



TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA

MBA-P-2017-A-2019

AROMA COFFEE

UNA OPORTUNIDAD DE EXPANSIÓN

Propuesta de caso presentado como requisito parcial para optar

al título de:

Magister en Administración de Empresas

Por el/la estudiante:

Carlos Alberto Mendoza Bustamante

Bajo la dirección de:

César Velez del Hierro

Universidad Espíritu Santo

Facultad de Postgrados

Guayaquil - Ecuador

Mayo de 2019



Universidad Espíritu Santo
Facultad de Posgrados

Business School

Carlos Mendoza

César Velez Del Hierro

Caso AROMA COFFEE, UNA OPORTUNIDAD DE EXPANSIÓN.

Para enero de 2018, Leydy Zavala, Gerente General de Aroma Coffee, planificaba una reunión con su staff gerencial en las oficinas ubicadas en la Terminal Terrestre de la ciudad de Manta – Ecuador, donde se preguntaba: “¿Qué aspectos debemos considerar para tomar la decisión de expandir la cafetería a un nuevo local en el Centro Comercial La Quadra, manteniendo nuestro modelo de negocio y el posicionamiento de nuestros productos dentro del mercado, considerando además que la empresa tiene una trayectoria desde enero de 2016?. Esto preocupó a Leydy por lo que realizó una llamada a Carlos Mendoza, su esposo y Presidente de la compañía, para poner fecha a la reunión con todo el staff.

LA IDEA DE EXPANDER

La idea de crear AROMA COFFEE, nació en la ciudad de Manta a mediados del año 2015 cuando el matrimonio conformado por Leydy y Carlos, en sus tiempos libres invitaban a sus amigos a casa, y preparaban alimentos típico manabitas para brindarles como un gesto de cortesía. Carlos ayudaba en la preparación del café, mientras que Leydy preparaba los alimentos de sal, como es el caso de los bolones de queso y chicharrón, producto típico manabita que contenía ingredientes frescos y eran del total agrado de sus invitados. Uno de sus amigos, Javier Palomino, halagó mucho los alimentos preparados y sugiere la idea de emprender el negocio, considerando que estaba próximo a inaugurarse el nuevo Terminal Terrestre de Manta para el año 2016.

Es así que, en enero de 2016, luego de varias reuniones de negociación para conseguir un local comercial, se decidió aperturar la cafetería Aroma Coffee en el patio de comidas del nuevo Terminal Terrestre de Manta. Se había generado mucha expectativa en el centro comercial, ya que hasta el momento era el único local que brindaría productos propios de una cafetería, que permitía atender la demanda de pasajeros que requerían de productos de calidad con un estilo gourmet.

Una vez inaugurado el primer punto de venta, los primeros clientes eran extranjeros, quienes utilizaban la transportación interprovincial y que estaban acostumbrados a deleitar un buen café acompañado de exquisitos productos de sal. Esto permitió que se captaran nuevos clientes de la localidad debido a la gran aceptación que tuvieron los productos de sal, tales como: bolón de queso, bolón de chicharón, tigrillos, pericos y el plata de la casa, el desayuno aroma, que contenía materias primas típicas manabitas como: salprietá, maní, queso criollo y plátano.

Se contó con un equipo de trabajo conformado por seis personas bajo relación de dependencia, cuyas funciones se detallan a continuación:

- 1 Responsable de cocina, quien al inicio del emprendimiento tenía las siguientes funciones:
 - Administraba de los alimentos, recetas, maquinaria, utensilios de cocina en general.
 - Desarrollaba nuevos productos de acuerdo a la demanda y a las exigencias de los clientes.
 - Implementaba procesos de calidad para mantener la inocuidad de los alimentos.
 - Desarrollaba procedimientos que permitan mantener adecuadamente el inventario de materias primas dentro de la bodega.

-
- Coordinaba al personal bajo su cargo dentro de su ámbito de acción.
 - 2 Auxiliares de cocina, quien al inicio del emprendimiento tenía las siguientes funciones:
 - Brindaban apoyo en la cocina al responsable de la misma.
 - Ejecutaba la limpieza y sanitización de las instalaciones de la cafetería.
 - Ejecutaban un adecuado inventario de las materias primas de acuerdo a los procedimientos administrativos implementados por la Gerencia.
 - 1 Cajera, quien al inicio del emprendimiento tenía las siguientes funciones:
 - Ejecutaba el flujo de efectivo generado de las ventas de la cafetería.
 - Brindaba el servicio al cliente, garantizando un adecuado lenguaje, enfocado al *speech* de ventas desarrollado por los directivos, que permita captar a los clientes de acuerdo al portafolio de productos.
 - Realizaba conciliaciones bancarias para determinar el cuadro oportuno de las ventas de la cafetería.
 - Brindaba apoyo al responsable de cocina, para el manejo adecuado de la bodega de alimentos.
 - 1 Gerente, quien al inicio del emprendimiento tenía las siguientes funciones:
 - Coordinaba la logística de recepción de materias primas, y gestionaba nuevas relaciones comerciales con nuevos proveedores.
 - Captaba empresas para la suscripción de convenios interinstitucionales, que permita aumentar las ventas de la cafetería.
 - Generaba estrategias de ventas dentro del centro comercial.
 - Desarrollaba planes estratégicos que permitían la optimización de recursos de la cafetería.

-
- Monitoreaba las actividades que desarrollaba el personal de la cafetería, verificando el cumplimiento de los procedimientos establecidos, tanto en el servicio al cliente, como en la administración integral de la cafetería.
 - 1 Presidente, quien al inicio del emprendimiento tenía las siguientes funciones:
 - Coordinaba las campañas publicitarias con proveedores y community manager externo.
 - Creaba los *speech* de ventas que se utilizaban para la captación de clientes en el centro comercial, y los potenciales clientes empresariales.
 - Desarrollaba planes de incentivos para los colaboradores de la cafetería, en función de sus aptitudes laborales.
 - Desarrollaba estrategias de mercado que permita la captación de nuevos clientes dentro del centro comercial.
 - Gestionaba las relaciones con el sistema financiero para mantener el historial crediticio en óptimas condiciones.

Adicionalmente la cafetería contaba con un equipo externo, quienes cobraban por sus servicios de acuerdo a los requerimientos del Gerente:

- 1 contador, quien al inicio del emprendimiento tenía las siguientes funciones:
 - Recopilaba las facturas provenientes de las ventas generadas en la cafetería para luego realizar las declaraciones mensuales de impuestos.
 - Ejecutaba los asientos contables que permitan mantener el control de la contabilidad por parte de la Gerencia.
 - Ejecutaba el pago de los beneficios de ley a todos los trabajadores de la cafetería.
- 1 proveedor de publicidad y marketing, quien al inicio del emprendimiento tenía las siguientes funciones:

-
- Diseñaba la publicidad de la cafetería para ubicarla en diferentes puntos visibles para los clientes.
 - Diseñaba el menú de productos que ofrecía la cafetería de acuerdo a su portafolio.
 - Creaba campañas publicitarias en coordinación con los directivos para posicionamiento de marca.

