

UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO

ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Proyecto de Grado

Diseño de plan de negocio para la cafetería Coffee Amazónico en la ciudad de
Cobija

Postulantes: Andrea Rocabado Juárez

Adela Díaz González

Tutor: Mgr. Eilen Rossy Saavedra Pezo

Cobija – Pando – Bolivia

2026

Índice

DEDICATORIAS	11
AGRADECIMIENTOS	12
RESUMEN	13
ABSTRACT	14
RESUMEN EJECUTIVO	15
CAPÍTULO 1	17
1.1. Antecedentes	17
1.2. Descripción del Problema	18
1.3. Formulación del problema	20
1.4. Justificación	20
1.5. Objetivos	22
1.5.1. <i>Objetivo general</i>	22
1.5.2. <i>Objetivos específicos</i>	22
1.6. Marco Conceptual	23
1.6.1. <i>Plan de Negocios</i>	23
1.6.2. <i>Emprendimiento</i>	23
1.6.3. <i>Café orgánico</i>	23
1.6.4. <i>Marketing gastronómico</i>	23
1.6.5. <i>Marketing mix</i>	23
1.6.6. <i>Propuesta de valor</i>	24
1.6.7. <i>Comercio justo</i>	24
1.6.8. <i>Estrategia de diferenciación</i>	24
1.6.9. <i>Experiencia del consumidor</i>	24
1.6.10. <i>Empresa unipersonal</i>	24

	3
1.6.11. <i>Punto de equilibrio</i>	25
1.6.12. <i>Tasa de descuento</i>	25
1.6.13. <i>Valor actual neto (VAN)</i>	25
1.6.14. <i>Tasa interna de retorno (TIR)</i>	25
1.6.15. <i>Mercado</i>	25
1.7. Metodología	26
1.7.1. <i>Tipo de investigación</i>	26
1.7.2. <i>Enfoque metodológico</i>	26
1.7.3. <i>Métodos de investigación</i>	27
1.7.4. <i>Técnicas e instrumentos de investigación</i>	27
1.7.5. <i>Población y muestra</i>	28
1.7.6. <i>Tipo de muestra</i>	30
CAPÍTULO 2	31
2. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	31
2.1. Naturaleza de la empresa	31
2.2. Concepto de negocio	32
2.3. El producto y su generación de valor	33
2.4. Misión, Visión, Valores	34
2.4.1. <i>Misión</i>	34
2.4.2. <i>Visión</i>	34
2.4.3. <i>Principios y valores</i>	34
2.5. Claves de gestión	34
2.6. Estrategia competitiva	35
3. MERCADO	36
3.1. Productos mercadotécnicos	36
3.1.1. <i>Descripción del producto y servicio</i>	36

	4
3.1.2. <i>Características, usos, especificaciones y empaque</i>	36
3.1.3. <i>Estructura de precios y condiciones de venta</i>	37
3.2. Potencial de mercado y competencia	38
3.2.1. <i>Estructura y descripción de la competencia</i>	38
3.2.2. <i>Barreras de entrada</i>	40
3.2.3. <i>Barreras de salida:</i>	40
3.3. Segmentación y pronóstico de ventas	40
3.3.1. <i>Segmentación del mercado objetivo</i>	40
3.3.2. <i>Determinación de la demanda potencial y demanda insatisfecha</i>	40
3.3.3. <i>Potencial y pronóstico de ventas</i>	41
3.4. El cliente objetivo	42
3.4.1. <i>Factores de Compra</i>	42
3.4.2. <i>Influencias externas</i>	43
3.4.3. <i>Influencias internas</i>	43
3.4.4. <i>Enfoques de decisión de compra</i>	43
3.5. Estrategias de marketing	44
3.5.1. <i>Objetivos de marketing</i>	44
3.5.2. <i>Estrategias del producto</i>	44
3.5.3. <i>Estrategias de precio</i>	44
3.5.4. <i>Estrategias de distribución o plaza</i>	45
3.5.5. <i>Estrategias de promoción o publicidad</i>	45
3.5.6. <i>Posicionamiento y estrategia de ingreso</i>	45
3.5.7. <i>Estrategias de acuerdo al ciclo de vida del producto</i>	46
4. OPERACIONES (PRODUCCIÓN)	47
4.1. Diseño y desarrollo de productos	47
4.1.1. <i>Descripción técnica y funcional</i>	47
4.1.2. <i>Características de la calidad (especificaciones del producto central)</i>	47
4.2. Proceso de producción	48

	5
4.3. Tecnología, máquinas y equipos	50
4.3.1. Capacidad de producción	51
4.3.2. Tercerización	52
4.4. Insumos, materias primas y proveedores	53
4.5. La planta	54
4.5.1. Localización de planta	54
4.5.2. Capacidad instalada	56
4.5.3. Distribución de planta	57
CAPÍTULO 3	59
5. FINANZAS	59
5.1. Presupuesto de inversión	59
5.1.1. Inversión en activos fijos	59
5.1.2. Inversión diferida	61
5.1.3. Capital de trabajo	61
5.1.4. Inversión inicial	62
5.2. Presupuesto de operaciones y costos	63
5.2.1. Costos variables unitarios (CVU)	63
5.2.2. Gastos de administración y operación mensuales	64
5.3. Punto de equilibrio (PE)	65
5.4. Estructura de financiamiento	66
5.5. Cash Flow (Flujo de caja)	66
5.6. Evaluación financiera	70
5.6.1. Cálculo del Valor Actual Neto (VAN)	70
5.6.2. Cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR)	71
5.6.3. Cálculo de la razón Beneficio/Costo (B/C)	71
6. SUPUESTOS Y ESCENARIOS	73

	6
6.1. Supuestos Base	73
6.2. Variables externas	73
6.3. Análisis de sensibilidad	74
6.3.1. <i>Definición de escenarios</i>	74
6.3.2. <i>Evaluación de escenario base</i>	75
6.3.3. <i>Evaluación de escenario optimista</i>	75
6.3.4. <i>Evaluación de escenario pesimista</i>	75
CAPÍTULO 4	77
7. ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y LEGAL	77
7.1. Personería jurídica	77
7.2. Registro legal	77
7.3. Organización empresarial	78
7.3.1. <i>Tipo de estructura organizacional</i>	78
7.3.2. <i>Organigrama</i>	78
7.4. Personal de la organización	79
7.4.1. <i>Descripción de los cargos y funciones</i>	79
7.4.2. <i>Políticas de contratación y remuneración</i>	79
7.5. Procedimientos técnico – administrativos	80
7.5.1. <i>Proceso de venta y servicio</i>	80
7.5.2. <i>Procedimiento de gestión de compras</i>	80
7.5.3. <i>Gestión de recursos humanos (RRHH)</i>	81
8. FUENTES DE INFORMACIÓN	82
8.1. Fuentes primarias (estudio de mercado)	82
8.2. Fuentes secundarias de documentos legales y gubernamentales	82
CAPÍTULO 5	84

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	84
9.1. Conclusiones	84
9.2. Recomendaciones	85
REFERENCIAS	87
ANEXOS	91

Índice de tablas

Tabla 1. <i>Naturaleza de la empresa</i>	31
Tabla 2. <i>El producto y su generación de valor</i>	33
Tabla 3. <i>Competidores directos en la ciudad de Cobija</i>	38
Tabla 4. <i>Pronóstico de ventas (Expresado en Bolivianos)</i>	42
Tabla 5. <i>Estrategias de acuerdo al ciclo de vida del producto</i>	46
Tabla 6. <i>Características de calidad del producto</i>	48
Tabla 7. <i>Activos para la producción y operación</i>	50
Tabla 8. <i>Descripción de insumos y materias primas</i>	52
Tabla 9. <i>Proveedores y subcontratistas</i>	53
Tabla 10. <i>Inversión en equipos de computación (Expresado en Bolivianos)</i>	58
Tabla 11. <i>Inversión en muebles y enseres (Expresado en Bolivianos)</i>	58
Tabla 12. <i>Inversión en herramientas (Expresado en Bolivianos)</i>	59
Tabla 13. <i>Inversión en maquinaria y equipos (Expresado en Bolivianos)</i>	59
Tabla 14. <i>Inversiones en activos fijos (Expresado en Bolivianos)</i>	59
Tabla 15. <i>Detalle de la inversión diferida (Expresado en Bolivianos)</i>	60
Tabla 16. <i>Detalle de los costos administrativos (Expresado en Bolivianos)</i>	60
Tabla 17. <i>Inventario inicial de insumos de producción (Expresado en Bolivianos)</i>	61
Tabla 18. <i>Capital de trabajo total (Expresado en Bolivianos)</i>	61
Tabla 19. <i>Resumen de la inversión total (Expresado en Bolivianos)</i>	62
Tabla 20. <i>Estructura de sueldos y salarios iniciales (Expresado en Bolivianos)</i>	63
Tabla 21. <i>Detalle de costos fijos anuales del año 1 (Expresado en Bolivianos)</i>	63
Tabla 22. <i>Estructura de financiamiento (Expresado en Bolivianos)</i>	65

Tabla 23. <i>Detalle anual de amortización e intereses (Expresado en Bolivianos)</i>	65
Tabla 24. <i>Proyección del flujo de caja (Expresado en Bolivianos)</i>	66
Tabla 25. <i>Cálculo detallado del Valor Actual Neto (Expresado en Bolivianos)</i>	69
Tabla 26. <i>Supuestos base del escenario financiero</i>	72
Tabla 27. <i>Variables de los escenarios</i>	73
Tabla 28. <i>Evaluación de escenario optimista (Expresado en Bolivianos)</i>	74
Tabla 29. <i>Evaluación de escenario pesimista (Expresado en Bolivianos)</i>	75
Tabla 30. <i>Proceso de venta y servicio</i>	79
Tabla 31. <i>Procedimiento de gestión de compras</i>	80
Tabla 32. <i>Gestión de RR.HH.</i>	80

Índice de figuras

Figura 1. <i>Interés de visitar Coffee Amazónico</i>	31
Figura 2. <i>Disposición a pagar</i>	36
Figura 3. <i>Características importantes para los clientes</i>	38
Figura 4. <i>Flujo operacional básico</i>	48
Figura 5. <i>Preferencia de ubicación del negocio</i>	53
Figura 6. <i>Ubicación tentativa de Coffee Amazónico</i>	54
Figura 7. <i>Diseño de la planta y zonificación</i>	56
Figura 8. <i>Organigrama inicial</i>	75
Figura 9. <i>Resultado de la encuesta (pregunta 1)</i>	94
Figura 10. <i>Resultado de la encuesta (pregunta 2)</i>	94
Figura 11. <i>Resultado de la encuesta (pregunta 3)</i>	95
Figura 12. <i>Resultado de la encuesta (pregunta 4)</i>	95
Figura 13. <i>Resultado de la encuesta (pregunta 5)</i>	96
Figura 14. <i>Resultado de la encuesta (pregunta 6)</i>	96
Figura 15. <i>Resultado de la encuesta (pregunta 7)</i>	97
Figura 16. <i>Resultado de la encuesta (pregunta 8)</i>	97
Figura 17. <i>Resultado de la encuesta (pregunta 9)</i>	98
Figura 18. <i>Resultado de la encuesta (pregunta 10)</i>	98
Figura 19. <i>Resultado de la encuesta (pregunta 11)</i>	99

Dedicatorias

A mis padres, David Rocabado Catorceno y Glenda Juárez Egüez, por confiar siempre en mí y en mi capacidad, y por su apoyo incondicional en todo momento.

A mis hermanas, Pamela, Romina y Melani, por ser parte fundamental de mi motivación.

A mi familia, especialmente a mi esposo Bladimir Melgar Apuri y a mis hijos, Rebeca Dayrée, Lauren Daviana y Santiago Andréé, por su continuo apoyo que me impidió desistir en este proceso.

Andrea Rocabado Juárez

Dedico este trabajo a Dios, por darme la energía y la fuerza para cumplir con dedicación y voluntad, y por permitirme convivir armoniosamente, respetando y admirando las virtudes de las personas con las que he compartido a lo largo de estos años.

A mis padres, Yeni Gonzales Navi y German Días Conorio, por el apoyo constante que me brindaron en el transcurso de todo este tiempo.

A mi familia, Denis Puerta Argote, y a mis hijos, Yelisa, Yarely e Israel, por el apoyo que me han ofrecido durante el desarrollo de esta etapa.

Adela Díaz González

Agradecimientos

A Dios, por guiarme y guardarme en cada instante, permitiéndome cumplir una meta más en mi vida.

A mi familia, a mi esposo Bladimir Melgar, quien siempre creyó en mí y me sostuvo de la mano. A mis hijos, Rebeca Dayrée, Lauren Daviana y Santiago Andréé, por su comprensión y por aceptar el tiempo que estuve dedicada a la culminación de este trabajo.

A la Universidad Amazónica de Pando, al Área de Ciencias Económicas y Financieras, por la formación profesional brindada en sus aulas. Finalmente, a mis docentes de carrera, por transmitir sus conocimientos, fundamentales para mi formación académica.

Andrea Rocabado Juárez

A Dios, por haberme dado salud, fuerza, fe, voluntad y paciencia para sonreír, soñar, compartir y vivir este tiempo de vida universitaria, y por permitirme cumplir este sueño.

A mi madre, la Sra. Yeni Gonzales Navi, por brindarme su apoyo, su cariño y su amor, por estar presente en los buenos y malos momentos, por creer en mí y por sus oraciones.

A mi esposo, Denis, por brindarme su apoyo en todo el transcurso de mis estudios.

A mis hijos, Yelisa Puerta Díaz, Yarely Puerta Díaz e Israel Puerta Díaz, por estar siempre a mi lado brindándome su apoyo, amor y cariño.

A la Universidad Amazónica de Pando y al Área de Ciencias Económicas y Financieras, por abrirme sus puertas y facilitar mi formación profesional. Por último, a mis docentes, por transmitir sus conocimientos y consejos, aportando de esta manera a mi formación profesional.

Adela Díaz González

Resumen

El presente estudio aborda el diseño de un plan de negocio para la cafetería Coffee Amazónico en la ciudad de Cobija. La formulación del problema fue: ¿Cuáles son los factores de mercado, operativos y financieros que deben considerarse para diseñar un plan de negocios que permita establecer y posicionar de manera rentable y sostenible la cafetería Coffee Amazónico en la ciudad de Cobija? El objetivo general del proyecto fue diseñar un plan de negocio para la cafetería Coffee Amazónico en la ciudad de Cobija, que establezca las consideraciones necesarias para la comercialización de café premium. La metodología se fundamentó en un enfoque cuantitativo, utilizando tipos de investigación exploratorio y descriptivo, y empleando técnicas primarias como la encuesta y la observación directa, así como la documentación. La población objeto de estudio fue determinada a través de un muestreo probabilístico aleatorio simple. Las conclusiones se establecieron en función de los objetivos específicos: El estudio de mercado identificó una demanda potencial elevada y una alta receptividad hacia la propuesta de valor diferenciada, confirmando que el segmento objetivo está dispuesto a pagar precios premium por la calidad del producto; Se determinó la estructura operativa y organizacional como microempresa unipersonal, lo que garantiza la eficiencia, simplifica los requisitos legales y minimiza los costos fijos al inicio de las operaciones; La evaluación económica y financiera confirma la solidez y viabilidad económica del proyecto. El análisis arrojó un VAN positivo y una TIR que supera la tasa de descuento, demostrando que la inversión genera valor económico neto positivo.

***Palabras clave:* Plan de negocio, Café premium, Cafetería.**

Abstract

This study addresses the design of a business plan for the Coffee Amazónico café in the city of Cobija. The problem formulation was: What are the market, operational, and financial factors that must be considered to design a business plan that allows the Coffee Amazónico café to be established and positioned profitably and sustainably in the city of Cobija? The general objective of the project was to design a business plan for the Coffee Amazónico café in the town of Cobija, establishing the necessary considerations for the commercialization of premium coffee. The methodology was based on a quantitative approach, utilizing exploratory and descriptive research types, and employing primary techniques such as surveys and direct observation, as well as documentation. The target population was determined through simple random probabilistic sampling. The conclusions were established based on the specific objectives: The market study identified a high potential demand and strong receptivity toward the differentiated value proposition, confirming that the target segment is willing to pay premium prices for the product's quality; The operational and organizational structure was determined as a sole proprietorship (micro-enterprise), which ensures efficiency, simplifies legal requirements, and minimizes fixed costs at the start of operations; The economic and financial evaluation confirms the project's solidity and economic viability. The analysis yielded a positive Net Present Value (NPV) and an Internal Rate of Return (IRR) that exceeds the discount rate, demonstrating that the investment generates positive net economic value.

***Keywords:* Business plan, Premium coffee, Coffee shop.**

Resumen Ejecutivo

La naturaleza de la empresa es la de una microempresa especializada en el rubro gastronómico, constituida legalmente como empresa unipersonal. Su actividad principal es la comercialización de café premium, priorizando el origen amazónico boliviano, junto con una oferta complementaria de repostería artesanal. La constitución como empresa unipersonal fue elegida por su simplicidad administrativa y legal en la fase de arranque, lo que permite al propietario tener control directo sobre las operaciones y la estrategia del negocio.

El producto central es el café de alta calidad. La ventaja competitiva se sustenta en una doble estrategia: la diferenciación por calidad superior y la experiencia de marca completa, que incluye el ambiente, servicio y narrativa de sostenibilidad, lo que justifica la estrategia de precio premium y la distingue de la oferta genérica de cafeterías tradicionales en la ciudad.

La estructura de mercado tiene características de competencia monopolística, donde la oferta actual no satisface la demanda por productos premium y diferenciados. El segmento de mercado objetivo incluye jóvenes profesionales, universitarios y familias de 18 a 45 años, con poder adquisitivo medio-alto que valoran la calidad y la experiencia. La previsión de ventas se proyecta con una tasa de crecimiento conservadora, basada en la alta intención de compra manifestada en el estudio de mercado, garantizando la cobertura del punto de equilibrio desde el primer año.

El comportamiento del consumidor objetivo revela una disposición al gasto superior a la media para productos alimenticios y bebidas cuando estos ofrecen atributos de alta calidad y diferenciación. Los clientes no solo buscan la bebida, sino la experiencia en el local, el ambiente, la comodidad y el servicio; estos atributos son casi tan cruciales como la calidad y sabor

excepcional del café. Este comportamiento valida la inversión en capacitación de personal y la elección de materia prima premium.

Las estrategias de marketing están diseñadas en torno al marketing mix de las 4 P. En cuanto al producto, se promueve el concepto de origen y sostenibilidad. El precio es premium, justificado por la ventaja competitiva. La plaza se enfoca en una ubicación estratégica de alta visibilidad. La promoción se centrará en la creación de una comunidad a través de estrategias digitales, marketing de experiencia y relaciones públicas que enfatizan la narrativa amazónica del café.

Los volúmenes de producción están determinados por la capacidad operativa mínima necesaria para satisfacer la demanda proyectada, con potencial de crecimiento modular. El proceso productivo se basa en la estandarización de recetas para asegurar la consistencia del café de alta calidad, mitigar la variabilidad y asegurar la eficiencia en los tiempos de servicio. La localización del local comercial se priorizará en una zona céntrica y de alto flujo peatonal del segmento objetivo como es la av. 6 de agosto, maximizando el acceso y la visibilidad.

La inversión total de Bs. 363.772 se destinará a equipamiento, adecuación del local y capital de trabajo. Los costos fijos se mantendrán bajos debido a la estructura plana. El punto de equilibrio es de 19.195 transacciones anuales, dando un margen de seguridad de 20% respecto a las ventas proyectadas. La rentabilidad financiera es altamente positiva: los indicadores clave como el VAN de Bs 25.534, TIR de 14.3% y una relación B/C de 1.07, demuestran que son robustos, superando la tasa de descuento del proyecto de 12% y confirmando que la inversión propuesta en el plan de negocio genera un valor económico neto positivo.

CAPÍTULO 1

1.1. Antecedentes

El sector cafetalero boliviano refleja una dualidad notable: mientras el país produce café gourmet de alta calidad reconocido internacionalmente, depende en gran medida de las importaciones para abastecer su consumo interno. En 2018 se exportaron 1,4 millones de kilos de café gourmet por un valor de 9,3 millones de dólares, pero al mismo tiempo se importaron 3,2 millones de kilos de café soluble por 15,5 millones de dólares (Molina Saucedo, 2025, p. 50). Esta contradicción evidencia la débil conexión entre la producción nacional y los hábitos de consumo, donde solo el 20% de los consumidores en las principales ciudades elige café molido de origen boliviano (Molina Saucedo, 2025, p. 75). Este escenario representa una oportunidad para impulsar el reconocimiento del café nacional y fomentar una cultura de consumo basada en la calidad y el origen local.

En el ámbito regional, el departamento de Pando muestra un contexto favorable para el desarrollo de emprendimientos de este tipo. Según el Instituto Nacional de Estadística (2025), su PIB creció un 3,53% en 2024, impulsado por los sectores de comercio con un 10,26% y construcción con el 32,04%. Incluso el subsector de restaurantes y hoteles registró una variación positiva del 2,10%, reflejando una economía dinámica. Este crecimiento se ve reforzado por el aumento del PIB per cápita, que pasó de 2.145 dólares en 2020 a 2.469 dólares en 2023 (La Patria, 2024), lo que indica una población con mayor capacidad adquisitiva y predisposición hacia productos de valor agregado.

Si bien la producción cafetalera de Pando aún es modesta con 22 toneladas anuales según el IBCE (2025), su potencial cualitativo ha sido reconocido internacionalmente. La Embajada de Suecia (2025) destacó el “alto potencial para el café robusta de Pando”, lo que respalda la

inversión en este producto. Además, la creación de la Empresa Municipal Beneficiadora de Café Amazónico en Filadelfia, con una proyección de más de 480 toneladas anuales de café torrado y molido (Ahora El Pueblo, 2025), garantiza una fuente local confiable y competitiva.

