido en el cuestionario realizado a clientes potenciales, encontrado en el Apéndice 6, en el que un 77% de los encuestados dijeron tener interés en visitar una propuesta de negocio como el planteado en este proyecto.

Tomando en consideración la importancia de la sección de entretenimiento del establecimiento, se toma del cuestionario en el Apéndice 6 el porcentaje de millenials y centennials que visitan cafeterías y bares con motivos de recreación, siendo éste de un 64%.

Por último, tomando en cuenta la localización, y la encuesta realizada (ver datos en sección 5.2 Captación de mercado y ), a partir del distrito de Mata Redonda del cantón de San José, se define un radio de alcance de alcance de 10km. Este radio se toma de un cuestionario realizado a clientes potenciales, en el que se pregunta la distancia mínima que están dispuestos a recorrer para llegar a un establecimiento como el descrito (se pueden ver los resultados en el Apéndice 7). Del radio se toma la cantidad de población, y se divide entre la población total de la Gran Área Metropolitana, lo cual será otro filtro para determinar la demanda potencial del establecimiento. Este porcentaje obtenido de la división, un 18%, es el ajuste realizado por concepto de localización del establecimiento.

En la Tabla 21 se puede observar un resumen de los criterios utilizados para definir el tamaño de mercado:

*Tabla 21. Criterios de cálculo de tamaño de mercado*

<b>Criterio</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Clientes potenciales después de aplicado el porcentaje</b>
Población Región Central (GAM)		3 091 148
% Población de generaciones	42%	1 300 111
% de personas con ingreso mayor o igual a clase media	78%	1 014 086
% de millennial y centennial que visitan cafeterías y bares	75%	760 564
% de millennial y centennial que buscan entretenimiento en cafeterías y bares	64%	486 761
% Interesado en idea de negocio	77%	374 806
% de ajuste por localización Mata Redonda	18%	67 465

De la tabla anterior, se obtiene un tamaño de mercado de 67 465 personas.

## **5.2 Captación de mercado y frecuencia de consumo**

Para determinar la cantidad de personas del tamaño de mercado calculado anteriormente, que se espera acudan al establecimiento, se establece un porcentaje de captación de un 1%, lo

que representan un mercado presente de 675 personas, esta cantidad se ajusta por frecuencia de consumo en la Tabla 22. Si bien este puede considerarse como excesivamente conservador, se debe realizar un ajuste por el consumo aparente, que se relaciona con la frecuencia de consumo al mes de cada segmento de mercado.

Para el cálculo de la frecuencia de consumo, se realiza un cuestionario abierto y un pre-muestreo de 30 clientes potenciales, utilizando la pregunta de la frecuencia de visitas para el área de entretenimiento, al ser el centro o la esencia del modelo de negocio. Se establece una probabilidad "p" y "q" en la fórmula (1), donde p tiene un valor de 97% y representa el porcentaje de personas que visitarían el área de entretenimiento y la "q" de 3% representa el porcentaje de personas que no asistirían. Con confianza de 95% (Z de 1,96) y un error (d) de 3%, se obtiene el siguiente tamaño de muestra:

$$n = \frac{(Z_{\alpha/2})^2 * p * (1 - p)}{e^2} = \frac{(1.96)^2 * 0.90 * 0.1}{0.05^2} = 138 \quad (2)$$

Donde,

$Z_{\alpha/2}$  = valor de z correspondiente al área bajo la curva de distribución normal estándar a un nivel de confianza de  $\alpha/2$

e = error de la estimación

n = tamaño de muestra

p = proporción esperada

Para la estimación de "p" se toman las respuestas obtenidas en el pre-muestreo y para cada una se cuantifica cuál es la porción que favorece a la idea de negocio. Luego, se calcula el correspondiente tamaño de muestra a un  $Z_{\alpha/2}=1.96$  y  $e=5\%$ , para finalmente tomar como referencia el resultado máximo, siendo este de 138 muestras, como se muestra a continuación:

Pregunta	Respuestas totales	p	q	% p	% 1-p	n
1	30	28	2	93%	7%	95
2	30	28	2	93%	7%	95
3	30	27	3	90%	10%	138

Así se procede a aplicar el cuestionario y se logra alcanzar un tamaño de muestra de 141 personas, tres más de lo requerido. Al aplicar el cuestionario, se obtienen un total de 141 respuestas, de las cuales se toman 125 que corresponden a las edades dentro de las cuales se encuentra el segmento de mercado (generaciones millennial y centennial). En el Apéndice 6 se puede ver los resultados obtenidos del cuestionario.

Seguidamente se incluye en la Tabla 22, el desglose de preferencia de los clientes potenciales, para asistir al modelo de negocio propuesto, considerando desde una hasta ocho visitas mensuales. Se indican los valores de visitas mensuales y diarias, donde se destaca el establecimiento de 85 visitas por día.

Tabla 22. Frecuencia de consumo mensual del cliente potencial

Frecuencia de consumo por mes	Preferencia del potencial cliente	Clientes mensuales
1 vez	4,6%	31
2 veces	13,1%	177
3 veces	23,6%	478
4 veces	24,3%	655
5 veces	29,1%	983
6 veces	2,2%	88
7 veces	1,9%	90
8 veces	0,9%	48
<b>Total</b>	100%	2 550
<b>Total clientes diarios</b>		85

Adicionalmente del cuestionario incluido el Apéndice 7, se obtiene un porcentaje de participación para las 85 visitas diarias, a partir de las frecuencias de consumo para los tres segmentos de mercado, que se desglosa en 36,4% para café para llevar, 35,5% para third place y 28% para entretenimiento, que representan 31, 30 y 24 visitas al día respectivamente.

El dato anterior es validado mediante entrevistas realizadas a la barista Andrea Sánchez, la contraparte Laura Aguilar y la gerente de Starbucks Jennifer Masís Quirós, ver Apéndice 8, quienes determinaron que es posible conseguir hasta un número de visitas de 100 personas al día en un local estabilizado, por lo que considerando que la propuesta de negocio en estudio no cuenta con posicionamiento previo, se considera razonable partir de una captación de 85 personas en un escenario con mayor estabilidad.

### 5.3 Ajustes de la demanda

A partir del escenario probable establecido en las secciones anteriores, se prosigue con la determinación de los ajustes que impactan a nivel mensual la demanda y de los meses necesarios para lograr la estabilización del modelo de negocio.

En primer lugar, considerando que todos los meses tienen 30 días, la demanda plana se compone de 2 550 clientes mensuales durante el año (85 al día, obtenido en la sección 5.2 Captación de mercado y frecuencia de consumo). Pero dado que durante el año el consumo puede presentar fluctuaciones, a la demanda mensual se le incorpora un porcentaje de crecimiento o

decrecimiento según el periodo, que se respalda por medio de una entrevista realizada a la gerente de Starbucks de Paseo de las Flores Jennifer Masís Quirós (Ver Apéndice 8) sobre el comportamiento de la demanda de este establecimiento, así como el aumento y disminución de esta demanda en porcentaje según la época del año, tal y como se muestra en la Tabla 23.

*Tabla 23. Ajustes por efecto calendario*

<b>Ajustes por efecto calendario</b>	
Temporada alta	25%
Temporada baja	-40%
Días festivos	25%
Acciones de promoción	25%

De la tabla anterior y con base en la entrevista con la gerente de Starbucks de Paseo de las Flores Jennifer Masís Quirós, ver Apéndice 8, se define:

- Temporada alta: la que abarca los meses de octubre a febrero,
- Temporada baja: Semana Santa (en abril) y las vacaciones de medio año (julio)
- Días festivos y los días feriados en Costa Rica: días en que el incremento de la demanda corresponde al de la temporada alta
- Acciones de promoción: aquellas fechas donde se plantea aprovechar acontecimientos externos para el incremento de las ventas. De estas últimas se destacan:
  - Semana del third place: a partir de frases como "porque alguien como vos merece disfrutar este día" o "el espacio que vos ocupas para tus reuniones" y de la celebración del día del trabajador, se busca fortalecer el segmento third place, junto con la incorporación de promociones como relleno de la taza de café.
  - Anexión del Partido de Nicoya: dado que la riqueza que Guanacaste aportó a Costa Rica es muy importante, tanto en su cultura, aumento de la población, territorio nacional y la diversificación económica (Alfaro , 2004), se plantea aprovechar tal relevancia por medio de la incorporación de cocteles y cafés especiales con la adición de una fruta como el melón, cuyo cultivo tiene una participación asociada a la provincia de Guanacaste del 68,6% en el cultivo a nivel nacional (Ramírez L. , 2015).
  - Día de la madre: uno de los días de mayor importancia para el comercio en Costa Rica, en el cual un establecimiento como el propuesto tiene un gran potencial.
  - Celebración de la independencia: se plantea apelar a elementos históricos y culturales del café, en línea con esta celebración, así como resaltar el café como 100% costarricense. Inclusive con el lanzamiento de una edición especial de una taza decorada a fin a los colores de la bandera costarricense.
  - Fin de semana del café: el 1 de octubre se celebra el Día Mundial del Café, lo cual es una gran oportunidad para fortalecer a Simbiosis Café Bar como destino obligatorio para disfrutar del gran sabor de este grano, tanto en cafés como cocteles y al mismo tiempo de la excepcional experiencia que se ofrece en el establecimiento.

De esta manera se presenta en la Tabla 24 el porcentaje considerado por mes, así como el impacto en la cantidad de personas a nivel mensual.

*Tabla 24. Demanda ajustada según crecimientos o decrecimientos esperados*

Ajuste por fechas especiales	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Incremento/ decremento	25%	25%	-	-7%	2,5%	-	-20%	3%	3%	13%	25%	25%
Demanda ajustada	3 188	3 188	2 550	2 380	2 614	2 550	2 040	2 614	2 635	2 869	3 188	3 188

Finalmente se realiza el análisis de los meses necesarios para lograr la estabilización en la demanda, donde se utiliza como insumo el comportamiento de una cafetería de renombre como Starbucks y un establecimiento como Aroma y Sabor, que ofrece dentro de su menú productos afines a los de una cafetería y que desde su creación en 2015 buscaba abrirse un espacio sin un posicionamiento previo.

En el primer caso, a partir de lo mencionado en (Revista Summa, 2013), luego de la apertura del Starbucks ubicado en Avenida Escazú la estabilización de la demanda tomó aproximadamente seis meses y un año. En este caso, al ser una marca ya posicionada, al inicio contaba con una gran demanda y luego se fue reduciendo a un valor más estable. En el segundo caso, los propietarios de Aroma y Sabor destacan que la estabilización les tomó aproximadamente ocho meses y además presentaron un crecimiento gradual hasta presentar estabilidad en las ventas.

De esta manera se toma como base para Simbiosis Café Bar un periodo de estabilización de un año, pero con una consideración especial en la demanda del primer mes, con la que se busca lograr el 100% la demanda probable, como producto de las estrategias de introducción al mercado y a partir del segundo mes, comenzar con una demanda pesimista de solamente el 60% de la esperada, con incrementos equivalentes hasta el último mes del año, en el que se lograría el 100% de la demanda esperada. Los resultados se presentan en la Tabla 25.

*Tabla 25. Estabilización de la demanda*

Estabilización	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Porcentaje de demanda inicial	100%	60%	64%	68%	72%	76%	80%	84%	88%	92%	96%	100%
Clientes esperados primer año	3 188	1 913	1 632	1 618	1 882	1 938	1 632	2 196	2 319	2 639	3 060	3 188

## 6 Localización

Por concepto, el estudio de localización tiene como fin, analizar la ubicación de una empresa o grupo de empresas de manera objetiva, en función de mercados de consumo y abastecimiento. Esto no solo desde un enfoque económico, sino que integre otros elementos sociales, tecnológicos, culturales, ambientales o políticos, cuya combinación determine una localización competitiva para el negocio (De la Fuente, Puente, & Parreño, 1995).

La ubicación es un factor decisivo entre el éxito o fracaso del presente proyecto, ya que la prestación del servicio requiere de la visita física del cliente al local. Si el punto geográfico resulta ser poco atractivo ya sea por poca accesibilidad, lejanía desde el punto de origen, inseguridad o poco desarrollo de la zona, no será posible capturar al mercado.

Además, el impacto de esta decisión es a largo plazo, lo que la clasifica como estratégica, y requiere de un estudio minucioso que integre no sólo aspectos económicos, sino culturales, sociales y económicos. Asimismo, el tipo de localización requerido se enfoca en un solo local de servicios comerciales, que es impulsado por la frecuencia de visitas al negocio y que además será alquilado. A continuación, se muestran las etapas llevadas a cabo para el cumplimiento de los aspectos destacados anteriormente.

### 6.1 Fase I

Se contempla como primer nivel de segmentación un análisis sobre la Gran Área Metropolitana mediante la creación y aplicación de una matriz multicriterio, que toma como base cuatro diferentes índices de desarrollo y competitividad, que son instrumentos elaborados en Costa Rica como guía para diferentes instituciones públicas y privadas para contrastar niveles de desarrollo de cada uno de los cantones del país. A continuación, en la Tabla 26, se presenta una breve descripción de los índices considerados.

*Tabla 26. Índices considerados en la localización*

Índice	Institución que lo elabora	Objetivo del índice	Dimensiones que toma en cuenta
Índice de Competitividad Cantonal (ICC - 2016)	U.C.R	Medir el resultado, en el espacio cantonal, de las decisiones empresariales, familiares y de los gobiernos a escala cantonal y nacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Entorno económico</li> <li>✓ Desempeño del gobierno local</li> <li>✓ Acceso y calidad de la infraestructura</li> <li>✓ Clima empresarial</li> <li>✓ Clima laboral</li> <li>✓ Capacidad de innovación</li> <li>✓ Calidad de vida</li> </ul>
Índice de Desarrollo Humano Cantonal (IDH - 2016)	PNUD y U.C.R	Medir el progreso en materia de desarrollo humano por medio de la adaptación a la realidad costarricense del PNUD.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Salud</li> <li>✓ Conocimiento</li> <li>✓ Bienestar material</li> </ul>



Tabla 26. Índices considerados en la localización (continuación)

Índice	Institución que lo elabora	Objetivo del índice	✓ Dimensiones que toma en cuenta
Índice de Desarrollo Social (IDS - 2017)	MIDEPLAN	Aborda condiciones esenciales para el desarrollo social tomando como base cinco dimensiones vinculadas con los derechos humanos reconocidos en la Declaración Universal de Derechos Humanos. También permite contribuir a la asignación y la reorientación de recursos del Estado Costarricense, hacia las diferentes áreas geográficas del país.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Educación</li> <li>✓ Salud</li> <li>✓ Participación ciudadana</li> <li>✓ Económica</li> <li>Seguridad</li> </ul>
Índice de Progreso Social (IPS - 2017)	Mesa de Innovación Social del Consejo Presidencial de Innovación y Talento Humano	Medir por medio de un modelo integral el desarrollo humano a partir de uno de sus principios básicos; considera sólo indicadores sociales y ambientales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Necesidades Humanas Básicas</li> <li>✓ Fundamentos de Bienestar</li> <li>✓ Oportunidades</li> </ul>

Adicional a los índices anteriores se incluye un criterio complementario que contempla la población millennial y centennial de cada uno de los cantones. De esta forma con los cinco criterios definidos, se realiza una ponderación de los pesos relativos de cada variable y la asignación de las puntuaciones para cada cantón y se obtiene un listado final de los diez cantones más atractivos, luego se seleccionan los tres cantones con mejor ponderación. El resultado se muestra a continuación:

Tabla 27. Matriz multicriterio para calificación de cantones de Región Central - La GAM

Cantones	CRITERIOS					Ponderación	%
	IDH (2016)	IPS (2017)	ICC (2016)	IDS (2017)	% Frec relativa Población		
	0,05	0,1	0,3	0,15	0,4		
San José	0,77	0,70	0,72	0,75	0,21	0,52	6,37%
Escazú	0,93	0,79	0,68	1,00	0,10	2,54	6,34%
Belén	0,92	0,79	0,70	0,98	0,01	2,94	5,91%
Montes de oca	0,80	0,76	0,61	0,97	0,06	2,72	5,70%
Curridabat	0,81	0,77	0,56	0,91	0,04	2,46	5,35%
Heredia	0,86	0,79	0,51	0,88	0,07	2,40	5,29%
Santa Ana	0,94	0,79	0,51	0,87	0,03	2,47	5,12%
Alajuela	0,77	0,74	0,50	0,65	0,15	2,14	5,12%
Cartago	0,82	0,78	0,49	0,73	0,09	1,95	5,01%
Flores	0,80	0,81	0,44	0,97	0,01	2,22	4,91%

## 6.2 Fase II

### 6.2.1 Método ELECTRE

Una vez obtenidos los tres cantones anteriores, se procede con la aplicación del método ELECTRE, el cual se basa en decisiones por "relaciones de superación". Este compara varias alternativas por pares según el grado de concordancia y discordancia, lo que lo convierte en un cálculo más robusto que una matriz multicriterio aditiva o los métodos compensatorios.

Puede entenderse por test de discordancia la medición de intensidad con la que divergen las alternativas y considera la inferioridad entre estas y por test de concordancia se entiende el grado en que una alternativa es igual o superior a otra, inclusive en sus peores condiciones (Zamora, 2010). Además, el método establece las siguientes condiciones necesarias de cumplirse para determinar si la dominancia es fuerte o débil:

Tabla 28. Criterios de dominancia en ELECTRE

Dominancia fuerte de i sobre j		Dominancia débil de i sobre j
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>\frac{P_{ij}^+}{P_{ij}^-} \geq 1</math></li> <li>• <math>C_{ij} \geq C1</math></li> <li>• <math>D_{ij} \leq D2</math></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>\frac{P_{ij}^+}{P_{ij}^-} \geq 1</math></li> <li>• <math>C_{ij} \geq C2</math></li> <li>• <math>D_{ij} \leq D1</math></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>\frac{P_{ij}^+}{P_{ij}^-} \geq 1</math></li> <li>• <math>C_{ij} \geq C3</math></li> <li>• <math>D_{ij} \leq D2 +</math></li> </ul>

Fuente: (Zamora, 2010)

Donde:

- $P_{ij}^+$  se define como  $\sum$  Pesos de los criterios donde i es mejor que j
- $P_{ij}^-$  se define como  $\sum$  Pesos de los criterios donde i es peor que j
- $P_{ij}^=$  se define como  $\sum$  Pesos de los criterios donde i es igual que j
- $C_{ij}$  es el criterio de concordancia
- $D_{ij}$  es el criterio de discrepancia

Paso 1: primero se definen los siguientes criterios de interés.

- Cantidad de cantones cercanos con mayor desarrollo: a los tres cantones pre-definidos, se les mide, la cantidad de cantones obtenidos en el nivel macro, que alcanzan en un radio de 5 km. Esto con el interés de maximizar la posibilidad de ubicarse en una zona de mayor atracción.
- Costo alquiler por metro cuadrado: se determinan los costos promedio por metro cuadrado. Esto como criterio económico, cuyo objetivo es minimizar.
- Cantidad de trabajadores: calculada a partir de datos del INEC. La cual se busca maximizar porque también constituyen consumidores potenciales.

Seguido, se le asigna un peso relativo a cada criterio, siendo la cantidad de trabajadores el de mayor valor ya que es un factor que hasta este nivel se considera en la localización y forma parte importante del segmento de mercado de third place. Luego, se considera la cantidad de

cantones cercanos porque tienen un mayor alcance a zonas de interés y por último el costo de alquiler. La Tabla 29, muestra el resultado de cada alternativa, nótese que el costo de alquiler se normaliza para obtener un valor posible de comparar.

Tabla 29. Criterios de metodología Electre

Criterios	Peso Relativo	Alternativas		
		San José	Escazú	Belén
Cantidad de cantones cercanos con mayor desarrollo	0,35	0,55	0,4	0,55
Costo de alquiler por m <sup>2</sup>	0,25	0,2	0,4	0,6
Cantidad de trabajadores	0,4	0,77	0,15	0,08

Paso 2: se calcula la matriz de la primera condición, la cual compara cada par de alternativas por cada criterio, el valor resultante es dado por:

$$\frac{P_{ij}^+}{P_{ij}^-}$$

Cómo ejemplo se muestra el cálculo para la comparación entre San José y Escazú en la siguiente tabla:

Tabla 30. Aplicación de la primera condición ELECTRE San José y Escazú

Criterio	San José	Escazú		$P_{ij}^+$	$P_{ij}^-$
Cantidad de cantones cercano con mayor desarrollo	0,55	0,4	>	0,35	0
Costo alquiler m2	0,2	0,4	<	0	0,25
Cantidad de trabajadores	0,77	0,15	=	0,4	0
			$\Sigma$	0,75	0,25

Observe que cuando el indicador de San José es mayor y por ende mejor (ya que el objetivo es maximizarlo), se coloca el valor de la ponderación en  $P_{ij}^+$  y viceversa. Al final se tiene:

$$\frac{P_{ij}^+}{P_{ij}^-} = \frac{0,75}{0,25} = 3$$

El resultado total se muestra a continuación:

Tabla 31. Matriz de la primera condición - Electre

	San José	Escazú	Belén
San José		3,00	1,60
Escazú	0,33		0,67
Belén	0,63	1,50	

A partir de esta se determina los valores que son menores que cero ya que representan los que no tienen relación de sobre calificación, es decir no son necesariamente diferentes. Estos se excluyen de los posteriores análisis y queda en resultado a continuación:

Tabla 32. Matriz de la primera condición con valores mayores a cero - Electre

	San José	Escazú	Belén
San José		3,00	1,60
Escazú			
Belén		1,50	

Paso 3: se procede luego con el cálculo de los criterios de concordancia, cuyos valores se calculan como:

$$C_{ij} = \frac{P_{ij}^+ + P_{ij}^=}{P_{ij}^- + P_{ij}^=}$$

Cómo ejemplo se continúa con el cálculo para la comparación entre San José y Escazú en la siguiente tabla:

Tabla 33. Cálculo de criterios de concordancia ELECTRE para San José y Escazú

Criterio	San José	Escazú		$P_{ij}^+$	$P_{ij}^-$	$P_{ij}^=$
Cantidad de cantones cercano con mayor desarrollo	0,55	0,4	>	0,35	0	0
Costo alquiler m2	0,2	0,4	<	0	0,25	0
Cantidad de trabajadores	0,77	0,15	=	0,4	0	0
			$\Sigma$	0,75	0,25	0

Entonces el cálculo es dado por:

$$C_{ij} = \frac{0,75 + 0}{0,75 + 0,25 + 0} = 0,75$$

El resultado total se muestra a continuación:

Tabla 34. Criterios de concordancia - Electre

	San José	Escazú	Belén
San José		0,75	0,74
Escazú			
Belén		1,6	

Paso 4: luego se calculan los criterios de discrepancia, cuyo valor está dado por:

$$D_{ij} = \frac{\max(\text{criterio}_i - \text{criterio}_j)}{\max \text{criterio}}$$

Como ejemplo se tiene los resultados de San José Escazú mostrados en la siguiente tabla:

Tabla 35. Cálculo de criterios de discrepancia ELECTRE para San José y Escazú

Criterios	Peso Relativo	Alternativas		Descuerdo
		San José	Escazú	
Cantidad de cantones cercanos con mayor desarrollo	0,35	0,55	0,4	0,15
Costo de alquiler por m2	0,25	0,2	0,4	0,2
Cantidad de trabajadores	0,4	0,77	0,15	0,62

Entonces el cálculo es dado por:

$$D_{ij} = \frac{0,62}{0,77} = 0,8$$

El resultado total se muestra a continuación:

Tabla 36. Criterios de discordancia - Electre

	San José	Escazú	Belén
San José		0,79	0,9
Escazú			
Belén		0,25	

**Paso 5:** ahora se evalúan las condiciones en la Tabla 37 y resulta que la única combinación que cumple las tres postulaciones es la relación San José y Escazú, de manera que es concluyente que el primero domina débilmente al segundo. Con esto se delimita el análisis al cantón de **San José**.

Tabla 37. Resultados Electre

<b>Dominancia débil de i sobre j</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>\frac{P_{ij}^+}{P_{ij}^-} \geq 1</math></li> <li>• <math>C_{ij} \geq C3</math></li> <li>• <math>D_{ij} \leq D2 +</math></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <math>3 \geq 1</math></li> <li>• <math>0,75 \geq 0,7</math></li> <li>• <math>0,8 = 0,8</math></li> </ul>

### 6.3 Fase III

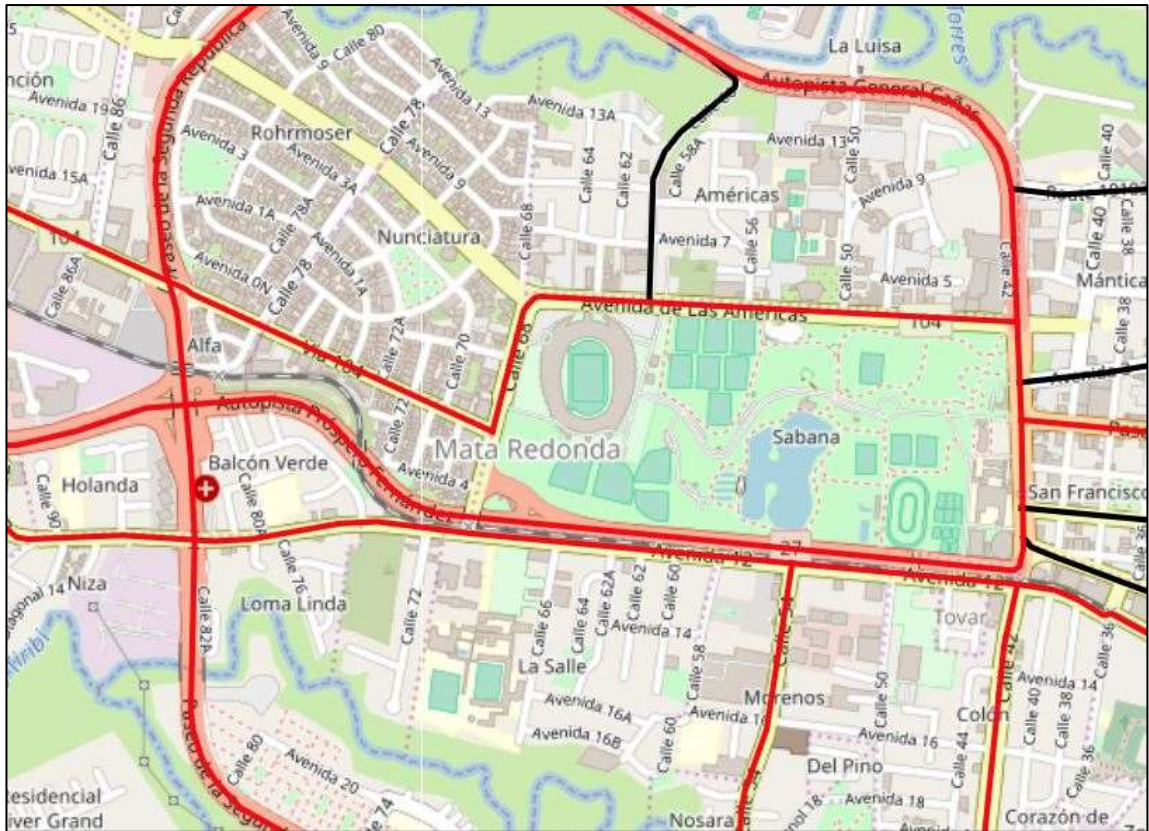
Una vez que se ha realizado la definición del cantón, se procede a la escogencia del distrito. Para esto se usa el Índice de Desarrollo Social del 2017, el cual tiene el detalle de puntuación para distritos, se tienen los siguientes datos en la Tabla 38 para el cantón de San José:

Tabla 38. Índice de Desarrollo Social para distritos de San José

Distrito	IDS
Mata Redonda	93,16
San Francisco de dos Ríos	82,87
Zapote	82,87
El Carmen	81,16

Los cuatros distritos mostrados en la Tabla 38 corresponden a las áreas con mayor desarrollo relativo en el cantón de San José. De los 4 distritos, se descartan Zapote y San Francisco porque no corresponde a zonas céntricas, y el radio de alcance de 10km no cubre cantones importantes para el estudio (ver Tabla 27).

Obtenido entonces los distritos de Mata Redonda y El Carmen, se procede a definir si existe un potencial punto geográfico para la ubicación de un local como el requerido. Para el caso de Mata Redonda se realiza una revisión del paso de vías nacionales, que dan una mirada al posible tránsito que hay por la zona, bajo la lógica de que a mayor cantidad de vías primarias o secundarias hay mayor tránsito de personas entonces se delimita la avenida o calle de ubicación. El mapa que sigue muestra las vías primarias en color rojo y las secundarias en color negro, de manera que las primarias son las que tienen un mayor tránsito diario.



*Figura 22. Mapa de vías nacionales en el distrito Mata Redonda*

De la Figura 22 se puede extraer que en esta zona hay alto tránsito de personas a diario, y al consultar la base de datos del MOPT sobre el Tránsito Promedio Diario (MOPT, 2018), se tienen dos medidores ubicados en este distrito que lo corroboran:

1. Medidor Frente al Balcón Verde (año 2017)
  - Personas en buses: aprox. 7 217
  - Personas en automóviles: aprox. 14 755
2. Medidor 50m sur y 50m oeste del Gimnasio Nacional (2015)
  - Personas en buses: aprox. 11 890
  - Personas en automóviles: aprox. 15 523

Dado esto se procede a indagar la disponibilidad de locales presentes en la Tabla 39:

Tabla 39. Locales Mata Redonda

Ubicación	Características	Precio	Tamaño (m <sup>2</sup> )	Disponibilidad
1) Mata redonda, Sabana, cercanías de María Auxiliadora	Servicios sanitarios: 2 Parqueo: 13 Amplios salones Dos pisos, cocineta	\$ 3 000 \$15/ m <sup>2</sup>	200	No
2) Mata redonda, Rohrmoser, sobre carretera principal	Servicios sanitarios: 3 Recepción, área para bodega, dos pisos, oficinas: 4, cocineta	\$2 850 \$12/m <sup>2</sup>	222	No
3) Sabana Norte	Servicios sanitarios: 2 Amplios salones Mezanine	\$2 150 \$14/m <sup>2</sup>	150	Sí
4) Sabana norte, frente a carretera principal	Servicios sanitarios: 3 Parqueo: 4 Amplios salones	\$1 650 \$11/m <sup>2</sup>	150	Sí

De esta búsqueda se halla que en la zona de Mata Redonda existen locales disponibles, pero también resulta interesante encontrar resistencia en dos de los cuatro locales encontrados, por la creencia de los dueños de que se da una canibalización del servicio con los competidores de alrededor, basados en experiencias previas de alquiler a negocios como cafeterías que no han tenido éxito. Esto muestra una realidad de los arrendadores de la zona, y es la necesidad de elementos diferenciadores en el negocio, ya que cuando se les explicó la idea de negocio en cuestión (con los elementos de valor agregado y no sólo cafetería) resultaron interesados y anuentes a dar una oportunidad para alquilarlo.

Por disponibilidad, facilidad de parqueos y características amplias de las zonas se decide que el local más conveniente es el número 4, cuya ubicación se encuentra en la Figura 23:







Figura 24. Mapa de vías nacionales en el distrito El Carmen

Los locales hallados son los mostrados a continuación:

Tabla 40. Locales Barrio Escalante

Ubicación	Características	Precio	Tamaño (m <sup>2</sup> )	Disponibilidad
1) Barrio escalante, Avenida 13	Servicios sanitarios: 2, parqueo	\$ 3 000 \$20/m2	150	Sí
2) Barrio Escalante Avenida 5	Servicios sanitarios: 5, amplios salones, cocina equipada Bodega, barras: 2 Segundo piso con habitaciones y sala	\$ 4 000 \$8/m2	500	Sí
3) Barrio Escalante Avenida 13	Servicios sanitarios: 6 Amplios salones, barras: 1 Cocina equipada	\$ 2 500 \$13/m2	190	Sí

Para este barrio se encuentra, aunque con más dificultad que con Mata Redonda, locales disponibles, con la particularidad de que están dirigidos a negocios gastronómicos y por ende no hay limitante para su alquiler en este aspecto. Aunque nótese que, de los tres locales encontrados, solo dos se acercan a la cantidad de metros cuadrados requeridos. Así, se elige el local número 3 en la Figura 25 que se ubica en:

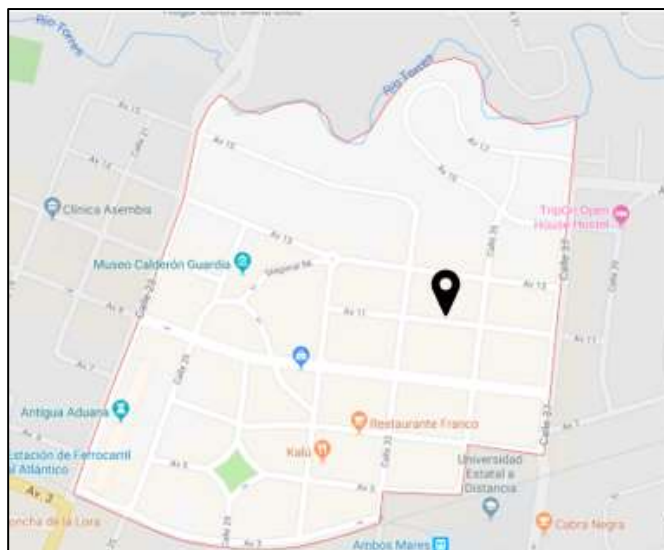


Figura 25. Ubicación local Barrio Escalante

## 6.4 Fase IV

### 6.4.1 Método probabilístico Huff

Ahora, es necesario considerar otros elementos críticos de localización como el grado de atracción de la zona, para definir entre los locales antes encontrados.

Para ello se procede a aplicar el Modelo Probabilístico de Huff. Este autor describe las áreas de mercado como complejas, continuas y probabilísticas, no geométricas, además explica que son regiones geográficas con clientes potenciales, para quienes existe una probabilidad mayor a cero de realizar las compras de determinados productos o servicios ofrecidos por una empresa en particular o conjunto de estas. El método plantea las siguientes hipótesis sobre los consumidores: pueden visitar más de un establecimiento comercial y valoran las diferentes opciones de selección de establecimientos basados en la utilidad que perciben y no sólo la localización. (Kosiak, Dusso, Ramón, Sánchez, & Belén, 2016)

A continuación, se explica la metodología y la manera como se lleva a cabo la aplicación según los requerimientos del presente proyecto.

Huff propone que la probabilidad ( $P_{ij}$ ) de que un cliente compre en el área  $i$  y en el local  $j$  es dada por:

$$P_{ij} = \frac{\frac{S_j}{T_{ij}^\gamma}}{\sum_{j=1}^n \frac{S_j}{T_{ij}^\gamma}}$$

Que la cantidad de potenciales clientes ( $E_{ij}$ ) es dada por:

$$E_{ij} = P_{ij} \times C_i$$

Y que el atractivo total (TA) del local específico j en cualquiera de los mercados (m) considerados es:

$$TA = \sum_{i=1}^m E_{ij}$$

Donde:

$S_j$  se refiere a lo atractivo del local, este es definido en el modelo Huff como el tamaño de la tienda ( $m^2$ ), sin embargo, para efectos de la presente aplicación, esta variable no describe los factores que atraen a un consumidor, así que se redefinen los siguientes:

- Cantidad de horas de atención: un horario extendido es atractivo al dar al cliente un rango más amplio de estadía en el local, y constituye además parte diferenciadora de la idea de negocio.
- Cantidad de espacios disponibles: a la hora de elegir un local de servicio de alimentación, el consumidor se ve atraído por aquellos espacios grandes capaces de alojar mayor cantidad de clientes, en el cual sea probable encontrar comodidad y lugar.
- Número de espacios de parqueo: la conveniencia que representa tener espacio para estacionar el vehículo en el local es sin duda una de las variables que atraen al cliente.
- Número de vías nacionales: definido como la cantidad de vías primarias y secundarias a nivel nacional que atraviesan la zona i, lo cual hace atractivo el lugar por la conveniencia para el cliente de no tener que desviarse en caso de andar en carro o bien, la facilidad de que exista un medio de transporte público para poder llegar.

$\gamma$ : parámetro empírico que representa el efecto de viaje, de modo que a mayor valor la  $P_{ij}$  disminuye y viceversa. Se utiliza un valor de 2 en esta aplicación.

$T_{ij}^Y$  es el tiempo de viaje promedio desde un punto en i al punto j, esta variable es inversamente proporcional a  $P_{ij}$ , la cual se redefine en este análisis como: la cantidad de competidores directos y sustitutos en el área i, esto por las siguientes dos razones. Primero, como el análisis se hace a nivel distrital las distancias no representan diferencias significativas en el tiempo de viaje dentro de i, segundo la ubicación exacta del consumidor (que son tres segmentos en este estudio) se desconoce.

$C_i$  es el número de consumidores en la zona i

TA y  $E_{ij}$  no se calculan en la presente aplicación, ya que el interés es determinar cuál zona entre los distritos ya preseleccionados es más atractiva y con mayor probabilidad de afluencia, lo cual es dado por  $P_{ij}$ . También, la cantidad de clientes se explica en la sección de demanda y el TA no aplica porque la propuesta solo se ubica en una de las zonas.

De manera que, al final la ecuación indica la probabilidad de que un potencial consumidor en la zona i vaya al local j y con n cantidad de competidores, aumenta a mayor cantidad de horas de atención, cantidad de espacios disponibles y número de espacios de parqueo. Seguido, se presentan los pasos de la aplicación.

Paso 1: para cada zona  $i$  se calculan los valores de los criterios  $S_j$  y  $T_{ij}$  como se observa en la Tabla 41 y

Tabla 42

Tabla 41. Cálculo de valores  $S$  y  $T$  para Mata Redonda

Mata Redonda	Competidor (Starbucks)	Propuesta
Cantidad de horas de atención	14	16
Cantidad de espacios en el local	40	45
Cantidad de espacios de parqueos	4	4
Número de vías nacionales	3	4
Cantidad de competidores	20	

Tabla 42. Cálculo de valores  $S$  y  $T$  para Barrio Escalante

Barrio Escalante	Competidor (Franco)	Propuesta
Cantidad de horas de atención	12	16
Cantidad de espacios en el local	70	45
Cantidad de espacios de parqueos	3	4
Número de vías nacionales	1	1
Cantidad de competidores	9	

Paso 2: se calcula para cada  $S_j$ , área  $i$  y local  $j$  (en este caso para el local de la presente propuesta y el local del competidor) el índice de atractabilidad. A continuación, se pone como ejemplo el cálculo para el criterio de horas de atención en Barrio Escalante para el local de la propuesta y para Franco (competidor sustituto), luego el resultado total de todos los índices. Para más detalle referirse al Apéndice 9.

$$P_{\text{Barrio Escalante, local propuesto}} = \frac{\frac{16}{9^2}}{\frac{16}{9^2} + \frac{12}{9^2}} = \frac{0,2}{0,2 + 0,15} = 0,57$$

$$P_{\text{Barrio Escalente, competidor}} = \frac{\frac{12}{9^2}}{\frac{16}{9^2} + \frac{12}{9^2}} = \frac{0,15}{0,2 + 0,15} = 0,43$$

Es decir, la cantidad de competidores y opciones en esta zona es compensada por la cantidad de horas de atracción, de manera que hay mayor la probabilidad de que un cliente en Barrio Escalante vaya al local propuesto antes que a Franco. Los resultados totales se observan a continuación:

Tabla 43. Índices de atractabilidad Barrio Escalante

Índices	Criterio Barrio Escalante	Competidor		Propuesta
$S_j$	Cantidad de horas de atención	0,15	<	0,20
	Cantidad de espacios en el local	0,86	>	0,56
	Cantidad de espacios de parqueos	0,04	<	0,05
	Número de vías nacionales	0,01	=	0,01
$P_{ij}$	Cantidad de horas de atención	0,43	<	0,57
	Cantidad de espacios en el local	0,61	>	0,39
	Cantidad de espacios de parqueos	0,43	<	0,57
	Número de vías nacionales	0,50	=	0,50

Tabla 44. Índices de atractabilidad Mata Redonda

Índices	Criterio Mata Redonda	Competidor		Propuesta
$S_j$	Cantidad de horas de atención	0,04	=	0,04
	Cantidad de espacios en el local	0,10	<	0,11
	Cantidad de espacios de parqueos	0,01	=	0,01
	Número de vías nacionales	0,01	=	0,01
$P_{ij}$	Cantidad de horas de atención	0,47	<	0,53
	Cantidad de espacios en el local	0,47	<	0,53
	Cantidad de espacios de parqueos	0,50	=	0,50
	Número de vías nacionales	0,43	<	0,57

Nótese que Mata Redonda tiene según cantidad de horas de atención, espacios en el local y número de vías nacionales, mayor probabilidad de tener afluencia. Mientras que, en Barrio Escalante, es mayor por la cantidad de horas de atención y espacios de parqueo. Esto, y los anteriores estudios llevan a la conclusión de que **Mata Redonda** ofrece una mejor ubicación geográfica para el local del presente modelo de negocio, tanto por el entorno económico y social que tiene, la cantidad de personas que residen y transitan en los alrededores, la facilidad de acceso y disponibilidad de locales que se adaptan a las necesidades. Con esto, se procede con el análisis de diseño de instalaciones.