Las principales materias primas que se utilizaban eran: el café y el plátano, por tal motivo se contaba con una diversidad de productos de sal como: bolones de queso, bolones de chicharrón, tigrillos, pericos, humitas, shuffle de maíz, shuffle de plátano, desayunos americanos, desayunos manabas; bebidas frías como: milkshakes, frapuccino, frappes, y bebidas calientes como: café americano, café expresso, capuccino, mocaccino, expresaba Leydy (**ver anexo 3**).

El horario de atención era a partir de las 07H00 hasta las 21H00 sin interrupción, durante todos los días de la semana.

Leydy consideraba que teniendo un incremento de ventas en relación al año 2016 y 2017, y con una participación de mercado estable con apenas un punto de venta frente a sus demás competidores, se podría considerar estos aspectos con la finalidad de generar la expansión de otro punto de venta que permita mantener la misma calidad de servicio.

CONSUMO DE CAFÉ EN EL ECUADOR

Con base en la información obtenida en la revista caribeña de Ciencias Sociales, COFFEA ARABICA, cuyo título corresponde a: “Análisis de canales de comercialización y consumo de café”, expone que el consumo de café en el Ecuador es de 135 tazas o 0.67kg/año/persona (Juan Carlos Pizarro, 2016).

De acuerdo a la tesis de grado realizada por estudiantes de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí con el tema: “Estudio de factibilidad de la microempresa Caffè con Amore dedicada a la venta de bebidas frías y calientes derivadas del café en la ciudad de Manta”, se evidencia que el 66% de los encuestados concurren de 1 a 2 veces a la semana a los establecimientos a tomar café. Los clientes que visitan los establecimientos que expenden café lo realizan en promedio de 7 personas, su mayor frecuencia está representada por 3 personas y la menor frecuencia representada entre 6 a 8 personas, lo realizan los fines de semana y en horarios nocturnos (López Sandy, 2016).

CONSUMO DE PLÁTANO EN EL ECUADOR

Con referencia al estudio realizado por la Universidad Técnica de Manabí desarrollado en las ciudades como: Guayaquil, Quito, Manta y Portoviejo, se evidencia que el 77.3% de los hogares consumen plátano al menos 3 veces por semana. Con relación a productos sustitutos como la yuca y el camote, sin embargo, la frecuencia de consumo es superior en las ciudades costeras como: Manta, Guayaquil y Portoviejo (Wilmer S. Sepulveda, 2016).

Otro aspecto a resaltar, es que los principales canales comerciales empleados por los consumidores para la adquisición de plátano en la ciudad de Manta – Ecuador, son las plazas de mercados municipales con un 69,00%. Esto debido a los bajos costos, lo que permite optimizar el proceso productivo de alimentos (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Consumo de plátano en la costa del Ecuador, 2017).

FORMATOS DE PUNTOS DE VENTA PATIO DE COMIDAS EN CENTROS COMERCIALES

El local de Aroma Coffee está diseñado para que el cliente tenga fácil acceso a la caja, donde uno de los empleados podrá tomar el pedido que el cliente desee, considerando

que existe un menudero elevado ubicado en la parte frontal del local comercial, que permite una fácil visualización de cada uno de los productos que se ofrecen. Se comparte las mesas y sillas ubicadas en el patio de comidas del centro comercial, esto permite no requerir de un gran espacio para poder expender los productos y al mismo tiempo de una menor inversión en relación a un local independiente. No posee servicios complementarios debido a que utiliza los proporcionados por el centro comercial. El Centro Comercial Terminal Terrestre cuenta con una demanda de 20.000 pasajeros por día (Terminal Terrestre de Manta EP, 2016).

COMPETIDORES

Existen tres cafeterías en la ciudad de Manta que ofrecen sus productos a la ciudadanía y que son considerados como competidores directos:

Dulce y Cremoso

Nace en la ciudad de Manta en el año 2006, con un punto de venta ubicado en la avenida Flavio Reyes y calle 16, brindando un concepto de cafetería dentro de un establecimiento comercial independiente. Actualmente posee dos puntos de ventas adicionales, ubicados en el centro comercial Mall del Pacífico y otro en la ciudadela Universitaria en un local independiente. Sus clientes potenciales pertenecen a un nivel socio-económico medio – alto y alto. Ofrece productos de sal como, empanadas, shuffle de maíz, torta de verde con pescado, sandwiches, y desayunos en general, mientras que en la sección de dulces, ofertan postres de todo tipo, porciones de postres, bocaditos de dulce, fabricados con recetas únicas de la marca. Estos productos pertenecen al factor diferenciador de la empresa, de ahí se desprende su nombre (Dulce y Cremoso, 2006).

Mr. Bolón

Nace en la ciudad de Manta en el año 2015, bajo el concepto de expendio de alimentos de sal, con su producto estrella, el plátano. Está ubicado en la avenida 24 y calle 17 en un local independiente; además ofrece café para acompañar sus productos de sal, aunque no es su especialidad. No posee algún factor diferenciador frente a sus competidores, ya que es una cafetería básica, que sólo oferta sus productos en su local comercial. No cuenta con un servicio al cliente diferenciador, ni con infraestructura acorde a sus competidores. Contaba con un punto de venta adicional ubicado en la vía San Mateo, pero fue cerrado en diciembre de 2018. De los productos que ofrece a sus clientes están: bolones, tigrillos, sandwiches (Mr. Bolón, 2015).

Juan Valdez

Se fundó en Colombia en el año 2002 con la idea de generar un valor agregado a los cafeteros y a la marca del mismo nombre. La empresa encargada del manejo de la franquicia se llama Procafecol S.A. Esta franquicia llega al Ecuador en el año 2008 como parte del grupo KFC; actualmente cuenta con 30 tiendas en todo el país, de los cuales 20 están en la ciudad de Quito, 10 en Guayaquil y en octubre de 2017 extendió un punto de venta adicional ubicado en la ciudad de Manta en el centro comercial Mall del Pacífico. Cuenta con servicio al cliente vía telefónica y asistencia a través de la página web mediante el portal *e-commerce*. Se diferencia de sus competidores por producir su propio café como materia prima. Sus clientes potenciales pertenecen a un nivel socio-económico medio – alto y alto. Su producto principal es el café, sin embargo, brinda la oportunidad a sus clientes de consumir productos de sal propios de la franquicia tales como: empanadas, pan de bono, arepa, pastel de jamón, carne y pollo, almojábana, y una baja línea de postres varios (Juan Valdez, 2017).

