



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA  
PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CAFÉ INSTANTÁNEO  
(SOLUBLE) CON COLÁGENO HIDROLIZADO IMPORTADO DESDE  
ESTADOS UNIDOS EN LA CIUDAD DE QUITO-ECUADOR

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Ingeniero en Negocios Internacionales

Profesor Guía  
Luis Fernando Bustos Burbano

Autor  
Pavel Aguirre Vallejo

Año  
2019

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de café instantáneo (soluble) con colágeno hidrolizado importado desde Estados Unidos en la ciudad de Quito-Ecuador, a través de reuniones periódicas con el estudiante Pavel Aguirre Vallejo, en el semestre 2018 – 2, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

---

Luis Fernando Bustos Burbano

C.I. 1702469980

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la creación de una empresa productora y comercializadora de café instantáneo (soluble) con colágeno hidrolizado importado desde Estados Unidos en la ciudad de Quito-Ecuador, del estudiante Pavel Aguirre Vallejo, en el semestre 2018 – 2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

---

Walter René Vásquez Mejía

C.I. 1708253081

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

---

Pavel Aguirre Vallejo

C.I. 1724766645

## **AGRADECIMIENTO**

A mis maestros sofistas y apasionados por la enseñanza, que han formado parte de mi desarrollo personal y académico.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a mis padres Maritza, Vladimir y mi hermana Kalinka, a quienes más admiro y más me inspiran a llegar a lo más alto.

## RESUMEN

El Ecuador es un país con una importante cultura cafetera, que junto con la nueva tendencia de demanda de productos con mayores atributos nutricionales y beneficiosos para la salud han dado paso a la creación de la innovación de café soluble con colágeno hidrolizado.

Este proyecto de titulación realiza un análisis integral cuyo objetivo principal es determinar la viabilidad de establecer una empresa productora y comercializadora del producto anteriormente mencionado en la ciudad de Quito-Ecuador.

El análisis comienza con una evaluación del entorno externo de la industria, que permite encontrar importantes oportunidades que debe aprovechar el proyecto, como el creciente consumo del producto, y una significativa cultura de café; así como también, las amenazas a las que debe hacer frente, como el ingreso de café soluble de los países vecinos y la existencia de preferencia por determinadas marcas.

Además, se realizó una investigación de mercado cualitativa y cuantitativa que permite comprender las motivaciones de los consumidores relacionadas al producto analizado. Se pudo determinar de esta forma que existe interés por el café soluble y colágeno hidrolizado y también sirvió para diseñar el producto en base a los gustos de los posibles consumidores, conformados sobre todo por mujeres quiteñas.

A partir de lo anterior se formularon estrategias de marketing que en su conjunto permitirán llegar al mercado objetivo, las mismas que se alinean con un objetivo principal de proyectar exclusividad con el producto que se desea ofrecer al cliente.

Adicionalmente, se planifica la estructura organizacional y la forma en que esta debe operar, de tal manera que se otorgue mayor valor agregado al producto final con altos estándares de calidad.

Finalmente, se realiza una evaluación financiera con proyección a 5 años para el proyecto tomando en cuenta los estados financieros principales. Con lo que se pudo determinar la viabilidad de realizar este proyecto en todos los análisis anteriormente expuestos.

## **ABSTRACT**

Ecuador is a country with an important coffee culture, moreover there is growing demand for products with more nutritional benefits and better for a healthier life. All of these, lead to the innovation of a product that includes instant coffee and hydrolyzed collagen.

This project makes a complete analysis; which main objective is to state the feasibility of establishing a company that manufactures the product that was mentioned above in Quito-Ecuador.

The analysis starts with a study of the industry's main external factors. This makes possible to determine important opportunities that the project should be benefited of, like the growing consumption of coffee, and the coffee culture in the country. But also, helps to realize the threatens the project must minimize, like the products imported from Colombia or Peru, or the preference for some brands in the market.

Also, a qualitative and quantitative market research was carried out. It was possible to understand the consumer's motivations regarding the product that is being studied. Therefore, the results showed that there exists interest for the mixture of instant coffee and hydrolyzed collagen. Additionally, it helped to design the product that would suit the most in the market, that is conformed mostly by women from Quito.

Based on the above, marketing strategies were planned that together would allow to reach to the target market, these strategies are aligned with a main objective of projecting exclusivity for the product stated before.

Moreover, the organizational structure and the way in which the company should operate are planned, in such a way that greater added value is granted to the final product with high quality standards.

Finally, a financial evaluation is carried out with a 5-year projection for this company taking into account the main financial statements. It was possible to determine the viability of carrying out this project in all the topics previously exposed.

# INDICE

1. Introducción .....	1
1.1. Justificación.....	1
1.1.1. Objetivo General .....	2
1.1.2. Objetivos Específicos .....	2
2. Análisis de Entorno.....	3
2.1. Análisis del Entorno Externo .....	3
2.1.1. Determinación de la Industria .....	3
2.1.2. Análisis PEST de Ecuador.....	3
2.1.3. Análisis PEST de Estados Unidos .....	5
2.1.4. Análisis de las “5 Fuerzas Competitivas de Porter” .....	7
2.1.5. Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos).....	10
2.1.6. Conclusiones .....	10
3. Análisis del cliente .....	13
3.1. Metodología de Investigación .....	13
3.2. Resultados del análisis cualitativo .....	15
3.3. Resultados del análisis cuantitativo .....	17
3.4. Conclusiones.....	19
4. Oportunidad de Negocio.....	20
5. Plan de Marketing.....	24
5.1. Estrategia General de Marketing .....	24
5.1.1. Mercado Objetivo.....	24
5.1.2. Selección de estrategia .....	25
5.1.3. Estrategia de internacionalización .....	27
5.1.4. Propuesta de valor.....	27
5.2. Mezcla de Marketing .....	28
5.2.1. Producto .....	29
5.2.2. Precio.....	31
5.2.3. Plaza .....	33
5.2.4. Promoción.....	34
5.3. Conclusiones.....	36

6. Propuesta de Filosofía y Estructura Organizacional .....	38
6.1. Misión, Visión y Objetivos de la organización .....	38
6.1.1. Misión.....	38
6.1.2. Visión .....	38
6.1.3. Objetivos de la Organización .....	38
6.2. Estructura Organizacional.....	39
6.2.1. Estructura legal.....	41
6.3. Plan de operaciones .....	42
6.3.1. Cadena de Valor .....	42
6.3.2. Mapa de procesos .....	43
6.3.3. Proceso de importación. ....	43
6.3.4. Proceso de producción .....	45
7. Evaluación Financiera .....	47
7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos .....	47
7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital ..	48
7.3. Proyección de estado de resultado, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja .....	48
7.4. Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración .....	51
7.5. Indices financieros .....	52
8. Conclusiones .....	54
Referencias .....	56
Anexos .....	60

## **1. Introducción**

### **1.1. Justificación**

El Ecuador es un país que tiene como objetivo de largo plazo cambiar su matriz productiva, con el fin de asegurar mejores condiciones para sus ciudadanos. Esto implica una transformación del tejido productivo nacional, y mirar oportunidades fuera del petróleo. De hecho, en los últimos años se promociona mucho la producción de industrias de productos no tradicionales como el camarón, café, chocolate, entre otros. Sin embargo, a pesar de promulgar dicho cambio desde hace años, no se ha evidenciado la materialización de este ambicioso proyecto. Esto se debe en parte a que los nuevos emprendimientos no necesariamente están alineados con los objetivos del Estado.

Sin embargo, el Ecuador presenta importantes factores geográficos y climáticos que permiten diversificar el portafolio de productos que ofrece el país y que suponen pilares fundamentales sobre los cuales se debe basar el cambio de la matriz productiva. Son estos factores los que permiten la cosecha de granos de café con calidad, aroma, variedad y sabor que son muy apreciados en el mercado nacional e internacional.

Es por ello que la realización del presente estudio es imperante, ya que apunta a tres ejes principales. En primer lugar, busca formar parte del cambio de la matriz productiva y dar valor agregado a los productos que se producen en el país. En segundo lugar, generar plazas de trabajo que permitan a familias mejorar su calidad de vida y ayudar al crecimiento productivo del país. Y, en tercer lugar, ofrecer al consumidor una alternativa que brinde beneficios saludables extras al momento de consumir café.

El presente plan de negocios propone un estudio integral aplicando herramientas ampliamente usadas en el mundo administrativo y comercial, de tal manera que sea posible determinar la viabilidad de realizar este proyecto que apunta a cumplir con los ejes anteriormente detallados.

### **1.1.1. Objetivo General**

Analizar la viabilidad de crear una empresa productora y comercializadora de café instantáneo (soluble) con colágeno hidrolizado importado desde Estados Unidos en la ciudad de Quito-Ecuador.

### **1.1.2. Objetivos Específicos**

- Investigar y analizar los factores del macroentorno de la industria de productos de café, para poder determinar el atractivo que esta presenta para su ingreso; por medio de un análisis integral de factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos del Ecuador y de Estados Unidos.
- Determinar las fuerzas competitivas que inciden en el sector con el fin de determinar la facilidad de ingresar a la industria, por medio del uso de la herramienta de las “5 Fuerzas Competitivas de Porter”.
- Realizar una investigación cualitativa y cuantitativa del mercado, de tal forma que permita comprender las motivaciones intrínsecas de los consumidores y poder diseñar un producto que satisfaga las necesidades del consumidor; por medio del uso de entrevistas a expertos, encuestas y focus groups.
- Diseñar en base a la investigación realizada estrategias correspondientes al precio, plaza, producto y promoción. Con el fin de buscar un producto que logre satisfacer las necesidades del consumidor.
- Diseñar un proceso de internacionalización para la nacionalización del producto en cuestión de una manera eficiente y eficaz, de tal forma que sea un factor determinante en el proyecto propuesto.
- Preparar un análisis financiero completo, para poder determinar la viabilidad económica de realizar el presente proyecto; por medio de presupuestos para los próximos cinco años de estados financieros.
- Presentar los resultados del estudio de viabilidad para la implementación del presente proyecto.

## 2. Análisis de Entorno

### 2.1. Análisis del Entorno Externo

#### 2.1.1. Determinación de la Industria

La industria en la que se encuentra clasificada este proyecto según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIIU) del Ecuador es: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012, pág. 30)

“**C1079.11:** Actividades de descafeinado, tostado y elaboración de productos de café: café molido, café instantáneo (soluble), extractos y concentrados de café.” (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012, pág. 30)

#### 2.1.2. Análisis PEST de Ecuador

A continuación, se presenta el análisis de los factores de la Matriz PEST que inciden en la industria anteriormente detallada.

**Tabla No. 1** Matriz PEST (Político, Económico, Social, Tecnológico) Ecuador

POLÍTICO	
FACTOR	IMPACTO
Estados Unidos ha otorgado un Sistema General de Preferencial al Ecuador. Sin embargo, esto solo beneficia a las importaciones de productos ecuatorianos. Aun así, el Ecuador ha establecido un 0% de arancel para la importación de colágeno. (Trademap, 2016)	Esto representa una <b>oportunidad</b> , puesto que el producto no grava aranceles.
El Ecuador ha impuesto requerimientos para la importación de colágeno hidrolizado, esto es: el certificado sanitario, y el registro sanitario. (Market Access Map, 2018)	Esto representa una <b>amenaza</b> , ya que el proceso puede conllevar bastante tiempo.
Existe una normativa vigente para la elaboración de productos de café. En la cual se detalla la forma de producción, de presentación de los productos terminados, etiquetado, entre otros aspectos. (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2012) Además, se debe de contar con el registro sanitario.	Esto representa una <b>amenaza</b> , puesto que se deben de cumplir con requerimientos legales que pueden conllevar mucho tiempo para que el producto pueda ser comercializado.
El Ministerio de Agricultura y Ganadería ejecuta un “Proyecto de Reactivación de la Caficultura Ecuatoriana” a largo plazo desde el 2011 que involucra a varias industrias relacionadas al café. Entre ellas la industrialización de dicho producto. Además, el Ecuador es uno de los países que exporta más café soluble que en grano, haciéndolo uno de los países principales industrializados del café. (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2012)	Esto representa una <b>oportunidad</b> , puesto que existen programas de incentivo para la industrialización del café y para fomentar el valor agregado en el país.
ECONÓMICO	
FACTOR	IMPACTO
Ecuador presenta una balanza comercial positiva con un valor de 19.020 mil dólares para las preparaciones a base de café. (Trademap, 2016)	Esto representa una <b>amenaza</b> , puesto que existe una importante producción de este bien en el Ecuador.
El crecimiento del total de ingresos de la industria del 2016 respecto al 2015 fue del 6%. (Servicio De Rentas Internas, 2018) Es importante mencionar que anteriormente, hubo	Esto representa una <b>oportunidad</b> , puesto que es una industria que ha tenido un

decrecimiento en el sector debido al fenómeno de “El Niño” que afectó a la cosecha de café afectando a esta industria estudiada (insumo principal de la industria). Sin embargo, existe recuperación de la producción.	mayor crecimiento que la producción total del país (PIB) para el mismo
El Ecuador es un importador neto de colágeno hidrolizado. (2106.90.20) El valor importado en 2017 fue de 2.428 miles de dólares a un crecimiento promedio de los últimos tres años de 28%. (Trademap, 2016)	Esto representa una <b>oportunidad</b> , ya que Ecuador ya cuenta con experiencia importando este producto.
<b>SOCIAL</b>	
<b>FACTOR</b>	<b>IMPACTO</b>
La Organización Mundial de la Salud, presentó estudios que demostrarían que el consumo regular de café podría proteger a las personas de por lo menos dos tipos de cáncer. (O’connor, 2016) Y además el consumo de café en Latinoamérica ha tenido un crecimiento promedio en los últimos 5 años de 1%. (International Coffee Organization, 2018)	Esto representa una <b>oportunidad</b> , puesto que las personas buscan consumir productos que aseguren una vida más saludable, y además sigue aumentando el consumo del café.
La industria del café es uno de los importantes motores de la economía ecuatoriana, de hecho es una industria con mayor formalidad ya que el 62% de la misma la conforman asalariados declarados. (Varela, 2012)	Esto representa una <b>oportunidad</b> , ya la industria tiene un efecto positivo en la sociedad.
<b>TECNOLÓGICO</b>	
<b>FACTOR</b>	<b>IMPACTO</b>
El Ecuador ha implementado el sistema operativo Ecuapass, el mismo que facilita los procesos comerciales con el mundo y los agiliza. (Raza, 2014)	Esto representa una <b>oportunidad</b> , ya que supone mayor brevedad en la importación del producto.
Actualmente se está usando espectroscopia, para poder determinar la procedencia del café y sus características. De igual forma se usa el proceso de liofilización. Esto supone asegurar el mejor aroma y sabor del café. (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2011)	Esto representa una <b>oportunidad</b> , ya que es una fuente importante de valor agregado para el consumidor final.

El siguiente gráfico de los factores PEST muestra un interesante estado actual de la industria estudiada. Se observa que de los factores expuestos la mayoría representan un impacto positivo. De estos los que mayor importancia tienen son el crecimiento de la industria en el año estudiado, los beneficios que aporta el consumo de café a la salud y el uso de la tecnología que permite ofrecer un mayor valor agregado. Por otro lado, se debe de considerar el impacto negativo de las medidas paraarancelarias para el ingreso del producto analizado proveniente de Estados Unidos.

**Tabla No. 2:** Análisis de impacto PEST Ecuador

Perfil PEST	Factor	Muy Negativo	Negativo	Indiferente	Positivo	Muy Positivo
POLITICO	Aplicación de 0% de arancel a la importación de colágeno desde Estados Unidos					○
	Aplicación de medidas paraancelarias para la importación		○			
	Existencia de normativa para la elaboración de productos de café		○			
	Existencia de incentivos a la industria				○	
ECONÓMICO	Ecuador presenta una balanza comercial positiva para los productos de café		○			
	Hubo crecimiento en la industria respecto al 2016.					○
	Ecuador es importador neto de colágeno hidrolizado				○	
SOCIAL	Estudios favorables de consumo de café y aumento en su consumo.					○
	La industria es un importante motor económico que fomenta a la sociedad.				○	
TECNOLÓGICO	Existencia del ECUAPASS					○
	Uso de infrarrojo y liofilización para mejorar la calidad del café				○	

### 2.1.3. Análisis PEST de Estados Unidos

A continuación, se realiza un análisis PEST de Estados Unidos considerando aspectos que inciden para el proyecto analizado. El producto importado es colágeno hidrolizado con partida arancelaria (2106.90.30.00 Hidrolizados de proteína)

**Tabla No. 3.** Matriz PEST (Político, Económico, Social, Tecnológico) EEUU

POLÍTICO	
FACTOR	IMPACTO
Estados Unidos ha otorgado al Ecuador el Sistema General de preferencias, lo que incide solamente para las importaciones de Estados Unidos de productos ecuatorianos. (Ministerio de Comercio Exterior, 2017)	Esto representa una <b>amenaza</b> , puesto que no incide para la importación de productos estadounidenses al Ecuador.
En 1972 se creó el Acta de Seguridad de Productos de Consumo (CPSA por sus siglas en inglés), que crea una agencia que desarrolla estándares para todas las industrias relacionadas a productos de consumo. (United States Government, 2018)	Esto representa una <b>oportunidad</b> , ya que se asegura que todo producto de consumo humano elaborado en Estados Unidos cumple con estándares aptos para ser ingeridos.
Para la exportación de productos procedentes de Estados Unidos se debe de cumplir con el permiso de exportación, la adhesión al proceso establecido en la Norma de Administración de Exportación, y presentar los documentos de acompañamiento: factura comercial, lista de empaque y la	Esto representa una <b>amenaza</b> , ya que son medidas no arancelarias que afectan al tiempo de proceso de importación del producto.

Declaración de Exportación. (Santander Trade, 2018)	
<b>ECONÓMICO</b>	
<b>FACTOR</b>	<b>IMPACTO</b>
Estados Unidos presenta una balanza comercial positiva para el colágeno hidrolizado. Con un valor de 782.442 miles de dólares para el 2017. (Trademap, 2018)	Esto representa una <b>oportunidad</b> , ya que es un país especializado en la elaboración de este producto lo cual podría representar un importante valor agregado.
Estados Unidos es el quinto proveedor de este producto para el Ecuador, con un valor de 252 mil dólares para el 2017 (Trademap, 2018)	Esto representa una <b>oportunidad</b> , puesto que el país tiene ya experiencia importando este producto desde Estados Unidos.
<b>SOCIAL</b>	
<b>FACTOR</b>	<b>IMPACTO</b>
Existen estudios que para el 2023 el mercado del colágeno se va a duplicar respecto al 2014 con un valor de 9,4 billones de dólares americanos. (Transparency Market Research, 2016)	Esto representa una <b>oportunidad</b> , puesto que existe una demanda creciente de este producto a nivel mundial.
La industria de alimentos en Estados Unidos está creciendo en consecuencia de medidas implementadas en la administración actual. De hecho, se han generado 300 mil plazas de trabajo en el sector, fomentando al estilo de vida de sus colaboradores. (Expansión, 2018)	Esto representa una <b>oportunidad</b> , la industria tiene un efecto positivo para la sociedad.
<b>TECNOLÓGICO</b>	
<b>FACTOR</b>	<b>IMPACTO</b>
Existen perspectivas para este año de mejoras sustanciales en los bienes de consumo en Estados Unidos por inversión en tecnologías digitales, lo que supone un gran desarrollo en la eficiencia de la cadena de suministro. (Deloitte, 2018)	Esto representa una <b>oportunidad</b> , ya que los productos de consumo pueden llegar al cliente de una manera más eficiente.

A continuación, se presenta una tabla con el análisis del impacto de los factores anteriormente detallados.

**Tabla No. 4:** Análisis de impacto PEST de Estados Unidos

Perfil PEST	Factor	Muy Negativo	Negativo	Indiferente	Positivo	Muy Positivo
POLITICO	Acuerdo unilateral otorgado por Estados Unidos.		○			
	Existencia de Comisión de Seguridad de Productos de Consumo.					○
	Trámites a la exportación desde Estados Unidos.		○			
ECONÓMICO	Balanza Comercial positiva, y gran exportador mundial.					○
	Quinto proveedor del producto a Ecuador.					○
SOCIAL	Incremento en el consumo mundial de colágeno.					○
	Importante industria en el motor económico que impulsa a la sociedad.				○	
TECNOLÓGICO	Existencia de mejoras en tecnologías digitales para el supply chain.				○	

Se puede observar una tendencia muy positiva de los factores de este país. Siendo los aspectos más importantes la inexistencia de aranceles para la experiencia del país en la elaboración del colágeno y la existencia de un organismo público que regula la producción de bienes de consumo en el país de origen. En lo negativo se debe considerar la inexistencia de un acuerdo comercial bilateral con Estados Unidos y la existencia de trámites para la exportación de dicho producto al Ecuador.

