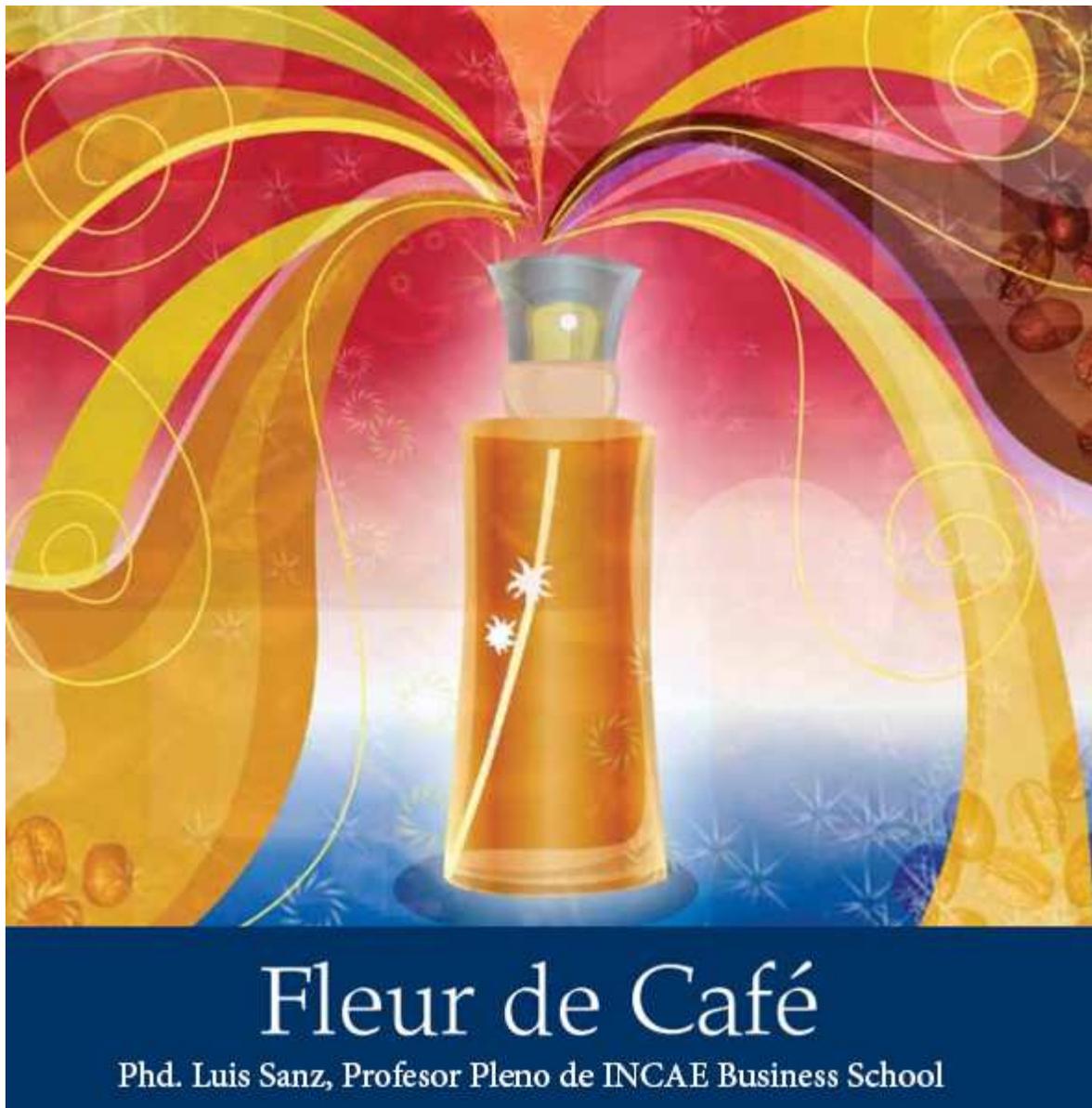


UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

Maestría en Administración con Énfasis en Mercadeo

CASO DE ESTUDIO: FLEUR DE CAFÉ (2009)
CURSO CAPSTONE 2012 / INCAE Business School



ARIANA HÜTT FERNÁNDEZ

IV Trimestre, 2012

INDICE

ANTECEDENTES.....	2
1. SÍNTOMAS.....	2
2. PROBLEMA.....	3
3. ANÁLISIS DE PROBLEMA.....	3
4. ALTERNATIVAS.....	5
5. EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS.....	6
ANÁLISIS FINANCIERO.....	10
6. RECOMENDACIONES.....	12
7. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	14
8. BIBLIOGRAFÍA.....	15

ANTECEDENTES DEL CASO DE ESTUDIO FLEUR DE CAFÉ:

Charlotte Robert, fundadora de Fleur de Café, visitó Costa Rica en 1999 para aprender el idioma español. Durante esta estancia, los cafetos florecieron y tuvo la oportunidad de oler la fragancia de las flores. Buscó un perfume que tuviera esa fragancia y para su sorpresa no existía. En ese momento vio que era una oportunidad de negocio que colaboraría con el desarrollo de la región y que podía dirigir el perfume como un souvenir, aprovechando la marca país, al público de turistas estadounidenses y europeos que buscaban adquirir recuerdos de sus vacaciones en Costa Rica.

Charlotte inició el proceso de producción y venta del perfume Fleur de Café con la ayuda de una amiga perfumista que trabajaba en una de las compañías más grandes del mundo y con el asesoramiento financiero de Lawrence Pratt quien era muy conocido en el mundo de proyectos ambientales y director del CLACDS de INCAE Business School.

Para el año 2007 los turistas representaron más de 1.5 millones de personas por año, con mayor poder adquisitivo promedio que un costarricense, y se pensaba que si a ellos les convencía la calidad del perfume podría ser exportado a otros países. A pesar de esto, para el 2008 el mercado nacional inesperadamente se había vuelto el segmento primario ante la caída de los ingresos de turistas al país debido a la crisis económica mundial y a la pandemia de la “Fiebre Porcina”.