Paralelamente, las tendencias globales apuntan hacia un consumo más consciente, donde los productos orgánicos, sostenibles y con denominación de origen ganan protagonismo. El IBCE (2025) resalta que la demanda de cafés especiales y de comercio justo continúa en ascenso (p. 2), mientras que los consumidores internacionales buscan “una historia transparente desde la planta hasta la taza” (Embajada de Suecia, 2025). En este contexto, se consolidan las condiciones ideales para la propuesta de Coffee Amazónico, que responde a un mercado en expansión, un entorno local favorable y una creciente valorización del café boliviano.

1.2. Descripción del Problema

El objeto de estudio del presente proyecto de grado es el diseño de un plan de negocio para la cafetería Coffee Amazónico en la ciudad de Cobija,

El origen de la problemática radica en la profunda brecha existente entre las necesidades de un segmento de consumo joven y profesional en ascenso y la oferta de servicios gastronómicos locales, la cual se mantiene estancada en modelos tradicionales. Mientras que en centros urbanos desarrollados el café ha pasado de ser un simple producto a convertirse en el eje de un tercer lugar para la productividad, con una creciente demanda de cafés especiales, orgánicos y de comercio justo, así como una valoración de experiencias de consumo integrales que combinen calidad, ambiente y valores de sostenibilidad (IBCE, 2025; El Deber, 2024), en Cobija predomina una oferta híbrida de pensiones o pastelerías donde el café es un insumo secundario, generalmente de tipo comercial o soluble, servido sin estándares de barismo y en ambientes que no están diseñados para la permanencia prolongada del cliente.

Las causas de esta problemática son de carácter estructural y operativo. Existe una notable contradicción entre el potencial de Pando como productor de café de alta calidad y la realidad del consumo interno en su capital, donde los establecimientos prefieren minimizar costos utilizando cafés procesados de bajo valor organoléptico (Molina Saucedo, 2025). A esto se suma una infraestructura de servicios deficiente que ignora las necesidades tecnológicas del consumidor actual; la ausencia de redes Wi-Fi de libre acceso y, fundamentalmente, la inexistencia de estaciones de carga o tomacorrientes para dispositivos móviles en los locales comerciales, genera un obstáculo crítico para la realización de trabajos colaborativos o estudio independiente.

Los efectos de esta situación se manifiestan en la frustración de la comunidad universitaria y profesional de Cobija, que ante la falta de espacios climatizados y equipados para resistir las habituales jornadas de lluvia torrencial o el calor extremo de la región, se ve obligada a realizar sus actividades en entornos informales o precarios que afectan su productividad y confort. Desde una perspectiva socioeconómica, se desaprovecha la oportunidad de capitalizar el crecimiento económico y el incremento del poder adquisitivo registrado en Pando (INE, 2025; La Patria, 2024) para dinamizar la cadena de valor del café regional, generar empleo formal y diversificar la oferta turística y recreativa de la ciudad.

Esta situación se considera un problema de investigación relevante porque la persistencia de esta laguna comercial limita el desarrollo del ecosistema emprendedor de Cobija y perpetúa la fuga de valor hacia el consumo informal. Si el problema persiste, la ciudad continuará careciendo de un espacio que armonice la identidad amazónica con las exigencias de la modernidad, desaprovechando la oportunidad de profesionalizar la atención al cliente, la cual es percibida empíricamente como una debilidad constante en la región. Por tanto, el

problema no es solo la falta de un local, sino la carencia de un instrumento técnico-estratégico que valide la viabilidad de un modelo de negocio capaz de transformar el café regional de una materia prima de exportación en una experiencia de consumo final de alto valor agregado, resolviendo así el desequilibrio entre una demanda latente de modernidad y una oferta local obsoleta.

1.3. Formulación del problema

¿Cuáles son los factores de mercado, operativos y financieros que deben considerarse para diseñar un plan de negocios que permita establecer y posicionar de manera rentable y sostenible la cafetería Coffee Amazónico en la ciudad de Cobija?

1.4. Justificación

La presente investigación se realiza con el fin de estructurar una solución empresarial técnica y metódica ante la ausencia de espacios especializados de consumo de café en Cobija. Existe una demanda creciente a nivel global y nacional por cafés especiales, orgánicos y asociados a prácticas de comercio justo (IBCE, 2025).

La ejecución de este estudio se justifica por la necesidad de validar un modelo de negocio que actúe como un eslabón perdido entre el potencial cafetalero de Pando y el consumidor urbano. Se busca demostrar que es posible transitar de una cultura de consumo de café soluble hacia una de café de especialidad, aprovechando la ubicación estratégica de Cobija para crear un centro de convergencia social que responda a las dinámicas actuales de trabajo y educación superior, las cuales demandan entornos más sofisticados que los ofrecidos por la gastronomía tradicional de la ciudad.

Los aportes prácticos de esta investigación se centran en la provisión de un documento de planificación estratégica que reduce la incertidumbre de inversión y establece estándares operativos replicables para el sector de servicios local.

El trabajo aporta soluciones logísticas tangibles, como el diseño de áreas de trabajo informal equipadas con conectividad y ergonomía, pensadas específicamente para el clima y el ritmo de vida pandino. Además, el estudio propone un canal de comercialización directa para el café amazónico, lo que permite que el conocimiento sobre el origen y la calidad del grano se convierta en un activo comercial, profesionalizando la figura del preparador de café y elevando el estándar de la atención al cliente en el municipio mediante protocolos de servicio que prioricen la eficiencia y la calidez.

Finalmente, esta investigación beneficia a diversos actores de la sociedad civil y económica de Pando. Los beneficiarios primordiales son los estudiantes y profesionales de Cobija, quienes obtendrán un espacio digno y funcional para el desarrollo de sus actividades intelectuales y sociales.

De igual manera, se beneficia de forma indirecta a los productores de café del departamento, al proponer y replicar la filosofía de emprendimientos exitosos que ya trabajan con productores de la Amazonía bajo esquemas de comercio justo (ANF, 2025) que valora y visibiliza su trabajo ante el consumidor final. En última instancia, el proyecto favorece el desarrollo local de Cobija mediante la generación de nuevas fuentes de empleo formal y la diversificación de su matriz económica, demostrando que la inversión en servicios con valor agregado es una vía viable para fortalecer la identidad regional y el dinamismo empresarial en la Amazonía boliviana.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Diseñar un plan de negocio para la cafetería Coffee Amazónico en la ciudad de Cobija, que establezca las consideraciones necesarias para la comercialización de café premium.

1.5.2. Objetivos específicos

- Efectuar un estudio de mercado para identificar las tendencias de consumo y establecer la demanda potencial del café premium, con el fin de diseñar una oferta adecuada para los clientes.
- Determinar la estructura de operaciones de producción, así como la organización administrativa y legal del negocio, asegurando su funcionamiento eficiente y sostenible.
- Realizar un estudio económico y financiero, aplicando indicadores como VAN, TIR y la relación costo-beneficio, con el propósito de evaluar la rentabilidad y viabilidad económica de la cafetería.

1.6. Marco Conceptual

1.6.1. Plan de Negocios

“Es una herramienta que permite a las organizaciones trazar una ruta por medio de la cual alcanzará todos y cada uno de sus objetivos y metas propuestas, destacando entre ellas la rentabilidad esperada” (Gaytán Cortés, 2020)

1.6.2. Emprendimiento

“Emprendimiento es una manera de ver las cosas y un proceso para crear y desarrollar actividades económicas con base en el riesgo, la creatividad y la innovación, al gestionar una organización nueva o una ya existente” (Julie, 2005 citado por Vargas-Ramírez et. al., 2020)

“El emprendimiento, como proceso de innovación y creación de valor, desempeña un papel trascendental en el desarrollo económico y social, especialmente en contextos de incertidumbre y transformación.” (Benítez Pincay et. al., 2024)

1.6.3. Café orgánico

“La producción de café orgánico es considerada como un producto sostenible en el cual se emplean diferentes prácticas agroecológicas con el propósito de evitar utilizar productos químicos que son nocivos tanto para la planta del café.” (Limachi Nina, 2021)

1.6.4. Marketing gastronómico

“Permite fortalecer la gastronomía de diversos lugares, logrando mostrar los gustos, sabores y cultura de una sociedad. Es proponer una mirada a los diversos platos de una región, donde se da origen a la identidad, gentilicio e idiosincrasia” (Espinoza Espinoza, 2020)

1.6.5. Marketing mix

“El marketing mix es la mezcla de cuatro elementos que van a suponer la efectiva ejecución de una estrategia de marketing. Su papel en este es crucial ya que en esencia se trata

de crear productos y servicios que satisfagan a los consumidores de forma tal que el precio, distribución y promoción se conciban como un todo.” (Yépez-Galarza et. al., 2021)

1.6.6. Propuesta de valor

“La propuesta de valor expone el valor medible o los beneficios tangibles que un producto o servicio proporciona a los consumidores” (Marín-Sanchiz et. al., 2023)

1.6.7. Comercio justo

“Una relación de intercambio basada en el diálogo, la transparencia y la confianza, que busca mayor justicia en la actividad comercial. Contribuye al desarrollo sustentable de los pequeños y pequeñas productoras, ofreciendo mejores condiciones comerciales y asegurando que se cumplan sus derechos.” (Aguilar Poaquiza et. al., 2021)

1.6.8. Estrategia de diferenciación

“Se define como la capacidad de una empresa para ofrecer un producto similar a sus competidores, pero con cualidades únicas que se enfocan en la calidad.” (Franco et. al., 2022)

1.6.9. Experiencia del consumidor

“La experiencia del consumidor está constituida por unos estímulos sensoriales perceptibles a través de los sentidos, es decir, por medio de la vista, el oído, el tacto, el gusto y el olfato, centrándose en conseguir un impacto sensorial en el individuo.” (Carbache Mora et. al., 2020)

1.6.10. Empresa unipersonal

“Se refiere a una persona natural que ejerce el comercio de forma independiente y por cuenta propia. Esta actividad económica debe ser realizada de manera habitual, es decir, de forma continua y constante.” (Abogados Bolivia, 2025)

1.6.11. Punto de equilibrio

“Es el número exacto de productos o servicios que una empresa necesita vender para no ganar ni perder dinero. Es el momento en que los ingresos cubren todos los gastos y el beneficio es exactamente cero.” (Rus Arias, 2025)

1.6.12. Tasa de descuento

“La tasa de descuento es el coste que se aplica para traer al presente una cantidad de dinero que se recibirá en el futuro. En otras palabras, es el precio de esperar. Se utiliza para calcular el valor presente de pagos o ingresos futuros. Este concepto es clave en el análisis de inversiones, ya que nos permite comparar correctamente cantidades de dinero que se reciben en momentos distintos del tiempo.” (Pareja, 2024)

1.6.13. Valor actual neto (VAN)

“El valor actual neto (VAN) es un criterio de inversión que consiste en actualizar los cobros y pagos de un proyecto o inversión para conocer cuánto se va a ganar o perder con esa inversión.” (Velayos Morales, 2025)

1.6.14. Tasa interna de retorno (TIR)

“La tasa interna de retorno (TIR) es la rentabilidad esperada que ofrece una inversión y se mide en porcentaje sobre la inversión realizada. Cuánto más alta es la TIR mayor es la rentabilidad esperada de la inversión.” (Sevilla Arias, 2025)

1.6.15. Mercado

“Un mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio. Estos compradores comparten una necesidad o deseo particular que puede ser satisfecho a través de relaciones de intercambio” (Kotler & Armstrong, 2013)

1.7. Metodología

1.7.1. Tipo de investigación

La presente investigación se enmarca en los tipos exploratorio y descriptivo.

Adopta un carácter exploratorio debido a que el fenómeno de estudio, la viabilidad de una cafetería con una propuesta de valor basada en café premium, orgánico, sostenible y con origen amazónico priorizado, representa un tema relativamente novedoso dentro del contexto específico de Cobija. Este abordaje permite al investigador familiarizarse con las dinámicas específicas del problema, delimitar el alcance del mercado no explotado y sentar las bases para la investigación.

Simultáneamente, la investigación es de tipo descriptivo, ya que busca medir, caracterizar y analizar de manera sistemática y objetiva las variables críticas del mercado. Este enfoque se aplica para especificar las propiedades, características y perfiles fundamentales del entorno, incluyendo el perfil del consumidor, los hábitos de consumo, la oferta competitiva existente y las condiciones operativas y financieras del sector. La finalidad de este componente descriptivo es proporcionar una representación precisa y estructurada de la realidad objeto de estudio, necesaria para la formulación de estrategias empresariales.

1.7.2. Enfoque metodológico

El estudio se desarrolla bajo un enfoque cuantitativo. Este enfoque se considera el más adecuado para los objetivos planteados, ya que permite la cuantificación y el análisis estadístico de los datos recogidos del mercado, posibilitando la generalización de los hallazgos y la proyección de escenarios futuros con un mayor grado de objetividad. La aplicación de este enfoque se materializa en la recolección de datos numéricos a través de instrumentos

estandarizados, como encuestas, cuyo posterior tratamiento estadístico facilita la identificación de tendencias, patrones de comportamiento y la cuantificación del potencial de mercado.

1.7.3. Métodos de investigación

La investigación emplea los métodos descriptivo y analítico.

El método descriptivo se aplica para caracterizar de manera sistemática y objetiva la realidad del mercado y el entorno operativo en Cobija. Este enfoque permite medir y detallar las variables críticas del estudio, tales como el perfil socio-demográfico del consumidor potencial, sus hábitos de consumo, las preferencias de productos, la estructura de la competencia y las condiciones económicas del sector. La función de este método es proporcionar una fotografía precisa y detallada del contexto en el que se insertará el proyecto.

Posteriormente, se aplica el método analítico, el cual permite profundizar en la información recabada. Este método se utiliza para descomponer el fenómeno de estudio en sus partes constitutivas, examinar las relaciones entre las variables identificadas y evaluar las implicaciones de los hallazgos descriptivos. A través del análisis, se interpretan los datos del mercado para definir la estrategia competitiva, se diseccionan los procesos operativos para optimizar la eficiencia y se evalúan los componentes financieros para determinar la rentabilidad y el riesgo. La integración de ambos métodos permite no solo diagnosticar la situación actual, sino también formular un plan de negocio estratégico y fundamentado, transformando los datos descriptivos en decisiones de gestión y proyecciones viables.

1.7.4. Técnicas e instrumentos de investigación

Para la recolección sistemática de información que sustenta el presente plan de negocio, se emplearon técnicas de investigación primarias y secundarias, cada una con sus instrumentos específicos:

- Encuesta: Técnica primaria que cuantifica y caracteriza opiniones, hábitos y preferencias de la población objetivo en Cobija. El instrumento utilizado es un cuestionario estructurado en formato digital, con preguntas cerradas y escalas Likert para determinar la demanda potencial, el perfil del consumidor y la disposición al pago.
- Observación directa: Técnica primaria aplicada para el análisis objetivo del entorno competitivo. El instrumento es una guía de observación estandarizada, que registra la afluencia de clientes, la gama de productos, los precios y la calidad percibida del servicio en los establecimientos competidores.
- Documentación: Técnica secundaria que consiste en la localización, selección y análisis crítico de información preexistente y confiable. El instrumento fundamental son las fichas bibliográficas, utilizadas para sistematizar datos de libros, artículos, publicaciones oficiales del INE, IBCE y normativas legales, construyendo así el marco teórico y contextual.

1.7.5. Población y muestra

La población objeto de estudio para la presente investigación está delimitada por el criterio de edad. Según los datos del Censo de población y vivienda 2024 realizado en Bolivia por el INE, Cobija cuenta con una población de 55.114 habitantes. Considerando que aproximadamente el 65% de esta población es mayor de 18 años, se establece una población meta o población objeto de estudio de 35.824 habitantes. No obstante, para efectos de precisión en el análisis de mercado, la investigación identifica como segmento objetivo a personas entre 18 y 45 años, quienes representan aproximadamente el 48% de la población total. En la población y muestra se mantiene el universo de adultos completo para capturar no solo al cliente

frecuente, sino también al cliente potencial ocasional de otros rangos etarios, otorgando mayor robustez estadística al estudio.

Para la selección de una porción representativa de la población, se aplicará un muestreo probabilístico aleatorio simple, el cual garantiza que cada individuo de la población meta tenga una probabilidad conocida y equitativa de ser seleccionado.

Para determinar cuántas personas deben participar en la investigación, se utilizó la fórmula diseñada para asegurar que la muestra sea representativa de la población total. Con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%, se procedió de la siguiente manera:

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

Donde:

- n es el tamaño de la muestra requerido.
- N es el tamaño de la población, estimado en 35.824 adultos en Cobija.
- Z es el valor z correspondiente al nivel de confianza del 95%, que es 1.96.
- p es la proporción esperada de la población que tiene la característica de interés, supuesta en 50% para maximizar la variabilidad, es decir, $p = 0.5$
- E es el margen de error permitido, fijado en 5%, equivalente a: $E = 0.05$

Sustituyendo estos valores en la fórmula tenemos:

$$n = \frac{35,824 * 1.96^2 * 0.5 * (1 - 0.5)}{0.05^2 * (35,824 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * (1 - 0.5)}$$

$$n = \frac{35,824 * 3.8416 * 0.5 * 0.5}{0.0025 * 35,823 + 3.8416 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{34,405.3696}{89.5575 + 0.9604}$$

$$n = \frac{34,405.3696}{90.5179}$$

$$n = 380.0946$$

La aplicación de la fórmula estadística determina que la investigación requiere una muestra mínima de 380 encuestas. Este tamaño muestral permitió generalizar los hallazgos a toda la población meta con un alto grado de confiabilidad estadística. Los cuestionarios fueron distribuidos de manera proporcional en diferentes puntos de la ciudad, asegurando la representatividad de los distintos sectores socioeconómicos y zonas de alta afluencia de la población objetivo.

1.7.6. Tipo de muestra

La presente investigación utiliza un muestreo probabilístico aleatorio simple, dado que se busca garantizar que cada individuo de la población meta tenga la misma probabilidad de ser seleccionado.

La selección de los participantes se realizó de manera proporcional en distintos puntos de la ciudad, asegurando la inclusión de los diferentes sectores socioeconómicos y áreas de alta afluencia de la población objetivo. Esta estrategia permite que los resultados obtenidos puedan generalizarse a toda la población meta con un alto grado de confiabilidad, asegurando que las conclusiones sobre el perfil del consumidor, hábitos de consumo y preferencias de productos sean representativas del contexto local.

En síntesis, la elección de un muestreo probabilístico aleatorio simple y un tamaño de muestra calculado estadísticamente garantiza la validez y confiabilidad de la información recopilada, constituyendo una base sólida para el análisis de mercado y la formulación del plan de negocios de Coffee Amazónico.

CAPÍTULO 2

2. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

2.1. Naturaleza de la empresa

Coffee Amazónico se constituirá formalmente como una empresa unipersonal, figura jurídica contemplada en la normativa boliviana. Esta elección se alinea con la escala inicial del proyecto y la gestión directa de la emprendedora, e implica la inscripción obligatoria en el Servicio Plurinacional de Registro de Comercio (SEPREC) para obtener la matrícula de comercio, cumpliendo así con los requisitos esenciales para operar.

En función de los criterios cuantitativos y cualitativos establecidos por la Ley N° 947, la empresa se clasifica como una microempresa. Esta categoría es adecuada para la estructura inicial del proyecto.

Respecto a su actividad económica, la empresa se enmarca en el sector terciario o de servicios. Según la Clasificación de Actividades Económicas de Bolivia, CAEB (INE, 2022), la actividad se clasifica en la división 56, de servicios de alimentos, centrándose en el grupo de cafeterías, a través de la preparación y servicio de café premium, infusiones y repostería artesanal para consumo inmediato en el local de Cobija.

En síntesis, la naturaleza de la empresa se describe en la siguiente tabla:

Tabla 1.

Naturaleza de la empresa

Aspecto	Detalle	Base regulatoria
Tipo de empresa	Empresa unipersonal	Código de Comercio
Tamaño	Microempresa	Ley N° 947
Sector	Terciario o de servicios	
Clasificación	Servicio de comida en cafeterías y otros.	CAEB - INE

Nota: Elaboración propia.

2.2. Concepto de negocio

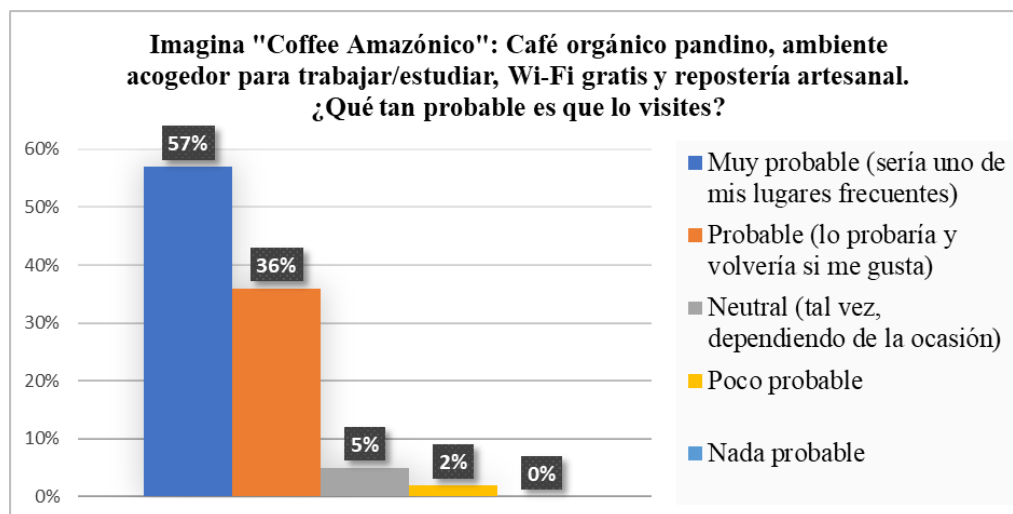
El concepto de negocio de Coffee Amazónico se articula como la creación de un ecosistema de experiencia funcional y de valor social para Cobija, trascendiendo la simple venta de productos gastronómicos. La esencia del negocio radica en proveer un espacio social premium que satisface la demanda de ambientes cómodos para el trabajo, el estudio o el esparcimiento moderno, dirigido a jóvenes profesionales, estudiantes y trabajadores. Esta propuesta de valor integral se cimenta en tres pilares de diferenciación clave:

- 1) Uso de café premium que prioriza el origen amazónico de Pando.
- 2) Disposición de un ambiente acogedor y funcional con mobiliario ergonómico, conectividad Wi-Fi y puntos de energía.
- 3) Compromiso de responsabilidad social mediante el apoyo a la cadena de valor y productores locales.

