



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS

**REALIZACION DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE UNA
EMPRESA DE ELABORACION Y COMERCIALIZACION DE CAFÉ
GOURMET**

XAVIER ALBERTO VELEZ ROMERO

2009



FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS

**REALIZACION DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE UNA
EMPRESA DE ELABORACION Y COMERCIALIZACION DE CAFÉ
GOURMET**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos
Para obtener el título de Ingeniero Comercial con Mención en Finanzas

Profesor Guía

Dr. Manuel María Herrera.

Xavier Alberto Vélez Romero

2009

Quito

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema y tomando en cuenta la Guía de Trabajos de Titulación correspondiente.”

Dr. Manuel María Herrera Peña

1003228986

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.”

Xavier Alberto Vélez Romero

1311755779

RESUMEN EJECUTIVO



El presente plan de negocios tiene como objetivo general determinar la factibilidad para crear una empresa que se dedique a la producción y comercialización de café gourmet.

El mercado cafetalero en el Ecuador es muy desarrollado; sin embargo, aun no ha sido explotado en su totalidad. Es por eso que el plan propone satisfacer las necesidades del cliente y el consumidor de café.

El análisis del entorno comprende los aspectos relevantes del sector, industria y negocio. Se determinó que el sector de elaboración de productos alimenticios y bebidas se encuentra en constante crecimiento, con un promedio del 12% anual aproximadamente; y que además, los ciudadanos ecuatorianos disponen de más del 50% de sus ingresos para el consumo de los productos de esta actividad. En la industria cafetalera se registró decrecimiento de la producción debido a que las plantaciones son de espacio productivo agotado (20 – 85 años). Para remediar este problema el Gobierno intercedió por medio de un proyecto de regeneración del 36% de los cafetales, con lo que se estima un aumento de 700.000 quintales anuales.

Posterior al análisis del entorno se realizó la investigación de mercado que comprende un estudio descriptivo cualitativo y también cuantitativo, con el objetivo de conocer más sobre las percepciones, gustos, preferencias y opiniones de los posibles consumidores y clientes. Entre los resultados más relevantes es que 9 de cada 10 personas toman café cotidianamente, y que al 90% de los consumidores le gustaría tomar café gourmet en una presentación de dosis individuales.

Al existir oportunidad de negocio se estructuró CAFÉ ANDINO Cía. Ltda. en la ciudad de Quito, para lo cual se fijaron objetivos, estrategias y políticas por área, que permitan en 5 años ser la empresa con mejor representación de productos de café gourmet en el Ecuador.

Con el objetivo de posicionar a CAFÉ ANDINO Cía. Ltda. en el mercado se elaboró un plan de marketing, con estrategias para el lanzamiento del producto que permita captar la mayor cantidad de clientes. Así también se proyectaron ventas a 5 años y en 3 escenarios los cuales se detallan a continuación:

PROYECCION DE VENTAS CAFÉ ANDINO Cia. Ltda. (\$)					
AÑOS	1	2	3	4	5
Escenario Optimista	482.650,56	515.470,80	550.522,81	587.958,36	627.939,53
Escenario Esperado	473.612,16	496.345,54	520.170,13	545.138,30	571.304,93
Escenario Pesimista	466.381,44	481.305,65	496.707,43	512.602,06	529.005,33

El análisis financiero se lo ejecutó a 5 años, a precios constantes, y en 3 escenarios (optimista, esperado y pesimista). Los resultados fueron favorables, siendo el mejor escenario el optimista-apalancado con un Valor Actual Neto de \$ 148.501,75 y una Tasa Interna de Retorno de 64,25%, frente al costo de oportunidad que es de 21,62%.

Se realizó un plan de contingencia en donde se analizaron los posibles riesgos que podrían afectar al normal funcionamiento de la empresa, con sus respectivos planes de acción.

Finalmente al obtener un entorno favorable y viabilidad financiera el plan debe llevarse a la práctica.

EXECUTIVE SUMMARY



This business plan has the general objective to determine the feasibility to create a company that engages in production and marketing of gourmet coffee.

The coffee market in Ecuador is highly developed, but has not yet been fully exploited. That's why the plan proposes to meet the needs of clients and consumers of coffee.

The analysis includes aspects of the environment in the sector, industry and business. It was determined that the processing sector of food and drink is in constant growth averaging 5% per annum, and also, Ecuadorian citizens have more than 50% of their income for consumption of the products of this activity . In the coffee industry saw production decrease because the plantations are productive space exhausted (20 - 85 years), to remedy this problem the government intervened through a regeneration project 36% of plantings with what estimated an increase of 700,000 bushels per year.