1. SÍNTOMAS:

- 1.1. Crisis Económica Mundial: Fleur de Café experimentó un impacto negativo en las ventas de su perfume “Mountain Blossom” debido a la Crisis Económica mundial de del año 2009, al manifestarse un descenso en el turismo costarricense y en la disminución de la compra de artículos no esenciales, como los perfumes. En estos años las personas buscaron ahorrar más dinero, evitando hacer viajes y se enfocaban en gastar sólo lo necesario.
- 1.2. Influencia de la pandemia de “Gripe Porcina”: Para el mismo periodo de la crisis económica mundial, se manifestó la ola viral de la “Gripe Porcina” en la que exigía a las sociedades a aumentar su protección en hábitos de higiene con el constante lavados de manos, aplicación jabones en gel y evitando el contacto con muchas personas. Esto disminuyó aún más el turismo, tanto internacional como nacional.
- 1.3. Establecimiento de procesos y equipo sólo en Costa Rica: Charlotte había fundado Fleur de Café en Costa Rica por muchas razones, entre ellas: la fuerte producción de café, alto nivel de educación, el ecoturismo y la visita continua de estadounidenses y europeos al país; por lo que para Fleur de Café formó un equipo de trabajo establecido en Costa Rica, liderado por la gerente general Marielena Cruz, quien era la encargada de supervisar todo proceso productivo y de colocación del perfume en puntos estratégicos de adquisición de souvenir.

2. PROBLEMA:

2.1. Pérdida de mercado meta del Perfume Fleur de Café:

Como consecuencia de la crisis económica mundial y de la influencia de la fiebre porcina en Costa Rica y la región, para los años 2008-2009 el turismo nacional disminuyó considerablemente. Naturalmente, la demanda de productos/servicios disminuyó, el mercado se volvió más exigente y la competencia más agresiva.

Durante su primer año, Fleur de Café vendió el 40% (aprox) de lo estipulado en las proyecciones y por si fuera poco, se necesita vender casi 15,000 unidades al año para contrarrestar los costos fijos.

Al ser los turistas (Estadounidenses y Europeos), con mayor poder adquisitivo promedio que un costarricense, el principal público al cual iba originalmente dirigido el perfume “Mountain Blossom” de Fleur de Café, Charlotte debía actuar cuanto antes y analizar si debía concentrarse en su público turista o enfocarse más en el público formado por mujeres costarricenses entre los 25 a 45 años, pertenecientes a la clase media-alta; de manera que potencia más el negocio al ofrecer Fleur de Café como un perfume y no como un souvenir.

Ingreso de Turistas a Costa Rica

<u>Año</u>	<u>Porcentaje</u>
2007	14,75%
2008	5,53%
2009	-7,97%

Fuente: CANATUR

2.2. Riesgo de internacionalización de la marca:

Fleur de Café había sido fundada y establecida con su equipo de trabajo en Costa Rica y a pesar de que había considerado la idea, no sabía cuánto valía la marca y no le parecía conveniente revelar el proceso de producción a un tercero.

Por otro lado, el proceso de registro de marcas en otros países resultaba bastante confuso para Charlotte y ella no conocía bien los mercados fuera de Costa Rica. Así que había decidido por el momento no vender licencias de su producto, a pesar de que tenían un interesado en República Dominicana. Sin embargo, estaba la duda si ésta era la decisión correcta, después de todo, internacionalizar el perfume podría generar mayores ingresos.

3. ANÁLISIS DE PROBLEMAS:

El perfume “Mountain Blossom” de la marca Fleur de Café originalmente se posicionó como un souvenir dirigido a los turistas estadounidenses y europeos que visitaban Costa Rica, de manera que aprovechaba la ya establecida “marca país” para darse a conocer a través de reportajes, noticias y publicaciones que hicieran mención de la idea innovadora de producir un perfume con la flor del café.

Cada botella era vendida a \$55.00, precio se podría considerar alto para ser un souvenir y el envase no proyectaba la marca país que usualmente se proyectaría con imágenes de la naturaleza, playas, café, etc.; en vez lo anterior, era una diseño muy femenino de la flor del café, la cual no es muy popular en Costa Rica y no resulta nada reconocible para los turistas.

Lamentablemente, el año 2009 trajo consigo incertidumbre debido a la crisis económica mundial y la influencia de la gripe porcina, de manera que el ingreso de turistas descendió, provocando tensión en la dueña de la marca, Charlotte Robert.

Fue entonces cuando la idea de internacionalizar el perfume se hizo más atractiva, sin embargo desconfiaba mucho de esta opción, ya que su equipo de trabajo estaba instalado en el país y si era un producto de venta de souvenir en Costa Rica, ¿Cómo es que lo podría venderlo en otros países?

Por otro lado, el proceso de registro fuera de Costa Rica no era sencillo y no estaba cómoda con la idea de revelar el proceso de producción a terceros. A pesar de sus incertidumbres, Charlotte sabía que contaba con un producto único y prometedor.

Para explicar mejor la situación del perfume “Mountain Blossom” de Fleur de Café, se podría analizar la información del caso utilizando uno de los modelos de Michael Porter, considerado “el padre de la estrategia competitiva” (MateriaBiz-2011), quien considera que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad de una marca dentro de su industria:

1. Rivalidad en la industria: El caso de estudio claramente detalla que Charlotte buscó la esencia de la flor de café se llevó la sorpresa de que no existía. De manera que el perfume Fleur de Café es el único en el mercado hecho con la flor del café. (-)
2. Amenaza de competidores potenciales: Aunque Fleur de Café no presente competidores directos, es claro que las demás marcas de perfumes podrían interesarse en ofrecer esencias a base de la flor del café y robar su liderazgo. (-)
3. Relación con los clientes: Por el modelo de negocios implementado por Charlotte, existía un desconocimiento del cliente ya que había más concentración en el proveedor. (-)
4. Amenaza de productos sustitutos: “Mountain Blossom” de Fleur de Café tiene bastantes sustitutos pensando en perfumería en general, pero en cuanto a la esencia en sí, es el único perfume con esencia a la flor de café en el mercado. (+/-)
5. Poder de negociación con proveedores: Charlotte no posee tanto poder en la negociación con los proveedores, ya que sin ellos el perfume no podría fabricarse, y ella no cuenta con los recursos necesarios para hacerlo por su cuenta. Del precio final por botella que es de \$55.00, ella únicamente recibe el 22%. (-)