Esta conceptualización fue validada por el estudio de mercado, demostrando una clara aceptación y un alto interés del 93% de los encuestados como muestra la figura 1:

Figura 1.

Interés de visitar Coffee Amazónico



Nota: Elaboración propia. En base a resultados del estudio de mercado (pregunta 9)

2.3. El producto y su generación de valor

La oferta de Coffee Amazónico se define como un producto integral que fusiona bienes tangibles como las bebidas a base de café premium, repostería artesanal y snacks ligeros, con un servicio intangible de experiencia. La cartera de productos se basa en la evidencia empírica del mercado, priorizando las bebidas con café y los acompañamientos dulces y salados.

El público objetivo primario son los segmentos de Cobija de 18 a 45 años, principalmente estudiantes y profesionales independientes. El análisis demográfico demuestra que los grupos más atraídos son los estudiantes de 26-35 años y los empleados de 36-45 años.

La empresa satisface la necesidad de consumo de calidad, el deseo de estatus y la experiencia. La principal necesidad no gastronómica cubierta es la demanda de un lugar confortable y social para el estudio o el trabajo, un atributo altamente valorado en la encuesta.

La elección del consumidor se basará en la estrategia de diferenciación de Coffee Amazónico, se sustenta en la calidad y sabor excepcional del café, calificado como muy importante por el 71% de los encuestados y la amabilidad y eficiencia del personal, priorizada por el 70.5%. El negocio capitaliza estos atributos junto con el compromiso de sostenibilidad y el origen regional, posicionándose como la opción preferida de alto valor en Cobija.

Tabla 2.

El producto y su generación de valor

Componente de valor	Detalle clave
¿Qué vendemos?	Un producto integral: café de calidad y acompañamientos + experiencia premium.
¿A quién vendemos?	Personas entre 18 y 45 años, principalmente empleados/as, estudiantes y profesionales independientes.
¿Qué necesidad o deseo satisfacemos?	Necesidad de consumo de calidad y deseo de experiencia. Principalmente, un lugar funcional, confortable y social.
¿Por qué nos eligen a nosotros?	Por la estrategia de diferenciación, basada en calidad y sabor excepcional del café, amabilidad y eficiencia del personal.

Nota: Elaboración propia.

2.4. Misión, Visión, Valores

2.4.1. Misión

Brindar a la comunidad de Cobija una experiencia de consumo premium y un espacio de encuentro inspirador, ofreciendo café de calidad superior, priorizando el orgánico amazónico y repostería artesanal, respaldados por un servicio excepcional. La empresa se compromete a ser un motor de desarrollo local, fomentando el comercio justo con productores de Pando.

2.4.2. Visión

Consolidarnos como la cafetería de referencia en Cobija y Pando, reconocida por la calidad inigualable del producto, la propuesta de valor innovadora y el firme compromiso comunitario. Aspiramos a ser el punto de encuentro preferido y embajadores del café boliviano en la región.

2.4.3. Principios y valores

La filosofía de Coffee Amazónico se fundamenta en:

- ✓ Calidad y prioridad en granos de café orgánico y frescura de insumos.
- ✓ Innovación de productos que resalten los sabores únicos de la Amazonía boliviana.
- ✓ Apoyo a productores locales mediante prácticas de comercio justo y promoción regional.

2.5. Claves de gestión

Para asegurar la rentabilidad y el cumplimiento de la promesa de valor, Coffee Amazónico monitoreará críticamente los siguientes indicadores:

- Índice de satisfacción del cliente: Medición periódica de la percepción sobre el servicio y la calidad del producto, dada su alta valoración en el estudio de mercado.
- Rotación de inventario del café: Gestión óptima de stocks para asegurar la frescura y calidad del café orgánico ofrecido, manteniendo la promesa premium de la marca.

- Tiempo Promedio de Atención: Indicador de la eficiencia operativa, clave para los clientes que utilizan el local para trabajar y valoran la productividad.

2.6. Estrategia competitiva

Para su posicionamiento en el mercado de Cobija, Coffee Amazónico adoptará una Estrategia Genérica de Diferenciación con un Enfoque en un Nicho Específico. Esta elección estratégica se justifica al considerar la escala inicial del proyecto, la naturaleza premium de sus insumos y la necesidad de ofrecer un valor percibido superior para no competir frontalmente en el mercado de precios bajos, donde la sostenibilidad económica sería inviable.

La diferenciación se construye sobre la base de atributos únicos que no son fácilmente replicables por la competencia directa: la calidad integral del producto (café premium orgánico con prioridad amazónica), el diseño meticuloso de la experiencia de servicio y la coherencia de la imagen de marca con valores de responsabilidad social y comunitaria. Esta estrategia permite cobrar un precio premium aceptado por el cliente, según se evidencia en la alta disposición de pago manifestada en la encuesta.

Se aplica un enfoque en la diferenciación al concentrar los recursos y esfuerzos en el segmento más rentable y susceptible a valorar la propuesta: jóvenes profesionales y estudiantes universitarios de 18 a 45 años. Para este nicho, la diferenciación por servicio, específicamente el ofrecimiento de Wi-Fi de alta velocidad, tomacorrientes y un ambiente tranquilo para el trabajo/estudio, constituye un beneficio más valorado que la media, convirtiendo la cafetería en un "tercer lugar" indispensable en su rutina. La sinergia entre la calidad del café y el diseño del ambiente de trabajo asegura una alta lealtad y una ventaja competitiva sostenible.

3. MERCADO

3.1. Productos mercadotécnicos

3.1.1. Descripción del producto y servicio

La oferta de valor de Coffee Amazónico es un producto integral que combina bienes tangibles de alta calidad con un servicio intangible que garantiza una experiencia superior. El producto central es el café premium, con un compromiso explícito en priorizar los granos orgánicos de origen amazónico boliviano de la región de Pando. Esta estrategia asegura la calidad superior y minimiza el riesgo de suministro. La carta se complementa con jugos naturales, repostería artesanal y comida salada ligera como sándwiches, empanadas y salteñas, basándose en la alta demanda identificada en el mercado

3.1.2. Características, usos, especificaciones y empaque

Las bebidas de café se ofrecen en un rango estandarizado de tamaños, buscando satisfacer diversas necesidades, desde el consumo rápido como el Expreso de 60 ml, hasta las bebidas para estancias prolongadas como el Moca de 360 ml.

La presentación se diferencia en dos aspectos: para el consumo en local, se prioriza la experiencia premium utilizando tazas de porcelana y vasos de vidrio. Para el servicio de llevar, la empresa utiliza empaques biodegradables (Eco paper + PLA), evitando el uso de plásticos y reforzando el pilar de sostenibilidad de la marca.

Coffee Amazónico satisface tres conjuntos de necesidades fundamentales:

- Necesidad fisiológica y de calidad: Cubre el consumo de alimentos y bebidas, siendo la calidad del café premium la principal motivación de compra.
- Necesidad funcional: Provee un ambiente confortable, Wi-Fi de calidad y puntos de energía, resolviendo la necesidad de un espacio para el trabajo, estudio o socialización.

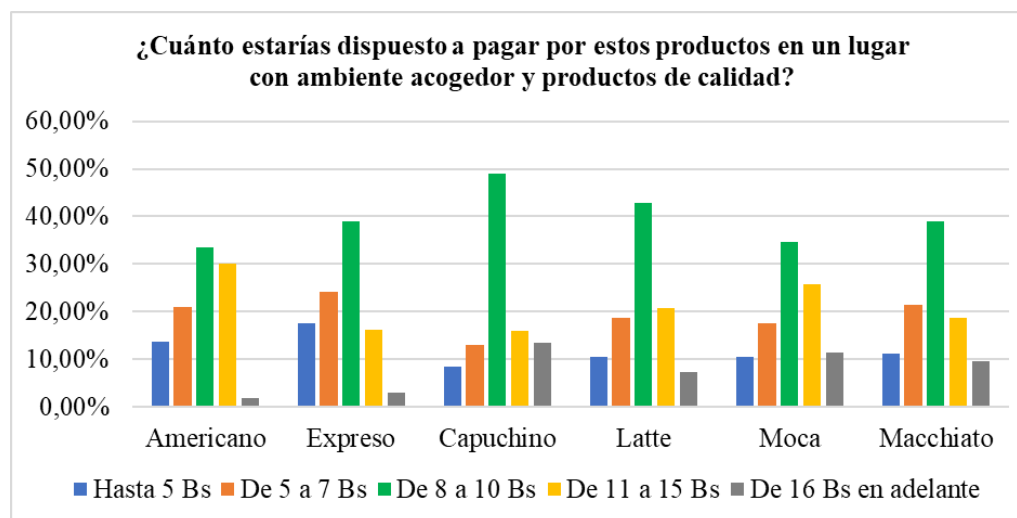
- Deseo de pertenencia regional: La priorización del café de origen amazónico boliviano capitaliza la identidad regional de Pando, ofreciendo al consumidor la oportunidad de reforzar su orgullo y conexión con la riqueza local.

3.1.3. Estructura de precios y condiciones de venta

La estructura de precios de Coffee Amazónico se alinea con la disposición de pago identificada en el estudio de mercado, donde el 49% de los encuestados sitúa su preferencia para bebidas especializadas en el rango de 8,00 Bs a 10,00 Bs. Bajo esta premisa, la empresa establece sus precios de lista para bebidas individuales dentro de este margen, garantizando competitividad y accesibilidad. El CVU de una taza de café especializado esta entre 3 y 4 Bs.

Figura 2.

Disposición a pagar



Nota: Elaboración propia. En base a resultados del estudio de mercado (pregunta 8)

Sin embargo, el modelo de negocio se proyecta sobre un Ticket Promedio de Venta de 20,00 Bs. Este valor representa la unidad de análisis financiera y no el precio de un producto único; el ticket promedio constituye una transacción compuesta habitualmente por una bebida de especialidad y un acompañamiento sólido (repostería o snacks). Esta estrategia de venta

cruzada permite satisfacer la expectativa de precio del cliente por su café, mientras se eleva el valor de la transacción final para asegurar la rentabilidad operativa y el sostenimiento de los servicios de valor agregado (Wi-Fi de alta velocidad y ambiente climatizado). Las condiciones de venta serán al contado y se aceptarán múltiples medios de pago electrónicos incluidas las transferencias QR, facilitando la transacción para el segmento objetivo.

3.2. Potencial de mercado y competencia

El potencial de mercado de Coffee Amazónico está definido por la población con autonomía de consumo en Cobija. Este mercado potencial asciende a 35.824 habitantes, que representa el 65% mayores de edad de la población según el censo del 2024

El mercado real se reduce al considerar los hábitos de consumo reportados. Un total del 93% de los encuestados afirmó que les interesaría visitar una cafetería con la propuesta de valor de Coffee Amazónico, lo que indica un mercado sensible y receptivo a la diferenciación.

3.2.1. Estructura y descripción de la competencia

El entorno competitivo en Cobija se compone principalmente de negocios híbridos como pastelerías y panaderías con servicio de cafetería, lo que representa una oportunidad para una cafetería especializada en café premium.

Tabla 3.

Competidores directos en la ciudad de Cobija

Competidor	Tipo de oferta	Nivel de precio	Calidad/experiencia	Clientes día	Clientes Anuales
Un bocado del cielo	Bebidas frías/calientes, comidas, helados y waffles.	Medio	Media	40	14400
Cafetería Las brujitas	Bebidas calientes y repostería general.	Bajo	Media	30	10800
Keola café	Desayunos, sándwiches, frappés y licuados.	Medio	Medio	35	12600

Otros menores	Misceláneos con café de acompañamiento	Medio	Baja	40	14400
---------------	--	-------	------	----	-------

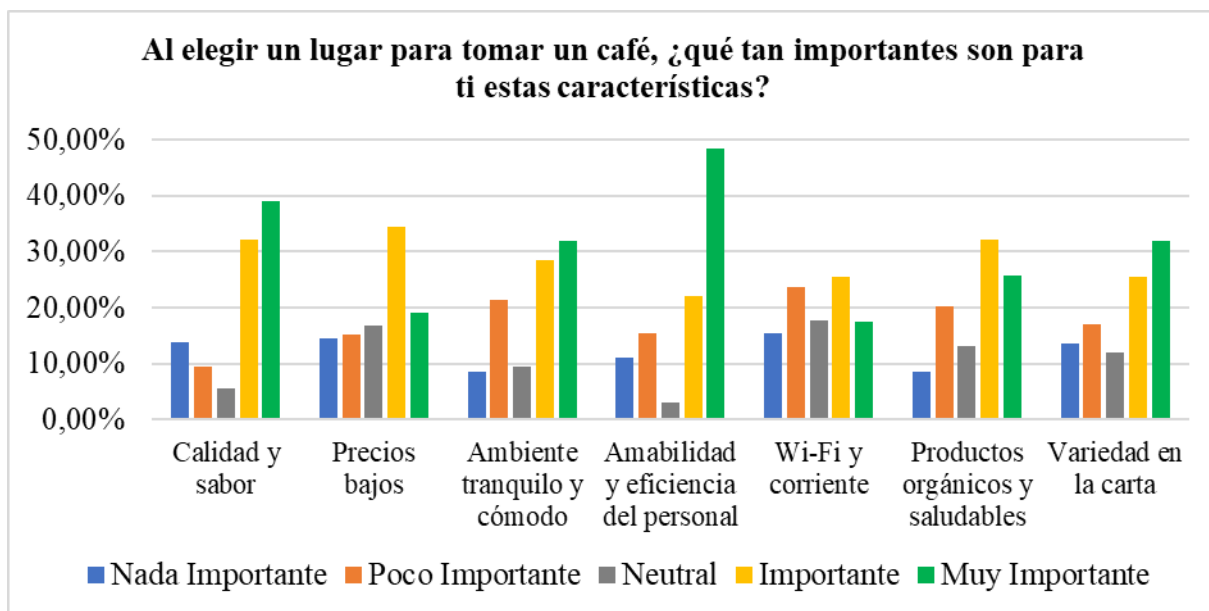
Nota: Elaboración propia. En base a la observación directa de competidores

Los competidores directos operan mayormente con estrategias de volumen (precios medios/bajos) y ofrecen una calidad de experiencia media. Esta estructura crea una brecha competitiva que Coffee Amazónico capitaliza mediante su estrategia de diferenciación.

La estrategia se valida en que los clientes priorizan la calidad y sabor del café, así como la amabilidad y eficiencia del personal, atributos que son el eje central de la propuesta de Coffee Amazónico.

Figura 3.

Características importantes para los clientes



Nota: Elaboración propia. En base a resultados del estudio de mercado (pregunta 7)

Los competidores sustitutos incluyen tiendas de snacks, comida rápida y panaderías, las cuales satisfacen la necesidad básica de consumo, pero no replican la experiencia social, el ambiente funcional o el producto especializado de café premium.

3.2.2. Barreras de entrada

Las principales barreras para el ingreso de nuevos competidores especializados al mercado de cafeterías premium en Cobija son: el alto requerimiento de capital inicial para equipos y adecuación del local, la complejidad logística para asegurar un abastecimiento constante de café orgánico y de origen amazónico, y la necesidad de cumplir rigurosamente con las regulaciones locales con licencias de funcionamiento y permisos sanitarios.

3.2.3. Barreras de salida:

Las barreras de salida para Coffee Amazónico son relativamente bajas, ya que gran parte de la inversión inicial se concentra en activos vendibles. La mayor dificultad no financiera reside en la posible pérdida de la reputación social y la credibilidad construida con los proveedores.

3.3. Segmentación y pronóstico de ventas

3.3.1. Segmentación del mercado objetivo

El mercado total de Cobija, de 35.824 habitantes mayores de 18 años, se segmenta mediante una combinación de criterios para identificar el segmento objetivo más rentable:

- Geográfico: Área urbana de Cobija y zonas de alto tráfico peatonal y laboral.
- Demográfico: Edad entre 18 y 45 años, estudiantes, empleados y profesionales.
- Conductual: Consumidores con una frecuencia de por lo menos una vez por semana.
- Psicográfico: Clientes que valoran la productividad, el diseño, la sostenibilidad y la identidad regional.

3.3.2. Determinación de la demanda potencial y demanda insatisfecha

La demanda potencial se determina mediante el análisis de la población adulta de Cobija, filtrada por el nivel de interés y la frecuencia de consumo identificada en la investigación de campo. Se estratifica la demanda según la frecuencia reportada en la encuesta: Alta frecuencia

(19,75% con 104 visitas/año), semanal (19,50% con 52 visitas/año) y ocasional (53,75% con 18 visitas/año). Sobre una base de 35.824 adultos, y un interés del 93% se establece un mercado disponible de 33.316 consumidores, generando una demanda potencial de 799.584 transacciones anuales aproximadamente con 24 visitas al año por cliente promedio.

Para determinar la demanda insatisfecha, se cuantifica la oferta actual de los principales competidores, cuya capacidad operativa conjunta se estima en 52.200 servicios anuales. Al contrastar ambos valores, se identifica una demanda insatisfecha de 7473.84 transacciones anuales. Este amplio margen asegura la viabilidad del proyecto, ya que el objetivo de ventas es de 24.000 transacciones para el primer año representa capturar apenas el 3,2% de este mercado desatendido.

3.3.3. Potencial y pronóstico de ventas

El pronóstico de ventas para el Año 1 se define bajo un criterio de prudencia financiera, apuntando a capturar únicamente el 3% del mercado disponible (33.316 clientes), lo que equivale a una base de 1.000 clientes fidelizados. A diferencia de la media del mercado, se proyecta que el cliente de Coffee Amazónico mantendrá una frecuencia de 2 visitas al mes (24 transacciones al año). Esta premisa se sustenta en la ventaja de la infraestructura, la cual transforma la visita fortuita en una visita funcional recurrente por estudio o trabajo.

De esta manera, el pronóstico de ventas inicial se establece en 24.000 transacciones anuales, lo que representa un promedio de 66 ventas diarias. Este volumen de operaciones es coherente con la capacidad instalada de la cafetería y permite cubrir el punto de equilibrio operativo desde el primer año, con un crecimiento proyectado del 40% para el segundo periodo basado en la consolidación de la marca y la recomendación boca a boca.

Tabla 4.*Pronóstico de ventas (Expresado en Bolivianos)*

Año	Ciclo de vida del negocio	Tasa de crecimiento anual	Transacciones anuales	Pronóstico de ventas (x 20 Bs.)
1	Introducción		24.000	480.000 Bs.
2	Crecimiento	40%	33.600	672.000 Bs.
3	Crecimiento	30%	43.680	873.600 Bs.
4	Madurez	20%	52.416	1.048.320 Bs.
5	Madurez	10%	60.278	1.205.568 Bs.

Nota: Elaboración propia.

Se proyecta una tasa de crecimiento anual acelerada durante los años de crecimiento (años 2 y 3) y una tasa de crecimiento estable en la fase de madurez (años 4 y 5). Este pronóstico de crecimiento progresivo se justifica por la alta tasa de lealtad esperada y la diferenciación de la propuesta de valor.

3.4. El cliente objetivo

3.4.1. Factores de Compra

¿Quién compra? Principalmente el usuario final.

¿Quién usa? Estudiantes, empleados y profesionales, siendo los de 18-45 años.

¿Por qué compra? La motivación es el deseo de calidad y experiencia de servicio.

¿Para qué? Consumo placentero y uso funcional del espacio para trabajo, estudio o reuniones sociales.

¿Cuándo compra? El 64,75% de los encuestados visita cafeterías al menos dos veces al mes o más, indicando un consumo habitual.

¿Cuánto está dispuesto a pagar? El precio es relevante, pero la calidad es prioritaria. Están dispuestos a pagar entre 8 Bs y 10 Bs por el producto, lo que valida un precio premium.

¿Cómo se informa? El perfil demográfico sugiere una alta dependencia de las redes sociales y el boca a boca para descubrir nuevos establecimientos.

3.4.2. *Influencias externas*

Las variables externas que moldean la percepción son:

- **Influencia socio-cultural y regional:** El factor más potente es la identidad regional amazónica. La priorización del café de origen pandino conecta con el orgullo local.
- **Influencia económica:** La estrategia de alto valor y origen local diferencia la marca de la saturación de ofertas enfocadas solo en el precio.
- **Influencia demográfica:** La diversidad cultural de Cobija refuerza la necesidad de un espacio social inclusivo y profesional de alta calidad.

3.4.3. *Influencias internas*

Las motivaciones internas confirman la estrategia de diferenciación:

- **Valores de productividad:** El segmento estudiantil y trabajador busca la funcionalidad, con Wi-Fi, tomacorrientes, ambiente tranquilo, lo cual impulsa la elección del local no solo por el consumo, sino por su utilidad como extensión de la oficina/aula.
- **Valores de conciencia social:** La sensibilidad hacia productos orgánicos, saludables y de comercio justo justifica la integración de la sostenibilidad como pilar de la marca.
- **Idiosincrasia:** La alta valoración de la amabilidad y eficiencia del personal subraya la importancia de la calidez humana como factor clave en la experiencia de servicio.

3.4.4. *Enfoques de decisión de compra*

La decisión del consumidor se enfoca en tres criterios clave sobre la competencia:

- **Criterio de calidad absoluta sobre precio bajo:** La elección se guía por la promesa de sabor excepcional del café premium y no por la opción más económica.
- **Criterio de funcionalidad y comodidad:** El local será elegido por su capacidad de ser un espacio de trabajo o reunión efectivo, un valor que la competencia no prioriza.