## 7 Requisitos de materiales y equipo

### 7.1 Definición del menú

Para la definición de los platos y bebidas a incluir en el menú de la propuesta en cuestión, se utiliza de insumo las preferencias del cliente obtenidas del cuestionario posible de consultar en el Apéndice 7, además de los hallazgos de la sección 5.1.2 Propuesta de valor en los que se identifican tendencias de consumo, como por ejemplo alimentos saludables, libres de gluten, entre otros. Cabe rescatar, que el grado de detalle de los platos no pretende ser exhaustivo, sino que se delimitan a platos por categoría dentro de cada una, por tipo de materias primas, por ejemplo en la clasificación de almuerzos y cenas, se define un plato llamado: emparedado, sin embargo no se detalla el tipo (pollo, carne, jamón...). Y más adelante, para efectos del costeo, se utiliza un precio promedio de estos ingredientes por tipo, siguiendo el ejemplo se usa entonces: proteína.

El resultado se puede ver a continuación de acuerdo con la clasificación de los tiempos de comida.

Tabla 45. Menú de comidas

<b>MENÚ DE COMIDAS</b>	
<b>Desayunos</b>	<b>Almuerzos y cenas</b>
Desayuno típico	Bowl
Emparedado desayuno	Crepa
Frutas	Emparedado almuerzo/cena
Tortilla con queso	Hamburguesa
Tostadas dulces	Plato
Tostadas saladas	Wrap
<b>Acompañamientos</b>	
Emparedado café	
Postres	
Repostería dulce tradicional y diferenciada	
Repostería salada tradicional y diferenciada	

Tabla 46. Menú de bebidas

<b>MENÚ DE BEBIDAS</b>	
<b>Bebidas calientes</b>	<b>Bebidas frías</b>
Café a base de espresso con leche	Café frío
Café a base de espresso sin leche	Café frío batido
Chocolate	Smoothies - Batidos
Infusiones	
Té	
<b>Bebidas con alcohol</b>	
Bebidas espirituosas - Tragos	
Cocteles	
Cerveza artesanal	
Cerveza comercial	
Vino	

## 7.2 Requerimientos de materiales

Los requerimientos de materia prima son aquellos materiales que se utilizan para la preparación de los platos y bebidas que se venden en el establecimiento. Estos requerimientos van acompañados de todos los suministros, por ejemplo, los vasos en café para llevar, y todos los artículos para el mantenimiento y limpieza de las instalaciones.

Con el objetivo de obtener un estimado de los costos que implica la adquisición específicamente de materia prima, se lleva a cabo un cuestionario, en el que se presentan opciones a posibles clientes sobre posibilidades de consumo de desayuno, almuerzo o cena, meriendas y bebidas para determinar una posible demanda de diferentes platillos. Los resultados del cuestionario se pueden observar en el Apéndice 7.

Seguidamente, se realizan los siguientes puntos para determinar el consumo general de materia prima y suministros:

1. Menú general de los platos que se ofrecen.
2. Listado de ingredientes por cada plato, así como las cantidades de cada ingrediente que se utilizan para cada uno. Se realiza el mismo ejercicio para todas las bebidas.
3. Listado de todos los artículos que se deben comprar ya preparados o comercializados, por ejemplo: repostería o bebidas alcohólicas como las cervezas o gaseosas.



4. Listado de todos los empaques que se utilizan para alimentos para llevar.
5. Listado de materiales utilizados para el mantenimiento como detergentes o limpiadores.
6. Cotización de materia prima y suministros con proveedores nacionales.
7. De acuerdo con la demanda de clientes, se realiza la multiplicación de cada platillo por la cantidad de visitas, tomando en consideración la probabilidad de consumo dada por el cuestionario.
8. Seguidamente, se multiplica esta demanda por el costo de cada material. De esta manera se obtiene el rubro de costo de materiales que se utilizará más adelante en la validación económica.

El detalle de todos los materiales tomados en consideración para esta sección se puede ver en el Apéndice 10 en la sección Parte III. Costos variables.

### **7.3 Requerimientos de utensilios y equipo**

Para los requerimientos de utensilios y equipo, de acuerdo con cada una de las áreas se realiza un listado detallado, la respectiva cotización y la consideración de cantidad a necesitar dentro del establecimiento. Dentro de estos equipos y utensilios se encuentra los electrodomésticos y cocina para el área de preparación de alimentos. Para el área de barra, se considera todo el equipo necesario para el barista/bartender para la preparación de todas las bebidas. Además, se realiza la cotización de la maquinaria que se utiliza para la demostración del proceso productivo presente en la instalación. Los datos completos se encuentran en el Apéndice 10 en la sección Parte I. Inversión Inicial.

## **8 Diseño de procesos**

Se procede a identificar qué procesos componen la cadena de valor del modelo de negocio en cuestión, con enfoque en la misión que cumplen, lo cual se denomina macroprocesos o mapa de interacción de procesos según la norma INTE/ISO 9001:2015 (INTECO, 2015). Como explica Pérez (2009) estos se dividen primero en operativos, los cuales combinan y transforman recursos para obtener un producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos de los clientes, de manera que tiene un alto valor añadido. Luego están los de apoyo los cuales proporcionan los recursos que los demás procesos requieren ya que actúan como clientes internos; y por último los procesos estratégicos que son de carácter transversal a todo el resto de los procesos del negocio, conllevan planificación y las actividades en torno a la dirección.

Para el presente proyecto se elabora el mapa de procesos, con el fin de contemplar cuáles son necesarios para el funcionamiento del negocio, así como para entender las relaciones entre cada uno y con los requerimientos del cliente. En la siguiente Figura 26. Mapa de macroprocesos se puede ver el resultado.

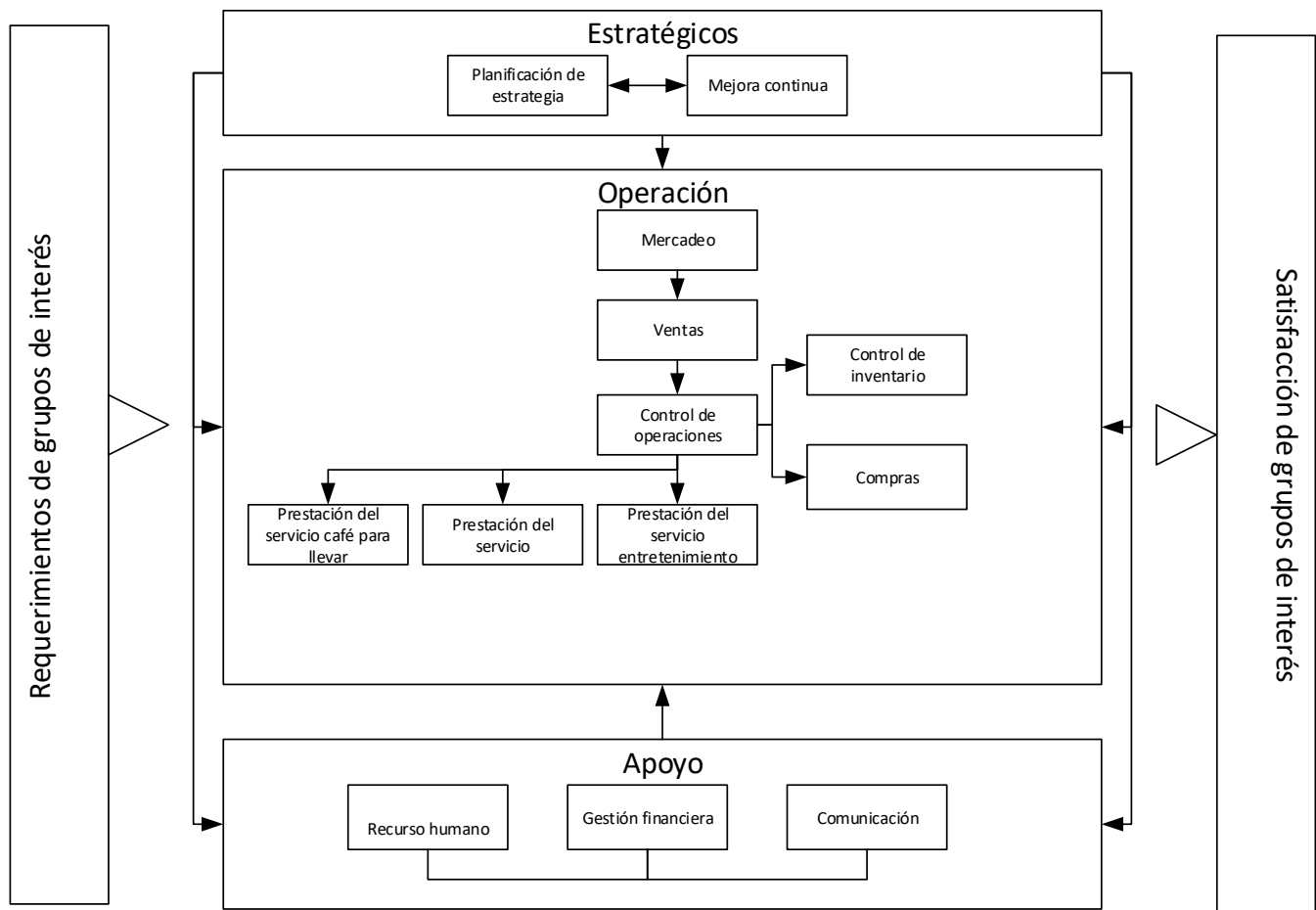


Figura 26. Mapa de macroprocesos

Ahora, se añade una breve descripción de cada proceso aplicado a la idea de negocio, así como el resultado esperado.

**Proceso de estrategia:** incluye la planificación a mediano y largo plazo de las actividades relacionadas con los factores clave para el negocio, como lo es la localización del servicio e inversión. Estas decisiones dirigen la estrategia competitiva del negocio. Además, aquí se contemplan las actividades de investigación y desarrollo.

**Mejora continua:** como parte de las actividades de la dirección del negocio se incluyen aquellas relacionadas con el análisis de áreas de mejora y la revisión continua del servicio.

**Mercadeo:** este proceso constituye las actividades de análisis de mercado, creación de contenido publicitario y manejo de redes sociales.

**Ventas:** incluye las actividades de ofrecimiento del servicio al cliente, se interrelaciona con las estrategias de mercadeo e integra todos los momentos de la verdad hasta que se monetiza el ciclo de servicio.

**Compras:** incluye la determinación de las necesidades de materiales, interacción con los proveedores y finalmente decisión de compra. Se relaciona con el control de inventario y control de operaciones.

**Control de operaciones:** en este servicio se contempla las operaciones realizadas en la preparación de alimentos y bebidas, es decir las actividades que transforman la materia prima.

**Control de inventario:** se refiere al control de la recepción y almacenamiento de las materias primas, empaque y otros bienes, además el cliente interno es el proceso de control de operaciones.

**Prestación del servicio de entretenimiento:** incluye todas las actividades relacionadas con la interacción de la oferta de valor en el área de entretenimiento, tales como observación del proceso productivo e interacción con el barista. Aquí el servicio al cliente ofrecido por el barista, mesero y expositor del proceso es esencial para la satisfacción de este.

**Prestación del servicio de third place:** incluye todas las actividades relacionadas con la interacción de la oferta de valor en el área de third place, siendo exclusivas de este proceso el uso de facilidades como conexión a internet. En este caso es el servicio al cliente ofrecido por el mesero, el que influye en mayor medida la satisfacción.

**Prestación del servicio de café para llevar:** incluye todas las actividades relacionadas con la interacción de la oferta de valor en el área de la ventanita, en este caso el barista es quién juega un papel importante en la satisfacción del consumidor.

**Recurso Humano:** involucra las actividades de contratación, gestión y satisfacción del personal. Es importante que el responsable de este proceso vele por que se cuente con las competencias necesarias para ofrecer el servicio.

**Gestión financiera:** se refiere a las actividades de control, seguimiento de los estados financieros, manejo de presupuesto, cuentas por pagar y cobrar. Como subproceso se tiene el de contabilidad, el cual es tercerizado.

**Comunicación:** estas actividades se refieren a la interacción del negocio con las partes interesadas, entiéndase proveedores, comunidad, gobierno local, clientes, entre otros. Y considera la forma y tipo información que se quiere transmitir.

## 9 Diseño de producto

### 9.1 Tendencias del mercado

Una de las tendencias mundiales más marcada en la industria del servicio alimentario, específicamente en bebidas, considera una forma nueva de abordar la preparación y venta de bebidas alcohólicas calientes. Tradicionalmente estos productos han sido consumidos por dos razones: funcionalidad, que se refiere cuando se toman para calentarse en invierno o días fríos y por otro lado está para el entretenimiento y el gusto hacia ese tipo de bebidas (Passport, 2019).

De acuerdo con las tendencias, se habla de que aproximadamente un tercio de los consumidores en las edades de 22 a 34 años desea que las cafeterías vendan alcohol (Bandera,

2019). Entre las bebidas más famosas que combinan el café y el alcohol son el Café Irlandés y el Espresso Martini, siendo creados en los años 40 y 80 respectivamente. Debido a que la tendencia ha resurgido, es necesario que los negocios emergentes se diversifiquen y busquen nuevas formas de atender las necesidades de probar cosas nuevas de las generaciones emergentes (Boswell, 2018).

Por otro lado, la tendencia de premiumización en el mercado ha permitido que se de cabida a un cambio en la forma de vender bebidas, de manera que se busque innovar para atraer la atención del consumidor y de esta manera darle la oportunidad de probar sabores nuevos. En el caso del café, una forma de premiumizar los productos, ha sido la introducción de este en la coctelería, de manera que se combinen los sabores de distintas extracciones de café con licores, especias, frutas, flores o siropes (Passport, 2019).

Debido a este comportamiento del mercado, se decide introducir dentro del modelo de negocio, una sección del menú para las bebidas alcohólicas con café, de manera que se le de una oferta diferente al visitante del establecimiento.

## 9.2 Preferencias de sabores del consumidor

De acuerdo con la empresa Kerry (2019), los cocteles se dividen en cuatro categorías según su tipo de sabor, entre los cuales se encuentra los frutales, herbales, dulces y los florales. Según este estudio, las preferencias del consumidor en América Latina se dan de la siguiente forma:

- Frutales: 53%
- Herbales: 16%
- Dulces: 16%
- Florales: 10%

Igualmente, el informe indica que algunos de los cocteles preferidos por el consumidor son Piña Colada (33%), Mojito (33%), Margarita (30%) y Tequila Sunrise (20%) (Kerry Intelligence, 2019). Otros estudios señalan que hoy en día, el consumidor prefiere cocteles más livianos tanto en alcohol como azúcar, por lo que predominan los sabores cítricos y refrescantes que pueden dar las frutas y hierbas (Bandera, 2019).

## 9.3 Métodos de extracción de café para cocteles

A la hora de realizar la preparación de una bebida, se debe pensar en qué aspectos se quieren resaltar, de esta forma se elige el método que pondrá en evidencia los sabores que se quieren mostrar sensorialmente en el coctel (Bandera, 2019). En la coctelería se utilizan principalmente el cold brew, aeropress y el espresso.

El **cold brew** es una bebida que resulta de una infusión con agua a temperatura ambiente, la cual dura alrededor de 12 a 24 horas para lograr una extracción óptima. En este método no se logra resaltar el amargor que puede llegar a tener el café, por lo que el resultado de sabor es dulce, suave y liviano (Bandera, 2019). Una de las razones por las que el cold brew es muy utilizado en la coctelería, es que la extracción es muy balanceada, y proporciona complejidad a la

bebida, lo que permite combinar sabores sin que algo invada la mezcla de manera agresiva (Bandera, 2019).

Por otro lado, el **espresso** es una extracción resultante de una presión mayor de agua caliente, que potencia, debido a la misma presión, el amargor del café. Este tipo de bebida, si no se combina con elementos que den un buen balance, puede opacar el sabor de la mezcla de los demás ingredientes (Bandera, 2019).

#### 9.4 Tipos de alcohol utilizados para cocteles con café

La coctelería tiene dentro de su gama de base alcohólica, una gran cantidad de licores, sin embargo, se señala que algunos de los más utilizados por esta industria son el ron, whisky, vodka y el vermouth (Bandera, 2019).

Algunos ejemplos del sabor que puede surgir de la utilización de estos licores, en el caso del ron, dependiendo del tipo, por ejemplo, el blanco hace que el sabor a alcohol predomine en la mezcla, uno añejo por otro lado potencia los sabores a vainilla y caramelo, que generalmente por su dulzor, combinan bien con el café. Por otro lado, el vermouth, el cual es un tipo de vino blanco macerado en hierbas, da como resultado bebidas más frescas que dulces.

El licor 43, por otro lado, es una mezcla de 43 ingredientes entre los que se tienen hierbas, frutas y cítricos, siendo la canela y vainilla predominantes en su sabor. Este tipo de licor, por la naturaleza de su preparación hace que se puede utilizar en múltiples combinaciones en coctelería (Donaire, 2015).

#### 9.5 Ingredientes en tendencia en Latinoamérica para coctelería

Según la empresa Kerry (2019), actualmente en Latinoamérica existen tendencias de ingredientes para coctelería según el tipo de establecimiento o restaurante en que se vendan. En la Tabla 47 se pueden observar algunos de estos ingredientes de acuerdo con el local del modelo de negocio propuesto:

Tabla 47. *Ingredientes en tendencia*

Tipo de establecimiento	Ingredientes en tendencia	
Incepción: Restaurantes finos y locales de mixología	<ul style="list-style-type: none"> <li>Culantro</li> <li>Carbón</li> <li>Cold brew</li> <li>Chai</li> <li>Violeta</li> <li>Cardamomo</li> <li>Manzanilla</li> <li>Té verde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lavanda</li> <li>Zacate de limón</li> <li>Agua de rosas</li> <li>Lichi</li> <li>Especias</li> <li>Remolacha</li> <li>Ingredientes ahumados</li> <li>Hibiscus</li> </ul>
Adopción: Restaurantes en tendencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Naranja roja</li> <li>Café</li> <li>Guaba</li> <li>Clara de huevo</li> <li>Anís</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Romero</li> <li>Espresso</li> <li>Granadilla</li> <li>Albahaca</li> <li>Flor de saúco</li> </ul>

Fuente: *Elaboración propia a partir de los datos obtenidos de (Kerry Intelligence, 2019).*

Algunos otros ingredientes más comunes son: arándanos, pepino, sandía, jengibre, mango, limón, chocolate, frambuesa, tamarindo, cereza, entre otros (Kerry Intelligence, 2019).

## 9.6 Construcción de la oferta de cocteles

Para este proyecto, se define en un principio (1.2 Alcance) como limitante económica la inversión requerida para la construcción de bebidas alcohólicas mezcladas con café, ya que un diseño de experimentos implica un alto costo de materiales, recurso humano y equipo. Debido a esto, en el procedimiento que se aplica para la creación se realiza la escogencia de ingredientes de las bebidas basada en la investigación anterior, y la preparación con el soporte de la contraparte, quien está capacitada como barista y bartender.

Los ingredientes propuestos para las bebidas especializadas se pueden observar en siguiente Tabla 48:

*Tabla 48. Propuesta de cocteles*

<b>Ingredientes</b>	<b>Frutal</b>	<b>Herbal</b>	<b>Dulce (caliente)</b>
<b>Tipo de extracción</b>	Cold brew	Cold brew	Espresso
<b>Tipo de licor</b>	Ginebra	Ron claro	Licor 43
<b>Ingrediente principal</b>	Naranja	Coco y menta	Sirope de jengibre y jugo de piña
<b>Otros ingredientes</b>	Jugo limón, violeta, hielo, agua mineral	Agua mineral, hielo	Agua
<b>Nombre</b>	Gin Sunset	Coco Mint Brew	Dusky Ananá

De la tabla anterior se destaca la elección de cada uno de los nombres de las bebidas con el fin de que sean atractivos hacia el potencial consumidor. Para el coctel Gin Sunset, se busca incorporar la esencia de Simbiosis Café bar mediante la unión de dos palabras: Gin: ginebra y Sunset: en inglés atardecer, con el que se busca reflejar el color cálido de la bebida, obtenido con la mezcla de café y naranja. Para el coctel Coco Mint Brew se busca captar la atención y plasmar de forma clara la preparación de un coctel con coco y menta. Y por último para el Dusky Ananá se plantea otra unión de dos palabras en dos idiomas. Dusky palabra en inglés que significa oscuro, se busca reflejar el cuerpo de la bebida, con notas de café más resaltadas dado que es un café caliente y Ananá: nombre con el que también es conocida la piña en español. Simboliza un nombre poco común y original de nombrar esta bebida.

Por otra parte, Dentro de los ingredientes mencionados en la Tabla 48, se pueden distinguir los siguientes sabores:

- Jugo de limón: el jugo de limón es representativo de sabor ácido y un aroma característico. Al usar en coctelería, si se quiere que le bebida sea más dulce, debe agregarse azúcar (Coctelería creativa, 2018)
- Violeta: las violetas son utilizadas por su sabor dulce, suave y delicado (Connega, 2012)
- Coco: el coco se caracteriza por ser altamente refrescante y dulce (Toquero, 2017)
- Menta: la menta produce un sabor frío en la boca y vías respiratorias lo que da una sensación refrescante al consumidor (Scharreberg, 2012)
- Jengibre: el jengibre es conocido por ser fuerte, un toque de frescura, picante y refrescante (Gourmet garden, 2014)
- Piña: la piña da a las bebidas una combinación de sabor entre dulce y ácido (CANAPEP, 2016)

## 10 Diseño de instalaciones

En línea con la cuarta etapa de la metodología UX; el “Esqueleto”, se presenta seguidamente la adaptación de las primeras dos subdivisiones; el Diseño de la interfaz, en las secciones 10.1, 10.2, 10.3, y como segunda subdivisión el Diseño de la navegación, en la sección 10.4.

### 10.1 Necesidades de obras físicas

A continuación, en la Tabla 49, se presentan las áreas necesarias para lograr una adecuada integración y prestación del servicio del modelo de negocio propuesto.

*Tabla 49. Áreas del diseño de instalaciones*

Áreas	
1. Área de cocina	2. Bodega Auxiliar
3. Zona de servicios sanitarios	4. Área personal
5. Área de barra	6. Área comedor clientes
7. Área third place	8. Área de proceso productivo
9. Área de cajas	10. Área de tanque de gas

### 10.2 Requerimientos espaciales

A partir del resultado que se muestra en la sección anterior, se ahonda con mayor detalle en la identificación de requerimientos de espacio que se alineen estrechamente con la demanda potencial establecida y que consideren el mobiliario y maquinaria necesaria para la satisfacción de las necesidades del cliente.

En la Tabla 49 se presenta el resumen de área y las secciones consideradas dentro de cada una junto con la estimación de los metros cuadrados requeridos (Apéndice 11).

En este caso el total de metros cuadrados requeridos es de 148,5m<sup>2</sup>, y recordando que es capaz de satisfacer las necesidades de un total de 48 clientes al mismo tiempo.

### 10.3 Matriz de relaciones

A partir de la definición de las 10 áreas que componen el diseño de instalaciones (ver Tabla 49), se procede a evaluar la idoneidad de la cercanía o lejanía de cada zona de acuerdo con sus funciones y características dentro de la instalación por medio de la aplicación de la matriz de relaciones, cuyo resultado y criterios utilizados se muestran en las Figura 27 y Figura 28.

Departamento	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Área de preparación de alimentos	-	O	X	U	I	E	E	U	U	E
		5	5	0	8	1,3	1,3	0	0	8
2. Bodega Auxiliar		-	E	U	O	O	O	O	U	U
			4,8	0	8	0	0	0	0	0
3. Zona de servicios sanitarios			-	O	I	I	I	X	U	U
				4	3	3	3	5	0	0
4. Área personal				-	U	X	X	X	X	U
					0	3,4	3,4	3,4	3,4	0
5. Área de barra					-	A	O	I	A	U
						1,3	1,3	1,3	1,2,4	0
6. Área comedor clientes						-	U	A	I	X
							0	3	3	6
7. Área third place							-	X	I	X
								7	3	6
8. Área de proceso productivo								-	U	E
									0	8
9. Área de cajas									-	U
										0
10. Tanque de gas										-

Figura 27. Matriz de relaciones



Clasificación	Frecuencia	%	
A	Absolutamente necesario	3	7%
E	Especialmente importante	5	11%
I	Importante	7	16%
O	Ordinario	7	16%
U	Sin importancia	14	31%
X	Indeseable	9	20%

Clasificación	Frecuencia	%	
0	Sin relación	14	25%
1	Entrega de órdenes	6	11%
2	Personal compartido	1	2%
3	Comodidad del cliente	15	27%
4	Comodidad del personal	7	13%
5	Inocuidad y olores	5	9%
6	Seguridad	2	4%
7	Ruido	1	2%
8	Manejo de materia prima	4	7%

Figura 28. Criterios para la matriz de relaciones

De la Figura 28 criterios, se puede apreciar que el tipo de prioridad entre cada área está denotado por seis diferentes letras y las razones que justifican esta selección se denotan con números (del 0-8). De lo anterior se destaca en primer lugar la relación absolutamente necesaria entre el área de barra y el comedor de clientes, para lograr mostrar con protagonismo el show del barista-bartender así como para minimizar los recorridos de entrega de bebidas a cada mesa. La segunda relación clasificada como A, se obtiene entre el área de barra y el de cajas, con el objetivo de facilitar el proceso de pago tanto de los clientes que se ubiquen dentro del establecimiento como de los que hagan uso de la ventanita. Y por último se destaca la relación entre el área de comedor de clientes y el del proceso productivo, para fortalecer y potenciar los elementos culturales del café y de apreciación del proceso productivo.

#### 10.4 Flujo de instalaciones

Una parte importante de la construcción de un diseño de instalaciones es la construcción de flujos de recorrido, para asegurar que la forma en que se mueven los involucrados, tanto clientes como colaboradores, sea la óptima. En la siguiente figura, se puede ver el flujo de recorrido de los colaboradores, en este caso los meceros, los cuales son los que tienen mayor movimiento dentro del establecimiento. Los números del flujo están dados por las áreas en la Tabla 49.

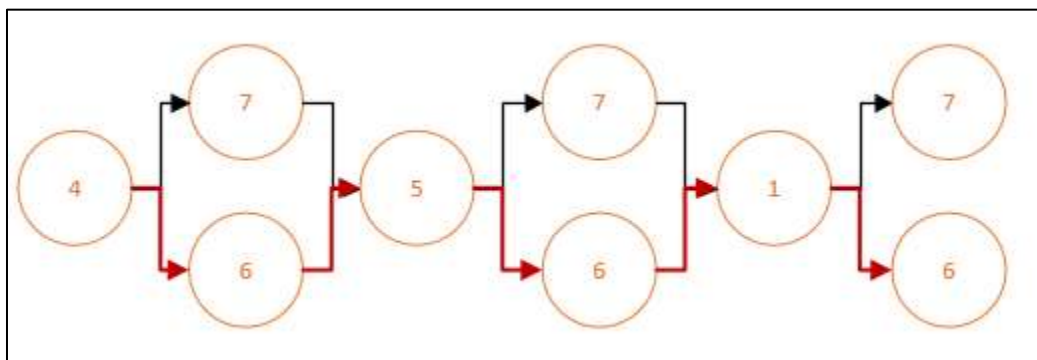
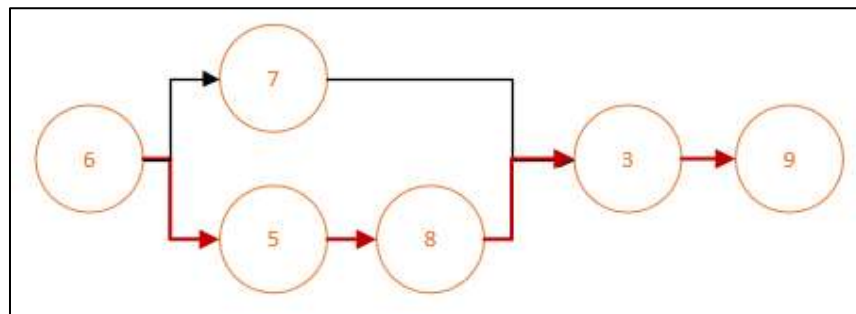


Figura 29. Flujo de recorrido de colaborador mesero

El flujo dominante en este caso se representa como la salida del colaborador del área de personal, después va al área de comedor de clientes a atender a las personas que llegan al local, va a la barra por bebidas, se devuelve al área de comedor a dejar la orden, después sigue a la cocina a traer la comida, por último, la deja en la zona de comedor al cliente. Para el mesero, las áreas deben estar lo suficientemente cerca para que el recorrido no sea excesivo. Este flujo se determina como dominante debido a la cantidad de personas que visitan el área, según el cuestionario en el Apéndice 7 y la frecuencia a la que los clientes asistirían, en el horario de la noche es donde se presentaría más cantidad, siendo mayor a la de los demás segmentos en distintos horarios. Entre más clientes se presenten, mayor será el trabajo para la persona encargada de atenderlos.



*Figura 30. Flujo dominante clientes*

Para el flujo de clientes, se toma en consideración el ciclo del servicio, presente en la Figura 30Figura 17, de forma que este flujo es área de comedor de clientes donde el cliente se instalará para pasar el rato dentro del local, el cliente puede pasar al área de barra y área de proceso productivo. También se considera el uso de servicios sanitarios y por último el área de cajas.

### **10.5 Diseño prototipo de instalaciones**

En este apartado se prosigue con el diseño y distribución de las áreas. El abordaje de este apartado pretende ser enfático en los requerimientos que se deben cumplir en las obras físicas ya mencionadas, y como complemento se realiza un plano de distribución basado en el local elegido en la sección Fase III el cuál, pretende tener una aproximación y ser ejemplo de cómo se aplica el acomodo de las zonas, sin embargo se hace la aclaración de que este debe adaptarse a las necesidades específicas del local que se considere en un futuro.

De acuerdo con la Tabla 39, se dispone del local #4 para realizar el diseño preliminar de las instalaciones el cual tiene 165m<sup>2</sup> de superficie. Este local más adelante se utilizará como modelo para el diseño de interiores. El local está disponible para un servicio de alimentación, así como para las modificaciones de infraestructura necesarias para cumplir con las áreas necesarias del modelo de negocio en la Tabla 49. El local se puede ver en la siguiente Figura 31:



Figura 31. Local elegido para el diseño de instalaciones

Fuente: (Costa506 Real Estate, 2019)

Se realiza un diseño preliminar, utilizando como base la matriz de relaciones y los flujos de recorrido tanto del cliente como del colaborador, así como el local elegido. Para este diseño se utilizan todas las áreas tomadas en consideración en la sección de matriz de relaciones. El plano general construido se puede observar en la siguiente Figura 32:



Figura 32. Diseño general de instalaciones

En este diseño se presentan todos los elementos que deben ir dentro de las áreas, que se pueden ver con detalle en el Apéndice 11. Algunos de los aspectos tomados en consideración en este diseño son los siguientes:

- Requerimiento de cercanía de la barra, el comedor de clientes y el área de proceso productivo para crear la sección completa de entretenimiento
- Lejanía del proceso productivo con el área de third place por el ruido que se puede generar de la maquinaria
- El número de servicios sanitarios debe cumplir con los siguientes requisitos en la Figura 33 de acuerdo con la cantidad de personas en el local.

Capacidad del local (N° personas)	Baño de Hombres			Baño de Mujeres	
	Inodoro	Lavatorio	Mingitorio	Inodoro	Lavatorio
11-50	1	1	1	2	1
51-100	2	2	1	2	2
101-150	2	2	2	3	2
151-200	3	3	2	4	3
201-250	3	4	3	4	3
251-300	4	5	3	5	4
Más de 300	1 cada 80 hombres	1 cada 60 hombres	1 cada 80 hombres	1 cada 60 mujeres	1 cada 60 mujeres

*Figura 33. Número de servicios sanitarios regulación*

*Fuente: (Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica, 2017)*

Además, es recomendable que se tengan baterías separadas, esto para prevenir detener la prestación del servicio por alguna falla o por mantenimiento.

- Cercanía de la cocina al área de comedor de clientes, que es donde se da más tránsito de alimentos
- Cercanía del área de personal con la bodega y la cocina que son espacios de trabajo o que almacenan herramientas de trabajo
- Demanda de cada espacio para la determinación de cantidad de asientos para el área de entretenimiento y third place.
- Ventana de café para llevar en la pared externa del establecimiento, que da hacia el frente del local y colocada en la barra donde se encuentran la maquinaria y utensilios para la preparación de las bebidas.

- Entradas en la cocina para entrada de materiales sucios (materia prima que viene del exterior y platos sucios) y limpios (platillos preparados para el consumo del cliente).
- Se debe contar con una instalación de intercepción de la grasa de la cocina. Esta, debe ubicarse en una zona de fácil acceso para la limpieza, inspección y remoción de la grasa. Y no debe ser instalado en sitios donde se manejen alimentos, es decir no puede estar en la zona de preparación de alimentos ni en la barra. (Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica, 2017)
- Flujo lógico del proceso productivo de acuerdo con la forma en la que se da la transformación de la materia prima: área de sacos donde se encuentra el café en verde, balanza para pesar la cantidad de café que se tostará, tostadora, balde para recoger café tostado, molino, y área para guardar el café molido o tostado en sacos.
- Dentro de la cocina, se tiene la zona de pilas al a par de donde entran los materiales sucios, para su respectivo lavado, seguidamente todo el mobiliario de almacenamiento (estante, alacena y refrigerador/congelador). En el frente se tiene la cocina al a par de la mesa de preparación, donde se terminan los platos y seguidamente la mesa fría, donde se tienen ingredientes ya listos para emplatarse y que salgan de la cocina hacia el cliente.
- Los espacios de estacionamiento deben ser mínimo de 2,50 m. de ancho por 5,00 m de largo. Y se debe destinar el 10% del total del área de estacionamiento a espacios de 3,00 m. de ancho por 6,00 m. de largo. (Ministerio de Obras Públicas y Transportes, 2000)

### 10.5.1 Diseño de interiores

La decoración de interiores forma parte de la ambientación de un establecimiento. Para esto es necesario elegir una paleta de colores de acuerdo con la personalidad de la marca del modelo de negocio. Para este diseño, se utilizan los siguientes colores, basados en lo que representa cada uno según (World Economic Forum, 2019):

- Naranja: hambre, optimismo, extroversión, espontaneidad, amistad y juventud.
- Café: robustez, profundidad, solidez, autenticidad y rústico.
- Verde: juventud, cercanía, salud, libertad, ecología, vida, calma.
- Negro: misterio, sobriedad, elegancia.
- Gris: confiable, inteligente, neutral, sofisticado, discreción, calma, estabilidad.
- Dorado: elegancia y sofisticación.

Para comprender de mejor manera el diseño de interiores, se procede a explicar el resultado para cada una de las secciones que divide el negocio, así como la vista general del establecimiento.

En la Figura 34 y Figura 35, se puede observar la totalidad de las instalaciones, incluyendo la cocina, el espacio para los colaboradores, secciones de third place, entretenimiento y café para llevar, así como los servicios sanitarios. Además, se incluye la sección de parqueos, la cual cumple con el reglamento respectivo sobre espacios de estacionamiento.



*Figura 34. Vista general superior del diseño de interiores I*



*Figura 35. Vista general superior del diseño de interiores II*

#### *10.5.1.1 Segmento de entretenimiento*

Este corresponde al espacio central de Simbiosis Café Bar, en la que se destacan dos espacios de fundamental interés. El primero de ellos es el área del proceso de tostado, el cual se aprecia en la Figura 36, donde se presenta la maquinaria del proceso de producción de café, la cual toma especial protagonismo para captar la atención del cliente y su involucramiento en el proceso. También se destaca la promesa la marca de "experiencia desde el grano hasta la bebida" integrar de forma completa este espacio.



*Figura 36. Vista del área del proceso productivo*

La segunda área de relevancia corresponde a la barra, la cual forma parte del espacio de trabajo del barista y en donde se exhiben los utensilios propios de las preparaciones de las bebidas. Asimismo esta zona busca mostrar el espectáculo de preparación de las bebidas para el cliente. Se destaca su posición estratégica para que pueda ser observada por todos los clientes en la zona de entretenimiento.



*Figura 37. Vista del área de barra*

#### *10.5.1.2 Segmento de third place*

Para el segmento de third place es importante que se encuentre espacio tanto para trabajar de forma grupal como individual. Para la parte individual se tiene una barra con bancos, en el cual las personas pueden sentarse y trabajar cómodamente. El espacio ofrece suficiente luz (ayuda de las lámparas localizadas) además de tomacorrientes en la pared para poder conectar las computadoras de todos los clientes, como se puede observar en la Figura 38. También en este espacio se puede observar el color de barra de color blanco, lo que le aporta claridad al área de estudio. En este espacio, se encuentra una capacidad para 5 personas.

En el espacio general, se puede observar que se tiene suficiente espacio de pasillo que permita a los sentados en la barra moverse hacia atrás, y al mismo tiempo a los del espacio compartido, entrar o salir según su necesidad.



*Figura 38. Diseño de interiores third place I*

La otra parte del diseño corresponde a la parte grupal para el segmento de third place. En esta parte se tiene una capacidad para 12 personas, teniendo 3 mesas para 4 personas. En la propuesta de la Figura 39 se puede ver que se separan los espacios de las mesas, para aumentar la concentración de las personas que decide trabajar o estudiar en este sector y evitar distracciones visuales o ruidosas.

En toda esta sección de third place se pueden observar los colores escogidos anteriormente como el naranja, dorado, negro, café, así el elemento de la naturaleza con el verde en las plantas que se encuentran sobre la barra.





*Figura 39. Diseño de interiores third place II*

### *10.5.1.3 Segmento de café para llevar*

Para el segmento de café para llevar es importante que sea atractivo y de fácil acceso para el consumidor tal como se explica en 10.5 Diseño prototipo de instalaciones, por ende, la disposición de esta área interactúa con la fachada del lugar y con el interior de la barra. En el primer caso, en la Figura 40. Diseño de interiores café para llevar I, se puede observar cómo se acentúa el color naranja en las paredes con elementos de ladrillo, así como el negro en la puerta de la venta, macetero, umbral y logo, este último se resalta con iluminación y además se coloca por encima de los elementos naturales de color verde. Otro elemento de atracción, es el colocar las ventanas y puerta de vidrio, para que quién visita la ventanita o pase por el local, pueda ser atraído por la oferta de entretenimiento.

Además, se incluyen detalles en escrito que reflejen e inviten al cliente, en detalle: "to go" en inglés significa para llevar y "ordena, recoge, disfruta" que representa de manera fresca y práctica, las actividades del servicio.



*Figura 40. Diseño de interiores café para llevar I*

La otra parte del diseño corresponde a lo interno de la ventanita, que interactúa con la barra. En la Figura 41. Diseño de interiores café para llevar II se puede observar que su ubicación contribuye al flujo de trabajo del barista, quién tiene a disposición todos los equipos y materias primas requeridas para las bebidas, así como los acompañamientos de café en la vitrina. Asimismo, en toda esta área se pueden observar los colores escogidos anteriormente como el naranja, dorado, negro, los cuáles el cliente puede observar en el interior cuando se acerca a la ventana.



*Figura 41. Diseño de interiores café para llevar II*

## 11 Plan de lanzamiento al mercado

En línea con la tercera subdivisión de cuarta etapa de la metodología UX, el Diseño de la información, se presenta en las siguientes secciones todas las consideraciones asociadas a la divulgación de la comunicación entre Simbiosis Café Bar y los clientes potenciales, que permitan crear esa relación e interés entre ambas partes.

### 11.1 Marca

#### 11.1.1 Nombre: Simbiosis Café Bar

El nombre del establecimiento es importante debido a que representa la forma de ser del negocio, y es la forma en que clientes potenciales lo reconocen y lo pueden recomendar. Para escoger un nombre para el establecimiento se realiza una pequeña entrevista a 20 personas (Apéndice 12) entre edades de 15 a 32 años, residentes en la GAM, dedicados a ejercer un trabajo fijo y otros son estudiantes de carreras universitarias o colegio. A las cuales en primera instancia se les explica el modelo de negocio de manera detallada, para posteriormente darles las siguientes opciones de nombres para que escojan el que creen que tiene mayor afinidad con el modelo de negocio:

- Arte Negro Café Bar
- Negra Fusión Café Bar
- Whatever Café Bar
- Simbiosis Café Bar

De estos cuatro nombres, una mayoría de 44% eligió la opción de "Simbiosis Café Bar", con comentarios como: "relativo a la naturaleza", "unión", "armonía entre partes", "fusión", "correlación y diversidad" y "dos cosas en un mismo lugar".

De acuerdo con lo obtenido mediante las entrevistas, se define lo siguiente:

El modelo de negocio propuesto consta de un establecimiento en el cual se satisfacen necesidades específicas, pero diversas, que atienden a tres segmentos de mercado diferentes. La palabra simbiosis, se refiere a la capacidad de relacionarse de diferentes seres vivos, estas relaciones son de convivencia entre dos especies distintas de manera que se benefician con dicha unión. En este caso se está realizando una unión de diferentes clientes dependiendo de la necesidad que quiera satisfacer en diferentes momentos del día, ya sea que el cliente desea tomar su café de camino al trabajo, almorzar, tener un ambiente tranquilo para trabajar o estudiar o entretenerse con sus amigos en la noche. La palabra busca comunicar que se encuentran ante un negocio que no atiende solo a un tipo de demanda si no que logra la convivencia de tres tipos distintos de clientes en un solo espacio, del cual se obtiene el beneficio de la satisfacción de distintas necesidades.