Análisis FODA del Caso:

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
-Producto único en el mercado. -Modelo de negocios liviano y eficaz. -Buena relación con proveedores. - Premios recibidos por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio; por la Cámara de Comercio de Costa Rica; y por el Periódico El Financiero.	-Aumento de mercado. -Introducción de productos complementarios. -Internacionalizar el producto. -Colocación del producto en más puntos de venta.	-Escasa relación y conocimiento para con los clientes. -Imagen confusa del producto. -Falta de recursos propios. -Disminución de las ventas.	-Crisis Financiera. -Influencia de Fiebre Porcina. -Disminución de visitas turísticas al país.

4. ALTERNATIVAS:

4.1. Pérdida de mercado meta del Perfume Fleur de Café:

- ✓ Responder a la demanda del perfume según las ventas reales y vender 4000 unidades por un periodo de 3 años para responder a la disminución de la demanda de turismo en el país y a partir del cuarto año incrementar las ventas en un 25% anual. Además renegociar el descuento del detallista y reducirlo a un 35% de manera que hayan más ganancias para Charlotte.
- ✓ Aumentar las ventas del perfume, el primer año a 5000 botellas anuales durante un periodo de 3 años e ir incrementado en un 50% para los años siguientes. Por otro lado, introducir la crema “Mountain Blossom” a la línea de producto, desarrollado con la misma flor del café, también dirigido a turistas y al mercado nacional. Para los primeros tres años se esperarían vender 4000 cremas, con un crecimiento anual del 30% con respecto al año anterior.
- ✓ Dejar de ofrecer el perfume “Mountain Blossom” de Fleur de Café como un souvenir y venderlo como un perfume único en su clase, dirigiéndose a mujeres costarricenses, extranjeros visitantes y a mercados internacionales. Para lograrlo se podrían aumentar las ventas en un 20% anual y destinando el 25% de las mismas a ventas fuera del país.

4.2. Riesgo de internacionalizar la marca:

- ✓ Charlotte podría internacionalizar la marca estableciendo sucursales de Fleur de Café en otros países, manteniendo su gestión y control en Costa Rica. Por lo que se requeriría aumentar las ventas en un 44% de las ventas reales, ya

que el 50% de las mismas serían correspondientes de las sucursales, establecidas en ciudades como: Miami, Ciudad de Guatemala, Ciudad de Panamá y Santo Domingo. Se esperaría un crecimiento del 20% anual de las ventas globales.

- ✓ Franquiciar la marca “Fleur de Café”, de manera que ésta abarque más países pero sin representar más gastos para Charlotte. Así, personas que nunca han visitado Costa Rica podrían estar al alcance del perfume. Esto se lograría valorando la marca en \$75.000 y realizando negociaciones con empresarios que deseen adquirir la franquicia de “Fleur de Café”. Se esperaría tener una franquicia para los años 2 y 3, adquirir otra para los años 4, 5 y 6 y adquirir una tercera para los años 7, 8 y 9. Por otro lado, se aumentarían las ventas nacionales, el primer año a 5000 botellas anuales durante un periodo de 3 años e ir incrementado en un 50% para los años siguientes.
- ✓ Se podría pensar en un sistema de envío del perfume a otros países, dejando un único equipo de trabajo en Costa Rica y estableciendo contacto por Internet con turistas y personas en el extranjero a través de la implementación de un sitio web, diseñado de acuerdo a las necesidades y línea de comunicación del perfume “Mountain Blossom”, destinando un 15% de las “online”.

5. EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS:

5.1. Análisis de alternativas:

5.1.1 Responder a la demanda: Como resultado de la crisis financiera, fueron varias las empresas alrededor del mundo que optaron por esta alternativa de bajar la producción y ventas para responder a la caída de la demanda. Ejemplo Noticia: *Scania reducirá su producción en Europa.* (Fuente: <http://www.youtube.com/watch?v=5SR9ZEH9luk>)

Sin embargo, *reducir el volumen de la operación es una acción con resultados negativos a mediano plazo, se pierden clientes y mercados que luego son muy difíciles reconquistar.* (PaConsultores, 2009)

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> - Evitar pérdidas o desperdicio de materiales y recursos - Disminución de colocación de producto que no serán comprados - Enfoque en la línea de negocio que es más rentable 	<ul style="list-style-type: none"> - Disminución de presencia de marca - Oportunidad para que la competencia robe mercado - Disminución de ingresos - Riesgo en la recuperación de clientes

5.1.2 Aumentar la línea de productos:

Esta alternativa busca que la marca Fleur de Café desarrolle productos de belleza (crema y gel de ducha) relacionados con el perfume “Mountain Blossom” para que así, abarque más mercado y sus ventas aumenten.

La tendencia actual de las empresas fabricantes es ofrecer multitud de productos para ampliar su cartera de clientes. (Serrano y Serrano, 2006) Por otro lado, mantener el equilibrio en una línea de productos constituye una de las principales competencias. Las decisiones en este sentido deben ser fruto del análisis de la situación, tanto interna (estrategias, rentabilidad) como externa (consumidores, competencia, normas), que determina la evolución de los productos. (Serrano y Serrano, 2007)

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none">- Ampliar los nichos de mercado- Mejorar la participación en el mercado- Aumento de ventas/ingresos- Aprovechar la capacidad instalada- Bloquear o dificultar la entrada de competencia.	<ul style="list-style-type: none">- Aumento del riesgo para la marca- Aumento de costos y riesgo de pérdidas- Podría afectar el "core business" por apostarle a otros productos.