- Criterio de valor social y origen: La conexión con el origen amazónico y el compromiso de marca con el comercio justo actúan como un diferenciador ético y emocional.

3.5. Estrategias de marketing

3.5.1. *Objetivos de marketing*

Los objetivos de marketing son medibles y se alinean con las fases del negocio:

- Año 1 (introducción): Incrementar el reconocimiento de marca en el segmento objetivo a través de una encuesta de marca.
- Año 2 (crecimiento): Aumentar la tasa de lealtad, logrando que el 50% de los clientes se conviertan en recurrentes, medida por un sistema de fidelización.
- Años 3-5 (consolidación): Afianzar el posicionamiento, logrando que la mayoría de las menciones en redes sociales se centren en el ambiente, la funcionalidad y la calidad.

3.5.2. *Estrategias del producto*

La estrategia se basa en la diferenciación por calidad, origen y funcionalidad:

- Calidad superior: Estandarización premium con café de origen, asegurando un sabor constante y superior.
- Origen y sostenibilidad: Comunicación destacada del origen amazónico y uso de empaques biodegradables.
- Servicio y experiencia: Ofrecer Wi-Fi de alta velocidad, tomacorrientes y mobiliario ergonómico en un diseño tranquilo.
- Portafolio: Oferta de acompañamientos en repostería artesanal y jugos naturales.

3.5.3. *Estrategias de precio*

La fijación de precios se basa en el valor percibido, anclándose en la banda premium validada por el mercado. El precio se justifica por la calidad del café, el origen amazónico y la

calidad del ambiente y servicio. Se diseñarán combos para asegurar el ticket promedio de 20 Bs. Se implementará un programa de fidelización digital y promociones funcionales con descuentos a estudiantes en horarios de baja afluencia.

3.5.4. Estrategias de distribución o plaza

La distribución se centra en el canal directo y la ubicación estratégica:

- Canal principal (Directo): El punto de venta físico está estratégicamente ubicado cerca de universidades y oficinas para maximizar la accesibilidad.
- Servicio: Promoción activa de pedidos para llevar y alianzas de delivery con plataformas locales para cubrir el área urbana.
- Logística de suministro: Acuerdos a largo plazo con productores de café amazónico boliviano y proveedores locales de repostería para garantizar la continuidad y calidad.

3.5.5. Estrategias de promoción o publicidad

El plan se centra en el marketing digital y el boca a boca como canales más influyentes:

- Lanzamiento: Prelanzamiento con influencers locales y una inauguración con degustación de café premium.
- Marketing digital: Contenido enfocado en la estética del local, la calidad del café y la funcionalidad del espacio de trabajo.
- Relaciones públicas: Colaboración con universidades y centros de formación profesional, ofreciendo el local para eventos académicos

3.5.6. Posicionamiento y estrategia de ingreso

Coffee Amazónico busca posicionarse como café premium con identidad amazónica y el ambiente más funcional para profesionales y estudiantes en Cobija. La estrategia de ingreso

será de penetración rápida, combinando un alto impacto inicial digital, ofertas de prueba a precio reducido en la primera semana y la fidelización inmediata a través del programa de lealtad.

3.5.7. Estrategias de acuerdo al ciclo de vida del producto

Las estrategias se adaptan para asegurar el crecimiento constante de la base de clientes.

Tabla 5.

Estrategias de acuerdo al ciclo de vida del producto

Fase	Años	Estrategia	Acciones clave
Introducción	1	Generación de reconocimiento y prueba inicial.	Inversión en promoción (digital y eventos). Énfasis en la calidad del producto. Lanzamiento del programa de fidelización.
Crecimiento	2 y 3	Expansión de la base de clientes y fidelización.	Mantenimiento de la calidad del producto. Introducción de nuevos productos. Aumento de la distribución.
Madurez	4 y 5	Mantenimiento de la cuota de mercado y eficiencia operacional.	Énfasis en la retención de clientes leales. Innovación en la carta. Explorar la expansión a un segundo punto de venta.
Declive		Rediseño de la oferta, diversificación del menú.	

Nota: Elaboración propia.

Logotipo



4. OPERACIONES (PRODUCCIÓN)

El presente subtítulo de operaciones describe cómo Coffee Amazónico transformará la materia prima en café premium y experiencia funcional como el producto final, garantizando la coherencia con la promesa de valor de calidad, origen y ambiente.

4.1. Diseño y desarrollo de productos

El diseño del producto está centrado en la estandarización de la calidad y la comodidad del cliente.

4.1.1. Descripción técnica y funcional

Coffee Amazónico ofrece una experiencia integral, cuyo producto principal es una carta de bebidas a base de café arábica de alta calidad, con prioridad en el origen amazónico boliviano, complementada con repostería artesanal y servicio funcional.

Este negocio cumple dos funciones primordiales:

- 1) Proporciona bebidas y alimentos de consumo inmediato con un perfil de sabor superior y consistente.
- 2) Sirve como un espacio de trabajo, estudio y reunión con alta funcionalidad.

De esta manera, se busca satisfacer las siguientes necesidades:

- Necesidad fisiológica y de calidad: satisface la necesidad de consumo de café con un sabor premium y la promesa de calidad superior al estándar de la competencia.
- Necesidad funcional y social: proporciona un entorno productivo y de confort, clave para estudiantes y profesionales.

4.1.2. Características de la calidad (especificaciones del producto central)

La calidad del café es la columna vertebral del negocio y se asegura mediante una rigurosa especificación de la materia prima, según se detalla a continuación:

Tabla 6.

Características de calidad del producto

Parámetro	Especificación mínima	Impacto en la propuesta de valor
Tipo de grano	Arábica	Garantiza un perfil aromático, suave y menos amargo para el concepto premium
Grado de tueste	Medio a medio-oscuro	Versatilidad para espresso y métodos de filtro, logrando notas balanceadas
Procesamiento	Lavado o miel	Asegura un sabor limpio y consistente en cada taza, optimizando la estandarización
Puntaje de catación	Preferiblemente por encima de 80 puntos.	Garantiza la ausencia de defectos graves en el sabor, diferenciándolo del café comercial
Perfil de sabor	Cuerpo medio-alto, con notas a: chocolate amargo, nueces, caramelo y un toque dulce.	Perfil amigable y popular que funciona bien con o sin leche, maximizando la aceptación del mercado.

Nota: Elaboración propia.

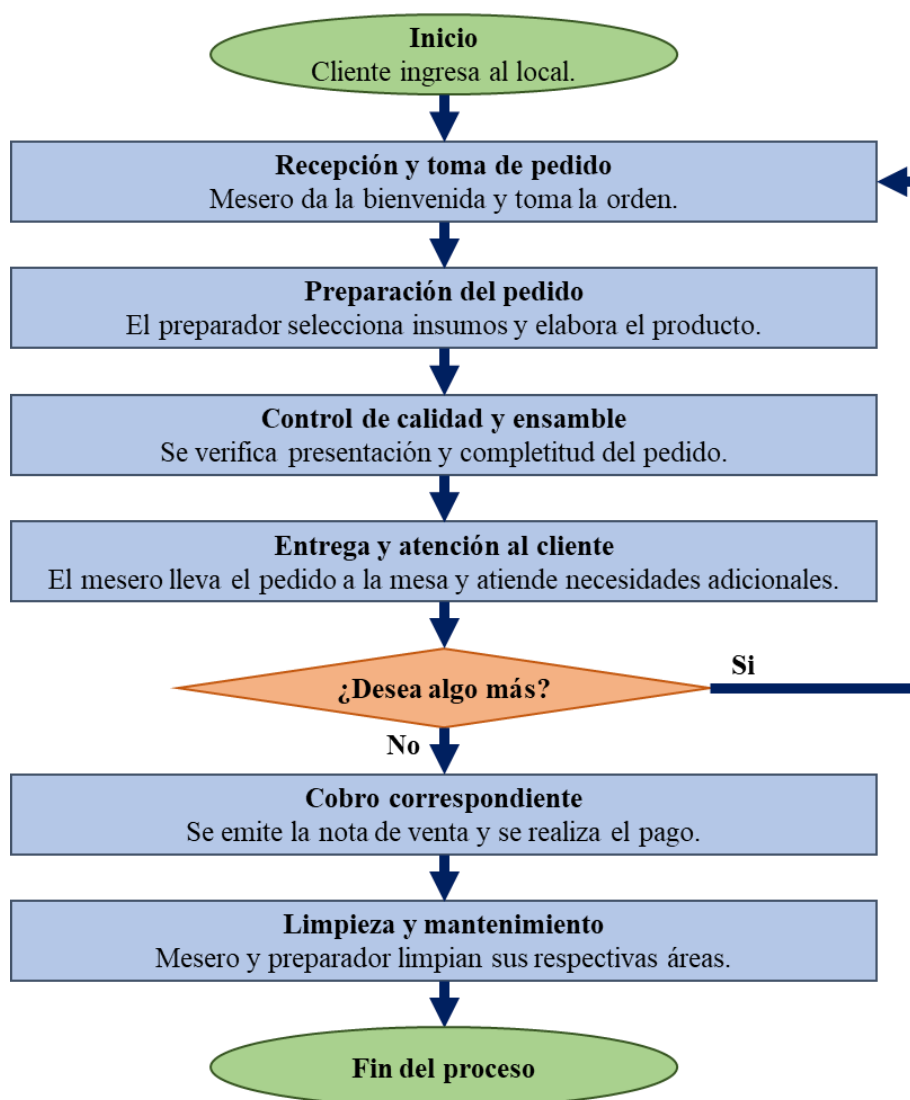
4.2. Proceso de producción

El proceso productivo en una cafetería es de tipo intermitente o por lotes pequeños, ya que la producción se activa solo bajo demanda específica de cada cliente al momento del pedido y no sigue una línea de producción continua de grandes volúmenes.

El flujo operacional básico se detalla a continuación:

- Recepción y toma de pedido: El encargado de servicio o mesero da la bienvenida, toma la orden y gestiona el cobro correspondiente.
- Preparación: El preparador recibe la orden, selecciona insumos (café, frutas para los jugos o snacks sencillos preparados internamente) y elabora la bebida o producto.
- Ensamble y control de calidad: El preparador verifica que el pedido esté completo y cumpla con el estándar de presentación.

- Entrega y servicio al cliente: El encargado de servicio lleva el pedido a la mesa, interactúa con el cliente para asegurar la satisfacción y gestiona cualquier necesidad.
- Gestión de cobro: Una vez que el cliente ha finalizado su consumo, el mesero se acerca para confirmar si desea algo más y procede con el cobro correspondiente, entregando la nota con los productos consumidos.
- Despedida y limpieza: Tras el retiro del cliente, el personal realiza la limpieza del área: el mesero se encarga de mesas y piso, mientras que el preparador mantiene la cocina en condiciones óptimas, asegurando un ambiente premium para el siguiente servicio.

Figura 4.*Flujo operacional básico*

Nota: Elaboración propia.

El flujo de servicio se simplifica para un equipo reducido, asegurando que el personal de preparación se concentre en la calidad del producto y el personal de atención se enfoque en la experiencia del cliente.

4.3. Tecnología, máquinas y equipos

La estrategia de equipamiento se basa en adquirir maquinaria profesional, aunque de capacidad inicial controlada, para garantizar la calidad del producto central sin incurrir en una sobreinversión inicial.

Tabla 7.

Activos para la producción y operación

Descripción del activo	Justificación operacional
Máquina de espresso	Preparación de café espresso y derivados (oferta premium)
Molino de café	Permite moler el grano al momento, preservando el sabor (calidad)
Licuada	Necesaria para el componente de jugos naturales y licuados.
Nevera y congelador	Almacenamiento y conservación de insumos perecederos.
Horno de convección	Calentar alimentos antes de servir, mejorando la experiencia.
Computadora	Gestión de pedidos, inventario, control de ventas, etc.
Caldera eléctrica	Para agua caliente rápido
Sandwichera	Preparar alimentos sencillos
Balanza digital	Para recetas precisas y mejorar consistencia y control de porciones
Termómetro	Controlar temperatura de vaporización y texturizado.
Vitrina refrigerada	Mostrar postres, sándwiches o productos listos

Nota: Elaboración propia.

4.3.1. Capacidad de producción

La capacidad de producción del establecimiento está determinada por la infraestructura tecnológica implementada, la cual ha sido seleccionada para garantizar estándares de calidad y eficiencia acordes con la propuesta de valor de Coffee Amazónico. El equipo central del proceso productivo es la máquina de espresso semiautomática de gama media, la cual constituye el cuello de botella de la operación y define la capacidad máxima del sistema. Este equipo tiene una capacidad de producción teórica de aproximadamente 60 shots o dosis de espresso por hora.

Esta capacidad se traduce en la posibilidad de preparar entre 30 y 40 bebidas base espresso por hora. Asumiendo que la mayoría de las preparaciones, como lattes y capuchinos,

utilizan un doble shot, y considerando el tiempo de vaporizado de leche y ensamblaje final. Para un día de operación de 8 horas, esto representa una capacidad máxima de entre 240 y 320 bebidas, un volumen muy por encima de la demanda proyectada para la etapa de lanzamiento.

Dicha capacidad es plenamente suficiente y adecuada para atender la proyección de demanda del primer año de operaciones, estimada en 24.000 transacciones anuales, con un promedio de 66 transacciones diarias. Este margen entre la capacidad instalada y la demanda proyectada permite absorber picos de demanda en horarios específicos, como las horas del desayuno y la media tarde, sin comprometer los tiempos de espera, la consistencia en la preparación ni la calidad final del producto. Además, proporciona un colchón operativo que facilita un crecimiento futuro sin requerir, en una primera instancia, una inversión adicional en equipamiento de producción. La capacidad de los demás equipos, como la nevera, el horno y la licuadora, está dimensionada para soportar este flujo de producción de manera sincronizada y eficiente.

4.3.2. Tercerización

La estrategia operativa de Coffee Amazónico para su fase inicial se basa en la tercerización o subcontratación de la producción de alimentos complementarios clave: la repostería artesanal y la mayoría de la comida salada ligera.

La decisión de subcontratar la producción de repostería y snacks salados se justifica por un análisis de costo-beneficio para la etapa de introducción del negocio:

- Minimización de costos de personal: Se evita la contratación de personal de cocina especializado, minimizando la carga salarial en el primer año.

- **Inversión controlada en activos:** Al externalizar, la empresa reduce la necesidad de adquirir equipos de cocina como hornos industriales o maquinaria de mezcla, manteniendo la inversión inicial enfocada en el equipo esencial para el café de calidad.
- **Enfoque en el producto central:** Permite que el equipo interno concentre sus esfuerzos en la preparación estandarizada y de calidad del café premium y en la excelencia del servicio al cliente, que son los principales pilares de diferenciación.
- **Gestión simplificada de insumos:** La tercerización reduce la complejidad en la gestión de inventarios perecederos de múltiples ingredientes para repostería y cocina.

Solo los productos de baja complejidad operativa, como los jugos naturales, licuados y snacks de ensamble rápido como sándwiches simples, se prepararán en el local.

4.4. Insumos, materias primas y proveedores

Los insumos y materias primas se describen a continuación:

Tabla 8.

Descripción de insumos y materias primas

Insumo	Especificación de calidad	Uso principal
Café en grano	Arábica, tueste medio, humedad 10-12%	Café espresso, capuchino, americano.
Repostería/snacks	Productos frescos, artesanales, con recetas estandarizadas	Acompañamientos dulces y salados.
Lácteos	Leche fresca entera y alternativas vegetales	Bebidas con base de leche.
Frutas	Frutas frescas de temporada de origen local.	Jugos naturales y licuados.
Empaque	Materiales biodegradables (eco paper + PLA).	Servicio para llevar y delivery.

Nota: Elaboración propia.

Los proveedores y subcontratistas seleccionados para este negocio se detallan a continuación, organizados por categoría operativa. La elección de cada uno se realizará

priorizando la producción local, con énfasis en insumos amazónicos, servicios regionales de calidad y cadenas de suministro que promuevan el desarrollo económico de Pando y sus alrededores. Esta estrategia busca garantizar trazabilidad, frescura y coherencia con el posicionamiento premium y sostenible del negocio.

Tabla 9.

Proveedores y subcontratistas

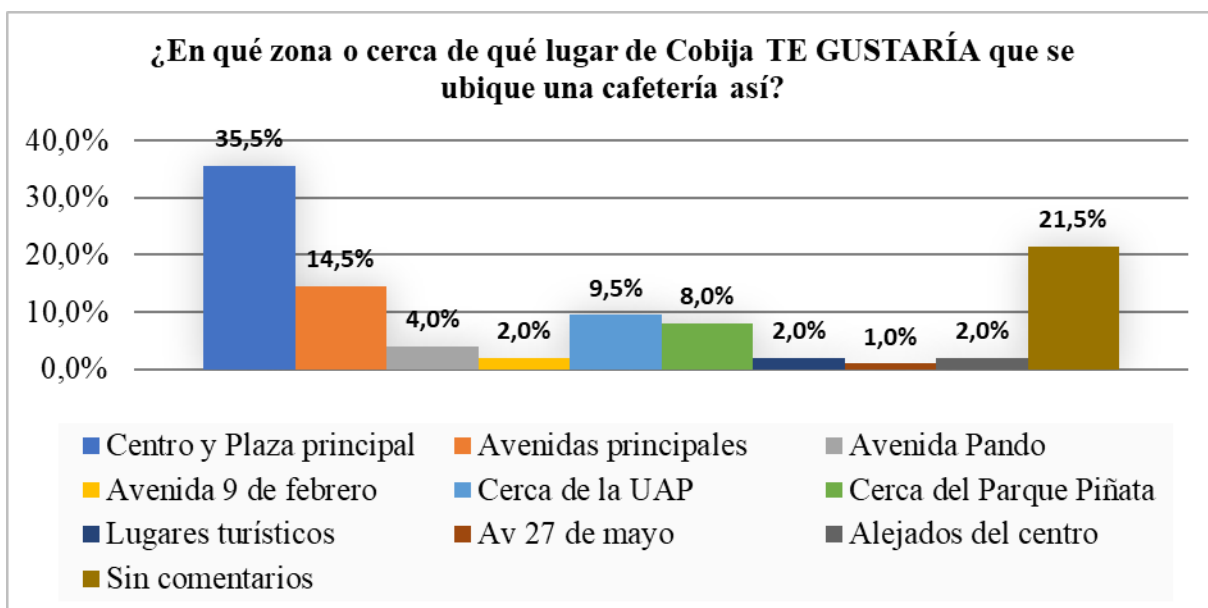
Categoría	Proveedor objetivo	Condiciones de suministro
Café en grano	Productores o cooperativas de café y tostadores especializados	Acuerdos a largo plazo para asegurar un suministro constante
Repostería y comida	Pastelerías y servicios de catering locales con estándares de calidad	Contratos de suministro diario o intermitente bajo especificaciones
Otros insumos	Distribuidores mayoristas locales (lácteos, azúcar, frutas, etc.)	Condiciones de entrega eficientes según demanda estacional.
Empaque	Proveedores de envases biodegradables, etiquetas y bolsas	Suministro con posibilidad de personalización gráfica

Nota: Elaboración propia.

4.5. La planta

4.5.1. Localización de planta

La selección de la avenida 6 de Agosto como ubicación estratégica responde a un análisis de micro-localización que prioriza la viabilidad financiera y la funcionalidad operativa sobre la preferencia subjetiva del mercado. Si bien el estudio de mercado muestra una inclinación hacia el centro histórico, factores críticos como el elevado costo del suelo, la escasa disponibilidad de terrenos para construcción desde cero y la saturación vehicular de la Plaza Principal y alrededores, hacen que el casco viejo sea técnicamente desfavorable para un modelo de negocio de estancia prolongada.

Figura 5.*Preferencia de ubicación del negocio*

Nota: Elaboración propia. En base a resultados del estudio de mercado (pregunta 11)

La avenida 6 de Agosto se consolida como la mejor alternativa debido a su conectividad y accesibilidad. Su proximidad a la Universidad Amazónica de Pando y a importantes arterias viales como la av. 9 de Febrero y av. Pando; asegura un flujo constante del segmento objetivo. Además, esta zona ofrece amplias facilidades de parqueo y seguridad, eliminando las restricciones de estacionamiento propias del centro y mejorando la experiencia del cliente que busca un espacio de trabajo tranquilo y sin las interrupciones del congestionamiento urbano.

Finalmente, la ubicación se justifica por la tendencia de descentralización comercial en Cobija, evidenciada por la migración de entidades financieras y de servicios hacia este sector. Al situarse en este nuevo polo de desarrollo, el proyecto garantiza una infraestructura moderna y diseñada a medida, optimizando la inversión en activos fijos y asegurando un punto de equilibrio más accesible al reducir los costos de arrendamiento o adquisición de inmuebles en zonas saturadas.

Figura 6.

Ubicación tentativa de Coffee Amazónico



Nota: Elaboración propia.

4.5.2. Capacidad instalada

La capacidad instalada de la cafetería se mide por la capacidad de asientos y la capacidad de las estaciones de servicio, asegurando que la infraestructura física esté lista para el crecimiento proyectado.

- Superficie total estimada: 94,4 m².
- Capacidad instalada máxima: 42 clientes, utilizando todas las áreas disponibles.
- Capacidad operativa ideal: 24 clientes, considerando el confort y servicio premium.

La capacidad operativa ideal de 24 clientes es la base para la experiencia premium. Asumiendo una rotación de clientes de 4 veces al día, el local tiene una capacidad potencial de atender a 34.560 clientes sentados al año, lo cual es suficiente para cubrir ampliamente las 24.000 transacciones proyectadas para el primer año, evitando el riesgo de saturación.