LA PROPUESTA DE VALOR DE AROMA COFFEE

Leydy buscaba marcar la diferencia en la calidad del servicio y en la preparación de sus productos respecto a los establecimientos de cafeterías, manteniendo un estilo gourmet, debido a que los diferentes puntos de venta donde se expende este tipo de productos son informales o no cumplen con las garantías adecuadas de higiene que permita generar en los clientes satisfacción plena, y no se encuentran como competidores potenciales ya que no se encuentran dentro del segmento. Por lo tanto, consideró oportuno determinar tres enfoques que consideró serían el pilar fundamental para lograrlo:

El primer enfoque era el cliente, tanto para la gerente como para el proveedor de publicidad y marketing, coincidían en que la fidelidad de los clientes se había logrado debido a que toda sugerencia emitida por los mismos, en cuanto a la calidad de los productos, era considerada como una oportunidad de mejora que permitió atraer más clientes. Las sugerencias son emitidas mediante un formulario fácil de llenar que es entregado al cliente en el momento que se despachan los pedidos, lo que permite describir la satisfacción que tiene referente a los productos de la cafetería. Los empleados de la cafetería debían brindarles la solución inmediata, es decir, en el caso de que algún cliente no esté conforme con alguna característica del producto, este sería atendido de acuerdo a sus exigencias, lo cual permitía a la empresa considerar cada una de las sugerencias para mejorar en calidad y precios. Los trabajadores tenían claro las políticas de la empresa sobre la captación de sugerencias de clientes, lo que permite identificar que un cliente leal visita la cafetería en promedio 3 veces a la semana.

El segundo enfoque es el producto, “tanto los productos de sal y dulce están hechos a base de productos 100% manabitas, cuidando cada detalle de las recetas para no perder la esencia de nuestros ancestros” expresaba Leydy. Los productos que ofrece Aroma Coffee están inspirados en las recetas ancestrales que caracterizan la gastronomía manabita, es decir, todos los

productos de sal están hechos a base de: plátano, como materia prima principal, queso, salpíeta, maíz y maní.

El tercer enfoque es el ambiente, ya que cuenta con un ambiente cálido ubicado en el moderno patio de comida del nuevo Centro Comercial Terminal Terrestre de la ciudad de Manta – Ecuador, que ofrece sillas y mesas confortables de madera, además con servicio de internet Wi-Fi y temperatura acorde para brindar a nuestros visitantes una estadía placentera, percibiendo la sensación a nuestros clientes para realizar reuniones de negocios o simplemente un lugar ideal para compartir en familia y amigos.

Además, Aroma coffee, aplicando economías de escala, tiene materias primas locales que las obtiene a un bajo costo, ya que por la cercanía los proveedores no tienen gastos excesivos de logística de transporte ni demora en las entregas. La cafetería tiene un margen de contribución de 46% frente a las ventas generadas en el año 2017, lo que permite tener un flujo de caja que cumple con las expectativas de la empresa.

EL CLIENTE DE AROMA COFFEE

Aroma Coffee enfoca su estrategia de marketing en aquellos clientes que requieren sentirse cómodos en un ambiente cálido y confortable, brindando un servicio personalizado en mesa e interacciones tecnológicas que permiten garantizar una estancia adecuada, por eso nuestro eslogan, “Disfruta el Momento”, expresaba Leydy.

El mercado objetivo al cual la cafetería apunta es a las personas de edades entre 20 y 65 años, económicamente activos, que de acuerdo a datos emitidos por el INEC, corresponde al 40% de la población de la ciudad de Manta, y que pertenecen a un nivel socio económico medio – alto y alto, que deseen las propuestas innovadoras, además que deseen disfrutar un momento entre amigos o que decidan concretar un negocio.

LA VISIÓN DE EXPANSIÓN

En la reunión mantenida el 15 de enero de 2018, Leydy creía que las recetas elaboradas con la materia prima local son del agrado de todos los habitantes, y cree que es cuestión que más personas prueben los productos para que puedan ser captados, por eso la importancia de contar con puntos de ventas que sean de fácil acceso a los clientes y que permita mantener la imagen lograda hasta el momento. Se esperaba convertir a Aroma Coffee en la cafetería más importante de la ciudad, teniendo en cuenta el portafolio de productos, y la poca competencia que tenían actualmente en el mercado, considerando una población dentro de la ciudad de Manta 350.000 habitantes y una población flotante¹ de 200.000.

En este sentido, se consideró como punto inicial para determinar la viabilidad de la expansión, analizar el nivel de ventas con la que cuenta la cafetería, considerando que desde su apertura en el año 2016 se contaba con gran aceptación de clientes dentro del centro comercial, alcanzando un incremento de 12% en sus ventas para el año 2017. Sin embargo, era necesario poder mantener la reputación alcanzada hasta el momento, por lo tanto, era necesario fortalecer la marca Aroma Coffee dentro de la ciudad, considerando que la expansión debía ser en sectores con alta plusvalía y centros comerciales, además de considerar factores como: densidad poblacional, mercado objetivo, competencia, consumo per cápita de café, consumo per cápita de los productos de sal y dulce y la situación financiera actual de la empresa.

Como segunda fase se considera la expansión a nivel provincial, tomando como referencia los mismos factores anteriores de los cantones a los cuales se desea expandir el negocio.

Leydy Zavala expresaba: “Necesitamos expandirnos y abarcar mucho más mercado del que tenemos en la ciudad de Manta, y con seguridad lo podemos lograr, ya que nuestros productos

¹ La población flotante proviene de cantones cercanos como Chone, Calceta, Jipijapa, Portoviejo.

tienen una gran aceptación debido a las visitas repetitivas de clientes frecuentes que deleitan su paladar con nuestros productos”.

LA PREOCUPACIÓN DE LA ALTA GERENCIA

A media mañana del 15 de enero de 2018, Leydy Zavala, pensaba: “estamos a punto de tomar una decisión importante que determinará el destino de la empresa”. Si bien es cierto hasta el momento las decisiones habían dado resultados tanto en la calidad del servicio, como en la calidad de los productos, por lo tanto, ejecutar un proceso de expansión podría ser una alternativa. Poco después su secretaria le manifiesta que el staff gerencial está listo en la sala de reuniones.

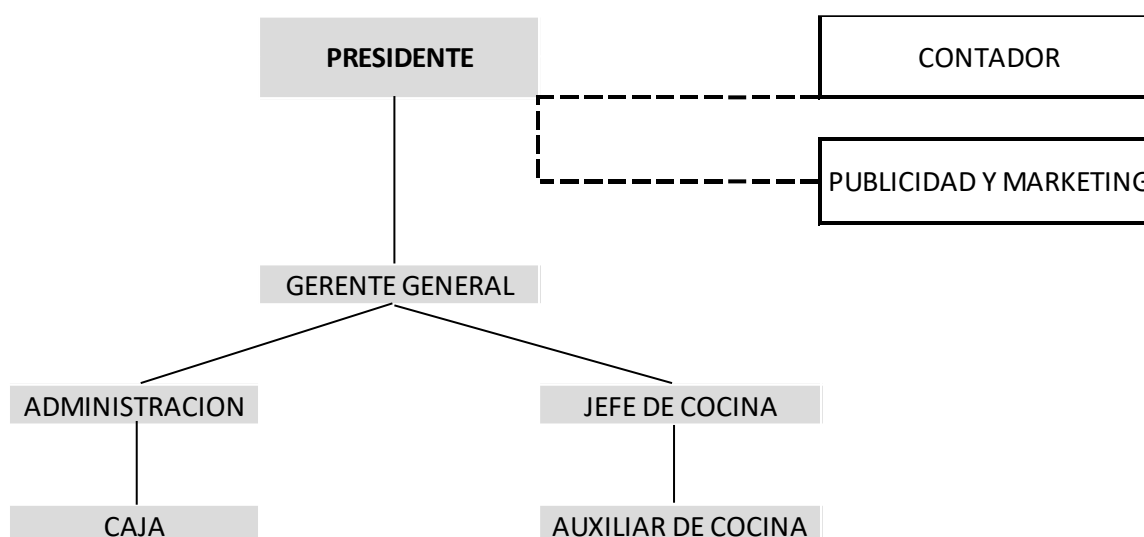
ANEXOS

ANEXO 1. Instalaciones del Terminal Terrestre de Manta.