5.1.3 “Mountain Blossom” como perfume nacional e internacional: Ofrecer el perfume únicamente como souvenir, aprovechando la marca país funcionó como impulso para lanzar el producto, debido a la falta de recursos con los que Charlotte contaba. Sin embargo, no reúne las características principales de un souvenir y por otro lado, ofrecer el perfume como artículo de belleza de calidad, potencia más el negocio y permite abarcar más mercados y crecer como marca y empresa. *Fuente: Grabación del Profesor Luis Sanz de INCAE Business School, autor y modelador de la clase discusión del presente caso de estudio.*

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none">- Alcance de mercados con mayor poder adquisitivo- Mejoramiento de imagen- Facilidad de venta en otros países- Mismo envase y presentación	<ul style="list-style-type: none">- Pérdida de beneficios de pertenecer a la marca país- Redefinir imagen, precio, puntos de distribución, etc.- Garantizar calidad y prestigio para no perder credibilidad de marca

5.1.4 Sucursales de ventas en otros países: Las sucursales son dependencias económicas que por lo general sirven para distribuir preferentemente en otra plaza comercial, ya sea de carácter exclusivo o no, los productos de la casa matriz, sin gozar de independencia económica, administrativa, contable o fiscal. (Nambo, 2005)

Sucursales

1. Tienen sus propias existencias de mercancías formadas por remesas de la casa matriz.
2. Los artículos vendidos los entregan directamente a sus clientes.
3. No tienen compromiso de vender determinada cantidad de artículos.
4. Generalmente se les autoriza a conceder créditos y a efectuar la cobranza respectiva.
5. No tienen independencia económica, administrativa, contable o fiscal.
6. Su sistema contable debe ser igual al sistema de la casa matriz, de manera que los informes que rinda puedan incorporarse a las cuentas de mayor que maneja la casa matriz.
7. No tienen personalidad jurídica distinta a la casa matriz.
8. La responsabilidad fiscal recae directamente en la casa matriz.
9. Cubren sus propios gastos con los ingresos o las entradas de dinero.
10. Normalmente, el responsable de una sucursal devenga un salario.

La información anterior destaca varias de las características que a Charlotte le llamarían la atención para la marca Fleur de Café, ya que actúan en función a la casa matriz, ya establecida en Costa Rica; de manera que no pone en riesgo la privacidad de procesos internos de producción y administración.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> - Privatización de procesos de producción - Centralización de control en un solo país. - Contabilidad en “casa matriz” - Aumento de ganancias 	<ul style="list-style-type: none"> - Riesgo de que las agencias no sean lo suficientemente eficientes y eficaces para abastecer su mercado

5.1.5 Franquiciar la marca “Fleur de Café”: Las franquicias incluyen proporcionar un activo intangible (como una marca comercial) e inyectar continuamente activos necesarios, como: promoción de ventas y capacitación. (Daniel, Radebaugh y Sullivan; 2009)

Franquiciar puede ser una forma efectiva de expandir el negocio en términos de costos, y lo mejor de todo: con el dinero de otros, porque los inversionistas son quienes pagan por tener personal que trabaje para la marca en lugar de pagar empleados en otros países. (Kiyosaki, 2009)

Con base a las citas anteriores, franquiciar la marca “Fleur de Café” podría ser una buena alternativa para reducir el riesgo a la internacionalización, en cuestión de costos, pero no en cuestión de centralizar el control en Costa Rica.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> - Internacionalizar la marca - Crecimiento rápido expandirse - Ahorro de costos - Desentendimiento de procesos y permisos legales en otros países - Posibilidad de capital fresco y renovar ideas - Mayor ajuste a los países y sus costumbres. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdida de privatización de procesos de producción - Oportunidad de que existan cambios muy notorios por país - Riesgo de que la marca no sea bien manejada

5.1.6 Sistema online de envío a otros países: *El comercio electrónico/E-Commerce involucra las transacciones comerciales entre dos o más organizaciones y/o individuos a través de medios digitales en lugar de hacerlo por intercambio o contacto físico directo.* (Laudon, 2010)

Es por lo anterior que se puede garantizar que los envíos (dentro y fuera del país) de artículos de belleza de la marca Fleur de Café, a través de páginas web, perfiles en redes sociales y correo electrónico son parte del comercio electrónico internacional.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> - Mayor facilidad para consumidores fuera de Costa Rica para obtener el perfume. - Presencia de marca en países alrededor del mundo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desconfianza de algunos consumidores con respecto a las compras por Internet. - Requiere una mayor logística de venta - entrega con los riesgos que implica.

5.2. Análisis Financiero de las alternativas:
(Ver con más detalle en el documento Excel adjunto)

TABLA DE PROYECCIONES											
FLEUR DE CAFÉ											
DOLARES											
1. RESPONDER A LA DEMANDA											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Cantidades:	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
Perfume	3,895	4,000	4,000	4,000	5,000	6,250	7,813	9,766	12,207	15,259	
Crema para el cuerpo	-										
Descuento detallista	65%	65%	65%	65%	65%	65%	65%	65%	65%	65%	
Inversion inicial	\$ (1,200,000)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ingresos perfume	\$ 139,246	\$ 143,000	\$ 143,000	\$ 143,000	\$ 178,750	\$ 223,438	\$ 279,297	\$ 349,121	\$ 436,401	\$ 545,502	
Ingresos crema	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Ingresos ventas	\$ 139,246	\$ 143,000	\$ 143,000	\$ 143,000	\$ 178,750	\$ 223,438	\$ 279,297	\$ 349,121	\$ 436,401	\$ 545,502	
Costo bienes vendidos	\$ (59,399)	\$ (61,000)	\$ (61,000)	\$ (61,000)	\$ (76,250)	\$ (95,313)	\$ (119,141)	\$ (148,926)	\$ (186,157)	\$ (232,697)	
Costos Operativos	\$ (180,000)	\$ (240,000)	\$ (240,000)	\$ (240,000)	\$ (240,000)	\$ (240,000)	\$ (240,000)	\$ (240,000)	\$ (240,000)	\$ (240,000)	
Ingresos brutos	\$ (100,153)	\$ (158,000)	\$ (158,000)	\$ (158,000)	\$ (137,500)	\$ (111,875)	\$ (79,844)	\$ (39,805)	\$ 10,244	\$ 72,805	
ISR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (2,049)	\$ (14,561)	
Ingresos netos	\$ (1,200,000)	\$ (100,153)	\$ (158,000)	\$ (158,000)	\$ (137,500)	\$ (111,875)	\$ (79,844)	\$ (39,805)	\$ 8,195	\$ 58,244	
FCF	\$ (1,200,000)	\$ (100,153)	\$ (158,000)	\$ (158,000)	\$ (137,500)	\$ (111,875)	\$ (79,844)	\$ (39,805)	\$ 8,195	\$ 58,244	