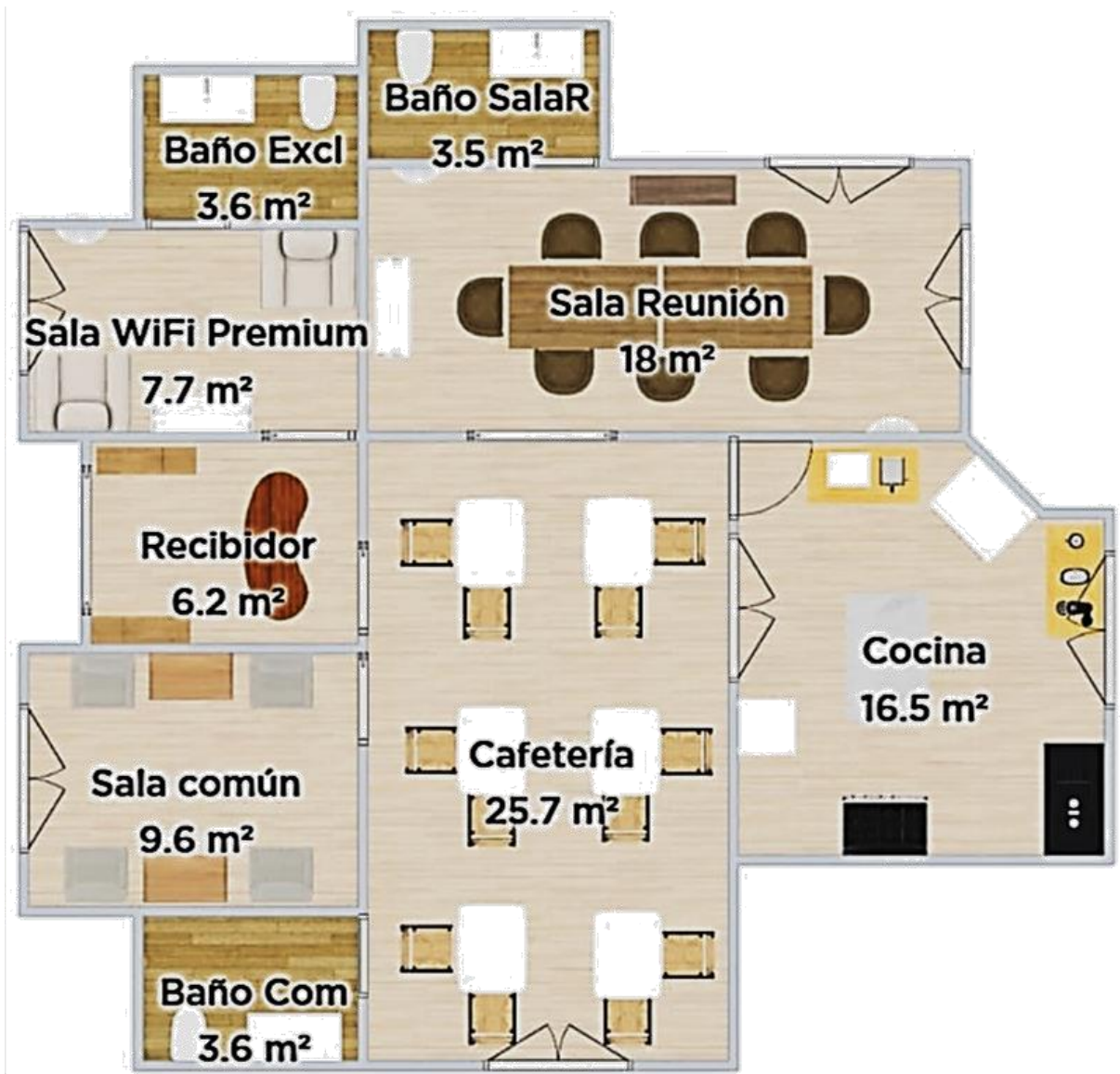
4.5.3. Distribución de planta

La distribución de 94,4 m² está diseñada bajo un criterio de flujo centrado en la experiencia y eficiencia de producción.

El diseño incluye la zonificación de los 67,2 m² de área de cliente en cinco espacios diferenciados para maximizar la funcionalidad:

- 1) **Cafetería principal:** Área de consumo rápido y social.
- 2) **Sala común:** Espacio relajado con sillones.
- 3) **Sala Wifi premium:** Espacio para trabajo o estudio individual y silencioso.
- 4) **Sala de reuniones:** Ideal para encuentros profesionales, capacidad hasta 10 personas.
- 5) **Recibidor:** Actúa como zona de pedidos y punto de transición entre el servicio y el cobro.

El flujo operativo es la cocina de 16,5 m² está aislada, permitiendo al personal de preparación (concentrarse en la calidad del producto), mientras que el personal de servicio gestiona la experiencia en las áreas de cliente. El área de preparación es un espacio cerrado, lo que reduce el ruido de las máquinas y los olores, manteniendo el ambiente tranquilo y profesional valorado por el segmento objetivo.

Figura 7.*Diseño de la planta y zonificación*

Nota: Elaboración propia.

CAPÍTULO 3

5. FINANZAS

5.1. Presupuesto de inversión

El presupuesto de inversión total asciende a Bs. 363.772,00, distribuido entre activo fijo, capital de trabajo y gastos diferidos.

5.1.1. Inversión en activos fijos

La inversión en activos fijos está orientada a asegurar un ambiente premium y una calidad de producto constante. El componente principal es la adquisición de un terreno de 120m² por un valor de Bs 72.000, junto con la construcción de un edificio de alrededor de 94,4 m², cuyo costo asciende a Bs 141.600. Se detallan los demás activos de la inversión:

Tabla 10.

Inversión en equipos de computación (Expresado en Bolivianos)

Ítem	Cantidad	Precio unitario	Total
Computadora (gama media)	1	4500,00	4500,00
Smartphone	1	1200,00	1200,00
TOTAL			5700,00

Nota. Elaboración propia, con base en precios observados en el mercado.

Tabla 11.

Inversión en muebles y enseres (Expresado en Bolivianos)

Ítem	Cantidad	Precio unitario	Total
Mostrador de recepción	1	3.680,00	3.680,00
Vitrina pastelera	1	4.500,00	4.500,00
Set de poltronas	2	1.400,00	2.800,00
Mesas de estudio	2	820,00	1.640,00
Sillas semiejecutivas	12	760,00	9.120,00
Set de mesas y sillas	6	3.200,00	19.200,00
Mesa de reuniones	1	5.000,00	5.000,00
Mesa de trabajo inox	1	1.800,00	1.800,00
Estanterías metálicas	2	2.200,00	4.400,00
TOTAL			52.140,00

Nota. Elaboración propia, con base en precios observados en el mercado.

Tabla 12.*Inversión en herramientas (Expresado en Bolivianos)*

Ítem	Unidad	Cantidad	Precio U.	Total
Jarra de vaporización con pluma termómetro	Unidad	4	125,00	500,00
Vasos de vidrio	Docena	4	90,00	360,00
Juego de tazas y platillos de porcelana	Docena	4	120,00	480,00
Utensilios varios (Cuchillos, cucharas, etc.)	Lote	1	500,00	500,00
Uniformes (Mandil, Gorro, Barbijo)	Set	2	150,00	300,00
TOTAL				2.140,00

Nota. Elaboración propia, con base en precios observados en el mercado.

Tabla 13.*Inversión en maquinaria y equipos (Expresado en Bolivianos)*

Ítem	Cantidad	Precio unitario	Total
Licuadora	1	600,00	600,00
Balanza digital de precisión	1	350,00	350,00
Refrigerador	1	6.000,00	6.000,00
Máquina de espresso con molinillo	1	5.600,00	5.600,00
Horno de convección	1	1.800,00	1.800,00
Caldera eléctrica	1	200,00	200,00
Sandwichera	1	300,00	300,00
Cocina	1	500,00	500,00
Garrafa	2	350,00	700,00
TOTAL			16.050,00

Nota. Elaboración propia, con base en precios observados en el mercado.

En síntesis, la inversión en activos fijos se resume en:

Tabla 14.*Inversiones en activos fijos (Expresado en Bolivianos)*

Ítem	Total
Terreno	72.000,00
Edificio	141.600,00
Equipos de computación	5.700,00
Muebles Enseres	52.140,00
Herramientas	2.140,00
Maquinarias y equipos	16.050,00
Imprevisto (5%)	14.481,50
TOTAL	298.411,50

Nota. Elaboración propia.

5.1.2. Inversión diferida

Corresponde a los gastos necesarios para la puesta en marcha del negocio antes de iniciar operaciones, los cuales se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 15.

Detalle de la inversión diferida (Expresado en Bolivianos)

Categoría	Ítem	Total
Constitución legal	Gastos legales	2.000,00
	Gastos contables	1.000,00
	SEPREC	130,00
	Licencia de funcionamiento	680,00
Puesta en marcha	Capacitación en barismo y servicio	1.500,00
	Pruebas de menú y estandarización de recetas	500,00
Otros	Gastos imprevistos legales	1.200,00
	Diseño e imagen corporativa	2.000,00
TOTAL		9.010,00

Nota. Elaboración propia.

5.1.3. Capital de trabajo

Se establece una reserva para cubrir los costos administrativos por 3 meses y el inventario inicial de insumos de producción, garantizando la liquidez del costo operativo.

Tabla 16.

Detalle de los costos administrativos (Expresado en Bolivianos)

Detalle	Tipo de pago	Costo mensual	Cantidad de pagos	Total
Sueldos y salarios	mes	9.000,00	3	27.000,00
Plan de internet	mes	450,00	3	1.350,00
Energía eléctrica	mes	250,00	3	750,00
Agua potable	mes	120,00	3	360,00
Insumos de oficina	global	400,00	1	400,00
Material de limpieza	global	250,00	1	250,00
Mantenimiento preventivo	global	200,00	1	200,00
Impuestos y patentes	anual	500,00	1	500,00
Imprevistos (5%)				1.540,50
TOTAL				32.350,50

Nota. Elaboración propia.

Tabla 17.*Inventario inicial de insumos de producción (Expresado en Bolivianos)*

Detalle	Unidad de medida	Cantidad necesaria	Precio por unidad	Total
Café de especialidad	1 kg	30	200,00	6.000,00
Leche natural entera / vegetal	1 litro	30	6,50	195,00
Agua purificada	20 litros	8	18,00	144,00
Azúcar blanca	1 kg	30	3,00	90,00
Pulpa de fruta / fruta fresca	500 gr	20	20,00	400,00
Cocoa Chocolate	1 kg	1	125,00	125,00
Infusiones	100 uni.	1	35,00	35,00
Empaques platillos	100 uni.	20	160,00	3.200,00
Empaque vasos	100 uni.	20	160,00	3.200,00
Bolsas	100 uni.	20	50,00	1.000,00
Servilletas	500 uni.	4	15,00	60,00
Popotes	100 uni.	20	20,00	400,00
Repostería y comida salada	20 uni.	100	80,00	8.000,00
Imprevistos (5%)				1.151,00
TOTAL				24.000,00

Nota. Elaboración propia.

De esta manera, el capital de trabajo necesario suma Bs. 56.350,50 como se muestra:

Tabla 18.*Capital de trabajo total (Expresado en Bolivianos)*

Ítem	Total
Gastos de administración	32.350,50
Costos de producción	24.000,00
TOTAL	56.350,50

Nota. Elaboración propia.

5.1.4. *Inversión inicial*

La composición de la inversión inicial refleja un balance estratégico entre la adquisición de activos productivos y la provisión de liquidez operativa para la etapa de arranque. Este presupuesto de inversión constituye una base sólida y realista para el lanzamiento de la microempresa. Garantiza la disponibilidad de los elementos esenciales para una implementación eficiente y sostenible desde el inicio.

Tabla 19.*Resumen de la inversión total (Expresado en Bolivianos)*

Componente	Monto	Porcentaje
Inversiones en activos fijos	298.411,50	82,0%
Capital de trabajo	56.350,50	15,5%
Inversión diferida	9.010,00	2,5%
TOTAL	363.772,00	

Nota. Elaboración propia.

5.2. Presupuesto de operaciones y costos

El presupuesto operativo se divide en costos variables y costos fijos, base para el cálculo del punto de equilibrio.

5.2.1. Costos variables unitarios (CVU)

El Costo Variable Unitario (CVU) se determina en 12,00 Bs, lo cual representa el 60% del ticket promedio de venta. Esta cifra no es una estimación global, sino el resultado de la sumatoria de los insumos directos necesarios para completar una transacción compuesta (bebida + alimento + empaque).

La determinación objetiva del CVU se desglosa de la siguiente manera:

- Insumos de bebida (Café de especialidad, leche, otros) = Bs 3,75.
- Insumos de acompañamiento (Repostería o comida salada) = Bs 5,50.
- Material de servicio y empaque biodegradable = Bs 2,15.
- Margen de imprevistos y mermas (5%) = Bs 0,60.
- Total CVU por transacción = Bs 12,00.

Es importante destacar que el costo específico de producción de una taza de café se sitúa entre 3,65 Bs y 4,00 Bs, lo que valida la rentabilidad de vender el producto individual a 10,00 Bs., generando un margen de contribución directo por bebida superior al 60%. El CVU de 12,00 Bs adoptado para las proyecciones financieras es un valor conservador que absorbe los costos

de empaques biodegradables y garantiza la sostenibilidad del proyecto incluso en escenarios de alta demanda de productos para llevar.

Para una comprensión detallada de la composición del CVU, se ha estructurado una matriz de rendimientos de insumos que desglosa el costo de cada componente del ticket promedio, desde la materia prima hasta el empaque biodegradable, asegurando una determinación objetiva de la rentabilidad (Véase Anexo 3).

5.2.2. *Gastos de administración y operación mensuales*

Los costos fijos del proyecto comprenden los gastos operativos necesarios para mantener la continuidad del negocio, independientemente del volumen de ventas. A continuación, se detallan los ítems que componen la estructura de costos fijos anuales para el primer periodo:

Tabla 20.

Estructura de sueldos y salarios iniciales (Expresado en Bolivianos)

Puesto	Sueldo
Administrador	3.500.00
Preparador (Salario Mínimo)	2.750.00
Encargado de servicio o mesero (Salario Mínimo)	2.750.00
TOTAL	9.000.00

Nota. Elaboración propia.

Tabla 21.

Detalle de costos fijos anuales del año 1 (Expresado en Bolivianos)

Detalle	Costo mensual	Costo anual
Sueldos y salarios	9.000,00	108.000,00
Internet	450,00	5.400,00
Energía eléctrica	250,00	3.000,00
Agua potable	120,00	1.440,00
Material de oficina y limpieza		710,00
Mantenimiento		500,00
Patentes / impuestos		700,00
Subtotal Costos Fijos Operativos		119.750,00

Gastos Financieros (Cuota del préstamo)	2.817,00	33.804,00
TOTAL COSTOS FIJOS		153.554,00

Nota. Elaboración propia.

5.3. Punto de equilibrio (PE)

El punto de equilibrio determina el nivel de transacciones que debe alcanzar la empresa anualmente para cubrir la totalidad de sus costos operativos fijos, excluyendo la cuota de la deuda y los gastos no desembolsables. Este PE se calculó de la siguiente manera:

$$PE = \frac{CF}{P - CVu}$$

Donde:

- Precio de venta por ticket de compra (P) = Bs 20
- Costo variable unitario (CVU) = Bs 12
- Costos fijos totales anuales (CF) = Bs. 153.554.

$$PE = \frac{153.554}{20 - 12} = \frac{153.554}{8} = 19.194,25$$

Redondeando el resultado, tenemos que necesitamos 19.195 transacciones al año para cubrir los costos totales. De esta manera, el punto de equilibrio en valor monetario es:

$$PE \text{ Bs} = PE * P = 19.195 * 20 = 383.900 \text{ Bs}$$

El margen de seguridad se determina con el pronóstico de ventas. La proyección de ventas del año 1 es de 24.000 transacciones, significativamente por encima del PE calculado.

$$\text{Margen de seguridad (unidades)} = 24.000 - 19.195 = 4.805 \text{ unidades}$$

$$\text{Margen de seguridad (\%)} = \frac{4.805}{24.000} * 100 = 20\%$$

El negocio puede permitirse una caída en las ventas de hasta un 20% antes de incurrir en pérdidas, lo cual demuestra una alta resiliencia operativa desde el primer año.

5.4. Estructura de financiamiento

La inversión total de Bs. 363.772 será cubierta con capital propio y deuda externa:

Tabla 22.

Estructura de financiamiento (Expresado en Bolivianos)

Detalle	Monto	Porcentaje (%)
Aporte propio (capital social)	163.772	45,00%
Financiamiento externo (crédito)	200.000	55,00%
TOTAL	363.772	100,00%

Nota. Elaboración propia.

El préstamo del crédito bancario se obtiene bajo las siguientes condiciones:

- Capital solicitado = 200.000 Bs.
- Tasa de interés anual = 12%
- Plazo total = 10 años (120 meses)
- Cuota mensual = 2.817 Bs.
- Cuota anual total = 33.804 Bs.

Bajo estas condiciones, el saldo de capital pendiente al final del horizonte de evaluación de 5 años es de Bs. 137.773,55, dado que la amortización realizada suma Bs. 62.226,45:

Tabla 23.

Detalle anual de amortización e intereses (Expresado en Bolivianos)

Año	Saldo inicial	Interés pagado	Amortización	Saldo final
1	200.000,00	24.008,95	9.795,05	190.204,95
2	190.204,95	22.833,55	10.970,45	179.234,50
3	179.234,50	21.517,09	12.286,91	166.947,59
4	166.947,59	20.042,66	13.761,34	153.186,25
5	153.186,25	18.391,30	15.412,70	137.773,55

Nota. Elaboración propia.

5.5. Cash Flow (Flujo de caja)

El flujo de caja proyectado a cinco años es la herramienta fundamental que permite anticipar los movimientos de liquidez del negocio. Su análisis es vital, no solo para verificar la capacidad operativa de la empresa, sino también para determinar el momento exacto en que el capital invertido se recupera y la solidez que la empresa tendrá a largo plazo. A continuación, se presenta la proyección de ingresos y egresos, culminando con el saldo de caja acumulado.

Tabla 24.

Proyección del flujo de caja (Expresado en Bolivianos)

Detalle	AÑO 0 (inicio)	AÑO 1 2026	AÑO 2 2027	AÑO 3 2028	AÑO 4 2029	AÑO 5 2030
(+) INGRESOS						
Ventas		480.000	672.000	873.600	1.048.320	1.205.568
Venta de activo depreciable						13.577
Venta de terreno y edificio						216.600
Recuperación capital de trabajo						56.351
TOTAL INGRESOS	-	480.000	672.000	873.600	1.048.320	1.492.095
(-) COSTOS Y GASTOS						
Cotos de Inversión						
Inversiones - activos fijos	298.412	-	-	-	-	-
Capital de trabajo	56.351	-	-	-	-	-
Inversión Diferida	9.010	-	-	-	-	-
Total Inversión	363.772	-	-	-	-	-
Costos Fijos						
Costos de Administración	-	119.749	153.323	196.736	252.913	325.660
Gastos financieros	-	33.806	33.806	33.806	33.806	33.806
Total Costos Fijos	-	153.554	187.129	230.541	286.719	359.465
Costos Variables						
Costos de producción	-	288.000	403.200	524.160	628.992	723.341
Total Costos Variables	-	288.000	403.200	524.160	628.992	723.341
Gastos No Desembolsables						
Depreciaciones	-	13.532	13.532	13.532	13.532	13.532
Amortización diferida	-	1.802	1.802	1.802	1.802	1.802
Total Costos No Desembolsables	-	15.334	15.334	15.334	15.334	15.334
TOTAL COSTOS Y GASTOS	363.772	456.888	605.663	770.035	931.045	1.098.140
FLUJO DE CAJA (I – C)						
Flujos Antes de impuestos	-363.772	23.112	66.337	103.565	117.275	393.955
IUE (25%)	-	5.778	16.584	25.891	29.319	98.489
Flujos después de impuestos	-363.772	17.334	49.753	77.673	87.956	295.466
(+) Ajuste no desembolsables						
Depreciaciones	-	13.532	13.532	13.532	13.532	13.532
Amortización diferida	-	1.802	1.802	1.802	1.802	1.802

FLUJO NETO DE FONDOS	-363.772	32.668	65.087	93.007	103.290	310.800
FLUJO NETO ACUMULADO	-363.772	-331.104	-266.017	-173.010	-69.720	241.080

Nota. Elaboración propia.

El flujo neto acumulado refleja el saldo de caja disponible al cierre de cada periodo. Su evolución muestra el proceso de recuperación de la inversión y la generación de excedentes:

En el año 0 el saldo inicial negativo de Bs. -363.772 representa el desembolso total requerido para la inversión inicial: activos fijos, capital de trabajo e inversión diferida.

En los años 1 y 2 el proyecto genera flujos positivos de Bs 32.668 y Bs 65.087 respectivamente, reduciendo la deuda acumulada a Bs 266.017 al final del año 2. Sin embargo, el negocio aún se encuentra en la etapa de recuperación de capital.

Los años 3 y 4 muestran que los flujos netos se mantienen robustos de Bs 93.007 y Bs 103.290. Al cierre del año 4, el saldo negativo se reduce drásticamente a Bs. -69.720, lo que indica que la empresa está a punto de alcanzar el punto de equilibrio de caja.

El año 5 es el punto de inflexión y crecimiento sostenido. El flujo neto del año 5 es positivo, debido al flujo operativo normal sumado a la posible venta de activos y la recuperación del capital de trabajo si se decidiera concluir este negocio al finalizar el año 5. Este flujo permite que el saldo acumulado se vuelva fuertemente positivo, alcanzando Bs 241.080.

No obstante, si se opta por continuar con la operación del negocio y no se realiza la venta de los activos fijos al finalizar el año 5, el flujo neto acumulado aún se mantiene positivo en Bs. 78.630. Este resultado evidencia que la empresa sigue siendo rentable en términos operativos. Sin embargo, la disminución porcentual en las utilidades sugiere la necesidad de revisar la estrategia comercial, considerando ajustes en los precios de los productos y posibles rediseños en la propuesta de valor, en función de las tendencias del mercado.