#### 2.1.4. Análisis de las “5 Fuerzas Competitivas de Porter”

Tabla No. 5: Matriz de las “5 Fuerzas Competitivas de Porter”

AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES - Fuerte	
FACTOR	FUERZA
<b>Economías de escala:</b> no existe suficiente capacitación en la industria e implementación eficiente de la tecnología disponible para aprovechar la máxima producción posible. Esto hace que en el país la industrialización del café sea más costosa que en otros países. (Varela, 2012)	Esto representa una <b>fuerza alta</b> , ya que no es difícil entrar a la industria y competir con los costos de producción de la misma.
<b>Diferenciación del producto:</b> Se puede encontrar café molido, café soluble, café soluble descafeinado, mezclas listas para café con leche, mocaccino, cappuccino. Además, se encuentran las variedades de aroma y sabor.	Esto representa una <b>fuerza moderada</b> , ya que existen varias opciones para el consumidor final.
<b>Necesidades de capital:</b> según el portal de información del SRI, en promedio los últimos 5 años el capital de las empresas del sector asciende a \$300,000.	Esto representa una <b>fuerza moderada</b> , puesto que es un valor superior al que se necesitaría para ingresar a otras industrias.
<b>Identificación de marca:</b> definitivamente existe una fuerte identificación de marcas del sector, por ejemplo: Café Galletti o Nescafé.	Esto representa una <b>fuerza baja</b> , puesto que el cliente ha generado fidelización a marcas que llevan años en el mercado.

RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES ACTUALES - Débil	
FACTOR	FUERZA
<b>Concentración:</b> existen 54 empresas registradas en la industria analizada. De las cuales 13 se encuentran en Quito. En las que destacan Café Garé y Minerva como competidores principales. (Superintendencia de Compañías, 2018)	Esto representa una <b>fuerza baja</b> , ya que no se encuentran todas las empresas concentradas en una sola ciudad.
<b>Diversidad empresarial:</b> en el país existen algunas asociaciones y agrupaciones privadas que involucran a las empresas del sector. Como, por ejemplo: la Asociación Nacional de Exportadores de café.	Esto representa una <b>fuerza baja</b> , puesto que la rivalidad entre las empresas existentes disminuye y aumenta su colaboración conjunta.
AMENAZA DE SUSTITUTOS - Moderada	
FACTOR	FUERZA
<b>Rendimiento relativo al precio:</b> los sustitutos al café son las infusiones para preparar té y las demás plantas aromáticas, avena, cacao en polvo. No existe mayor diferencia de cambiar, solamente en el sabor y el contenido de cafeína.	Esto representa una <b>fuerza baja</b> , puesto que esto disminuye la amenaza de sustitutos.
<b>Coste de cambiar para el comprador:</b> los precios del café oscilan desde los 2 dólares hasta los 7 dólares para un producto de contenido de 100gr. Mientras que los precios de los productos sustitutos pueden oscilar desde 1 dólar hasta 5 dólares. (Supermercados Santa María, 2018)	Esto representa una <b>fuerza alta</b> , puesto que al ser un producto de compra continua puede significar un importante ahorro para el consumidor migrar a productos sustitutos.
<b>Propensión del consumidor a cambiar:</b> el consumo de café está asociado a un estilo de vida más activo y una buena forma de comenzar el día.	Esto representa una <b>fuerza baja</b> , puesto que disminuye la amenaza de que los consumidores migren a otros productos sustitutos.
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES - Moderada	
FACTOR	FUERZA
<b>Concentración de proveedores:</b> existen 61 empresas cultivadoras de café en el país. El 42% de ellas se encuentran en Guayaquil, y el 23% en Quito. (Superintendencia de Compañías, 2018) En cuanto a proveedores de colágeno en Estados Unidos se encuentran más de 100 productores. (iHerb, 2018)	Existen muchas empresas que cultivan café en el país lo que representa una <b>fuerza baja</b> , ya que el poder de negociación de las empresas disminuye por la competitividad que existe dentro de su sector.
<b>Costos de cambiar de proveedor:</b> el insumo principal para la industria analizada en este proyecto es el café en grano. El mismo que es considerado un <i>commodity</i> que depende mucho de factores externos a los proveedores.	Por lo tanto, se considera una <b>fuerza baja</b> , ya que los proveedores dependen de factores externos para la determinación del precio del quintal de café. Lo que disminuye el poder de negociación del proveedor.
<b>Diferenciación del producto:</b> se ofrecen en el país solamente dos tipos de café en grano: robusta y arábigo. En cuanto al colágeno se lo puede encontrar dependiendo de su origen vegetal o animal.	Por lo tanto, se considera una <b>fuerza alta</b> , ya que no existen muchas variedades de las que la industria pueda disponer. Lo que aumenta su poder de negociación.
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES - Fuerte	
FACTOR	FUERZA
<b>Concentración:</b> el mercado quiteño está conformado por aproximadamente 700 mil personas que consumen café por lo menos una	Por lo tanto, se considera una <b>fuerza baja</b> , puesto que existe una gran

vez a la semana. (Instituto Nacional Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, 2010)	cantidad de clientes lo que reduce el poder de negociación de los mismos.
<b>Costos de cambiar para el comprador:</b> como se mencionó anteriormente los precios de la industria oscilan entre los dos dólares y los 7 dólares, lo que le permite al cliente cambiar fácilmente de un producto a otro.	Por lo tanto, se considera una <b>fuerza alta</b> , ya que esto aumenta el poder de negociación de los clientes.
<b>Diferenciación del producto:</b> como se mencionó anteriormente, existe una gran variedad de presentación del producto analizado.	Por lo tanto, esto se considera una <b>fuerza alta</b> , puesto que el cliente tiene mayor opción para cambiar de un producto a otro aumentando su poder de negociación.

Para poder comprender de mejor manera la importancia tiene cada factor en cada fuerza, se muestra una tabla con calificaciones ponderadas para el impacto en la industria. La ponderación muestra la relevancia del factor respecto a la fuerza que le corresponde. La calificación por su parte denota el impacto sobre la industria, cuyos valores van del 1 (siendo menor fuerza o impacto) hasta el 5 (mayor fuerza o impacto).

**Tabla No. 6:** Matriz ponderada de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter

<b>Factor</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Amenaza de nuevos entrantes</b>			
Economías de escala	10%	5	0.5
Diferenciación del producto	20%	2	0.4
Necesidades de capital	25%	3	0.75
Identificación de marca	45%	3	1.35
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>3</b>
<b>Rivalidad entre los competidores</b>			
Concentración	50%	2	1
Diversidad empresarial	50%	2	1
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>2</b>
<b>Amenaza de sustitutos</b>			
Rendimiento relativo al precio	30%	1	0.3
Coste de cambiar para el comprador	40%	5	2
Propensión del consumidor a cambiar.	30%	1	0.3
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>2,6</b>
<b>Poder de negociación de los proveedores</b>			
Concentración de proveedores	30%	1	0,3
Costos de cambiar de proveedor	40%	1	0,4
Diferenciación del producto	30%	5	1,5
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>2,2</b>
<b>Poder de negociación de los clientes</b>			
Concentración	40%	2	0.8
Costos de cambiar para el comprador	30%	5	1.5
Diferenciación del producto	30%	4	1.2
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>3.5</b>

Se puede observar que en su conjunto no es una industria muy competitiva, puesto que la mayoría de sus fuerzas están por debajo de 2,5, lo que se consideraría una fuerza débil o de poco impacto. Sin embargo, se deben de considerar las fuerzas que tienen mayor incidencia en la competitividad de la industria: estas son la amenaza de nuevos entrantes y el poder de negociación de los clientes por las razones anteriormente analizadas.

### 2.1.5. Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos)

A continuación, se realiza un análisis de la Evaluación de Factores Externos:

**Tabla No. 7:** Matriz EFE

N	Factor	Ponderación	Calificación	Calificación ponderada
<b>Oportunidades</b>				
1	Existencia de "Proyecto de Reactivación de la Caficultura Ecuatoriana"	0,05	2	0,1
2	Crecimiento mayor de la industria al PIB en el año 2016.	0,12	3	0,36
3	Incremento de monto de crédito otorgado al sector.	0,08	2	0,16
4	Consumo de café disminuye posibilidades de cáncer.	0,11	3	0,33
5	Uso de tecnología infrarroja y liofilización para asegurar la calidad del café.	0,07	4	0,28
6	Cero aranceles para la importación de colágeno.	0,08	4	0,32
7	Bajo poder de negociación de los proveedores.	0,06	3	0,18
<b>TOTAL OPORTUNIDADES</b>		<b>0,57</b>		<b>1,73</b>
<b>Amenazas</b>				
1	Existencia de requerimientos para exportación desde EEUU.	0,02	3	0,06
2	Existencia de requerimientos legales y técnicos para el producto analizado	0,07	3	0,21
3	Inexistencia de acuerdo bilateral con EEUU.	0,08	1	0,08
4	Existencia de barreras paraarancelarias para la importación.	0,06	4	0,24
5	Alto poder de negociación de los clientes.	0,04	3	0,12
6	Alta diversificación en la industria.	0,07	4	0,28
7	Fuerte identificación de marcas en el sector.	0,09	3	0,27
<b>TOTAL AMENAZAS</b>		<b>0,43</b>		<b>1,26</b>
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2,99</b>

El valor final que arroja la matriz es de 2,99. Esto quiere decir que el modelo de negocio presentado logra aprovechar las oportunidades existentes en el entorno, a la vez que afronta apropiadamente las amenazas a la que se pueden ver afectadas la creación de esta empresa.

### 2.1.6. Conclusiones

- El ambiente político del sector estudiado presenta importantes amenazas a considerar. En los últimos años se ha hablado del cambio de la matriz productiva, con programas de incentivo al sector. Sin embargo, existe toda una tramitología importante que se debe cumplir para poder operar en el país, que complica más a los emprendedores ecuatorianos.
- A pesar de lo anterior se debe considerar la existencia de una balanza comercial positiva para este producto en el Ecuador. Además, se debe de

considerar que a pesar de que el sector se ha visto afectado en su crecimiento en los últimos años por problemas en el abastecimiento del insumo principal debido a fenómenos naturales; hubo un crecimiento importante en el sector en el año 2016. A la mano de esto existen facilidades de acceso a mejores créditos para la producción.

- El consumo del café data de muchos años atrás. A pesar de todo esto, sigue existiendo un crecimiento en su consumo en la región. Esto se debe en parte a los nuevos estudios que indican el consumo del café como algo beneficioso para la salud y la calidad de vida. Lo que significa la presencia de este producto en el mercado muchos años más.
- El Ecuador es uno de los pocos países que exporta más café ya procesado que en grano, de hecho importa café en grano y lo exporta procesado. Esto es importante ya que existe una cultura industrial en este sector, y junto a los avances tecnológicos se puede asegurar una mejor calidad del café.
- Estados Unidos representa un muy buen proveedor para el colágeno, ya que es un importante exportador mundial para este producto. Esto se debe a que existen constantes monitoreos y regulaciones en la elaboración de productos de consumo humano. Además, es un país totalmente industrializado que aplica mejoras tecnológicas para dar un mayor valor agregado al consumidor final. Sin embargo, se debe de considerar que es un país con el cual el Ecuador no tiene suscrito un acuerdo comercial bilateral.
- La industria en su conjunto no presenta una competencia intensa. Tres de las cinco variables analizadas del modelo de Porter están por debajo de la media de una competencia moderada (Poder de negociación con los proveedores, amenaza de sustitutos y rivalidad entre los competidores). Mientras que las otras dos se encuentran en nivel de competencia alta. (Poder de negociación de los clientes, amenaza de nuevos entrantes). Esto denota una industria en la que es posible ingresar a competir, ya que los diferentes stake-holders que la conforman lo permiten. Esto muestra la viabilidad de llevar a cabo este proyecto.

- La cantidad de proveedores en el país es amplia para el sector, debido a ser un país cafetero. Al ser un producto considerado como “commodity” se ve afectado en la fijación de precios a factores externos. Por lo tanto en su conjunto no representan mucho poder de negociación.
- La cantidad de clientes en el país es amplia para el sector. Sin embargo, debido a una oferta diferenciada y con brechas de precios importantes les hace tener más alternativas. Por lo tanto en su conjunto representan un importante poder de negociación.
- La rivalidad en el sector presenta importantes factores. Por un lado, existe una importante diversidad en la industria, y por otro lado poca concentración de rivales. Esto hace que sea una fuerza moderada considerar en la competitividad de la industria.
- Existe una amenaza de entrada de nuevos competidores a la industria. Esta amenaza se da por un bajo aprovechamiento de las economías de escala. Sin embargo, son importantes los actuales productores en el sector ya que cuentan con una buena imagen y posicionamiento de marca.
- Los productos sustitutos deben de ser tomados en cuenta a pesar de considerarlos como fuerzas medias para la industria. Ya que existen varias alternativas para los productos de café. Sin embargo, existe alta fidelidad de los clientes por el café por lo que éste representa para ellos.
- Los resultados obtenidos en la evaluación de factores externos, muestra que la propuesta presentada en este proyecto permite aprovechar adecuadamente las oportunidades y afrontar las amenazas. Es importante destacar, que las oportunidades más importantes son las que mejor se aprovechan con este proyecto; por ejemplo, el crecimiento de la industria y el crecimiento de la demanda. Por otro lado, se logra afrontar las mayores amenazas de la mejor forma; por ejemplo: la fuerte identificación de marcas del sector y el fuerte poder de negociación de los clientes.

### 3. Análisis del cliente

#### 3.1. Metodología de Investigación

##### a) Oportunidad de Negocio:

El consumo tanto de café como de colágeno está en aumento. Además, el Ecuador es un país industrializado en la elaboración de productos de café. Lo cual permitiría producir café soluble con colágeno hidrolizado.

##### b) Problema administrativo:

¿Se debe crear un nuevo producto compuesto por café soluble y colágeno hidrolizado para el mercado quiteño?

##### c) Definición del problema de investigación:

¿Qué conjunto de atributos tangibles e intangibles deben tener el café soluble con colágeno hidrolizado para lograr que el cliente quiteño lo adquiera cotidianamente?

##### d) Objetivo General:

- Determinar el conjunto de atributos tangibles e intangibles buscados para un producto compuesto de café soluble y colágeno hidrolizado.

##### e) Hipótesis

- El café soluble instantáneo con colágeno hidrolizado tiene una aceptación del mercado de por lo menos el 60%.

##### f) Objetivos específicos y preguntas de Investigación:

**Tabla No. 8:** Objetivos Específicos y Preguntas de investigación

No	Objetivo	Pregunta de Investigación
1	Determinar las características esenciales que gustan a los consumidores de café.	¿Qué atributos son los más importantes que debe cumplir producto propuesto?
2	Determinar la plaza y los canales de distribución deseados por el mercado objetivo.	¿Qué medios de distribución y lugares son los que los clientes prefieren para adquirir su café?
3	Determinar el precio óptimo al cual el cliente potencial estaría dispuesto a comprar café soluble con colágeno hidrolizado.	¿Qué precio aproximado se debe de establecer para la venta del producto de tal forma que sea consumido en el mercado objetivo?
4	Determinar los medios de promoción adecuados para llegar al consumidor final.	¿Cuáles son los medios de comunicación que más impactan en el cliente objetivo?
5	Determinar las características del mercado potencial, para poderlo dividir en diferentes segmentos que incluyan aspectos geográficos, demográficos y conductuales.	¿Cómo se caracteriza el segmento de mercado que más compraría café soluble con colágeno hidrolizado?

**g) Hipótesis:**

**Tabla No. 9:** Hipótesis

No.	Hipótesis Nula	Hipótesis Alternativa
1	Al menos el 60% de la muestra considera que el café soluble con colágeno hidrolizado debe cumplir con un fuerte sabor y aroma.	No más del 60% de la muestra considera que el café soluble con colágeno hidrolizado debe cumplir con un fuerte sabor y aroma.
2	Al menos el 60% de la muestra compraría su café en supermercados.	No más del 60% de la muestra compraría su café en tiendas de barrio.
3	Al menos el 50% de la muestra considera que el precio justo para este producto es de 4 dólares.	No más del 50% de la muestra considera que el precio justo para este producto es de 4 dólares.
4	Al menos el 55% de la muestra basa su compra de café por publicidad en televisión.	No más del 55% de la muestra basa su compra de café por publicidad en televisión.
5	Al menos 60% de quienes comprarían el producto propuesto está conformado por mujeres entre 20 y 50 años de edad que tienen o han tenido problemas en las articulaciones.	No más del 60% de quienes comprarían el producto propuesto está conformado por mujeres entre 20 y 50 años de edad que tienen o han tenido problemas en las articulaciones.

**h) Metodología aplicada:**

Para este proyecto se ha planteado utilizar una metodología de dos etapas. La primera parte incluye la recolección de datos cualitativos por medio de la realización de una entrevista a un productor de café, una entrevista a un nutricionista y un grupo focal; y de datos cuantitativos por medio de la realización de 50 encuestas al grupo objetivo. La segunda parte incluye el análisis y presentación de dichos datos para la resolución de las hipótesis planteadas.

**i) Grupo objetivo de investigación:**

A continuación, se detalla el grupo objetivo de investigación:

**Tabla No. 10:** Grupo objetivo de investigación

Población de Quito (INEC, 2017)	2 644 145
Población que consume café <b>87%</b> (Cámara de comercio, 2014)	2 300 406
Población quiteña entre 18 y 70 años <b>57,4%</b> (INEC, 2010)	<b>1 320 433</b>

### **3.2. Resultados del análisis cualitativo**

A continuación, se presentan los resultados principales de las entrevistas realizadas. (Ver anexos 1-4)

#### **- Entrevista a Marcelo Garcés – Productor de café soluble:**

La entrevista permitió conocer la estructura general de una empresa productora de café soluble en el Ecuador y también el procesamiento de los granos de café en el producto terminado.

En primer lugar, es importante destacar que el entrevistado argumentó que no existe una cultura de consumo de café en el país, puesto que sí así fuera se consumiría más café pasado que café soluble. Puesto que este último no es totalmente puro.

Además, se pudo conocer las características que hacen de un café uno de buena calidad. Estas son la acidez, el aroma y el sabor. Estos tres factores se logran con una mezcla apropiada de las dos variedades más importantes de granos de café que hay. El entrevistado sugirió que la combinación ideal es de 70% de granos café de variedad arábica (mejor aroma y acidez) y 30% de granos de café de variedad robusta (mayor sabor). Estos granos deben ser tratados a un tostado medio para lograr un producto con mejor sabor.

De igual forma el entrevistado detalló los diferentes procesos productivos por los que se puede obtener el café soluble. Siendo el proceso por liofilización el que permite obtener un café soluble más parecido a un café pasado, ya que preserva de mejor forma las principales cualidades del café que se detalló anteriormente. Finalmente, el entrevistado brindó importante información respecto al proceso por el que debe pasar los granos de café hasta el producto final y la maquinaria necesaria para llevarlo a cabo. Esto se puede ver más detalladamente en los siguientes capítulos.

#### **- Entrevista a Maria Gabriela Llerena:**

La entrevista permitió conocer los hábitos de consumo de los ecuatorianos, en cuanto a su dieta y a su actividad física. De igual forma, se proporcionaron datos relevantes respecto al consumo de suplementos alimenticios como lo es el colágeno hidrolizado y también del consumo de café.

En primer lugar, se trató el tema de los hábitos en la dieta en general de los ecuatorianos. Misma que tiene como base a muchos carbohidratos y frituras que a la larga se traduce en problemas circulatorios y cardíacos. Aun así, se destacó el cambio paulatino de este paradigma a un estilo de vida más saludable.

En cuanto a la actividad física promedio del país no es óptima, pero se están dando cambios que fomentan a una vida más saludable. La fuente del problema radica en la falta de tiempo que las personas tienen para alimentarse correctamente y realizar mayor actividad física.

Además, se trataron los beneficios del consumo controlado de café. Ya que este fomenta a mayor actividad, concentración y también efectos positivos en la salud del cuerpo humano. Por otro lado, al colágeno hidrolizado se lo puede considerar como un suplemento alimenticio que tiene beneficios en la preservación del cabello, piel y uñas, así como también de articulaciones y huesos. No obstante, se destacó que este producto bien podría tener efecto placebo, sin embargo, esto no significa que su consumo sea perjudicial para la salud.

Finalmente, la entrevistada argumentó que a quienes mejor sentaría el consumo de este producto serían mujeres o personas que realizan actividad física continua. También, detalló que el consumo de café con colágeno no sería perjudicial a la salud.

A partir del resumen anterior de la investigación cualitativa y de la codificación que se puede visualizar en el Anexo 5 se ha realizado el siguiente mapa mental que resume el tema estudiado.