TABLA DE PROYECCIONES											
FLEUR DE CAFÉ											
DOLARES											
2. INTRODUCIR CREMA "MOUNTAIN BLOSSOM"											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Cantidades:	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
Perfume	3,895	5,000	5,000	5,000	7,500	11,250	16,875	25,313	37,969	56,953	
Crema para el cuerpo	-	4,000	4,000	4,000	5,200	6,760	8,788	11,424	14,852	19,307	
Descuento detallista	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	
Inversion inicial	\$ (1,200,000)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Ingresos perfume	\$ 107,113	\$ 137,500	\$ 137,500	\$ 137,500	\$ 206,250	\$ 309,375	\$ 464,063	\$ 696,094	\$ 1,044,141	\$ 1,566,211	
Ingresos crema	\$ -	\$ 31,427	\$ 15,714	\$ 15,714	\$ 20,428	\$ 26,556	\$ 34,523	\$ 44,880	\$ 58,344	\$ 75,847	
Ingresos ventas	\$ 107,113	\$ 168,927	\$ 153,214	\$ 153,214	\$ 226,678	\$ 335,931	\$ 498,585	\$ 740,974	\$ 1,102,484	\$ 1,642,058	
Costo bienes vendidos	\$ (59,399)	\$ (76,250)	\$ (76,250)	\$ (76,250)	\$ (114,375)	\$ (171,563)	\$ (257,344)	\$ (386,016)	\$ (579,023)	\$ (868,535)	
Costos Operativos (Fijos)	\$ (180,000)	\$ (180,000)	\$ (180,000)	\$ (180,000)	\$ (180,000)	\$ (180,000)	\$ (180,000)	\$ (180,000)	\$ (180,000)	\$ (180,000)	
Ingresos brutos	\$ (132,286)	\$ (87,323)	\$ (103,036)	\$ (103,036)	\$ (67,697)	\$ (15,631)	\$ 61,242	\$ 174,958	\$ 343,461	\$ 593,523	
ISR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (12,248)	\$ (34,991)	\$ (68,691)	\$ (118,703)	
Ingresos netos	\$ (1,200,000)	\$ (132,286)	\$ (87,323)	\$ (103,036)	\$ (103,036)	\$ (67,697)	\$ (15,631)	\$ 48,994	\$ 139,967	\$ 274,770	\$ 474,820
FCF	\$ (1,200,000)	\$ (132,286)	\$ (87,323)	\$ (103,036)	\$ (103,036)	\$ (67,697)	\$ (15,631)	\$ 48,994	\$ 139,967	\$ 274,770	\$ 474,820

TABLA DE PROYECCIONES											
FLEUR DE CAFÉ											
DOLARES											
3. PERFUME SOFISTICADO "MOUNTAIN BLOSUM"											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Cantidades:	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
Perfume	3,895	4,674	5,609	6,731	8,077	9,692	11,630	13,956	16,748	20,097	
Crema para el cuerpo	-										
Descuento detallista	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	
Inversion inicial	\$ (1,200,000)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ingresos perfume	\$ 146,063	\$ 175,275	\$ 210,330	\$ 252,396	\$ 302,875	\$ 363,450	\$ 436,140	\$ 523,368	\$ 628,042	\$ 753,650	
Ingresos crema	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Ingresos ventas	\$ 146,063	\$ 175,275	\$ 210,330	\$ 252,396	\$ 302,875	\$ 363,450	\$ 436,140	\$ 523,368	\$ 628,042	\$ 753,650	
Costo bienes vendidos	\$ (59,399)	\$ (71,279)	\$ (85,534)	\$ (102,641)	\$ (123,169)	\$ (147,803)	\$ (177,364)	\$ (212,836)	\$ (255,404)	\$ (306,485)	
Costos Operativos (Fijos)	\$ (180,000)	\$ (180,000)	\$ (180,000)	\$ (180,000)	\$ (180,000)	\$ (180,000)	\$ (180,000)	\$ (180,000)	\$ (180,000)	\$ (180,000)	
Gasto por Publicidad	\$ -	\$ -	\$ (5,000)	\$ (5,000)	\$ (7,500)	\$ (15,000)	\$ (15,000)	\$ (15,000)	\$ (15,000)	\$ (15,000)	
Flete	\$ -	\$ -	\$ (701)	\$ (841)	\$ (1,010)	\$ (1,212)	\$ (1,454)	\$ (1,745)	\$ (2,093)	\$ (2,512)	
Ingresos brutos	\$ (93,336)	\$ (76,004)	\$ (60,905)	\$ (36,086)	\$ (8,804)	\$ 19,436	\$ 62,323	\$ 113,787	\$ 175,545	\$ 249,654	
ISR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (3,887)	\$ (12,464)	\$ (22,757)	\$ (35,108)	\$ (49,930)	
Ingresos netos	\$ (1,200,000)	\$ (93,336)	\$ (76,004)	\$ (60,905)	\$ (36,086)	\$ (8,804)	\$ 15,549	\$ 49,858	\$ 91,030	\$ 140,436	\$ 199,724
FCF	\$ (1,200,000)	\$ (93,336)	\$ (76,004)	\$ (60,905)	\$ (36,086)	\$ (8,804)	\$ 15,549	\$ 49,858	\$ 91,030	\$ 140,436	\$ 199,724