De esta manera, el proyecto alcanza la recuperación total de la inversión inicial entre el año 4 y el año 5, lo que se considera un plazo razonable dada la magnitud de la inversión inicial y el crecimiento sostenido de los flujos operativos.

El análisis del flujo de caja proyectado permite obtener conclusiones fundamentales sobre la gestión operativa y la solidez financiera a largo plazo:

- 1) **Recuperación de la inversión:** Aunque la inversión se recupera completamente en el quinto año, el proyecto demuestra una tendencia operativa positiva desde el primer año. La liquidez generada anualmente es suficiente para cubrir todos los costos operativos y el servicio de la deuda, incluso antes de considerar la venta de activos.
- 2) **Justificación de la estrategia de costos fijos:** El crecimiento de los costos de administración del 30% anual está justificado por la necesidad de contratar personal clave y ajustar salarios para manejar el crecimiento del 40%, 30% y 20% de las ventas entre los años 1 y 4. Esta estrategia anticipatoria en los costos es vital para asegurar que la capacidad administrativa del negocio no se convierta en un cuello de botella para el crecimiento proyectado de los ingresos.
- 3) **Solvencia a largo plazo:** La fuerte acumulación de caja de Bs 241.080 al final del periodo de proyección, impulsada en parte por la liberación de valor de los activos no operativos, confirma la solvencia robusta del proyecto. La capacidad de generar un flujo neto de fondos creciente y la acumulación de un excedente significativo de liquidez aseguran la estabilidad operativa y el potencial de expansión futura sin dependencia de capital externo.

5.6. Evaluación financiera

La tasa de descuento representa el rendimiento mínimo que el inversionista acepta recibir por renunciar a otras opciones de riesgo similares. Para este proyecto, se ha establecido una tasa de descuento del 12%. Esta tasa sugiere que el riesgo inherente del emprendimiento está por encima de las tasas de inversión de riesgo bajo a medio.

5.6.1. Cálculo del Valor Actual Neto (VAN)

El VAN mide la riqueza neta que el proyecto crea para el inversionista. Un VAN positivo indica que el proyecto recupera la inversión inicial y genera el 12% anual de rendimiento exigido, con un excedente en valor presente. Esto se calcula con la fórmula:

$$\text{VAN} = \sum \frac{\text{Flujo de Caja del periodo}}{(1 + \text{tasa de interes})^{\text{Año}}} - \text{Inversión inicial}$$

Donde la tasa de interés es = 12%.

Tabla 25.

Cálculo detallado del Valor Actual Neto (Expresado en Bolivianos)

Año	Flujo de caja	Factor de descuento	Flujo descontado
0	-363.772	1,0000	-363.772
1	32.668	0,8929	29.170
2	65.087	0,7972	51.905
3	93.007	0,7118	66.208
4	103.290	0,6355	65.655
5	310.800	0,5674	176.368
VAN			25.534

Nota. Elaboración propia.

El VAN es positivo o mayor que cero. Esto significa que el proyecto no solo recuperará la inversión inicial y garantizará a los inversionistas un rendimiento anual del 12%, sino que también generará una riqueza adicional neta en valor presente de Bs. 25.534. Desde el criterio del VAN, el proyecto es financieramente viable y debe ser aceptado.

5.6.2. Cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR)

La TIR es la tasa de descuento que iguala el VAN a cero. Representa la máxima rentabilidad porcentual anual que el proyecto puede generar internamente. La TIR se calcula encontrando la tasa r que satisface la siguiente ecuación:

$$0 = -363.772 + \frac{32,668}{(1+r)^1} + \frac{65,087}{(1+r)^2} + \frac{93,007}{(1+r)^3} + \frac{103,290}{(1+r)^4} + \frac{310,800}{(1+r)^5}$$

Al resolver la ecuación, se obtiene: TIR = 14,3%

La TIR del 14,3% es superior a la Tasa de Descuento del 12%. Esto confirma, de forma consistente con el VAN, que la rentabilidad interna del proyecto es superior al rendimiento mínimo exigido por los inversionistas. El proyecto es, por lo tanto, rentable y atractivo.

5.6.3. Cálculo de la razón Beneficio/Costo (B/C)

La razón B/C compara el valor actual de los beneficios con el valor actual de los costos.

$$\text{Relación B/C} = \frac{\text{Total beneficios descontados}}{\text{Total costos descontados}}$$

Donde:

- Total beneficios descontados (años 1-5): Bs 389.306
- Total costos descontados (inversión inicial): Bs 363.772

$$\text{Relación B/C} = \frac{389.306}{363.772} = 1,07$$

Una razón B/C de 1,07 significa que por cada boliviano invertido en el proyecto, se espera recuperar ese boliviano y generar Bs. 0,07 adicionales en valor presente. Al ser mayor que 1, se confirma que el proyecto es rentable y eficiente en el uso de capital.

La consistencia de los tres principales indicadores de rentabilidad confirma la viabilidad económica del proyecto a la tasa de descuento del 12%:

- VAN = Bs 25.534 (> 0)

- $TIR = 14.3\%$ ($> 12\%$)
- $B/C = 1.07$ (> 1)

La microempresa demuestra una rentabilidad positiva que excede el costo de oportunidad del capital. La conclusión general es que el proyecto es financieramente viable, atractivo y capaz de generar valor significativo para sus propietarios.

6. SUPUESTOS Y ESCENARIOS

6.1. Supuestos Base

El escenario base fue construido sobre premisas críticas que reflejan las condiciones operativas y la estrategia de mitigación de riesgos de la microempresa, garantizando proyecciones realistas:

Tabla 26.

Supuestos base del escenario financiero

Concepto	Supuesto base	Fundamento
Crecimiento de ventas (Volumen)	Variable (40%, 30%, 20%, 15%)	Alta penetración inicial en el mercado con una desaceleración conforme el producto madura.
Tasa de descuento	12%	Tasa exigida por el inversionista, ligeramente superior al riesgo medio.
Costos Variable Unitario	Bs 12 (Estable)	La inflación en insumos será mitigada por descuentos de mayores volúmenes de compra.
Incremento costos de administración	30% anual	Para cubrir el crecimiento del personal clave, ajustes salariales y la ampliación de la capacidad.
Incremento otros costos fijos	10% anual	Colchón para absorber la inflación general y otros gastos operativos inesperados.
Tipo de cambio (Bs/USD)	Estable	Exposición nula al riesgo cambiario, dado que los insumos son de producción nacional y local.

Nota. Elaboración propia.

6.2. Variables externas

Se identifican las principales variables del entorno que podrían afectar la viabilidad del proyecto, fuera del control directo de la administración:

- **Riesgo competitivo y efecto imitación:** La variable externa más crítica es la reacción de la competencia. Si el producto tiene éxito, la novedad del nicho podría atraer rápidamente a rivales, tanto nuevos emprendedores como empresas de café y postres ya establecidas. Esto podría forzar una guerra de precios o estancamiento del crecimiento.

- **Riesgo económico y crecimiento del PIB:** Se asume un crecimiento económico moderado que soporte el aumento del poder adquisitivo del segmento objetivo. Una recesión económica severa o una caída en el crecimiento del PIB boliviano podría reducir el consumo discrecional, impactando directamente en la venta de productos premium como el ofrecido.
- **Riesgo legal y regulatorio:** Se asume la estabilidad en las regulaciones de la venta de alimentos y bebidas. Cualquier nueva restricción o impuesto inesperado sobre los insumos clave o la comercialización de productos artesanales podría impactar el CVU y los costos de administración, respectivamente.

6.3. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad evalúa cómo el VAN y la TIR varían ante cambios simultáneos en los supuestos más influyentes: el volumen de ventas y los costos variables.

6.3.1. Definición de escenarios

Se definen tres escenarios manteniendo constante la inversión inicial y la tasa de descuento.

Tabla 27.

Variables de los escenarios

Escenario	Variación de ventas (respecto al base)	Variación del costo variable (respecto al base)
Base	Crecimiento (40% - 30% - 20% - 15%)	Costos variables se mantiene estable (0% de incremento)
Optimista	+15% adicional de crecimiento anual	-5% de reducción de CV anual (por economías de escala superiores)
Pesimista	-10% de caída en el volumen de ventas anual	+5% de aumento de CV anual (falla en la mitigación de inflación)

Nota. Elaboración propia.

6.3.2. Evaluación de escenario base

Este es el escenario de mayor probabilidad, con un riesgo moderado. Donde:

- VAN = Bs. 25.534
- TIR = 14.30%

Como se explicó en el punto 5.6, el VAN es positivo y la TIR supera la tasa exigida del 12%, confirmando la solidez del proyecto bajo las premisas realistas.

6.3.3. Evaluación de escenario optimista

El escenario optimista asume una aceptación excepcional del producto y una gestión de proveedores altamente exitosa que reduce los costos variables un 5% adicional cada año.

Tabla 28.

Evaluación de escenario optimista (Expresado en Bolivianos)

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo neto de fondos	-363.772	108.969	167.307	222.444	256.314	485.053
VAN						463.348
TIR						57.7%

Nota. Elaboración propia.

Bajo condiciones óptimas, el proyecto es excepcionalmente rentable. El VAN se incrementa en más de 18 veces respecto al escenario base. La TIR del 57,7% asegura una recuperación de la inversión en un plazo muy corto, entre el segundo y tercer año, demostrando un alto apalancamiento operativo.

6.3.4. Evaluación de escenario pesimista

El escenario pesimista considera una dificultad inicial en la penetración de mercado que disminuye un 10% de ventas, combinada con una falla parcial en la gestión de la cadena de suministro, resultando en un aumento anual del 5% en los costos variables.

Tabla 29.*Evaluación de escenario pesimista (Expresado en Bolivianos)*

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo neto de fondos	-363.772	-10.020	2.515	7.457	10.312	196.633
VAN (12%)						18.064
TIR						13.0%

Nota. Elaboración propia.

Bajo el supuesto, el impacto negativo se mitiga parcialmente. Aunque el proyecto genera flujos negativos en el primer año y modestos en los años intermedios, el resultado final es aún financieramente viable bajo el supuesto de que el CVU solo aumente un 5%.

- VAN de Bs 18.064 es positivo, indicando que el proyecto genera un valor por encima del rendimiento exigido por el inversionista.
- TIR del 13% muestra que la tasa de retorno es ligeramente superior a la tasa de descuento, confirmando que el proyecto puede soportar estas condiciones adversas.

El análisis de sensibilidad revisado revela que el proyecto sigue siendo viable incluso si se combina una caída del 10% en ventas con un aumento del 5% en el costo variable unitario.

Esto subraya dos prioridades operativas críticas:

- 1) Protección del margen de contribución: La gestión estricta de costos variables es la principal palanca de viabilidad. Un aumento de CVU superior al 5% anularía la rentabilidad y ahí la empresa no podría autosostenerse.
- 2) Mantenimiento de crecimiento mínimo: Lograr el volumen de ventas proyectado en el escenario base es fundamental, pero una caída mayor al 10% afectaría considerablemente la sostenibilidad de la empresa.

CAPÍTULO 4

7. ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA Y LEGAL

7.1. Personería jurídica

Coffee Amazónico se constituirá como una empresa unipersonal. Esta elección es la más adecuada para la fase inicial de este negocio, debido a su simplicidad administrativa y la naturaleza de la inversión. Las razones clave son:

- 1) Facilidad de constitución: El proceso de registro es rápido y requiere menos documentación legal, lo que reduce los costos y tiempos de inicio.
- 2) Control total y toma de decisiones: La propiedad y la gestión se centralizan en el propietario. Esto permite una toma de decisiones ágil y directa, esencial en las etapas de lanzamiento y ajuste del negocio.
- 3) Simplicidad contable y tributaria: La contabilidad y el cumplimiento tributario son menos complejos que en las sociedades, lo que se ajusta a la capacidad administrativa inicial de un equipo reducido.

Aunque la figura conlleva una responsabilidad ilimitada, este riesgo se considera manejable dada la escala inicial del proyecto y la gestión directa por parte del propietario.

7.2. Registro legal

Para operar formalmente en Cobija, Coffee Amazónico debe obtener los siguientes registros y licencias, cumpliendo con la normativa boliviana:

- Matrícula de comercio: Certifica la existencia legal de la empresa unipersonal en el ámbito mercantil; es emitida por el SEPREC.
- NIT: Inscripción en el registro de contribuyentes para el cumplimiento tributario, esto es otorgado por el Servicio de Impuestos Nacionales.

- Licencia de funcionamiento: Permiso municipal obligatorio para la operación del local comercial, se tramita en el Gobierno Autónomo Municipal de Cobija
- Permiso sanitario: Certificación de condiciones higiénicas del local, manipulación de alimentos y calidad. Gestionada en SENASAG y SEDES.

7.3. Organización empresarial

7.3.1. Tipo de estructura organizacional

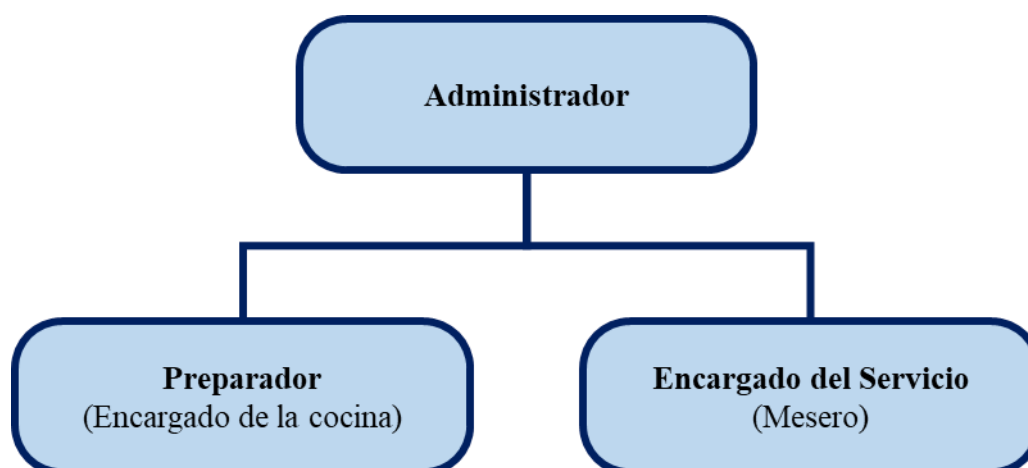
El tipo de estructura organizacional adoptado por Coffee Amazónico es plana u horizontal. Esta elección se fundamenta en la naturaleza de la microempresa en su fase inicial, la cual requiere agilidad, comunicación directa y bajos costos operativos. Al ser una estructura plana, las líneas de autoridad son cortas, permitiendo que el propietario ejerza un control directo y que la toma de decisiones sea rápida y eficiente.

7.3.2. Organigrama

La estructura organizacional de Coffee Amazónico está diseñada para maximizar la eficiencia con un equipo reducido, asegurando que cada rol reporte directamente al propietario.

Figura 8.

Organigrama inicial



Nota. Elaboración propia.

Esta configuración garantiza que todos los esfuerzos estén alineados con la visión de la marca y que la gestión de la calidad del producto y servicio sea consistente.

7.4. Personal de la organización

7.4.1. Descripción de los cargos y funciones

El equipo inicial de tres personas opera bajo el principio de multifuncionalidad:

- El administrador tiene las siguientes funciones: toma de decisiones, finanzas, RRHH y compras. Los cuales incluyen la gestión general, pagos, cobranzas, gestión de personal, marketing digital en redes sociales y negociación con proveedores.
- El preparador se encarga de la operación y calidad. Esto incluye la elaboración de todos los productos, tanto bebidas como snacks, control de calidad del producto final, resguardo y gestión del inventario de insumos en la cocina.
- El encargado del servicio o mesero se encarga de las ventas y atención al cliente, que incluyen: recepción de clientes, toma de pedidos, servicio en mesa, gestión de cobro, mantenimiento de la limpieza y orden del área de clientes.

7.4.2. Políticas de contratación y remuneración

La política de RRHH se enfoca en mantener la eficiencia y la motivación en un equipo reducido bajo tres pilares:

- **Estructura salarial:** Inicialmente, todos los puestos contarán con un salario fijo base. Se prioriza la estabilidad financiera del personal.
- **Política de bonificación:** Para alinear el desempeño individual con los objetivos de crecimiento, se ofrecerán bonos por cumplimiento de ventas. Si las ventas superan significativamente las proyecciones, se activarán bonificaciones para el preparador y el encargado del servicio.

- **Contratación:** Se priorizan perfiles flexibles y con alta vocación de servicio. La contratación inicial es liderada directamente por el Administrador.

7.5. Procedimientos técnico – administrativos

Se establecen flujos de trabajo clave para estandarizar la operación y garantizar la eficiencia.

7.5.1. *Proceso de venta y servicio*

El proceso se enfoca en la experiencia premium del cliente, tal como se detalló en el flujo operacional:

Tabla 30.

Proceso de venta y servicio

Etapa	Responsable	Descripción
1. Recepción y pedido	Encargado del servicio	Bienvenida al cliente, toma de la orden y solicita al preparador
2. Preparación	Preparador	Recibe la orden, selecciona los insumos y elabora los productos bajo estrictos estándares de calidad
3. Ensamble y control	Preparador y encargado	El preparador verifica el pedido. El encargado del servicio transporta el pedido a la mesa
4. Servicio y consumo	Encargado del servicio	Interacción continua con el cliente para asegurar la satisfacción
5. Gestión de cobro	Encargado del servicio	Entrega la nota de consumo y procesa el pago con ayuda del administrador
6. Despedida y limpieza	Encargado del servicio	Despide al cliente. Limpieza inmediata y desinfección de la mesa y el área de clientes.

Nota. Elaboración propia.

7.5.2. *Procedimiento de gestión de compras*

La gestión de compras es una responsabilidad crítica del administrador, enfocada en asegurar el control de costos variables y evitar quiebres de stock.

Tabla 31.*Procedimiento de gestión de compras*

Etapa	Responsable	Descripción
1. Detección de necesidad	Preparador	Monitorea el inventario y notifica al administrador cuando se alcanza el punto de pedido de cada insumo
2. Solicitud y cotización	Administrador	Contacta a proveedores para solicitar precios y entrega, buscando activamente descuentos por volumen
3. Orden de compra y pago	Administrador	Emite la orden de compra formal y coordina el pago y la entrega
4. Recepción y control	Preparador	Recibe los insumos, verifica la calidad, cantidad, fecha de caducidad y realiza el almacenamiento adecuado

Nota. Elaboración propia.

7.5.3. Gestión de recursos humanos (RRHH)

El administrador es responsable de la gestión de personal, enfocándose en la motivación y el cumplimiento legal.

Tabla 32.*Gestión de RR.HH.*

Etapa	Responsable	Descripción
Contratación	Administrador	Entrevista y selección directa de personal que se ajuste al perfil multifuncional.
Formalización	Administrador	Registro de contratos e inducción o capacitación del nuevo personal
Evaluación	Administrador	Evaluación trimestral de desempeño basada en el cumplimiento de funciones y la colaboración.
Remuneración	Administrador	Pago de salario fijo mensual y gestión del bono por rendimiento, si aplica.

Nota. Elaboración propia.

8. FUENTES DE INFORMACIÓN

8.1. Fuentes primarias (estudio de mercado)

Para validar la información de la demanda, los hábitos de consumo y la disposición a pagar en el mercado de Cobija, se realizó un estudio cuantitativo primario.

- **Encuesta de consumo:** Estudio de mercado realizado a una muestra de 400 habitantes de Cobija, Pando, con preguntas enfocadas en datos demográficos, hábitos de consumo en cafeterías y disposición a pagar por productos premium. Esto fue una fuente fundamental para la determinación del precio de venta unitario, la proyección de la demanda inicial y el diseño del marketing mix.
- **Cotizaciones de proveedores:** Cotizaciones formales obtenidas de proveedores clave de café orgánico, equipos de cafetería y repostería artesanal. Esto fue base para la determinación de la inversión inicial, el cálculo del costo fijo y, principalmente, la determinación del costo variable y los supuestos financieros.
- **Observación directa y competencia:** Visitas de campo y análisis de la oferta, precios, servicio y ambientación de los principales competidores directos e indirectos en Cobija. Esto fue fundamental para el análisis de la competencia, la validación de la propuesta de valor y la estrategia de precios.

8.2. Fuentes secundarias de documentos legales y gubernamentales

Las siguientes fuentes brindan el marco legal, normativo y estadístico para la constitución y operación del negocio.

- **INE (Instituto Nacional de Estadística):** Clasificación de Actividades Económicas de Bolivia (CAEB 2022). Obteniendo la definición y clasificación de la actividad económica de la microempresa.

- **INE (Instituto Nacional de Estadística):** Pando en cifras, un documento de datos demográficos y socioeconómicos de la región para la segmentación del mercado.
- **Código de Comercio Boliviano:** Sustento de la figura legal elegida y el marco de responsabilidad.
- **Ley N° 947 y D.S. N° 3564:** Normativa de clasificación de unidades productivas, que ayudó a la clasificación de Coffee Amazónico como microempresa.
- **IBCE (Instituto Boliviano de Comercio Exterior):** Informe café boliviano para el mundo: Cifras, desafíos y oportunidades de exportación sostenible. Provisionó los datos sectoriales sobre la producción de café en Bolivia y su potencial competitivo.

CAPÍTULO 5

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

9.1. Conclusiones

La elaboración del plan de negocio para Coffee Amazónico en Cobija ha cumplido con el objetivo general, logrando diseñar un plan integral que establece las consideraciones operativas, comerciales y financieras necesarias para la comercialización de café premium.

Se efectuó el estudio de mercado para identificar las tendencias de consumo y establecer la demanda potencial del café premium. El estudio de mercado confirma una demanda potencial elevada y una alta receptividad hacia el concepto propuesto. El 93% de los encuestados manifestó un alto interés por visitar Coffee Amazónico, lo que valida la demanda de mercado para la oferta de valor diferenciada. Se concluye que el segmento objetivo está dispuesto a pagar precios premium entre 8 Bs y 10 Bs por bebidas con características diferenciadoras, asegurando los márgenes brutos proyectados y respaldando la estrategia de precio. Además, los clientes priorizan la calidad del café y la amabilidad del personal, lo cual justifica la inversión en materia prima de alta calidad y en la capacitación continua del equipo.