Fuente: (Terminal Terrestre de Manta EP, 2016)

ANEXO 2. Organigrama Aroma Coffee.

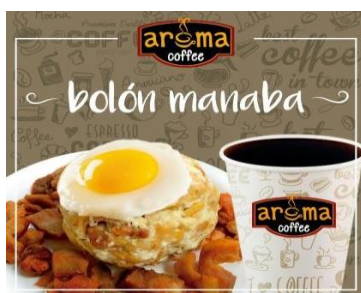


Fuente: (Aroma Coffee, Organigrama, 2017)

ANEXO 3. Productos que oferta Aroma Coffee en relación a las ventas 2016 y 2017.

PRODUCTOS	PRESENTACIÓN	COSTO	P.V.P	VENTAS 2016	VENTAS 2017
Mocaccino (8oz.)	Leche, café, chocolate	1.13	2.25	3,969.00	4,461.16
Mocaccino vainilla (8oz.)	Leche, café, vainilla	1.13	2.25	4,365.90	4,907.27
Mocaccino almendra (8oz.)	Leche, café, almendra	1.13	2.25	4,762.80	5,353.39
Mocaccino amareto (8oz.)	Leche, café, amaretto	1.13	2.25	3,175.20	3,568.92
Mocaccino caramelo (8oz.)	Leche, café, caramelo	1.13	2.25	2,778.30	3,122.81
Bolón de chicharrón	Plátano, chicharrón, vegetales + huevo	0.98	1.9	10,054.80	11,301.60

Tigrillo sencillo	Plátano, queso, vegetales, huevo	0.98	1.9	11,662.20	13,108.31
Bolón de queso	Plátano, queso, vegetales + huevo	0.91	1.75	12,474.00	14,109.82
Tigrillo mixto	Queso con chicharron	1.15	2.2	11,254.32	12,649.86
Cappuccino (8oz.)	Leche lacteada, café	1.1	2.1	4,445.28	4,996.49
Americano (8oz.)	Café	0.55	1.05	1,852.20	2,081.87
Desayuno aroma	Bistec de carne, patacones, café	1.75	3.3	12,355.20	13,887.24
Desayuno manaba	Patacones, huevo, salprieda, queso, café	1.75	3.25	7,644.00	8,591.86
Perico (bistec de carne + tigrillo)	(Bistec de carne + tigrillo sencillo)	1.98	3.65	12,018.72	13,509.04
Café bombón (4oz.)	Café expresso, leche condensada	0.6	1.1	1,552.32	1,744.81
Café chocolate (4oz.)	Café expresso, manjar	0.6	1.1	970.20	1,090.50
Cortadito (4 oz.)	Café, leche + 2 cucharadas de espuma de leche	0.52	0.95	670.32	753.44
Macciato (4oz.)	Café expresso, leche + 3 cucharadas espuma de leche	0.52	0.95	335.16	376.72
Humitas	Porción	1.18	2.15	3,792.60	4,262.88
Tostada mixta	Pan, jamón, queso, mantequilla	0.78	1.4	1,975.68	2,220.66
Tostada sencilla	Pan, queso, mantequilla	0.7	1.25	1,323.00	1,487.05
Sanduche aroma	2 tipos de quesos, jamón, vegetales, pan, café	1.15	2	3,672.00	4,127.33
Expresso doble (8oz.)	Café concentrado	0.75	1.3	917.28	1,031.02
Desayuno americano	Huevos, pan, mantequilla, mermelada, café	1.24	2.1	1,852.20	2,081.87
Expresso (4oz.)	Café concentrado	0.55	0.9	476.28	535.34
Torta de pescado	Porción	1.56	2.5	2,804.16	3,151.88
Torta de choclo	Porción	1.53	2.4	3,386.88	3,806.85
				126,540.00	142,320.00



Fuente: (Aroma Coffee, Portafolio de productos que oferta Aroma Coffee, 2017)

ANEXO 4. Frecuencia de asistencia a cafeterías, horarios y preferencias de consumo en la ciudad de Manta.

f = frecuencia

F = frecuencia acumulada

h = frecuencia relativa

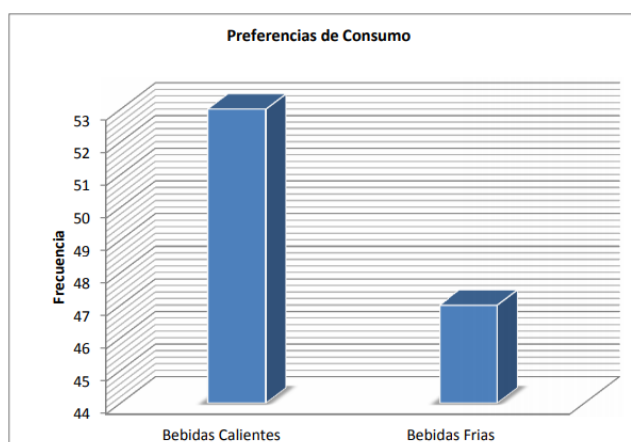
H = frecuencia relativa acumulada

DIAS	f	F	h	H
1 DÍA	40	40	40%	40%
2 DÍAS	26	66	26%	66%
3 DÍAS	7	73	7%	73%
4 DÍAS	8	81	8%	81%
5 DÍAS	6	87	6%	87%
6 DÍAS	5	92	5%	92%
7 DÍAS	8	100	8%	100%
TOTAL	100%		100%	

Fuente: (López Sandy, 2016)

HORARIO	f	F	h	H
Matutino (08:00 a 11:00)	21	21	21%	21%
Vespertino (15:00 a 17:00)	22	43	22%	43%
Nocturno (18:00 a 21:00)	57	100	57%	100%
TOTAL	100%		100%	

Fuente: (López Sandy, 2016)



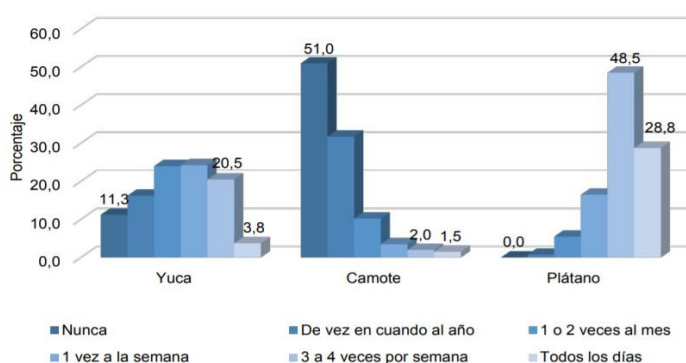
Fuente: (López Sandy, 2016)

ANEXO 5. Participación de mercado de establecimientos de cafeterías en la ciudad de Manta.