Figura No. 1. Mapa mental de la Investigación cualitativa

### 3.3. Resultados del análisis cuantitativo

A partir del análisis anterior se pudo diseñar una encuesta que permitió obtener los siguientes resultados:

- Se acepta la hipótesis general de que por lo menos el 60% de la muestra presenta aceptación al producto propuesto.
- Se acepta la hipótesis nula de que al menos el 60% de la muestra considera que el café soluble con colágeno hidrolizado debe cumplir con un fuerte sabor y aroma
- Se acepta la hipótesis nula de que al menos el 60% de la muestra compraría su café en supermercados.
- Se rechaza la hipótesis nula de que al menos el 50% de la muestra considera que el precio justo para este producto es de 4 dólares.

- Se rechaza la hipótesis nula de que al menos el 55% de la muestra basa su compra de café por publicidad en televisión. Ya que es menos del 55%.
- Se rechaza la hipótesis nula de que al menos el 60% de quienes comprarían el producto propuesto está conformado por mujeres entre 20 y 50 años de edad que tienen o han tenido problemas en las articulaciones.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la investigación cuantitativa:



Figura No. 2. Resultados del análisis cuantitativo (Ver anexos 4-9)

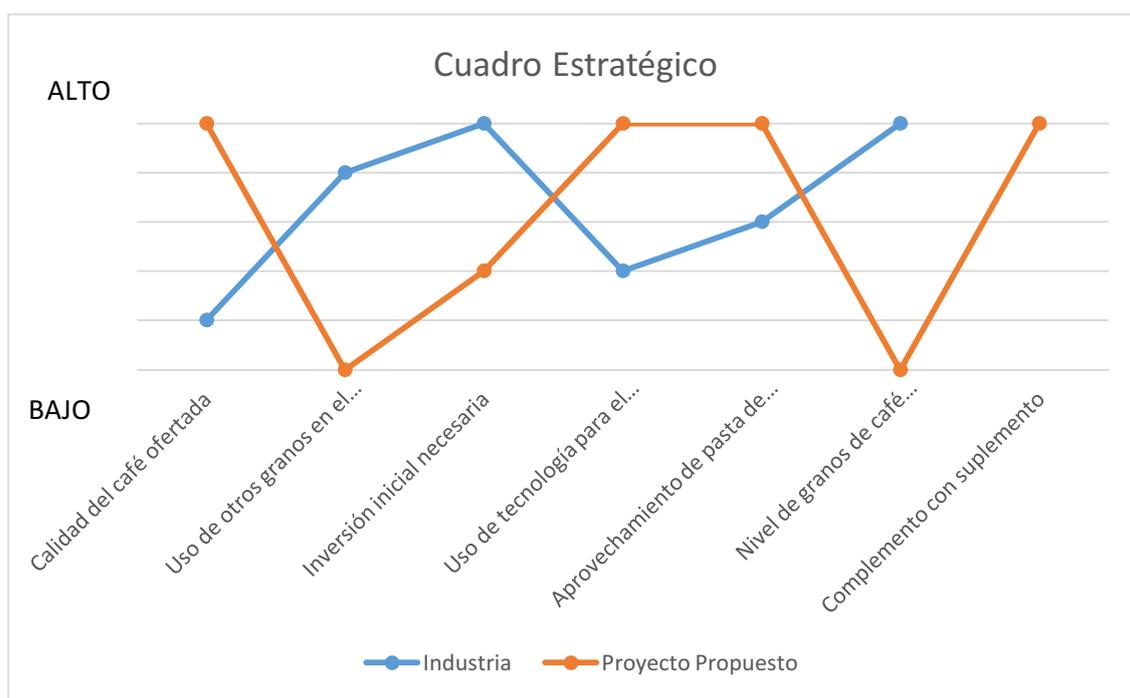
### 3.4. Conclusiones

- Se pudo comprobar que existen personas que muestran interés por consumir este producto. De hecho, un 56% de la muestra encuestada lo compraría y además un 32% tal vez lo haría. Dicho producto según la entrevista realizada al productor debe ser preferentemente a base de grano de café puro. Para ello se debe componer de 70% de granos de variedad “arábiga” y 30% de granos de variedad “robusta”, con un tueste medio y una concentración adecuada de colágeno hidrolizado.
- Además, las personas no desean adquirir este producto en tiendas especializadas o recibirlo a domicilio. Más bien el 60% de quienes están interesados en el producto desean sobre todo adquirirlo en súper mercados al norte de la ciudad.
- Las personas que consumen café lo hacen habitualmente, de hecho, el 100% de los interesados en el producto consumen café más de 5 días a la semana. Por lo tanto, el factor precio es importante a considerar ya que compran este producto constantemente. El precio que consideran justo para este producto de contenido de 100gr. es de \$4,08, y se puede llegar hasta un precio óptimo de 4,25 según el análisis Van Westendorp.
- El mensaje que debe proyectar el producto es de energía y de compartir. Además, se obtuvo una buena forma de conocer el producto y comprobar su sabor es por medio de pruebas de producto gratis. Todo esto se debe socializar por medio de redes sociales.
- Según la entrevista realizada a la nutricionista las personas a las que mejor sentaría este producto según nutricionistas son a mujeres con problemas en los huesos y articulaciones Considerando esto y el análisis cuantitativo realizado dicho segmento representa el 17% de la población encuestada.
- Por todo lo anterior, y resolviendo el problema de investigación se debe ofrecer café soluble liofilizado con colágeno hidrolizado a mujeres con problemas articulares en súper mercados, haciendo promoción en redes sociales.

#### 4. Oportunidad de Negocio

Para el presente proyecto se ha planteado tomar como base lo expuesto en el libro “La Estrategia del Océano Azul.” Para ello se considera “El cuadro estratégico” y “El Esquema de las Cuatro Acciones” que permiten construir una propuesta de valor basada en la estrategia del océano azul. (Chan & Mauborgne, 2005, pág. 36)

El siguiente gráfico muestra un análisis sobre las 7 variables principales en la industria que se deben considerar para el diseño de la propuesta de valor. Las cuales fueron calificadas entre 0 y 5, siendo 0 bajo o nulo y 5 siendo alto.



**Figura No. 3.** Cuadro estratégico de la industria del café soluble

Tomando como referencia a este gráfico se detallan a continuación las acciones de eliminar, reducir, incrementar y crear para el proyecto propuesto.

- **Eliminar:**

La primera acción a llevar a cabo involucra eliminar variables, que se pueden considerar bajo la siguiente pregunta: ¿Cuáles variables que la industria da por sentadas se deben eliminar?

En la investigación realizada anteriormente se pudo constatar la existencia de una balanza comercial positiva, es decir, la producción nacional destina casi por completo sus productos a mercados extranjeros, dejando al ecuatoriano los

rezagos de la producción a una menor calidad. Esto hace que el cliente ecuatoriano, perciba al café soluble como un producto de mala calidad (por su aroma, sabor y acidez) muy por debajo del café pasado. Además, se debe considerar que se oferta en el país café soluble impuro; es decir, que no es a base de 100% de granos de café, sino que es mezclado con otros granos que afectan al producto final y a la salud de la persona que lo consume.

Por otro lado, existe una concepción equivocada del mercado sobre el colágeno hidrolizado, ya que se lo considera como un medicamento que necesariamente necesita de prescripción médica. Además, se desconoce de los beneficios que este aporta a la salud y sobre quienes tiene un mejor efecto.

Bajo estas consideraciones se debe eliminar la oferta que se destina al mercado ecuatoriano de un producto de mala calidad que incluyan mezclas de café con otros granos para la elaboración del café soluble. Además, se debe eliminar los prejuicios existentes sobre el colágeno hidrolizado, para poder incentivar a su consumo y beneficiar a la salud quien lo consuma.

- **Reducir**

La segunda acción implica reducir variables, considerando la siguiente pregunta: ¿Cuáles variables se deben de reducir muy por debajo de la norma de la industria? Se ha podido evidenciar que para ingresar a esta industria se debe realizar una importante inversión inicial, ya que al ser un producto de consumo masivo se necesitan maquinarias que logren producir lo suficiente para satisfacer la demanda local. Es por ello, que muchas empresas además tienen que importar los granos de café de países como Brasil o Vietnam que pueden llegar a encarecer los costos del café soluble para lograr cubrir la demanda.

Es importante destacar que debido al proceso de transformación existe un importante nivel de desperdicio de pasta de café que no es aprovechada, y que sin embargo podría ser comercializada como abono.

Tomando en cuenta lo anterior se debe reducir los costos que conlleva una fuerte inversión en factores de capital, al concentrarse en un segmento más reducido y homogéneo. Además, se debe de utilizar granos de café ecuatorianos que permitan reducir costos logísticos de importación. Y aprovechar la pasta de café residual de la producción como abono para su comercialización.

- **Incrementar**

La tercera acción consiste en incrementar variables, tomando en cuenta la siguiente pregunta: ¿Cuáles variables se deben incrementar muy por encima de la norma de la industria?

La industria ofrece un café soluble que no logra compararse al café pasado. Esto se debe por dos factores principalmente. El primero radica en la combinación de las variedades de granos de café son ineficaces, ya que se utiliza más de la variedad robusta que de la arábica en la composición del café soluble. El segundo yace en el tipo de procesamiento de los granos, ya que se utilizan técnicas que no logran rescatar las cualidades del café al máximo. Aun cuando existen avances tecnológicos importantes que permiten obtener el mejor aroma y sabor del grano de café.

Para ello se debe incrementar a un porcentaje mínimo del 70% de la variedad arábica en la realización del café soluble. Y agregar al proceso productivo mejores métodos de obtención del producto final preservando sus cualidades importantes con el uso de maquinaria especializada en esto. De este modo, se mejora la calidad del café soluble en cuanto a su aroma, sabor y acidez. Lo cual lo hace muy comparable a un café pasado, manteniendo los beneficios de fácil preparación del café soluble.

- **Crear**

La última acción del esquema implica crear variables, lo cual se debe responder con la siguiente pregunta: ¿Cuáles variables se deben de crear porque la industria nunca las ha ofrecido?

El consumo de colágeno está en constante crecimiento al igual que la tendencia de una vida saludable por medio de una dieta balanceada y ejercicio diario. Es por ello que se debe ofrecer al mercado un producto al cual ya están acostumbrados y han implementado en su vida diaria, pero que además les ofrece beneficios adicionales que se adapten con el nuevo estilo de vida que están llevando.

Es por ello que se debe crear un producto compuesto de café soluble y colágeno hidrolizado en una óptima combinación, que a la larga por el consumo constante se refleje en beneficios para la salud del consumidor.

A partir de lo anterior se puede presentar la siguiente “Matriz Eliminar-Reducir-Incrementar-Crear” que muestra un resumen de las acciones que se deben de tomar.

**Tabla No. 11.** Matriz Eliminar-Reducir-Incrementar-Crear

Eliminar	Incrementar
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eliminar la oferta de un café soluble de mala calidad.</li> <li>• Eliminar los prejuicios sobre el colágeno hidrolizado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar el uso de variedad de café arábica en el producto final.</li> <li>• Incrementar el uso tecnológico para procesamiento de café.</li> </ul>
Reducir	Crear
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducir los costos iniciales de inversión.</li> <li>• Reducir la cantidad de granos de café importados.</li> <li>• Reducir el nivel de desperdicio de pasta de café residual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto conformado por café soluble y colágeno hidrolizado.</li> </ul>

Bajo lo expuesto anteriormente la oportunidad de negocio yace en crear una empresa productora de café soluble liofilizado compuesto por no menos de 70% de café arábigo nacional y con una concentración adecuada de colágeno hidrolizado. Que además sea eficiente en su cadena de valor y en su uso de recursos. Utilizando al máximo la capacidad productiva de la maquinaria, e implementando equipos tecnológicos (como una procesadora liofilizadora) para asegurar un producto de mejor calidad al cliente final. Además de aprovechar el desperdicio de la producción, que es la pasta de café, como abono comerciable. Y que destaque en el mercado los beneficios del consumo diario de este producto para la salud de las personas.

## 5. Plan de Marketing

### 5.1. Estrategia General de Marketing

#### 5.1.1. Mercado Objetivo

Una vez realizada la encuesta y detallada la oportunidad de negocio, se definió que el segmento apropiado a considerar como el mercado objetivo lo conforman mujeres de 18 a 70 años de edad de la ciudad de Quito que han tenido o tienen problemas o dolores en los huesos o articulaciones.

**Tabla No. 12:** Mercado objetivo

<b>Segmentación geográfica:</b>		
Se plantea abarcar solamente la ciudad de Quito. Por lo tanto, se obtiene que la cantidad de habitantes en la ciudad corresponden a:		<b>1 911 966 personas en la ciudad (INEC, 2018)</b>
<b>Segmentación demográfica:</b>		
Mujeres quiteñas	51,7%	988 486 mujeres quiteñas (INEC, 2018)
Mujeres quiteñas entre 20 y 50 años	22,75%	<b>224 880 mujeres quiteñas entre 20 y 50 años (INEC, 2018)</b>
<b>Segmentación psicográfica:</b>		
Se plantea abarcar aquellas que tienen un estilo de vida sedentario (ya que al tener este estilo de vida sus probabilidades de tener a futuro problemas óseos aumentan) y también las mujeres que tienen o han tenido problemas óseos.	48,08%	<b>108 122 mujeres</b>
<b>Segmentación conductual:</b>		
Personas que estarían dispuestas a comprar el producto propuesto.	67,5%	<b>72 982 personas</b>

### 5.1.2. Selección de estrategia

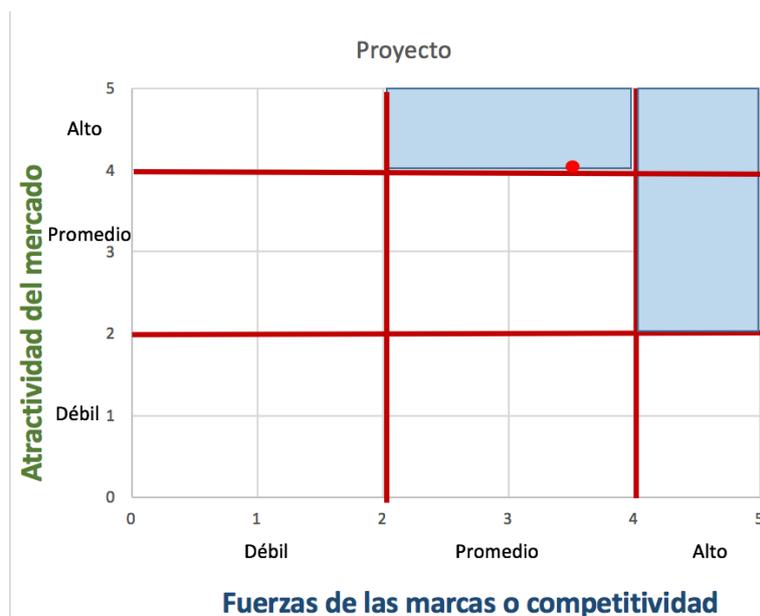
Debido al número total que representa el mercado meta, la estrategia genérica bajo la cual se deben de enmarcar las demás acciones que se planteen en este proyecto es de enfoque. Es decir, desarrollar un conjunto de atributos tangibles e intangibles específicos que logren satisfacer las necesidades de un nicho de mercado, que es el segmento anteriormente detallado. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008, pág. 287)

A continuación, se presenta una matriz multi-criterios, a partir de la cual se puede determinar el tipo estrategia a utilizar partiendo de un análisis cuantitativo, que involucra el estudio de varias variables que han sido investigadas a lo largo de este proyecto.

**Tabla No. 13:** Matriz Multi-criterios

	Peso	Escala de medición					Calificación	Indicador Ponderado
		Débil		Moderado		Fuerte		
		1	2	3	4	5		
<b>Indicadores de atractivo</b>								
Accesibilidad al mercado	15%	Solo un sector de Quito		Todo Quito		Todo el país	4	0,6
Tasa de crecimiento de la industria	25%	<3%		3%-4%		>4%	5	1,25
Posibilidades de diferenciación	20%	Poco		Moderado		Fuerte	4	0,8
Fuerza de la competencia	30%	Oligopolio		Competencia no estructurada		Competencia débil	3	0,9
Concentración de los clientes	10%	Muy disperso		Moderado		Concentrada	5	0,5
<b>Total de indicadores de atractivo</b>	100%							<b>4,05</b>
<b>Indicadores de competitividad</b>								
Participación de mercado relativa	10%	<10%		10%-20%		>20%	2	0,2
Cualidades distintivas	30%	Productos de imitación		Moderadamente diferenciada		Proposición de venta única	4	1,2
Know-how tecnológico	20%	Difícil control		Fácilmente dominable		Perfectamente dominada	4	0,8
Organización de venta	15%	Distribuidores independientes		Distribución selectiva		Venta directa	2	0,3
Esfuerzos en imagen	25%	Muy débil		Vaga		Fuerte	4	1
<b>Total indicadores de competitividad</b>	100%							<b>3,5</b>

Con estos resultados se logra obtener la matriz de posicionamiento estratégico que se muestra a continuación.



**Figura No. 4:** Matriz de posicionamiento estratégico

Se puede observar que el resultado se encuentra en el cuadrante correspondiente a invertir con estrategias de crecimiento intensivo. Es decir, existe un interesante atractivo en el mercado que muestra perspectivas positivas para el proyecto propuesto. Sin embargo, existen fuerzas promedio de competitividad que se tienen que contrarrestar con una propuesta de valor fuerte al cliente.

Considerando lo anterior, se propone la siguiente matriz Ansoff, la cual permitirá determinar el tipo de estrategia de crecimiento intensivo que se debe optar considerando el proyecto propuesto. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008, pág. 291)

**Tabla No. 14:** Matriz Ansoff

		Productos	
		Existentes	Nuevos
Mercado	Existente	Penetración de mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

La empresa que se propone crear busca desarrollar un nuevo producto compuesto por café soluble de alta calidad con colágeno hidrolizado, que se

ofertará en un mercado existente compuesto por personas que consumen café habitualmente. Bajo estas consideraciones el cuadrante en el que encajan las descripciones anteriores corresponde a desarrollo de productos. Para cumplir con esta estrategia se propone adicionar características al café soluble agregando colágeno hidrolizado y mejorar la calidad del producto que se ofrece en el mercado utilizando materia prima que cumpla con los estándares de calidad deseados.

### 5.1.3. Estrategia de internacionalización

El café soluble que se plantea ofertar al mercado contiene colágeno hidrolizado, el mismo que por su calidad va a ser importado desde Estados Unidos. Para ello se ha considerado apropiado aplicar el régimen aduanero de “Importación al consumo” ya que dicho producto es un insumo que se va a consumir en el país. Dicho régimen se encuentra estipulado en el art. 147 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. (COPCI, 2017)

Al colágeno hidrolizado se lo clasifica en la subpartida arancelaria nacional 2106.90.30.00 Hidrolizados de proteína. La misma que no grava arancel a la importación. (Ecuador, 2017) Se tranzará con el proveedor bajo término de negociación CIF (Cost, Insurance and Freight).

### 5.1.4. Propuesta de valor

Para poder definir la propuesta de valor bajo la cual se tiene que posicionar la empresa se va a realizar un análisis a partir de la siguiente matriz:

		Precio		
		Más	Lo mismo	Menos
Beneficios	Más	Más por más	Más por lo mismo	Más por menos
	Lo mismo			Lo mismo por menos
	Menos			Menos por mucho menos

**Figura No. 5:** Matriz de posicionamiento de Propuesta de Valor

Al realizar la investigación al cliente se pudo determinar que el mercado puede ser muy sensible al precio, por lo que el precio del nuevo producto debe ser el

mismo al que se oferta en el mercado un producto similar de alta gama. Sin embargo, los beneficios que se proponen son mucho mayores, lo que implica posicionarse con un producto con más beneficios por el mismo precio. Lo cual puede significar una propuesta interesante para competir en un mercado en el que existen marcas muy bien posicionadas.

Todo lo que se ha desarrollado en el presente proyecto y considerando las estrategias que se han mencionado anteriormente y la forma de posicionamiento se puede desarrollar la siguiente propuesta de valor considerando el Modelo Canvas.