Se logró determinar la estructura de operaciones y organización administrativa del negocio. La estructura operativa y organizacional definida garantiza la eficiencia y la sostenibilidad inicial del negocio. La constitución como empresa unipersonal simplifica los requisitos legales, administrativos y contables, optimizando el tiempo y los costos de gestión. La estructura organizacional plana, con un equipo inicial de solo tres personas, minimiza la carga de costos fijos.

El estudio económico y financiero concluyó la rentabilidad y viabilidad económica de la cafetería. La evaluación confirma la solidez y rentabilidad financiera del proyecto. El análisis

de flujo de caja libre, proyectado a cinco años, arroja indicadores que superan la tasa de descuento del 12% en el escenario base: VAN positivo de Bs 25.534 y una TIR del 14,3%. Esto demuestra que la inversión es atractiva y genera valor económico neto. Si bien el análisis de sensibilidad mostró que la viabilidad se mantiene incluso en el límite inferior de eficiencia, la conclusión principal es que el proyecto es robusto, siempre que se mantenga el volumen de ventas proyectado y el estricto control sobre los costos variables.

9.2. Recomendaciones

Con base en las conclusiones y los límites de eficiencia detectados en el análisis financiero, se proponen las siguientes recomendaciones para la implementación, optimización y expansión futura:

Las recomendaciones para la fase de lanzamiento e implementación son:

- 1) Priorizar la calidad del servicio y personal: La principal ventaja competitiva y el atributo más valorado es la amabilidad del personal. Se recomienda invertir continuamente en la capacitación en atención al cliente y manejo de quejas para convertir la interacción en una experiencia premium inigualable.
- 2) Monitoreo estricto de costos variables: Dada la sensibilidad del proyecto al aumento del CVU, es crucial implementar un sistema riguroso de control de inventarios y mermas en la cocina. El administrador debe negociar contratos de volumen con proveedores clave para proteger el CVU de fluctuaciones.
- 3) Concentración del marketing inicial: Para asegurar el volumen de ventas proyectado que garantice la rentabilidad, se recomienda enfocar los esfuerzos de marketing digital en la fase de apertura, utilizando la narrativa del café orgánico para atraer al segmento que valora el producto local y de comercio justo.

Por otro lado, las recomendaciones para la optimización y expansión futura son:

- 4) Revisión estratégica del negocio al año 5: Dado que el flujo neto sugiere una tendencia a la disminución de la relación ingresos/costos en los años 4 y 5, se recomienda encarecidamente realizar una evaluación estratégica profunda al cierre del año 5.
 - Opción de continuidad: Si se decide continuar, se deben implementar inmediatamente nuevas estrategias de mercado y revisar el precio de venta para asegurar la continuidad de los márgenes.
 - Opción de salida: Si se decide no continuar la operación, la venta del edificio y el terreno al año 5 permitirá saldar el capital adeudado del crédito y generará una ganancia significativa de más de Bs. 200.000, demostrando la solidez del plan, incluso con una estrategia de salida planificada.
- 5) Diversificación de productos de origen: Aprovechar la marca Coffee Amazónico y el conocimiento del proveedor local para diversificar la oferta hacia la venta minorista de café pandino empaquetado en grano o molido. Esto capitaliza la identidad regional, genera una nueva línea de ingresos con menor riesgo y posiciona a la cafetería no solo como un punto de consumo, sino como un centro de distribución del producto local.
- 6) Digitalización de procesos: Explorar la implementación de un sistema de gestión (POS) que permita la automatización de pedidos y el control de inventarios en tiempo real, liberando tiempo del administrador para enfocarse en la estrategia y gestión del personal.

Referencias

ABI. (2025, 29 de agosto). *Beneficiadora en Pando y producirá más de 480 toneladas de café torrado y molido*. Agencia Boliviana de Información.

<https://www.abi.bo/index.php/noticias/sociedad/36-notas/noticias/economia/68097-beneficiadora-en-pando-y-producira-mas-de-480-toneladas-de-cafe-torrado-y-molido-2>

Abogados Bolivia. (2025, 3 de octubre). *Empresa unipersonal Bolivia*.

<https://abogadosbolivia.xyz/blog/empresa-unipersonal-bolivia/>

Aguilar Poaquiza, J., Avalos Peñafiel, V., Moncayo Sánchez, Y., & Carrión Torres, M.

(2021). *Comercio justo una opción estratégica para mejorar el sistema de comercialización agrícola*. Revista Investigación y Negocios, 14(23).

http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372021000100049

ANF. (2025, 18 de agosto). *Desde Cobija, una emprendedora produce café y derivados de castaña para el país*. Agencia de Noticias Fides.

<https://www.noticiasfides.com/and/desde-cobija-una-emprendedora-produce-cafe-y-derivados-de-castana-para-el-pais>

Benítez Pincay, L., Ortiz Ramírez, C., & Lema Cachinell, B. (2024). *Emprendimiento: Un escenario con potencial para el desarrollo*. Revista Prohominum, 6(2).

https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2665-01692024000200205

Carbache Mora, C., Delgado Caicedo, Y., & Villacis Zambrano, L. (2020). *Influencias del marketing experiencial para posicionar la marca Ciudad en Bahía de Caráquez*. Revista Investigación & Negocios, 13(22), 33-42.

<https://revistas.usfx.bo/investigacionynegocios/index.php/revista/article/view/98>

- El Deber. (2024, 9 de septiembre). *El boom de lo orgánico y saludable, una oportunidad para el comercio exterior boliviano*. <https://eldeber.com.bo/tendencias/el-boom-de-lo-organico-y-saludable-una-oportunidad-para-el-comercio-exterior-boliviano>
- Embajada de Suecia en Bolivia. (2025, 10 de septiembre). *Café y cacao con alma amazónica: empresas danesas apuestan por sabores bolivianos sostenibles*. <https://sueciaenbolivia.com/noticias/cafe-y-cacao-con-alma-amazonica-empresas-danesas-apuestan-por-sabores-bolivianos-sostenibles/>
- Espinoza, W. N. (2020). *La influencia del marketing en la gastronomía típica de las regiones típica de las regiones: Al rescate de nuestro sabores y saberes*. E-IDEA Journal of Business Sciences. <https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/eidea/article/view/59/92>
- Franco Yoza, J., Macías Pillasagua, S., & Lucas Pincay, G. (2022). *Estrategias de diferenciación como herramienta para el crecimiento empresarial de la asociación de comerciantes “Bahía 3 de diciembre” del cantón Puerto López*. Revista Dominio de las Ciencias, 8(3). <https://www.dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/issue/view/66>
- Gaytán Cortés, J. (2020, 10 de octubre). *El plan de negocios y la rentabilidad*. Revista Mercados y negocios, 21(42). https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2594-01632020000200143
- IBCE. (2025). *Cafe boliviano para el mundo: Cifras, desafíos y oportunidades de exportación sostenible*. Instituto Boliviano de Comercio Exterior. <https://ibce.org.bo/images/publicaciones/CE-327-Cafe-boliviano-para-el-mundo.pdf>
- INE. (2022). *Clasificación catación de actividades económicas de Bolivia - CAEB 2022*. Instituto Nacional de Estadística.

- <https://www.ine.gob.bo/index.php/publicaciones/clasificacion-de-actividades-economicas-de-bolivia-caeb-2022/>
- INE. (2024, 24 de septiembre). *Pando en cifras*. Instituto Nacional de Estadística.
<https://www.ine.gob.bo/index.php/publicaciones/pando-en-cifras-2024/>
- Jacobi, J., Lara, D., Opitz, S., de Castelberg, S., Urioste, S., Irazoque, A., & Yeretian, C. (2024). *Making specialty coffee and coffee-cherry value chains work for family farmers' livelihoods: A participatory action research approach*. *Revista World Development Perspectives*. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S245229292300067X>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Pearson Education.
- La Patria. (2024, 24 de septiembre). *Pando celebra 86 años como corazón de la Amazonía*.
<https://lapatria.bo/2024/09/24/pando-celebra-86-anos-como-corazon-de-la-amazonia/>
- Limachi Nina, P. A. (2021). *La superficie de cultivo de café del municipio de Caranavi y su efecto en la exportación 2010-2019* [Tesis de Licenciatura]. Universidad Mayor de San Andrés. <https://repositorio.umsa.bo/xmlui/bitstream/handle/123456789/26437/T-2612.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Marín-Sanchiz, C., González-Esteban, J., Carvajal, M., & Valero-Pastor, J. (2023). *La propuesta de valor como elemento clave para innovar en el modelo de negocio del periodismo deportivo: comparativa de estudios de caso en España*. *Universidad-XXI*, 38, 41-62. <https://www.redalyc.org/journal/4761/476174599002/>
- Molina Saucedo, C. H. (2022). *Un cafetal del tamaño de Bolivia y su relación con el turismo y las ciudades intermedias*. CEPAD Bolivia.
- Pareja, C. (2024, 31 de enero). *Tasa de descuento: Qué es, su relación con los tipos, y ejemplos*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/tasa-descuento.html>

Rus Arias, E. (2025, 13 de agosto). *Punto de equilibrio: qué es y cómo calcularlo fácilmente*.

Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/punto-de-equilibrio.html>

Sevilla Arias, A. (2025, 21 de mayo). *Tasa interna de retorno (TIR): Qué es, fórmula y*

ejemplos. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/tasa-interna-de-retorno-tir.html>

Vargas-Ramírez, P., Zúñiga-González, M., & Mullo-Tene, M. (2020). *Emprendimiento y su relación con el desarrollo económico y local en el Ecuador*. Revista Polo del conocimiento, 5(10).

<https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/1802>

Velayos Morales, V. (2025, 24 de mayo). *Valor actual neto (VAN): Qué es y cómo utilizarlo*.

Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/valor-actual-neto.html>

Yépez-Galarza, G., Quimis-Izquierdo, N., & Sumba-Bustamante, R. (2021). *El marketing mix como estrategia de posicionamiento en las MIPYMES ecuatorianas*. Revista Polo del conocimiento, 6(3).

<https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/2492/html>

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta sobre preferencias de consumo para Coffee Amazónico

La siguiente encuesta fue diseñada y aplicada con el objetivo de recopilar información sobre hábitos de consumo, preferencias de productos y expectativas de los potenciales clientes de la cafetería Coffee Amazónico en la ciudad de Cobija. La encuesta fue aplicada de manera digital y presencial a una muestra representativa de la población mayor de 18 años.

Diseño de la encuesta:

Estudio de Preferencias para una Nueva Cafetería en Cobija

Buenos días, somos estudiantes de la Universidad Amazónica de Pando, desarrollando un proyecto para abrir Coffee Amazónico, una cafetería que ofrecerá café orgánico de nuestra región, un ambiente acogedor para trabajar o estudiar y deliciosa repostería artesanal.

Tu opinión es esencial para crear un espacio que todos disfruten. Esta encuesta es completamente anónima y solo tomará 5 minutos de tu tiempo.

¡Gracias por ayudarnos a construir un nuevo punto de encuentro para Cobija!

Sección A: Datos Demográficos

Género:

- Femenino
- Masculino

¿Cuál es tu rango de edad?

- 18 - 25 años
- 26 - 35 años
- 36 - 45 años
- 46 - 60 años
- Más de 60 años

¿Cuál es tu ocupación principal?

- Estudiante
- Empleado/a (público o privado)
- Profesional independiente
- Comerciante o emprendedor/a
- Ama de casa / Dueño de casa
- Otro:

Sección B: Hábitos de consumo**¿Con qué frecuencia sueles visitar cafeterías, panaderías o lugares similares para consumir café, té o un snack?**

- Varias veces por semana
- Una vez por semana
- 2 o 3 veces al mes
- Una vez al mes / Ocasionalmente
- Casi nunca / Nunca

De las siguientes bebidas, ¿cuáles sueles consumir cuando visitas una cafetería? (Elige todas las que apliquen)

- Café Americano / Café Pasado
- Expreso
- Capuchino
- Latte / Café con Leche
- Moca
- Macchiato

- Tés (Negro, de hierbas o frutales)
- Chocolate Caliente
- Jugos Naturales / Licuados
- Gaseosas / Refrescos
- Otro:

Para acompañar tu bebida, ¿qué sueles pedir? (Elige todas las que apliquen)

- Galletas o Brownies
- Tortas o Pasteles
- Medialunas / Croissants
- Sándwiches
- Empanadas o Salteñas
- Yogur con granola
- Nada, solo la bebida

Sección C: Características que más se valora

Al elegir un lugar para tomar un café, ¿qué tan importantes son para ti estas características? (Por favor, marca una opción por fila)

Característica	Nada importante	Poco importante	Neutral	Importante	Muy importante
Calidad y sabor excepcional del café					
Precios bajos y accesibles					
Ambiente tranquilo, cómodo y con buen diseño					

Amabilidad y eficiencia del personal					
Wi-Fi y tomacorrientes disponibles					
Productos orgánicos, saludables y de comercio justo					
Variedad de opciones en la carta (bebidas y comida)					

Para ayudarnos a definir una carta con precios justos, ¿cuánto estarías dispuesto a pagar por estos productos en un lugar con ambiente acogedor y productos de calidad?

Producto	Hasta 5 Bs	De 5 a 7 Bs	De 8 a 10 Bs	De 11 a 15 Bs	De 16 Bs en adelante
Café Americano / Café Pasado (240 ml)					
Expreso (60 ml)					
Capuchino (240 ml)					
Latte / Café con Leche (240 ml)					
Moca (360 ml)					
Macchiato (90 ml)					

Imagina "Coffee Amazónico": Café orgánico pandino, ambiente acogedor para trabajar/estudiar, Wi-Fi gratis y repostería artesanal. ¿Qué tan probable es que lo visites?

- Muy probable (sería uno de mis lugares frecuentes)
- Probable (lo probaría y volvería si me gusta)

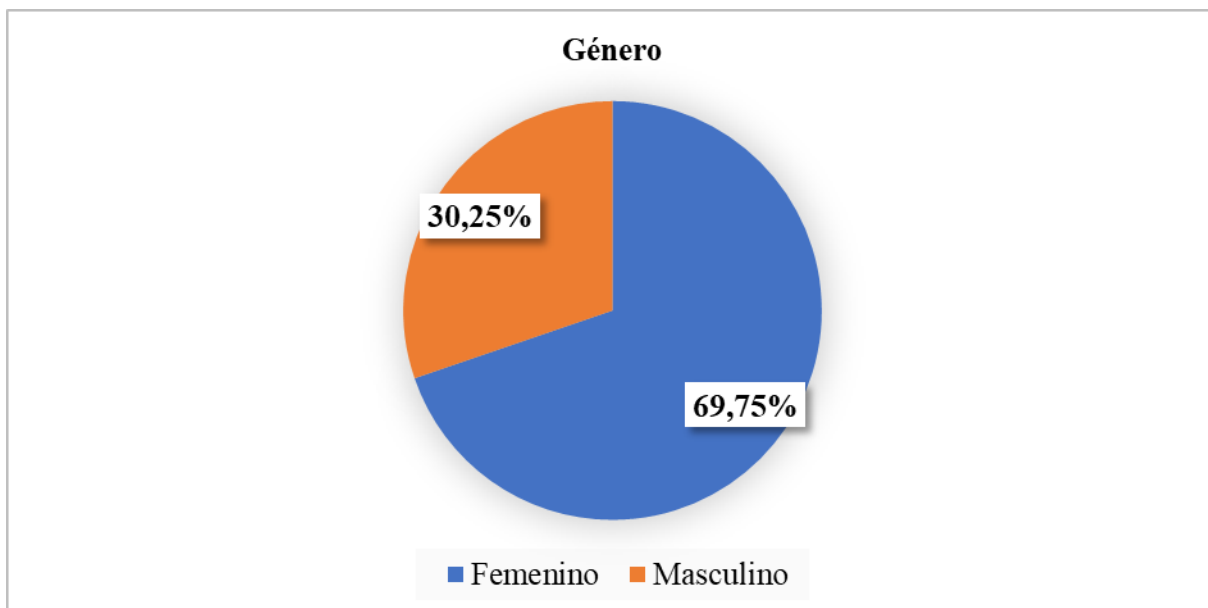
- Neutral (tal vez, dependiendo de la ocasión)
- Poco probable
- Nada probable

Para que "Coffee Amazónico" sea tu cafetería ideal, ¿Qué producto, servicio o experiencia te encantaría encontrar y que actualmente no existe o es difícil de encontrar en las cafeterías de Cobija? (Por ejemplo: tipos específicos de café, bebidas innovadoras, comida saludable, eventos, servicios, etc.) ¡Todas las ideas son bienvenidas!

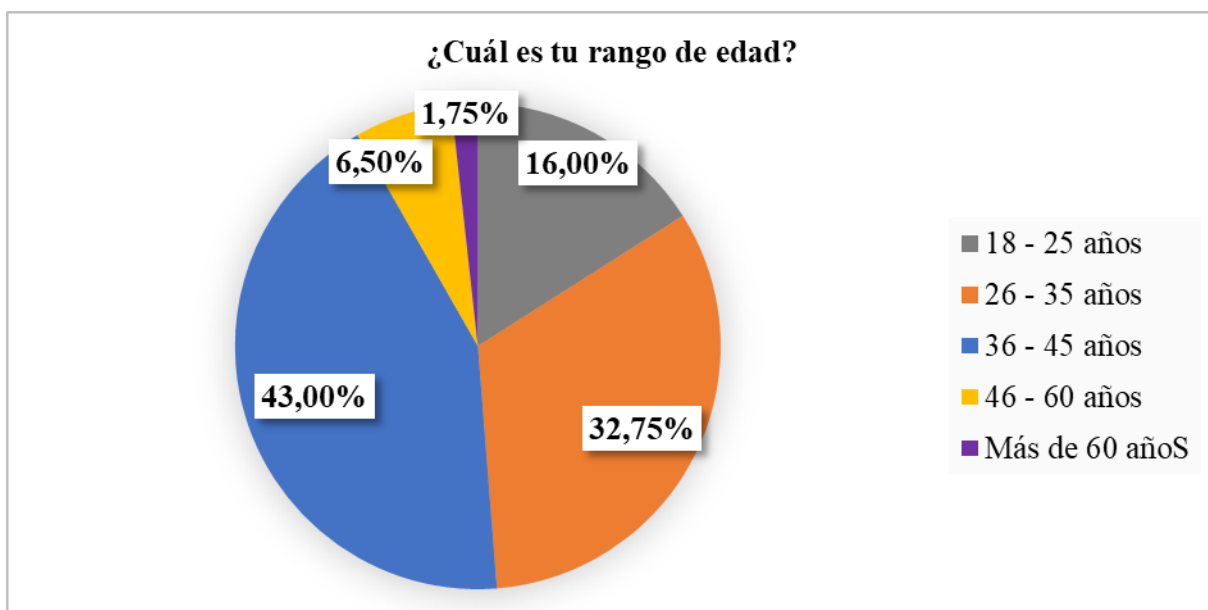
R.

¿En qué zona o cerca de qué lugar de Cobija TE GUSTARÍA que se ubique una cafetería así? (Ejemplo: cerca de la UAP, centro, plaza principal, avenida X, etc.)

R.

Anexo 2: Resultados de la encuesta de estudio de mercado.**Figura 9.***Resultado de la encuesta (pregunta 1)*

Nota: Elaboración propia, en base a los resultados del estudio de mercado.

Figura 10.*Resultado de la encuesta (pregunta 2)*

Nota: Elaboración propia, en base a los resultados del estudio de mercado.