PARTICIPACIÓN DE MERCADO		
	2016	2017
DULCE Y CREMOSO	65%	58%
MR. BOLON	13%	11%
JUAN VALDEZ	-	9%
AROMA COFFEE	22%	22%

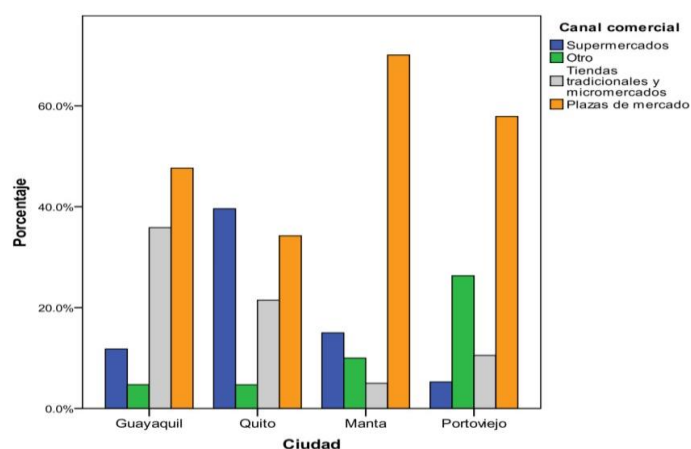
Fuente: (Cámara de Comercio de Manta, 2017)

ANEXO 6. Frecuencia de consumo de plátano y sustitutos en Quito, Guayaquil, Manta y Portoviejo.



Fuente: (Wilmer S. Sepulveda, 2016)

ANEXO 7. Lugar frecuentemente empleado para la compra de plátano por ciudad.



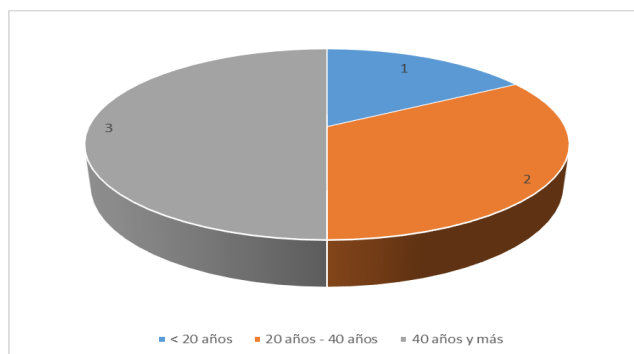
Fuente: (Wilmer S. Sepulveda, 2016)

ANEXO 8. Patio de comidas de centro comercial Terminal Terrestre de Manta – Ecuador.



Fuente: (Terminal Terrestre de Manta EP, 2016)

ANEXO 9. Frecuencia de visita de clientes por rango de edades por semana.



Fuente: (Aroma Coffee, Consumo promedio clientes, 2017)

ANEXO 10. Balance General y Estado de Resultados de Aroma Coffee, años 2016 y 2017.

BALANCE GENERAL					
EMPRESA: MENBUZAV CIA. LTDA.					
RUC: 1391861214001					
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017					
ACTIVOS	2.016	2.017	PASIVOS	2.016	2.017
Activo corriente:			Pasivo corriente:		
Caja y bancos	22,145.00	29,746.00	Proveedores	1,150.00	1,100.00
Clientes	1,500.00	1,660.00			
Existencias	4,000.00	5,890.00	Pasivo Corriente:	No	
TOTAL ACT. CORRIENTE	27,645.00	37,296.00	Préstamo bancario	0.00	0.00

			TOTAL PASIVOS	1,150.00	1,100.00
Activo no corriente:					
Inver. Valores negociables	0.00	0.00	Patrimonio:		
Mobiliario	1,500.00	1,500.00	Capital social	12,865.00	21,852.40
-Deprec.	0.00	150.00			
Equipos y maquinarias	13,500.00	13,500.00			
-Deprec.		675.00			
Equipos de computación	3,000.00	3,000.00			
-Deprec.	0.00	600.00	Resultado ejercic.	26,730.00	30,918.60
Edificio	0.00	0.00			
-Deprec.Ac. Edificio	0.00	0.00	TOTAL PATRIMONIO	39,595.00	52,771.00
Terreno	0.00	0.00			
Preoperativos	5,000.00	0.00			
-Amort. Preoper.	0.00	0.00			
Activo Total:					
TOTAL ACT. NO CORRIENTE	23,000.00	16,575.00			
TOTAL DE ACTIVOS	50,645.00	53,871.00	Total Pasivo y Patrimonio:	40,745.00	53,871.00

Fuente: (Aroma Coffee, Estados Financieros Aroma Coffee, 2017)

Estado de Resultados cafetería Aroma Coffee años 2016 y 2017.

ESTADO DE RESULTADOS AROMA COFFEE		
	2016	2017
Ventas	126,540.00	142,320.00
(-) Costos de Ventas	68,160.00	76,339.20
Margen Bruto	58,380.00	65,980.80
(-) Depreciaciones	0.00	600.00
(-) Ingresos financieros y otros	0.00	0.00
(-) Gastos de administración y ventas	21,600.00	22,800.00
(-) Gasto financieros	0.00	0.00
(-) Otros gastos	1,140.00	1,356.00
Utilidad antes de impuestos	35,640.00	41,224.80
Impuesto Renta	8,910.00	10,306.20
Utilidad Neta	26,730.00	30,918.60

ANEXO 11. Ventas de los establecimientos de cafeterías en la ciudad de Manta.

VENTAS DE ESTABLECIMIENTOS CAFETERIAS

	2016	2017
DULCE Y CREMOSO (3 establecimientos)	380,304.00	386,856.00
MR. BOLON (2 establecimientos)	78,000.00	82,320.00
JUAN VALDEZ (1 establecimiento)	-	53,520.00
AROMA COFFEE (1 establecimiento)	126,540.00	142,320.00

Fuente: (Cámara de Comercio de Manta, 2017)



Universidad Espíritu Santo

MAE2017220140

Facultad de Posgrados

Business School

Carlos Mendoza

César Vélez Del Hierro

NOTA PEDAGÓGICA

Síntesis del caso.