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con los clientes	Segmento de mercado
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se debe contar con proveedores de granos de café con los que se logre ganar la confianza y lealtad, para asegurar el aprovisionamiento de granos de café.</li> <li>✓ Se debe mantener una buena relación con los intermediarios encargados de la distribución para la venta de los productos al consumidor final.</li> <li>✓ Operadores logísticos (transporte internacional y agente de aduana) que aseguren confianza y eficiencia en el proceso de importación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se debe asegurar la clasificación de granos de café por tamaño y color para asegurar la calidad del producto final.</li> <li>✓ Llevar a un tostado medio de los granos de café.</li> <li>✓ Utilizar el proceso de liofilización para la obtención de café soluble instantáneo.</li> <li>✓ Proceso de importación periódica del colágeno hidrolizado de Estados Unidos.</li> <li>✓ Manejo adecuado de desperdicios para su venta como abono.</li> </ul>	<p>Ofrecer café soluble con colágeno hidrolizado con un sabor y aroma muy similares a un café pasado. Que brinda beneficios de prevención de cáncer de hígado, da vitalidad, y energía. Mejora el estado de los huesos y ayuda a combatir sus enfermedades. Qué además mejora la elasticidad de la piel, mejora el aspecto del cabello y uñas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se plantea relacionarse con el cliente por medio de las redes sociales (Facebook y Twitter) para poder conocer sus inquietudes, y preferencias oportunamente.</li> <li>✓ Demostrar una personalidad de la marca que proyecte energía y compartir con los demás que se relaciona con el estilo de vida de los clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se atenderá solamente a mujeres quiteñas entre 20 y 50 años con vida sedentaria y también a aquellas que hayan presentado problemas óseos.</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>Recursos clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se debe de contar con personal capacitado en la producción de café soluble y su tratamiento, como ingenieros en alimentos e industriales.</li> <li>✓ Además las máquinas que se requieren para el procesamiento (máquina tostadora, molidora, máquina liofilizadora, máquina mezcladora, máquina envasadora)</li> <li>✓ Y la materia prima de la mejor calidad (granos de variedad arábica y robusta de Loja y colágeno hidrolizado proveniente de Estados Unidos.)</li> </ul>		<p style="text-align: center;"><b>Canales de distribución</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Se planea llegar con el producto por medio de un canal indirecto corto, por medio de minoristas en la ciudad de Quito.</li> </ul>	
<b>Estructura de costos</b>		<b>Fuentes de ingreso</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los costos principales serán los de los insumos (granos de café y colágeno hidrolizado) y mano de obra (costos directos).</li> <li>✓ Los costos relacionados a servicios básicos luz, agua, teléfono.</li> <li>✓ Los costos asociados con las diferentes actividades logísticas de la empres (importación del colágeno hidrolizado, transporte interno de materias primas, distribución a intermediarios)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Los ingresos principales de la empresa será de la venta de los productos que se van a elaborar.</li> </ul>		

**Figura No. 6:** Modelo Canvas

## 5.2. Mezcla de Marketing

Una vez que se ha definido la propuesta de valor para el cliente, es imperante detallar las estrategias a tomar referente a los atributos del producto a ofertar

que satisfaga la necesidad del mercado objetivo. De igual forma definir el precio adecuado, la forma de distribuir el producto y como se lo va a comunicar a los clientes potenciales.

### **5.2.1. Producto**

Se planea ingresar a un mercado existente que se encuentra en una etapa del ciclo de vida de maduración, debido a que la tasa de crecimiento de consumo del producto es estable, existen varios competidores en el mercado actual, los competidores actuales buscan bajar sus precios y aumentar los esfuerzos en promoción. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008, pág. 208) Es por eso, como se mencionó anteriormente se planea diseñar una estrategia de desarrollo de nuevo producto al adicionar nuevas características y mejorar la calidad de los productos que se ofrecen actualmente en el mercado.

El producto que logra satisfacer las necesidades y gustos del mercado objetivo consta de café soluble liofilizado compuesto por 70% de granos de café de variedad arábica y 30% de variedad robusta con un tostado medio. Además, el porcentaje ideal de colágeno hidrolizado en dicho producto debe ser del 10%, ya que logra mantener la calidad del café soluble y aun así aporta los beneficios del consumo constante del colágeno hidrolizado.

Este tipo de producto es un bien de consumo. Cuyas características permiten clasificarlo como un bien de especialidad, ya que la acción de compra se basa por la calidad y no tanto por el precio del producto. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008, pág. 376)

A continuación, se detallan los atributos principales del producto:

### Calidad

- Un producto que logra ser de calidad muy comparable al de un café para pasar que mantiene el sabor, aroma y acidez.
- Componente de colágeno hidrolizado que permite una mejor absorción y metabolización de este producto en el cuerpo humano. Que otorga bondades para la elasticidad de la piel, mejor aspecto de cabello y uñas, mayor densidad de huesos y articulaciones, y menor desgaste de músculos.

### Envase

- Un envase de 100gr de vidrio, con una tapa de aluminio dorado con labrado del logo de la marca.
- Sellado de aluminio para evitar contacto del producto con la tapa.
- Un envase que es reutilizable, no contaminante con el planeta siguiendo con las nuevas tendencias del mercado y preferencias del consumidor.

### Branding

- Ambrosía Café
- Una marca cuyo nombre, logo y colores marrón y dorado denotan exclusividad, a la vez que expresa vitalidad y bienestar.

### Etiquetado

- El producto debe de cumplir con la normativa nacional que incluye composición, ingredientes, registro sanitario, fecha de elaboración y fecha de expiración.

### Soporte

- La atención al cliente sobre el producto se la realizará mediante los medios digitales, es decir, las redes sociales de la empresa.



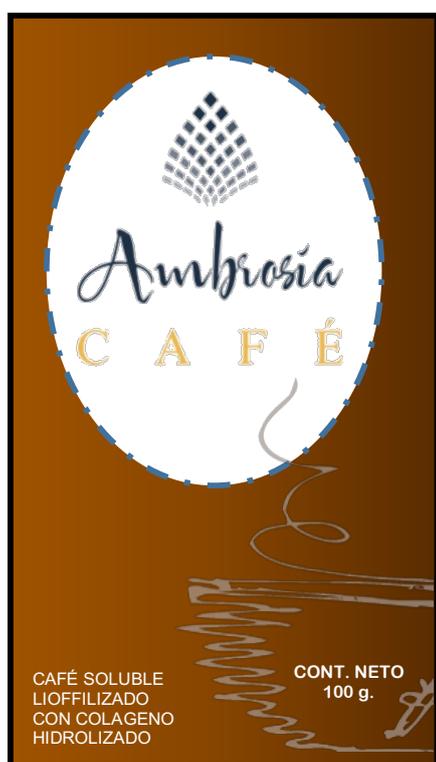
## Figura No. 7. Atributos del producto

A continuación, se muestra el logo del producto que remarca el nombre Ambrosía Café. Se eligió este nombre ya que Ambrosía mitológicamente significa alimento de los dioses o también significa deleite para el espíritu. (Española, 2017) Este nombre representa adecuadamente lo que es el producto, es decir, un alimento saludable que aporta vitalidad de un exquisito sabor y aroma.



**Figura No. 8.** Logo de la marca

Cumpliendo con la Norma Técnica Ecuatoriana INEN 1122: Café Soluble (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2012) se muestran las etiquetas que van en el producto.



**Figura No. 9.** Etiqueta Frontal



**Figura No. 10.** Etiqueta posterior

### 5.2.2. Precio

A continuación, se muestra el costo de venta para la producción del producto que se detalló anteriormente de un contenido de 100 gr.

**Tabla No. 15.** Costo de venta

Costos fijos		
	Total	Unitario
<b>Costos directos</b>		
Gastos energía eléctrica fábrica	\$1.500	\$0,08
Arriendo de fábrica	\$2.760	\$0,15
Costo de combustible	\$1.000	\$0,05
Costo de agua	\$2.000	\$0,11
<b>Costos indirectos</b>		
Gastos depreciación maquinaria mensual	\$1.328,33	\$0,07
Gastos mantenimiento maquinaria	\$416,67	\$0,02
<b>Costos variables</b>		
<b>Costos directos</b>		
Mano de obra		\$0,33
Granos de café arábica	\$94,50	\$0,13
Granos de café robusta	\$97,20	\$0,04
Colágeno hidrolizado	\$90,91	\$0,94
<b>Costos indirectos</b>		
Envase de vidrio con tapa		\$0,60
Etiquetado		\$0,20
<b>Total</b>		<b>\$2,74</b>

Considerando dicho valor obtenido de costo de venta se plantea utilizar la estrategia de fijación de precio basada en el costo. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008, pág. 412) Es importante considerar que el análisis cuantitativo realizado anteriormente utilizando la técnica Van Westendorp el precio del producto debería ser de 4,25 dólares. Sin embargo, como se mencionó anteriormente se planea utilizar un posicionamiento de más por el mismo precio de la competencia de cafés solubles de alta gama. Por lo tanto, el precio de venta a fijar será de 6 dólares, con lo que se obtendría un beneficio de 119%.



**Figura No. 11.** Fijación de precio basado en el costo más beneficio

Bajo estas consideraciones y tomando en cuenta las características del producto propuesto, se plantea implementar una estrategia de entrada de penetración de mercado. Es decir, debido a que es un nuevo producto se plantea ofrecer al mercado un producto con un precio menor al de la competencia actual con el fin de atraer a la mayor cantidad de clientes y de esta forma ganar participación de mercado. (Armstrong & Kotler, 2013, pág. 271)

En cuanto al ajuste de precio se plantea utilizar una estrategia de fijación dinámica de precios, que permite considerar las fuerzas del mercado. (Armstrong & Kotler, 2013, pág. 279) Para lo cual se considerará la inflación anual, para el ajuste del precio.

### 5.2.3. Plaza

La estrategia que mejor se adapta al modelo de negocio presentado en el caso de distribución es una estrategia selectiva que involucra tener un número reducido de distribuidores, y que además se acopla con el tipo de producto de especialidad que tienen características únicas. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008) Por lo tanto, el producto propuesto para este proyecto se debe de distribuir solamente en determinados puntos de venta para otorgarle mayor exclusividad. Además, tomando en cuenta los resultados obtenidos en la investigación de mercados, el mercado objetivo adquiere productos relacionados en supermercados. Es por ello que el tipo de canal que se debe utilizar es un canal corto, como se puede ver en el siguiente gráfico.



**Figura No. 13.** Canal de distribución

Por lo tanto, el tipo de estrategia utilizar en cuanto a los canales de distribución es distribución selectiva, es decir, utilizar un menor número de distribuidores (Supermaxi) de los que hay disponibles en un área geográfica específica (Quito). (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008, pág. 377) Se elige este tipo de estrategia ya que se alinea con lo mencionado anteriormente, y se selecciona a Supermaxi

para distribuir el producto por su calidad de servicio y por ser un distribuidor importante en la ciudad.

Por lo tanto, los puntos de venta por los que se va a comercializar el producto son los establecimientos de Supermaxi en la ciudad de Quito.

#### 5.2.4. Promoción

La estrategia general sobre la cual se va a desarrollar la promoción se basa en estrategia “pull” o de aspiración. Es decir, los esfuerzos de comunicación se centran en el usuario final, de tal forma que sea este el que busque el producto en los diferentes lugares de distribución que se detallaron en la sección anterior. (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008, pág. 380)

El mensaje en particular que desea proyectar la empresa con el producto propuesto se basa en energía, vitalidad y calidad. Estos conceptos se plasman tanto en el nombre de la marca, como su logo y diseño. Además, al comienzo de las operaciones de la empresa la inversión en comunicación al usuario final debe de ser intensiva por diferentes medios y formas que se detallan a continuación.

##### 5.2.4.1. Publicidad

La publicidad se la realizará en medios digitales y de igual forma físicos dentro de los cuales se incluye.



**Figura No. 12.** Detalle de publicidad

**Tabla No. 16.** Costos y proyección de publicidad anuales

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Gastos publicidad</b>					
Página web	\$ 299,99	\$ 302,15	\$ 304,33	\$ 306,52	\$ 308,72
Redes Sociales	\$ 14.400,00	\$ 14.503,68	\$ 14.608,11	\$ 14.713,28	\$ 14.819,22
Volantes	\$ 360,00	\$ 362,59	\$ 365,20	\$ 367,83	\$ 370,48
<b>Total publicidad</b>	<b>\$ 15.059,99</b>	<b>\$ 15.168,42</b>	<b>\$ 15.277,63</b>	<b>\$ 15.387,63</b>	<b>\$ 15.498,42</b>

#### 5.2.4.2. Promoción de ventas

Se pudo evidenciar que la mejor forma de captar la atención de los potenciales consumidores es por medio de la degustación del producto para poder comprobar que en efecto la adición de colágeno hidrolizado no afecta la calidad del café soluble en cuanto a su aroma, sabor y acidez.

Por lo tanto, se planea en la etapa de introducción del producto realizar promociones de degustación en los lugares de distribución lo cual ayuda incluso al posicionamiento del producto. Para lo cual se planea destinar 1333 unidades a ser promocionadas cada dos meses, personal promotor en el stand y el material necesario para decorarlo. Todo esto supondría un costo por concepto de promoción de \$1.693,08 para dos meses.

**Tabla No. 17.** Costos y proyección de promoción de ventas por degustación

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Costo degustación</b>					
Producto 1333 unidades	\$ 6.078,48	\$ 6.122,25	\$ 6.166,33	\$ 6.210,72	\$ 6.255,44
Persona promotor	\$ 2.280,00	\$ 2.296,42	\$ 2.312,95	\$ 2.329,60	\$ 2.346,38
Material promocional	\$ 1.800,00	\$ 1.812,96	\$ 1.826,01	\$ 1.839,16	\$ 1.852,40
<b>Total promoción</b>	<b>\$ 10.158,48</b>	<b>\$ 10.231,62</b>	<b>\$ 10.305,29</b>	<b>\$ 10.379,49</b>	<b>\$ 10.454,22</b>

#### 5.2.4.3. Relaciones públicas

En la propuesta de valor se mencionó la importancia de manejar las relaciones estratégicas que permitan a la empresa ser sólida en el tiempo. Para ello es importante contar con una organización cuya cultura organizacional sea cordial y denote apertura.

Además, se debe participar en ferias nacionales donde la empresa se pueda relacionar con el público en general, proveedores y distribuidores. La feria a participar anualmente es la Feria Cata del Café Quito, cuyo costo de inscripción es gratis. Sin embargo, se ofrece degustación lo cual supondrá un costo para la empresa de 183,33 dólares.

**Tabla No. 18.** Costo y proyección participación en Feria Cata del Café Quito

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Participación en feria</b>					
Producto 300 unidades	\$ 684,00	\$ 688,92	\$ 693,89	\$ 698,88	\$ 703,91
Persona promotoradora	\$ 100,00	\$ 100,72	\$ 101,45	\$ 102,18	\$ 102,91
Material promocional	\$ 50,00	\$ 50,36	\$ 50,72	\$ 51,09	\$ 51,46
<b>Total promoción</b>	<b>\$ 834,00</b>	<b>\$ 840,00</b>	<b>\$ 846,05</b>	<b>\$ 852,14</b>	<b>\$ 858,28</b>

#### 5.2.4.4. Fuerza de ventas

Como se mencionó anteriormente, no se planea distribuir directamente los productos al consumidor final. Sino, que se va a utilizar minoristas. Por lo tanto, es importante contar con una persona encargada de las relaciones con el minorista para la distribución de los productos.

#### 5.2.4.5. Marketing directo

El contacto directo con los clientes será por medio de redes sociales, por donde se publicitará los productos de la empresa a los clientes potenciales. Así como servirá de portal para recepción de quejas y reclamos, y de igual forma de sugerencias a la empresa.

### 5.3. Conclusiones

- Se definió que la estrategia general a aplicar es de enfoque debido a que se pretende atender a un nicho de mercado específico conformado por 72 982 personas. Partiendo de lo anterior y junto con un análisis cuantitativo se determinó que la estrategia óptima es de crecimiento intensivo, más específicamente de desarrollo de producto. Es decir, ofrecer uno nuevo en un mercado existente.
- Para tener éxito, se ha considerado oportuno implementar un posicionamiento de más beneficios y atributos por el mismo precio al que se puede encontrar un producto similar de alta gama en el mercado actualmente. Además, las estrategias que se definieron en el marketing mix están delineadas de acuerdo a este posicionamiento, y buscando proyectar exclusividad.
- Se ha propuesto la estrategia de desarrollo de producto al adicionar características y mejorar la calidad al café soluble que se encuentra en el mercado. Este bien de consumo que logra satisfacer las necesidades del

mercado objetivo es un café soluble liofilizado compuesto por 70% de granos de variedad arábica y 30% de granos de variedad robusta a un tostado medio y con un 10% de contenido de colágeno hidrolizado de origen vegetal, que es vendido bajo el nombre Ambrosía Café, en un envase de vidrio con tapa metálica. Este producto busca proyectar exclusividad por todos los atributos mencionados anteriormente.

- En cuanto al precio se definió una estrategia general basada en el costo con una estrategia de entrada de penetración de mercado, lo que consiste en lanzar el producto con un precio menor al de la competencia para poder captar la mayor cantidad de clientes y ganar participación de mercado. Aún así, este precio fijado de 6 dólares es comparable a la competencia actual con sus productos de alta gama.
- La estrategia de promoción que se pretende utilizar es de “pull”. Es decir, que los esfuerzos de comunicación se centren en el usuario final, de tal manera que sea este el que busque el producto. Esto se logra por medio de publicidad en medios digitales y medios físicos. Además, se debe dar a conocer el café soluble dándolo a probar a los consumidores. Y finalmente, se debe mantener buenas relaciones públicas asistiendo a ferias. Todo esto logra posicionar el bien de consumo de la manera que se definió anteriormente.
- Finalmente, en cuanto a los canales de distribución se decidió plantear una estrategia de distribución selectiva utilizando un canal corto pasando por un minorista. Esto permite de igual forma alinearse como un producto que denota exclusividad.

## **6. Propuesta de Filosofía y Estructura Organizacional**

### **6.1. Misión, Visión y Objetivos de la organización**

#### **6.1.1. Misión**

Nuestra misión es ofrecer un café Premium soluble con colágeno hidrolizado que brinde bienestar y vitalidad a mujeres quiteñas, que mantenga los mayores estándares de calidad en cuanto a aroma, sabor y acidez utilizando la mejor tecnología para su procesamiento. Teniendo en mente siempre la satisfacción de nuestros clientes al contar con un equipo de trabajo comprometido, apasionado y que busca siempre la excelencia dentro de la organización.

#### **6.1.2. Visión**

Para el 2025 Ambrosía Café será una empresa cafetera referente en el mercado quiteño, por ofrecer el café soluble de mejor calidad en aroma, sabor y acidez; manteniendo siempre los valores de compromiso y pasión por la búsqueda de la excelencia.

#### **6.1.3. Objetivos de la Organización**

##### **6.1.3.1. Objetivos a mediano plazo**

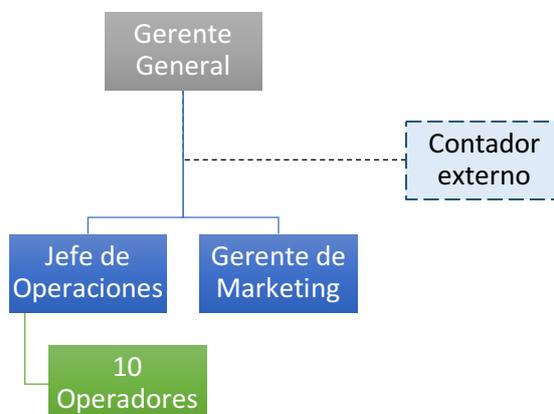
- Contar con el 95% del personal operativo debidamente capacitado en el modelo del proceso productivo para el final del 2020.
- Capacitar anualmente durante los primeros 3 años (2020-2023) a por lo menos el 95% de los colaboradores administrativos en temas de administración basada en objetivos y desarrollo organizacional.
- Implementar un sistema de control de calidad totalmente operativo para el procesamiento de café para el 2021.
- Asegurar un nivel de satisfacción de los clientes del 90% para el final del 2020.
- Incrementar las ventas de la empresa en un 3% anual durante los 5 primeros años (2020-2025) de operaciones.
- Participar anualmente durante los primeros 3 años (2020-2023) de operaciones en al menos una feria nacional de café.

### 6.1.3.2. Objetivos a largo plazo

- Implementar un programa de incentivos otorgando una beca de especialización al colaborador más eficiente a partir del sexto año durante cinco años (2025-2031)
- Lanzar un nuevo producto basado en el café soluble para el año 2026.
- Incrementar las ventas de la empresa en un 4% anual desde el sexto año durante 5 años. (2026-2031)
- Ampliar el mercado objetivo a la ciudad de Guayaquil y Cuenca para el 2028.
- Aumentar la capacidad productiva en un 100% para el 2028.
- Participar anualmente a partir del sexto año durante cinco años (2026-2031) en al menos una feria nacional y una feria internacional.