### 11.1.2 Esencia

Se busca plasmar mediante una frase corta y completa el vínculo emocional con los clientes y Simbiosis Café Bar. Para este fin se utiliza la herramienta de lluvia de ideas para explorar características a fines a cada segmento de mercado, las cuales se clasifican en cuatro categorías y se agrupan en la columna de propuestas, cuyo resultado se puede observar la Tabla 50.

Tabla 50. Lluvia de ideas para la definición de la esencia

Efecto energizante	Sociales	Third place	Producto servicio	Propuestas
Energía Excitadora Activador Intensidad Estimulante Alerta Atento Promotor	Entretenido Descubrir Placer Buenos momentos Compartir Socializar Amistad Disfrute Experiencia Adaptable Versátil Ajustable Adaptable	Calidez Relajante Afectividad Calma Satisfacción Reposo Tranquilidad Elección	Bebida Café Gusto Grano A toda hora Taza	Cálida experiencia Entretención en tu bebida <b>Viví con tu bebida</b> Placer en tu taza Bebida con experiencia El gusto de la experiencia

En este caso el slogan elegido es el de **Viví con tu bebida**. Éste combina elementos de placer, curiosidad, disfrute y la opción que tienen las personas de elegir cómo vivir su experiencia en un ambiente sin reglas y haciendo énfasis en la integración de la bebida como el complemento perfecto para disfrutar de manera continua de momentos incomparables.

### 11.1.3 Promesa

La promesa de una marca define las expectativas que los consumidores esperan que se cumplan cuando hacen uso del servicio, es importante que sea realista, capaz de cumplir por el negocio, ya que sino no tendrá significado (Sanna, 2013).

Al igual que para el slogan, se utiliza la herramienta de lluvia de ideas para explorar posibles opciones para una promesa en la que se logre plasmar el servicio que se ofrece a los consumidores. Los resultados se incluyen en la Tabla 51.

Tabla 51. Lluvia de ideas para la definición de la promesa

Efecto energizante	Sociales	Confort	Producto servicio	Propuestas
Energía Excitadora Activador Intensidad Estimulante Alerta Atento Promotor	Entretenido Descubrir Placer Buenos momentos Compartir Socializar Amistad Disfrute Experiencia	Calidez Relajante Afectividad Calma Satisfacción Reposo Tranquilidad	Bebida Café Gusto Grano A toda hora Taza	<b>Experiencia desde el grano hasta la bebida</b> Satisfacción a la hora de tu bebida Buenos momentos a la hora del café Momentos estimulantes, entretenidos y relajantes con café

La opción que engloba de mejor forma las características de cada segmento es: **Experiencia desde el grano hasta la bebida**. La primera parte "Experiencia" evoca a la emoción del cliente y al elemento que siempre será parte de la propuesta del negocio, es decir es sostenible y realista a largo plazo. En segunda instancia "desde el grano hasta la bebida" se hace alusión a la parte alimentaria del negocio y a la transformación de la materia prima como parte de la experiencia ofrecida.

#### 11.1.4 Valores

Los valores de la marca realizan una conexión con el cliente al sentirse identificados con éstos. Estos ayudan a construir el significado de la marca y propulsar la misma. Los valores ayudan a definir la cultura del negocio que se proyectará a las personas que utilicen el servicio. (Puig, 2018) Para la definición de los valores de marca, se realiza una lluvia de ideas para identificar valores afines a los objetivos del modelo de negocio, la forma de ser de los clientes y lo que se espera de un establecimiento con todas las características descritas previamente. En la siguiente Tabla 52 se muestra los resultados obtenidos:

Tabla 52. Lluvia de ideas para valores de la marca

Lluvia de ideas		Escogencia
Transparencia Simplicidad Coherencia Pasión Transformación Disponibilidad al cambio Solidaridad Competitividad Estilo de vida libre Éxito	Fuerza Liderazgo Propiedad Responsabilidad Social Capacidad Crítica Aprendizaje Constancia Crecimiento	<b>Adaptación</b> Empatía Innovación <b>Integridad</b> Responsabilidad Confianza <b>Entusiasmo</b> Felicidad Optimismo

Teniendo en consideración valores que pueden identificar a la marca, se definen 3 grupos específicos:

1. Adaptación: referente a la capacidad del negocio de satisfacer la necesidad de no solo un segmento de mercado, si no tres, haciéndolo altamente versátil para diversos tipos de clientes. La adaptación tiene que ver con la empatía, ya que logra entender las necesidades del cliente y transformarlas en requerimientos que satisfacen la demanda.

2. Integridad: combina una serie de elementos en los que se resalta la responsabilidad y la confianza, también engloba la honradez, el respeto y la congruencia. Simbiosis Café Bar es una marca basada en la honestidad para con sus clientes, que refuerza el respeto en el servicio al cliente y pretende transmitir la promesa de cumplimiento.

3. Entusiasmo: Simbiosis Café Bar es una marca que pretende entretener al cliente, de manera que los momentos que pase dentro del establecimiento sean felices y divertidos.

### 11.1.5 Personalidad

Este elemento de mercadeo busca identificar los atributos personales de la marca, de manera que una vez obtenido el eslogan, ícono, promesa y valores se puede determinar que personalidad tiene la propuesta de negocio. De manera que Simbiosis café bar es alegre, con energía positiva, creativo, leal y empático.

### 11.1.6 Ícono

Para el logo del servicio se hizo la identificación de elementos tangible e intangibles que se relacionan con el concepto de cafetería y bar, así como. Además, se definió que el ícono debe reflejar la fusión de la propuesta de negocio y ser capaz de contener el nombre. Como resultado se tiene:

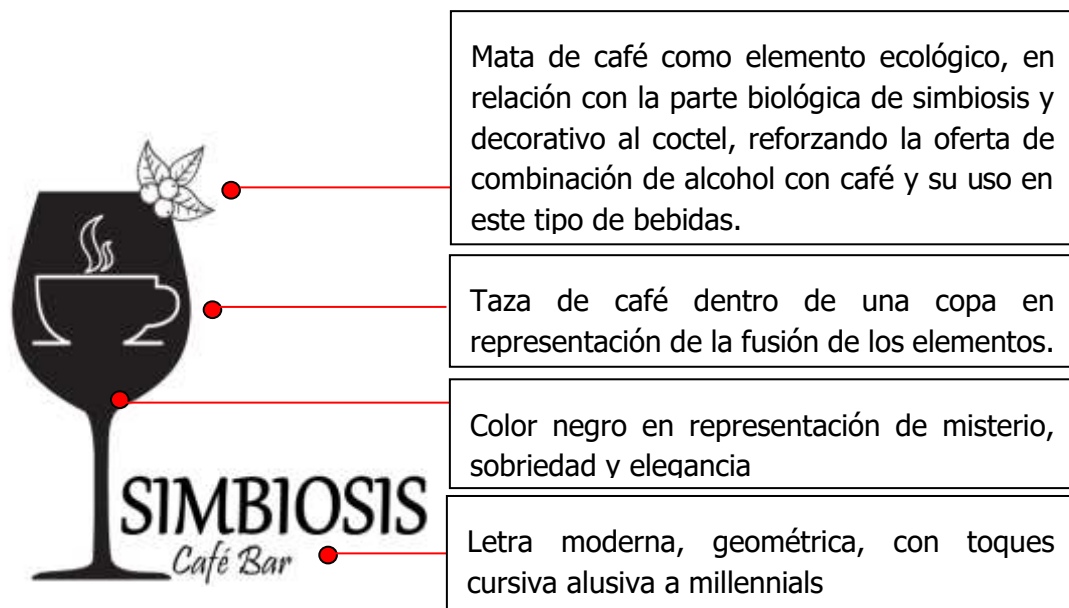


Figura 42. Ícono de la marca

## 11.2 Estrategias de introducción al mercado

El plan de introducción al mercado tiene como objetivo atraer a la clientela demarcada como segmento meta, de manera que se dé a conocer la propuesta del establecimiento y los beneficios de cada uno de sus servicios, de manera que se sientan atraídos a vivir la experiencia que se les ofrecerá (Isaza, 2016).

Partiendo del estudio de mercado y la evaluación de los competidores, se extrae que la publicidad o el mercadeo que se lleve a cabo debe enfocarse en los elementos diferenciadores del modelo de negocio (Shopify, 2014). En este caso, se tiene la fusión de cafetería con bar, la satisfacción de tres necesidades distintas de dos generaciones: Millenials y Centennials, siendo estas necesidades el entretenimiento, el espacio para trabajo y estudio, y la adquisición sencilla de café para llevar. Además, se tiene como propuesta de valor agregado un excepcional servicio al cliente y la posibilidad de personalización de las bebidas según el gusto del cliente. Igualmente, dentro de la parte del entretenimiento, se crea como parte de la oferta el espectáculo del barista, la visualización del proceso productivo y el ambiente diferenciado.

El plan de lanzamiento consta de dos partes: la creación de la expectativa, que se desarrolla antes de la apertura del establecimiento y las promociones de lanzamientos, las cuales buscan atraer a nuevos clientes una vez abierto el negocio.

### 11.2.1 Creación de expectativa

La creación de la expectativa se utiliza para generar curiosidad y que las personas quieran conocer más sobre lo que está próximo a ofrecerse (Isaza, 2016). Es una oportunidad para que el público meta conozca en qué consiste el negocio y la propuesta de valor que ofrece y la diferenciación respecto al resto del mercado. Este tipo de publicidad debe propiciar que exista una relación previa o interacción entre el cliente potencial y el negocio (Isaza, 2016).

La creación de la expectativa se encuentra conectada con los momentos de la verdad (se puede ver en la sección Diseño de interacción): conocer la oferta y ponerse en contacto con el servicio. Según el diseño del ciclo de servicio, en estos momentos el cliente percibe publicaciones tanto en redes sociales como en el espacio físico donde se ubica el establecimiento, y mediante estas redes, se propicia que el cliente interactúe con él.

La propuesta específica para la creación de la expectativa consta también de dos partes, la primera es la publicidad previa a la apertura del establecimiento, y la segunda es la actividad el día de lanzamiento oficial en el local.

#### *11.2.1.1 Publicidad previa a apertura: redes sociales y banners físicos*

Las redes sociales se utilizan debido a que, según las características de los segmentos de mercado generacionales, son el medio favorito para recibir información, además se utilizan hoy en día de manera exitosa para promover el comercio electrónico. Asimismo, se pretende que la publicidad de las redes sea transmitida en forma física, en la ubicación del establecimiento por medio de banners que llamen la atención de todas las personas que transitan por la zona donde estará el local.

Las publicaciones tanto físicas como digitales irán dirigidas a generar curiosidad en el usuario y compartir la propuesta de valor del establecimiento. Algunas de las premisas o frases que se pretende compartir son las siguientes:

- "Simbiosis Café Bar próximamente"
- "Simbiosis Café Bar, una forma de ordenar diferente"
- "Estos ya los conocés, pero hay mucho más, explotá tu creatividad"

Unos ejemplos de publicaciones se pueden observar a continuación en la Figura 43 y Figura 45:



*Figura 43 Publicidad de creación de expectativa I*

#### *11.2.1.2 Día de lanzamiento oficial*

Para el día de lanzamiento, que será el primer día en que el establecimiento esté abierto, se promoverá la participación de la población mediante un concurso en redes sociales para poder asistir. De esta manera se propicia la interacción con el usuario y se logra dar a conocer a más personas. La publicación consistirá en la compartición y la etiqueta de personas para ganarse entradas para la actividad de lanzamiento. Dicha publicación se verá de la siguiente manera en la Figura 44:





*Figura 44. Publicidad de actividad de apertura*

En esta actividad se tendrá en marcha el proceso productivo, de manera que se haga el espectáculo y se explique a los participantes de la transformación del café, así como la intervención del barista para preparar las bebidas finales a la vista de todos los comensales. En esta actividad todas las bebidas serán gratuitas para propiciar que el cliente las pueda probar con mayor libertad.

Para aumentar la publicidad del día de lanzamiento, y debido a que el uso de “influencers” como medio de publicidad se encuentra muy extendido (Isaza, 2016), se pretende contratar a estas personas para que realicen publicaciones y videos en vivo en sus respectivos canales para promover la generación de clientes del establecimiento, tanto el día del evento como en días posteriores.

Igualmente, en esta etapa el encargado de generación de contenido para redes sociales de Simbiosis Café Bar tomará fotos y videos que servirán para alimentar la página del negocio, en la que se promueva la visita de los clientes al ver cómo es el establecimiento por dentro y en qué consiste su oferta.

### **11.2.2 Promociones de apertura**

Una vez realizada la creación de expectativa el cliente este ya ha atravesado los momentos de la verdad de adquisición y siguen los de activación. Por ende, es crucial desde el punto de vista de la estrategia de mercadeo, estar preparado para la atención de este y así lograr una excelente experiencia. Para esto se define por cada segmento de mercado contenido publicitario adicional al creado para la creación de expectativa, el cual busca ser intencional según las necesidades de

cada uno. Además, se definen actividades de atracción de los consumidores durante el primer mes de funcionamiento del negocio, tales son:

#### *11.2.2.1 Promociones para segmento de entretenimiento*

- Muestras gratis de cocteles: esto se ofrece a partir de las 3pm para los días de atención entre semana (exceptuando los sábados y domingos), así se pretende atraer y familiarizar a los consumidores con el ambiente diferenciado.
- El contenido publicitario busca generar interés en la apuesta por el proceso productivo, barista y fusión de productos. A continuación, se muestra el resultado: “ven a conocer la verdadera experiencia del café”, “ven a descubrir que hay detrás de la bebida”, “la fusión que debes conocer”, “descubre el arte de la elaboración”, “podrás conocer desde el grano hasta la bebida”



*Figura 45. Publicidad para segmento de entretenimiento*

#### *11.2.2.2 Promociones para segmento de third place*

- Relleno de la taza: se pone a disposición la opción de una segunda taza de café gratis para los consumidores del segmento de third place, esto se ofrece para todos días de atención.
- El contenido publicitario busca generar interés en la apuesta por un espacio de confort, tranquilo y con todas las facilidades para trabajar – estudiar. A continuación, se muestra el resultado: “ven a disfrutar del trabajo con un café”, “la conexión y comodidad que necesita”, un ejemplo se encuentra en la Figura 46:



*Figura 46. Ejemplo de publicidad para segmento de third place*

#### *11.2.2.3 Promociones para segmento de café para llevar*

- Café del día: se define un tipo de café tradicional (Cappuccino, Latte, Americano, Espresso, Mochaccino) con descuento de 20% por cada día de la semana.
- El contenido publicitario busca generar interés en la apuesta por la conveniencia de pre order y pagar la bebida o comida para luego sólo pasar a recoger la orden. A continuación, se muestra el resultado: "Pasa por tu café" "Ordena, recoge, disfruta". Como por ejemplo en la Figura 47:



*Figura 47. Publicidad de la café para llevar*

### **11.3 Política de precios**

La importancia de la fijación de precio radica en la influencia que tiene sobre la percepción que el cliente final adopta sobre el producto o servicio. A su vez, este depende de la estrategia de competitividad definida por el negocio, ya sea por precios menores a la competencia o calidad en la oferta de valor que ofrece.

Algunos aspectos que deben considerarse según (PYMES El Financiero, 2015) son los costos fijos y variables de producción, prestarle atención a la competencia y considerar el público al cual se dirige el producto o servicio. Lo anterior se engloba en cinco metodologías para fijar el precio:

- i. Con base en los costos de producción
- ii. Con base en la demanda del mercado
- iii. Con base en la competencia o estrategia competitiva
- iv. Basado en la estrategia de máximos
- v. Basado en una estrategia de penetración

En la presente investigación se hace uso de la metodología "Con base en la competencia", la cual parte de la premisa de fijar precios similares a los de la empresa líder para evitar una

guerra de precios en la que los competidores que pueden hacer uso de economías de escala tienen la ventaja. En el presente proyecto se lleva a cabo una pequeña adaptación de esta metodología y se incorpora un análisis de los operadores más relevantes del mercado cuyo resultado se muestra en el Apéndice 13.

Esta evaluación considera el precio de cada plato o bebida del menú propuesto. El precio definido para cada opción del menú se muestra en la Tabla 53, en la que se considera asignar un precio competitivo que se encuentre dentro de los rangos que se observan por cada competidor.

*Tabla 53. Precios definidos para el menú de comidas*

<b>MENÚ DE COMIDAS</b>			
<b>Desayunos</b>	<b>Precio</b>	<b>Almuerzos y cenas</b>	<b>Precio</b>
Desayuno típico	₡ 3 750	Bowl	₡ 4 250
Emparedado desayuno	₡ 2 700	Crepa	₡ 3 500
Frutas	₡ 2 900	Emparedado almuerzo/cena	₡ 3 750
Tortilla con queso	₡ 1 900	Hamburguesa	₡ 3 500
Tostadas dulces	₡ 2 500	Plato	₡ 4 250
Tostadas saladas	₡ 2 150	Wrap	₡ 3 750
<b>Acompañamientos</b>	<b>Precio</b>		
Emparedado café	₡ 2 700		
Postres	₡ 2 200		
Repostería dulce y salada tradicional	₡ 1 500		
Repostería dulce y salada diferenciada	₡ 1 850		

Tabla 54. Precios definidos para el menú de bebidas

<b>MENÚ DE BEBIDAS</b>			
<b>Bebidas calientes</b>		<b>Bebidas frías</b>	
	<b>Precio</b>		<b>Precio</b>
Café a base de espresso con leche	Ø 1 700	Café frío	Ø 2 100
Café a base de espresso sin leche	Ø 1 100	Café frío batido	Ø 2 100
Chocolate	Ø 2 000	Smoothies - Batidos	Ø 1 900
Infusiones	Ø 1 550		
Té	Ø 1 700		
<b>Bebidas con alcohol</b>			
	<b>Precio</b>		
Bebidas espirituosas - Tragos	Ø 2 500		
Cocteles	Ø 2 700		
Cerveza artesanal	Ø 3 000		
Cerveza comercial	Ø 1 700		
Vino	Ø 3 000		

## 12 Análisis de recurso humano

La sección organizacional del modelo de negocio representa una parte muy importante del diseño, debido a que a través de personas es como se logra dar el servicio de Simbiosis. Para determinar los puestos y los perfiles de las personas que son necesarias para la operación de un establecimiento, se realiza, en primera instancia, un estudio de los competidores, para tener un punto de partida en cuanto al personal que se necesita en un local similar, además del criterio de Andrea Sánchez, barista con 10 años de experiencia en servicios alimenticios y de bebidas

### 12.1 Estudio de competidores y expertos

Basado en las fichas construidas en el Apéndice 2 del se realizó el siguiente levantamiento de cantidad de personal presente en el local con base en la observación en el campo. También se incluye la capacidad del local, a manera de tener en consideración a cuántas personas atiende el local al mismo tiempo, con cuánta cantidad de personal. Se puede observar esto en la Tabla 55.

Tabla 55. Capacidad y personal de competidores

Competidor	Capacidad del local	Cantidad de personal	Competidor	Capacidad del local	Cantidad de personal
Cabra negra	36	1 barista 1 cajero 1 mesero 1 cocinero	Starbucks	35	2 baristas 2 cajeros 1 repositor/ limpieza
Privilegios	36	1 mesero 2 baristas 1 cocinero 1 cajero 1 administrador	Spoon Paseo de las Flores	40	3 cocineros 3 meseros 1 cajero 1 personal limpieza
Café Roso	37	1 mesero 1 cajero 2 cocineros	Jazz Café	50	2 cocineros 3 meseros 2 baristas
Dulce Junio	30	1 barista 1 cajero 2 meseros	Hard Rock Café	112	1 cocinero 3 meseros 1 cajero 1 recepcionista
De Acá	30	1 barista 1 cajero 1 mesero	Café Krakovia	44	2 cocineros 2 meseros 1 barista
Prana Costa Rica	30	2 meseros 2 cocineros 1 cajero	Franco	60*	3 meseros 1 cajero 2 baristas 3 cocineros 1 administrador

De esta tabla se extrae, que algunos de los puestos necesarios dentro de la organización deben incluir meseros, cocineros, cajeros, barista, repositor y como se pudo observar en algunos locales, un supervisor o administrador del establecimiento. Además, no en todos los negocios visitados se pudo apreciar, sin embargo, el personal de limpieza es indispensable para mantener el orden y el ambiente pulcro en el establecimiento, por lo que se considera tener a una persona encargada de estas labores.

De acuerdo con la Tabla 55, se realiza una entrevista a la barista, Andrea Sánchez, la cual indica los siguientes puntos:

- Un barista debe ser capaz de preparar un solo café en al menos 2 minutos
- Un barista debe poder atender una mesa de 6 a 10 personas en 10 a 15 minutos

- De acuerdo con la demanda de platillos que se tiene, un solo cocinero es capaz de cocinarlos y preparar, al ser platillos sencillos
- Es importante que se cuente con una persona que se encargue de realizar la reposición de la materia prima en las dos zonas de preparación, que son la cocina y la barra
- Se puede tener un barista por turno, sin embargo, es importante que se tenga a otra persona entrenada para hacer bebidas sencillas en los tiempos de descanso del barista

De la entrevista anterior, se desprende que de acuerdo con los tiempos que debe tener un barista entrenado, uno solo por turno es capaz de cumplir con la demanda de una jornada. Esto debido a que esta persona sería capaz de producir alrededor de 60 bebidas por hora. En la jornada de trabajo donde se esperan más personas, de acuerdo con cuestionario aplicado en el Apéndice 7, la hora donde se reciben más visitantes, combinando los clientes de los tres segmentos de mercado, es de 3pm a 6pm, que es de alrededor 50 personas, por lo que se considera que un solo barista puede atender la demanda del establecimiento. Asimismo, se considera tener un cocinero y un repositor.

Por la naturaleza del modelo de negocio, también es imprescindible la presencia de la persona encargada del tostado y el molido de café y de dar la exposición de los procesos y cultura a los clientes que lo deseen, por lo tanto, se considera tener un experto para esta sección de la propuesta.

## 12.2 Descripción de puestos y organigrama

De los puestos anteriormente expuestos, se construye el siguiente organigrama en la Figura 48, en el cual se encuentra en un primer nivel el administrador, el cual es el supervisor de los demás puestos que se encuentran jerarquizados de forma horizontal.

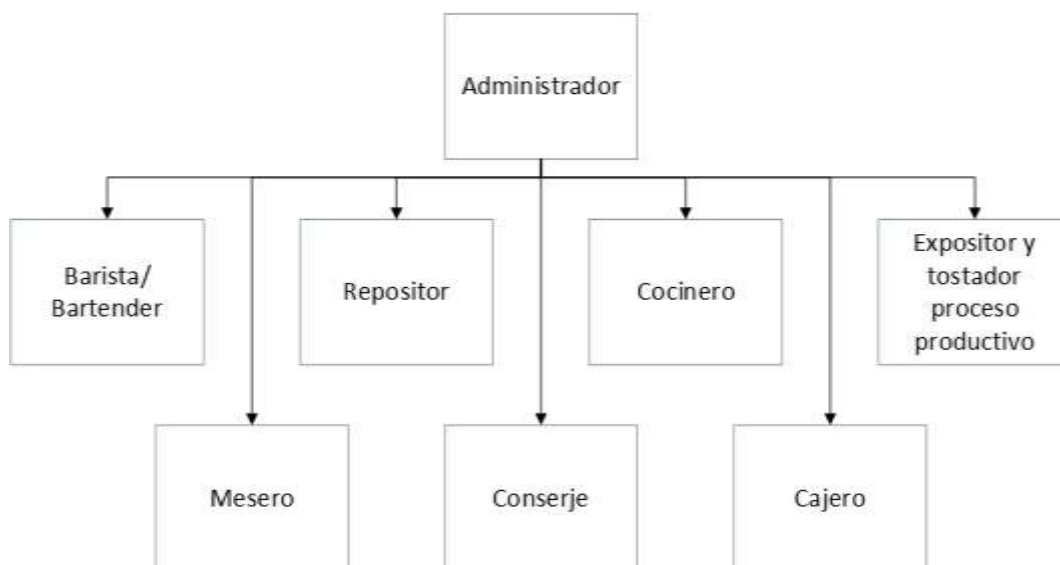


Figura 48. Organigrama del modelo de negocio



Además, se propone los requisitos para cada puesto y las actividades que deben llevar a cabo en su jornada laboral en la Tabla 56:

*Tabla 56. Descripción de puestos del modelo de negocio*

Nombre del puesto	Requisitos del puesto	Actividades
Administrador	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Licenciatura en Administración de empresas</li> <li>- 2 años de experiencia</li> <li>- Persona activa, organizada, líder y con habilidades de comunicación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encargado de la planilla del establecimiento</li> <li>- Supervisión de operaciones diarias</li> <li>- Compra y mantenimiento del inventario</li> <li>- Planificar, organizar y monitorear el negocio.</li> <li>- Participar en relaciones comerciales con clientes y proveedores</li> </ul>
Barista/Bartender	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 años de experiencia</li> <li>- Bachillerato de secundaria</li> <li>- Certificaciones de cursos de barismo y bartender</li> <li>- Persona activa, con habilidades de exposición y demostración</li> <li>- Buena comunicación con clientes</li> <li>- Trabajar bajo presión y poder realizar varias bebidas a la vez</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conformación de bebidas calientes basadas en espresso</li> <li>- Construcción de bebidas como infusiones de café en diferentes formatos</li> <li>- Conformación de bebidas como batidos de frutas o cafés fríos</li> <li>- Construcción de bebidas alcohólicas como cocteles con y sin café</li> <li>- Servir bebidas espirituosas o vinos a los clientes</li> <li>- Realizar espectáculo para presentar las bebidas al público tanto cafés como cocteles</li> </ul>
Barista/Bartender		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación de recetas diferenciadas para ocasiones especiales, temporadas, promociones, entre otras.</li> <li>- Creación de recetas novedosas relacionadas a la fusión de café y bar (cocteles con café)</li> <li>- Limpieza y organización de su espacio de trabajo y utensilios</li> <li>- Instruir al cliente respecto a tueste, molido, beneficiado, historia y preparación del café</li> <li>- Atención al cliente del café para llevar y los presentes dentro del establecimiento mediante la barra</li> <li>- Instrucción al cliente para elegir ingredientes y preparación de bebidas personalizadas</li> </ul>
Cajero	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bachillerato de secundaria.</li> <li>- 1 años de experiencia.</li> <li>- Habilidades de comunicación y buen trato al cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisar y contar el fondo de caja antes de iniciar labores.</li> <li>- Hacer limpieza del área de trabajo.</li> <li>- Atender a clientes y realizar las labores de cobro de cada una de las compras.</li> <li>- Elaborar reportes de ventas.</li> <li>- Revisar e imprimir los reportes de cierre de caja al finalizar el día de labores.</li> <li>- Realizar el cierre de caja.</li> </ul>

Tabla 56. Descripción de puestos del modelo de negocio (continuación)

Nombre del puesto	- Requisitos del puesto	- Actividades
Repositor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Secundaria terminada.</li> <li>- 1 año de experiencia.</li> <li>- Persona organizada, habilidades de comunicación y buen trato al cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acomodar los productos en los lugares de almacenamiento.</li> <li>- Mantener aseado y ordenados los estantes.</li> <li>- Supervisar que estantes tengan siempre materia prima que se utilizará en la cocina y barra.</li> </ul>
Personal de limpieza	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Primaria concluida.</li> <li>- Deseable 1 año de experiencia.</li> <li>- Debe tener buen trato al cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar la limpieza diaria de las instalaciones del local al iniciar labores.</li> <li>- Recolectar los desechos encontrados en el área que se le asigne limpiar.</li> <li>- Lavar y guardar utensilios del personal de uso común.</li> <li>- Mantener limpios los servicios sanitarios del local.</li> </ul>
Meseros	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Secundaria terminada.</li> <li>- 1 año de experiencia.</li> <li>- Persona organizada, habilidades de comunicación y buen trato al cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Encargados de la atención al cliente.</li> <li>- Ayudar al cliente en el proceso de orden y pago.</li> <li>- Llevar bebidas y platillos a la mesa de los clientes, y retirarlos de las mesas al terminar.</li> </ul>
Cocinero	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Secundaria terminada</li> <li>- 2 años de experiencia</li> <li>- Trabajar bajo presión y poder realizar varios platillos a la vez</li> <li>- Cursos o certificaciones relacionadas al puesto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cocinar y preparar platillos presentes en el menú al recibir una orden de los clientes.</li> <li>-Mantener orden y limpieza dentro de la cocina.</li> <li>-Creación de platillos para ocasiones especiales o promociones.</li> </ul>
Expositor y tostador	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Noveno año terminado</li> <li>- 5 años de experiencia en beneficiado y tostado de café</li> <li>- Habilidades de exposición</li> <li>- Buena comunicación con clientes y amabilidad</li> <li>- Cursos relacionados al tratamiento del café</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tostado de café.</li> <li>-Molienda de café.</li> <li>-Empaque de café tostado y molido en sacos.</li> <li>-Pesaje de sacos de café en verde, tostado y molido y llevar registro de las operaciones.</li> <li>-Exposición al público del proceso de beneficiado en seco.</li> <li>-Atención de consultas a los clientes respecto al proceso productivo.</li> <li>-Atender las consultas de los clientes respecto a los procesos del café.</li> <li>-Asistir al cliente en la escogencia del tipo de tostado para las bebidas personalizadas.</li> </ul>

### 13 Análisis de riesgos

Como parte de todo proyecto, es necesario conocer situaciones que puedan representar riesgos para un negocio, para poder determinar acciones que puedan prevenir o mitigar el impacto

de éstos en la puesta en marcha del establecimiento. Debido a esto, se proponen los siguientes riesgos, divididos en secciones según corresponde:

### 13.1.1 Riesgos estratégicos

Tabla 57. Riesgo estratégico 1

<b>Riesgo</b>	No aceptación de las bebidas diferenciadas del menú por parte del consumidor			
<b>Evaluación</b>				
<b>Impacto</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Severidad</b>		<b>Respuesta a riesgo</b>
0,7	0,2	0,14	Moderado	Evitar
<b>Tipo acción</b>				
<b>Preventiva</b>	Creación de cocteles variados, que integren diferentes tipos de preferencias de consumidor, los cuáles tengan una descripción del sabor que pueden esperar.			
<b>Correctiva</b>	Innovar la oferta de bebidas ofrecidas, de acuerdo a los hallazgos obtenidos durante la puesta en marcha del negocio.			
<b>Contingencia</b>	Eliminar las bebidas no aceptadas y adaptar el menú a las preferencias tradicionales del cliente en el mercado.			

Tabla 58. Riesgo estratégico 2

<b>Riesgo</b>	Algún cliente que visita el negocio en desacuerdo o desinterés con la propuesta de valor			
<b>Evaluación</b>				
<b>Impacto</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Severidad</b>		<b>Respuesta a riesgo</b>
0,7	0,2	0,14	Moderado	Aceptación
<b>Tipo acción</b>				
Nota: no se toma ninguna acción ya que se acepta el riesgo de que aparezcan clientes potenciales a quiénes la propuesta de valor no les agregue valor: no les guste, no les llame la atención, no les parezca la idea, entre otros. Estos entonces, no llegan a formar parte del segmento de mercado a atender.				
<b>Preventiva</b>	NA			
<b>Correctiva</b>	NA			
<b>Contingencia</b>	NA			

Tabla 59. Riesgo estratégico 3

<b>Riesgo</b>	Dejar de ser atractivo en el mercado por no reaccionar ante cambios en el perfil del consumidor			
<b>Evaluación</b>				
<b>Impacto</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Severidad</b>		<b>Respuesta a riesgo</b>
0,7	0,2	0,18	Alto	Evitar
<b>Tipo acción</b>				
<b>Preventiva</b>	Integrar a las actividades de investigación de mercado la identificación y creación de planes para tener capacidad de adaptación a cambios de manera anticipada a los competidores.			
<b>Correctiva</b>	Analizar el comportamiento de las ventas para identificar los cambios en el perfil del consumidor y adaptarse lo antes posible según los hallazgos encontrados.			
<b>Contingencia</b>	Incluir y hacer uso de un presupuesto destinado a la reacción ante cambios del mercado inesperados (incapaces de prevenir y corregir)			

Tabla 60. Riesgo estratégico 4

<b>Riesgo</b>	No tomar ventaja de los cambios tecnológicos en el servicio con respecto a los competidores			
<b>Evaluación</b>				
<b>Impacto</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Severidad</b>		<b>Respuesta a riesgo</b>
0,5	0,1	0,05	Bajo	Evitar
<b>Tipo acción</b>				
<b>Preventiva</b>	Integrar a las actividades de investigación de mercado la identificación y creación de planes para adopción de las nuevas tecnologías al negocio.			
<b>Correctiva</b>	Adoptar la nueva tecnología y posicionarse por medio de iniciativas de introducción al mercado.			
<b>Contingencia</b>	NA			

### 13.1.2 Riesgos legales

Tabla 61. Riesgo legal 1

<b>Riesgo</b>	No posibilidad de adaptarse a cambios de la legislación de patentes			
<b>Evaluación</b>				
<b>Impacto</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Severidad</b>		<b>Respuesta a riesgo</b>
0,9	0,2	0,18	Alto	Reducir
<b>Tipo acción</b>				
<b>Preventiva</b>	Integrar la actividad de revisión de cambios en la legislación a los procesos estratégicos, para anticiparse y prepararse para el cambio.			
<b>Correctiva</b>	Pagar las multas respectivas por incumplimiento a la legislación y corregir los puntos requeridos.			
<b>Contingencia</b>	Solicitar extensiones de plaza para alinearse a los cambios, presentar apelaciones en caso de que amerite.			

Tabla 62. Riesgo legal 2

<b>Riesgo</b>	Aumento de cargo por impuestos no incluidos en el presupuesto			
<b>Evaluación</b>				
<b>Impacto</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Severidad</b>		<b>Respuesta a riesgo</b>
0,7	0,2	0,14	Moderado	Reducir
<b>Tipo acción</b>				
<b>Preventiva</b>	NA			
<b>Correctiva</b>	Análisis de la estructura económica del negocio para ser capaces de pagar la diferencia y generar ganancias en el negocio.			
<b>Contingencia</b>	NA			

### 13.1.3 Riesgos de la cadena de valor

Tabla 63. Riesgo de la cadena de valor 1

<b>Riesgo</b>	Desabastecimiento en la materia prima			
<b>Evaluación</b>				
<b>Impacto</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Severidad</b>		<b>Respuesta a riesgo</b>
0,7	0,1	0,07	Moderado	Evitar
<b>Tipo acción</b>				
<b>Preventiva</b>	Establecer proveedores secundarios que den respuesta ante la falla del primario			
<b>Correctiva</b>	Buscar un proveedor alternativo, para mantener la propuesta de opciones en el menú			
<b>Contingencia</b>	Realizar cambios en el menú y comunicarle y proponerle alternativas al cliente			

Tabla 64. Riesgo de la cadena de valor 2

<b>Riesgo</b>	Poca rotación del inventario			
<b>Evaluación</b>				
<b>Impacto</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Severidad</b>		<b>Respuesta a riesgo</b>
0,3	0,05	0,015	Bajo	Evitar
<b>Tipo acción</b>				
<b>Preventiva</b>	Realizar pronósticos o análisis de demanda robustos en que el valor estimado			
<b>Correctiva</b>	Realizar promociones que impliquen la utilización de las materias primas con excesos			
<b>Contingencia</b>	Donación al Banco de Alimentos, reventa, negociación del proveedor para que reciba excesos y en última instancia el desecho del producto.			

### 13.1.4 Riesgos operacionales

Tabla 65. Riesgo operacional 1

<b>Riesgo</b>	Incumplimiento de políticas de inocuidad			
<b>Evaluación</b>				
<b>Impacto</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Severidad</b>		<b>Respuesta a riesgo</b>
0,9	0,05	0,045	Bajo	Evitar
<b>Tipo acción</b>				
<b>Preventiva</b>	Mantener activos los protocolos de inocuidad y actualizar constantemente al personal en temas de manipulación de alimentos			
<b>Correctiva</b>	Realizar un análisis de Causa-Raíz y definir acciones con base en el resultado. Indemnización al cliente			
<b>Contingencia</b>	NA			

Tabla 66. Riesgo operacional 2

<b>Riesgo</b>	Cambio en tarifas de servicios públicos			
<b>Evaluación</b>				
<b>Impacto</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Severidad</b>		<b>Respuesta a riesgo</b>
0,5	0,1	0,05	Bajo	Aceptar
<b>Tipo acción</b>				
<b>Preventiva</b>	NA			
<b>Correctiva</b>	Análisis en estructura económica para ajustar cambios que reduzcan el gasto			
<b>Contingencia</b>	NA			

Tabla 67. Riesgo operacional 3

<b>Riesgo</b>	Pérdida de clientes por inconsistencia en el servicio			
<b>Evaluación</b>				
<b>Impacto</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Severidad</b>		<b>Respuesta a riesgo</b>
0,7	0,1	0,07	Moderado	Evitar
<b>Tipo acción</b>				
<b>Preventiva</b>	Estandarización del proceso de atención y establecer recetas para la oferta del menú			
<b>Correctiva</b>	Realizar de análisis de Causa-Raíz y definir acciones con base en el resultado. Comunicación con el cliente respecto a inconvenientes.			
<b>Contingencia</b>	NA			

Tabla 68. Riesgo operacional 4

<b>Riesgo</b>	Paro del servicio por avería en equipo de bebidas			
<b>Evaluación</b>				
<b>Impacto</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Severidad</b>		<b>Respuesta a riesgo</b>
0,7	0,1	0,07	Moderado	Evitar
<b>Tipo acción</b>				
<b>Preventiva</b>	Establecer protocolos de mantenimiento preventivo			
<b>Correctiva</b>	Utilización de métodos alternativos para la elaboración de bebidas. Contactar al técnico para la reparación			
<b>Contingencia</b>	Cancelación temporal en el menú del tipo de bebidas afectadas			

Tabla 69. Riesgo operacional 5

<b>Riesgo</b>	Paro del servicio por avería de maquinaria de proceso productivo			
<b>Evaluación</b>				
<b>Impacto</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Severidad</b>		<b>Respuesta a riesgo</b>
0,5	0,05	0,05	Bajo	Evitar
<b>Tipo acción</b>				
<b>Preventiva</b>	Establecer protocolos de mantenimiento preventivo			
<b>Correctiva</b>	Contactar a personal de mantenimiento para reparación de avería			
<b>Contingencia</b>	Cierre temporal de la exhibición			

Tabla 70. Riesgo operacional 6

<b>Riesgo</b>	Accidentes por la utilización del combustible gas dentro de las instalaciones			
<b>Evaluación</b>				
<b>Impacto</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Severidad</b>		<b>Respuesta a riesgo</b>
0,5	0,2	0,05	Moderado	Reducir
<b>Tipo acción</b>				
<b>Preventiva</b>	Solicitar y tener un mantenimiento preventivo de los tanques de gas y sus utensilios. Además, obtener seguro contra incendios			
<b>Correctiva</b>	Ejecutar los seguros obtenidos previamente para reparar los daños provocados			
<b>Contingencia</b>	N/A			

### 13.1.5 Riesgos de recurso humano

Tabla 71. Riesgo de recurso humano 1

<b>Riesgo</b>	Paro en las actividades por ausencia del barista/bartender			
<b>Evaluación</b>				
<b>Impacto</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Severidad</b>		<b>Respuesta a riesgo</b>
0,7	0,1	0,07	Moderado	Reducir
<b>Tipo acción</b>				
<b>Preventiva</b>	Capacitar al personal del establecimiento como meseros o cajero en las actividades de barista/bartender			
<b>Correctiva</b>	N/A			
<b>Contingencia</b>	Tener un barista entrenado de contingencia para sustituir al ausente			



Tabla 72. Riesgo de recurso humano 2

<b>Riesgo</b>	Deficiencia en el servicio al cliente por descontento de parte del personal			
<b>Evaluación</b>				
<b>Impacto</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Severidad</b>		<b>Respuesta a riesgo</b>
0,5	0,05	0,025	Bajo	Reducir
<b>Tipo acción</b>				
<b>Preventiva</b>	Asegurar un buen clima laboral en la empresa por medio de un plan organizacional que brinde beneficios			
<b>Correctiva</b>	Detectar por medio de las encuestas a clientes y comentarios en redes sociales el punto dónde se dio la deficiencia del servicio, para mejorar las condiciones laborales de acuerdo con ésta.			
<b>Contingencia</b>	N/A			

Tabla 73. Riesgo de recurso humano 3

<b>Riesgo</b>	Mala reputación por trato a los colaboradores del establecimiento			
<b>Evaluación</b>				
<b>Impacto</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Severidad</b>		<b>Respuesta a riesgo</b>
0,7	0,05	0,035	Bajo	Reducir
<b>Tipo acción</b>				
<b>Preventiva</b>	Asegurar un buen clima laboral en la empresa por medio de un plan organizacional que brinde beneficios			
<b>Correctiva</b>	Comunicarse con el colaborador para identificar las causas de posibles descontentos y mejorar las condiciones de acuerdo con los hallazgos. Realizar una publicación en distintas redes donde se explique y se enmiende las acciones que llevan al descontento del personal			
<b>Contingencia</b>	N/A			

### 13.1.6 Riesgos financieros

Tabla 74. Riesgo financiero 1

<b>Riesgo</b>	Pérdida económica por robo de materiales o equipo			
<b>Evaluación</b>				
<b>Impacto</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Severidad</b>		<b>Respuesta a riesgo</b>
0,3	0,1	0,03	Bajo	Reducir
<b>Tipo acción</b>				
<b>Preventiva</b>	Incentivar el valor de la honestidad dentro del personal Mantener la materia prima en alacena cerrada y con un inventario preciso			
<b>Correctiva</b>	Aplicar sanciones o amonestaciones al personal que incurra en acciones deshonestas como el robo			
<b>Contingencia</b>	Despido de personal responsable de acciones deshonestas como el robo			

Tabla 75. Riesgo financiero 2

<b>Riesgo</b>	Falta de financiamiento disponible para la ejecución del negocio			
<b>Evaluación</b>				
<b>Impacto</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Severidad</b>		<b>Respuesta a riesgo</b>
0,9	0,2	0,18	Alto	Evitar
<b>Tipo acción</b>				
<b>Preventiva</b>	Búsqueda de fuentes alternativas de financiamiento			
<b>Correctiva</b>	N/A			
<b>Contingencia</b>	N/A			

Tabla 76. Riesgo financiero 3

<b>Riesgo</b>	Rebase del presupuesto establecido para la ejecución del modelo de negocio			
<b>Evaluación</b>				
<b>Impacto</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Severidad</b>		<b>Respuesta a riesgo</b>
0,7	0,4	0,28	Alto	Reducir
<b>Tipo acción</b>				
<b>Preventiva</b>	N/A			
<b>Correctiva</b>	N/A			
<b>Contingencia</b>	Establecer y cotizar un plan para obtener un financiamiento extra de parte de la entidad financiera			

Tabla 77. Riesgo financiero 4

<b>Riesgo</b>	Cambios en las tasas de interés de préstamos recibido			
<b>Evaluación</b>				
<b>Impacto</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Severidad</b>		<b>Respuesta a riesgo</b>
0,5	0,4	0,2	Alto	Evitar
<b>Tipo acción</b>				
<b>Preventiva</b>	Negociar tasas de interés fijas a largo plazo			
<b>Correctiva</b>	N/A			
<b>Contingencia</b>	N/A			

## 14 Conclusiones de diseño

Con la aplicación del método de UX se diseña e integra la estrategia del modelo de negocio con las necesidades del mercado a satisfacer. El perfil de consumidor sintetizado en la primera parte de Estrategia se usa en Alcance para conceptualizar la voz del cliente en elementos tangibles, los cuales son prioridad: tener un responsable de manejo de publicidad en redes sociales, personal de alta competencia con habilidades definidas, equipo y espacio para el show del barista (profesional en barismo y bartender), mobiliario y decoración del diseño de interiores de acuerdo a preferencias del consumidor, maquinaria para la exhibición del proceso de tostado y molido, espacio aislado y facilidades de zona third place, digitalización del servicio por medio de tabletas y plataforma de servicio y por último la disposición de bebidas personalizables por medio del barista y materia prima diversa.