Aroma Coffee es una cafetería ubicada en el Centro Comercial Nuevo Terminal Terrestre de Manta, con un concepto de expansión dentro de la misma ciudad para cubrir la demanda insatisfecha que existe. Está ubicada en la ciudad de Manta – Ecuador, con una población de 350.000 habitantes, y una población flotante de 200.000 habitantes. Existe incremento poblacional del 2% anual de acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). El 69,6% de los habitantes pertenecen a la población económicamente activa, según datos del INEC, donde el 40% pertenece al grupo etario de 20 a 65 años de clase media-alta y alta, población a la cual está enfocado el negocio.

Aroma Coffee ofrece sus productos en la ciudad de Manta desde el año 2016, comercializando alimentos típicos de la provincia con un estilo gourmet, resaltando las materias primas como el café, plátano, maní y el queso manabita.

Los competidores: Dulce y cremoso está en el mercado desde el año 2006 con 3 puntos de venta y tiene cubierto el 58% del mercado para el año 2017; Mr. Bolón inició en el año 2015 y tiene el 11% de participación de mercado para el año 2017; Juan Valdez inició sus actividades a finales del año 2017 con 1 punto de venta y tiene el 9% de participación de mercado, lo cual genera mucha atención en sus competidores, debido al porcentaje de participación que tiene

conociendo su corta apertura; mientras que Aroma Coffee inició sus operaciones en el año 2016 en el nuevo centro comercial Terminal Terrestre de Manta teniendo una participación de mercado del 22% para el año 2017.

La reciente apertura de un nuevo centro comercial en la ciudad denominado Plaza La Quadra, en zona de alta plusvalía, generó gran expectativa para la expansión del negocio.

Aroma Coffee ha mantenido su participación de mercado en el año 2017 con relación al año 2016, con un incremento en sus ventas del 12%, mientras que sus competidores han disminuido su participación de mercado a pesar de generar mayores ingresos por ventas. Esto fue logrado aplicando los tres enfoques que generaron valor para obtener lo propuesto: El cliente, el producto y el ambiente cálido de la cafetería. El autor utiliza este caso en un curso sobre enfoques innovadores para comprender las oportunidades de mercado en las que el valor agregado del negocio debe ser considerado un factor primordial para la toma de decisiones y aplicación de nuevas estrategias gerenciales.

Objetivos de enseñanza

El caso de Aroma Coffee al ser un emprendimiento enfocado a la expansión de nuevos puntos de venta, requiere de un criterio técnico con base en decisiones gerenciales, por lo tanto, está basado para enseñanza de pregrado y post grado, para la materia Gerencia Estratégica. Por lo tanto, se pretende que el estudiante desarrolle habilidades analíticas e interactúe con la información que se desarrolla en el caso frente a los anexos que posee, para que obtenga la información relevante que le permita tomar las decisiones adecuadas. Bajo este criterio se desprenden los siguientes objetivos de enseñanza:

1. Determinar la viabilidad de expansión dentro del sector de acuerdo a los estados financieros de una empresa y su participación en el mercado.
2. Evaluar las características de consumo de la población en el proceso de toma de decisiones para la expansión de un negocio.
3. Identificar el segmento de mercado al cual debe enfocarse una empresa dedicada al expendio de alimentos y bebidas.

-
4. Determinar los enfoques del negocio que están alineados a una estrategia de expansión empresarial.

Método de investigación

Este caso es el resultado de la entrevista realizada a Leydy Zavala, Gerente General de MENBUZAV CIA. LTDA., empresa que creó la marca Aroma Coffee, dedicada a la comercialización y fabricación de alimentos preparados al instante, propios de una cafetería, con un estilo gourmet.

Se ejecutó la investigación adicional de diferentes fuentes bibliográficas, especialmente de tesis de grado de universidades de la provincia de Manabí, que permitieron analizar las condiciones del mercado de establecimientos de cafeterías.

Leydy Zavala realizó el monitoreo de la información que se presentó en el caso, con la finalidad de garantizar la veracidad y brindar aportes adicionales que fortalezcan el desarrollo del mismo.

Palabras claves

Alimentos y Bebidas, expansión, participación de mercado, Manta, toma de decisiones.

Preguntas detonantes

- 1) ¿Cuáles son los retos que enfrenta Aroma Coffee al tomar la decisión de expandir a un nuevo punto de venta?
- 2) ¿Cuál es la frecuencia con la que los clientes asisten a los establecimientos de cafeterías?
- 3) ¿Quiénes son sus competidores y cómo puede afectar la participación de mercado de Aroma Coffee en relación a la que ellos mantienen?
- 4) ¿Aroma Coffee estaría creando valor dentro de su modelo de negocio?

-
- 5) ¿Es suficiente la creación de valor que implementa Aroma Coffee para poder enfrentar a sus competidores?
 - 6) ¿Los costos de ventas permiten optimizar recursos y generar mejores ingresos?
 - 7) ¿Cómo podría Aroma Coffee ganar más participación de mercado frente a sus competidores?

Planeación de actividades y tiempos de aplicación.

La planeación de actividades está desarrollada para efectuarlo en clases a largo de 90 minutos:

5 min: El instructor debe proporcionar un breve resumen del caso donde se describa los personajes, modelo del negocio, y lo que espera el protagonista.

40 min: Se iniciará con el análisis de las 4 primeras preguntas, donde el instructor describirá en el pizarrón cada una de las ideas o comentarios generados por parte de los estudiantes, con la finalidad de ir estructurando el desarrollo del caso de estudio. Se deberá hacer debates por cada pregunta para que los estudiantes brinden su punto de vista en relación al caso, considerando que por cada pregunta se deberá debatir alrededor de 5 minutos, mientras que en 10 minutos se analizarán criterios con mayor fundamento técnico para determinar cómo Aroma Coffee agrega valor.

30 min: El instructor realizará grupos de trabajo, para analizar las últimas tres preguntas, donde se les dará a los estudiantes 20 minutos para generar las respuestas, utilizando la estructura del caso de estudio, así como los anexos para determinar un análisis técnico confiable. Se deberá hacer un análisis cualitativo y cuantitativo de las interrogantes. Se utilizarán 10 minutos para la plenaria debatiendo respecto a los criterios emitidos por cada grupo de trabajo.

15 min: Conclusiones. Una vez que los estudiantes hayan considerado todos los criterios de análisis del caso de estudio, se determina la importancia que tiene una empresa para analizar adecuadamente su mercado potencial, así como evaluar a sus competidores, preferencias y frecuencias de consumo de productos derivados de establecimientos de cafeterías. En este sentido, Leydy sabía que la toma de decisiones para expandir su negocio conllevaba un análisis técnico respecto de sus competidores, pero sin duda, conociendo su entorno podría lograr acercarse a tomar la decisión correcta, considerando que Aroma Coffee en poco tiempo había podido consolidarse y tener un *market share* del 12% con apenas un local de venta, donde ha sido de vital importancia aplicar economías de escala para obtener los resultados esperados sin afectar la calidad de los productos y la calidez de los servicios que hasta el momento ha sido un enfoque diferenciador de la cafetería.