## 6.2. Estructura Organizacional

Tomando en cuenta la filosofía de la empresa se plantea una estructura organizacional funcional, en la que se delimiten las ocupaciones de cada área de tal forma que se logre aprovechar la especialización, mayor eficiencia y mejor coordinación. Sin embargo, existe una visión limitada de los objetivos organizacionales expuestos anteriormente. (Robbins & Coulter, 2014, pág. 335) Por lo cual es importante comunicar efectivamente a todos los miembros de la organización para lograr la visión antes propuesta. A diferencia de una organización por productos como la de la empresa competidora Nestlé, ya que maneja diferentes productos y marcas, y mayor número de personal. (Peñaherrera, 2015)



**Figura No. 14.** Estructura Organizacional

Debido a que es un emprendimiento, se busca crear una empresa que sea eficiente utilizando solo el personal necesario. Ya que esto puede conllevar a menores gastos que pueden afectar a la liquidez del proyecto. A continuación, se detallan las funciones de cada colaborador.

- **Gerente General:**

Es la persona encargada de la administración total de la empresa, es decir, de la planeación, organización y evaluación de las demás áreas funcionales de la organización. Está encargado además de las relaciones con proveedores y el distribuidor. Además, está encargado del área de recursos humanos, con los procesos de reclutamiento, selección y capacitaciones de los colaboradores.

El perfil deseado requiere de una persona con título de 3er nivel en administración o afines con experiencia mínima de 2 años administrando organizaciones en el área industrial de alimentos. Dominio de inglés avanzado. Se busca que sea una persona proactiva, responsable y apasionada con su trabajo.

- **Jefe de Operaciones:**

Es la persona encargada de la supervisión y control de los procesos productivos de la empresa que en la siguiente parte se detallarán.

El perfil deseado requiere de una persona con título de 3er nivel en Ingeniería en Alimentos con experiencia mínima de 2 años trabajando en el sector de producción de derivados del café. Se busca una persona proactiva, responsable y apasionada con su trabajo.

- **Gerente de Marketing:**

Es la persona encargada de llevar a cabo la gestión de ventas, promoción y publicidad, investigación del mercado y relaciones públicas de la organización.

El perfil deseado requiere de una persona con título de 3er nivel en Marketing o afines con experiencia mínima de 2 años gestionando esta área en empresas afines. Dominio avanzado de inglés. Se busca personas que sean proactivas, responsables y apasionadas con su trabajo.

- **Contador por servicios profesionales:**

Es la persona encargada de llevar a cabo la contabilidad de la empresa, y de la presentación de todos los estados financieros. Es una persona que no forma parte de la empresa, solamente se realizará un contrato por servicios profesionales.

El perfil deseado requiere de una persona con título de 3er nivel en Contabilidad o afines con experiencia mínima de 2 años llevando contabilidad de empresas del sector. Que además sea Contador Público Autorizado. Se busca personas que sean proactivas, responsables y apasionadas con su trabajo.

- **Operadores:**

Son las personas encargadas de llevar a cabo el proceso productivo que se detallará en la siguiente sección.

El perfil deseado requiere de personas con experiencia trabajando en el procesamiento de café. Se busca personas que sean proactivas, responsables y apasionadas con su trabajo.

### **6.2.1. Estructura legal**

La empresa a constituir será de Responsabilidad Limitada, ya que su número de socios incluye de 2 a 15, quienes responden solamente por sus obligaciones. El capital mínimo para su constitución es de 400 USD como se contempla en la Ley de Compañías desde el art 95. (Compañías, 2017) La empresa se constituirá con dos socios que tendrán participaciones iguales.

Para constituir la empresa se debe realizar la inscripción de una escritura pública en el Registro Mercantil, posterior a esto se deberá aprobar en la Superintendencia de Compañías y reservar el nombre de Ambrosía Cía. Ltda. Se debe luego obtener los permisos de funcionamiento en el Distrito Metropolitano de Quito. Posteriormente, se debe realizar la apertura de la cuenta bancaria de la empresa con el capital que se va a suscribir. (Superintendencia de Compañías, 2014)

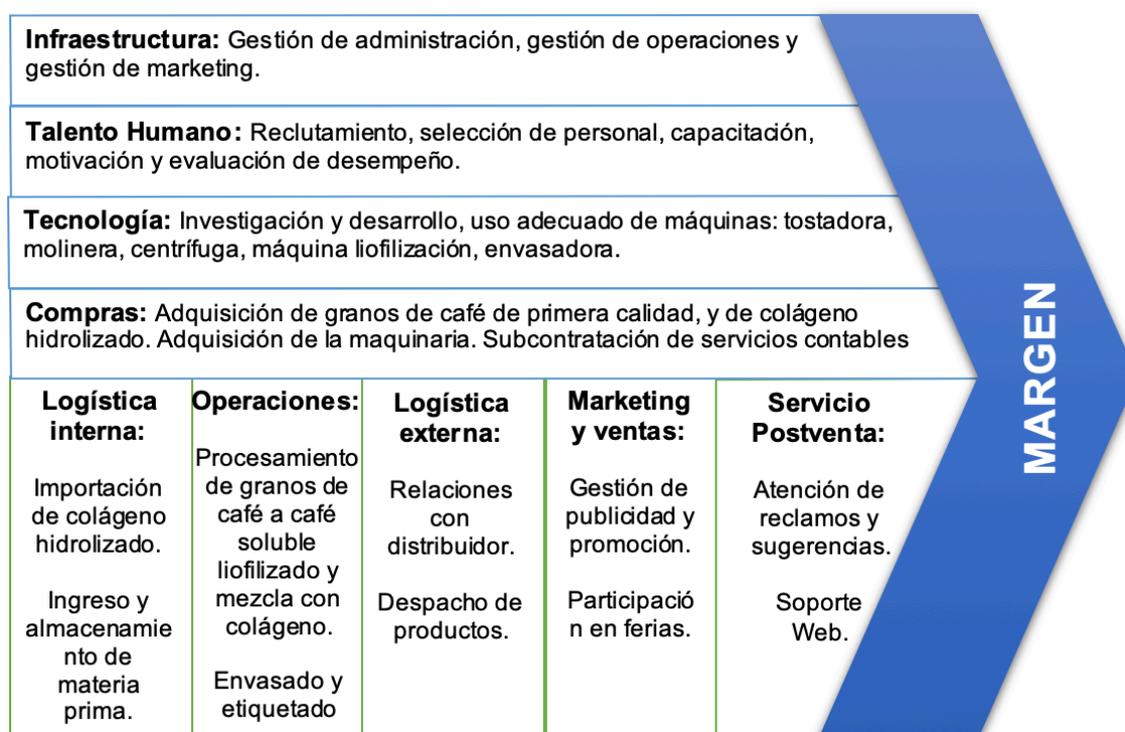
**Tabla No. 19.** Descripción general de la empresa

<b>Razón Social</b>	Ambrosía Cía. Ltda.
<b>Representante Legal</b>	Pavel Aguirre Vallejo
<b>Objeto Social</b>	Elaboración de café soluble instantáneo.

### 6.3. Plan de operaciones

#### 6.3.1. Cadena de Valor

A continuación, se muestra la cadena de valor de la empresa con las actividades que van a permitir a la misma obtener una ventaja competitiva frente a la competencia.

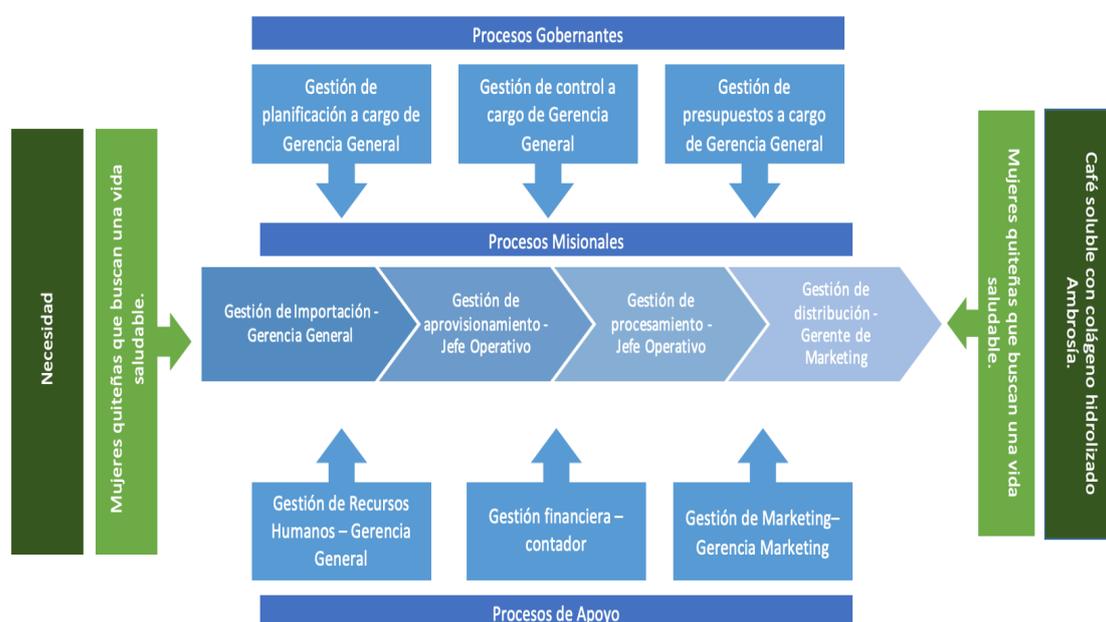
**Figura No. 15.** Cadena de Valor.

Para el Ambrosía las actividades principales que agregan valor al producto final y representan la ventaja competitiva son la logística interna y las operaciones. En cuanto a la logística interna se debe asegurar el ingreso de materia prima de la mejor calidad y que se encuentre siempre disponible en óptimo almacenaje para su posterior procesamiento. Esto nace de la actividad principal de estudio de proveedores adecuados y el posterior relacionamiento con ellos para asegurar materia prima que signifique valor agregado al producto final. En cuanto a las actividades de operaciones las cuales que se detallan más adelante

implican el uso adecuado de tecnología y personal. En este punto ingresa una actividad fundamental que es la constante capacitación al personal de tal forma que se pueda ofrecer un producto de la mejor calidad.

### 6.3.2. Mapa de procesos

A continuación, se muestra el mapa de procesos, el cual engloba a todas las actividades que se debe realizar en la organización para que esta pueda ser operativa. Tanto, las actividades de procesos gobernantes, como los procesos misionales lo que incluye al proceso de importación y a el proceso de transformación a producto terminado, y los procesos de apoyo.



**Figura No. 16.** Mapa de procesos

La gestión de importación y a la gestión de procesamiento de los procesos misionales se van a detallar en las siguientes secciones.

### 6.3.3. Proceso de importación.

El proveedor del colágeno hidrolizado será *Greenfoods*, una empresa fundada en 1980 en California-Estados Unidos. Además, cuenta con altos estándares de calidad con certificación *Non GMO (Non genetically modified)*, que quiere decir que el producto no ha sido modificado genéticamente, también es libre de gluten y de soya. (Greenfoods, sf) Por lo tanto, ofrecen un producto de calidad, que además se alinea con las nuevas tendencias de consumo global que se mencionó en el análisis de la industria.

Se considera oportuno tranzar la negociación con el proveedor en Estados Unidos considerando el *INCOTERM CIF (Cost, Insurance and Freight)*. Es decir, aquel término de negociación bajo el cual el vendedor tiene la responsabilidad de cubrir costos de transporte y seguro hasta puerto de destino. La mercancía sale desde el puerto en Miami y llega a Guayaquil, vía marítima después de 11 días de embarque. A continuación, se puede observar las actividades del proceso de importación que tomaría alrededor de 17 días en llevar a cabo con sus respectivos costos y tiempos.

**Tabla No. 20.** Proceso de completo de importación de colágeno hidrolizado.

N	Actividad	Costo	Tiempo en días																		
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17		
	Contar con Registro Único Contribuyente		Requerimientos previos a la realización de importación cuyos valores han sido incluidos en los gastos de constitución.																		
	Contar con firma electrónica (TOKEN)																				
	Registrarse como importador en el Ecuapass																				
1	Realización de pedido al proveedor en EEUU	FOB \$14 c/u de 198 gr.	1																		
2	Despacho del producto a puerto de Miami		2 días																		
3	Transporte Miami - Guayaquil	\$277,46			11 días																
4	Elaboración de documentos desaduanización DAI por parte del agente de aduanas	\$231,60			1																
5	Realización de aforo por parte de la aduana		2 días																		
6	Almacenaje puerto	\$39,14																3 días			
7	Pago de impuestos	\$6.511,09																1			
8	Transporte Guayaquil-Quito	\$400																		1	

### 6.3.3.1. Requisitos para la importación

Existen algunas barreras arancelarias y no arancelarias que se deben cumplir para la importación del producto mencionado anteriormente (2106.90.30.00 Hidrolizados de proteína).

**Tabla No. 21.** Medidas arancelarias y no arancelarias para la importación

	Medida	Concepto
<b>Arancelarias</b>	<i>Ad-valórem</i>	0%
	FODINFA	0,50%
	IVA	12%
<b>No arancelaria</b>	Certificado INEN	NTE INEN 2983
	Certificado sanitario	Norma 28 ARCSA

**Fuente:** (SENAE, 2018)

Se planea realizar una importación mensual para suplir la producción necesaria. Dicha cantidad inicial es de 1825 unidades con peso neto de 198gr cada unidad, y un peso bruto de 300 gr cada unidad. Con lo cual se obtienen los siguientes costos para la importación de este producto.

**Tabla No. 22.** Costos de importación

	Concepto	Valor
<b>ASUMIDO POR EL VENDEDOR</b>	Valor mercancía FCA	\$25.550
	Peso neto	361,35 kg
	Peso bruto	547,50 kg
	Ad-valorem	0
	Transporte internacional	\$277,46
	Seguro mercancía	\$232,45
	<b>VALOR MERCANCIA CIF</b>	<b>\$26.059,91</b>
<b>ASUMIDO POR AMBROSIA</b>	FONDINFA	\$130,30
	IVA	\$3.142,82
	Almacenaje y manipulación puerto	\$39,14
	Agente de aduana	\$231,60
	Transporte de Guayaquil a Quito	\$600,00
	Pagos por trámites de certificados	\$450,00
	<b>Total</b>	<b>\$30.653,77</b>
	<b>Costo unitario</b>	<b>\$16,80</b>

**Fuente:** (SENAE, 2018), (CONTECON, 2017), (iContainers, 2018)

#### 6.3.4. Proceso de producción

A continuación, se muestra el flujograma para la producción de café soluble liofilizado con colágeno hidrolizado. Este es un proceso que permite obtener un café soluble con un sabor y aroma concentrado. Esto va a permitir que el café al ser mezclado con el colágeno hidrolizado no pierda sus características

principales, de tal forma que se asegura un producto de la mejor calidad. Los costos no se muestran en el siguiente flujograma, ya que estos se indicaron anteriormente. El tiempo para obtener 1 kilogramo de producto final es de una hora y treinta y cinco minutos, según los tiempos que se muestran a continuación. Estos son aproximados, ya que la capacidad de la maquinaria es superior a su utilización para un kilogramo.

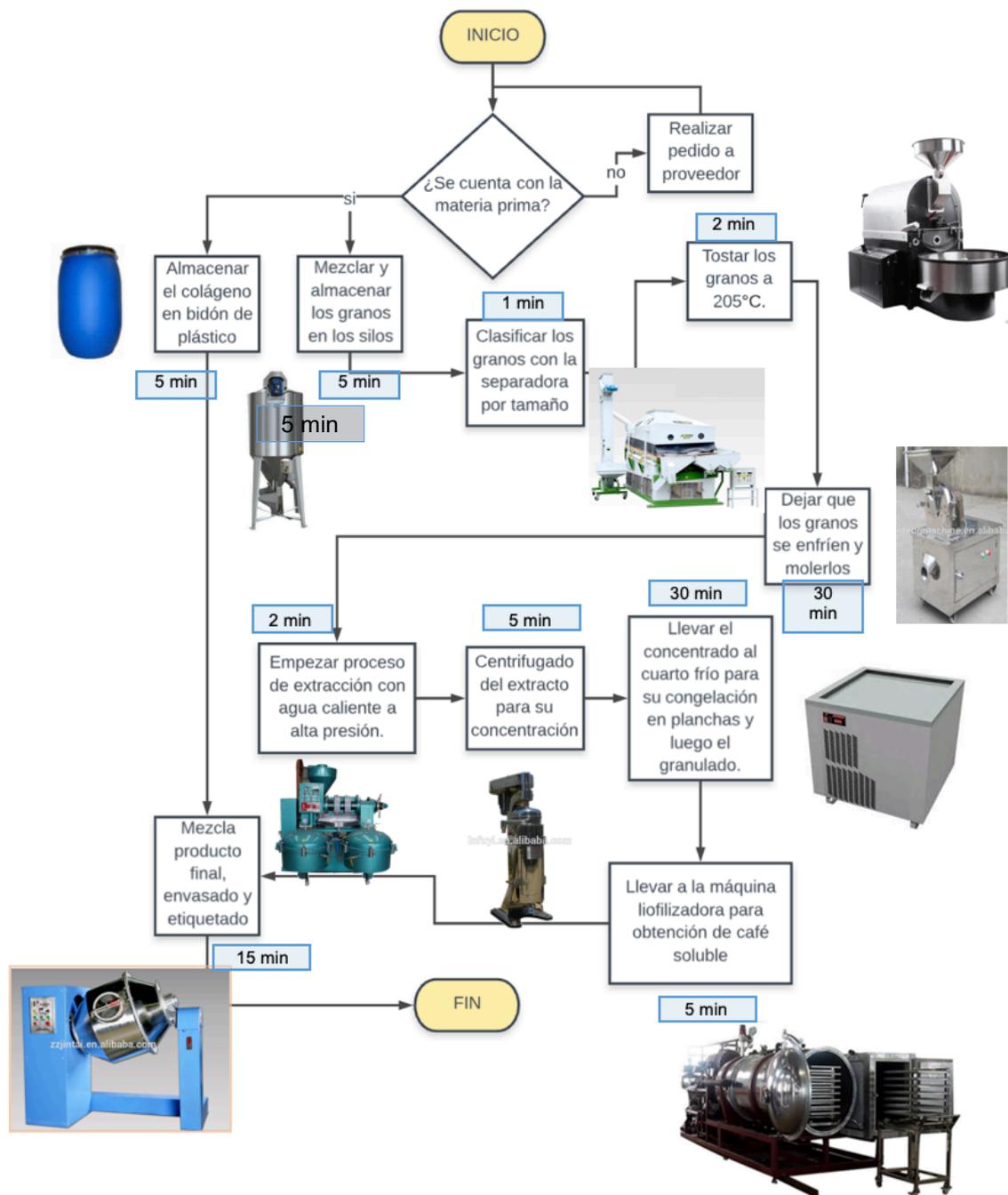


Figura No. 17. Flujograma de proceso productivo

## 7. Evaluación Financiera

Los resultados financieros que se van a exponer a continuación fueron basados tomando en cuenta una serie de indicadores que se pueden observar en el anexo 11. Además, las proyecciones se muestran en un plazo de 5 años.

### 7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

Para la realización de las proyecciones financieras se ha considerado comenzar atendiendo al 25% del mercado objetivo que se detalló en el capítulo 5, esto es 18 246 personas. Además, se consideró un crecimiento de las unidades moderado comparado al crecimiento de la industria, de tal manera que se pueda presentar un escenario lo más apegado a la realidad posible. Mientras que el precio el primer año es de \$5 y al segundo año aumenta a \$6 por las estrategias que se mencionaron en el capítulo 5. Por lo tanto, se obtiene una proyección anual de ingresos que se puede visualizar en la siguiente tabla.

**Tabla No. 23.** Ingresos proyectados a 5 años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad proyectada de ventas	219.274	240.281	227.730	259.355	304.015
Precio	\$ 5,00	\$ 6,00	\$ 6,04	\$ 6,09	\$ 6,13
<b>TOTAL INGRESOS VENTAS</b>	<b>\$ 1.096.370,00</b>	<b>\$ 1.441.686,00</b>	<b>\$ 1.376.217,94</b>	<b>\$ 1.578.618,94</b>	<b>\$ 1.863.774,71</b>

A continuación, se presenta la tabla con los costos anuales proyectados.

**Tabla No. 24.** Costos proyectados a 5 años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades producidas	219.274	240.281	227.730	259.355	304.015
Costo Materia prima anual	\$ 245.696,52	\$ 248.710,42	\$ 255.195,28	\$ 290.632,06	\$ 340.679,10
Costo Envase y etiquetado anual	\$ 175.419,20	\$ 177.660,56	\$ 182.292,56	\$ 207.596,96	\$ 243.350,07
Mano de obra directa anual	\$ 72.676,00	\$ 78.232,49	\$ 78.792,98	\$ 79.357,51	\$ 79.926,11
Costos indirectos de fabricación	\$ 284.893,24	\$ 289.205,56	\$ 294.412,65	\$ 320.296,26	\$ 356.632,77
<b>Costo anual total</b>	<b>\$ 778.684,96</b>	<b>\$ 793.809,03</b>	<b>\$ 810.693,48</b>	<b>\$ 897.882,79</b>	<b>\$ 1.020.588,05</b>

La siguiente tabla muestra los gastos proyectados.