Definido este contenido, en la etapa de Estructura se tiene el ciclo de servicio diseñado, en el cual el cliente que tiene más interacción con el servicio -por ende, su atención es crucial- es el del segmento de entretenimiento con 19 momentos de la verdad, luego 12 para third place y 9 para café para llevar. A su vez, para los tres segmentos, los momentos que significan esfuerzo y emoción para el cliente son los mismos. Así, para disminuir el esfuerzo percibido al efectuar el pago, seleccionar ingredientes y ordenar el pedido, se integra el uso de una plataforma desde la cual el cliente pueda realizar esas actividades de manera más ágil. Y para aumentar la emoción al consumir el producto, ver el espectáculo de barista y el proceso productivo, se escoge el tipo de mobiliario y diseño de interiores acorde a los gustos de las generaciones millennial y centennial, así como personal calificado que ofrezca un excelente servicio y calidad de productos.

Se obtiene una demanda potencial bajo un escenario probable de 85 visitas diarias, esta parte de un tamaño de mercado de 67 465 personas, el cual es ajustado por la población de la Región Central de las generaciones millennial y centennial, pertenecientes a la clase media o superior, que visitan cafeterías y bares como medio de entretenimiento, así como el ajuste por interés en la idea de negocio y localización de este. Además, este representa un 1% de captación del mercado y es aproximadamente 85% del valor validado con expertos, lo cual, ante los elementos de innovación de la idea de negocio y planes de introducción al mercado, caracterizan a dicha captación como un escenario conservador que se prefiere aplicar para evitar la sobreestimación de demanda. También se tiene que el segmento de mercado de entretenimiento significa la mayor fuente de ingresos, ya que es el de mayor frecuencia de visitas y consumo.

La herramienta de matriz multicriterio incluye indicadores de desarrollo y cantidad de población como rubros para delimitar la localización del negocio, esta muestra que San José, Escazú y Belén son los tres cantones de mejor ubicación. Luego con el método Electre se evalúan los costos de alquiler y cantidad de trabajadores en las zonas, así se concluye que San José predomina débilmente. Seguido, por criterio de paso de vías de alto tránsito y características del Cluster de Barrio Escalante, entre los distritos de El Carmen y Mata Redonda, el segundo es mejor ubicación geográfica para el negocio. El método Huff luego permite -basado en la presencia de

competidores, disponibilidad de parqueos, horarios de atención y capacidad de personas en el local- detallar el local.

En cuanto a las actividades necesarias para el desarrollo de la propuesta de valor, se tiene que los procesos estratégicos tienen un enfoque no sólo de planificación a largo plazo sino de mejora continua e investigación de tendencias, esto por ser un negocio emergente y en proceso de estabilización. Luego, los procesos de operación se componen de ocho, tres enfocados en satisfacer las necesidades de los tres segmentos y los demás que son compartidos y consisten en mercadeo, venta e inventarios. Como apoyo a estos, se tienen recurso humano, gestión financiera y comunicación.

Es necesaria la definición de un menú a ofrecer para poder identificar los materiales, utensilios y equipo necesario para ofrecer el servicio, esto en conjunto con la determinación de la demanda aparente, permite dimensionar la cantidad de requerimientos mensuales.

Lo anterior es insumo para el desarrollo de la etapa de Esqueleto de UX, en la cual primero se da la identificación de diez áreas de obras físicas, legislación aplicable, normas de interés, recursos y tamaño del negocio para determinar que los requerimientos de espacio son un total de 148,5 m<sup>2</sup>. Luego dada la localización se da la escogencia de un local y prototipo de diseño de instalaciones con los respectivos flujos de proceso. Además, el diseño de interiores incluye como principales tonos el negro, dorado y verde, mobiliario que propicia el confort y estilo moderno, efectos de iluminación que crean el efecto de un ambiente intermedio entre cafetería y bar, decoración con elementos de naturaleza e implementos relacionados con el café y barismo.

Por otro lado, se crean los elementos de introducción al mercado, el nombre escogido es Simbiosis Café Bar, la esencia es "Viví con tu bebida", la promesa "Experiencia desde el grano a tu bebida", los valores son: la integridad, entusiasmo y adaptación, por último, el ícono muestra la fusión de un coctel con una taza de café. Las estrategias de lanzamiento se diseñan orientadas a cada tipo de segmento y definidas para el primer mes de funcionamiento.

Se crean tres prototipos de bebidas cuyos sabores responden a las preferencias del consumidor siendo estas: frutales, herbales y dulces. Los dos primeros se elaboran fríos con café extraído con el método cold brew y el último caliente con espresso, esto para poder validar ambos tipos de bebidas y además todos se fusionan con algún tipo licor.

Para el funcionamiento del negocio la cantidad de recurso humano requerida es de un Administrador, dos Baristas-Bartender, tres Meseros, dos Repositores y encargados de limpieza, dos Cocineros, dos Ayudantes de cocina, dos Cajeros y un Tostador del proceso de tostado. Estos se dividen entre la jornada completa diurna y jornada mixta-extraordinaria, necesaria para garantizar el servicio en horario extendido.

Por último, la inclusión del análisis de riesgos incluye un total de 21 identificados, de los cuales cuatro son estratégicos, dos legales, dos de cadena de valor, seis operacionales, tres de

recurso humano y cuatro financieros. Para estos se proporcionan las acciones a seguir en caso de surgir y para actuar de forma oportuna para la correcta continuidad del negocio. Además, se identifican cinco riesgos de severidad alta, tres financieros, uno legal y uno estratégico, pero todos con posibilidad de evitarse o reducirse su impacto.

## **CAPÍTULO IV. VALIDACIÓN**

### **1 Objetivos**

#### **1.1 Objetivo general**

Realizar un estudio de validación de la propuesta de negocio que incorpore la percepción de clientes potenciales del servicio y producto ofrecido, así como un análisis de métricas clave sobre la viabilidad financiera del proyecto.

#### **1.2 Objetivos específicos**

- Evaluar el grado de aceptación de clientes potenciales respecto a las bebidas con las que se materializa la fusión de negocios propuesta, a través de su degustación.
- Recopilar opiniones y sensaciones de personas pertenecientes al mercado meta mediante la presentación de una simulación de la experiencia del servicio, que incluya la visualización de los elementos de decoración y la distribución de las áreas de interés.
- Analizar a partir de los indicadores del VAN, ID y TIR la viabilidad económica del modelo de negocio.
- Evaluar financieramente la influencia en la variación de aspectos clave en el proyecto, mediante el planteamiento de escenarios que incluyan situaciones favorables y desfavorables.

### **2 Metodología**

Para la validación de la propuesta, en línea con la quinta etapa de la metodología UX, se lleva a cabo un evento de evaluación del producto y servicio, en la que participan personas del segmento de mercado meta definido para tangibilizar los conceptos del modelo de negocio. Éste se divide en dos grandes etapas, en primera instancia se realiza una prueba orientada al consumidor, aquella utilizada para evaluar la preferencia, aceptabilidad o grado en que gusta un producto (Ramírez J. , 2012), donde se ponen a prueba tres bebidas distintas: dos cocteles fríos y un café caliente. Y, como complemento, se realiza un grupo focal con el fin de conocer y evaluar opiniones respecto al diseño de interiores y la propuesta del servicio. Mediante lo anterior se busca lograr el máximo acercamiento a la implementación de la propuesta de negocio, para que los participantes pueden experimentar reacciones sensoriales a las características de la bebida y experiencia del servicio que se buscan con Simbiosis Café Bar.

Como segundo aspecto fundamental, se plantea un análisis de viabilidad financiera con un horizonte de cinco años, que incluye la evaluación de los flujos de efectivo, índices de Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR) e Índice de Deseabilidad (ID) para conocer la atractividad del modelo de negocio. Lo anterior se fortalece con el planteamiento de escenarios en los que se modifican variables críticas en la puesta en marcha del proyecto.

Seguidamente en la Tabla 78. Metodología de Validación, se sintetizan las etapas, actividades, herramientas aplicadas y sus resultados.

Tabla 78. Metodología de Validación

Etapas	Actividades	Herramientas	Resultados
<b>Validación del producto</b>	1. Elección de bebidas prototipo para degustación de clientes potenciales	a) Revisión documental de tipos de bebidas con mayor aceptación en la actualidad b) Entrevista y validación con profesional en barismo y bartender sobre los prototipos seleccionados	Bebidas prototipo definidas
	2. Validación de las bebidas prototipo con las que se representa la mezcla de conceptos de café y bar	a) Formulación de una prueba de aceptabilidad para la evaluación de atributos en las bebidas b) Grupo focal con potenciales consumidores c) Análisis de la información y de las recomendaciones recolectadas	Retroalimentación y sugerencias recolectadas de las bebidas degustadas
	<b>Validación del servicio</b>	1. Explicación del modelo de negocio y áreas específicas para cada segmento del mercado	a) Grupo focal con potenciales consumidores
2. Proyección del video-recorrido de Simbiosis Café Bar		Retroalimentación y sugerencias recolectadas de la distribución y el diseño de interiores	
<b>Análisis de viabilidad financiera</b>	1. Determinación de los gastos y costos fijos y variables	a) Revisión documental	Gastos y costos fijos y variables definidos
	2. Determinación de la inversión inicial	b) Entrevista con expertos en Administración Financiera	Inversión inicial detallada y definida
	3. Determinación de ingresos de operación		Ingresos de operación calculados
	4. Evaluación de los flujos de efectivo	c) Métricas financieras: VAN, TIR, ID	Flujos de efectivo analizados mediante las métricas financieras
<b>Análisis de sensibilidad</b>	1. Determinación de variables críticas	a) Entrevista con expertos en Administración Financiera b) Métricas financieras: VAN, TIR, ID	Variables críticas definidas
	2. Establecimiento de escenarios: optimista, probable y pesimista		Escenarios de análisis establecidos

### 3 Validación del servicio

La validación de la experiencia de Simbiosis Café Bar se lleva a cabo por medio de un grupo focal a potenciales clientes, las opiniones pueden consultarse en detalle en el Apéndice 14. Además, para este se proyecta un video que muestra y recorre cada área del establecimiento, posible de acceder en el siguiente link: <https://youtu.be/CD6r7L-YS8>, el cual se complementa con la explicación por parte del grupo de trabajo de las necesidades que se buscan atender. Las figuras que se observan en la sección 10.5.1 Diseño de interiores son parte de lo que se muestra en el video.

#### 3.1 Análisis de resultados de validación del servicio

Las opiniones obtenidas de potenciales clientes se usan para evaluar el grado de cumplimiento de la oferta de servicios respecto a los requerimientos funcionales y de contenido definidos en la sección 3.1.1.2 Necesidades del cliente. Para esto se define la siguiente escala:

*Tabla 79. Escala de evaluación del servicio*

Nombre	Detalle	Valor
Cumplimiento total (CT)	De los comentarios recolectados queda en total evidencia el cumplimiento al 100% del requerimiento	5
Cumplimiento parcial (CP)	De los comentarios recolectados se evidencia que el cliente percibe que el requerimiento no se cumple al 100% según su necesidad, pero identifica que sí existe cierto grado de cumplimiento.	3
Cumplimiento nulo (CN)	De los comentarios recolectados no hay ninguna referencia al cumplimiento o presencia del requerimiento, o bien menciona que no se cumple.	1

Ahora, se muestra el resultado de contraponer los comentarios hechos por los participantes con los requerimientos del consumidor y con los requisitos funcionales. Los primeros, representan el grado de conformidad del participante y los segundos indican si se percibe la presencia o no del elemento requerido.

*Tabla 80. Evaluación de cumplimiento de requisitos del consumidor*

Requerimientos del consumidor	Resultado Evaluación		Descripción
	CP	3	
Lugar innovador de entretenimiento			Un 82% de los participantes identifica elementos que le resultan diferentes y de interés para entretenimiento: proceso productivo y barra. Sin embargo, un 18% opinan que no les llama la atención. Un 27% opina que la fusión de una cafetería y un bar no es adecuada por el ambiente que genera, perciben que al involucrar bebidas alcohólicas no será un lugar tranquilo. El mismo porcentaje afirma que nunca han visto un lugar donde se venda café en barra, por ende, puede notarse que sí es un elemento diferenciador.



Tabla 80. Evaluación de cumplimiento de requisitos del consumidor (continuación)

Requerimientos del consumidor	Resultado Evaluación		Descripción
Lugar para poder trabajar o estudiar Disposición de internet	CP	3	El 90% de los participantes identifica que se cumple la necesidad de un espacio de trabajo compartido, con las facilidades que se requieren. Sin embargo, un 10% opina que el diseño de ese espacio no es adecuado en cuanto a confort porque le resulta pequeño para grupos de trabajo.
Servicio fácil de usar Horario extendido	CT	5	Con la visualización del diseño a cada uno de los participantes les queda claro cómo funciona la oferta que se ofrece a cada segmento, asimismo mencionan que la localización es adecuada para las diferentes necesidades durante el día. Además, mencionan que la ubicación de la ventanita la hacen idónea para pasar de manera rápida.
Buena decoración Establecimiento llamativo e higiénico	CT	5	El 100% de los participantes concuerda que los colores, luces y decoración es atractiva, que es un elemento que llama la atención para visitarlo y que se encuentra en sintonía con la idea de negocio en cuestión.
<b>% Cumplimiento requerimientos de consumidor</b>			80%

Tabla 81. Evaluación de cumplimiento de requisitos funcionales

Requerimientos del funcionales	Resultado Evaluación		Descripción
Show del barista	CT	5	El 100% de los participantes concuerda con que la barra incluye el elemento del barista como forma de atracción, este rubro además queda reforzado al aplicar la evaluación del producto simultáneamente.
Diseño de interiores	CT	5	El 100% de los participantes concuerda que el diseño le atrae, mencionan como positivo los colores, las luces y decoración, además comentan que se encuentra sintonía con la idea de negocio.
Exhibición del proceso de tostado y molido	CP	3	El 82% de los participantes concuerda en que la presencia del proceso productivo es un medio para exhibir cómo se tuesta café y atraer al consumidor. Sin embargo, el restante no lo considera una forma para entretenerse ni de atracción.
Zona third place	CP	3	El 90% de los participantes opina que la zona es algo diferente y mencionan que si tendrían sus reuniones o sesiones de estudio en el lugar. Les parece cómodo y tranquilo. Sin embargo, un 10% opina que el diseño de ese espacio no es adecuado en cuanto a confort porque le resulta pequeño para grupos de trabajo y que además puede generar un ambiente ruidoso.
<b>% Cumplimiento requerimientos de consumidor</b>			80%

De las dos evaluaciones anteriores se tiene un 80% en promedio de cumplimiento de las necesidades previamente identificadas, por lo que se concluye que se logra diseñar un servicio de

entretenimiento percibido como innovador, integrar los espacios que atienden las necesidades de third place, café para llevar y ocio, asimismo perciben valor en el horario extendido, presencia del barista y diseño de interiores. El 20% restante representa la porción de la muestra de potenciales clientes a quienes sus necesidades no son satisfechas, al analizar el por qué, se tienen dos causas específicas: el espacio de trabajo o estudio les resulta poco espacioso para trabajar en grupos y el proceso de tostado no les llama la atención como entretenimiento. De la primera pueden notarse que sí representa un elemento a evaluar para determinar si es una limitante para el segmento de third place, sin embargo, nótese que esta área tiene espacios individuales y grupales, y fue diseñada de acuerdo con las observaciones de competidores, en las que se determinó que estos espacios son mayormente ocupados por personas que llegan solas. Por ende, esto constituye parte del análisis constante del consumidor una vez el negocio esté en marcha.

De la segunda causa, se concluye que estos participantes representan el mercado que no es parte de los potenciales clientes, es decir a ellos no va dirigido el servicio y por ello en la etapa de demanda se hacen los debidos ajustes del consumo aparente.

Por otro lado, se denota que existe un elemento social que influye en la aceptación de la idea de negocio. Al ser esta una propuesta no conocida en el país e involucrar elementos específicos de bar -como la barra- con el ambiente de café, se tiene un desafío al dar a entender al consumidor cómo es el ambiente a nivel interno, cómo interactúan los espacios, clientes y productos en un mismo ambiente; el cual sino es bien gestionado puede incidir en el fracaso del negocio. Así, este factor cultural es necesario de considerar al lanzar el negocio al mercado, el cuál debe incluso, abordarse desde la etapa de creación de expectativa mediante publicidad.

Por último, adicional a lo que se nota de las evaluaciones anteriores, otro insumo del grupo focal es la percepción de algunos participantes de que a nivel financiero la idea no es rentable, lo cual se discute en la etapa 5. Viabilidad financiera.

## **4 Validación del producto**

En específico se aplica la prueba de aceptabilidad, que según (Ramírez J. , 2012) permite determinar el grado de aprobación de un producto por parte de los consumidores y según su tipo, medir cuánto agrada o desagrade dicho producto. Como primer objetivo se busca conocer el grado de interés en los atributos de olor, sabor, color y textura de las tres bebidas. En segunda instancia se evalúa la intensidad de café y licor, según la opinión de cada participante. Para efectos de la recolección de las opiniones, se entrega a cada participante una hoja con el formato que se muestra en el Apéndice 15.

Una vez explicada la herramienta utilizada para la evaluación del producto, se procede a la ilustración de los resultados obtenidos. La herramienta se aplicó a 11 personas, en las edades entre 21 y 35 años, todas dentro del rango de los segmentos de mercado meta del proyecto.

Los primeros resultados obtenidos se pueden observar en la Tabla 83. Para cada una de las tres bebidas evaluadas, se calcula la media para cada aspecto: olor, color, sabor y textura, y estos resultados se promedian para representar el puntaje total dado por el grupo a las bebidas presentadas, donde se utiliza la siguiente escala:

Tabla 82. Escala de puntuación de bebidas

Nivel	Definición
1	Me disgusta extremadamente
2	Me disgusta mucho
3	Me disgusta moderadamente
4	Me disgusta levemente
5	No me disgusta ni me gusta
6	Me gusta levemente
7	Me gusta moderadamente
8	Me gusta mucho
9	Me gusta extremadamente

Tabla 83. Resultados de aplicación de I parte de evaluación de bebidas

PARTE I	Bebida 1				Bebida 2				Bebida 2			
	Olor	Color	Sabor	Textura	Olor	Color	Sabor	Textura	Olor	Color	Sabor	Textura
1	5	7	2	8	8	9	7	8	9	9	1	9
2	5	7	5	7	8	6	2	7	8	8	5	7
3	7	8	8	9	8	8	6	8	9	9	8	9
4	8	8	8	7	5	4	3	4	8	8	8	7
5	6	6	5	8	7	6	5	7	8	8	7	8
6	5	7	4	3	8	8	5	3	6	8	8	7
7	6	7	4	8	5	5	3	5	7	7	5	7
8	8	7	6	7	9	8	4	5	9	9	9	8
9	7	8	7	8	9	8	8	8	5	4	8	8
10	8	7	6	9	8	8	4	7	9	9	7	9
11	7	8	7	8	7	8	4	5	8	8	8	8
<b>PROMEDIO</b>	6,55	7,27	5,64	7,45	7,45	7,09	4,64	6,09	7,82	7,91	6,73	7,91
	PUNTAJE BEBIDA 1			<b>7</b>	PUNTAJE BEBIDA 2			<b>6</b>	PUNTAJE BEBIDA 3			<b>8</b>

La primera bebida, la cual tiene ingredientes como naranja, mandarina, violeta, ginebra, y cold brew, tiene un puntaje de 7, basado en la escala, representa un "Me gusta moderadamente", lo que puede significar que la bebida fue bien recibida por la mayoría de los clientes potenciales. Algunos de los comentarios que se tuvo del grupo fueron: "muy dulce", "sabe un poco a melocotón", "se puede reforzar el perfil de café", "sabe un poco a té frío", "bajo el nivel de alcohol", "me encanta la cantidad de dulce de la primera", "yo tomo café sin azúcar entonces me supo muy dulce".

Por otro lado, la bebida número dos, con sabores como coco, menta y ron, tiene una calificación de 6, según la escala representa un "Me gusta levemente". Esta es la bebida con la calificación más baja, sin embargo, en general tuvo buenas calificaciones por parte de los evaluadores. Comentarios obtenidos fueron: "el dos sabe mucho a soda", "muy amarga", "dulce bajo", "única de la que se puede tomar dos vasos", "el aroma se siente mucho y muy bueno".

Por último, la bebida caliente con sabores como jengibre, piña y espresso tuvo un puntaje de 8, la cual la convierte en la mejor calificada, significando este número: "Me gusta mucho". Para esta bebida, algunos de los comentarios obtenidos son: "la idea que uno trae de un trago de café,

que sepa más amargo como esta”, “muy buena”, “me gustó mucho más”, “está dulce, pero me gustó mucho más”.

Para la segunda parte de la evaluación, se tienen los resultados en la Tabla 84, la cual muestra las derivaciones obtenidas de acuerdo con el sabor del café y el alcohol en las bebidas. Esta evaluación es importante debido a que la fusión de estos dos sabores representa el espíritu de la mezcla de café y bar que se ha mencionado a través del proyecto. En este caso, el cliente potencial marcó si la bebida debiera tener más o menos alcohol y café, o si el sabor estaba bien en su opinión.

*Tabla 84. Evaluación del sabor de café y alcohol de las bebidas*

Evaluador	Criterio	Bebida 1			Bebida 2			Bebida 3		
		Menor	Bien	Mayor	Menor	Bien	Mayor	Menor	Bien	Mayor
<b>1</b>	Sabor a café			x			x			x
	Sabor a licor			x			x			x
<b>2</b>	Sabor a café	x					x		x	
	Sabor a licor		x				x			x
<b>3</b>	Sabor a café			x		x			x	
	Sabor a licor		x			x			x	
<b>4</b>	Sabor a café		x				x		x	
	Sabor a licor			x			x			x
<b>5</b>	Sabor a café			x			x		x	
	Sabor a licor			x			x			x
<b>6</b>	Sabor a café			x			x			x
	Sabor a licor		x				x			x
<b>7</b>	Sabor a café		x			x			x	
	Sabor a licor		x				x		x	
<b>8</b>	Sabor a café		x				x		x	
	Sabor a licor			x			x			x
<b>9</b>	Sabor a café			x			x		x	
	Sabor a licor		x				x			x
<b>10</b>	Sabor a café		x			x			x	
	Sabor a licor	x				x			x	
<b>11</b>	Sabor a café			x		x			x	
	Sabor a licor			x		x			x	
	% sabor café	9%	36%	55%	0%	36%	64%	0%	60%	40%
	% sabor licor	9%	45%	45%	0%	27%	73%	0%	67%	33%

Para el caso de la primera bebida, un 55% opina que debe tener más sabor a café y un 45% que debe tener más licor. Mientras que un 36% y 45% dice creer que la cantidad de café y alcohol -respectivamente- es suficiente. En el caso de la segunda bebida, la mayoría opina que debe tener más café y licor, sin embargo, en la última, la mayoría indica que se tiene la cantidad justa de estos dos ingredientes.

En el caso de los cocteles fríos, se utiliza cold brew, una extracción de café a la cual el consumidor costarricense no está acostumbrado, razón por la cual al momento de la degustación el cliente potencial no le nota el sabor, como si se lo encuentra, en contraste, a la bebida caliente que tiene como base el espresso, el cual es conocido por tener un amargor definido. Esta

observación es importante para futuras bebidas que se quisieran desarrollar en el modelo de negocio en cuanto al café, el cual es la estrella de las bebidas.

Otra observación importante es el dulzor de las bebidas, el cual es en gran medida aportado por los jarabes utilizados, por lo que, en otra ocasión para la preparación de los cocteles, se puede considerar utilizar ingredientes naturales u otros acompañamientos para balancear de mejor manera las bebidas.

## **5 Viabilidad financiera**

### **5.1 Principales rubros financieros**

#### **5.1.1 Inversión inicial**

La inversión inicial para el establecimiento corresponde a cinco aspectos clave: costos de mobiliario, equipo, maquinaria y utensilios, costos de remodelación y decoración y gastos preoperativos. En primera instancia, en los costos de mobiliario se toma en consideración todo lo necesario para amueblar el establecimiento, por ejemplo, las sillas, sillones, bancos y mesas. Por otro lado, los equipos y maquinaria corresponden a todo lo preciso para operar la cocina, así como la barra: máquina de espresso, máquina de hielo, y el sector de proceso productivo, en la cual se encuentra la tostadora y el molino (el detalle se puede observar en Parte I. Inversión Inicial).

Los costos de remodelación del local se realizan tomando en consideración reglamentos del Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos, en el cual se le da un valor general de construcción al local, en este caso de \$650 000/m<sup>2</sup> y basado en lo que se quiera remodelar, se fija un porcentaje de gasto sobre el costo total del local. Por otro lado, para la decoración se enumera los artículos basado en el diseño de interiores en la sección Diseño de interiores que corresponde a lo que tendrá el establecimiento para la creación del ambiente.

Por último, los gastos preoperativos se refieren aquellos que se realizan antes de la puesta en marcha del negocio. En este caso, se toma en consideración los aspectos del plan de lanzamiento al mercado, en publicidad como banners, pautas en redes sociales, community manager, contratación de "influencer" para actividad de apertura, promociones de entrada, y el pago por el trámite de patentes.

El resumen de los costos de inversión inicial se puede observar en la Tabla 85 con un total de \$55 815 975.

Tabla 85. Rubros de inversión inicial

Inversión inicial	
Detalle	Costo total
Mobiliario, equipo y utensilios	
Costos de mobiliario	Q4 359 040
Costos de equipo, maquinaria y utensilios	Q25 850 073
Infraestructura y Remodelación	
Remodelación	Q21 450 000
Decoración	Q2 042 415
Gastos preoperativos	
Gastos preoperativos	Q2 114 447
<b>Total</b>	<b>Q55 815 975</b>

En el Apéndice 10 se puede observar la inversión inicial en detalle.

### 5.1.2 Costos fijos

El desglose de los costos fijos se presenta en la Tabla 86. Estos integran los servicios de agua, electricidad y gas LP correspondientes al equipo cuyo uso no depende de la demanda (Apéndice 10 Parte II. Servicios públicos). Los cuales se estimaron de la siguiente manera:

- Agua: estimación de consumo en litros diario por actividades fijas (limpieza de cocina, consumo de clientes, comedor de personal, limpieza de baños, máquina de hielo, entre otros).
- Gas LPG: estimación de horas de funcionamiento diaria de la máquina de proceso productiva multiplicado por los m<sup>3</sup>/h según especificación.
- Electricidad: estimación de horas de consumo por máquina (congelador, mesa fría, computadora, luces, entre otras) multiplicadas por el consumo en Watts según especificación.

Además, se aplica un ajuste anual según el crecimiento de las tarifas en los últimos tres años.

Por otro lado, se incluye telefonía, materiales de limpieza para las diferentes áreas, implementos de seguridad ocupacional y oficina. También se considera un monto mensual por concepto de mantenimiento de equipo del proceso de tostado, molido y refrigeración, el cual se calcula como 0,5% del costo de la maquinaria, el mismo se valida con la visita ya mencionada a una empresa de beneficiado en seco y húmedo (Barrientos, 2019). Lo anterior se puede consultar en Apéndice 10 Parte III. MROs. Además, el presupuesto de investigación y desarrollo está destinado a las actividades del proceso estratégico relacionadas con el estudio constante de tendencias del mercado y perfil de consumidor, así como el rubro de publicidad el cual corresponde al servicio subcontratado de manejo de redes sociales y generación de contenido publicitario.

Por último, se observa el ajuste mensual a aplicar en la proyección de los cinco años bajo análisis, los cuáles son calculados con el crecimiento promedio de los últimos tres años.

Tabla 86. Costos fijos

Costos Fijos			
Detalle	Mensual	Anual	Ajuste anual
Agua	₺ 49 804,30	₺ 597 651,60	15,29%
Electricidad	₺ 327 068,25	₺ 3 924 818,97	14,05%
Gas LP	₺ 82 462,94	₺ 989 555,23	22,01%
Salarios	₺ 5 702 960,54	₺ 68 435 526,51	4,00%

Tabla 83. Costos fijos (continuación)

Detalle	Mensual	Anual	Ajuste anual
Telefonía	₺ 30 000,00	₺ 360 000,00	4,00%
Materiales de limpieza	₺ 270 686,00	₺ 3 248 232,00	
Materiales para salud y seguridad ocupacional	₺ 21 900,00	₺ 262 800,00	
Materiales de oficina	₺ 9 700,00	₺ 116 400,00	
Mantenimiento de maquinaria	₺ 68 445,78	₺ 821 349,34	
Presupuesto para I&D	₺ 100 573,64	₺ 1 206 883,63	
Publicidad	₺ 172 200,00	₺ 2 066 400,00	
Total de costos fijos	₺ 6 835 801,44	₺ 82 029 617,27	

El detalle de la estimación de todos los costos fijos se puede ver en el Apéndice 10.

### 5.1.3 Costos variables

El desglose se presenta en la Tabla 87. Costos variables estos integran los servicios de agua, electricidad, materia prima y empaque, cuyo valor depende de la variación de la demanda, para ver el detalle de las consideraciones en cada rubro ver Apéndice 10 Parte II. Costos Variables.

Tabla 87. Costos variables

Costos variables					
Detalle	2020	2021	2022	2023	2024
Agua	₺ 1 377 176,68	₺ 1 807 189,05	₺ 1 954 121,95	₺ 2 112 426,91	₺ 2 282 528,36
Electricidad	₺ 142 640,77	₺ 187 234,78	₺ 202 460,93	₺ 218 844,56	₺ 236 471,51
Materia prima y empaque	₺ 29 591 558,72	₺38 833 950,15	₺41 989 504,56	₺45 390 870,71	₺49 046 097,77
Total de gastos variables	₺ 31 111 376,17	₺ 40 828 373,98	₺ 44 146 087,44	₺ 47 722 142,18	₺ 1 565 097,64

### 5.1.4 Demanda e Ingresos

Para el cálculo de la demanda se determina el porcentaje de elección de cada una de las opciones del menú para los tres segmentos de mercado, en la que se realiza el supuesto de que cada una de las personas que visita el establecimiento, consume una bebida junto con un acompañamiento. Lo anterior a partir de un cuestionario realizado a 125 personas, tal y como se detalla en la sección 5.2 Captación de mercado y .

Luego se realiza el cálculo de las unidades mensuales requeridas de cada opción del menú y junto con su precio de venta, se obtienen los ingresos asociados a la oferta de comidas y bebidas. Este detalle se puede consultar en el Apéndice 10, en la Parte V. Demanda e Ingresos.

De lo anterior se obtiene el ritmo de ventas anual para los cinco años de análisis, tal y como se muestra en la Tabla 88. Ingresos proyectados a cinco años (con ajuste de inflación)

*Tabla 88. Ingresos proyectados a cinco años (con ajuste de inflación)*

	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos	₱120 688 363	₱162 729 488	₱175 536 515	₱189 327 803	₱204 141 049

## 5.2 Análisis y evaluación financiera

Los escenarios de la evaluación económica se realizan con el objetivo de saber cuál sería la viabilidad financiera cambiando variables significativas en el estudio. Del cálculo de rubros financieros se tiene que la captación de mercado, inversión inicial y salarios son factores que inciden en mayor manera en los flujos de efectivo en los ingresos, inversión inicial y costos fijos respectivamente.

Se determina entonces analizar el impacto de la variación de la captación de mercado por medio de escenarios probable, optimista y pesimista. Y el impacto de la inversión en la maquinaria del proceso productivo por medio de escenarios complementarios detallados mas adelante. Sin embargo, la variable de salarios no se incluye como parte de la evaluación ya que modificar las competencias identificadas o las jornadas definidas, alterara el valor que se plantea crear en la propuesta del modelo de negocio.

### 5.2.1 Escenario probable

El escenario probable, como fue mencionado en la sección 4.2 Captación de mercado y , corresponde al cálculo con una captación de mercado de un 1%, lo que representan 85 visitas al día de los 3 segmentos combinados. De acuerdo con lo mencionado también en esta sección, esto representa un 85% de las 100 visitas que se estima podría tener un establecimiento como el mencionado, pero debido a que se está considerando un local sin marca posicionada y con una propuesta nueva para el consumidor, se propone la utilización de una demanda conservadora para este caso.

Los flujos de efectivo para este escenario se pueden observar en la Tabla 89.



*Tabla 89. Flujos de efectivo escenario probable*

Flujos Netos de Efectivo del Proyecto	₡	(56 620 733)	₡	(19 748 653)	₡	5 027 524	₡	9 588 262	₡	14 630 322	₡	20 067 672
Financiamiento	₡	45 296 586										
Amortización			₡	(9 059 317)	₡	(9 059 317)	₡	(9 059 317)	₡	(9 059 317)	₡	(9 059 317)
Gasto por Interés			₡	(4 076 693)	₡	(3 261 354)	₡	(2 446 016)	₡	(1 630 677)	₡	( 815 339)
Flujo Neto de Efectivo del Recurso Propio	₡	(11 324 147)	₡	(32 884 663)	₡	(7 293 148)	₡	(1 917 071)	₡	3 940 327	₡	10 193 016

De acuerdo con la metodología, la viabilidad financiera se evalúa con los índices: Valor Actual Neto (VAN) el cual debe ser mayor a 0, la Tasa Interna de Retorno (TIR), la cual debe ser mayor al costo de capital que está calculado en 9% y el índice de Deseabilidad (ID) que debe ser mayor a 1. Para este escenario se obtienen los siguientes resultados:

*Tabla 90. Índices financieros escenario probable*

VPN del Proyecto	-₡ 39 696 201
Tasa Interna de Retorno del Proyecto	-30,43%
Índice de Deseabilidad del Proyecto	0,3

Como se puede observar en la Tabla 90, ninguno de los 3 índices cumple con lo mínimo para que el proyecto se convierta en una inversión atractiva, por este motivo, en este escenario, se considera el modelo de negocio como no viable económicamente.

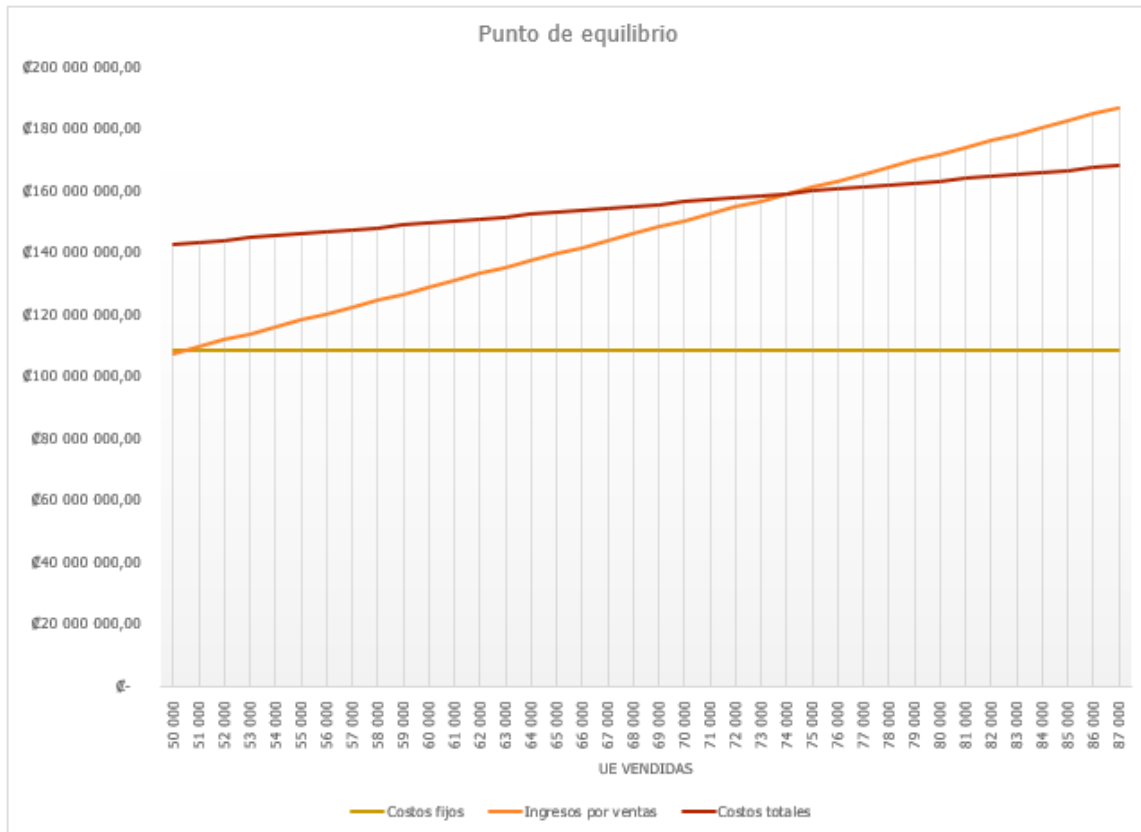
#### *5.2.1.1 Análisis de sensibilidad escenario probable*

El análisis de sensibilidad determina cuándo, en el horizonte de tiempo calculado, se tendrá un punto de equilibrio en el que los costos sean iguales a los ingresos. El cálculo del punto de equilibrio para este caso se realiza con base en la inversión inicial, costos fijos, costos variables por unidad equivalente y precio de venta de la unidad equivalente. Debido a que no se tiene un solo producto en el modelo de negocio, los costos variables y precios de la unidad equivalente se calculan como un promedio de los platillos que se venden. Además, es importante acotar que este análisis solo toma en consideración los ingresos datos por el servicio de alimentación y no los obtenidos por tostado y molido, debido que éstos no son la columna vertebral del negocio. El punto de equilibrio se observa en la Tabla 91.

*Tabla 91. Punto de equilibrio escenario probable*

Horizonte de Tiempo	5
Total costo fijo anual	₡107 944 015
Costo Variable por UE	₡687,47
Precio de Venta por UE	₡2 149,71
Total de Inversión Inicial	₡55 820 078,51
Punto de equilibrio UE	73 822

Debido a que el cálculo del punto de equilibrio se basa en un promedio de los platillos, el resultado dice que, al vender 73 822 platillos con ese costo y precio se alcanzaría el punto de equilibrio, sin embargo, no es un valor que se pueda poner en perspectiva de tiempo fácilmente. Por esto, se construye también un gráfico en el que se muestra en ingresos, cuándo se alcanzaría este punto. Esto se puede observar en la siguiente Figura 49:



*Figura 49. Gráfico de punto de equilibrio escenario probable*

Se puede observar que, en este caso, se alcanzaría un punto de equilibrio al obtener alrededor de 150 millones de colones en ingresos provenientes del servicio de alimentación. Al estudiar los flujos de efectivo, se establece que esta meta se alcanza en el segundo año.