Plan de pizarrón

Solución propuesta a las preguntas a debatir

¿Cuáles son los retos que enfrenta Aroma Coffee al tomar la decisión de expandir a un nuevo punto de venta?

Aroma Coffee cuenta con apenas un local en el mercado de la ciudad de Manta, donde actualmente se encuentra una franquicia llamada Dulce y Cremoso, que de acuerdo al anexo 4 del caso, cuenta con un 58% de participación de mercado y la franquicia Juan Valdéz que a pesar de tener 3 meses en el mercado considerando el año 2017, tiene el 9% de participación de mercado y es una de las franquicias de cafetería más grandes del país, con procesos establecidos y un reconocimiento de marca por parte de habitantes locales y extranjeros, por lo tanto uno de los retos más grandes que tiene

Aroma Coffee es el posicionamiento de marca de sus competidores y la manera de lograr que Aroma Coffee esté en la mente de los consumidores.

¿Cuál es la frecuencia con la que los clientes asisten a los establecimientos de cafeterías?

El 26% de las personas acuden a los establecimientos de cafeterías al menos 2 veces por semana, mientras que el 40% acude al menos 1 vez por semana, de preferencia en horarios nocturnos los fines de semana, considerando que la ciudad cuenta con una población de 350.000 habitantes y una población flotante de 200.000 habitantes. Esto equivale que un gran porcentaje de la población acude a las cafeterías de la ciudad, lo que determina que el consumir tiene altas preferencia en este tipo de establecimientos.

¿Quiénes son sus competidores y cómo puede afectar la participación de mercado de Aroma Coffee en relación a la que ellos mantienen?

Los competidores son: Dulce y Cremoso, Mr. Bolón, Juan Valdez.

PARTICIPACIÓN DE MERCADO		
	2016	2017
DULCE Y CREMOSO	65%	58%
MR. BOLON	13%	11%
JUAN VALDEZ	-	9%
AROMA COFFEE	22%	22%

Es evidente que Dulce y Cremoso, cuenta con la mayor participación de mercado, esto debido a que cuenta con 3 locales, así como tiene mayor trayectoria en el mercado de establecimientos de cafetería dentro de la ciudad. Sin embargo, Dulce y Cremoso no tiene como materia prima principal los que cuenta Aroma Coffee, tales como: plátano, maní y queso manabita, y su modelo de puntos de ventas están enfocados en establecimientos comerciales independientes, mientras que Juan Valdez al haber ingresado al mercado a finales de octubre de 2017 en el centro comercial Mall del

Pacífico, generó un cambio en la participación de mercado de los demás competidores, logrando un 9% en tan poco tiempo, debido al posicionamiento de marca a nivel nacional e internacional que tiene esta franquicia.

Sin lugar a dudas, Dulce y Cremoso y Juan Valdez, son los competidores más fuertes que tiene, pero Aroma Coffee está ubicado en el centro comercial Terminal Terrestre donde tiene una afluencia diaria de aproximadamente 20.000 personas diarias, lo cual lo convierte en la única cafetería ubicada en un punto comercial de alto tránsito. Por tal motivo, es necesario que Leydy tome la decisión adecuada para evitar que una franquicia desee ingresar al terminal terrestre o que sigan captando mayor participación de mercado.

¿Aroma Coffee estaría creando valor dentro de su modelo de negocio?

Leydy como Gerente General de Aroma Coffee determinó que para agregar valor al negocio era necesario tres enfoques fundamentales, los cuales eran de cumplimiento estricto para generar satisfacción en los clientes:

1. El cliente: Se creó un proceso para que el cliente emita las sugerencias cada vez que visitaba la cafetería, y si algún cliente no estaba conforme con alguna característica del producto, este sería atendido de acuerdo a sus exigencias, lo cual permitía a la empresa considerar cada una de las sugerencias para mejorar en calidad, servicios y precios.
2. El producto: Las materias primas tenían que ser de muy buena calidad, considerando las recetas establecidas, cuidando los detalles para conservar la esencia y la importancia de considerar a las materias primas principales como parte de la imagen de la empresa tales como: el café, plátano, maní, salpíeta, queso manabita, y que los demás competidores no lo tenían.

3. El ambiente: Para Leydy era muy importante que el ambiente donde se ofreciera los productos de Aroma Coffee sean en un lugar cálido, cómodo y con las condiciones tecnológicas para que el cliente disfrute los productos. Por lo tanto, Aroma Coffee tenía claro que su visión de expansión debía ser en un punto de venta de alta plusvalía para continuar brindando el excelente servicio que hoy se ofrece.

¿Es suficiente la creación de valor que implementa Aroma Coffee para poder enfrentar a sus competidores?

Es necesario que Leydy como Gerente General, implemente estrategias de marketing agresivas y posicionamiento de marca para que sus competidores no le quiten participación de mercado a Aroma Coffee, ya que cree que las recetas elaboradas con la materia prima local son del agrado de todos los habitantes, y cree que es cuestión que más personas prueben los productos para que puedan ser captados. Por tal motivo es necesario que la marca se encuentre en varios lugares de la ciudad para captar la mayor cantidad de clientes, generando convenios con las empresas para brindar servicios de catering con los productos propios de una cafetería para los eventos de negocios que tenga, lo que lograría que cada día más personas prueben los productos que Aroma Coffee ofrece.

Características diferenciadoras entre Aroma Coffee y sus competidores:

COMPETIDORES	PRODUCTOS DE SAL	PRODUCTOS DULCE	CARACTERISTICAS DIFERENCIADORAS
DULCE Y CREMOSO	empanadas, shuffle de maíz, torta de verde con pescado, sandwiches, y desayunos en general,	PASTELES Y BOCADITOS ESPECIALES CREADOS POR LA MARCA, SON EL FACTOR DIFERENCIADOR FRENTE A SUS COMPETIDORES	PRODUCTOS DE DULCE PROPIOS DE LA MARCA QUE HACE LA DIFERENCIA FRENTE A SUS COMPETIDORES, OFRECE PRODUCTOS DE SAL CON MATERIAS PRIMAS DIFERENTES A

			LAS DE AROMA COFFEE
MR BOLON	BOLONES, TIGRILLOS, SANDUCHES	N/A	OFRECE PRODUCTOS MANABITAS DE SAL SIMILARES A AROMA COFFEE, PERO CON PRESENTACIÓN COMÚN, NO CUENTAN CON ATENCIÓN AL CLIENTE DIFERENCIADA
JUAN VALDEZ	empanadas, pan de bono, arepa, pastel de jamón, carne y pollo, almojábana	baja línea de postres varios	COMERCIALIZA SU PROPIA MARCA DE CAFÉ RECONOCIDO A NIVEL MUNDIAL Y CUENTA CON UN PORTAL E-COMMERCE, SU FORTALEZA SON LOS PRODUCTOS DERIVADOS DEL CAFÉ, BRINDA PRODUCTOS DE SAL PROPIOS DE LA MARCA PERO NINGUNO IGUAL A AROMA COFFEE
AROMA COFFEE	Variedades de bolones, variedades de tigrillos, Desayuno aroma, Desayuno manaba, Perico (bistec de carne + tigrillo), Humitas, Torta de pescado, Torta de choclo	línea de bebidas de dulce.	COMERCIALIZA PRODUCTOS DERIVADOS DEL CAFÉ, PERO SU POTENCIAL ES PRODUCIR ALMIENTOS MANABITAS DE SAL CON UN ESTILO GOURMET, CON UN AMBIENTE CÁLIDO SIMILAR AL DE SUS COMPETIDORES, CON SERVICIO AL CLIENTE DEFERENCIADO Y <i>DELIVERY</i>

¿Los costos de ventas permiten optimizar recursos y generar mejores ingresos?