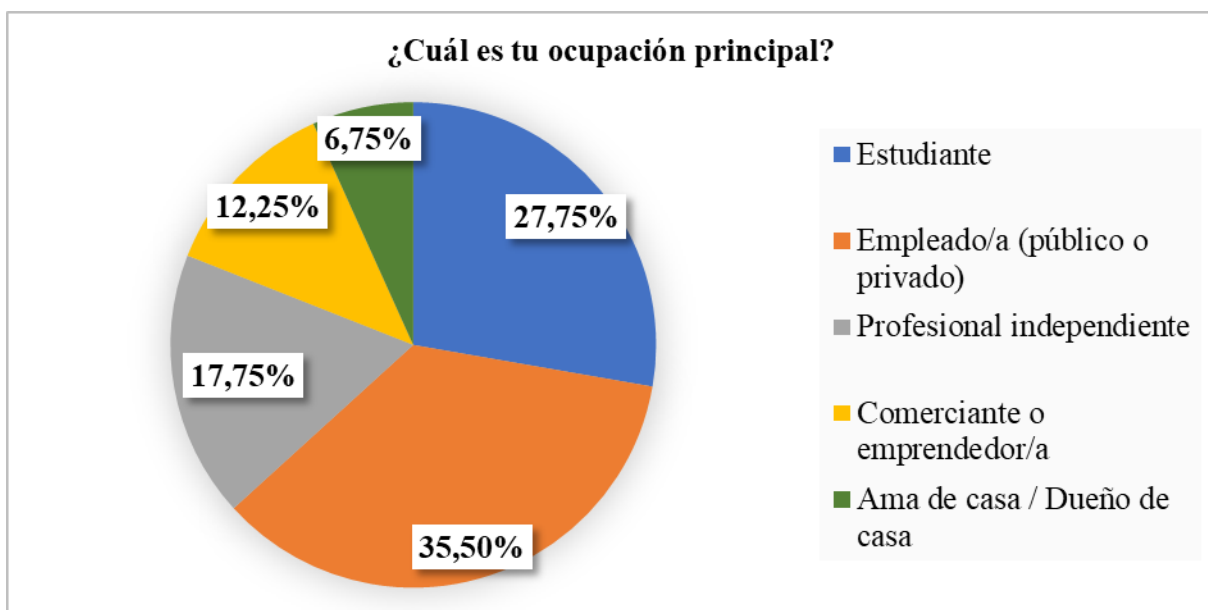
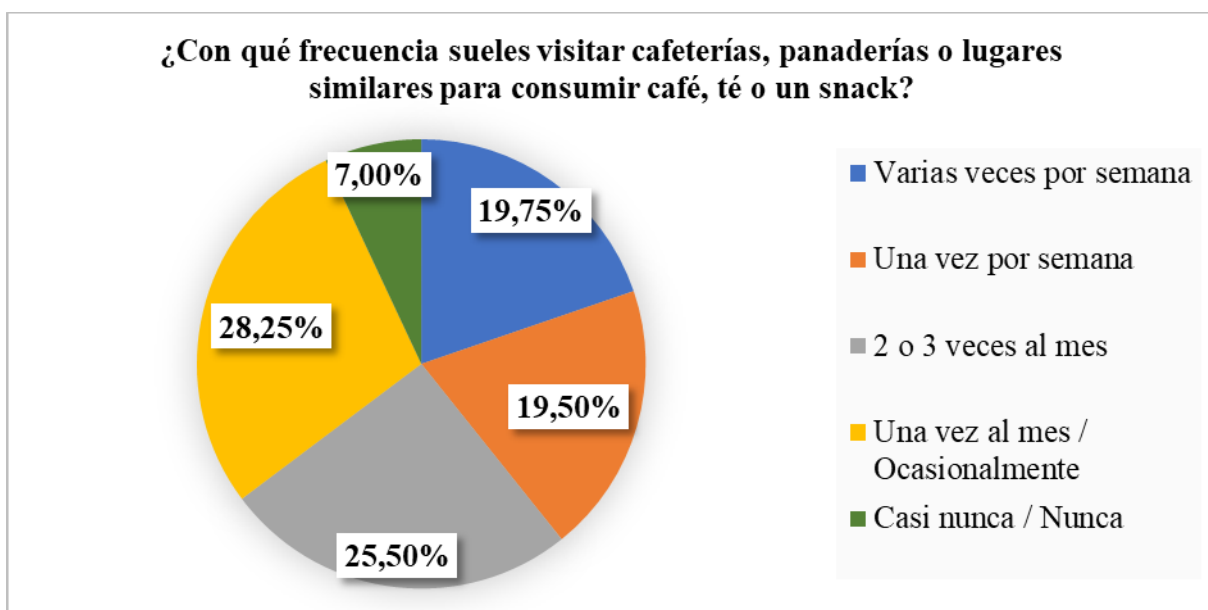
Figura 11.*Resultado de la encuesta (pregunta 3)**Nota:* Elaboración propia, en base a los resultados del estudio de mercado.**Figura 12.***Resultado de la encuesta (pregunta 4)**Nota:* Elaboración propia, en base a los resultados del estudio de mercado.

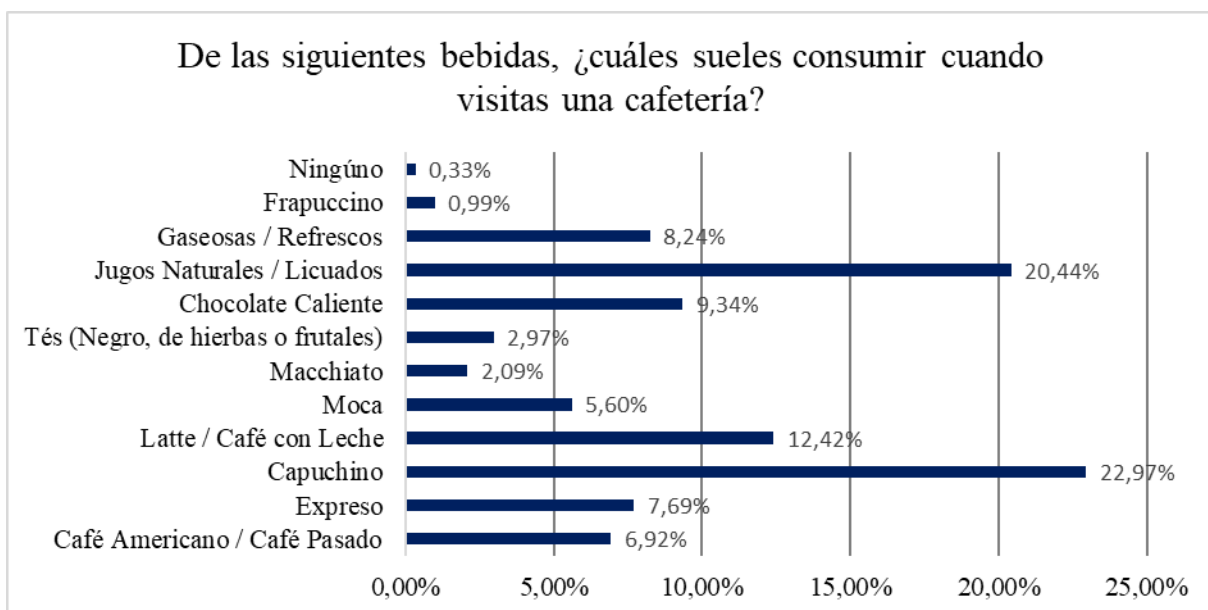
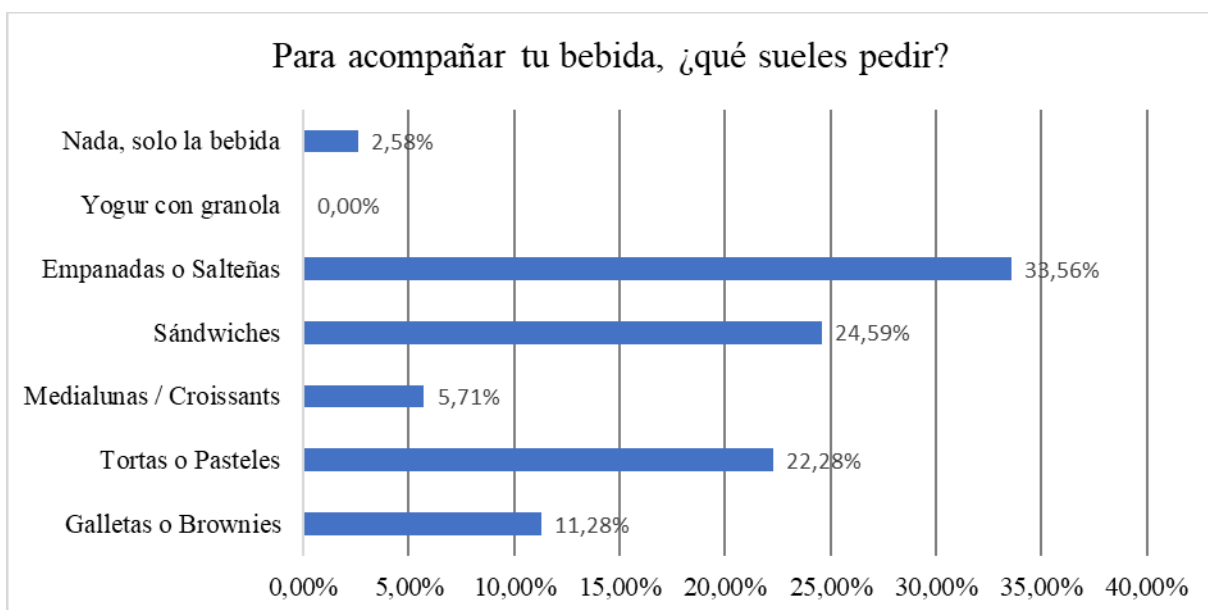
Figura 13.*Resultado de la encuesta (pregunta 5)**Nota: Elaboración propia, en base a los resultados del estudio de mercado.***Figura 14.***Resultado de la encuesta (pregunta 6)**Nota: Elaboración propia, en base a los resultados del estudio de mercado.*

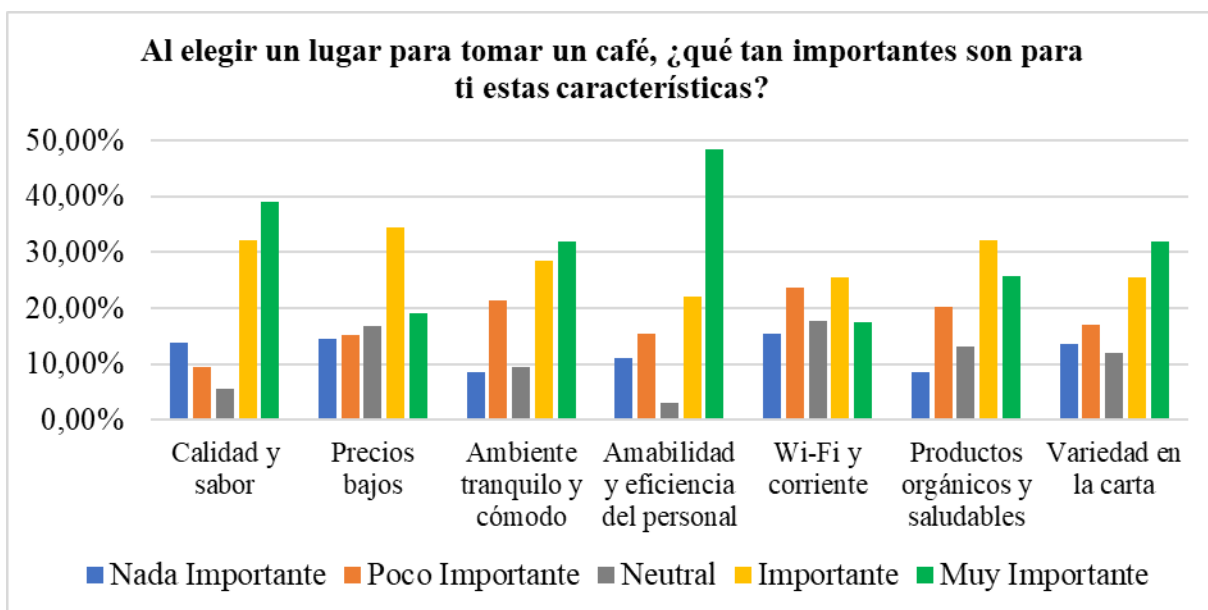
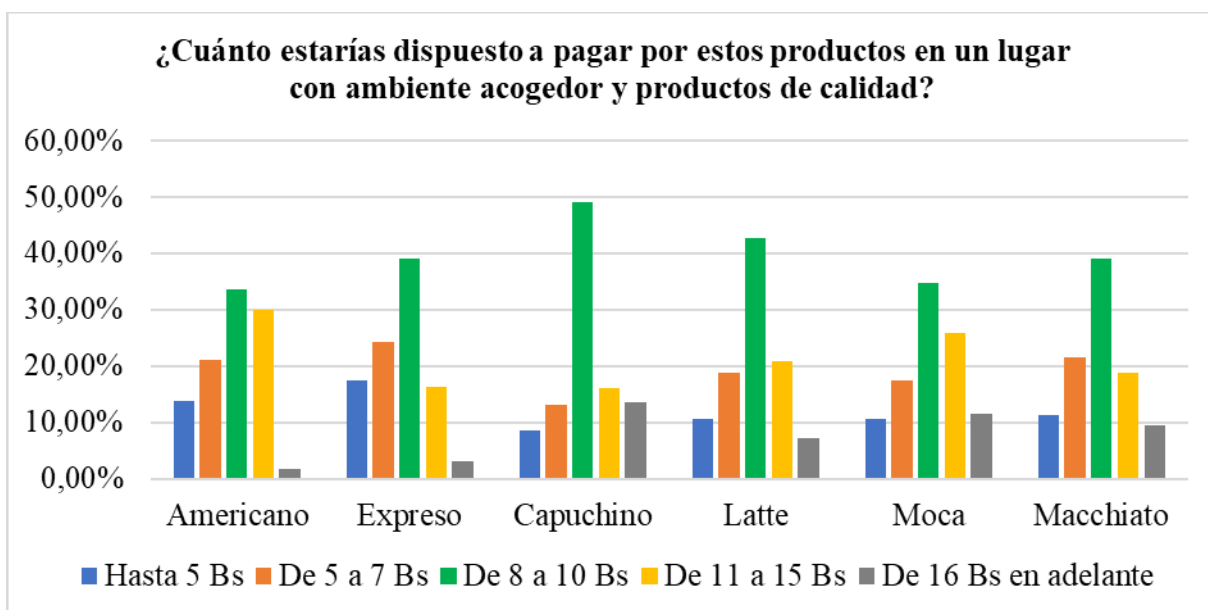
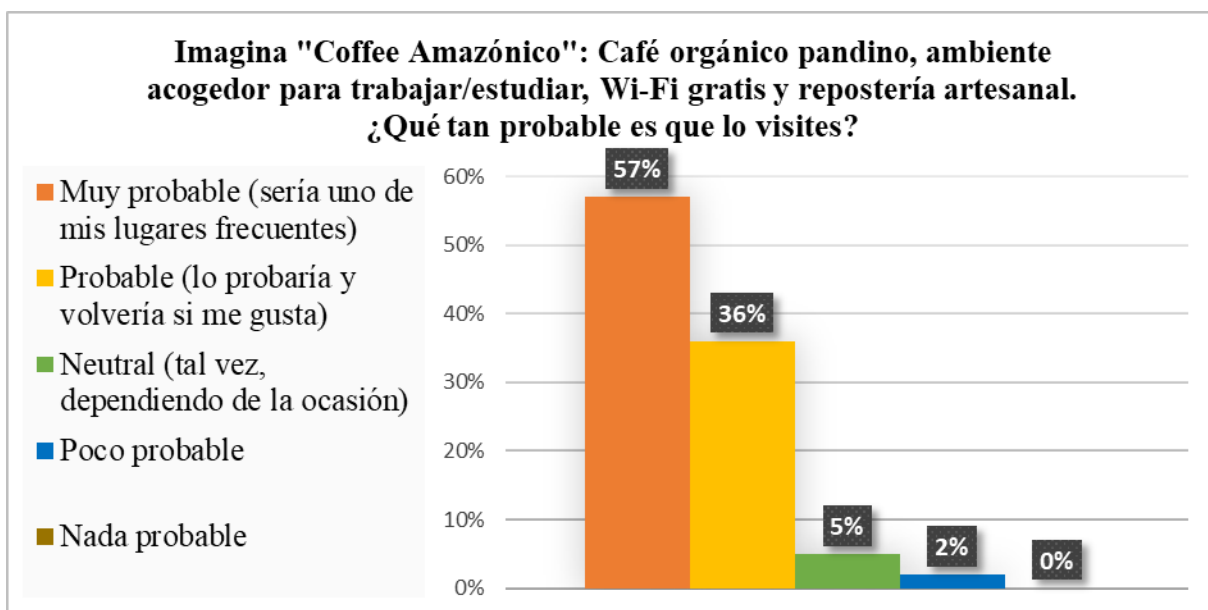
Figura 15.*Resultado de la encuesta (pregunta 7)**Nota:* Elaboración propia, en base a los resultados del estudio de mercado.**Figura 16.***Resultado de la encuesta (pregunta 8)**Nota:* Elaboración propia, en base a los resultados del estudio de mercado.

Figura 17.

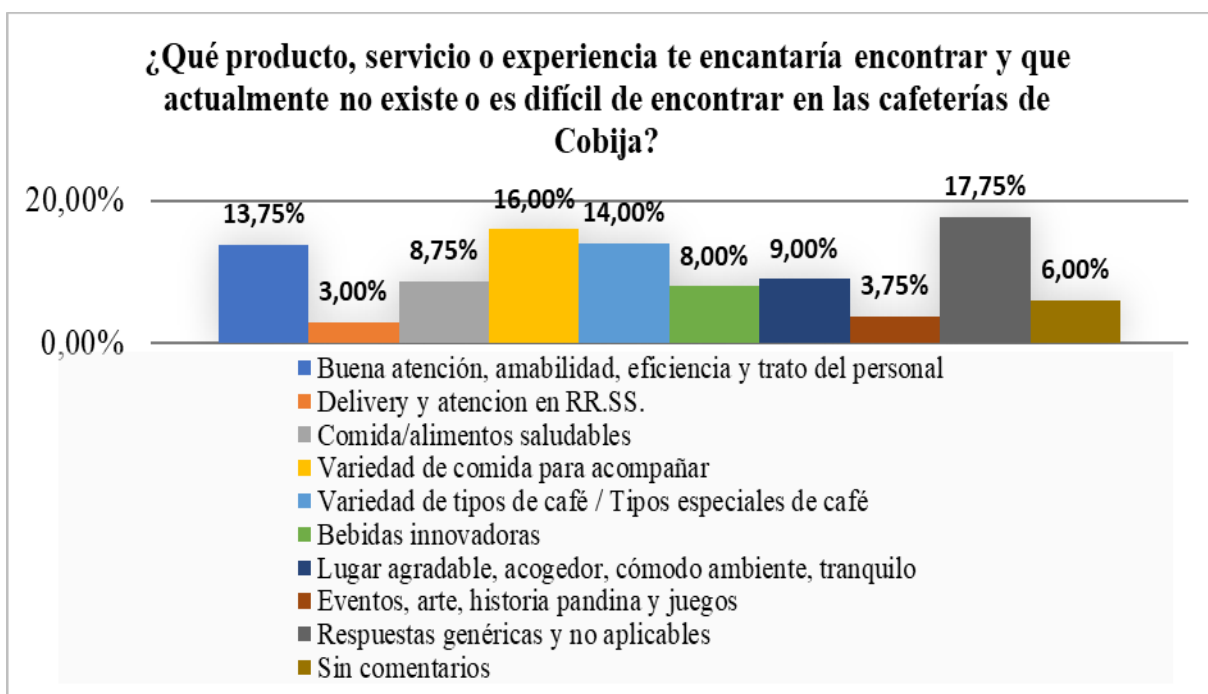
Resultado de la encuesta (pregunta 9)



Nota: Elaboración propia, en base a los resultados del estudio de mercado.

Figura 18.

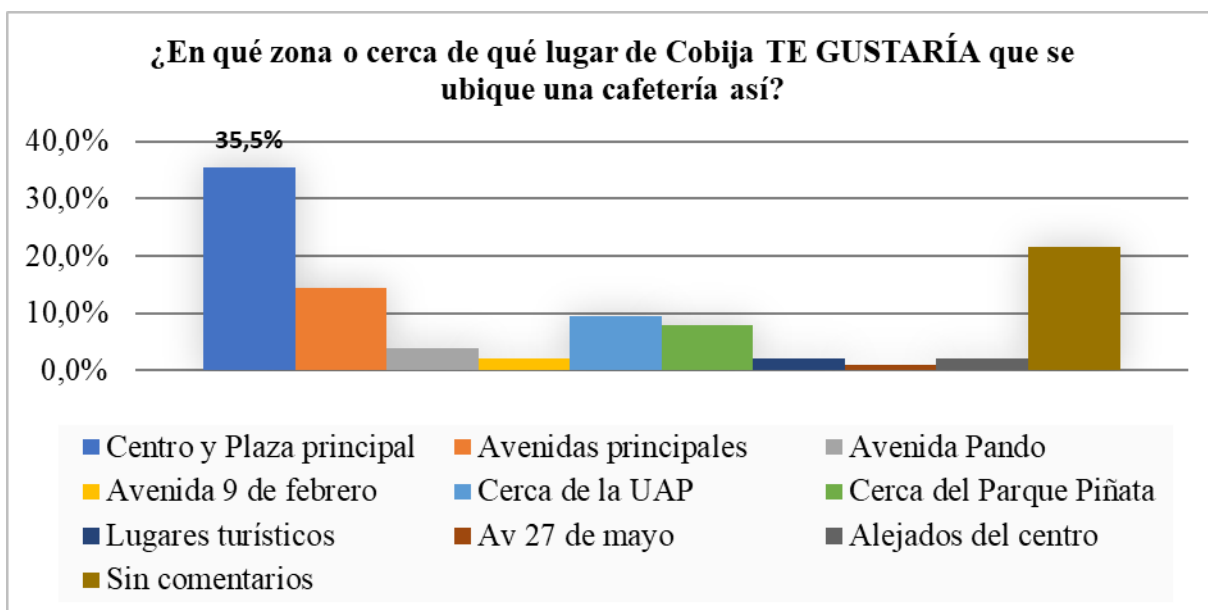
Resultado de la encuesta (pregunta 10)



Nota: Elaboración propia, en base a los resultados del estudio de mercado.

Figura 19.

Resultado de la encuesta (pregunta 11)



Nota: Elaboración propia, en base a los resultados del estudio de mercado.

Anexo 3: Determinación detallada del Costo Variable Unitario (CVU) por Ticket Promedio.

Tabla 33.

Costo Variable Unitario por ticket promedio (Expresado en Bolivianos)

Detalle del insumo	Unidad de medida	Cantidad mensual	Precio unitario	Costo total mensual	Costo por unidad
Café de especialidad	1 kg	30	200,00	6.000,00	3,33
Leche (Natural/Vegetal)	1 litro	30	6,50	195,00	0,11
Agua purificada	20 litros	8	18,00	144,00	0,08
Azúcar blanca	1 kg	30	3,00	90,00	0,05
Pulpas y fruta fresca	500 gr	20	20,00	400,00	2,00
Cocoa / Chocolate	1 kg	1	125,00	125,00	2,08
Infusiones	100 u.	1	35,00	35,00	0,35
Empaques (Platillos)	100 u.	20	160,00	3.200,00	1,60
Empaques (Vasos)	100 u.	20	160,00	3.200,00	1,60
Bolsas de entrega	100 u.	20	50,00	1.000,00	0,50
Servilletas	500 u.	4	15,00	60,00	0,03
Popotes	100 u.	20	20,00	400,00	0,20
Repostería y comida salada	20 u.	100	80,00	8.000,00	4,00
Subtotal Costo Variable				22.849,00	11,42
Margen de imprevistos (5%)				1.151,00	0,58
COSTO VARIABLE TOTAL				24.000,00	12,00

Nota. Elaboración propia. Cálculos basados en una proyección de 2.000 transacciones (tickets promedio).