**Tabla No. 25.** Gastos proyectados a 5 años.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Sueldos	\$ 59.775,00	\$ 63.725,02	\$ 62.656,61	\$ 64.634,81	\$ 65.094,62
Gastos generales	\$ 24.000,00	\$ 24.172,80	\$ 24.346,84	\$ 24.522,14	\$ 24.698,70
Gastos de depreciación	\$ 733,33	\$ 733,33	\$ 733,33	\$ 733,33	\$ 733,33
Gastos promoción	\$ 56.052,47	\$ 26.240,05	\$ 26.428,98	\$ 26.619,26	\$ 26.810,92
Gastos de comisión al distribuidor	\$ 329.385,00	\$ 418.255,43	\$ 476.143,95	\$ 575.280,83	\$ 678.771,65
Gastos de constitución	\$ 1.500,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de transporte	\$ 54.793,75	\$ 63.395,85	\$ 62.745,64	\$ 64.469,96	\$ 65.056,30
<b>Total gastos</b>	<b>\$ 526.239,55</b>	<b>\$ 596.522,49</b>	<b>\$ 653.055,35</b>	<b>\$ 756.260,34</b>	<b>\$ 861.165,53</b>

## 7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

La inversión inicial está compuesta por los siguientes rubros.

**Tabla No. 26.** Inversión inicial

Inversión	Valor	Porcentaje
Maquinaria	\$ 57.900,00	35%
Equipos de computación	\$ 2.200,00	1%
Gastos de constitución	\$ 1.500,00	1%
Capital neto de trabajo operativo	\$ 103.500,00	63%
<b>Total</b>	<b>\$ 165.100,00</b>	<b>100%</b>

Lo más representativo de la inversión inicial lo compone la maquinaria, que se detalló en el capítulo anterior. Es importante destacar que esta inversión permite a la empresa asumir la producción completa hasta el quinto año sin necesidad de realizar reinversión en maquinaria para ampliar la capacidad productiva. Otro componente importante es el capital neto de trabajo operativo. Puesto que al primer mes la cantidad de unidades que se debe producir y los gastos en los que se deben de incurrir son elevados. Este valor de inversión inicial se lo va a financiar como se puede observar en la siguiente tabla.

**Tabla No. 27.** Estructura de capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL		
Propio	50,00%	\$ 82.550,00
Deuda L/P	50,00%	\$ 82.550,00
Razón Deuda Capital	1	

El monto de inversión necesario para poner en marcha la empresa es de \$165.100. Este valor se ha considerado oportuno manejarlo a una razón deuda capital de 1. El 50% es con capital propio conformado por dos socios con participaciones iguales en la empresa. Y, con una deuda a financiar de \$82.550 con el Banco del Austro a 5 años a un interés de 11,23% anual. (Banco del Austro, 2019)

## 7.3. Proyección de estado de resultado, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

El siguiente Estado de Resultados proyectado nace a partir de la realización de proyecciones mensuales. En ese caso existen pérdidas en el primer semestre de operaciones, a partir del sexto mes existen utilidades para la empresa. Por lo

tanto, el primer año tiene las utilidades más bajas del periodo analizado. A partir del segundo año se observa un crecimiento progresivo en la utilidad neta.

**Tabla No. 28.** Estado de Resultados Proyectado

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 1.096.370,00	\$ 1.332.464,16	\$ 1.377.056,57	\$ 1.579.659,07	\$ 1.863.774,71
Costo de productos vendidos	\$ 598.193,10	\$ 616.032,02	\$ 628.188,88	\$ 689.124,27	\$ 783.276,68
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 498.176,90</b>	<b>\$ 716.432,13</b>	<b>\$ 748.867,69</b>	<b>\$ 890.534,80</b>	<b>\$ 1.080.498,02</b>
Gastos sueldos	\$ 59.775,00	\$ 63.725,02	\$ 62.656,61	\$ 64.634,81	\$ 65.094,62
Gastos generales	\$ 24.000,00	\$ 24.172,80	\$ 24.346,84	\$ 24.522,14	\$ 24.698,70
Gastos de depreciación	\$ 733,33	\$ 733,33	\$ 733,33	\$ 733,33	\$ 733,33
Gastos promoción	\$ 56.052,47	\$ 26.240,05	\$ 26.428,98	\$ 26.619,26	\$ 26.810,92
Gastos de comisión al distribuidor	\$ 328.911,00	\$ 399.739,25	\$ 413.116,97	\$ 473.897,72	\$ 559.132,41
Gastos de constitución	\$ 1.500,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos de transporte	\$ 18.000,00	\$ 18.129,60	\$ 18.260,13	\$ 18.391,61	\$ 19.275,47
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	<b>\$ 9.205,10</b>	<b>\$ 183.692,08</b>	<b>\$ 203.324,83</b>	<b>\$ 281.735,92</b>	<b>\$ 384.752,56</b>
Gastos de intereses	\$ 8.612,78	\$ 7.070,72	\$ 5.346,29	\$ 3.417,93	\$ 1.261,50
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>\$ 592,32</b>	<b>\$ 176.621,37</b>	<b>\$ 197.978,54</b>	<b>\$ 278.318,00</b>	<b>\$ 383.491,06</b>
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ 88,85	\$ 26.493,20	\$ 29.696,78	\$ 41.747,70	\$ 57.523,66
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 503,48</b>	<b>\$ 150.128,16</b>	<b>\$ 168.281,76</b>	<b>\$ 236.570,30</b>	<b>\$ 325.967,40</b>
22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 110,76	\$ 33.028,20	\$ 37.021,99	\$ 52.045,47	\$ 71.712,83
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 392,71</b>	<b>\$ 117.099,97</b>	<b>\$ 131.259,77</b>	<b>\$ 184.524,83</b>	<b>\$ 254.254,57</b>
Dividendos	\$ 157,08	\$ 46.839,99	\$ 52.503,91	\$ 73.809,93	\$ 101.701,83
<b>UTILIDAD RETENIDA</b>	<b>\$ 235,63</b>	<b>\$ 70.259,98</b>	<b>\$ 78.755,86</b>	<b>\$ 110.714,90</b>	<b>\$ 152.552,74</b>

Se puede observar que la situación de la empresa es buena, ya que desde el primer año de operaciones existe utilidad. Además, se ha considerado oportuno realizar el pago anual de dividendos a los socios conformantes de la empresa del 40% de la utilidad neta, y el 60% restante se pretende retener para reinversión en la organización. No obstante, se podría mejorar los valores obtenidos anteriormente al analizar los márgenes que se observan en la siguiente tabla

**Tabla No. 29.** Márgenes de utilidades.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
MARGEN BRUTO	45,44%	53,77%	54,38%	56,38%	57,97%
MARGEN OPERACIONAL	0,84%	13,79%	14,77%	17,84%	20,64%
MARGEN NETO	0,04%	8,79%	9,53%	11,68%	13,64%

El margen bruto denota una buena optimización de los costos de bienes vendidos. Sin embargo, no sucede lo mismo con el margen operacional el cual se reduce considerablemente. Esto se debe a que los gastos que se incurren son altos, en especial el gasto de comisión al distribuidor, puesto que este representa el 30% de los ingresos por ventas.

Con esto se puede obtener el Estado de Situación Financiera que se puede observar a continuación.

Tabla No. 30. Estado de Situación Financiera proyectado

	0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVOS</b>	\$ 175.445,48	\$ 175.196,23	\$ 227.011,09	\$ 299.895,20	\$ 401.110,19	\$ 505.724,85
<b>Corrientes</b>	\$ 115.345,48	\$ 121.220,56	\$ 177.628,68	\$ 258.168,20	\$ 363.307,52	\$ 474.046,51
Efectivo	\$ 98.103,01	\$ 7.408,73	\$ 48.010,73	\$ 121.265,53	\$ 194.647,10	\$ 342.882,48
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ 73.352,00	\$ 88.905,60	\$ 93.852,21	\$ 116.401,70	\$ 131.164,03
Inventarios Prod. Terminados	\$ -	\$ 5.065,01	\$ 5.140,85	\$ 5.387,52	\$ 6.222,42	\$ -
Inventarios Materia Prima	\$ 17.242,47	\$ 20.650,82	\$ 20.753,90	\$ 21.974,13	\$ 26.859,51	\$ -
Inventarios Sum. Fabricación	\$ -	\$ 14.744,00	\$ 14.817,60	\$ 15.688,80	\$ 19.176,80	\$ -
<b>No Corrientes</b>	\$ 60.100,00	\$ 53.975,67	\$ 49.382,42	\$ 41.727,00	\$ 37.802,67	\$ 31.678,33
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 60.100,00	\$ 60.100,00	\$ 60.100,00	\$ 60.100,00	\$ 60.100,00	\$ 60.100,00
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 6.124,33	\$ 10.717,58	\$ 18.373,00	\$ 22.297,33	\$ 28.421,67
<b>PASIVOS</b>	\$ 92.895,48	\$ 92.410,60	\$ 92.484,38	\$ 68.093,73	\$ 58.593,82	\$ 10.655,74
<b>Corrientes</b>	\$ 10.345,48	\$ 22.899,67	\$ 33.755,10	\$ 29.469,47	\$ 38.203,48	\$ 10.655,74
Cuentas por pagar proveedores	\$ 10.345,48	\$ 21.236,89	\$ 21.342,90	\$ 22.597,76	\$ 27.621,78	\$ -
Sueldos por pagar	\$ -	\$ 514,67	\$ 7.682,67	\$ 514,67	\$ 514,67	\$ 514,67
Impuestos por pagar	\$ -	\$ 1.148,12	\$ 4.729,53	\$ 6.357,05	\$ 10.067,03	\$ 10.141,07
<b>No Corrientes</b>	\$ 82.550,00	\$ 69.510,93	\$ 58.729,28	\$ 38.624,26	\$ 20.390,34	\$ -
Deuda a largo plazo	\$ 82.550,00	\$ 69.510,93	\$ 58.729,28	\$ 38.624,26	\$ 20.390,34	\$ -
<b>PATRIMONIO</b>	\$ 82.550,00	\$ 82.785,63	\$ 134.526,71	\$ 231.801,47	\$ 342.516,37	\$ 495.069,11
Capital	\$ 82.550,00	\$ 82.550,00	\$ 82.550,00	\$ 82.550,00	\$ 82.550,00	\$ 82.550,00
Utilidades retenidas	\$ -	\$ 235,63	\$ 51.976,71	\$ 149.251,47	\$ 259.966,37	\$ 412.519,11

En cuanto a la cuenta de efectivo de los activos corrientes se la obtiene del estado de flujo de efectivo mensual que se realizó para poder obtener el Flujo de Efectivo Anual proyectado que se presenta a continuación.

Tabla No. 31. Flujo de Efectivo Anual

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Actividades Operacionales</b>		-\$ 77.498,13	\$ 110.366,55	\$ 133.720,82	\$ 167.625,41	\$ 270.327,55
Utilidad Neta		\$ 392,71	\$ 117.099,97	\$ 131.259,77	\$ 184.524,83	\$ 254.254,57
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		\$ 6.124,33	\$ 6.124,33	\$ 6.124,33	\$ 6.124,33	\$ 6.124,33
- Δ CxC		-\$ 73.352,00	-\$ 16.865,72	-\$ 3.634,49	-\$ 22.549,49	-\$ 14.762,33
- Δ Inventario PT		-\$ 5.065,01	-\$ 152,63	-\$ 169,88	-\$ 834,90	\$ 6.222,42
- Δ Inventario MP	-\$ 17.242,47	-\$ 3.408,35	-\$ 468,37	-\$ 854,94	-\$ 4.885,38	\$ 26.859,51
- Δ Inventario SF		-\$ 14.744,00	-\$ 334,40	-\$ 610,40	-\$ 3.488,00	\$ 19.176,80
+ Δ CxP PROVEEDORES		\$ 10.891,41	\$ 481,66	\$ 879,20	\$ 5.024,03	-\$ 27.621,78
+ Δ Sueldos por pagar		\$ 514,67	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Impuestos		\$ 1.148,12	\$ 4.481,71	\$ 727,23	\$ 3.709,98	\$ 74,03
<b>Actividades de Inversión</b>	-\$ 60.100,00	\$ -	\$ -	\$ -	-\$ 2.200,00	\$ -
- Adquisición PPE y intangibles	-\$ 60.100,00	\$ -	\$ -	\$ -	-\$ 2.200,00	\$ -
<b>Actividades de Financiamiento</b>	\$ 165.100,00	-\$ 12.881,98	-\$ 9.385,23	-\$ 4.916,15	-\$ 451,15	\$ 4.016,23
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ 82.550,00	-\$ 13.039,07	-\$ 13.161,09	-\$ 13.284,26	-\$ 13.408,58	-\$ 13.534,06
- Pago de dividendos	\$ -	\$ 157,08	\$ 3.775,86	\$ 8.368,11	\$ 12.957,43	\$ 17.550,29
+ Δ Capital	\$ 82.550,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	\$ 98.103,01	-\$ 90.380,11	\$ 100.981,32	\$ 128.804,67	\$ 164.974,27	\$ 274.343,79
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERÍODO	\$ -	\$ 98.103,01	\$ 7.722,90	\$ 108.704,22	\$ 237.508,90	\$ 402.483,17
<b>TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>	\$ 98.103,01	\$ 7.722,90	\$ 108.704,22	\$ 237.508,90	\$ 402.483,17	\$ 676.826,95

Es importante destacar que el capital de trabajo necesario que se detalló anteriormente, es determinante para poder mantener los flujos de efectivo positivos a lo largo del curso de operaciones analizado.

#### 7.4. Proyección del flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración

Para poder obtener la evaluación financiera del proyecto se ha calculado las tasas de descuento CAPM y WACC, las mismas que se obtuvieron considerando los siguientes datos:

**Tabla No. 32.** Cálculo de tasas de descuento

Tasa libre de riesgo	2,95%	<b>Rendimiento de mercado</b>	
Rendimiento del Mercado	7,89%	Vf	2.701,58
Beta	0,68	Vp	1848,36
Beta Apalancada	0,90	Tiempo	5 años
Riesgo País	8,03%	Rendimiento	7,89%
Tasa de Impuestos	22,00%	<b>TASAS DE DESCUENTO</b>	
Participación Trabajadores	15%	WACC	12,77%
Escudo Fiscal	33,70%	CAPM	18,09%
Razón Deuda/Capital	1,00		
Costo Deuda Actual	11,23%		

De esta forma, junto con los flujos de caja del inversionista y del proyecto que se muestran a continuación, se puede obtener la valoración del proyecto con el Valor Actual Neto, la Tasa Interna de Retorno y el Índice de Retorno de la Inversión.

**Tabla No. 33.** Valoración Flujos del Proyecto

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>FLUJOS DEL PROYECTO</b>	-\$ 158.203,01	\$ 13.358,34	\$ 12.700,21	\$ 14.408,20	\$ 15.052,03	\$ 539.215,54

<b>EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO</b>	
VAN	\$178.669,94
Índice de Rentabilidad	2,13
Periodo de recuperación	4 años 2 meses
TIR	32,91%

En cuanto a la evaluación del proyecto se obtiene que el VAN es positivo, junto con una TIR del 32,91% hacen que este proyecto sea viable financieramente y demuestre atractivo para su inversión.

**Tabla 34.** Valoración Flujos del Inversionista

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>FLUJO DEL INVERSIONISTA</b>	-\$ 75.653,01	-\$ 8.256,18	\$ 2.930,41	\$ 5.096,77	\$ 10.245,74	\$ 541.809,14

<b>EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA</b>	
VAN	\$163.739,81
Índice de Rentabilidad	3,16
Periodo de recuperación	4 años 1 mes
TIR	48,04%

Lo mismo sucede al analizar el flujo del inversionista en cuyo caso el VAN es positivo, y la TIR es aún mayor con un 48,04%. Siendo su interpretación igual que en el caso de la evaluación del proyecto.

Naturalmente, al ser un producto nuevo que se lance al mercado va a tener un riesgo considerable, sobre todo por tener que esperar la aceptación efectiva del mercado al producto propuesto. Y esto se ve evidenciado con las altas tasas que se visualizan anteriormente.

### 7.5. Índices financieros

**Tabla No. 35.** Índice de liquidez

#### Razones de liquidez

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Industria
<b>Razón circulante</b>	veces	1,90	2,45	4,40	6,85	47,46	1,20

Se observa que las veces que los activos pueden cubrir los pasivos representan una buena liquidez de la empresa, y que además la ratio de la empresa es superior a la industria.

**Tabla No. 36.** Índice de endeudamiento

#### Razones de endeudamiento

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Industria
<b>Razón de apalancamiento</b>	veces	1,12	0,69	0,29	0,17	0,02	4,95

En cuanto al endeudamiento se observa que salvo por el primer año siempre es menor a uno. Lo cual además al compararlo a la industria es menor.

**Tabla No. 37.** Índices de rentabilidad

#### Razones de rentabilidad

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Industria
<b>Margen de utilidad</b>	%	0%	5%	6%	7%	8%	2%
<b>ROA</b>	%	0%	31%	26%	28%	30%	3%
<b>ROE</b>	%	0%	52%	34%	32%	31%	16%

Ambrosía logra ser más rentable que la industria a lo largo del periodo estudiado.

**Tabla No. 38.** Índices de actividad

***Razones de actividad***

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Período de cuentas por cobrar</b>	días	24,42	24,35	24,88	26,90	25,69
<b>Período de cuentas por pagar</b>	días	12,96	12,65	13,13	14,63	-
<b>Período de inventario</b>	días	3,09	3,05	3,13	3,30	-
<b>Ciclo operativo</b>	días	27,51	27,40	28,01	30,19	25,69
<b>Ciclo del efectivo</b>	días	14,55	14,75	14,88	15,56	25,69

En este punto es importante destacar, que uno de los mayores problemas de la empresa radica en que cobra dinero más de 10 días después de lo que tiene que pagar, esto se da por las políticas que impone el distribuidor con el que prácticamente se vende el total de los productos de la empresa. Además, se observa que el ciclo operativo es de un mes aproximadamente lo cual es mayor de igual forma que el pago a proveedores. Esto se traduce por nuevamente por el periodo de cuentas por cobrar. Lo cual genera un importante desfase financiero que puede generar problemas operativos a la empresa.

## 8. Conclusiones

- Los resultados obtenidos en la evaluación de factores externos, muestra que la propuesta presentada en este proyecto permite aprovechar adecuadamente las oportunidades y afrontar las amenazas. Es importante destacar, que las oportunidades más importantes son las que mejor se aprovechan con este proyecto; por ejemplo, el crecimiento de la industria y de la demanda. Por otro lado, se logra afrontar las mayores amenazas de la mejor forma; por ejemplo: la fuerte identificación de marcas del sector y el fuerte poder de negociación de los clientes.
- Se pudo comprobar que existen personas que muestran interés por consumir este producto. De hecho, un 56% de la muestra encuestada lo compraría y además un 32% tal vez lo haría. Dicho producto debe ser capaz de preservar tanto el aroma como el sabor fuerte del café, y ser preferentemente a base de grano de café puro. Sin embargo, es importante destacar que el estudio no se realizó con una muestra aleatoria significativa.
- Es importante destacar que la posibilidad de importar un insumo, después de haber realizado un análisis minucioso del país de origen, para la elaboración del producto final permite crear una cadena de valor global; que en este caso permite obtener productos de mejor calidad y con un buen precio.
- Para tener éxito en el mercado se debe desarrollar un producto adicionándole características y mejorando la calidad al café soluble que se encuentra en el mercado. El mismo que debe ser compuesto por 70% de granos de variedad arábica y 30% de granos de variedad robusta a un tostado medio y con un 10% de contenido de colágeno hidrolizado, que es vendido bajo el nombre Ambrosía Café, en un envase de vidrio con tapa metálica. Este producto tiene un precio de lanzamiento fijado en 5 dólares que es comparable a la competencia actual con sus productos de alta gama, que llegará al consumidor final utilizando una estrategia de distribución selectiva utilizando un canal corto pasando por un minorista. Todo esto permite posicionar al producto de exclusividad.