Para este escenario es necesario hacer la acotación de que, aunque el modelo de negocio tendría utilidades a partir del segundo año (ver flujos de efectivo en Apéndice 10), el tiempo de recuperación de la inversión se daría hasta aproximadamente el doceavo año de operación, lo que se respalda con los resultados de los índices, de lo que se concluye que, bajo estas condiciones, el proyecto no es viable económicamente.

## 5.2.2 Escenario optimista

El escenario optimista se construye alrededor de la premisa de un porcentaje de captación del mercado de un 1,5%, el cual corresponde al 150% del escenario probable con una cantidad de visitas al día de 127. Con esta cantidad de clientes potenciales, se consiguen los siguientes flujos de efectivo e índices económicos:

*Tabla 92. Flujos de efectivo escenario optimista*

Flujos Netos de Efectivo del Proyecto	€	(43 698 104) €	34 457 800 €	68 112 636 €	75 891 336 €	84 374 344 €	93 497 283 €
Financiamiento	€	34 958 483					
Amortización			(6 991 697) €	(6 991 697) €	(6 991 697) €	(6 991 697) €	(6 991 697) €
Gasto por Interés			(3 146 263) €	(2 517 011) €	(1 887 758) €	(1 258 505) €	(629 253) €
Flujo Neto de Efectivo del Recurso Propio	€	(8 739 621) €	24 319 840 €	58 603 929 €	67 011 882 €	76 124 142 €	85 876 334 €

*Tabla 93. Índices financieros escenario optimista*

VPN del Proyecto	€224 385 368
Tasa Interna de Retorno del Proyecto	367%
Índice de Deseabilidad del Proyecto	6,13

Como se puede observar en la

*Tabla 93*, los índices son altamente positivos, ya que cumplen con los requisitos para asegurar la viabilidad económica del proyecto.

### 5.2.2.1 Análisis de sensibilidad escenario optimista

Para el cálculo del punto de equilibrio de este escenario, se toman exactamente los mismos parámetros que en el caso anterior, sin embargo, los ingresos de 160 millones de colones se alcanzan en el primer año y la recuperación de la inversión en el primer año de operación.

## 5.2.3 Escenario pesimista

El escenario pesimista, por otro lado, se arma con un porcentaje de captación de un 0,5%, la mitad que se toma en consideración en el escenario probable. Este 0,5% corresponde a una cantidad de visitas diarias de 42 personas. Con esta cantidad de clientes potenciales, se consiguen los siguientes flujos de efectivo e índices económicos en la *Tabla 94* y *Tabla 95*:

*Tabla 94. Flujos de efectivo escenario pesimista*

Flujos Netos de Efectivo del Proyecto	€	(69 872 374) €	(75 332 052) €	(65 976 589) €	(66 548 657) €	(67 072 679) €	(67 591 042) €
Financiamiento	€	55 897 899					
Amortización			(11 179 580) €	(11 179 580) €	(11 179 580) €	(11 179 580) €	(11 179 580) €
Gasto por Interés			(5 030 811) €	(4 024 649) €	(3 018 487) €	(2 012 324) €	(1 006 162) €
Flujo Neto de Efectivo del Recurso Propio	€	(13 974 475) €	(91 542 443) €	(81 180 817) €	(80 746 723) €	(80 264 583) €	(79 776 784) €

Tabla 95. Índices financieros escenario pesimista

VPN del Proyecto	- $\text{C}\$337\,348\,812$
Tasa Interna de Retorno del Proyecto	-
Índice de Deseabilidad del Proyecto	-3,83

Como se puede observar en la Tabla 95, los índices son altamente negativos, ya que no se cumplen los requisitos para que el proyecto sea económicamente viable, en este caso, no se calcula el retorno de la inversión debido a que todos los flujos de efectivo son negativos.

#### 5.2.3.1 Análisis de sensibilidad escenario pesimista

Para el cálculo del punto de equilibrio en el escenario pesimista, se toman exactamente los mismos parámetros de los casos anteriores, sin embargo, los ingresos de 150 millones de colones en este caso se alcanzan en el onceavo año y la recuperación de la inversión en el año 25 de operación. Lo que convierte a este proyecto, bajo estas condiciones en altamente riesgoso y poco atractivo.

- Después del análisis de escenarios, en los cuáles el factor que se cambia es la demanda, se demuestra como con un aumento y disminución de la captación de mercado de 0,5%, la viabilidad económica del proyecto fluctúa de manera significativa. Por esta razón, se plantea que uno de los factores con mayor influencia en que la validación del proyecto sea positiva, es la capacidad del negocio para atraer una cierta cantidad de demanda. El número de clientes iniciales mínimos captados durante el primer año necesarios para que el proyecto sea viable es de 91 personas, correspondientes a 1,08% del tamaño de mercado y con indicadores de VAN  $\text{C}\$1\,708\,453$ , TIR 10,60% y ID de 1,03, además de llegar al punto de equilibrio en el segundo año de operaciones.

#### 5.2.4 Escenario complementario 1

El planteamiento de este escenario pretende evaluar la criticidad de la variable de la maquinaria del proceso productivo, por lo que se contempla la inclusión al tercer año de operación. Se decide evaluar este escenario como parte de una estrategia que se fundamenta por el hecho de que, para una marca de nuevo ingreso en el mercado, es vital que la estabilidad pueda lograrse en los primeros dos años de lanzamiento, para el adecuado posicionamiento y crecimiento futuro (Dorsam, 2017). Por lo que se considera para el 2022 lograr la estabilización el negocio y contar con un posicionamiento claro en la mente del consumidor de Simbiosis Café Bar como un lugar que le permita satisfacer sus necesidades en los segmentos de café para llevar, entretenimiento y third place. También se plantea generar un efecto de renovación del establecimiento y diversificación de su oferta hacia los clientes con la inclusión de la maquinaria de tostado y molido de café y desde el punto de vista de la inversión inicial, disminuir los requerimientos económicos en el primer año.

Se destaca que en este escenario se mantiene un porcentaje de captación del mercado de un 1%, establecido para el escenario probable y que corresponde a 85 visitas al día. Con esta cantidad de clientes potenciales, se consiguen los siguientes flujos de efectivo e índices económicos.

*Tabla 96. Flujos de efectivo del escenario complementario 1*

Flujos Netos de Efectivo del Proyecto	₡	(44 595 920)	₡	(21 170 709)	₡	3 566 738	₡	(3 013 539)	₡	14 576 268	₡	20 074 365
Financiamiento	₡	34 015 539										
Amortización			₡	(6 803 108)	₡	(6 803 108)	₡	(6 803 108)	₡	(6 803 108)	₡	(6 803 108)
Gasto por Interés			₡	(3 061 399)	₡	(2 449 119)	₡	(1 836 839)	₡	(1 224 559)	₡	( 612 280)
Flujo Neto de Efectivo del Recurso Propio	₡	(10 580 381)	₡	(31 035 216)	₡	(5 685 489)	₡	(11 653 486)	₡	6 548 601	₡	12 658 977

*Tabla 97. Índices financieros escenario complementario 1*

VPN del Proyecto	-₡ 39 970 387
Tasa Interna de Retorno del Proyecto	-29,52%
Índice de Deseabilidad del Proyecto	0,10

Como se puede observar en la Tabla 97, no se alcanzan los valores mínimos aceptables en ningún índice, con lo que se descarta la viabilidad económica del proyecto.

#### *5.2.4.1 Análisis de sensibilidad escenario complementario 1*

Para el cálculo del punto de equilibrio de este escenario, se toman exactamente los mismos parámetros que en caso anterior, sin embargo, los ingresos de 150 millones de colones en este caso se alcanzan en el segundo año y posteriormente dado que se adquiere la maquinaria del proceso de productivo, se obtienen flujos negativos en el tercer año, los cuales tienen un repunte a partir del cuarto año, mientras que la recuperación de la inversión se logra en el año 10 de operación.

#### **5.2.5 Escenario complementario 2**

Ante el panorama desalentador con tres de los cuatro escenarios evaluados hasta el momento, se decide plantear uno que descarte la inversión inicial asociada a la inclusión de la maquinaria del proceso productivo dentro del modelo de negocio, con el fin de evaluar el impacto en la reducción de la inversión inicial, pero al mismo tiempo considerando la reducción en la demanda potencial del segmento de entretenimiento, dado el interés que muestra en este diferenciador en la propuesta.

Se destaca que en este escenario se mantiene un porcentaje de captación del mercado de un 1%, establecido para el escenario probable y que corresponde a 85 visitas al día. Con esta cantidad de clientes potenciales, se consiguen los siguientes flujos de efectivo e índices económicos.

Tabla 98. Flujos de efectivo del escenario complementario 2

Flujos Netos de Efectivo del Proyecto	₡	(44 595 920)	₡	(21 680 559)	₡	3 119 752	₡	7 990 386	₡	13 405 722	₡	19 296 983
Financiamiento	₡	33 635 390										
Amortización			₡	(6 727 078)	₡	(6 727 078)	₡	(6 727 078)	₡	(6 727 078)	₡	(6 727 078)
Gasto por Interés			₡	(3 027 185)	₡	(2 421 748)	₡	(1 816 311)	₡	(1 210 874)	₡	( 605 437)
Flujo Neto de Efectivo del Recurso Propio	₡	(10 960 531)	₡	(31 434 822)	₡	(6 029 074)	₡	( 553 003)	₡	5 467 770	₡	11 964 468

Tabla 99. Índices financieros escenario complementario 2

VPN del Proyecto	-₡ 33 651 798
Tasa Interna de Retorno del Proyecto	-24,14%
Índice de Deseabilidad del Proyecto	0,25

Como hipótesis previa del grupo de investigación, se plantea identificar un porcentaje máximo en la reducción de la demanda para evaluar el punto de equilibrio con el que se logra que el proyecto sea viable, pero tal y como se puede observar en la Tabla 99. Índices financieros escenario , los índices financieros no alcanzan los valores mínimos aceptables considerando una nula afectación en la demanda por efecto de la no inclusión del proceso productivo, con lo que se descarta la viabilidad económica del proyecto.

#### 5.2.5.1 Análisis de sensibilidad escenario complementario 2

Para el cálculo del punto de equilibrio, se toman los mismos parámetros que en caso anterior, sin embargo, los ingresos de 150 millones de colones en este caso se alcanzan en el segundo año, mientras que la recuperación de la inversión se logra en el año 10 de operación.

#### 5.2.6 Análisis de escenarios

Durante el estudio de mercado y validación de producto y servicio, se concluye que existe a nivel nacional una particularidad a nivel social, que influye en la perspectiva del consumidor potencial ante la idea de negocio, y es el creer que las razones que motivan a las personas a ir a un café o bar son distintas y su convivencia no es posible. Esto se explica con el hecho de que en Costa Rica la existencia de locales que oferten estos servicios, en que se combine una cafetería con un bar es casi nula. Lo cual evidencia la importancia del elemento de publicidad para el negocio, de poder transmitir al cliente la idea correcta y que no se genere una barrera social para garantizar el éxito de este. Es por ello que se considera un plan de mercadeo exhaustivo que involucra gastos preoperativos por concepto de promociones de entrada, banners, publicidad en Facebook y community manager; así como un gasto fijo de publicidad que se refiere al personal requerido para mantener de manera sostenida este recurso. Por otro lado, se integra un tercer rubro de investigación y desarrollo, que tiene como fin atender la necesidad del negocio de responder ante cambios en el mercado y poder adaptarse de una manera más práctica al perfil del consumidor.

Además, el análisis de localización se realiza de manera detallada con el fin de tomar en cuenta todos los aspectos que pueden influir en el éxito del negocio debido a su ubicación. El

resultado se considera satisfactorio porque considera elementos económicos, sociales y geográficos para propiciar la afluencia de los clientes.

Bajo estas condiciones se decide continuar el análisis financiero con una postura conservadora, que admita la posibilidad de que aún con la inclusión de estas variables no se logre el éxito esperado.

Dicho análisis contempla dos de las tres variables principales que influye en mayor medida en la ingeniería financiera: captación de mercado e inversión inicial. La tercera, el recurso humano, no se toma en consideración debido a que al ser alterada cambia la razón de ser del negocio y no sería posible atender a los tres segmentos de mercado en los horarios propuestos, de acuerdo con su necesidad.

Respecto a la primera, la captación inicial de 1% no es suficiente para que el proyecto resulte económicamente viable, lo que sí ocurre al aumentarlo a 1,5%. Este cambio implica en número de visitas un incremento de 85 personas diarias a 117, las cuales, según el diseño propuesto, sí es posible recibir tanto en capacidad del local como en cantidad de recurso humano. Como complemento, se encuentra que la captación mínima requerida para que la propuesta sea positiva es de 1,08%, es decir es tan sólo 0,8% adicional es necesario de considerar en la captación, para lograr ver resultados favorables.

Como se explica anteriormente, el proyecto contempla una idea ambiciosa de mezclar tres segmentos de mercado con necesidades distintas, por lo que la inversión inicial constituye el otro factor que afecta de forma importante en la ingeniería financiera. Debido a esto, se toma la hipótesis de que quizás al reducir este rubro el proyecto podría tener resultados favorables. En este análisis de costos los dos elementos con mayor peso lo constituyen la remodelación del establecimiento y la compra de la maquinaria del proceso productivo, las cuales son equivalentes en el efecto que generan al ser analizadas en un escenario que las suprima y tome en consideración la baja en los ingresos ya sea por captación de mercado o servicio de tostado y molido respectivamente. El resultado de la evaluación de estos escenarios tampoco resulta económicamente viable. Y eliminar ambos rubros de inversión simultáneamente, no se considera posible ya que altera en su totalidad la generación de valor que se propone.

Ante lo obtenido, donde sólo uno de los cinco escenarios tiene resultados positivos, se concluye que económicamente el proyecto es riesgoso, por lo que se requiere contar con un inversionista dispuesto a manejar la incertidumbre del negocio. Sin embargo, al ser conservadores con la demanda y ver que con sólo un aumento al 1,08% de captación (91 visitas diarias) ya resulta viable, se puede afirmar que es razonable y posible de alcanzar, debido a que todos los elementos del diseño cumplen con los requisitos para ser atractivos para el mercado meta estudiado. Adicionalmente, esta captación significa un TIR de 10,6% lo que puede no ser atractivo para un inversionista debido a que es solo un 1,6% mayor al costo de capital. Sin embargo, se realiza un análisis para saber cuándo esta tasa resultaría más favorable y se obtiene que al captar un 1,1% (93 visitas diarias) se alcanza una TIR de 23,7%, de esta forma se confirma que la inversión en el modelo de negocio es atrayente.

## 6 Conclusiones de validación

En la última etapa de superficie de la metodología de User Experience se hacen tangibles los productos y experiencia de servicio diseñada, los cuales se validan desde la perspectiva del cliente, quién indica que sí cumplen con sus necesidades. En el caso de la experiencia del establecimiento, este cumple con los requerimientos del consumidor, de la validación hecha con la simulación del local y discusión por grupo focal, el porcentaje de aceptación es de 80% de los participantes, el cual se considera un valor aceptable para determinar que sí hay personas dispuestas a participar de la oferta.

En cuanto al producto, las tres bebidas tienen en promedio una calificación de siete de una escala del 1 al 9, lo cual permite concluir que son aceptadas y de gusto del cliente. En desglose la bebida Gin Sunset tuvo una evaluación de siete que significa "me gusta moderadamente" y se identifica la oportunidad de disminuir su nivel de dulce. La segunda bebida Coco Mint Brew con calificación de seis significa "me gusta levemente" cuyo punto de mejora está en disminuir la cantidad de soda, por último, se tiene Dusky Ananá con puntaje de ocho que significa "me gusta mucho" la cual puede mejorarse disminuyendo el nivel de dulce.

La inversión inicial requerida es de Q55 815 975, la cual toma en consideración la maquinaria, mobiliario, remodelaciones de infraestructura y gastos preoperativos, la cual es un elemento importante para que se logre dar el valor agregado que se propone y como se nota en los escenarios su reducción no impacta de manera significativa en la viabilidad del proyecto.

Del análisis financiero se tiene que las variables de captación de mercado, inversión inicial y salarios tienen el mayor impacto en la ingeniería económica, de las cuales la última no se considera viable de modificar porque es parte importante de la diferenciación que se plantea en el modelo de negocio. Se evalúan primero tres escenarios; pesimista, probable y optimista, con índices de captación del mercado de 0,5%, 1% y 1,5% respectivamente. De manera que en los dos primeros no se considera atractivo invertir en el modelo de negocio, ya que se obtiene:  $VPN < 0$  y TIR por debajo de la rentabilidad mínima definida de 9%. Sin embargo, en el escenario optimista los valores sí resultan atractivos con un  $VAN = Q224 385 368$  y  $TIR = 367\%$  e  $ID = 6,13$ . Se identifica una leve mejora en el resultado con respecto al escenario probable, al tomar como variable de evaluación, la inclusión de la maquinaria del proceso productivo en el escenario complementario 1, que considera adquirirla en el tercer año de operación, cuyos resultados son  $VAN = -Q39 970 897$  y  $TIR = -29,52\%$  e  $ID = 0,10$ . Aun así, no se logran obtener valores mínimos para considerar la propuesta de negocio como viable financieramente. Por último, en el escenario que contempla la no inclusión de la maquinaria antes mencionada, a pesar de que se excluyen los costos la inversión, mantenimiento y de mano de obra de tostado, se obtiene  $VAN = -Q33 651 798$  y  $TIR = -24,14\%$  e  $ID = 0,25$ . De lo cual se concluye que el proyecto tampoco es atractivo financieramente.

Esto muestra que a pesar de una significativa reducción de la inversión inicial el proyecto no genera valor. Al analizar la cantidad mínima para lograr la viabilidad financiera se tiene una captación requerida de 1,08%, tan solo 0,08% mayor que la probable, lo que es razonable y posible alcanzar y con un 1,1% se considera una inversión atractiva.



## CONCLUSIONES GENERALES

Se diseña un modelo de negocio que responde a la oportunidad identificada de explotar la fusión de dos recursos existentes: un proveedor de café que busca diversificar su mercado, y de una fuente para la capacitación de recurso humano, en la preparación de cocteles diferenciados a base de café. Esto dada la constatación de que el mercado de café y bebidas alcohólicas tiene un tamaño y crecimiento atractivo.

Asimismo, por medio de la propuesta se logra responder al interés y necesidades de las generaciones millennials y centennials, segmentadas de forma específica según el servicio-beneficio de cada tipo de cliente. El primero con interés en una oferta de entretenimiento innovadora que se logra mediante el involucramiento del proceso productivo de tostado y molido, así como la presencia del barista-bartender en todo momento. El segundo que busca un espacio third place que sea multifuncional, apto para socializar y desarrollar actividades que integren elementos tecnológicos, que se satisface con la definición de una zona aislada para este fin y con diferentes opciones de acomodo individual y grupal. Por último, un espacio de café para llevar, que garantice la conveniencia del servicio, el cual se logra por medio de una ventanita de fácil acceso al cliente y además del barista-bartender.

La zona definida para localizar el local es en Mata Redonda. Esta zona se ubica en el cantón de San José el cual respecto a otros cantones de la Región Central presenta un mejor desarrollo en temas de derechos humanos, bienestar social y compromiso ambiental. También los supera en cuanto a mejor costo de alquiler de metros cuadrados y cantidad de trabajadores cercanos. Por último, dentro de San José, Mata Redonda es considerado antes que El Carmen, porque este último a pesar de tener los beneficios de un clúster no es una zona de alto tránsito ni de paso de vías principales, además se obtiene referencia de que está próximo a la saturación y la idea de negocio respecto al principal competidor de la zona tiene menos atracción de los consumidores. Sin embargo, se concluye también que la disponibilidad en Mata Redonda es reducida ya que, al indagar la disponibilidad de locales en el área, se encuentra una resistencia de alquiler a tipos de negocio como cafeterías.

Las áreas requeridas para ofrecer el servicio son diez, de las cuáles se resalta la importancia de la cercanía entre el área de la barra, proceso productivo y cajas con la zona donde se ubican los clientes de entretenimiento. Además, el prototipo desarrollado sirve de orientación e identificación de que el espacio mínimo requerido para la disposición de dichos espacios es de 148,5m<sup>2</sup>, los cuales deben ser adaptados por medio de remodelaciones al local que en su momento sea definido.

El ambiente diferenciado se logra mediante la definición de colores y elementos decorativos de preferencia al consumidor millennial y centennial que reflejen la personalidad de la marca como positiva, leal y alegre. También es reforzado por la definición de personal de alta competencia, jornada en horarios extendidos de 7 a.m. a 10 p.m. y productos innovadores. Sin embargo, es crucial en la etapa de lanzamiento lograr que la idea de negocio como fusión de cafetería y bar sea entendida por el consumidor, ya que se encuentra que existe un riesgo estratégico relacionado con el elemento ético y cultural, de que el cliente no acepte la mezcla de ambos ambientes.

Respecto a la viabilidad financiera, en el escenario probable el proyecto no es atractivo, presenta un VAN=- $\$39\,696\,201$ , TIR=-30,43% es menor al rendimiento de 9% definido como mínimo, el índice de deseabilidad=0,3 y el periodo de recuperación es de dos años. Sin embargo, del análisis de sensibilidad se nota que en el escenario optimista cuya variación es la captación de mercado de un 2% y no un 1%, el proyecto sí genera valor dando un VAN=  $\$224\,385\,368$  y TIR=367% e ID=6,13. Y en el escenario pesimista con una captación de 0,5% se tienen valores aún menos atractivos que el escenario probable dando un VAN=  $-\$337\,348\,812$  e ID= -3,83.

En relación con lo anterior, a partir del establecimiento de los escenarios complementarios, tanto el que considera como estrategia la renovación del elemento del proceso productivo de tostado y molido a partir del tercer año, como el que contempla excluir los gastos asociados a ofrecer dentro del segmento de entretenimiento la maquinaria de este proceso de producción, se obtienen parámetros concluyentes sobre la nula atractividad financiera del modelo de negocio.

Ante eso se concluye que un factor clave de éxito del negocio es el aumento en la captación de mercado, ya que con un 1,5% lo cual significa 127 personas diarias, o bien con 1,08% (captación mínima requerida) se logra obtener índices que muestran una viabilidad económica positiva del proyecto. Estos porcentajes siguen siendo razonables de lograr, aunque aumenta el riesgo involucrado en el proyecto, ya que cabe recordar que el 1% es una decisión conservadora. Además, es importante a nivel estratégico dirigir esfuerzos y recursos a los segmentos de mercado en el orden de mayor aporte en consumo que es entretenimiento, café para llevar y third place. Al analizar los costos fijos, la mano de obra es el rubro con mayor aporte sin embargo este al ser un recurso clave de diferenciación de la oferta y ser necesarias las dos jornadas laborables, no se considera una variable recomendable de reducirse.

## RECOMENDACIONES

El estudio de tendencias y comportamiento del mercado de café, bebidas espirituosas y servicios de alimentación tiene un abordaje a nivel global en primera instancia, luego latinoamericano y finalmente nacional. Sin embargo, se considera necesario -dada la importancia a nivel social y cultural de la idea de negocio- ampliar en mayor medida el estudio a nivel local, de manera que los datos de crecimiento esperado, preferencias, tendencias y proyecciones de consumo puedan ampliarse para la población costarricense.

También con el fin de fortalecer los resultados obtenidos de la voz del cliente y ampliar el rango de captación, puede aplicarse la metodología de muestreo estratificado al realizar los cuestionarios, este permite tener mayor certeza de que se captura la percepción de distintos estratos de población relevantes en el estudio.

La metodología User Experience permite abordar el desarrollo de un modelo de negocio de manera integral, de forma que, cada una de sus cinco etapas considera desde el planteamiento de la estrategia hasta la definición de cómo se disponen sus componentes y cómo se presta el servicio al consumidor. Por ende, se recomienda como metodología para otros proyectos, la cual se aplique desde la etapa de diagnóstico hasta validación.

La aplicación de localización permite identificar que un factor importante a incluir, como criterio de decisión en las metodologías, es la disponibilidad de alquiler por parte de los arrendadores al tipo de local, es decir según el área de mercado al cual pertenece la idea de negocio. Tal como se menciona, parte de los locales encontrados a pesar de cumplir con los requerimientos definidos, no estaban disponibles a ser alquilados para cafeterías, lo cual reduce el número de opciones. Entonces, es recomendable añadir este factor en la metodología de localización para aumentar la probabilidad de encontrar un local disponible en la zona definida.

El elemento de exhibición de proceso de tostado y molido tiene un potencial atractivo turístico. El cual se identifica en etapas de diseño en el presente estudio y por el impacto en tiempo que implica su inclusión a la segmentación de mercado no se añade a dicha sección. Sin embargo, para futuras líneas de investigación de una oferta como esta, se recomienda estudiar las tendencias, perfil de consumidor y estrategia de inclusión en la oferta, para que así se propicie el crecimiento del negocio y mida el impacto en el diseño.

En el presente estudio se ha delimitado la actividad de tostado y molido como servicio al socio proveedor de café, sin embargo, ante la oportunidad de una mayor utilización del equipo y por ende aumentar lo obtenido con esta fuente de ingresos, se recomienda no tener exclusividad con el proveedor mencionado para estar abierto a la posibilidad de ampliación de este servicio.

Por otro lado, como parte del plan de lanzamiento al mercado y estrategias de publicidad, se recomienda considerar las tendencias crecientes de consumo responsable de bebidas alcohólicas de las empresas que producen o comercializan este tipo de productos, para lograr posicionar a Simbiosis como un establecimiento responsable.

El estudio de competidores y revisión de los comentarios en redes sociales que se aplica en el presente proyecto puede fortalecerse con la inclusión de una métrica que permita cuantificar el grado de aceptación o no que tienen los consumidores sobre el servicio recibido, de manera que se puedan priorizar estos hallazgos.

Es importante notar que los criterios utilizados en la delimitación del tamaño de mercado tienen un abordaje general para la propuesta planteada, pero se recomienda que estos sean validados a la realidad del momento en que se aplique la idea de negocio. Además, de acuerdo con la localización que se defina, puede robustecerse el cálculo del área de influencia. Esto considerando no sólo un radio de alcance, sino también el factor de tiempo, es decir lo que tarda el consumidor en desplazarse al local.

Finalmente, respecto a la creación de la marca, el ícono se diseña con una mata de café como forma de adorno a la copa que simboliza un coctel, sin embargo, este elemento puede colocarse al pie de la copa, de manera que le de un balance diferente a los componentes parte de la imagen del negocio.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre, J. (2016). Los Millennials y el consumo de café: el caso de Costa Rica. *Tec Empresarial*, Vol 10(2), 17-28.
- Albrecht, K. (1988). *At America's service: how corporations can revolutionize the way they treat their customers*. Dow Jones - Irwin.
- Alfaro, T. (2004). *La Anexión del Partido de Nicoya*. Recuperado el 24 de Marzo de 2019, de <http://www.nacion.com/zurqui/2004/julio/21/zurqui5.html>
- Álvarez, G. (2017). *La Cuarta Ola. "The Fourth Wave"*. Recuperado el 23 de Diciembre de 2018, de <https://www.elsalvador.com/opinion/editoriales/354916/la-cuarta-ola-the-fourth-wave/>
- Andía, W. (28 de Junio de 2011). *Revistas Investigación*. Obtenido de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/idata/article/viewFile/6204/5409>
- Aroma de café. (2018). *Aroma de café*. Obtenido de <https://www.aromadecafe.es/barista/definicion-de-barista>
- Asamblea Legislativa. (2018). *Normativa*. Obtenido de Sistema Costarricense de Información Jurídica: [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=5885&nValor3=6243&param2=1&strTipM=TC&lResultado=3&strSim=simp](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=5885&nValor3=6243&param2=1&strTipM=TC&lResultado=3&strSim=simp)
- Baltiere, D., Daró, F., Ribeiro, P., & De Andrade, A. (2009). The role of alcoholic beverage preference in the severity of alcohol dependence and adherence to the treatment. *Alcohol*, 185-195.
- Bandera, P. (20 de Febrero de 2019). *El Cronista*. Recuperado el 23 de Marzo de 2019, de <https://www.cronista.com/clase/gourmet/Cocteles-con-cafe-de-que-se-trata-esta-tendencia-y-donde-probarla-20190219-0004.html>
- Barquero, M. (15 de Febrero de 2015). *La Nación*. Recuperado el Julio de 2019, de <https://www.nacion.com/economia/consumo/costarricenses-son-los-segundos-consumidores-de-cafe-en-latinoamerica/ZUHTKTQNKVFRLKNMYMOVLP2IKI/story/>
- Barquero, M. (2017). *Costarricenses son los segundos consumidores de café en latinoamérica*. (La Nación) Recuperado el 31 de Julio de 2019, de <https://www.nacion.com/economia/consumo/costarricenses-son-los-segundos-consumidores-de-cafe-en-latinoamerica/ZUHTKTQNKVFRLKNMYMOVLP2IKI/story/>
- Barrientos, J. (20 de Diciembre de 2019). Conocimiento del proceso de tostado y molido. (R. Arce, M. Vega, & G. Gonzalez, Entrevistadores)
- BBVA. (2018). *Lean UX: qué es y cómo ayuda a los usuarios*. Recuperado el 20 de Enero de 2019, de <https://bbvaopen4u.com/es/actualidad/lean-ux-que-es-y-como-ayuda-los-usuarios>

Bonilla, J. (28 de Octubre de 2012). *Jorge Bonilla*. Obtenido de <https://jorgebonilla1492.wordpress.com/2012/10/28/impactos-economicos-socioculturales-y-ambientales-del-turismo/>

Boswell, B. (16 de Enero de 2018). *Drinkpreneur*. Recuperado el 23 de Marzo de 2019, de <https://www.drinkpreneur.com/beverage-howto/consumer-coffee-trends-for-2018/>

Café de Finca. (09 de Enero de 2018). *Café de Finca*. Obtenido de <https://www.cafedefinca.eu/2018/01/09/que-es-el-cafe-de-especialidad/>

Café finca Alta. (3 de Noviembre de 2015). *Café finca Alta*. Obtenido de <http://cafefincaalta.com/blog/el-cafe-y-el-barismo/>

CANAPEP. (2016). *CANAPEP*. Recuperado el 23 de Mayo de 2019, de <https://canapep.com/la-pina-la-fruta-excelente/>

Castillo, A. (1985). *Manual sobre preparación de estudios de factibilidad para almacenamiento de granos*. Bogotá: IICA.

CFIA. (2018). *Administración de Proyectos de Topografía*. Obtenido de <https://infoapt.cfia.or.cr/>

Chacón, J. (21 de Mayo de 2018). *CerebroLab*. Recuperado el 16 de Diciembre de 2018, de <http://cerebrolab.net/como-compra-un-millennial/>

Clarín.com. (16 de Octubre de 2013). *Clarín*. Obtenido de [https://www.clarin.com/entremujeres/bienestar/cambia-forma-tomar-terreno-llevar\\_0\\_HkIRpTYD7e.html](https://www.clarin.com/entremujeres/bienestar/cambia-forma-tomar-terreno-llevar_0_HkIRpTYD7e.html)

Coctelería creativa. (2018). *Coctelería creativa*. Obtenido de <https://cocteleriacreativa.com/ingredientes/limon-zumojugo>

Coffee and Brunch. (23 de Enero de 2017). *Coffee and Brunch*. Obtenido de <https://www.coffeeandbrunchbcn.es/que-es-el-cafe-de-especialidad/>

Colegio Federado de Ingenieros y Arquitectos de Costa Rica. (2017). *INSTALACIONES HIDRÁULICAS Y SANITARIAS EN EDIFICACIONES*. San José: CFIA.

Connega. (18 de Junio de 2012). *Connega*. Recuperado el 23 de Marzo de 2019, de <https://connega.wordpress.com/2012/06/18/las-violetas-el-color-del-sabor/>

Consumoteca. (11 de Mayo de 2016). *Consumoteca*. Obtenido de <https://www.consumoteca.com/turismo-y-viajes/restauracion/cafeteria/>

Cordero, C. (21 de Junio de 2017). *La Nación*. Obtenido de <https://www.nacion.com/economia/consumo/consumidores-ticos-piensen-que-empresas-deben-mejorar-mucho-en-servicio-al-cliente/ER4SYMZWEBFGPCAXJ7TLN3WF6E/story/>

Costa506 Real Estate. (2019). *Locales comerciales*. Obtenido de [https://www.encuentra24.com/costa-rica-es/bienes-raices-alquiler-comercios/local-comercial-en-san-jose-t150/13041565?search=f\\_currency.CRC&regionslug=san-jose-provincia-san-jose-capital-mata-redonda](https://www.encuentra24.com/costa-rica-es/bienes-raices-alquiler-comercios/local-comercial-en-san-jose-t150/13041565?search=f_currency.CRC&regionslug=san-jose-provincia-san-jose-capital-mata-redonda)

- Crear Empresa. (2012). *Preguntas Frecuentes*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2018, de <https://crearempresa.go.cr/cfmx/plantillas/gobDigital/faq.cfm>
- Cubero, A. (22 de Febrero de 2019). *La República*. Obtenido de <https://www.larepublica.net/noticia/ticos-con-mas-apetito-de-productos-saludables>
- DC Coffee. (15 de Setiembre de 2016). *DC Coffee*. Obtenido de <https://www.dccoffeecr.com/>
- De la Fuente, D., Puente, J., & Parreño, J. (1995). *Métodos de localización*. España: Universidad de Oviedo. Obtenido de [https://books.google.co.cr/books?id=3b9dc\\_YQ6yoC&pg=PP5&dq=localizacion+metodos&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj46sybzo\\_hAhUwx1kKHVIsAx0Q6AEIJAA#v=onepage&q=localizacion%20metodos&f=true](https://books.google.co.cr/books?id=3b9dc_YQ6yoC&pg=PP5&dq=localizacion+metodos&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj46sybzo_hAhUwx1kKHVIsAx0Q6AEIJAA#v=onepage&q=localizacion%20metodos&f=true)
- Delgado, E. (19 de Agosto de 2014). *El Financiero*. Recuperado el 25 de Enero de 2019, de <https://www.elfinancierocr.com/negocios/aumentan-los-costarricenses-que-comen-fuera-de-casa/NRJJK6BU5EJ3FKDUA5A7MZ37Y/story/>
- Donaire, D. (25 de Marzo de 2015). *Bebidas y Licores*. Obtenido de <https://www.yopongoelhielo.com/blog/licor-43/>
- Dorsam, M. (25 de Setiembre de 2017). Parámetros para captación y estabilidad del mercado de nuevos productos. (G. Salazar , & G. Rivera, Entrevistadores)
- Duque, E. J. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *Innovar Journal*, 64-80.
- EcuRed. (2018). *Bar*. Recuperado el 15 de Julio de 2018, de <https://www.ecured.cu/Bar>
- EcuRed. (Julio de 2018). *Cafetería*. Obtenido de <https://www.ecured.cu/Cafeter%C3%ADa>
- Edwards, J. (2009). What is food service? *Journal of Foodservice*, Volume 20 Issue 1.
- Elgabry, O. (2016). *What User Experience Design Is, & Isn't, and Why It's Important?* Recuperado el 11 de Enero de 2019, de <https://medium.com/omarelgabrys-blog/ux-what-user-experience-design-is-isnt-and-why-it-s-important-part-1-c3244f403931>
- EMCEBAR. (18 de Enero de 2018). *Escuela Mexicana de Cafetería de Especialidad, Bares y Restaurantes*. Obtenido de ¿Qué es un Bartender?: <http://www.cocteleria.com.mx/blog/bartender/que-es-un-bartender/>
- Enciclopedia financiera. (15 de Marzo de 2018). *Enciclopedia Financiera*. Obtenido de <https://www.encyclopediainanciera.com/finanzas-corporativas/tasa-interna-de-retorno.htm>
- Essence of coffee. (2017). *Las cafeterías de especialidad están creciendo en México*. Recuperado el 23 de Diciembre de 2018, de <http://www.essenceofcoffee.net/las-cafeterias-especialidad-estan-creciendo-mexico/>

- Euromonitor. (Noviembre de 2014). GLOBAL CAFÉ CULTURE: MODERN FORMATS,. Recuperado el Junio de 2018
- Euromonitor. (2017). *New concepts in consumer food service*. Recuperado el Junio de 2018
- Euromonitor. (Junio de 2017). Alcoholic drinks in Costa Rica. Recuperado el Junio de 2018
- Euromonitor. (2017). *Redefining the In-Store Experience*. Londres: Passport.
- Euromonitor. (2018). *COFFEE IN 2018: THE NEW ERA OF COFFEE*. Londres: Passport.
- Euromonitor. (March de 2018). *Hot Drinks in Costa Rica*. Euromonitor.
- Euromonitor. (2019). *Alcoholic Drinks in Costa Rica*. Passport.
- Euromonitor Internacional Ltd. (2013). *BEVERAGES IN CONSUMER FOODSERVICE: THE*. Londres: Euromonitor.
- Euromonitor International. (Julio de 2019). *Passport*. Recuperado el Julio de 2019, de <http://www.portal.euromonitor.com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr:2048/portal/analysis/related>
- European Bartender School. (2018). *CV del curso - EBS International Bartender*. Recuperado el 15 de Julio de 2018, de <https://www.barschool.es/curso-de-ebs/curso-de-cocteleria-internacional-de-4-semanas/>
- Fallas, C. (4 de Enero de 2015). *El Financiero*. Recuperado el Julio de 2019, de <https://www.elfinancierocr.com/negocios/negocio-de-cafeterias-sigue-creciendo-y-parece-no-detenerse/KTVPG3PYC5BIJDWB3TLOZASO7A/story/>
- Fasman, D. (Febrero de 2018). *Specialty Coffee Association* . Obtenido de Definiendo el expreso, en constante cambio – 25 Magazine: Issue 3: <https://scanews.coffee/2018/02/02/definiendo-el-expreso-en-constante-cambio-25-magazine-issue-3/>
- Ferdman, R. (2014). *Here Are the Countries That Drink the Most Coffee—the U.S. Isn't in the Top 10*. Recuperado el 26 de Octubre de 2018, de <https://www.theatlantic.com/business/archive/2014/01/here-are-the-countries-that-drink-the-most-coffee-the-us-isnt-in-the-top-10/283100/>
- Fernández, E. (30 de Mayo de 2017). *El Financiero*. Recuperado el 17 de Diciembre de 2018, de <https://www.elfinancierocr.com/negocios/consumidores-centennials-gastan-mas-pero-quieren-mensajes-comerciales-mas-directos-y-oportunos/ED2GCYP57RDYJGFLUJLYAHE4UI/story/>
- Flores, B. (Jueves de Junio de 2017). Barrio Escalante: el auge de una miniciudad. *La Republica*.
- Flores, B. (14 de Setiembre de 2018). *La República*. Recuperado el Julio de 2019, de <https://www.larepublica.net/noticia/millennials-dan-una-segunda-vida-al-mercado-del-cafe>



- Friend, E. (Octubre de 2015). *Passport*. Obtenido de Craft Beverages in Foodservice: The (Non-Alcoholic) Mixology Trend: <http://www.portal.euromonitor.com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr:2048/portal/Analysis/Tab>
- Fuchs, F., Chambless, L., Folsom, A., Eigenbrodt, M., & Duncan, B. (2004). Association between alcoholic beverage consumption and incidence of coronary heart disease in whites and blacks: the Atherosclerosis Risk in Communities Study. *Epidemiol*, 466-474.
- Gourmet garden. (2014). *Gourmet garden*. Recuperado el 23 de Mayo de 2019, de <https://www.gourmetgarden.com/sp/herb/1395/jengibre>
- Gourmet Urbano. (16 de Abril de 2013). *Gourmet Urbano*. Obtenido de Take away: crece la tendencia del café para llevar
- Grupo AMAI. (Octubre de 2014). *AMAI*. Recuperado el Julio de 2019, de <https://www.amai.org/recomendaciones.html>
- Gutiérrez-Rubí, A. (22 de Diciembre de 2014). *Forbes México*. Recuperado el 16 de Diciembre de 2018, de <https://www.forbes.com.mx/6-rasgos-clave-de-los-millennials-los-nuevos-consumidores/>
- Hassan, Y., & Matín, F. (2004). *Card Sorting: Técnica de categorización de contenidos*. Recuperado el 18 de Marzo de 2019, de <http://www.nosolousabilidad.com/articulos/cardsorting.htm>
- Icafe. (2017). *Informe sobre la actividad cafetalera en Costa Rica*. Heredia.
- INEC. (Diciembre de 2011). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Obtenido de <http://www.inec.go.cr/poblacion/estimaciones-y-proyecciones-de-poblacion>
- INEC. (2018). *Encuesta Continua de Empleo, segundo trimestre 2018*. Recuperado el 30 de Setiembre de 2018, de <http://www.inec.go.cr/noticia/tasa-de-ocupacion-aumento-en-13-puntos-porcentuales>
- INEC. (2018). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Obtenido de <http://www.inec.go.cr/ingresos-y-gastos-de-hogares/ingresos-de-los-hogares>
- Instituto Costarricense de Turismo. (2019). *Instituto Costarricense de Turismo*. Recuperado el Julio de 2019, de <https://www.ict.go.cr/es/estadisticas/informes-estadisticos.html>
- Instituto Costarricense de Turismo. (2019). *Visita Costa Rica*. Recuperado el Julio de 2019
- INTECO. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad INTE/ISO 9001:2015*.
- Interaction Design Foundation. (2019). *A Simple Introduction to Lean UX*. Recuperado el 20 de Enero de 2019, de <https://www.interaction-design.org/literature/article/a-simple-introduction-to-lean-ux>
- Isaza, J. (15 de Marzo de 2016). *Bien pensado*. Obtenido de <https://bienpensado.com/formas-creativas-de-lanzar-un-producto-o-servicio/>
- James, J. (2011). *The Elements of User Experience*. California: Pearson Education.