TABLA DE PROYECCIONES											
FLEUR DE CAFÉ											
DOLARES											
4. SUCURSALES FLEUR DE CAFÉ											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Cantidades:	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
Perfume	3,895	7,000	8,400	10,080	12,096	14,515	17,418	20,902	25,082	30,099	
Crema para el cuerpo	-										
Descuento detallista	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	
Inversion inicial	\$ (1,200,000)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ingresos perfume	\$ 146,063	\$ 262,500	\$ 315,000	\$ 378,000	\$ 453,600	\$ 544,320	\$ 653,184	\$ 783,821	\$ 940,585	\$ 1,128,702	
Ingresos crema	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Ingresos ventas	\$ 146,063	\$ 262,500	\$ 315,000	\$ 378,000	\$ 453,600	\$ 544,320	\$ 653,184	\$ 783,821	\$ 940,585	\$ 1,128,702	
Costo bienes vendidos	\$ (59,399)	\$ (106,750)	\$ (128,100)	\$ (153,720)	\$ (184,464)	\$ (221,357)	\$ (265,628)	\$ (318,754)	\$ (382,505)	\$ (459,005)	
Costos Operativos (Fijos)	\$ (180,000)	\$ (180,000)	\$ (180,000)	\$ (180,000)	\$ (180,000)	\$ (180,000)	\$ (180,000)	\$ (180,000)	\$ (180,000)	\$ (180,000)	
Gasto por Publicidad	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (5,000)	\$ (15,000)	\$ (15,000)	\$ (15,000)	\$ (15,000)	\$ (15,000)	\$ (15,000)	
Flete	\$ -	\$ (1,750)	\$ (2,100)	\$ (2,520)	\$ (3,024)	\$ (3,629)	\$ (4,355)	\$ (5,225)	\$ (6,271)	\$ (7,525)	
Ingresos brutos	\$ (93,336)	\$ (26,000)	\$ 4,800	\$ 36,760	\$ 71,112	\$ 124,334	\$ 188,201	\$ 264,842	\$ 356,810	\$ 467,172	
ISR	\$ -	\$ -	\$ (960)	\$ (7,352)	\$ (14,222)	\$ (24,867)	\$ (37,640)	\$ (52,968)	\$ (71,361)	\$ (93,433)	
Ingresos netos	\$ (1,200,000)	\$ (93,336)	\$ (26,000)	\$ 3,840	\$ 29,408	\$ 56,890	\$ 99,468	\$ 150,562	\$ 211,874	\$ 285,449	\$ 373,739
FCF	\$ (1,200,000)	\$ (93,336)	\$ (26,000)	\$ 3,840	\$ 29,408	\$ 56,890	\$ 99,468	\$ 150,562	\$ 211,874	\$ 285,449	\$ 373,739

TABLA DE PROYECCIONES											
FLEUR DE CAFÉ											
DOLARES											
5. FRANQUICIAS FLEUR DE CAFÉ											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Cantidades:	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
Perfume	3,895	5,000	5,000	5,000	7,500	11,250	16,875	25,313	37,969	56,953	
Crema para el cuerpo	-										
Descuento detallista	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%
Inversion inicial	\$ (1,200,000)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ingresos perfume	\$ 146,063	\$ 187,500	\$ 187,500	\$ 187,500	\$ 281,250	\$ 421,875	\$ 632,813	\$ 949,219	\$ 1,423,828	\$ 2,135,742	
Ingresos crema	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Ingresos Franquicia	\$ -	\$ -	\$ 75,000	\$ 75,000	\$ 150,000	\$ 150,000	\$ 150,000	\$ 225,000	\$ 225,000	\$ 225,000	
Ingresos ventas	\$ 146,063	\$ 187,500	\$ 262,500	\$ 262,500	\$ 431,250	\$ 571,875	\$ 782,813	\$ 1,174,219	\$ 1,648,828	\$ 2,360,742	
Costo bienes vendidos	\$ (59,399)	\$ (76,250)	\$ (76,250)	\$ (76,250)	\$ (114,375)	\$ (171,563)	\$ (257,344)	\$ (386,016)	\$ (579,023)	\$ (868,535)	
Costos Operativos (Fijos)	\$ (180,000)	\$ (180,000)	\$ (180,000)	\$ (180,000)	\$ (180,000)	\$ (180,000)	\$ (180,000)	\$ (180,000)	\$ (180,000)	\$ (180,000)	
Gastos por Publicidad	\$ -	\$ (25,000)	\$ (25,000)	\$ (25,000)	\$ (25,000)	\$ (25,000)	\$ (28,750)	\$ (33,063)	\$ (38,022)	\$ (43,725)	
Ingresos brutos	\$ (93,336)	\$ (93,750)	\$ (18,750)	\$ (18,750)	\$ 111,875	\$ 195,313	\$ 316,719	\$ 575,141	\$ 851,783	\$ 1,268,482	
ISR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (22,375)	\$ (39,062)	\$ (63,343)	\$ (115,026)	\$ (170,354)	\$ (253,693)	
Ingresos netos	\$ (1,200,000)	\$ (93,336)	\$ (93,750)	\$ (18,750)	\$ (18,750)	\$ 89,500	\$ 156,251	\$ 253,376	\$ 460,114	\$ 681,429	\$ 1,014,789
FCF	\$ (1,200,000)	\$ (93,336)	\$ (93,750)	\$ (18,750)	\$ (18,750)	\$ 89,500	\$ 156,251	\$ 253,376	\$ 460,114	\$ 681,429	\$ 1,014,789