- Una parte fundamental del proceso productivo yace en la correcta nacionalización del colágeno hidrolizado. Para lo cual se detalló un cronograma con costos y tiempos de todas las actividades que se deben realizar para el correcto abastecimiento de dicho producto, considerando todos los aspectos importantes relacionados al comercio internacional.
- El proyecto es viable financieramente. Lo cual indica que la creación de Ambrosía es rentable. Sin embargo, existen factores importantes a considerar en cuanto al ámbito financiero. En primer lugar, se debe destacar que la inversión inicial es un monto elevado, esto se debe a que la maquinaria necesaria para la producción es costosa. Sin embargo, la maquinaria que se adquiera va a permitir cubrir con la producción creciente durante todo el período del proyecto analizado. En segundo lugar la cantidad de productos con la que se desea emprender el proyecto es elevada. Se podría realizar un análisis del proyecto considerando maquinaria de menor capacidad y realizar una reinversión a la mitad del proyecto.
- Es importante destacar que al manejar una estrategia de distribución selectiva, y al haber elegido a la Corporación La Favorita, existen factores de riesgo. Como lo son el plazo de cobro y la comisión que cobran. Sin embargo, es la empresa que mejor distribución tiene en el país lo cual supone para Ambrosía poder llegar de mejor manera a sus consumidores finales.
- Se ha podido constatar que debido a las oportunidades que ofrece la industria, el comportamiento del mercado y la evaluación operativa, administrativa y financiera del proyecto. La ejecución de Ambrosía es viable.
- Finalmente, la ejecución efectiva de este proyecto lograría alcanzar los tres pilares que se enunciaron en la introducción. El proyecto formaría parte del cambio de la matriz productiva agregando valor con el producto propuesto, además con esto se generarían plazas de trabajo y se brindaría al mercado un producto que otorgue beneficios adicionales al consumidor.

## Referencias

- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de marketing*. Mexico Df: Pearson.
- Banco Central del Ecuador. (Octubre de 2017). *Reporte de Coyuntura Sector Agropecuario*.
- Banco del Austro. (04 de Enero de 2019). *Banco del Austro*. Obtenido de Tasas Activas y Pasivas Nominales: <https://www.bancodelaustro.com/Portals/0/Tarifarios/ENE2017/TASAS-ACTIVAS.pdf>
- Banco Mundial. (2018). *Crecimiento del PIB Ecuador*. Recuperado el 15 de Abril de 2018, de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=EC>
- Chan, W., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul*. Bogotá, Colombia: Grupo Norma .
- Compañías, L. d. (2017). *Ley de Compañías*. Obtenido de Ley de Compañías: [https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2018/02/ley\\_de\\_companias.pdf](https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2018/02/ley_de_companias.pdf)
- CONTECON. (2017). *Tarifas generales CONTECON Guayaquil*. Obtenido de CONTECON: <http://www.cgsa.com.ec/Files/ZonaDescarga/ServiciosTarifas/Tarifas-Generales-Contecon2013.pdf>
- COPCI. (2017). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Obtenido de Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones: <https://www.aduana.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/COPCI.pdf>
- Deloitte. (2018). *2018 Consumer Products Industry Outlook*. Recuperado el 23 de Abril de 2018, de Deloitte: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consumer-business/articles/consumer-products-industry-outlook.html>
- Ecuador, S. E. (2017). *Pudeleco*. Obtenido de Pudeleco: <http://www.pudeleco.com/files/Sexta%20Enmienda.pdf>
- Española, R. A. (2017). *Diccionario de la Real Academia Española*. Recuperado el 16 de Octubre de 2018, de Ambrosía: <https://drae.es/palabras/ambros%C3%ADa>
- Expansión. (2018). *Economía*. Obtenido de Estados Unidos crea 2 millones de empleos en el primer año de la Era Trump: <https://expansion.mx/economia/2018/01/05/estados-unidos-crea-2-millones-de-empleos-en-el-primer-ano-de-la-era-trump>

- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (Mayo de 2011). *FEDERACIÓN DE CAFETEROS IMPLEMENTA NUEVAS TECNOLOGÍAS PARA GARANTIZAR EL ORIGEN DEL CAFÉ*. Recuperado el 15 de Abril de 2018, de Federación Nacional de Cafeteros de Colombia: [https://www.federaciondecafeteros.org/clientes/es/sala\\_de\\_prensa/detalle/federacion\\_de\\_cafeteros\\_implementa\\_nuevas\\_tecnologias\\_para\\_garantizar\\_el\\_or/](https://www.federaciondecafeteros.org/clientes/es/sala_de_prensa/detalle/federacion_de_cafeteros_implementa_nuevas_tecnologias_para_garantizar_el_or/)
- Greenfoods. (sf). *Our story*. Obtenido de Greenfoods: <https://greenfoods.com/pages/our-story>
- Heid, M. (Noviembre de 2017). *You Asked: Should I Eat Collagen Powder?* Recuperado el 23 de Abril de 2018, de Time: <http://time.com/5034102/collagen-supplement-powder-benefits/>
- iContainers. (7 de Noviembre de 2018). *Tarifas de transporte marítimo*. Obtenido de iContainers: <https://www.icontainers.com/es/>
- iHerb. (2018). *iHerb*. Obtenido de Collagen Powder: <https://www.iherb.com/search?sug=collagen%20powder&kw=collagen%20powder&rank=3>
- Instituto Ecuatoriano de Normalización. (2012). *REGLAMENTO TÉCNICO ECUATORIANO RTE INEN 068:2012 CAFÉ, TE, HIERBAS AROMÁTICAS Y BEBIDAS*. Obtenido de [http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/11/rte\\_068.pdf](http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/11/rte_068.pdf)
- Instituto Nacional Ecuatoriano de Estadísticas y Censos. (2010). *Fascículo Provincial Pichincha 2010*. Obtenido de INEC: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manualateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (Junio de 2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CIIU)*. Obtenido de <http://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- International Coffee Organization. (Marzo de 2018). *Coffee market Report March 2018*. Recuperado el 15 de Abril de 2018, de ICO: <http://www.ico.org/documents/cy2017-18/cmr-0318-e.pdf>
- Lambin, J.-J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2008). *Dirección de marketing Gestión estratégica y operativa del mercado*. México DF: McGraw Hill Educación.
- Market Access Map. (2018). *Find non-tariff measures*. Recuperado el 23 de Abril de 2018, de Market Access Map: <http://www.macmap.org/QuickSearch/FindNtm/FindNTMResults.aspx?importer=218&exporter=842&product=350400&rtype=l>

- Ministerio de Comercio Exterior. (2017). *Comercio Exterior*. Obtenido de El SGP de los Estados Unidos: <https://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2017/10/Informe-SGP-con-Estados-Unidos-20-oct-final.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2012). *MAGAP ejecuta "Proyecto de Reactivación de la Caficultura Ecuatoriana"*. Recuperado el 15 de Abril de 2018, de MAGAP: <http://www.agricultura.gob.ec/magap-ejecuta-proyecto-de-reactivacion-de-la-caficultura-ecuatoriana/>
- O`connor, A. (Junio de 2016). *El café podría protegernos contra el cáncer, según la OMS*. Recuperado el 15 de abril de 2018, de The New York Times: <https://www.nytimes.com/es/2016/06/21/el-cafe-podria-protecternos-contr-el-cancer-segun-la-oms/>
- Peñaherrera, D. (2015). Mejoramiento del proceso de emisión de comprobantes de retención de proveedores de Nestlé Ecuador SA. Recuperado el 31 de enero del 2019 de: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/10986/Trabajo%20de%20Titulaci%C3%B3n.pdf?sequence=1>
- Raza, C. (2014). *Todo Comercio Exterior*. Obtenido de Ecuapass: <http://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/profiles/blogs/ecuapass-3>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración* (Decimosegunda ed.). México DF: Pearson.
- Santander Trade. (2018). *Tradeportal*. Obtenido de Estados Unidos: Exportación de Productos: <https://es.portal.santandertrade.com/gestionar-embarques/estados-unidos/exportacion-de-productos>
- SENAE. (2018). *ECUAPASS*. Obtenido de ECUAPASS: [http://ecuapass.aduana.gob.ec/ipt\\_server/ipt\\_flex/ipt\\_arancel.jsp](http://ecuapass.aduana.gob.ec/ipt_server/ipt_flex/ipt_arancel.jsp)
- Servicio De Rentas Internas. (2018). *Estadísticas Multidimensionales*. Obtenido de <https://declaraciones.sri.gob.ec/saiku-ui/>
- Superintendencia de Compañías. (Marzo de 2018). *Compañías por actividad económica*. Recuperado el 15 de Abril de 2018, de Superintendencia de Compañías: [http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1a%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%20Economic%27%5d&ui.name=Companias%20por%20Actividad%20Economic&run.outputFormat=&run.prompt=true](http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1a%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%20Economic%27%5d&ui.name=Companias%20por%20Actividad%20Economic&run.outputFormat=&run.prompt=true)
- Superintendencia de Compañías. (2014). *Superintendencia de compañías*. Obtenido de Reglamento proceso simplificado de constitución y registro

- de compañías:  
[https://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/lotaip/a2/Proceso-registro-cias.pdf](https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/Proceso-registro-cias.pdf)
- Supermercados Santa María. (Marzo de 2018). *Listado de Precios*. Recuperado el 15 de Abril de 2018, de Supermercados Santa María: <http://www.santa-maria.com.ec/index.php/listado-de-precios-y-productos.html>
- Tapia, E. (Septiembre de 2015). *Las exportaciones de café se han reducido un 50% desde el 2012*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/exportaciones-cafe-reduccion-ecuador-produccion.html>
- Trademap. (2016). *Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Ecuador en 2016 Producto: 210112 Preparaciones a base de extractos, esencias o concentrados de café o a base de café*.
- Trademap. (2018). *Lista de los exportadores para el producto seleccionado Producto: 3504 Peptonas y sus derivados, otras sustancias proteicas y sus derivados, ncop; polvo de ocultar*. Recuperado el 23 de Abril de 2018, de Trademap: [https://www.trademap.org/Country\\_SelProduct\\_TS.aspx?nvpm=3||||3504||||4|1|1|2|2|1|2|1|1](https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3||||3504||||4|1|1|2|2|1|2|1|1)
- Trademap. (2018). *Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Ecuador Metadata Producto: 350400 Peptonas y sus derivados; las demás materias proteínicas y sus derivados*, . Recuperado el 23 de Abril de 2018, de Trademap: [https://www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry\\_TS.aspx?nvpm=3|218||||350400||6|1|1|1|2|1|2|1|1](https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3|218||||350400||6|1|1|1|2|1|2|1|1)
- Transparency Market Research. (2016). *Collagen Market - Global Industry Analysis, Size, Share, Growth, Trends, and Forecast 2015 - 2023*. Recuperado el 23 de Abril de 2018, de Transparency Market: <https://www.transparencymarketresearch.com/collagen-market.html>
- United States Government. (2018). *Consumer Product Safety Commission*. Recuperado el 23 de Abril de 2018, de USA: <https://www.usa.gov/federal-agencies/consumer-product-safety-commission>
- Varela, M. (26 de Abril de 2012). *Boletín mensual de análisis sectorial de MIPYMES Elaboración de café (pergamino y tostado) para exportación*. Recuperado el 15 de Abril de 2018, de FLACSO: <https://www.flacso.edu.ec/portal/pnTemp/PageMaster/dxagdqca2xnzrm5f88bjollbqsfpex.pdf>

## Anexos

- **Anexo 1: Link al Focus Group:**  
[https://drive.google.com/open?id=1CWrSWQOyoPo0R\\_i8n8rPwx9dPpalOc1](https://drive.google.com/open?id=1CWrSWQOyoPo0R_i8n8rPwx9dPpalOc1)
- **Anexo 2: Link a la entrevista a productor de café soluble:**  
[https://drive.google.com/file/d/1\\_oVLVbZO6wjwBitLnJVb3O1GK34QotwH/view?usp=sharing](https://drive.google.com/file/d/1_oVLVbZO6wjwBitLnJVb3O1GK34QotwH/view?usp=sharing)
- **Anexo 3: Link a la entrevista a nutricionista:**  
<https://drive.google.com/open?id=1Nidbs8Wp6uQaaBU6uQfw0XqSer2c2ji>
- **Anexo 4: Formato de encuesta realizada**

### Encuesta sobre el producto café soluble con colágeno hidrolizado

Muchas gracias por aceptar contestar esta encuesta de 28 preguntas sobre sus preferencias y gustos relacionados al consumo de café, lo que tomará alrededor de 10 minutos. Recuerde que toda información recopilada es confidencial y será utilizada únicamente con fines académicos.

Se planea crear un nuevo producto compuesto café soluble producido en Ecuador que además incluye colágeno hidrolizado. Dicho producto es a base de productos naturales que brinda beneficios comprobados de prevención de demacración de la piel, la debilidad de los huesos y articulaciones, combatir la artritis. Además brinda energía y previene determinados tipos de cáncer. Cabe recalcar que el sabor y aroma del café no se van a ver alterados por el contenido de colágeno hidrolizado. La presente encuesta se enmarca en este contexto.

\*Obligatorio

1. 1. ¿Con qué frecuencia consume café en una semana? \*

Marca solo un óvalo.

- Diariamente
- 5 a 6 días a la semana
- 3 a 4 días a la semana
- 1 a 2 días a la semana

2. 2. De los siguientes atributos, ¿cuáles son los dos más importantes para usted al momento de consumir café? \*

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Intesidad del sabor
- Aroma
- Precio
- Beneficios que brinda a la salud
- Marca del café

3. 3. ¿En dónde considera que se produce el mejor café? \*

Marca solo un óvalo.

- Loja
- Manabí
- Colombia
- Otros: \_\_\_\_\_

4. 4. ¿Conoce sobre el colágeno hidrolizado y sus beneficios? \*

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

5. 5. ¿Conoce algún producto similar que incluya a café soluble y colágeno hidrolizado? \*

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

6. 6. ¿Cuál es la marca de este producto?

\_\_\_\_\_

7. 7. Considerando las especificaciones del producto detallado al comienzo de esta encuesta, ¿consumiría este producto? \*

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No
- Tal vez

**Para un producto de contenido de 100 gramos, por favor contestar las siguientes preguntas.**

8. 8. A qué precio entre 1.50 dólares y 7 dólares consideraría este producto como muy barato que le haría dudar de su calidad y no comprarlo? \*

\_\_\_\_\_

9. 9. ¿A qué precio entre 1.50 dólares y 7 dólares consideraría este producto como barato y aún así lo compraría? \*

\_\_\_\_\_

10. 10. ¿A qué precio entre 1.50 dólares y 7 dólares consideraría este producto como caro y aún así lo compraría? \*

\_\_\_\_\_

11. 11. ¿A qué precio entre 1.50 dólares y 7 dólares consideraría este producto como muy caro como para comprarlo? \*

\_\_\_\_\_

12. 12. ¿A qué precio entre 1.50 dólares y 7 dólares consideraría este producto como un precio justo? \*

\_\_\_\_\_

**Figura No. 18. Formato Encuesta Investigación de mercados**

13. 13. ¿En cuál de los siguientes establecimientos le gustaría encontrar a este producto? \*

Marca solo un óvalo.

- Súper mercados
- Tiendas de barrio
- Farmacias
- Estaciones de servicio
- Centros naturistas

14. 14. ¿Dónde le gustaría recibir el producto? \*

Marca solo un óvalo.

- Domicilio
- Trabajo
- Otros: \_\_\_\_\_

15. 15. ¿Preferiría usted que existiera una tienda especializada para conseguir este producto? \*

Marca solo un óvalo.

- Si
- No

16. 16. ¿En qué sector de la ciudad de Quito preferiría usted poder encontrar disponible este producto? \*

Marca solo un óvalo.

- Norte
- Centro
- Sur
- Otros: \_\_\_\_\_

17. 17. ¿Por cuál medio de comunicación se entera usted sobre nuevos productos de café? \*

Marca solo un óvalo.

- Televisión
- Radio
- Periódico
- Redes sociales

18. 18. ¿Qué tipo de promoción le atrae más? \*

Marca solo un óvalo.

- Descuentos en el precio
- Pruebas gratis del producto
- 2 x 1
- Otros: \_\_\_\_\_

25. 25. ¿Consume regularmente productos lácteos desde su niñez? \*

Marca solo un óvalo.

- Si
- No

26. 26. ¿Qué tipo de trabajo realiza comúnmente? \*

Marca solo un óvalo.

- Oficina
- Campo
- Otros: \_\_\_\_\_

27. 27. ¿Tiene o ha tenido problemas en sus articulaciones o huesos? \*

Marca solo un óvalo.

- Si
- No

28. 28. ¿Cuánto es el ingreso mensual promedio de su hogar? \*

Marca solo un óvalo.

- \$380 o menos
- \$381 - \$800
- \$801 - \$1000
- \$1001 - \$1500
- \$1501 - \$2000
- \$2001 o más

**Su encuesta ha finalizado, por favor llenar los datos personales a continuación descritos. Le recordamos que la información prevista es confidencial y se hará uso solo con fines académicos. Gracias por su tiempo.**

29. Edad \*

\_\_\_\_\_

30. Sexo \*

Marca solo un óvalo.

- Mujer
- Hombre

31. Ocupación \*

Marca solo un óvalo.

- Dependiente
- Independiente
- Jubilado
- Otro

19. 19. ¿Utiliza los cupones de promociones de las marcas/productos que le interesan? \*

Marca solo un óvalo.

- Si
- No
- A veces

20. 20. ¿Revisa con detenimiento los anuncios comerciales en sus redes sociales? \*

Marca solo un óvalo.

- Si
- No

21. 21. ¿Por qué medio de comunicación le gustaría recibir información de café soluble con colágeno hidrolizado? \*

Marca solo un óvalo.

- Televisión
- Radio
- Periódico
- Redes Sociales

22. 22. ¿Cuál de los siguientes aspectos considera que es el mensaje que proyecta consumir café? \*

Marca solo un óvalo.

- Energía
- Relajación
- Compartir
- Bienestar
- Otros: \_\_\_\_\_

23. 23. ¿Cuál de los siguientes factores considera que es el más importante en su vida? \*

Marca solo un óvalo.

- Cuidado del aspecto personal
- Cuidado de la salud
- Prevención de enfermedades
- Energía diaria

24. 24. ¿Con qué frecuencia realiza usted actividad física moderada (30 minutos al día)? \*

Marca solo un óvalo.

- Diariamente
- 5 a 6 días a la semana
- 3 a 4 días a la semana
- 1 a 2 días a la semana
- Nunca

**Figura No. 19. Formato Encuesta Investigación de mercados**

- Anexo 5.

Tabla No. 39. Codificación investigación cualitativa.

Tema	Subtema			
Café	Beneficios que proyecta	Energizante	Despierta en las mañanas, despeja la mente, concentración	Contiene cafeína.
		Relajación	Aliviana la mente, olvidarse de los problemas, viendo un paisaje agradable en la terraza de la casa, en un clima frío	
		Compartir	Sala con amigos, con la madre, expresiones cotidianas: "vamos a tomar un café, invitar a tomar un café, ofrecer un cafecito"	
	Atributos	Aroma	<b>Tostado, pasado, amargo,</b> experiencia para obtenerlo, <b>atrayente, delicioso, fuerte, dulce, recuerdo</b>	Mayor concentración en variedad Arábica, se siembra sobre 800 msnm. Cantidad ideal en café soluble 70%. Precio de quintal oscila entre 180-200 dólares.
		Sabor	<b>Fuerte, concentrado, pasado,</b> adictivo, rico, saciante, puro, satisfactorio, bueno, factor de calidad	Mayor concentración en variedad Robusta, se siembra al nivel del mar. Cantidad ideal en café soluble 30%. Precio de quintal oscila entre 120 y 150 dólares.
		Textura	Concentrado en poco contenido	100% granos de café, no mezclas con otros granos.
		Acidez	Factor de calidad	Mayor concentración en variedad Arábica
	Forma de consumirlo	Tipo	Pasado	Mas costoso, 7 gramos de café necesarios para una taza. Necesidad de máquina para pasar, filtros o una chuspa.
			Instantáneo	Café deshidratado, tostado molido y deshidratado, mejor calidad se exporta lo que sobre queda para el Ecuador
				Tres variedades: atomizado, <b>liofilizado</b> y granulado. Café soluble liofilizado es el parecido a un café pasado.
2 gramos de café necesarios para una taza. Mayor facilidad ya que se disuelve en agua. No necesita nada más.				
Proceso de producción: obtención de semilla de café, proceso de secado, retiro de papel pergamino con apiladora, tostado, molido, filtrado, obtención de esencia, deshidratación, obtención de café soluble.				
Maquinaria necesaria: apiladora, centrífuga, hornos, máquina liofilizadora.				
Lugar para adquirirlo	Supermercado	Supermaxi		
Colágeno Hidrolizado	Conocimientos previos	Placebo	Si se pierde no se puede	
		Beneficioso	Piel más tersa y refrescante, para personas que ya presentan , problemas de salud, sobretodo para adultos mayores o tercera edad	
	Impresión post explicación	Escepticismo	Probar para creer, asimilación diferente, preferencia a productos naturales	
		Caro	Precio alto	
		Positiva	Beneficioso, interesante,	
		Medicamento	Necesidad de prescripción médica.	
	Aspectos nutricionales	Suplemento	Potroico, proveniente de animales, hidrolizado: mejor absorción en el cuerpo	Se debe consumir 10 gr diarios. No es medicamento, no necesita prescripción, producto de moda
		Efectos	Sistema esqueleto musculoso.	Mejora movilidad de articulaciones
			Vitamina C	Fomenta la creación de de colágeno en el cuerpo el consumo de frutos cítricos, frutillas, kiwi, pimientos.
		Placebo	En uñas, pelo, piel. No es la fuente de la juventud, el cuerpo lo utiliza donde lo necesita.	
Ideal para	Personas con problemas en articulaciones y huesos. Dietas bajas en proteínas	No presenta efectos secundarios, todos puedes consumir. Exceso de proteínas que puede representar exceso calórico.		