- Jiménez, N. (2018). *Cafeterías 3.0: café protagonista, saludable y de calidad*. Recuperado el 11 de Agosto de 2019, de <https://cafeteria.aromasdecafe.es/cafeterias-3-0-cafe-protagonista-saludable-y-de-calidad/>
- Johnston, K. (5 de Enero de 2017). *GQ*. Recuperado el Mayo de 2018, de <http://www.gq-magazine.co.uk/article/coffee-shops-serving-alcohol-london>
- Kerry. (2018). *Kerry*. Costa Rica.
- Kerry Intelligence. (Febrero de 2019). Mixology Platform. Mexico.
- Kosiak, G., Dusso, S., Ramón, H., Sánchez, M., & Belén, M. (2016). *Atracción comercial*. Argentina: Ediciones UNL.
- La Gaceta. (2013). REGLAMENTO DE FISCALIZACIÓN, REGULACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE BEBIDAS CON CONTENIDO ALCOHÓLICO EN EL CANTÓN SAN JOSÉ. San José. Recuperado el 15 de Julio de 2018, de [https://www.msj.go.cr/informacion\\_ciudadana/SiteAssets/archivos/reg\\_ext/RE-43.pdf](https://www.msj.go.cr/informacion_ciudadana/SiteAssets/archivos/reg_ext/RE-43.pdf)
- La Nación. (8 de Julio de 2015). *La Nación*. Recuperado el Julio de 2019, de <https://www.nacion.com/economia/negocios/cafeterias-afinan-fortalezas-para-captar-clientes-en-un-mercado-mas-competitivo/K4XLY2GEZVEOBF44VBIYGRHBSA/story/>
- La Nación. (5 de Abril de 2017). Auge gastronómico eleva los alquileres en barrio Escalante. *La Nación*.
- Ley N°63. (18 de Setiembre de 1985). *Código Civil*. Costa Rica: Diario Oficial La Gaceta. Recuperado el 21 de Noviembre de 2018, de <http://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/cr/cr055es.pdf>
- López, A. (10 de Junio de 2009). *Managers Magazine*. Recuperado el Julio de 2019, de <http://managersmagazine.com/index.php/2009/06/5-fuerzas-de-michael-porter/>
- M&B Café Bar. (2019). *HeadSup Launceston*. Obtenido de <https://www.headsuplaunceston.com/listings/mb-cafe/>
- Madrigal, R. (2016). *Negocios locales se abren espacio en el mundo del café gourmet*. Recuperado el 10 de Agosto de 2019, de <https://www.nacion.com/economia/negocios/negocios-locales-se-abren-espacio-en-el-mundo-del-cafe-gourmet/JC2GP6R5QVFZVHLCIQMIX6EBIM/story/>
- Malhotra, N. (2004). *Investigación de mercados: enfoque aplicado*. Mexico: Pearson Education.
- Marketing y finanzas. (4 de Setiembre de 2015). *Marketing y finanzas*. Obtenido de <https://www.marketingyfinanzas.net/2015/09/que-propuesta-de-valor/>
- Masís, L. A. (9 de Mayo de 2018). Tendencias de bebidas espirituosas con café. (M. J. Vega, Entrevistador)

- McCarthy, N. (11 de Agosto de 2017). *Forbes*. Obtenido de <https://www.forbes.com/sites/niallmccarthy/2017/08/11/the-countries-that-love-grabbing-coffee-to-go-infographic/>
- Mersalles, N. (2016). *Apetito en línea*. Obtenido de <https://www.apetitoenlinea.com/millennials-determinan-nuevas-tendencias-de-consumo/>
- MINAGRI. (2015). *Cotizaciones internacionales del café*. Recuperado el 11 de Agosto de 2019, de <http://minagri.gob.pe/portal/especial-iv-cenagro/24-sector-agrario/cafe/199-cotizaciones-internacionales>
- Ministerio de Obras Públicas y Transportes. (2000). *Reglamento a la ley Reguladora de Estacionamientos Públicos*. San José: La Gaceta.
- Molecular Mixology. (1 de Agosto de 2009). *Asociación Peruana de Bartenders: Mixología Molecular*. Obtenido de MIXOLOGIA / MIXOLOGY A LA VANGUARDIA: <http://molecular-mixology.blogspot.com/2009/08/asociacion-peruana-de-bartenders.html>
- MOPT. (5 de Abril de 2018). *Ministerio de Obras Públicas y Transportes*. Obtenido de [https://www.mopt.go.cr/wps/portal/Home/noticias!/ut/p/z0/fczLDoIwFATQX9GFy-ZeaUVYEI9RiRpX2I25hUKq2KI2Pv5eE2J05W4mmTMgIQNp6WYq8sZZqt99J8P9fDPD\\_IJgOgu3Y0ziNB1M18jFnMMC5P\\_B-8EczmeZgGyo0qzQV1NZyDbu4qnuTB5eX6zr4cp5kxsauVNTa0-\\_LnfW64eHrGmN\\_hjbmus3BdiPejhEPIQUcV](https://www.mopt.go.cr/wps/portal/Home/noticias!/ut/p/z0/fczLDoIwFATQX9GFy-ZeaUVYEI9RiRpX2I25hUKq2KI2Pv5eE2J05W4mmTMgIQNp6WYq8sZZqt99J8P9fDPD_IJgOgu3Y0ziNB1M18jFnMMC5P_B-8EczmeZgGyo0qzQV1NZyDbu4qnuTB5eX6zr4cp5kxsauVNTa0-_LnfW64eHrGmN_hjbmus3BdiPejhEPIQUcV)
- Mundo Vending. (15 de Junio de 2017). *Mundo Vending*. Obtenido de <http://www.revistamundovending.com/sector/consumo-fuera-del-hogar-coffee-go>
- Municipalidad de Cartago. (2018). *Municipalidad de Cartago*. Recuperado el 18 de Noviembre de 2018, de <http://www.muni-carta.go.cr/preguntas-frecuentes-sobre-certificado-uso-del-suelo/>
- Nº 36093-S. (29 de Julio de 2008). *Reglamento sobre el manejo de residuos sólidos ordinarios*. Diario Oficial La Gaceta.
- Oldenburg, R. (2001). *Celebrating the Third Place: Inspiring Stories About the "Great Good Places" at the Heart of Our Communities*. Chicago: Malowe & Compay.
- Organización Internacional del Café. (2019). *Consumo interno del café*. Obtenido de [http://www.ico.org/es/new\\_historical\\_c.asp](http://www.ico.org/es/new_historical_c.asp)
- Organización Mundial del Café. (2017). *Costa Rica: Consumo y Consumo per cápita de café 1980-2016*.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. España: Centro de Libros PAPP.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., & Bernarda, G. (2015). *Diseñando la propuesta de valor: cómo crear los productos y servicios que tus clientes están esperando*. España: Grupo Planeta Spain.

- Passport. (Setiembre de 2016). *Euromonitor*.
- Passport. (14 de Marzo de 2019). *Euromonitor*. Recuperado el 23 de Marzo de 2019, de <http://www.portal.euromonitor.com.ezproxy.sibdi.ucr.ac.cr:2048/portal/analysis/tab#>
- Peral, E. (20 de Junio de 2016). *Café: métodos de extracción*. Obtenido de El Conocedor: <http://revistaelconocedor.com/cafe-metodos-de-extraccion/>
- Perfect Daily Grind. (2017). *¿Qué es el Café de la "Tercera Ola"? ¿Cómo se Diferencia del de Especialidad?* Recuperado el 23 de Diciembre de 2018, de <https://www.perfectdailygrind.com/2017/04/que-es-el-cafe-de-la-tercera-ola-como-se-diferencia-del-de-especialidad/>
- Perfect Daily Grind. (2018). *Explorando Las Tres Olas Del Café en Costa Rica*. Recuperado el 23 de Diciembre de 2018, de <https://www.perfectdailygrind.com/2018/09/explorando-las-tres-olas-del-cafe-en-costa-rica/>
- Piñar, A. (28 de Julio de 2016). *Inversión Inmobiliaria*. Recuperado el Julio de 2019, de <https://www.inversioninmobiliariacr.com/es/mercado-inmobiliario/comercial/item/514-cafeterias-afinan-su-estrategia-comercial>
- Procafé. (16 de Marzo de 2018). *Procafé*. Obtenido de <https://www.productosdelcafe.com/curiosidades-consejos-para-baristas/ventajas-de-ofrecer-cafe-take-away-en-tu-negocio.html>
- Procomer. (2017). *Nuevas oportunidades ante cambios en el mercado de bebidas alcohólicas*. Recuperado el 16 de Diciembre de 2018, de <https://procomer.com/en/commercial-alerts/nuevas-oportunidades-ante-cambios-en-el-mercado-de-bebidas-alcoholicas>
- Procomer. (04 de Febrero de 2019). *Procomer*. Obtenido de <https://www.procomer.com/es/alertas-comerciales/10-tendencias-de-consumo-en-2019>
- Publicaciones Semana. (2017). *Millennials y centennials, las generaciones que cambiarán el mundo*. Recuperado el 16 de Octubre de 2018, de <https://www.semana.com/educacion/articulo/millennials-y-centennials-caracteristicas-de-los-millennials-y-los-centennials/527174>
- Puig, C. (24 de Mayo de 2018). *Branderstand*. Obtenido de <http://www.branderstand.com/el-valor-de-los-valores-de-marca/>
- PYMES El Financiero. (2015). *Cinco estrategias para fijar el precio de su producto, conquistar mercado y ganar*. Recuperado el 10 de Marzo de 2019, de <https://www.elfinancierocr.com/pymes/cinco-estrategias-para-fijar-el-precio-de-su-producto-conquistar-mercado-y-ganar/J7PJLURQFZF35FAZHHSIDASNL4/story/>
- Quijano, G. (2018). *Qué es un modelo de negocio y cómo hacerlo efectivo*. Recuperado el 15 de Julio de 2018, de <https://www.bbvaopenmind.com/economia/empresa/que-es-un-modelo-de-negocio-y-como-hacerlo-efectivo/>

- Ramírez, J. (2012). *Análisis sensorial: pruebas orientadas al consumidor*. Recuperado el 19 de Marzo de 2019, de [https://www.academia.edu/28353054/AN%C3%81LISIS\\_SENSORIAL\\_PRUEBAS\\_ORIENTADAS\\_AL\\_CONSUMIDOR](https://www.academia.edu/28353054/AN%C3%81LISIS_SENSORIAL_PRUEBAS_ORIENTADAS_AL_CONSUMIDOR)
- Ramírez, L. (2015). *Cultivo del melón para exportación creció 2.585% en Costa Rica, en últimos 30 años*. Recuperado el 24 de Marzo de 2019, de <https://www.ameliarueda.com/nota/cultivo-melon-yuca-costa-rica-crecimiento-tres-decadas-inec-censo-agro>
- Registro Nacional. (2018). *Legalización de Libros Mercantiles*. Recuperado el 14 de Noviembre de 2018, de [http://www.rnpdigital.com/personas\\_juridicas/documentos/Legalizacion%20Mercantil/PASOS%20LEGALIZACION%20LIBROS%20MERCANTILES.doc](http://www.rnpdigital.com/personas_juridicas/documentos/Legalizacion%20Mercantil/PASOS%20LEGALIZACION%20LIBROS%20MERCANTILES.doc)
- Revista Summa. (2013). *Costa Rica: ¿Pasó el boom de Starbucks?* Recuperado el 24 de Marzo de 2019, de <http://revistasumma.com/38199/>
- Ries, E. (2011). *The lean startup*. New York: Crown Business.
- Rodríguez, P., & Cerdá, M. (2002). Paso a paso en el diseño de un estudio mediante grupos focales . *ELSEVIER*, 325-392.
- Ruiz, R. (2012). Haciendo tangible los servicios. *Cuadernos de gestión de conocimiento empresarial*, 1-9.
- Ruiz, S. (2017). *El café está a punto de hacer historia*. Recuperado el 23 de Diciembre de 2018, de <https://www.harpersbazaar.com/es/cultura/viajes-planes/a294005/olas-historicas-cafe/>
- Sabora. (2017). *¿Qué son las cafeterías de tercera generación?* Recuperado el 21 de Diciembre de 2018, de <https://cafesabora.com/es/qu%C3%A9-son-las-cafeter%C3%ADas-de-tercera-generaci%C3%B3n>
- Sanna, D. (2013). *Comunicación rentable en marketing: seis pasos en la era de las redes sociales*. Buenos Aires: MarCom Ediciones.
- Scharreberg, J. (28 de Junio de 2012). *Sloyu*. Recuperado el 23 de Marzo de 2019, de <https://sloyu.com/blog/blog/2012/06/28/menta-que-rico-olor-y-sabor/>
- Shopify. (25 de Junio de 2014). *Shopify*. Obtenido de <https://es.shopify.com/blog/14678881-7-puntos-que-todo-plan-de-lanzamiento-de-un-nuevo-producto-debe-tener>
- Sloan, B. (20 de Julio de 2016). *The New York Times*. Recuperado el Mayo de 2018, de <https://www.nytimes.com/2016/07/21/fashion/coffee-cocktails-kobricks-mothers-ruin.html>
- Solís, A. (15 de Mayo de 2016). *La Nación*. Recuperado el 22 de Marzo de 2019, de <https://www.nacion.com/revista-dominical/la-transformacion-de-un-barrio-que-paso-en-escalante/SBE5SEPZB5CWVQBHDTR7B5AR3I/story/>

- Stähler, P. (2018). *Fluidminds*. Recuperado el 25 de Julio de 2018, de Fluidminds the business innovator: <http://www.fluidminds.ch/en/what-we-do.htm>
- Statista. (2019). *Food & Beverages*. Recuperado el 31 de Julio de 2019, de <https://www.statista.com/outlook/253/202/food-beverages/costa-rica>
- Staton, W., Bruce, W., Palos, E., & Dávila, J. (2004). *Fundamentos del marketing*. México: MacGraw-Hill.
- The Nielsen Company. (01 de Setiembre de 2017). *Estudio global: premiumización*. Obtenido de Nielsen: <http://www.nielsen.com/latam/es/insights/reports/2017/Estudio-Global-Premiumizacion.html>
- The Nielsen Company. (09 de Noviembre de 2017). *Nielsen Company*. Obtenido de <https://www.nielsen.com/centam/es/insights/article/2017/nuevos-factores-que-definen-el-consumo-en-costa-rica/>
- Tienda Internacional de Productos Sensacionales S.A. (Marzo de 2019). Proforma. San José.
- Toquero, A. (2 de Mayo de 2017). *Heraldo*. Recuperado el 23 de Marzo de 2019, de <https://www.heraldo.es/noticias/gastronomia/2017/05/02/coco-aroma-sabor-dulce-liviano-del-tropico-1173034-1311024.html>
- Trujillo, G. (22 de Mayo de 2016). *Facetas*. Obtenido de <http://www.panorama.com.ve/facetas/Gustavo-Paparoni-Un-barista-es-un-somelier-del-cafe-20160518-0015.html>
- Universidad de Costa Rica. (2012). *Estudio sobre patrones de consumo de bebidas alcohólicas en Costa Rica*. San José: Escuela de Estadística.
- Valverde, M. (2018). Oportunidad de diversificación del negocio. (R. Arce, G. Salazar, & M. Valverde, Entrevistadores)
- Vitale, S. (18 de Agosto de 2017). *La Nación*. Recuperado el 16 de Diciembre de 2018, de <https://www.lanacion.com.ar/2054192-los-consumidores-centennials>
- Vogel, H. (2004). *La industria de la cultura y el ocio*. Madrid: Fundacion Autor.
- Volcik, K., Ballantyne, C., Fuchs, F., Sharrett, R., & Boerwinkle, E. (2008). Relationship of Alcohol Consumption and Type of Alcoholic Beverage Consumed With Plasma Lipid Levels: Differences Between Whites and African Americans of the ARIC Study. *Annals of Epidemiology*, 101-107.
- Ward, L. (2001). Industria de las bebidas. En *Enciclopedia de la salud y seguridad en el trabajo* (págs. 65.1-65.17). España. Recuperado el 15 de Julio de 2018, de <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/EnciclopediaOIT/tomo3/65.pdf>
- World Economic Forum. (2019). *World Economic Forum*. Recuperado el 23 de Marzo de 2019, de <https://es.weforum.org/agenda/2016/11/infografia-la-psicologia-de-los-colores/>

Zamora, C. (2010). *Las decisiones multicriterio: que tan factible es su uso y recomendación en pequeñas y medianas empresas*. Ecuador: Cuenca.

## ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS

AMEF: Análisis de modo y efecto de fallas

DFQ: Despliegue de función de calidad

FODA: Fortalezas – Oportunidades – Debilidades - Amenazas

GAM: Gran Área Metropolitana

GMO: Genéticamente modificadas

ID: Índice de deseabilidad

MOPT: Ministerio de Obras Públicas y Transportes

PEPSU: proveedores, entradas, proceso, salidas, usuarios

TIR: Tasa Interna de Retorno

UX: User Experience

VAN: Valor Actual Neto

## GLOSARIO

**Aeropress:** es una combinación de cafetera de émbolo con un filtro de papel que utiliza la presión del aire para elaborar el café. El procedimiento consiste en introducir el café recién molido, verter el agua caliente y dejar durante 20 segundos; posteriormente es necesario utilizar la prensa manual para extraer la bebida. La presión aplicada de forma manual permite ajustar la fuerza y la cantidad de líquido en la taza (Peral, 2016).

**Barista:** persona con una amplia experiencia técnica y práctica en el mundo del café, siendo capaz de distinguir los diferentes tipos de café, el fondo del proceso de recogida, tostado y derivado de esto las características particulares del grano. Además, es un conocedor de distintos tipos de preparaciones de café como en cafeteras con filtros, máquinas espresso y prensas francesas (Aroma de café, 2018).

**Bartender:** persona que se encarga de mezclar y servir bebidas o lo que se llama la coctelería con rapidez, eficiencia y calidad, la mayoría contienen alcohol, como cerveza, vino, whiskey y vodka. Y además tienen la habilidad de interactuar con el cliente. (EMCEBAR, 2018)

**Café de especialidad:** café tipo Arábica con una puntuación en tasa superior a 85 puntos de 100, el cual es otorgado por un catador profesional. Para que un café sea de especialidad debe pasar por un proceso de certificación oficial (Café de Finca, 2018)

**Cold brew:** bebida que resulta de una infusión con agua a temperatura ambiente, la cual dura alrededor de 12 a 24 horas para lograr una extracción óptima. En este método no se logra resaltar

el amargor que puede llegar a tener el café, por lo que el resultado de sabor es dulce, suave y liviano (Bandera, 2019).

**Espresso:** extracción resultante de una presión mayor de agua caliente, que potencia, debido a la misma presión, el amargor del café. Este tipo de bebida, si no se combina con elementos que den un buen balance, puede opacar el sabor de la mezcla de los demás ingredientes (Bandera, 2019).

**Métodos de extracción:** proceso artesanal que permite regular el molido, la temperatura y el gramaje del café. De esta forma, cada taza puede ser única, aun cuando para su elaboración se haya utilizado la misma bolsa de café en grano, pues los distintos métodos de extracción logran personalizarlo. Cada método ofrece características distintas para apreciar el dulzor, acidez, limpieza, suavidad y aceites propios del café (Peral, 2016).

**Mixología:** es el arte y estudio de la ciencia en mezclar bebidas, es la pasión por investigar y aprender todo acerca de la base de un cóctel, de donde vienen, de qué están elaborados, analizándose sabores, aromas, texturas, colores, densidades, niveles de volumen alcohólico, conjugando equilibrio y armonía en su contenido (Molecular Mixology, 2009).

**Servicio:** Se refiere a actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción diseñada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades, las cuales requieren bienes de apoyo que definen si son principalmente bienes o servicios (Staton, Bruce, Palos, & Dávila, 2004)

**Third place:** lugar público dentro de un espacio neutral donde las personas pueden interactuar y reunirse, alberga reuniones regulares, voluntarias, informales o anticipadas de las personas, más allá del ámbito de trabajo u hogar (Oldenburg, 2001).

**User Experience:** proceso de creación productos y servicios que proporcionen experiencias significativas y relevantes para los usuarios (Interaction Design Foundation, 2019)



# APÉNDICES

## Apéndice 1. Entrevista a experto en café

**Nombre del entrevistado:** Ing. Laura Aguilar Masís

### Certificaciones y Experiencia:

- Certificada como Barista profesional por el ICafé, 2013
- Fundadora de la primera escuela de barismo, catación y tostado Kaba Coffee Center, 2013
- Participación en tres Convenciones de Mujeres en el Café (dos en Estados Unidos (2013 y 2014) y una en Ruanda (2015))
- Asesora para cafeterías, hoteles y restaurantes en barismo (2013-presente)
- Fundadora y dueña de Barista Events (2016-Presente): cursos de barismo y servicios de barismo para eventos especiales
- Certificado Bartender por Escuela de Bartenders, 2017
- Asesora de marcas de food service para bebidas en Centroamérica y el Caribe (presente)

## Apéndice 2. Fichas de competidores

Tabla 100. Ficha Cabra Negra


Ficha de negocio:		Cabra Negra		
Horario	10 a.m. – 8 p.m.			
Tiempo de servicio	10 min			
Capacidad del local e infraestructura				
Amenidad	Asientos		Exterior (E) Interior (I)	Observaciones
Cantidad asientos	24		I	Mesas y barra
	12		E	Mesas
Cantidad personal	3			
Capacidad total	36			
Público meta	Millenials, generación X			
Decoración	Elementos de la naturaleza, madera, colores claros en paredes (beige, blanco), poca iluminación, uso figuras geométricas, mobiliario colores oscuros, ventanales frontales			
Anclas	Talleres, música en vivo			
Servicio complementarios	Menú			
Wifi	X	Vegetariano	X	Tienen solamente 1 bebida con licor
Tomas	X	Orgánico		
Sanitario en el local		De especialidad	X	
Parqueo		Bebidas saludables	X	
Pet friendly		Alimentos saludables		
		Bebidas con licor	X	
		Sin gluten		
		Personalización del menú		

Tabla 101. Ficha Privilegios


Ficha de negocio:		Privilegios		
Horario		L-V 9 a.m. a 8 p.m. y S-D 12m.d. a 7 p.m.		
Tiempo de servicio		5 minutos		
Capacidad del local e infraestructura				
Amenidad	Asientos	Exterior (E) Interior (I)		Observaciones
Cantidad asientos	12	I		3 mesas y 2 barras
	24	E		
Cantidad personal	5			Sillas y sillones
Capacidad total	36			
Público meta	Familias, estudiantes			
Decoración	Colores claros beige, cafés, uso de elementos antiguos, fotos de historia del café y cooperativa			
Anclas	Libros, eventos especiales con barista			
Servicio complementarios		Menú		
Wifi	X	Vegetariano	X	Tienen solamente 1 bebida con licor, cold brew
Tomacorriente	X	Orgánico		
Sanitario en el local	X	De especialidad	X	
Parqueo		Bebidas saludables	X	
Pet friendly		Alimentos saludables		
		Bebidas con licor	X	
		Sin gluten		
		Personalización del menú		

Tabla 102. Ficha Café Roso


Ficha de negocio:		Café Roso		
Horario		L-V 11:30 a.m. a 7 p.m. y S 8:30a.m. a 6 p.m.		
Tiempo de servicio		10 minutos		
Capacidad del local e infraestructura				
Amenidad	Asientos	Exterior (E) Interior (I)		Observaciones
Cantidad asientos	25	I		Mesas
	12	E		
Cantidad personal	4			Mesas
Capacidad total	37			
Público meta	Familias, estudiantes			
Decoración	Colores claros y vivos, rústico			
Anclas	Actividades en fechas especiales, ej. Día de la madre. En días fríos dan cobijitas.			
Servicio complementarios		Menú		
Wifi	X	Vegetariano	X	Tienen solamente 1 bebida con licor, cold brew
Tomacorriente	X	Orgánico		
Sanitario en el local	X	De especialidad		
Parqueo		Bebidas saludables	X	
Pet friendly	X	Alimentos saludables	X	
		Bebidas con licor		
		Sin gluten		
		Personalización del menú		

Tabla 103. Ficha Dulce Junio


Ficha de negocio:		Dulce Junio Barrio Escalante		
Horario		L-V 10:30 m.d. a 7:50 p.m. y S-D 12 m.d. a 7:50 p.m.		
Tiempo de servicio		10 minutos		
Capacidad del local e infraestructura				
Amenidad	Asientos	Exterior (E) Interior (I)	Observaciones	
Cantidad asientos	22	I	Mesas	
	8	E	Mesas	
Cantidad personal	4			
Capacidad total	30			
Público meta	Familias, Millenials			
Decoración	Vintage			
Anclas				
Servicio complementarios		Menú		
Wifi	X	Vegetariano		
Tomacorriente	X	Orgánico		
Sanitario en el local	X	De especialidad		
Parqueo		Bebidas saludables		
Pet friendly		Alimentos saludables		
		Bebidas con licor		
		Sin gluten		
		Personalización del menú		

Tabla 104. Ficha De Acá


Ficha de negocio:		De Acá		
Horario		L: cerrado K-S 11am - 7pm D: 1pm - 6pm		
Tiempo de servicio		20 min		
Capacidad del local e infraestructura				
Amenidad	Asientos	Exterior (E) Interior (I)	Observaciones	
Cantidad asientos	30	I	Mesas	
Cantidad personal	3			
Capacidad total	36			
Público meta	Millenials, generación X			
Decoración	3 pisos, paredes sin repello, mobiliario rústico, ladrillo, ambiente antiguo			
Anclas	Música en vivo, eventos especiales con baristas, actividades en fechas especiales. Tiene mercadito			
Servicio complementarios		Menú		
Wifi	X	Vegetariano	X	
Tomas	X	Orgánico		
Sanitario en el local	X	De especialidad	X	
Parqueo		Bebidas saludables	X	
Pet friendly		Alimentos saludables	X	
		Bebidas con licor	X	
		Sin gluten	X	
		Personalización del menú		

Tabla 105. Ficha Prana

Ficha de negocio:		Prana Costa Rica		
Horario		7 a.m. – 10 p.m.		
Tiempo de servicio		15 min		
Capacidad del local e infraestructura				
Amenidad	Asientos	Exterior (E) Interior (I)	Observaciones	
Cantidad asientos	30	I	Mesas	
Cantidad personal	4			
Capacidad total	30			
Público meta	Millenials, generación X, familias			
Decoración	Elementos de la naturaleza, madera, rustico, iluminación natural, inspiración hindú, mobiliario colores claros, ventanales frontales			
Anclas	Música en vivo, degustaciones			
Servicio complementarios		Menú		
Wifi	X	Vegetariano	X	
Tomas		Orgánico		
Sanitario en el local	X	De especialidad	X	
Parqueo	X	Bebidas saludables	X	
Pet friendly		Alimentos saludables	X	
		Bebidas con licor	X	
		Sin gluten		
		Personalización del menú		

Tabla 106. Ficha Starbucks

Ficha de negocio:		Starbucks		
Horario		10 a.m. – 9 p.m.		
Tiempo de servicio		5 min		
Capacidad del local e infraestructura				
Amenidad	Asientos	Exterior (E) Interior (I)	Observaciones	
Cantidad asientos	35	I	Mesas	
Cantidad personal	5			
Capacidad total	35			
Público meta	Millenials, generación X			
Decoración	Madera, iluminación clara, moderno, mobiliario minimalista, ventanales frontales			
Anclas	Área de estudio o relajación, "third place"			
Servicio complementarios		Menú		
Wifi	X	Vegetariano	X	
Tomas	X	Orgánico		
Sanitario en el local	X	De especialidad	X	
Parqueo		Bebidas saludables	X	
Pet friendly		Alimentos saludables	X	
		Bebidas con licor		
		Sin gluten		
		Personalización del menú		

Tabla 107. Ficha Spoon Paseo de las Flores

Ficha de negocio:		Spoon Paseo de las flores		
Horario		10 a.m. – 9 p.m.		
Tiempo de servicio		10 min		
Capacidad del local e infraestructura				
Amenidad	Asientos	Exterior (E) Interior (I)	Observaciones	
Cantidad asientos	40	I	Mesas	
Cantidad personal	5			
Capacidad total	40			
Público meta	Millenials, generación X, familias			
Decoración	Simple, iluminación natural, mobiliario sencillo, balcones			
Anclas	-			
Servicio complementarios		Menú		
Wifi	Vegetariano	X		
Tomas	Orgánico			
Sanitario en el local	X De especialidad	X		
Parqueo	X Bebidas saludables			
Pet friendly	Alimentos saludables			
	Bebidas con licor			
	Sin gluten			
	Personalización del menú			

Tabla 108. Ficha Jazz Café


Ficha de negocio:		Jazz Café		
Horario		L-V: 5pm a 12 am – S-D 12pm a 12 am		
Tiempo de Servicio.		25 min		
Capacidad del local e infraestructura				
Amenidad	Asientos	Exterior (E) Interior (I)	Observaciones	
Cantidad asientos	50	I	Mesas	
Cantidad personal	10			
Capacidad total	50			
Público meta	Millenials, generación X			
Decoración	Ladrillo, piso rojo, barra, cuadros diversos, bohemio			
Anclas	Música en vivo			
Servicio complementarios		Menú		
Wifi	Vegetariano	X		
Tomas	Orgánico			
Sanitario en el local	X De especialidad			
Parqueo	X Bebidas saludables	X		
Pet friendly	Alimentos saludables	X		
	Bebidas con licor			
	Sin gluten			
	Personalización del menú			

Tabla 109. Ficha Hard Rock Café


Ficha de negocio:		Hard Rock Cafe		
Horario	Domingo a Miércoles: 12 m.d. – 11p.m, Jueves 12 m.d. – 12m.n, Viernes y Sábado: 12 m.d. – 2a.m			
Tiempo de Servicio.	15 min			
Capacidad del local e infraestructura				
Amenidad	Asientos	Exterior (E) Interior (I)		Observaciones
Cantidad asientos	112	I		Mesas
Cantidad personal	4			
Capacidad total	150			
Público meta	Millenials, generación X			
Decoración	Temática de rock, luces cálidas, balcón, tarima para conciertos			
Anclas	Música en vivo, conciertos			
Servicio complementarios		Menú		
Wifi		Vegetariano		
Tomas		Orgánico		
Sanitario en el local	X	De especialidad		
Parqueo	X	Bebidas saludables		
Pet friendly		Alimentos saludables		
		Bebidas con licor		
		Sin gluten		
		Personalización del menú		

Tabla 110. Ficha Café Kracovia


Ficha de negocio:		Kracovia		
Horario	10:30 a.m a 11p.m			
Tiempo de Servicio.	10 min			
Capacidad del local e infraestructura				
Amenidad	Asientos	Exterior (E) Interior (I)		Observaciones
Cantidad asientos	44	I		Mesas
Cantidad personal	3			
Capacidad total	50			
Público meta	Millenials, generación X			
Decoración	Terraza, naturaleza, aire libre			
Anclas	Música en vivo, conciertos			
Servicio complementarios		Menú		
Wifi	X	Vegetariano	X	
Tomas	X	Orgánico		
Sanitario en el local	X	De especialidad		
Parqueo	X	Bebidas saludables	X	
Pet friendly		Alimentos saludables	X	
		Bebidas con licor	X	
		Sin gluten	X	
		Personalización del menú		

Tabla 111. Ficha Santo Café


Ficha de negocio:		Santo Café	
Horario	9 a.m. – 6 p.m.		
Tiempo de Servicio.	10 min		
Capacidad del local e infraestructura			
Amenidad	Asientos	Exterior (E) Interior (I)	Observaciones
Cantidad asientos	20	I	Mesas
	12	E	Mesas
Cantidad personal	3		
Capacidad total	22		
Público meta	Familias		
Decoración	Grafitti, sillas y mesas de madera tradicionales, exposición de elementos para preparación de infusiones de café		
Anclas	Venta de elementos de preparación de infusiones		
Servicio complementarios		Menú	
Wifi		Vegetariano	X
Tomas		Orgánico	
Sanitario en el local	X	De especialidad	
Parqueo	X	Bebidas saludables	X
Pet friendly	X	Alimentos saludables	
		Bebidas con licor	
		Sin gluten	
		Personalización del menú	
No tienen bebidas con licor			

Tabla 112. Ficha Juan Valdez


Ficha de negocio:		Juan Valdez Sabana	
Horario	L-S 8a.m. – 8:45p.m.		
Tiempo de Servicio.	10 min		
Capacidad del local e infraestructura			
Amenidad	Asientos	Exterior (E) Interior (I)	Observaciones
Cantidad asientos	22	I	Mesas y barra
	10	E	Mesas
Cantidad personal	6		
Capacidad total	32		
Público meta	Grupos de amigos, edades de 25 a 50		
Decoración	Tardicional, café Juan Valdez en paredes y métodos de infusión. Mobiliario sensillo, bancos, sillas y sillones		
Anclas	Venta de elementos de preparación de infusiones		
Servicio complementarios		Menú	
Wifi	X	Vegetariano	
Tomas		Orgánico	
Sanitario en el local	X	De especialidad	
Parqueo		Bebidas saludables	X
Pet friendly		Alimentos saludables	
		Bebidas con licor	
		Sin gluten	
		Personalización del menú	
No tienen bebidas con licor			

Tabla 113. Ficha Crea Sala



Ficha de negocio:		Crea Sala	
Horario	L-S 9a.m. – 5p.m.		
Tiempo de Servicio.	10 min		
Capacidad del local e infraestructura			
Amenidad	Asientos	Exterior (E) Interior (I)	Observaciones
Cantidad asientos	6		Individuales
	25		Grupales
Cantidad personal	6		
Capacidad total	30		
Público meta	Millenials, generación X		
Decoración	Colores blanco y café, mesas grandes, libreros		
Anclas	Elementos para trabajar o estudiar: pizarras, wifi, videobeam		
Servicio complementarios		Menú	
Wifi	X	Vegetariano	No tienen bebidas con licor
Tomas	X	Orgánico	
Sanitario en el local	X	De especialidad	
Parqueo	X	Bebidas saludables	
Pet friendly	X	Alimentos saludables	
		Bebidas con licor	
		Sin gluten	
		Personalización del menú	

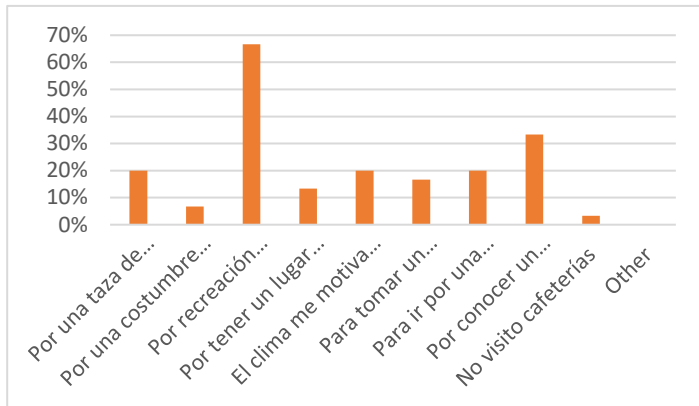
Tabla 114. Ficha supermercados de conveniencia

Ficha de negocio:		Fresh market-Vindi-AMPM	
Horario	L-D 6am-10:30pm		
Tiempo de Servicio.	10 min		
Capacidad del local e infraestructura			
Amenidad	Asientos	Exterior (E) Interior (I)	Observaciones
Cantidad asientos	6		Caso AMPM
Cantidad personal	10		
Capacidad total	6		
Público meta	Público General		
Decoración	Supermercado		
Anclas	Café para llevar, conveniencia		
Servicio complementarios		Menú	
Wifi		Vegetariano	Café para llevar máquinas instantáneas
Tomas		Orgánico	
Sanitario en el local	X	De especialidad	
Parqueo	X	Bebidas saludables	
Pet friendly		Alimentos saludables	
		Bebidas con licor	
		Sin gluten	
		Personalización del menú	

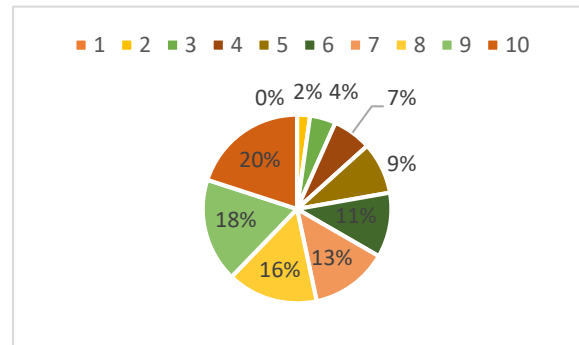


### Apéndice 3. Resultados de cuestionario preliminar

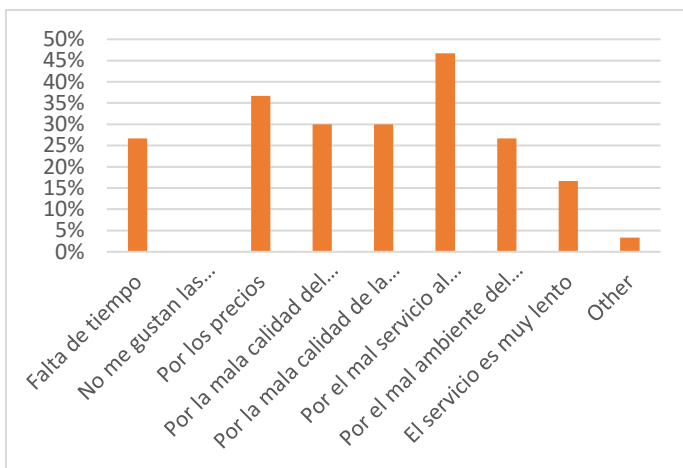
1. Cuando visita una cafetería, sus motivos son:



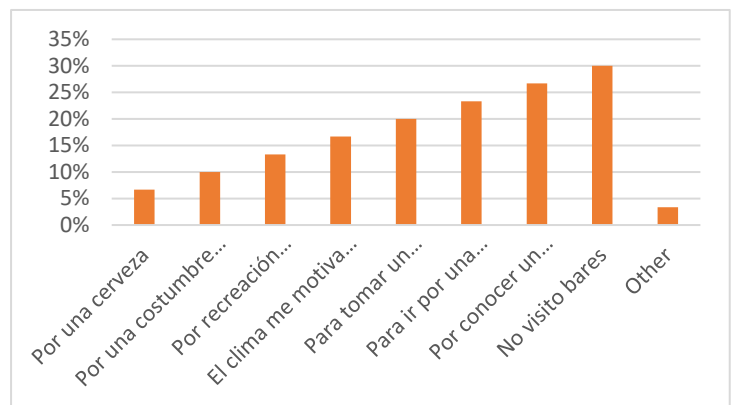
2. Marque el número de visitas que hace cada mes a una cafetería:



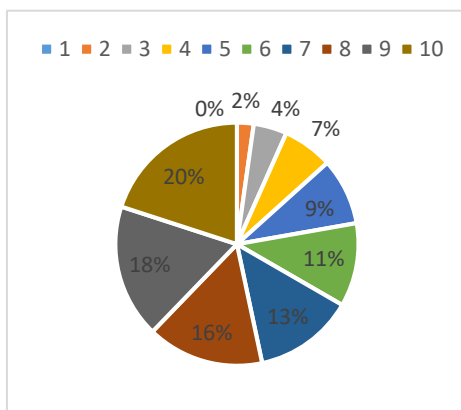
3. Razones por las que deja de visitar una cafetería



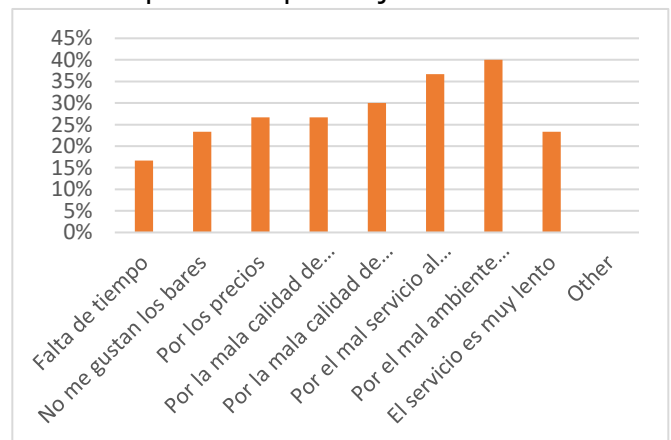
4. Cuando visita un bar, sus motivos son



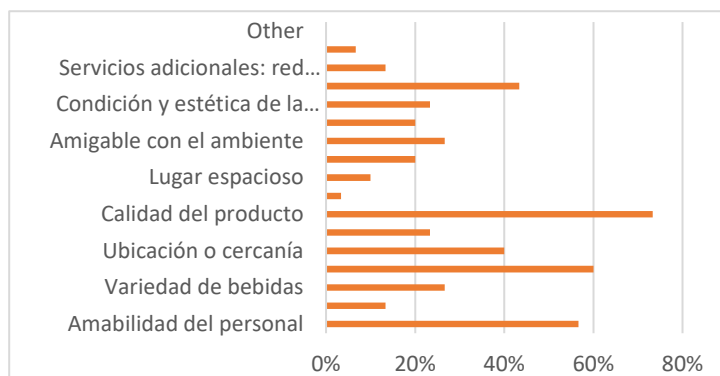
5. Marque el número de visitas que hace cada mes a un bar



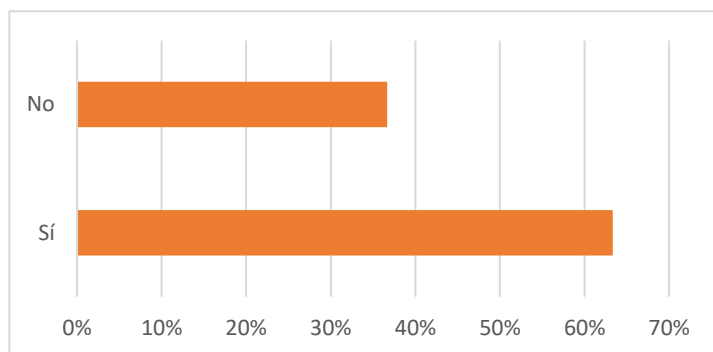
6. Razones por las que deja de visitar un bar



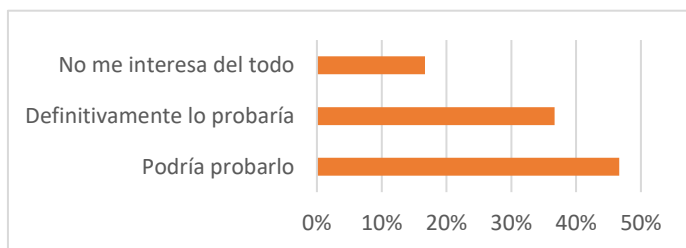
**7.** Cuando elige una cafetería o bar, ¿lo más importante es?