TABLA DE PROYECCIONES											
FLEUR DE CAFÉ											
DOLARES											
6. SISTEMA DE ENVÍOS DEL PERFUME											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Cantidades:	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	
Perfume	3,895	5,000	6,000	7,200	8,640	10,368	12,442	14,930	17,916	21,499	
Crema para el cuerpo	-										
Descuento detallista	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%
Inversion inicial	\$ (1,200,000)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ingresos perfume	\$ 146,063	\$ 187,500	\$ 225,000	\$ 270,000	\$ 324,000	\$ 388,800	\$ 466,560	\$ 559,872	\$ 671,846	\$ 806,216	
Ingresos crema	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Ingresos ventas	\$ 146,063	\$ 187,500	\$ 225,000	\$ 270,000	\$ 324,000	\$ 388,800	\$ 466,560	\$ 559,872	\$ 671,846	\$ 806,216	
Costo bienes vendidos	\$ (59,399)	\$ (76,250)	\$ (91,500)	\$ (109,800)	\$ (131,760)	\$ (158,112)	\$ (189,734)	\$ (227,681)	\$ (273,218)	\$ (327,861)	
Costos Operativos (Fijos)	\$ (180,000)	\$ (180,000)	\$ (180,000)	\$ (180,000)	\$ (180,000)	\$ (180,000)	\$ (180,000)	\$ (180,000)	\$ (180,000)	\$ (180,000)	
Costo Software		\$ (5,000)	\$ (500)	\$ (500)	\$ (500)	\$ (500)	\$ (500)	\$ (500)	\$ (500)	\$ (500)	
Gasto por Publicidad	\$ -	\$ (15,000)	\$ (15,000)	\$ (15,000)	\$ (15,000)	\$ (15,000)	\$ (15,000)	\$ (15,000)	\$ (15,000)	\$ (15,000)	
Flete		\$ (375)	\$ (450)	\$ (540)	\$ (648)	\$ (778)	\$ (933)	\$ (1,120)	\$ (1,344)	\$ (1,612)	
Ingresos brutos	\$ (93,336)	\$ (74,125)	\$ (62,450)	\$ (35,840)	\$ (3,908)	\$ 34,410	\$ 80,392	\$ 135,571	\$ 201,785	\$ 281,242	
ISR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (6,882)	\$ (16,078)	\$ (27,114)	\$ (40,356)	\$ (56,248)	
Ingresos netos	\$ (1,200,000)	\$ (93,336)	\$ (74,125)	\$ (62,450)	\$ (35,840)	\$ (3,908)	\$ 27,528	\$ 64,314	\$ 108,457	\$ 161,429	\$ 224,995
FCF	\$ (1,200,000)	\$ (93,336)	\$ (74,125)	\$ (62,450)	\$ (35,840)	\$ (3,908)	\$ 27,528	\$ 64,314	\$ 108,457	\$ 161,429	\$ 224,995

6. RECOMENDACIONES

Este caso de estudio no sólo presenta las oportunidades de expansión a otros mercados, sino que además describe el modelo de negocios light que Charlotte y sus asesores diseñaron para la empresa.

Con base a los análisis de las alternativas, los cuales toman en cuenta la influencia de la crisis económica en los primeros dos o tres años de arranque, es que se pueden realizar las siguientes recomendaciones del caso en cuestión:

- ✓ Según los análisis financieros de cada alternativa, franquiciar la marca “Fleur de Café” es la opción más viable para recuperar ingresos. Sin embargo, significa gran sacrificio por parte de Charlotte, ya que tendría que compartir información privada de procesos operativos y de producción, supervisando estándares de calidad y consciente que cada franquicia podría tener leves cambios en el producto.
- ✓ A pesar de lo anterior, otra opción bastante viable es la implementación de sucursales, la cual podría funcionar más efectivamente si se vendiera el producto “Mountain Blossom” como un perfume sofisticado y ofrecerlo tanto en el mercado nacional como al mercado internacional, con disposición de compras online.
- ✓ Se recomienda entonces, redefinir el mercado meta del perfume, de manera que se dirija tanto a mujeres costarricense mujeres costarricenses entre los 25 a 45 años, pertenecientes a la clase media-alta / alta, como a turistas estadounidenses y europeos, con mayor poder adquisitivo que el promedio de costarricenses que busquen adquirir algo más que un simple souvenir.
- ✓ La efectiva promoción y posicionamiento del perfume es de suma importancia, ya que se estaría dando a conocer como un producto sofisticado y atractivo, con puntos de ventas como Malls, Centros Comerciales, Tiendas de belleza, Dentro del Aeropuerto, Malls turísticos, etc.
- ✓ Para las compras online, es necesaria la creación de un sitio web con plataforma para ingresar datos para el cobro por tarjeta de crédito y demás información personal para en envíos dentro y fuera del país.
- ✓ Es importante exista un fanpage para Fleur de Café que responda adecuadamente a la línea de imagen y estrategia de comunicación que se expone tanto en el sitio web y demás medios, aumentar el número de fans, que actualmente son 531, para así generar clientes fieles a la marca y los productos.
- ✓ Se podrían enviar pequeñas muestras gratis a las personas interesadas que completen un formulario en el sitio web y por estos medios hacer su pedido formal con pago de tarjeta de crédito, de manera que el perfume le sea enviado hasta sus hogares.

BIBLIOGRAFÍA

Libros de Texto:

- Daniel, Radebaugh y Sullivan. “Negocios Internacionales”. 2009. 12 Edición. Editorial Pearson. Cap. 14.
 - o Licencias: Pág. 544
 - o Franquicias: Pág. 545
- Laudon, Kenneth y Guercio, Carol. “E-commerce: negocios, tecnología y sociedad”. 4ta Edición. Editorial Pearson. México 2010.

Sitios Web:

- INCAE Business School: www.incae.edu
- Cámara Nacional de Turismo: www.canatur.org
- Fleur de Café: <http://www.fleurdecafe.com/> (Creado en el 2011)
- Facebook: <https://www.facebook.com/fleurdecafe> (Creado en el 2009)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos: www.inec.go.cr
- Instituto Costarricense de Turismo: www.visitcostarica.com/inec
- Correos de Costa Rica: <http://www.mall506.com/correos/servicios.php>

Caso Fleur de Café:

- Sanz, Luis. “Fleur de Café”, Revista INCAE Business Review. septiembre-diciembre 2010. Volumen 1 - Número 12. Disponible en: <http://www.revistaincae.com/media/pdf/327-fleur-de-cafe.pdf> (Referencia en Internet)
- Perfil del Decano-Prof. Luis Sanz de INCAE Business School. Disponible en: <http://www.incae.edu/ES/facultad/Luis.Sanz> (Referencia en Internet)
- Grabación Clase “Análisis Caso Fleur de Café”, Curso Capstone 2012. INCAE Business School, La Garita, Alajuela, Costa Rica. (Formato audio adjunto)

Noticias Fleur de Café:

- SwissInfo.com. “Perfume 'suizo' ;basado en flores de café!”. 2008. Disponible en: http://www.swissinfo.ch/spa/noticias/reportajes/Perfume_suizo_basado_en_flores_de_cafe!.html?cid=6921738 (Referencia en Internet)

- El Financiero. “Perfume con aroma de café”. 2008. Disponible en:
http://www.elfinancierocr.com/ef_archivo/2008/agosto/10/tecnologia1640488.html
(Referencia en Internet)
- CNN en Español. “Mountain Blossom by Fleur de Café”. 2009. Disponible en:
<http://www.youtube.com/watch?v=dxnJj8opoGo> (Referencia en Internet)

Datos turísticos:

- Comisión Económica para América Latina (CEPAL) – Naciones Unidas. Anuario Estadístico de Latinoamérica y El Caribe – 2010. Disponible en:
http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/6/42166/LCG2483b_1.pdf (Referencia en Internet)
- Publicaciones INEC / 2004 – 2010. INEC Costa Rica. Disponible en:
<http://www.inec.go.cr/Web/Home/GeneradorPagina.aspx> (Referencia en Internet)
- INEC: Anuario Estadístico 2010. INEC Costa Rica. Disponible en:
<http://www.inec.go.cr/Web/Home/GeneradorPagina.aspx> (Referencia en Internet)
- Cifras Turísticas – ICT 2010. Instituto Costarricense de Turismo. Disponible en:
http://www.visitcostarica.com/ict/paginas/cifras_turisticas/Mayo_2011/CifrasTuristicas.pdf (Referencia en Internet)
- VisitCostaRica.com. “Cifras turísticas 2012”. Instituto Costarricense de Turismo. Disponible en:
http://www.visitcostarica.com/ict/paginas/cifras_turisticas/Marzo_2012/CifrasTuristicas.pdf
(Referencia en Internet)
- Delloitte. “Costa Rica: Según informe de Canatur el ingreso de turistas al país disminuyó cerca del 8% en el 2009”. 2010. Disponible en:
http://www.deloitte.com/view/es_cr/cr/20834d581ff17210VgnVCM200000bb42fooaRCRD.html (Referencia en Internet)

Bibliografía consultada:

- MateriaBiz. “Michael Porter, padre de la estrategia competitiva”. 2011. Disponible en: <http://www.materiabiz.com/mbz/gurues.vsp?nid=22600> (Referencia en Internet)
- López Correa, Alberto. “Las 5 fuerzas de Michael Porter”, Managers Magazine. 2009. Disponible en:

<http://managersmagazine.com/index.php/2009/06/5-fuerzas-de-michael-porter/>
(Referencia en Internet)

- Marketing Directo.com. “Cómo evitar la pérdida de clientes en épocas de vacas flacas”. 2010. Disponible en:
<http://www.marketingdirecto.com/actualidad/marketing-directo/como-evitar-la-perdida-de-clientes-en-epocas-de-vacas-flacas/> (Referencia en Internet)
- Kiyosaki, Robert. “Por qué franquiciar tu negocio”. SoyEntrepreneur.com. 2009. Disponible en:
<http://www.soyentrepreneur.com/por-que-franquiciar-tu-negocio.html> (Referencia en Internet)
- Serrano César y Serrano Francisco. “Guía para auditar una línea de productos”. MK Marketing+Ventas. 2006. N. ° 212, Editorial ESPECIAL DIRECTIVOS. Disponible en:
http://marketingmasventas.wke.es/noticias_base/guía-para-auditar-una-línea-de-productos (Referencia en Internet)
- Serrano César y Serrano Francisco. “Hacia el equilibrio en la línea de productos”. MK Marketing+Ventas. 2007. N.º 230, Editorial ESPECIAL DIRECTIVOS. Disponible en:
http://marketingmasventas.wke.es/noticias_base/hacia-el-equilibrio-en-la-línea-de-productos (Referencia en Internet)
- Brock H. y Palmer Ch. “Contabilidad: Principios y Aplicaciones”. Editorial Reverté S.A., 1987, España. Pág. 737. Disponible en:
<http://books.google.co.cr/books?id=QFmTE49ktAwC&pg=PA737&lpg=PA737&dq=agencia+s+y+sucursales++contabilidad&source#v=onepage&q=agencias%20y%20sucursales%20contabilidad&f=false> (Referencia en Internet)
- Nambo Armando. “Agencias y Sucursales”. Universidad de Guadalajara. 2005, México. Pág. 14. Disponible en:
http://www.cucea.udg.mx/publicaciones/pdfs/Agencias_sucursales.pdf (Referencia en Internet)

Información de la Crisis Económica:

- Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), “La crisis y sus efectos en Costa Rica”. 2009. Disponible en:
http://www.flacso.or.cr/fileadmin/documentos/FLACSO/2009/Conclusiones_Foro_Crisis_UCR.pdf (Referencia en Internet)

- Universidad Nacional de Educación a Distancia. “La crisis que ha sacudido nuestro siglo”. 2010, España. Disponible en: http://www.youtube.com/watch?v=dWbrCZim1_o (Referencia en Internet)
- 8 en Punto. “La crisis mundial y sus efectos en Centroamérica”. Tecnovisión, El Salvador. 2009. Disponible en:
Parte 1: <http://www.youtube.com/watch?v=2deJ9Qr8ksE>
Parte 2: <http://www.youtube.com/watch?v=z7eQmOWIZ7c>
(Referencias en Internet)
- PaConsultores. “Guía para enfrentar la crisis”. 2009, Argentina. Disponible en: <http://www.paconsultores.com.ar/Articulos/Guia%20para%20enfrentar%20la%20crisis.htm> (Referencia en Internet)

Contactos:

- Ingeniero Lic. Eric A. Marín Paniagua, Ingeniería en Software, Universidad Latina de Costa Rica. Correo: marin.boo@gmail.com
- Agencia Química Publicidad:



Página web: <http://www.quimicapublicidad.com/>
Teléfono: 2235-6664
Dirección: De la entrada Este del Automercado Moravia 75 metros Norte.