Aroma coffee, aplicando economías de escala, tiene materias primas locales que las obtiene a un bajo costo, ya que por la cercanía los proveedores no tienen gastos excesivos de logística de transporte ni demora en las entregas. La cafetería tiene un incremento de ventas del 12% en relación al año 2016 y 2017 considerando un margen de contribución de 46% para el año 2017, lo que permite tener un flujo de caja que cumple con las expectativas de la empresa. Además, los productos que tienen el mayor margen de contribución son aquellos donde las materias primas principales son: el café, plátano, maní, salprietá, queso manabita, que garantizan la calidad y la imagen que proyecta a sus clientes de acuerdo a las costumbres y gustos de la localidad.

ESTADO DE RESULTADOS AROMA COFFEE		
	2016	2017
Ventas	126,540.00	142,320.00
(-) Costos de Ventas	68,160.00	76,339.20
Margen Bruto	58,380.00	65,980.80
	46%	46%

PRODUCTOS	PRESENTACIÓN	COSTO	P.V.P
Mocaccino (8oz.)	Leche, café, chocolate	1.13	2.25
Mocaccino vainilla (8oz.)	Leche, café, vainilla	1.13	2.25
Mocaccino almendra (8oz.)	Leche, café, almendra	1.13	2.25
Mocaccino amareto (8oz.)	Leche, café, amaretto	1.13	2.25
Mocaccino caramelo (8oz.)	Leche, café, caramelo	1.13	2.25
Bolón de chicharrón	Plátano, chicharrón, vegetales + huevo	0.98	1.9
Tigrillo sencillo	Plátano, queso, vegetales, huevo	0.98	1.9
Bolón de queso	Plátano, queso, vegetales + huevo	0.91	1.75
Tigrillo mixto	Queso con chicharron	1.15	2.2
Cappuccino (8oz.)	Leche lacteada, café	1.1	2.1
Americano (8oz.)	Café	0.55	1.05
Desayuno aroma	Bistec de carne, patacones, café	1.75	3.3
Desayuno manaba	Patacones, huevo, salprietá, queso, café	1.75	3.25

Perico (bistec de carne + tigrillo)	(Bistec de carne + tigrillo sencillo)	1.98	3.65
Café bombón (4oz.)	Café expresso, leche condensada	0.6	1.1
Café chocolate (4oz.)	Café expresso, manjar	0.6	1.1
Cortadito (4 oz.)	Café, leche + 2 cucharadas de espuma de leche	0.52	0.95
Macciato (4oz.)	Café expresso, leche + 3 cucharadas espuma de leche	0.52	0.95
Humitas	Porción	1.18	2.15
Tostada mixta	Pan, jamón, queso, mantequilla	0.78	1.4
Tostada sencilla	Pan, queso, mantequilla	0.7	1.25
Sanduche aroma	2 tipos de quesos, jamón, vegetales, pan, café	1.15	2
Expresso doble (8oz.)	Café concentrado	0.75	1.3
Desayuno americano	Huevos, pan, mantequilla, mermelada, café	1.24	2.1
Expresso (4oz.)	Café concentrado	0.55	0.9
Torta de pescado	Porción	1.56	2.5
Torta de choclo	Porción	1.53	2.4

¿Cómo podría Aroma Coffee ganar más participación de mercado frente a sus competidores?

1. El proceso de expansión sería una alternativa para poder captar nuevos clientes, en relación a la buena imagen que ha logrado hasta el momento.
2. La captación de nuevos clientes mediante el servicio empresarial, es otra alternativa que podría lograr ganar participación de mercado y fortalecer la estructura organizacional.
3. Crear alianzas estratégicas mediante la cámara de comercio de la ciudad que permita tener coyunturas de negocios con los diferentes sectores y generar que la marca Aroma Coffee sea reconocida a nivel de ferias de negocios y revistas.

-
4. Invertir en I+D, para que la creación de nuevas recetas cumpliendo con estándares de calidad, y desarrollar procesos de mejoramiento continuo de las materias primas a través de alianzas estratégicas con proveedores.

Epílogo (indicar lo que ocurrió realmente)

Aroma Coffee cuenta con su establecimiento ubicado en el nuevo Terminal Terrestre de la ciudad de Manta, y considerando las oportunidades de negocio, Leydy, su Gerente General, firmó el contrato de arrendamiento para la expansión de la cafetería al nuevo Centro Comercial Plaza La Quadra, ubicado en un sector de alta plusvalía, el cual se está planificando la próxima apertura. La visión de Leydy es lograr que la marca Aroma Coffee trascienda las fronteras locales y se consiga un proceso de expansión a nivel provincial y nacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aroma Coffee. (2017). Consumo promedio clientes. Manta.
- Aroma Coffee. (2017). Estados Financieros Aroma Coffee. Manta.
- Aroma Coffee. (2017). Portafolio de productos que oferta Aroma Coffee. Manta.
- Cámara de Comercio de Manta. (2017). Participación de Mercado de los sectores comerciales de la ciudad de Manta. Manta.
- Consejo Cafetalero Nacional. (2017). Diagnóstico del sector cafetalero en Ecuador. Obtenido de www.cofenac.com.ec
- Dulce y Cremoso. (2006). Dulce placer. Obtenido de www.dulceycremoso.com
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2017). Consumo de café en el Ecuador. Obtenido de www.ecuadorencifras.gob.ec
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2017). Consumo de plátano en la costa del Ecuador. Obtenido de www.ecuadorencifras.gob.ec
- Juan Valdez. (2017). Juan Valdez Colombia. Obtenido de www.juanvaldez.com.ec
- López Sandy. (2016). Estudio de factibilidad de la microempresa Caffè con Amore dedicada a la venta de bebidas calientes y frías derivadas del café en la ciudad de Manta. Manta, Manabí, Ecuador.
- Mr. Bolón. (2015). Inicios del emprendimiento en el mercado local. Manta.
- Terminal Terrestre de Manta EP. (2016). Proyecto Terminal Terrestre de la ciudad de Manta. Manta.
- Wilmer S. Sepulveda. (2016). Consumo del Plátano en el Ecuador, hábitos de compra y disponibilidad a pagar de los consumidores. Portoviejo: Universidad Técnica de Manabí.