**8.** ¿Considera que las cafeterías deberían tener un horario nocturno? (A partir de las 7pm)



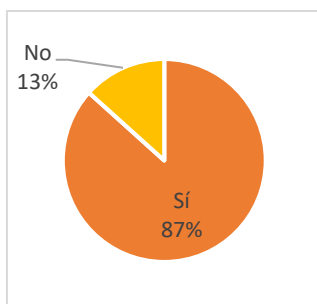
**9.** Imagine una bebida, cuyo ingrediente base sea café espresso al cual se le pueden agregar licores como ron, whisky...¿qué reacción le genera?



**10.** Escriba en una frase lo primero que se le viene a la cabeza sobre un café-bar

Ideal, Una cafetería donde venden bebidas alcohólicas también, Interesante, hay que ir, sería genial, innovador, valor agregado, ideal para ir en la noche, perfecto, tranquilidad, café con alcohol

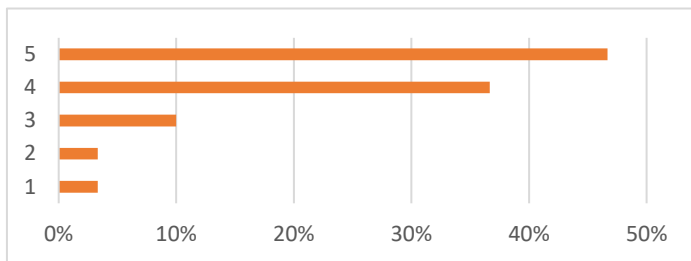
**11.** Piense en un establecimiento que mezcle el concepto de cafetería y bar. El cual ofrezca un entorno relajado y ambientado según la hora del día. Por ejemplo: que en la tarde se enfoque en el servicio de café para compartir con familia, amigos... y más tarde se convierta en ambiente nocturno, donde el protagonista sea la bebida a base de café con licor. ¿Conoce lugares como el descrito anteriormente?



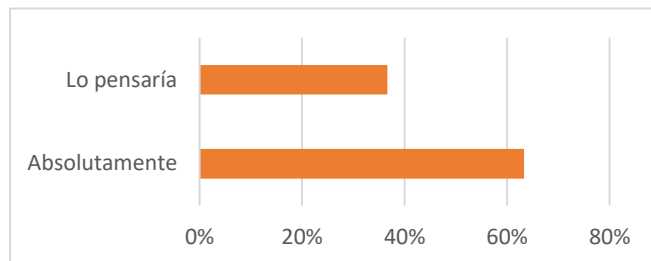
**12.** ¿Cuáles?

- En USA fui a un restaurante de una casa cervecera que se parece a la descripción
- Rio
- Hoppers
- Barrio Escalante

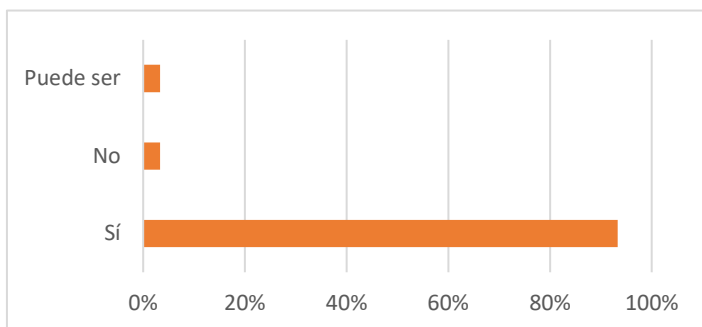
**13.**El siguiente negocio de café-bar ¿le llama la atención?



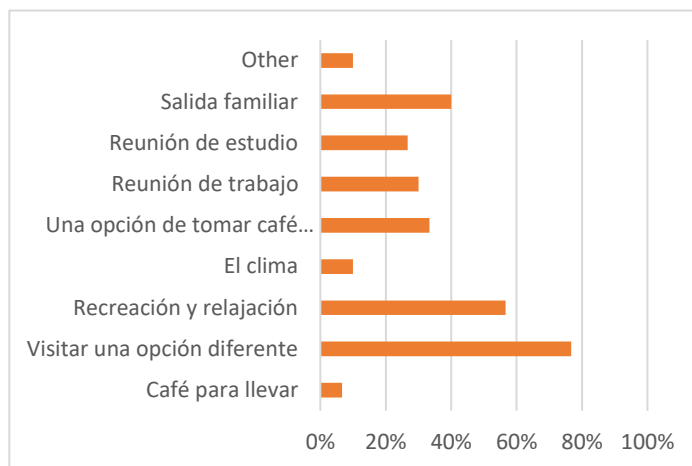
**14.** Cuando está pensando dónde ir con sus conocidos...¿sugeriría este negocio?



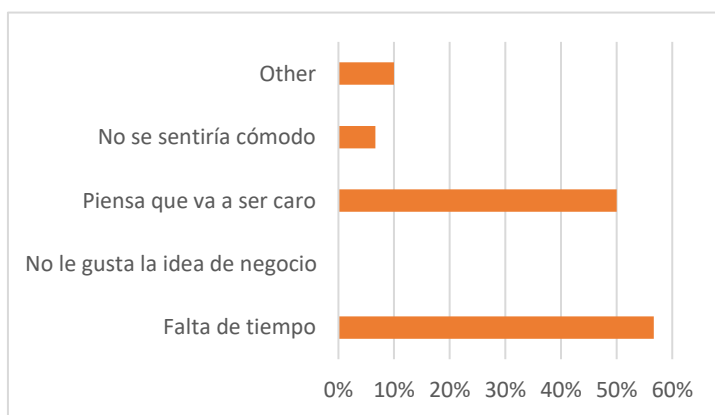
**15.**¿Visitaría un café-bar como el propuesto?



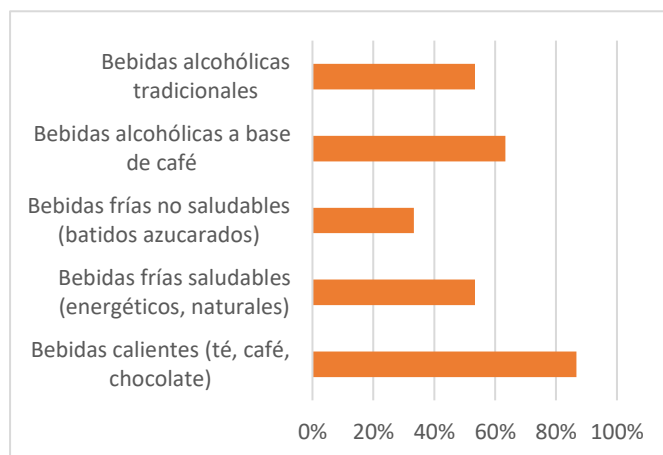
**16.**¿Qué lo motivaría a visitar el café-bar?



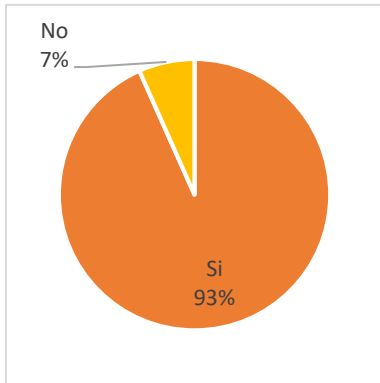
**17.**¿Por qué razones no lo consideraría?



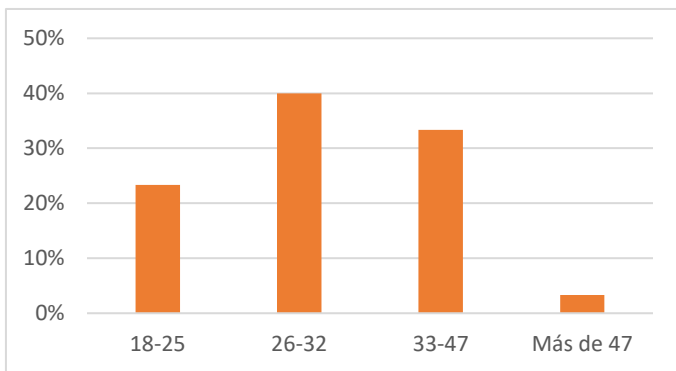
**18.** Los siguientes son posibles productos del menú, ¿cuáles consumiría en este negocio?



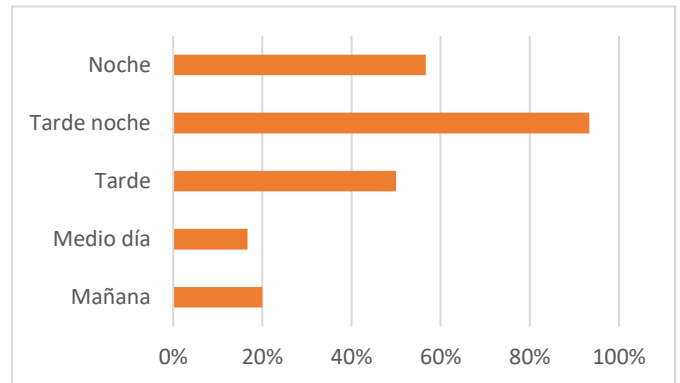
**19.** Y si el negocio incluyera un espacio para que el barista prepare las bebidas a la vista de los clientes como forma de entretenimiento ¿le llamaría la atención?



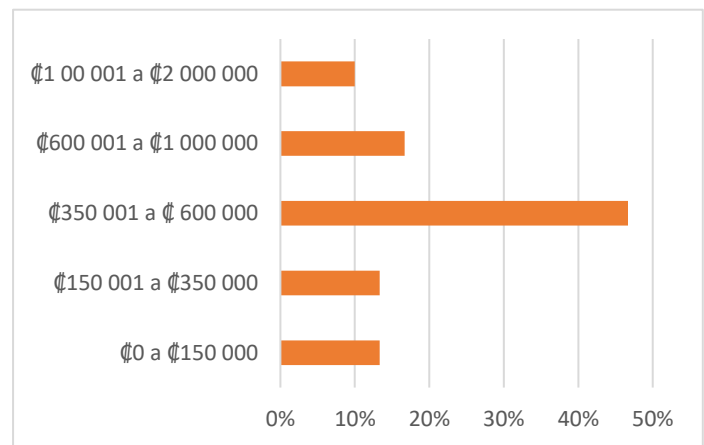
**21.** Seleccione en cual rango está su edad



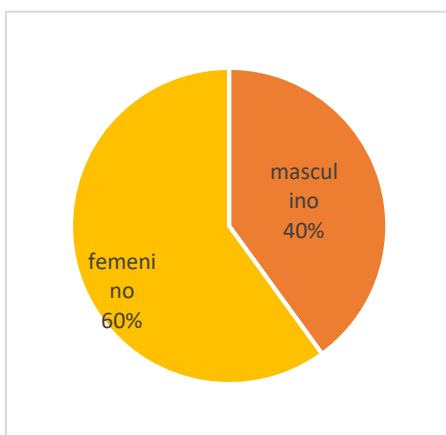
**20.** ¿En qué momento del día cree que visitaría este negocio?



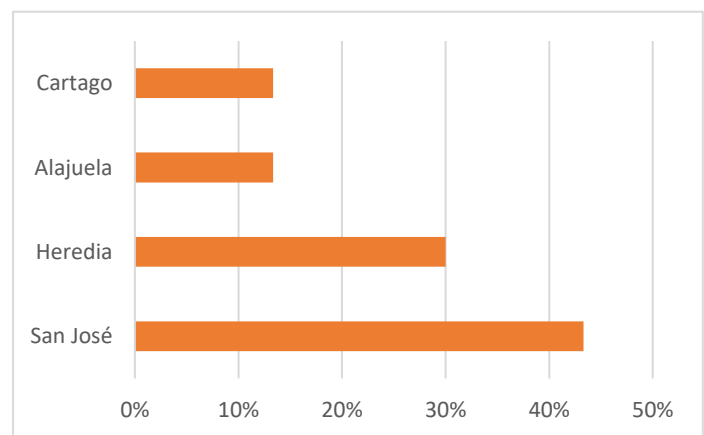
**22.** ¿En cuál rango se ubican sus ingresos mensuales?



**23.** ¿Cuál es su género?



**24.** ¿En qué provincia vive?



## **Apéndice 4. Grupo focal voz del cliente**

### **¿Por qué razón visita una cafetería o un bar?**

Mencionan que la principal razón es el café, y en un bar es por el ambiente porque hay música o uno va con amigos, se va con otro pensamiento. También que normalmente van por un evento social a cualquiera de los dos, o simplemente porque quiero un café o una cerveza. Otro criterio es que la razón por la que uno va a una cafetería es parte de la tradición costarricense, para tomar una taza de café, a las 2 de la tarde o a la 1 y el bar es más para ir a socializar con amigos o así.

### **¿Qué considera entretenimiento dentro de una cafetería?**

Un participante menciona que prefieren las que tienen algún tipo de naturaleza, porque le parece que es más relajante y que para eso es que se va a tomar un café, para compartir y poder hablar. Otro menciona que es importante que en un café exista internet gratis para los clientes. También que sería una manera de entretener como que haya diferentes tipos de cafés, variedad de bebidas, que uno no nada más llegue y pida un café negro, y que hallan buenos acompañamientos. Un entretenimiento para otros es que existan diferentes temas, lugares como en los que personas exponen poemas, libros, ideas como ideologías, galerías. También opinan que las cafeterías deben apostar por ser minimalistas, ecológicas, el azúcar y el café deben ser nacionales, iguales pajillas. Además, la música es muy importante para la cafetería.

### **¿Qué tipo de eventos los atrae? ¿Es sólo compartir con amigos o familia?**

Un participante menciona su experiencia en Cuba, sobre un bar que es una galería de arte, tiene demasiada música, tiene cine adentro, tiene una parte al aire libre, antes era una fábrica, etc. Ese tipo de conceptos son súper innovadores, tienen varios tipos de música, y era en Cuba había cubana, electrónica, otra más estilo de música reguetón, y siempre en todo lado había muchísimo arte. Otro participante menciona que los eventos como video foros o también exposiciones de una persona, o que la cafetería de un espacio para poder dar un curso de algo, ya sea un idioma o del café que es un producto nacional o alguna cosa que pueda generar un interés. Otro dice que los eventos cuando exponen ciertos temas del café, entonces hacen talleres, invitan a gente que conoce sobre el tema o también exposiciones de libros. También enseñar la tradición del café, como por ejemplo la señora que hace el café en un fogón o ver cómo se hace el café hasta que se lo llevan a uno, entonces eso es muy interesante. Pero en general un evento en donde se pueda aprender algo, no solamente de café en general de cualquier otro tema.

### **A parte de la cafetería, ¿qué hacen en tiempo libre o para entretenerse?**

Un participante menciona que en Escazú hay una cafetería que dan películas al aire libre, tiene un árbol atrás también muy chiva. Para otros es ver películas o alguna serie, jugar video juegos, leer.

### **¿Cuáles son las características de los lugares que frecuenta?**

Una de las participantes menciona Piso 3 por ser un lugar tranquilo, silencioso, con atención amable y ser un bar con opción para consumo de café fríos. Otra enuncia Tournant restaurante y

café: por incluir club de lectura, talleres de cocina, y lugares amplios con espacio abiertos como jardín con puente donde inclusive donde se puede comer. Y los demás rescatan la comodidad, personal con conocimiento de lo que sirven, ambiente agradable, higiene del lugar, tener afinidad por el perfil de las demás personas que asisten al local, la calidad de servicio y precio bajos. Otros por el contrario anteponen a la calidad de la comida y café.

### **¿Por qué consumen o no café?**

Todos los participantes acostumbran a tomar esta bebida y mencionan el sabor, así como por cultura: hablar con alguien con un café. Además, algunos no lo consumen en la noche porque le da insomnio. Sin embargo, mencionan que de los conocidos que no toman café es porque no les gusta el sabor o les es dañino para la salud, al mismo tiempo que una participante menciona que puede ser por el tipo de café que han probado.

### **¿Qué es calidad de una bebida de café?**

El olor, forma de servirlo, presentación. Algunos tienen preferencia por el café chorreado por tener más sabor, textura y aroma. Consideran importante que la persona que lo prepara lo sepa hacer para no dañar la calidad del grano.

### **¿Qué es calidad en un servicio?**

Que el personal tenga conocimiento sobre el producto o proceso que se ofrece así como el trato del personal e interés por compensar los errores cometidos.

### **¿Razones por las que no visitan este tipo de establecimientos? ¿Por qué no les gustó?**

No lo visitan si tiene precios elevados, si el clima es lluvioso, si hay comentarios negativos en las redes sociales, les queda muy lejano o no tiene estacionamiento.

### **¿Cada cuánto visita lugares afines?**

Uno de los participantes asiste a diario, dos de ellos 2 veces al mes, tres de ellos 4 veces al mes. Los demás no omitieron su opinión.

### **¿Han visitado cafetería en la noche o bar en el día?**

Cafetería en la noche no, pero sí esporádicamente porque no hay casi locales disponibles después de las 6pm. Y en el caso de bares sí han asistido durante el día.

### **¿Alguna vez han probado bebidas o cocteles con café? ¿Qué ingredientes tenían? ¿Qué les gustó o no de la bebida?**

La minoría no los ha probado y quienes los probaron prefieren el café tradicional. Los ingredientes principales son ron, siropes, Baileys, whisky, limón, pero no les gusta cuando se vuelve muy dulce. Mencionan que sí tienen conocidos que sí prefieren volver a un lugar por este tipo de bebidas.

### **¿Qué piensan acerca de la idea de una fusión entre un café y un bar? ¿Qué ideas le genera? ¿Detalle de infraestructura? ¿Comida y bebida?**

Lugar muy grande, donde se va a tener personas con diferente gusto, como familias o amigos, donde hay mesas aparte, donde se pueda hacer club de lectura y también un mini cine, que se pueda exponer películas de cine independiente, durante se pueda servir bebida alcohólica o café, ambiente tranquilo, música no alta. Opinan que las personas no irían a escuchar música de fiesta, si no a conversar a tener música tranquila. Un lugar con dos ambientes separados, como unidos. Trago de café, no exactamente dónde está la música, si no un ambiente aparte dentro del mismo lugar. Otros mencionan un lugar muy grande: Arte Cubano: parte relajada con cine, de fiesta, las transiciones son sutiles, a pesar de que los ambientes son tan diferentes, uso de pasillos.

### **¿Qué opina de la transición del lugar se haga de manera sutil, cambio decoración, música, etc.? ¿O dos se lo imaginan como dos espacios separados?**

La mayoría dice que se los imagina como espacio separado: lugar en San Pedro: no había separación de pared si no solo unas mesas aparte. De esta manera se evita que por la cultura de Costa Rica no haya conflicto por las diversas actividades, tomar, por ejemplo, en frente de familias. Otros opinan que si no existe transición, y se mezcla es un sentimiento diferente a que haya transición y que un tema importante es la decoración.

### **Fotos de ideas de negocio: ¿Cuál se adapta más a la idea que tienen sobre el negocio? ¿A cuál irían?**

Figuras 8 y 2: sillones, para relajarse, pasar el rato, lugar cómodo.

Figura 3: espacioso, tiene sillas, tiene barra, pared al fondo como continuación del lugar tipo galería, con sillones

Figura 8: se pueden dar ambos ambientes en uno mismo, conflicto de idea: espacios separados son diferentes lugares en uno mismo. Pero si se quiere llevar a la familia, en la noche, ¿cómo se actúa con personas que estén tomando?

### **¿En qué momento del día lo visitaría?**

La visita se haría en dos momentos del día para ver si se quiere o no regresar, after office, probaría durante el día y durante la noche porque puede ser que le agrade más alguno de los dos ambientes.

### **Comentarios finales**

Los comentarios son: concepto interesante la fusión, se genera la duda sobre el momento de transición o mezcla por el conflicto al momento para mezclar el motivo de visita de diferentes personas y diferentes edades. También que es importante publicitar las ventajas del negocio para que la gente lo pueda entender, para cuando hay lugares donde no se entiende bien los servicios que ofrece o lo que vende.

## **Apéndice 5. Entrevista Café Los Abuelos**

Entrevista a Café los Abuelos

Se realiza la entrevista al Marvin Valverde García, presidente de la junta directiva de la empresa, el día 15 diciembre del 2019.

### **1. ¿Cómo inició la empresa? ¿A qué se dedica? Historia de la empresa (cómo nació, zona, tipo de café)**

La empresa nació hace aproximadamente 11 años, en el 2008 y nace porque nosotros siempre hemos sido parte de la tradición del café. Nuestro padre manejaba un beneficio hace muchísimos años, por lo que en nuestra vida siempre se vivió la producción de manera muy cercana, cogimos café durante muchos años de infancia y adolescencia. Además, la finca de mi papá quedó a nuestro cuidado en este mismo año y decidimos sacarle provecho vendiendo el café que produce.

Nuestro producto es de finca de la zona de los santos, siendo ubicada en San Gabriel y es clasificado como café de altura. Nos encargamos de partes del proceso como el tostado, molido y empacado, además de la venta. Y en diciembre y enero de la parte del beneficiado desde que se tiene el fruto rojo de las matas.

El café se vende en cuartos, medios y kilos completos y tenemos dos tipos de tueste (oscuro y claro) y una presentación mixta. Además, nosotros tratamos de promocionar nuestro café como artesanal y puro.

### **2. ¿Cuál segmento de mercado dirían ustedes que atienden? (tipos de clientes)**

Nosotros tenemos dos tipos de clientes diferentes. Por un lado, vendemos café a empresas, que lo compran para sus empleados y generalmente son empresas que no les importa pagar un poquito más para darle buenas condiciones a sus colaboradores.

Y el otro tipo, son los clientes "individuales", que nos lo compran por diferentes canales. La mayoría de café que vendemos así es por medio de ferias del agricultor, en este momento atendemos tres diferentes. El tipo de personas es más que todo clase media, alta y baja, y más que todo adultos de más de 30 años. También mis hermanos y yo tenemos clientes cada uno entonces también vendemos de esta forma a distintas personas, se los vamos a dejar a su lugar de residencia o de trabajo.

### **3. ¿Qué comentarios les hace la gente respecto a su producto? ¿Cuál es la percepción del cliente del café?**

A la gente le llama mucho la atención que sea artesanal y si hemos recibido muchos comentarios de que les parece muy barato para la calidad que presenta. Además, también nos han dicho que después de haberlo probado y haberse acostumbrado, les cuesta mucho volver a consumir de otro de marcas comerciales.

Tenemos clientes en otros países que cuando vienen siempre nos buscan para poder llevarse café a su país entonces hemos podido fidelizar a muchísimos de los clientes que le vendemos. Aunque siempre hay nuevos, hay unos que los hemos tenido por años.

### **4. En su opinión, ¿cómo ven el futuro en este negocio?**



Debido a que vemos que a la gente le gusta mucho apoyar lo local y además las cosas artesanales, hay buenas oportunidades, sin embargo, creemos que es necesarios diversificar el negocio, en un futuro también nos gustaría vender el café líquido por nuestra cuenta

**5. ¿Cómo describiría usted el desempeño de la empresa en los últimos años?**

No ha sido tan rápido como hemos querido, hasta hace poco no había ningún socio dedicado 100% a la empresa por lo que se ha dificultado la adquisición de nuevos clientes. Sin embargo, creemos que en estos años venideros la situación puede cambiar porque ahora dos de nosotros nos podemos dedicar más de lleno a la empresa.

**6. En un futuro, ¿qué quisieran cambiar de cómo operan actualmente?**

Después de tanto tiempo la necesidad de aumentar las ventas es mucho mayor y por eso un tener un comprador con un proyecto como el de ustedes sería de muchísimo provecho, sobre todo para estructurar mejor la empresa y seguir creciendo.

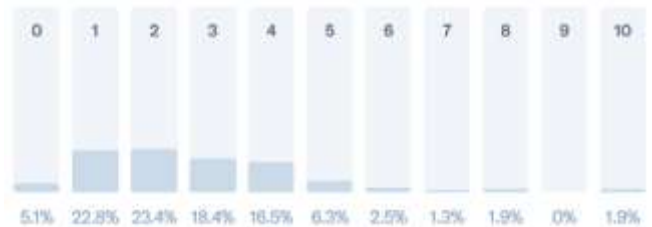
Además, nosotros quisiéramos tener más ingresos para comprar alguna maquinaria que nos hace falta, actualmente pagamos por el servicio de tostado y en algunas ocasiones, cuando tenemos pedidos muy grandes, por el de molido pues las máquinas que tenemos son para preparaciones a pequeña escala.

**Apéndice 6. Resultados del cuestionario de posibles clientes**

**1. Cuando visita una cafetería, sus motivos son:**



**2. Marque el número de visitas que hace cada mes a una cafetería:**



**3. Razones por las que deja de visitar una cafetería**

**4. Cuando visita un bar, sus motivos son**



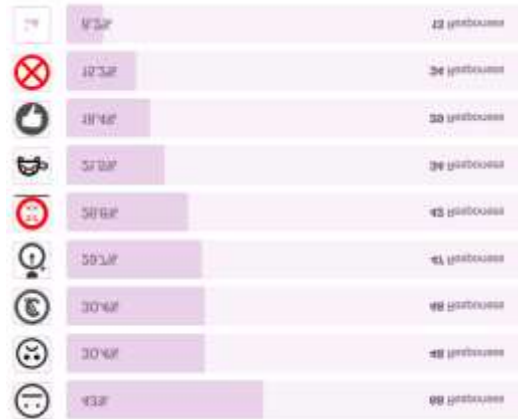
- Falta de tiempo
- No me gustan las cafeterías
- Por los precios
- Por la mala calidad del café y otras bebidas
- Por la mala calidad de la comida
- Por el mal servicio al cliente
- Por el mal ambiente del lugar
- El servicio es muy lento



5. Marque el número de visitas que hace cada mes a un bar



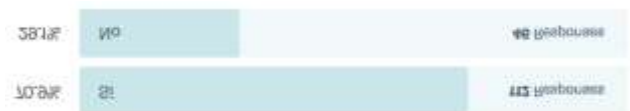
6. Razones por las que deja de visitar un bar



7. Cuando elige una cafetería o bar, ¿lo más importante es?

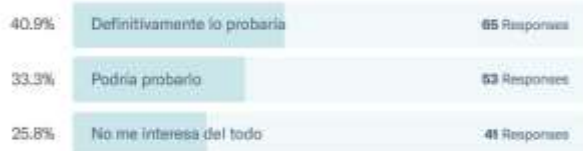


8. ¿Considera que las cafeterías deberían tener un horario nocturno? (A partir de las 7pm)



10. Escriba en una frase lo primero que se le viene a la cabeza sobre un café-bar

**9.** Imagine una bebida, cuyo ingrediente base sea café espresso al cual se le pueden agregar licores como ron, whisky...¿qué reacción le genera?

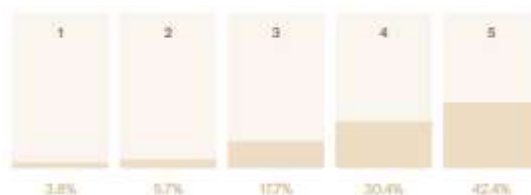


Ideal - Pub - Bueno, siempre y cuando vendan otras cosas aparte de café por las personas que no lo toman – Interesante – Hay que ir – Cool – Sería genial – Innovación - Valor agregado y cubrir los diferentes gustos de los consumidores, donde se pueda tener dos ambientes en un mismo lugar – Ideal para ir en la noche –Tranquilidad

**11.** Piense en un establecimiento que mezcle el concepto de cafetería y bar. El cual ofrezca un entorno relajado y ambientado según la hora del día. Por ejemplo: que en la tarde se enfoque en el servicio de café para compartir con familia, amigos... y más tarde se convierta en ambiente nocturno, donde el protagonista sea la bebida a base de café con licor. ¿Conoce lugares como el descrito anteriormente?



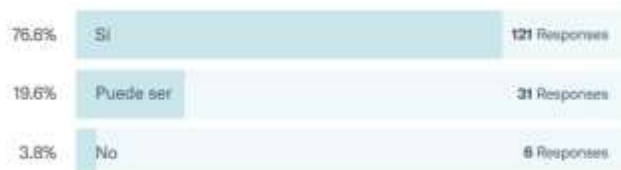
**12.** Escriba en una frase lo primero que se le viene a la cabeza sobre un café-bar¿Cuáles?



**13.** El siguiente negocio de café-bar ¿le llama la atención?

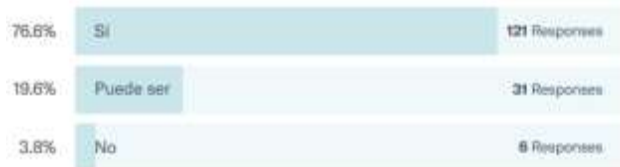


**14.** Cuando está pensando dónde ir con sus conocidos...¿sugeriría este negocio?



**15.** ¿Visitaría un café-bar como el propuesto?

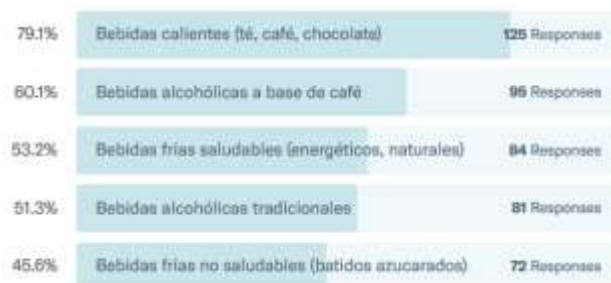
**16.** ¿Qué lo motivaría a visitar el café-bar?



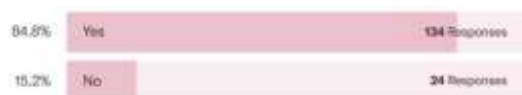
**17. ¿Por qué razones no lo consideraría?**



**18. Los siguientes son posibles productos del menú, ¿cuáles consumiría en este negocio?**



**19. Y si el negocio incluyera un espacio para que el barista prepare las bebidas a la vista de los clientes como forma de entretenimiento ¿le llamaría la atención?**

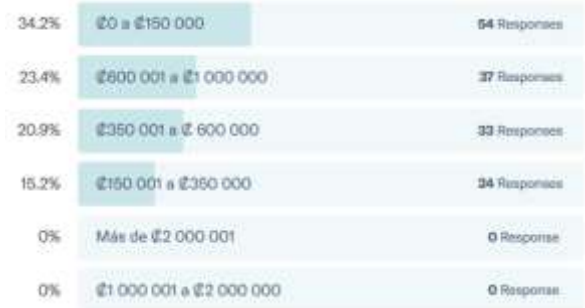
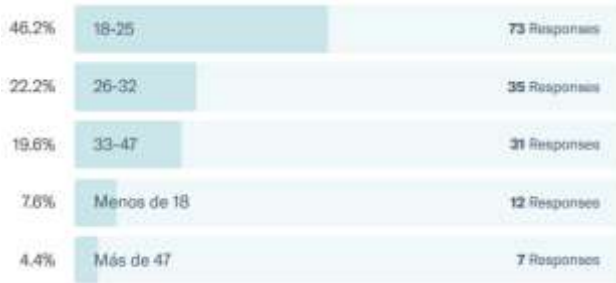


**20. ¿En qué momento del día cree que visitaría este negocio?**

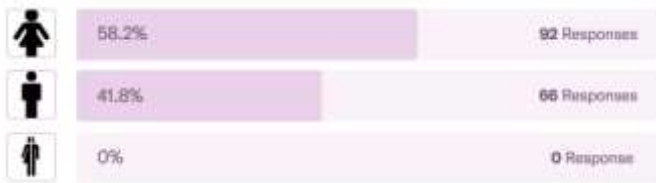


**21. Seleccione en cual rango está su edad**

**22. ¿En cuál rango se ubican sus ingresos mensuales?**



### 23. ¿Cuál es su género?



### 24. ¿En qué provincia vive?

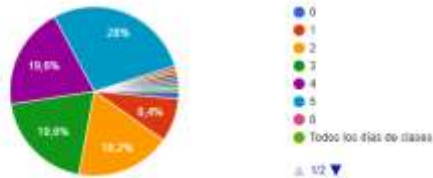


## Apéndice 7. Cuestionario preferencias del menú del consumidor

A continuación, se presenta los resultados del cuestionario de preferencias del consumidor:

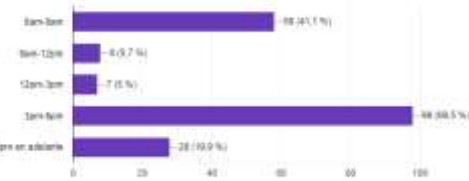
Imagine un local con la opción de café para llevar, similar al que se muestra en la imagen. ¿Cuántas veces al mes iría?

143 respuestas



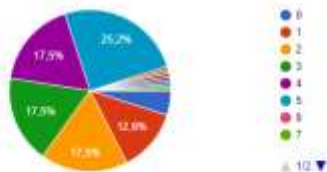
¿Y en qué momento del día?

141 respuestas



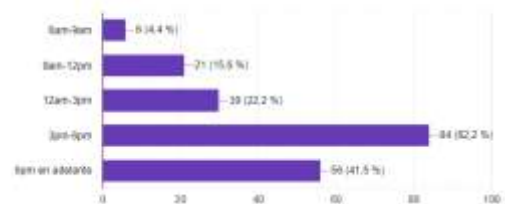
Imagine un local con un espacio apto para reunirse, trabajar o estudiar, similar al que se muestra en la imagen. ¿Cuántas veces al mes iría?

143 respuestas



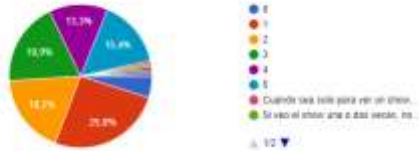
¿Y en qué momento del día?

139 respuestas



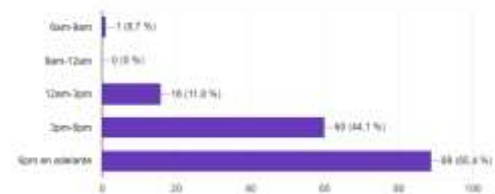
Imagine un local con "show" de barista y entretenimiento enfocado en la cultura del café, (ampliar) similar al que se muestra en la imagen. ¿Cuántas veces al mes iría?

142 respuestas



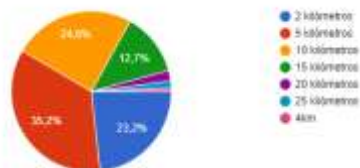
¿Y en qué momento del día?

138 respuestas



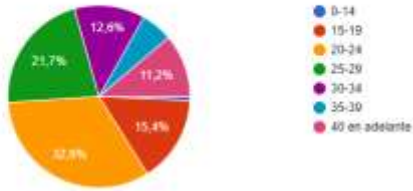
Si usted fuera a visitar este establecimiento (independientemente del tipo de transporte), ¿cuánta distancia máxima estaría dispuesta a recorrer para llegar?

142 respuestas



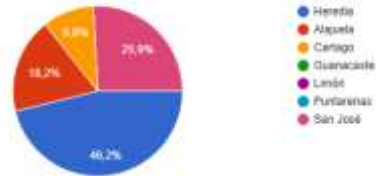
### Edad

143 respuestas



### Lugar de residencia

143 respuestas



### Lugar de trabajo o estudio

140 respuestas



## Apéndice 8. Consulta a experto

**Nombre del entrevistado:** Jennifer Masís Aguilar

### Experiencia:

- Administradora Pizza Hut Costa Rica, (2004-2009)
  - Gestión de tienda y estándares de calidad.
  - Gestión de inventarios semanales, mensuales y anuales.
- Administradora Panacafé de Costa Rica, (2009-presente)
  - Asesora para apertura de nuevas cafeterías.
  - Gestión de tienda y estándares de calidad.
  - Gestión de inventarios semanales, mensuales y anuales.
  - Análisis de los estados financieros.
  - Manejo de indicadores.
  - Análisis y comparación de indicadores entre tiendas.