Producto propuesto	Impresiones	Consumiría	Beneficioso, dos por uno, interante, un dos por uno		
		Deben ser separados	Deben mantenerse productos por separado, prescripción médica		
	Atributos a cumplir	Aroma	Mantener el aroma del café normal	Café soluble liofilizado a base de 100% de granos de café compuestos por variedad arábica 70% y robusta 30%. Técnicas de extracción de aroma e inyección de aroma al final del proceso productivo. Nivel de tostado medio. Agregar el suplemento al final, buscar la concentración del suplemento adecuada.	
		Sabor	Mantener el sabor del café normal		
		Textura	Mantener una buena textura		
		Precio	Igual al café presente en el mercado		
	Sugerencias	Mezcla	Con yogurth, o en otro tipo de bebida		
			Cólageno con sabor a café		
	Mensaje que proyecta	Salud	Vida sana para toda edad		
		Bienestar	Si crees que te haces daño tomando café estas equivocado		
Equilibrio		lo que pierdes con el café lo ganas con el colágeno			

Estilo de vida	Actividad física	Estratos altos	Moderada	Gimnasio, actividades varias por preocupación estética	
		Ideal	150 minutos ejercicio a la semana, mil pasos diarios o media hora diaria		
	Dieta	Consumo productos lácteos	Nada	Leche (solamente al medio día esporádicamente)	
		Consumo de café	Moderado	Queso, Yogur	
			Puro	Uso de 100% granos de café, no mezclarlo con otros granos ya que puede ser perjudicial para la salud	
			Poca cultura	desconocimiento de procedencia de marcas de café, no se consume café de calidad, no existe educación de consumo de café	
		Efectos en la salud	Previene enfermedades cardiovasculares, cáncer. En exceso, se puede generar problemas gástricos, taquicardia, cáncer.		
		Estratos bajos	Alimentación de mala calidad, densos en calorías, bajos nutrientes.	Mucho arroz, papas, fideos, pocos vegetales, pocas frutas, jugos azucarados, comida rápida. Enfermedades relacionadas a enfermedades crónicas no transmisibles, del corazón, diabetes, cáncer, riñones e hígado	
	Estratos medios y altos	Mejor hábito de consumo.	Más vegetales, más carnes de calidad, limitar cantidad de arroz, de papas y no combinar entre ellas		
	Cultura de prevención	Cuidado de salud	Algo importante, no tomado en cuenta en el país.		
		Estratos altos	Cultura de prevención moderada	Prevención primaria: antes que el problema se presente.	
		Cómo crearla	Educación desde escuela primaria, secundaria y universidades. Campañas al público en general	Promoción de buenos hábitos alimenticios, eliminar mitos relacionados a los carbohidratos y vegetales, consumir más frutas y verduras.	

- Anexo 6.

Tabla No. 40. Análisis de correlaciones de variables investigación cuantitativa de mercado

	1	2	Factor 2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	Edad	Sexo	Ocupación		
1. ¿Con qué frecuencia consume café en una semana?	1																																	
2. De los siguientes atributos, ¿cuáles son los dos más importantes para usted al momento de consumir café?	0,11	1,00																																
Factor 2	0,03	0,08	1,00																															
3. ¿En dónde considera que se produce el mejor café?	-0,20	-0,15	-0,03	1,00																														
4. ¿Conoce sobre el colágeno hidrolizado y sus beneficios?	0,05	0,05	0,11	0,07	1,00																													
5. ¿Conoce algún producto similar que incluya a café soluble y colágeno hidrolizado?	0,08	-0,10	-0,10	-0,04	0,02	1,00																												
6. ¿Cuál es la marca de este producto?	-0,02	-0,32	-0,37	0,02	0,36	0,21	1,00																											
7. Considerando las especificaciones del producto detallado al comienzo de esta encuesta, ¿consumiría este producto?	-0,31	0,01	-0,16	0,15	0,03	0,02	0,04	1,00																										
8. A qué precio entre 1.50 dólares y 7 dólares consideraría este producto como muy barato que le haría dudar de su calidad y no comprarlo?	0,06	0,12	-0,28	-0,12	-0,18	-0,19	0,16	-0,05	1,00																									
9. ¿A qué precio entre 1.50 dólares y 7 dólares consideraría este producto como barato y aún así lo compraría?	0,16	0,05	-0,36	-0,07	-0,10	-0,04	0,43	0,00	0,66	1,00																								
10. ¿A qué precio entre 1.50 dólares y 7 dólares consideraría este producto como caro y aún así lo compraría?	0,05	-0,12	-0,18	-0,03	-0,19	-0,04	0,57	-0,24	0,39	0,65	1,00																							
11. ¿A qué precio entre 1.50 dólares y 7 dólares consideraría este producto como muy caro como para comprarlo?	-0,01	-0,19	-0,03	0,01	-0,26	-0,07	0,44	-0,36	0,19	0,41	0,74	1,00																						
12. ¿A qué precio entre 1.50 dólares y 7 dólares consideraría este producto como un precio justo?	0,09	-0,21	-0,16	-0,07	-0,11	-0,06	0,44	-0,25	0,40	0,57	0,68	0,57	1,00																					
13. ¿En cuál de los siguientes establecimientos le gustaría encontrar a este producto?	-0,23	0,07	0,20	0,11	0,15	-0,40	0,07	-0,10	-0,17	-0,28	-0,28	-0,17	-0,20	1,00																				
14. ¿Dónde le gustaría recibir el producto?	-0,01	-0,03	0,23	-0,16	-0,08	0,01	0,26	0,07	-0,10	-0,18	-0,18	-0,08	-0,11	0,22	1,00																			
15. ¿Preferiría usted que existiera una tienda especializada para conseguir este producto?	-0,10	-0,21	0,23	0,14	-0,09	0,02	0,57	0,25	0,00	-0,08	-0,14	-0,26	-0,13	0,10	0,22	1,00																		
16. ¿En qué sector de la ciudad de Quito preferiría usted poder encontrar disponible este producto?	-0,02	-0,09	-0,21	0,17	0,01	-0,01	0,54	-0,05	0,10	0,12	0,11	-0,01	0,10	-0,12	-0,03	0,12	1,00																	
17. ¿Por qué medio de comunicación se entera usted sobre nuevos productos de café?	-0,12	-0,27	-0,08	-0,20	0,15	-0,13	0,15	-0,01	-0,21	-0,22	-0,05	-0,11	0,02	0,25	0,17	-0,08	0,14	1,00																
18. ¿Qué tipo de promoción le atrae más?	-0,12	0,11	-0,10	0,05	-0,09	0,06	-0,27	-0,03	0,03	0,01	-0,18	-0,08	-0,31	-0,11	-0,13	0,06	0,02	-0,17	1,00															
19. ¿Utiliza los cupones de promociones de las marcas/productos que le interesan?	-0,04	0,14	0,06	0,21	0,13	0,09	0,20	0,43	-0,04	-0,07	-0,05	-0,17	-0,08	0,00	-0,20	0,27	-0,04	-0,12	0,08	1,00														
20. ¿Revisa con detenimiento los anuncios comerciales en sus redes sociales?	-0,16	0,17	0,06	-0,01	0,14	0,06	0,34	-0,10	0,02	-0,12	-0,07	-0,17	-0,21	-0,01	-0,21	0,06	-0,10	-0,14	0,32	0,16	1,00													
21. ¿Por qué medio de comunicación le gustaría recibir información de café soluble con colágeno hidrolizado?	0,03	-0,15	0,06	-0,07	0,04	-0,14	0,21	0,06	-0,24	-0,14	0,09	-0,10	0,01	0,10	0,23	0,04	0,21	0,62	-0,25	-0,02	-0,29	1,00												
22. ¿Cuál de los siguientes aspectos considera que es el mensaje que proyecta consumir café?	-0,11	0,07	0,04	0,13	0,03	0,20	0,03	0,17	-0,15	-0,24	-0,28	-0,13	-0,09	0,06	-0,04	-0,02	0,26	0,05	-0,15	0,22	-0,15	0,00	1,00											
23. ¿Cuál de los siguientes factores considera que es el más importante en su vida?	0,20	0,12	0,02	-0,27	0,05	-0,08	-0,32	-0,10	0,09	-0,06	-0,16	-0,08	0,07	0,09	0,10	-0,11	0,06	0,08	-0,22	-0,07	-0,17	0,18	0,12	1,00										
24. ¿Con qué frecuencia realiza usted actividad física moderada (30 minutos al día)?	-0,15	0,06	0,04	-0,23	-0,03	0,00	0,02	-0,10	0,06	0,00	0,06	0,12	-0,01	0,10	-0,06	-0,17	-0,27	-0,18	0,12	-0,04	0,26	-0,28	-0,20	-0,08	1,00									
25. ¿Consumes regularmente productos lácteos desde su niñez?	0,08	0,31	-0,06	-0,05	0,15	0,12	-0,21	0,05	0,12	0,04	-0,22	-0,23	-0,20	0,26	0,23	-0,04	-0,23	-0,13	0,21	0,00	0,05	-0,28	0,04	-0,16	0,16	1,00								
26. ¿Qué tipo de trabajo realiza comúnmente?	0,14	0,26	0,09	0,13	-0,30	0,09	-0,37	0,04	-0,19	0,07	0,13	0,07	0,00	0,02	-0,18	0,06	-0,04	-0,04	0,06	0,17	-0,14	0,15	0,13	0,02	-0,33	-0,05	1,00							
27. ¿Tiene o ha tenido problemas en sus articulaciones o huesos?	-0,10	0,05	0,01	0,11	-0,14	-0,17	-0,26	-0,03	0,21	-0,15	-0,22	-0,20	-0,21	0,08	-0,10	0,35	0,02	-0,08	0,08	0,00	0,20	-0,05	0,04	0,04	-0,06	0,09	-0,17	1,00						
28. ¿Cuánto es el ingreso mensual promedio de su hogar?	0,07	-0,06	-0,05	0,17	0,01	-0,13	0,21	-0,17	0,18	0,30	0,39	0,46	0,27	-0,02	0,03	-0,08	-0,04	-0,29	-0,15	-0,11	-0,07	-0,17	-0,21	-0,14	0,14	-0,03	-0,01	0,01	1,00					
Edad	0,10	0,01	0,10	-0,23	-0,13	0,02	-0,16	0,10	-0,08	0,01	-0,05	-0,13	-0,06	-0,11	-0,08	-0,06	-0,08	0,10	-0,03	0,24	-0,02	0,11	0,04	0,09	0,02	-0,17	0,12	-0,25	-0,12	1,00				
Sexo	-0,12	-0,16	-0,03	0,08	0,10	0,18	0,16	0,29	-0,08	-0,08	-0,07	-0,08	0,00	-0,20	-0,10	0,02	0,13	0,16	0,00	-0,08	-0,04	0,00	0,16	-0,15	-0,18	-0,22	-0,02	0,08	0,06	-0,10	1,00			
Ocupación	-0,05	0,31	0,22	0,11	0,07	0,11	0,05	0,15	-0,23	-0,28	-0,43	-0,43	-0,36	0,17	-0,03	0,12	0,11	0,21	0,10	0,37	0,08	0,17	0,37	0,00	-0,33	0,02	0,34	0,06	-0,33	0,19	0,13	1,00		

- Anexo 7:

Tabla No. 41. Tablas cruzadas de producto

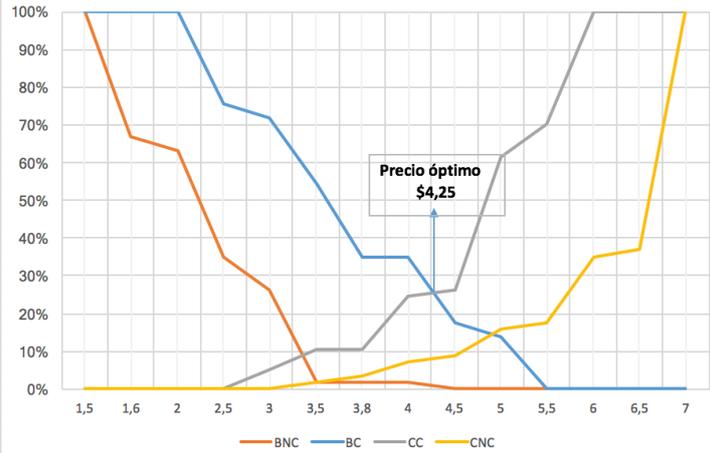
¿Consumiría el producto?	(Varios elementos)	▼	Si y Talvez
¿En dónde considera que se produce el producto?	(Varios elementos)	▼	Regiones ecuatorianas
<b>Etiquetas de fila</b> ▼ <b>Factor apreciado 1</b>			
Intensidad del sabor			<b>65,38%</b>
Aroma			15,38%
Precio			7,69%
Beneficio que brinda a la sociedad			11,54%
<b>Total general</b>			<b>100,00%</b>
¿Consumiría el producto?	(Varios elementos)	▼	Si y Talvez
¿En dónde considera que se produce el producto?	(Varios elementos)	▼	Regiones ecuatorianas
<b>Etiquetas de fila</b> ▼ <b>Cuenta de Factor 2</b>			
Intensidad del sabor			11,54%
Aroma			<b>69,23%</b>
Precio			3,85%
Beneficio que brinda a la sociedad			7,69%
Marca del café			7,69%
<b>Total general</b>			<b>100,00%</b>
¿Consumiría el producto?	(Varios elementos)	▼	Si y Talvez
<b>Etiquetas de fila</b> ▼ <b>Cuenta de ¿En dónde considera que se produce el producto?</b>			
Loja			73,08%
Manabí			19,23%
Ecuador en general			3,85%
Norte de Pichincha			3,85%
<b>Total general</b>			<b>100,00%</b>
¿Consumiría el producto?	(Varios elementos)	▼	Si y Talvez
<b>Etiquetas de fila</b> ▼ <b>Cuenta de 1. ¿Con qué frecuencia consume el producto?</b>			
Diariamente			46,00%
5 a 6 días a la semana			54,00%
<b>Total general</b>			<b>100,00%</b>

- Anexo 8:

Tabla No. 42. Tablas precios Van Westendorp

Frecuencias Relativas						Frecuencias Absolutas					
Precio	BNC	BC	CC	CNC		Precio	BNC	BC	CC	CNC	
1,5	33%	0%	0%	0%		1,5	100%	100%	0%	0%	
1,6	4%	0%	0%	0%		1,6	67%	100%	0%	0%	
2	28%	25%	0%	0%		2	63%	100%	0%	0%	
2,5	9%	4%	0%	0%		2,5	35%	75%	0%	0%	
3	25%	18%	5%	0%		3	26%	72%	5%	0%	
3,5	0%	19%	5%	2%		3,5	2%	54%	11%	2%	
3,8	0%	0%	0%	2%		3,8	2%	35%	11%	4%	
4	2%	18%	14%	4%		4	2%	35%	25%	7%	
4,5	0%	4%	2%	2%		4,5	0%	18%	26%	9%	
5	0%	14%	35%	7%		5	0%	14%	61%	16%	
5,5	0%	0%	9%	2%		5,5	0%	0%	70%	18%	
6	0%	0%	30%	18%		6	0%	0%	100%	35%	
6,5	0%	0%	0%	2%		6,5	0%	0%	100%	37%	
7	0%	0%	0%	63%		7	0%	0%	100%	100%	

Precio Justo		
Precio	Fr Relativa	Fr Ponderada
1,5	3,51%	0,05
2	1,75%	0,04
2,5	7,02%	0,18
3	8,77%	0,26
3,25	1,75%	0,06
3,5	8,77%	0,31
3,8	1,75%	0,07
4	21,05%	0,84
4,25	1,75%	0,07
4,5	12,28%	0,55
5	26,32%	1,32
6	3,51%	0,21
7	1,75%	0,12
<b>Promedio ponderado</b>		<b>4,08</b>



- Anexo 9:

Tabla No. 43. Tablas cruzadas de promoción y publicidad

<b>Cuenta de 21. ¿Por qué medio de comunicación le gusta Compararía el producto</b>						
Etiquetas de fila		Si	No	Tal vez	Total general	
Televisión			10,53%	7,02%	3,51%	21,05%
Radio			3,51%	0,00%	1,75%	5,26%
Redes Sociales			42,11%	5,26%	26,32%	73,68%
<b>Total general</b>			<b>56,14%</b>	<b>12,28%</b>	<b>31,58%</b>	<b>100,00%</b>
7. Considerando las especificaciones del producto detallado (Varios elementos)					Si y Talvez	
Revisa con detenimiento los anuncios en las redes social					Cuenta de 20. ¿Revisa con detenimiento	
Si					58,00%	
No					42,00%	
<b>Total general</b>					<b>100,00%</b>	
<b>Cuenta de 18. ¿Qué tipo de promoción le atrae más?</b>						
Etiquetas de fila		Si	No	A veces	Total general	
Descuentos en el precio			7,02%	5,26%	8,77%	21,05%
Pruebas gratis del producto			19,30%	8,77%	10,53%	38,60%
2 x 1			10,53%	12,28%	17,54%	40,35%
<b>Total general</b>			<b>36,84%</b>	<b>26,32%</b>	<b>36,84%</b>	<b>100,00%</b>
7. Considerando las especificaciones del producto detallado (Varios elementos)					Si y Talvez	
Etiquetas de fila					Cuenta de 22. ¿Cuál de los siguientes	
Energía					42,00%	
Relajación					22,00%	
Compartir					24,00%	
Bienestar					8,00%	
Pasión					2,00%	
Yo lo tomo y ya					2,00%	
<b>Total general</b>					<b>100,00%</b>	

- Anexo 10:

**Tabla No. 44.** Tabla cruzada de plaza

7. Considerando las especificaciones del producto detallado al comienzo de esta encuesta, ¿consumiría este (Varios elementos)? Si y Talvez								
Cuenta de 13. ¿En cuál de los siguientes establecimientos le gustaría encontrar a este producto? ¿En qué sector p								
¿Dónde compraría este producto?	Norte	Centro	Sur	Centro	Todo el país	Valles	Todo Quito	Total general
Super mercados	60,00%	4,00%	4,00%	2,00%	2,00%	4,00%	2,00%	78,00%
Tiendas de barrio	8,00%	2,00%	4,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	14,00%
Farmacias	4,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	4,00%
Estaciones de servicio	4,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	4,00%
<b>Total general</b>	<b>76,00%</b>	<b>6,00%</b>	<b>8,00%</b>	<b>2,00%</b>	<b>2,00%</b>	<b>4,00%</b>	<b>2,00%</b>	<b>100,00%</b>

- Anexo 11:

**Tabla No. 45.** Indicadores financieros

Indicadores		Fuente:	Fecha de determinación
Inflación promedio Ecuador	0,72%	Banco Central del Ecuador	14 de noviembre 2018
Tasa de crecimiento de la industria	5,00%	Superintendencia de Compañías	9 de marzo 2018
Mercado Objetivo	18.246	Estudio de Mercado	9 de abril 2018
Ventas de contado	20%	Política de la Empresa	14 de noviembre 2018
Ventas a crédito	80%	Política de la Empresa	9 de enero 2018
Período de cuentas por cobrar	30 días	Políticas de distribuidor	15 de octubre 2018
Compras de contado	40%	Política de la Empresa	14 de noviembre 2018
Compras a crédito	60%	Política de la Empresa	14 de noviembre 2018
Período de cuentas por pagar	30 días	Política de la Empresa	14 de noviembre 2018
Inventario de insumos	100%	Política de la Empresa	14 de noviembre 2018
Costo del crédito	11,23%	Banco del Austro	14 de noviembre 2018
Estructura de capital	1	Política de la Empresa	9 de enero 2018
Beta industria procesamiento alimentos	0,68	Damodaran	14 de noviembre 2018
Riesgo país	8,03%	Banco Central del Ecuador	04 de enero 2019
Tasa de impuestos/Escudo fiscal	33,7%	SRI	9 de enero 2018
Tasa libre de riesgo	2,95%	Yahoo finances Bonos del Tesoro a 5 años	14 de noviembre 2018
Rendimiento de mercado	7,89%	Yahoo Finances S&P 500 a 5 años	14 de noviembre 2018