## Apéndice 9. Método Huff

### Método Huff

Tabla 115. Aplicación método Huff Mata Redonda

Método Huff

Índice de Atractabilidad

MATA REDONDA		
Criterio	Competidor	Propuesta
Horas de atención	14	16
Capacidad del local	40	45
Cantidad de parqueos	4	4
Vías nacionales	3	4
Cantidad de competidores	20	

6%

Índice de atractabilidad

$$P_{ij} = \frac{\sum_{k=1}^n \frac{F_{ij}}{P_{ij}}}{\sum_{k=1}^n \sum_{j=1}^m \frac{F_{ij}}{P_{ij}}}$$

MATA REDONDA			
Horas de atención	Competidor	Horas de atención	Propuesta
	Caminando		Caminando
Atractabilidad	0,04	Atractabilidad	0,04
Probabilidad P(i)	0,47	Probabilidad	0,53
Capacidad del local	Competidor	Horas de atención	Propuesta
	Caminando		Caminando
Atractabilidad	0,10	Atractabilidad	0,11
Probabilidad P(i)	0,47	Probabilidad	0,53
Cantidad de parqueos	Competidor	Horas de atención	Propuesta
	Caminando		Caminando
Atractabilidad	0,01	Atractabilidad	0,01
Probabilidad P(i)	0,50	Probabilidad	0,50
Vías nacionales	Competidor	Horas de atención	Propuesta
	Caminando		Caminando
Atractabilidad	0,01	Atractabilidad	0,01
Probabilidad P(i)	0,43	Probabilidad	0,57

Tabla 116. Aplicación método Huff El Carmen

Método Huff

Índice de Atractabilidad

EL CARMEN		
Criterio	Competidor	Propuesta
Horas de atención	12	16
Capacidad del local	70	65
Cantidad de parqueos	3	4
Vías nacionales	1	1
Cantidad de competidores	9	

6%

Índice de atractabilidad

$$P_{ij} = \frac{\sum_{k=1}^n \frac{F_{ij}}{P_{ij}}}{\sum_{k=1}^n \sum_{j=1}^m \frac{F_{ij}}{P_{ij}}}$$

ESCALANTE			
Horas de atención	Competidor	Horas de atención	Propuesta
	Caminando		Caminando
Atractabilidad	0,15	Atractabilidad	0,20
Probabilidad P(i)	0,43	Probabilidad	0,57
Horas de atención	Competidor	Horas de atención	Propuesta
	Caminando		Caminando
Atractabilidad	0,86	Atractabilidad	0,58
Probabilidad P(i)	0,61	Probabilidad	0,39
Horas de atención	Competidor	Horas de atención	Propuesta
	Caminando		Caminando
Atractabilidad	0,04	Atractabilidad	0,05
Probabilidad P(i)	0,43	Probabilidad	0,57
Horas de atención	Competidor	Horas de atención	Propuesta
	Caminando		Caminando
Atractabilidad	0,01	Atractabilidad	0,01
Probabilidad P(i)	0,50	Probabilidad	0,50



## Apéndice 10. Detalles de ingeniería económica

### Parte I. Inversión Inicial

Tabla 117. Costos de remodelación

Costo aproximado de construcción	∅650 000	/m2
Costo construcción de local comercial	∅97 500 000	

#### Porcentajes de remodelación según CFIA

Componente	Ponderación
Pisos	8%
Paredes livianas	7%
Cielos	7%
Total	22%

<b>Costo total de remodelación</b>	∅21 450 000
------------------------------------	-------------

Tabla 118. Costos de decoración

Decoración	Cantidad	Costo unitario	Costo total	link
Plantas grandes exterior con macetero	15	∅ 10 000,00	∅ 150 000,00	Viveros Holanda
Plantas grandes interior con macetero	12	∅ 10 000,00	∅ 120 000,00	Viveros Holanda
Plantas pequeñas interior con macetero	8	∅ 4 000,00	∅ 32 000,00	Viveros Holanda
Rack colgante 24 pulgadas	1	∅ 240 000,00	∅ 240 000,00	Jopco
LEDS empotrables 50W	10	∅ 14 950,00	∅ 149 500,00	EPA
Lampara de pared 40W	11	∅ 9 195,00	∅ 101 145,00	EPA
Luces reflectoras 50W	6	∅ 8 295,00	∅ 49 770,00	EPA
Rótulos	1	∅ 200 000,00	∅ 200 000,00	Formas creativas
Paneles de vidrio	2	∅ 500 000,00	∅ 1 000 000,00	Tecnimuebles
TOTAL			∅ 2 042 415,00	

Tabla 119. Requerimientos de equipo y maquinaria

Nombre	Nombre técnico	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Horno	LINEMISS 65X45 4 BANDEJAS- DYNAMIC ROSE	1	Q1 194 217	Q1 194 217
Crepera	CREPERA ELECTRICA PLACAALUM NON-STICK	1	Q31 858	Q31 858
Congelador y Refrigerador	CONGELADOR REFRIGERADOR VERTICAL 2 PUERTAS 110V/60H	1	Q1 189 156	Q1 189 156
Cocina	COCINA 4 QUEMADORS 59 x 78 cms. S/PATAS	1	Q352 415	Q352 415
Batidora	BATIDORA CLASSIC K45 BLANCA 4.5 Qts	1	Q226 967	Q226 967
Mesa fría	MESA PREPARACION 90 cms 1 PUERTA	1	Q1 066 458	Q1 066 458
Utensilios para cocteles	CUCHILLO CHEF BLANCO 12``	1	Q7 066	Q7 066
Utensilios para cocteles	BATIDOR GLOBO FRANCES 24	1	Q5 334	Q5 334
Utensilios para cocteles	ESPATULA SILICON RESISTE CALOR 14``	1	Q2 887	Q2 887
Utensilios para cocteles	GUANTE COCINA 13``	1	Q2 655	Q2 655
Utensilios para cocteles	ESPATULA VOLTEADORA PUÑO MADERA 5-1/4 x	1	Q1 672	Q1 672
Utensilios para cocteles	COLADOR MALLA SENCILLA FINO 5 1/2`` ESTAN	1	Q1 829	Q1 829
Licuada	Licuada 3 velocidades Hamilton Beach Wave Action	2	Q40 900	Q81 800
Máquina de hielo	Maquina de hielo	1	Q14 500	Q14 500
Utensilios para cocteles	Shaker para Cocteles Decorado	1	Q7 920	Q7 920
Utensilios para cocteles	MEDIDA LICOR ACERO INOX 1-2 & 1 oz - 15 & 30 mL	1	Q783	Q783
Utensilios para cocteles	COLADOR BAR ACERO INOX	1	Q1 010	Q1 010
Utensilios para cocteles	CUCHARA BAR 11 ACERO INOX	5	Q585	Q2 927
Utensilios para cocteles	TRITURADOR PARA COCTELERA	1	Q3 235	Q3 235
Utensilios para cocteles	EXPRIMIDOR PROFESIONAL ACERO	1	Q25 146	Q25 146
Utensilios para cocteles	CUCHILLO DECORACION 7 cms GOURMET	1	Q6 751	Q6 751
Utensilios para cocteles	Hielera y pinza	4	Q5 900	Q23 600
Utensilios para cocteles	TABLA PICAR GRIPPER SERIES NATURAL 12 x 9 x 1-4	1	Q12 116	Q12 116
Utensilios para cocteles	PICA HIELO	1	Q2 581	Q2 581
Utensilios para cocteles	Saca corcho	1	Q8 900	Q8 900
Máquina de espresso	MÁQUINA ESPRESSO DE 2 GRUPOS	1	Q2 307 480	Q2 307 480
Molino para espresso	MOLINO PARA ESPRESSO	1	Q581 000	Q581 000
Utensilios de barismo	COMPACTADOR	1	Q30 584	Q30 584
Utensilios de barismo	CAJA DE GOLPE	1	Q48 323	Q48 323
Utensilios de barismo	PICHELES PARA ESPUMAR 12 OZ	3	Q9 175	Q27 525
Utensilios de barismo	PICHEL PARA ESPUMAR 16 OZ	2	Q11 010	Q22 020
Utensilios de barismo	BROCHAS DE LIMPIEZA	2	Q3 670	Q7 340
Utensilios de barismo	BASE PARA COMPACTAR	1	Q9 787	Q9 787
Utensilios de barismo	PLUMA ARTE LATTE	1	Q17 739	Q17 739
Utensilios de barismo	PICHELITO ESPRESSO	8	Q3 670	Q29 360
Utensilios de barismo	PAÑITOS	8	Q11 010	Q88 080
Utensilios de barismo	DETERGENTE	1	Q11 407	Q11 407
Utensilios de barismo	VASO MEDIDA	2	Q3 364	Q6 728
Utensilios de barismo	CAFETERA	1	Q51 993	Q51 993
Utensilios de barismo	CHEMEX	1	Q39 148	Q39 148

Tabla 119. Requerimientos de equipo y maquinaria (continuación)

Nombre	Nombre técnico	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Utensilios de barismo	FILTROS CHEMEX	5	Ø9 175	Ø45 875
Utensilios de barismo	AEROPRESS	1	Ø29 972	Ø29 972
Utensilios de barismo	PRENSA FRANCESA	1	Ø12 000	Ø12 000
Utensilios de barismo	SIFÓN JAPONES	1	Ø76 421	Ø76 421
Utensilios de barismo	V60	1	Ø5 505	Ø5 505
Utensilios de barismo	FILTROS V60	5	Ø6 728	Ø33 640
Utensilios de barismo	BALANZA	1	Ø36 420	Ø36 420
Utensilios de barismo	MOLINO PARA INFUSIONES	1	Ø581 000	Ø581 000
Cristalería	TAZA CAPPUCINO 6 TAZAS	25	Ø28 137	Ø703 425
Cristalería	TAZA LATTE 6 PACK	25	Ø44 041	Ø1 101 025
Cristalería	PLATO CAPPUCINO 6 PACK	5	Ø20 797	Ø103 985
Cristalería	PLATO LATTE 6 PACK	25	Ø22 020	Ø550 500
Maquinaria proceso productivo	MÁQUINA MOLEDORA	1	Ø2 500 000	Ø2 500 000
Maquinaria proceso productivo	TOSTADORA	1	Ø10 000 000	Ø10 000 000
Cristalería	VASOS	7	Ø4 900	Ø34 300
Cristalería	CUBIERTOS	15	Ø7 800	Ø117 000
Utensilios	OLLAS	2	Ø19 900	Ø39 800
Cristalería	PLATOS	15	Ø4 500	Ø67 500
Utensilios	PICHELES	2	Ø6 000	Ø12 000
Utensilios	RALLADOR	1	Ø1 500	Ø1 500
SARTEN	SARTÉN	2	Ø14 900	Ø29 800
Computadora		2	Ø561 700	Ø1 123 400
Tablests		19	Ø46 990	Ø892 810
Impresora		1	Ø199 900	Ø199 900
	TOTAL			Ø25 850 073

Tabla 120. Requerimientos de mobiliario

Nombre	Nombre técnico	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Muebles	Banco para barra	5	Ø109 080	Ø545 400
Muebles	Banco para third place	2	Ø42 420	Ø84 840
Muebles	Sillones individuales	10	Ø103 020	Ø1 030 200
Muebles	Sillones comunes	10	Ø127 260	Ø1 272 600
Muebles	Mesas entretenimiento	10	Ø72 720	Ø727 200
Muebles	Mesas thrid place	4	Ø121 200	Ø484 800
Muebles	Juego de comedor del personal	1	Ø90 000	Ø90 000
Muebles	Escritorio	1	Ø80 000	Ø80 000
Muebles	Silla oficina	1	Ø44 000	Ø44 000
	TOTAL			Ø4 359 040

Tabla 121. Gastos preoperativos

Tipo	Inversión
Banners	267 500
Facebook	172 200
Influencers	492 000
Promociones de entrada	948 445
Patente 1 trimestre	75 430
Community manager	162 975
<b>Total</b>	<b>2 118 550</b>

Tabla 122. Costos promociones de entrada

Promociones de entrada			
Promoción	Demanda esperada	Costo MP+Servicios público	Costo total
Cocteles gratis (segmento entretenimiento)	308	∅2 838	∅874 422
Refill Café americano gratis (segmento third place)	902	∅52	∅47 092
Promoción	Demanda esperada	Pérdida en margen	Costo total
Descuento 20% en cafés tradicionales (café para llevar)	44	∅192	∅8 397
	44	∅192	∅8 397
	17	∅52	∅870
	17	∅52	∅870
	44	∅192	∅8 397
<b>Costos totales</b>			<b>∅948 445</b>

## Parte II. Servicios públicos

Tabla 123. Consumo eléctrico costo fijo mensual

Consumo Eléctrico Mensual				
Fuente de consumo	Consumo (W)	Cantidad de maquinas	Horas Mensuales de Consumo	Consumo (kW/h)
Congelador y refrigerador	621	1	730	454
Mesa fría	149	1	730	109
Máquina de hielo	250	1	730	183
Maquinaria proceso productivo molino	2 237	1	90	201
Maquinaria proceso productivo tostadora	1 100	1	72	79
Computadora	51	1	60	3
Router	370	1	730	270
LEDS empotrables 50W	50	10	448	224
Lampara de pared 40W	40	11	448	197
Luces reflectoras 50W	50	6	448	134
<b>Total de Consumo</b>				1 854
<b>Tarifa Eléctrica (Fuente: CNFL 01/4/19)</b>			73,07	
<b>Total Factura eléctrica</b>				∅ 327 068,25

Tabla 124. Consumo agua costo fijo mensual

Consumo de agua mensual			
Fuente de consumo	Consumo por día (litros)	Cantidad en M3 por día	Consumo mensual (M3)
Cocina limpieza	50	0,05	1,30
Barra limpieza	25	0,03	0,65
Consumo	96	0,10	2,50
Lavado de servicios sanitarios	200	0,20	5,20
Baños, lavatorios	575	0,58	14,95
Riego	16	0,02	0,42
Máquina de hielo	176	0,18	4,56
Comedor	50	0,05	1,30
<b>Total de Consumo</b>			29,58
<b>Tarifa Eléctrica (Fuente: ARESEP 01/4/19)</b>		∅ 1 684,00	
<b>Total Factura electrica</b>			∅ 49 804

Tabla 125. Consumo gas LP costo fijo mensual

Consumo de gas LPG mensual				
Fuente de consumo	m3/h	Horas (dia)	Consumo mensual (M3)	Litros mensual
Maquinaria proceso productivo tostadora	1,5	3,00	58.50	227,9745
<b>Total de Consumo</b>			58,50	227,97
<b>Tarifa Eléctrica (Fuente: ARESEP 01/4/19)</b>		∅ 361,72		
<b>Total Factura electrica</b>			∅ 82 463	

### Parte III. MROs

Tabla 126. Costos fijos de MRO

Mantenimiento, reparaciones y operación			
Materiales de limpieza			
Detalle	Cantidad mensual	Costo Unitario	Costo Total
Escoba	1	∅ 3 156,00	∅ 3 156,00
Pala	1	∅ 1 200,00	∅ 1 200,00
Trapeador	2	∅ 6 405,00	∅ 12 810,00
Mecha para trapeador	1	∅ 2 950,00	∅ 2 950,00
Papel Higienico 6 Royos	20	∅ 8 755,00	∅ 175 100,00
Desinfectante Galon	10	∅ 6 475,00	∅ 64 750,00
Cloro Galon	10	∅ 1 072,00	∅ 10 720,00
Materiales para salud y seguridad ocupacional			
Redecilla de pelo	300	∅ 73,00	∅ 21 900,00
Materiales de oficina			
Paquete de 100 Hojas	5	∅ 1 940,00	∅ 9 700,00
Mantenimiento de maquinaria			
Costo en repuestos y lubricantes	1	∅ 68 445,78	∅ 68 445,78
Materiales de limpieza			∅ 270 686,00
Materiales para salud y seguridad ocupacional			∅ 21 900,00
Materiales de oficina			∅ 9 700,00
Mantenimiento de maquinaria			∅ 68 445,78
Total			∅ 370 731,78

### Parte III. Costos variables

Tabla 127. Consumo eléctrico costos variables

Consumo Eléctrico Anual							
Fuente de consumo	Consumo (W)	Cantidad	Consumo (kW/h)				
			2020	2021	2022	2023	2024
Horno	6 500	1	1 075	1 412	1 527	1 650	1 783
Crepera	1 000	1	115	151	163	176	191
Licuada	700	1	141	185	200	216	233
Máquina de espresso	2 700	1	530	696	753	814	879
Molino para espresso	450	1	88	116	125	136	147
Sarten	25	1	2	3	3	4	4
Total de Consumo			952	562	2 771	995	236
Total Factura eléctrica			₡ 142 640,77	₡ 187 234,78	₡ 202 460,93	₡ 218 844,56	₡ 236 471,51
Tarifa Eléctrica (Fuente: CNFL 01/4/19)			73,07				

Tabla 128. Consumo de agua costo variable

Consumo de agua Anual					
Fuente de consumo	Consumo m3				
	2020	2021	2022	2023	2024
Cocina preparación de alimentos	26	34	37	40	43
Cocina y barra pila	792	1039	1124	1215	1312
Total de Consumo	818	1073	1160	1254	1355
Total Factura agua	₡ 1 377 177	₡ 1 807 189	₡ 1 954 122	₡ 2 112 427	₡ 2 282 528
Tarifa (Fuente: ARESEP 01/4/19)		₡ 1 684,00			

Tabla 129. Consumo gas LP costo variable

Consumo de gas LPG Anual						
Fuente de consumo	m3/h	Litros				
		2020	2021	2022	2023	2024
Cocina del comedor	0.876	1518	1991	2153	2328	2515
Total Factura electrica		¢ 548 944	¢ 720 235	¢ 778 766	¢ 841 989	¢ 909 720
Tarifa Gas LPG (Fuente: ARESEP 01/4/19)		¢ 361,72				

Tabla 130. Materia prima y empaque costo variable

Platos	2020	2021	2022	2023	2024
Desayuno típico	¢1 548 861	¢2 030 040	¢2 195 252	¢2 372 854	¢2 563 881
Tostadas saladas	¢ 184 885	¢ 242 131	¢ 261 768	¢ 283 068	¢ 305 867
Frutas	¢ 423 682	¢ 555 285	¢ 600 272	¢ 648 616	¢ 700 989
Tortilla con queso	¢ 478 704	¢ 628 185	¢ 679 626	¢ 734 698	¢ 794 007
Emparedado desayuno	¢1 059 260	¢1 390 370	¢1 503 396	¢1 625 117	¢1 755 532
Tostadas dulce	¢ 768 488	¢1 009 765	¢1 091 746	¢1 179 726	¢1 275 037
Emparedado almuerzo/cena	¢ 760 252	¢ 997 706	¢1 078 853	¢1 166 651	¢1 260 436
Wrap	¢1 119 283	¢1 468 875	¢1 588 344	¢1 717 605	¢1 855 679
Bowl	¢ 838 651	¢1 099 598	¢1 188 592	¢1 285 127	¢1 388 450
Plato	¢1 223 715	¢1 606 284	¢1 736 947	¢1 877 662	¢2 028 428
Hamburguesa	¢1 674 270	¢2 196 205	¢2 374 551	¢2 566 728	¢2 773 464
Emparedado café	¢2 621 887	¢3 440 700	¢3 720 342	¢4 022 044	¢4 345 806
Crepa	¢1 129 839	¢1 483 129	¢1 603 703	¢1 733 649	¢1 873 278
Base a espresso con leche	¢1 989 578	¢2 610 710	¢2 822 830	¢3 051 267	¢3 297 109
Smoothies	¢2 002 184	¢2 626 027	¢2 839 744	¢3 069 034	¢3 316 495
Chocolate	¢ 725 938	¢ 952 549	¢1 029 994	¢1 113 467	¢1 203 267
Café frío (Cold)	¢ 888 936	¢1 166 973	¢1 262 132	¢1 364 340	¢1 473 989
Café frío	¢ 281 068	¢ 368 940	¢ 398 990	¢ 431 316	¢ 466 070
Té	¢ 235 539	¢ 309 297	¢ 334 490	¢ 361 504	¢ 390 643
Base a espresso sin leche	¢1 490 240	¢1 956 821	¢2 115 482	¢2 287 071	¢2 471 588
Infusiones	¢ 739 737	¢ 971 568	¢1 050 497	¢1 135 796	¢1 227 113
Cocteles	¢ 866 093	¢1 136 150	¢1 228 529	¢1 327 986	¢1 435 231
Repostería dulce (tradicional)	¢ 655 284	¢ 859 370	¢ 929 143	¢1 004 730	¢1 085 550
Repostería salada (tradicional)	¢ 626 996	¢ 823 766	¢ 890 468	¢ 962 411	¢1 040 071
Repostería dulce (diferenciada)	¢2 214 330	¢2 907 823	¢3 143 906	¢3 397 906	¢3 671 930
Repostería salada (diferenciada)	¢2 500 200	¢3 279 600	¢3 546 000	¢3 832 200	¢4 141 800
Postres	¢ 820 500	¢1 077 000	¢1 164 000	¢1 258 500	¢1 359 750
Cerveza artesanal	¢ 773 412	¢1 014 884	¢1 098 000	¢1 186 364	¢1 281 729
Cerveza comercial	¢1 585 878	¢2 079 840	¢2 248 827	¢2 432 670	¢2 627 655
Bebidas espirituosas	¢29 591 559	¢38 833 950	¢41 989 505	¢45 390 871	¢49 046 098
Vino	¢ 820 500	¢1 077 000	¢1 164 000	¢1 258 500	¢1 359 750
Total	¢58 175 869	¢76 344 766	¢82 547 867	¢89 235 399	¢96 421 377



Tabla 131. Costos unitario de empaque

Empaques	Costo	UNIDS	Costo unit
Portavasos Desechables paquete 300 unid	¢24 923	300	¢83
Portavasos Carton 2 Espacios 50 unid	¢7 231	50	¢145
Funda P/Vaso 6-8 onz Carton 20x50	¢30 023	1 000	¢30
Funda P/Vaso 12-16onz Carton 20x50	¢30 023	1 000	¢30
Bandeja #6 BIO 500und Bagazo de Caña	¢44 847	500	¢90
Bandeja 9x9 BIO C/D 200und Bagazo de Caña	¢35 090	200	¢175
Cuchara #7 BIO Premium 10x100 Almidon de Maiz	¢35 090	1 000	¢35
Tenedor #7 BIO Premium 10x100 Almidon de Maiz	¢35 090	1 000	¢35
Cuchillo #7 BIO Premium 10x100 Almidon de Maiz	¢35 090	1 000	¢35
Vasos #8 BIO Ecotainer Hot Cup 20x50 unid	¢75 540	1 000	¢76
Vasos #12 BIO Ecotainer Hot SMRE12 20x50 unid	¢84 940	1 000	¢85
Pajilla Env BIO PLA Maiz 500 unid	¢8 015	500	¢16
Removedor 14 cms Madera Paq 500 unid	¢5 000	500	¢10
Removedor 5 1/2" Madera R810 1000 unid	¢2 737	1 000	¢3
Tapa #8 C/Boqui Negra VR4 1000unid	¢20 715	1 000	¢21
Tapa #12-16-20oz Domo Blanca 1000unid	¢21 850	1 000	¢22
Bolsas 1/2lb Kraft Papel 2000unid	¢16 464	2 000	¢8
Bolsas 1lb Kraft Papel 2000unid	¢20 721	2 000	¢10
Servilleta Belen 24 paq de 100unid	¢6 193	2 400	¢3
Vasos #4 S/A Ideal Carton 40x25und	¢18 340	1 000	¢18
Vasos #6 C/A Belen Carton 40x25unid	¢20 062	1 000	¢20
Vasos #8 C/A Belen Carton 40x25unid	¢34 500	1 000	¢35
Vasos #12 Hot B/C Belen E/Amer Carton 20x50	¢40 020	500	¢80

#### Parte IV. Capital de trabajo, depreciación y costo de capital

Tabla 132. Costo de capital

Concepto	Monto 4 meses
Costos Fijos	¢ 27 343 206
Inventario MP	¢ 9 863 853
Otros costos Variables	¢ 689 587
Ingresos	¢ 4 229 454
<b>Total</b>	<b>-¢ 2 332 809</b>

Tabla 133. Gastos por depreciación

Gasto por Depreciación					
Concepto	Vida Útil	Costo	Depreciación Anual	Valor en Libros (30 años)	Valor de Rescate
Mobiliario y Equipo	10	₪11 390 390,09	₪1 139 039,01	₪ -	₪ -
Equipo tecnológico	5	₪2 016 210,00			
Maquinaria de Trabajo	10	₪12 500 000,00	₪1 250 000,00	₪ -	₪ -
<b>Total</b>		<b>₪25 906 600,09</b>	<b>₪2 389 039,01</b>	<b>₪ -</b>	<b>₪ -</b>

Tabla 134. Financiamiento I

Inversión Inicial	₪ 55 820 078,51
Capital de trabajo	₪ 2 332 808,63
<b>Total</b>	<b>₪ 58 152 887,14</b>
Aporte propio	₪ 11 630 577,43
Porcentaje a Financiar	80%
<b>Monto Financiado</b>	<b>₪ 46 522 309,71</b>
Tasa de Interés	9,0%
Años	5

Tabla 135. Financiamiento II

Año	2020	2020	2021	2022	2023	2023	2024
Financiamiento	₪46 522 309,71						
Amortización		₪ (9 304 461,94)	₪ (9 304 461,94)	₪ (9 304 461,94)	₪ (9 304 461,94)	₪ (9 304 461,94)	₪ (9 304 461,94)
Gasto por Interes		₪ (4 187 007,87)	₪ (3 349 606,30)	₪ (2 512 204,72)	₪ (1 674 803,15)	₪ (837 401,57)	₪ -

## Parte V. Demanda e Ingresos

Tabla 136. Porcentaje de elección de las opciones del menú

Opción del menú	Porcentaje de elección de cada opción del menú		
	Café para llevar	Third place	Entretenimiento
Desayuno típico	13%	9%	0%
Tostadas saladas	10%	6%	0%
Frutas	9%	6%	0%
Tortilla con queso	7%	5%	0%
Emparedado desayuno	5%	1%	0%
Tostadas dulce	5%	3%	0%
Emparedado almuerzo/cena	0%	6%	12%
Wrap	0%	4%	11%
Bowl	0%	5%	8%
Plato	0%	5%	8%
Hamburguesa	0%	5%	8%
Emparedado café	9%	6%	7%
Crepa	6%	8%	12%
Base a espresso con leche	17%	15%	13%
Smoothies	15%	13%	12%
Chocolate	12%	15%	13%
Café frío (Cold)	7%	9%	10%
Café frío	7%	10%	10%
Té	9%	9%	7%
Base a espresso sin leche	8%	6%	6%
Infusiones	8%	4%	5%
Cocteles	6%	3%	5%
Repostería dulce (tradicional)	7%	8%	8%
Repostería salada (tradicional)	11%	8%	8%
Repostería dulce (diferenciada)	4%	4%	4%
Repostería salada (diferenciada)	6%	4%	4%
Postres	8%	6%	9%
Cerveza artesanal	4%	5%	6%
Cerveza comercial	4%	4%	4%
Bebidas espirituosas	3%	3%	4%
Vino	2%	3%	4%

Tabla 137. Demanda mensual en unidades de cada opción del menú

Platos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Desayuno típico	258	155	132	131	152	157	132	178	188	214	248	258
Tostadas saladas	192	115	98	97	113	117	98	132	139	159	184	192
Frutas	176	105	90	89	104	107	90	121	128	145	169	176
Tortilla con queso	130	78	67	66	77	79	67	89	95	108	125	130
Emparedado desayuno	74	44	38	37	44	45	38	51	54	61	71	74
Tostadas dulce	93	56	47	47	55	56	47	64	67	77	89	93
Emparedado almuerzo/cena	171	103	88	87	101	104	88	118	125	142	164	171
Wrap	135	81	69	69	80	82	69	93	98	112	130	135
Bowl	134	80	69	68	79	81	69	92	97	111	129	134
Plato	134	80	69	68	79	81	69	92	97	111	129	134
Hamburguesa	130	78	67	66	77	79	67	90	95	108	125	130
Emparedado café	228	137	117	116	135	139	117	157	166	189	219	228
Crepa	269	162	138	137	159	164	138	186	196	223	259	269
Base a espresso con leche	474	284	242	240	280	288	242	326	344	392	455	474
Smothies	424	254	217	215	250	258	217	292	308	351	407	424
Chocolate	429	257	219	218	253	261	219	295	312	355	411	429
Café frío (Cold)	271	163	139	138	160	165	139	187	197	224	260	271
Café frío	282	169	145	143	167	172	145	194	205	234	271	282
Té	266	160	136	135	157	162	136	183	194	220	255	266
Base a espresso sin leche	217	130	111	110	128	132	111	150	158	180	208	217
Infusiones	182	109	93	92	107	111	93	125	132	151	175	182
Cocteles	149	89	76	75	88	90	76	102	108	123	143	149
Repostería dulce (trad)	245	147	125	124	145	149	125	169	178	203	235	245
Repostería salada (trad)	287	172	147	146	169	174	147	197	209	237	275	287
Repostería dulce (dif)	132	79	68	67	78	80	68	91	96	109	127	132
Repostería salada (dif)	154	93	79	78	91	94	79	106	112	128	148	154
Postres	246	148	126	125	145	150	126	170	179	204	236	246
Cerveza artesanal	163	98	83	83	96	99	83	112	118	135	156	163
Cerveza comercial	128	77	66	65	76	78	66	88	93	106	123	128
Bebidas espirituosas	104	62	53	53	61	63	53	71	75	86	99	104
Vino	100	60	51	51	59	61	51	69	73	83	96	100

Tabla 138. Ingresos mensuales en colones de cada opción del menú

Platos	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Desayuno típico	856 195	514 381	438 053	434 735	504 425	521 018	438 053	590 708	623 894	710 177	823 009	856 195
Tostadas saladas	365 310	218 805	186 460	184 558	215 000	222 611	186 460	251 150	264 469	302 522	350 088	365 310
Frutas	451 681	269 469	230 973	228 407	266 903	274 602	230 973	310 531	328 496	372 124	433 717	451 681
Tortilla con queso	218 584	131 150	112 655	110 973	129 469	132 832	112 655	149 646	159 735	181 593	210 177	218 584
Emparedado desayuno	176 814	105 133	90 796	88 407	105 133	107 522	90 796	121 858	129 027	145 752	169 646	176 814
Tostadas dulces	205 752	123 894	103 982	103 982	121 681	123 894	103 982	141 593	148 230	170 354	196 903	205 752
Emparedado alm/cena	567 478	341 814	292 035	288 717	335 177	345 133	292 035	391 593	414 823	471 239	544 248	567 478
Wrap	448 009	268 805	228 982	228 982	265 487	272 124	228 982	308 628	325 221	371 681	431 416	448 009
Bowl	503 982	300 885	259 513	255 752	297 124	304 646	259 513	346 018	364 823	417 478	485 177	503 982
Plato	503 982	300 885	259 513	255 752	297 124	304 646	259 513	346 018	364 823	417 478	485 177	503 982
Hamburguesa	402 655	241 593	207 522	204 425	238 496	244 690	207 522	278 761	294 248	334 513	387 168	402 655
Emparedado café	544 779	327 345	279 558	277 168	322 566	332 124	279 558	375 133	396 637	451 593	523 274	544 779
Crepa	833 186	501 770	427 434	424 336	492 478	507 965	427 434	576 106	607 080	690 708	802 212	833 186
Base a espresso con leche	713 097	427 257	364 071	361 062	421 239	433 274	364 071	490 442	517 522	589 735	684 513	713 097
Smoothies	712 920	427 080	364 867	361 504	420 354	433 805	364 867	490 973	517 876	590 177	684 336	712 920
Chocolate	759 292	454 867	387 611	385 841	447 788	461 947	387 611	522 124	552 212	628 319	727 434	759 292
Café frío (Cold)	503 628	302 920	258 319	256 460	297 345	306 637	258 319	347 522	366 106	416 283	483 186	503 628
Café frío	623 894	373 894	320 796	316 372	369 469	380 531	320 796	429 204	453 540	517 699	599 558	623 894
Té	400 177	240 708	204 602	203 097	236 195	243 717	204 602	275 310	291 858	330 973	383 628	400 177
Base a espresso sin leche	211 239	126 549	108 053	107 080	124 602	128 496	108 053	146 018	153 805	175 221	202 478	211 239
Infusiones	249 646	149 513	127 566	126 195	146 770	152 257	127 566	171 460	181 062	207 124	240 044	249 646
Cocteles	356 018	212 655	181 593	179 204	210 265	215 044	181 593	243 717	258 053	293 894	341 681	356 018
Repostería dulce (trad)	325 221	195 133	165 929	164 602	192 478	197 788	165 929	224 336	236 283	269 469	311 947	325 221
Repostería salada (trad)	380 973	228 319	195 133	193 805	224 336	230 973	195 133	261 504	277 434	314 602	365 044	380 973
Repostería dulce (dif)	216 106	129 336	111 327	109 690	127 699	130 973	111 327	148 982	157 168	178 451	207 920	216 106
Repostería salada (dif)	252 124	152 257	129 336	127 699	148 982	153 894	129 336	173 540	183 363	209 558	242 301	252 124
Postres	478 938	288 142	245 310	243 363	282 301	292 035	245 310	330 973	348 496	397 168	459 469	478 938
Cerveza artesanal	432 743	260 177	220 354	220 354	254 867	262 832	220 354	297 345	313 274	358 407	414 159	432 743
Cerveza comercial	192 566	115 841	99 292	97 788	114 336	117 345	99 292	132 389	139 912	159 469	185 044	192 566
Bebidas espirituosas	230 088	137 168	117 257	117 257	134 956	139 381	117 257	157 080	165 929	190 265	219 027	230 088
Vino	265 487	159 292	135 398	135 398	156 637	161 947	135 398	183 186	193 805	220 354	254 867	265 487

## Apéndice 11. Requerimientos espaciales

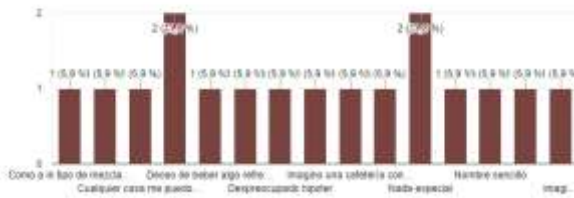
Tabla 139. Requerimientos espaciales

Departamento	Sección	Equipo y mobiliario	Cantidad	Metros cuadrados requeridos
<b>Área de cocina</b>	Zona de preparación en frío	Mesa fría	1	15,0
	Pilas	Mesa pilas	1	
	Zona preparación en caliente	Cocina	1	
		Mesa de trabajo	1	
	Zona de refrigeración	Refrigeradora	1	
	Zona almacenaje	Estante almacenaje materia prima	1	
Zona almacenaje	Estante almacenaje cristalería	1		
<b>Bodega auxiliar</b>	Material de mantenimiento	Carrito escurridor	1	3,5
		Estante	1	
		Basurero	1	
<b>Zona de servicios sanitarios</b>	Servicio sanitario hombres	Basurero	1	10,0
		Inodoro	1	
	Servicio sanitario mujeres	Basurero	1	
		Inodoro	1	
Zona de lavamanos	Lavamanos	2		
<b>Área personal</b>	Comedor	Mesa	1	9,0
		Sillas	4	
	Lockers	Locker	1	
	Escritorio	Escritorio	1	
Silla oficina		1		
<b>Area barra</b>	Zona de bebidas calientes	Zona de trabajo (aquí va máquina de espresso)	1	18,0
	Zona de bebidas frías	Espacio de preparación de bebidas	1	
		Maquina de hielo	1	
		Estante cristalería	1	
		Refrigerador	1	
	Zona repostería	Vitrina	1	
	Zona de barra de comida	Bancos	6	
Barra de comida		1		
Área de cajas	Caja registradora	1		
<b>Área comedor clientes</b>	Zonas con mesas	Mesas 2 personas	4	58,0
		Mesas 4 personas	3	
		Sillas	20	
	Zonas de sillones	Sillones	8	
		Mesa de café	2	
Zona de entrada	Área de recepción	1		



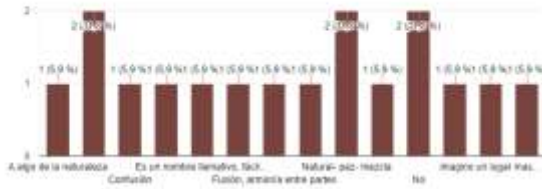
Nombre: Whatever - Café bar ¿Que imagina cuando lee el nombre? ¿Le genera algún sentimiento?

17 respuestas



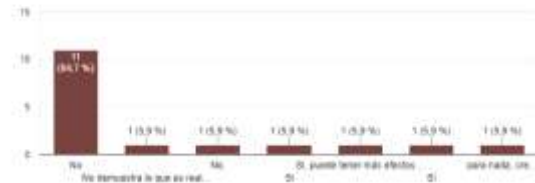
Nombre: Simbiosis - Café bar ¿Que imagina cuando lee el nombre? ¿Le genera algún sentimiento?

17 respuestas



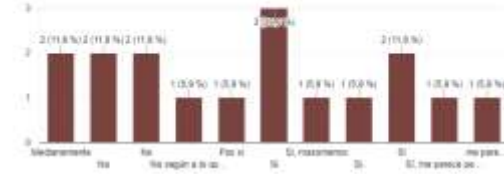
Nombre: Whatever - Café bar ¿Cree que este nombre se adecúa a la idea del negocio?

17 respuestas



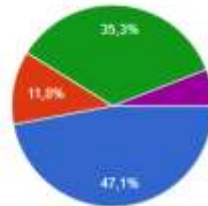
Nombre: Simbiosis - Café bar ¿Cree que este nombre se adecúa a la idea del negocio?

17 respuestas



¿Cuál de los nombres anteriores le gusta más para el tipo de negocio expuesto?

17 respuestas



- Arts Negro Café Bar
- Negra Fusión Café Bar
- Whatever Café Bar
- Simbiosis Café Bar
- Cafetería, Von Goethe Café Bar pero de los 4 anteriores Simbiosis



## Apéndice 13. Comparativo de precios del mercado

Tabla 140. Comparativo de precios del mercado

Platos	FRANCO	STARBUCKS	CABRA NEGRA	PRIVILEGIOS	SANTO CAFÉ	CAFÉ ROSO	KRACOVIA	DULCE JUNIO
Desayuno típico	4 800	-	-	3 750	-	-	-	-
Tostadas saladas	3 350	-	3 000		2 000	1 000 y 1 700	900 y 2 450	-
Frutas	3 500	-	-		-	-	-	-
Tortilla con queso	3 300	-	-	2 350	-	-	1 400 y 1 950	-
Emparedado desayuno	4 900		4 300 y 5 900	2 700	2 100 y 2 600	3 000 y 3 350	4 500 y 5 150	-
Tostadas dulce	3 000	-	3 000	3 200	1 200	1 800	2 100 y 2 500	-
Emparedado almuerzo/cena	5 300	3 100	4 300 y 5 900	3 700 y 4 900	2 100 y 2 600	3 000 y 3 350	4 500 y 5 150	2 500 y 2 700
Wrap	-	3 100	-		2 300	-	4 400 y 4 950	-
Bowl	6 175	-	-		-	4 350	5 500	-
Plato	6 175	-	-	4 300	-	-	-	-
Hamburguesa	5 300	-	-	4 950	-	-	-	-
Emparedado café	5 300	3 100	4 300 y 5 900	3 700 y 4 900	2 100 y 2 600	3 000 y 3 350	4 500 y 5 150	2 500 y 2 700
Crepa	-	-	-		-	3 300	3 300 y 5 950	2 100
Base a espresso con leche	1 760	2 700	1 700 y 2 400	1 800 y 2 200	1 600	1 400 y 1 600	1 400 y 1 750	1 700 y 2 000
Smoothies	1 900	2 600	3 000	1 900 y 2 200	1 750, 1 950, 2 150	2 200	2 300 y 3 000	1 700 y 1 900
Chocolate	2 200	2 900	2 200	1 700	1 900	1 300	1 600	1 700
Café frío (Cold)	2 100	2 100	2 500 y 3 000		2 000 y 2 200	-	2 200 y 2 950	-
Café frío	2 100	3 200	-	2 900	2 500	2 200	2 950	2 600
Té	1 600	2 300	2 200 y 2 600	1 750 y 2 200	1 300	1 100	1 200 y 2 000	1 700
Base a espresso sin leche	1 300	1 700	1 000	1 300	1 100	1 100	1 000	1 050
Infusiones	1 600	2 300	1 400 y 3 000	1 850	1 900 y 2 800	-	1 700	-
Cocteles	3 000	-	-		-	-	2 000 y 3 950	-
Repostería dulce (tradicional)	1 500	1 800	-	1 400	-			2 100
Repostería salada (tradicional)	1 500	1 800	-	1 600	-			
Repostería dulce (diferenciada)	-	-	3 000	2 750	1 650			
Repostería salada (diferenciada)	-	-	3 000	3 000	1 650 y 1 800			
Postres	2 000	2 300	-	2 400, 2 900	1 350, 2 500		1 350 y 6 500	
Cerveza artesanal	3 000	-	-		-		3 500	-
Cerveza comercial	2 000	-	-		-		1 650 y 2 300	-
Bebidas espirituosas	-	-	-		-		2 000 y 3 950	-
Vino	-	-	-		-		2 600 y 3 600	-

## Apéndice 14. Grupo focal validación del servicio

El grupo focal se realizó el día 28 de marzo del 2019 y fue realizado vía presencial en la misma sesión de validación del producto. En este participaron 11 personas entre edades de 21 a 35 años, residentes en la GAM, dedicados a ejercer un trabajo fijo y en algunos casos de manera simultánea, también a ser estudiantes de carreras universitarias o especialidades. Los participantes luego de tener la oportunidad de degustar los prototipos de productos realizados observaron el video que recrea el servicio ofrecido posible de consultarse en el siguiente link: <https://youtu.be/CD6r7L-IYS8>

Se busca tener participantes con diferentes criterios de manera que entre los participantes se tuvo profesiones del área de Tecnología de Alimentos, Ingeniería Industrial, desarrollo de productos u operarios de planta. También se tuvo participantes con gusto por el café y otros que no, e igual aplica en el caso de bebidas alcohólicas.

En este grupo focal se buscó entender la percepción del potencial consumidor, no sólo con explicar la idea de negocio, sino luego de visualizar el lugar, la disposición de las zonas y la fusión cafetería y bar. Los comentarios se pueden observar a continuación:

“El toque de la tostadora y el molino es todo un éxito”

“Mucha gente iría a verlo, el proceso sí es chiva”

“Desde mi perspectiva ese negocio a nivel de dinero no da, yo lo desarrollaría con un concepto más minimalista que reduce costos a nivel de diseño de interiores, además que no me parece que el tostado sea algo que atrae”

“Ver la máquina de tostado sí creo que sea de atracción, el toque de la máquina vieja le añade un toque diferente a cualquier cafetería”

“Los colores están súper chivas y logran reflejar el concepto que quieren”

“Iría a trabajar, me agrada que hallan espacios individuales y estaciones de trabajo en grupo, es interesante”

“La ventanita afuera queda apenas para cuando uno anda rápido”

“Tuve la experiencia de ir al con mi equipo de trabajo a Starbucks y sufríamos porque era muy pequeño (5 personas), así que tuvimos que cambiar de local, al estar enclaustrado uno se vuelve loco, recomiendo no hacerlas tan pequeñas”

“Yo asocio café con repostería, entonces me parece super bien la vitrina en la barra”

“La barra para mí sí agregar valor, porque da la idea de unión de bar y cafetería”

“Desde mi opinión, la barra es pequeña para ser un bar y muy pequeña si es un café, café en barra yo nunca he visto, no hay cafetería en el mundo que venda café en barra”

“Siento que los que van a trabajar o estudiar, ocupan un lugar silencioso, y la barra o proceso agrega mucho ruido”

“Siento que uno va a un bar o a una cafetería”

“Los desniveles del suelo son de los elementos que salen más caros”

“Los sillones y mezcla con sillas están muy chivas”

## Apéndice 15. Formato de validación del producto

Indique su edad: \_\_\_\_\_

Frente a usted se presentan tres muestras de bebidas. Por favor observe y pruebe cada una de ellas, yendo de izquierda a derecha. Luego, indique el grado en que le gusta o disgusta cada una según los atributos de olor, color, sabor y textura; de acuerdo con la siguiente clasificación:

Tabla 141. Escala de agrado de las bebidas

Nivel	Definición
1	Me disgusta extremadamente
2	Me disgusta mucho
3	Me disgusta moderadamente
4	Me disgusta levemente
5	No me disgusta ni me gusta
6	Me gusta levemente
7	Me gusta moderadamente
8	Me gusta mucho
9	Me gusta extremadamente

Tabla 142. Boleta de evaluación de cada muestra

Código	Atributo			
	Olor	Color	Sabor	Textura

Según el sabor de café y licor que usted probó, coloque un punto o línea en la escala siguiente.

Tabla 143. Evaluación de grado de sabor

Código	Criterio	Escala
	Sabor a café	
	Sabor a licor	
	Sabor a café	
	Sabor a licor	
	Sabor a café	
	Sabor a licor	