After the analysis of the environment was carried out market research that includes a descriptive qualitative and quantitative, in order to learn more about the perceptions, tastes, preferences and views of potential customers and clients. Among the most relevant results is that 9 out of 10 people drink coffee daily, and 90% of consumers would like gourmet coffee in a single dose presentation.

As there was structured business opportunity Andean coffee Cia. Ltd. in the city of Quito, which was set for objectives, strategies and policies for each area, allowing over 5 years being the company with better representation of gourmet coffee products in Ecuador.

With the aim of positioning CAFÉ ANDINO Cía. Ltda. in the market developed a marketing plan with strategies for product launch that can attract as many customers. So sales are also projected to 5 years in 3 stages as detailed below:

COFFEE SALES PROJECTION OF CAFÉ ANDINO Cia. Ltda. (\$)					
YEAR	1	2	3	4	5
Optimistic Scenario	482.650,56	515.470,80	550.522,81	587.958,36	627.939,53
Expected Scenario	473.612,16	496.345,54	520.170,13	545.138,30	571.304,93
Pessimistic Scenario	466.381,44	481.305,65	496.707,43	512.602,06	529.005,33

The financial analysis was executed to 5 years, at constant prices, and 3 scenarios (optimistic and pessimistic expectations). The results were favorable to be the best scenario, the optimistic-leveraged with a Net Present Value of \$ 148,501.75 and an Internal Rate of Return of 64.25% against the opportunity cost is 21.62%.

We performed a contingency plan where we analyze the possible risks that could affect the normal operation of the company with their respective plans of action.

Finally to obtain a favorable environment and financial sustainability plan should be implemented.

ÍNDICE

	Pág.
CAPITULO I	1
1.1 ASPECTOS GENERALES	2
1.2 OBJETIVOS	2
1.2.1 Objetivo General	2
1.2.2 Objetivos Específicos	3
1.2.3 Hipótesis	3
CAPITULO II	4
2. ANALISIS DEL ENTORNO	5
2.1 SECTOR: ELABORACION DE PRODUCTOS	5
ALIMENTICIOS Y BEBIDAS	
2.1.1 Antecedentes	5
2.1.2 Situación Actual	7
2.1.3 Proyecciones	8
2.2 INDUSTRIA: CAFETALERA	9
2.2.1 Antecedentes	9
2.2.2 Situación Actual	11
2.2.3 Proyecciones	12
2.3 EL NEGOCIO	14
2.3.1 Definición del Negocio	14
2.4 MACROENTORNO	14

2.4.1 Variables Económicas	14
2.4.1.1 Inflación	14
2.4.1.2 Producto Interno Bruto	15
2.4.2 Variables Culturales	15
2.4.2.1 Tendencias de Consumo	15
2.5 ANALISIS DE PORTER	15
2.5.1 Amenaza de Nuevos Competidores	16
2.5.2 Competencia Actual	16
2.5.3 Productos Sustitutos	16
2.5.4 Poder de Negociación con los Proveedores	16
2.5.5 Poder de Negociación con los Clientes	17
CAPITULO III	18
3. INVESTIGACION DE MERCADO	19
3.1 PROBLEMA GERENCIAL	19
3.2 PROBLEMA DE INVESTIGACION DE MERCADO	19
3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACION	19
/ HIPOTESIS / OBJETIVOS	
3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACION	21
3.4.1 Investigación Descriptiva Cualitativa	21
3.4.1.1 Grupos de Enfoque	21
3.4.1.1.1 Objetivo General	21
3.4.1.1.2 Objetivos Específicos	22

3.4.1.1.3	Metodología	22
3.4.1.1.4	Resultados	23
3.4.1.1.5	Conclusiones	23
3.4.1.2	Entrevista a Expertos	24
3.4.1.2.1	Objetivo General	24
3.4.1.2.2	Objetivos Específicos	24
3.4.1.2.3	Metodología	25
3.4.1.2.4	Resultados	25
3.4.1.2.5	Conclusiones	26
3.4.2	Investigación Cuantitativa: Encuesta	26
3.4.2.1	Objetivo General	26
3.4.2.2	Objetivos Específicos	27
3.4.2.3	Metodología	27
3.4.2.4	Público Objetivo: Muestra	28
3.4.2.5	Resultados	29
3.4.2.6	Conclusiones	32
3.4.3	Oportunidad del Negocio	32
CAPITULO IV		34
4. LA EMPRESA		35
4.1 ESTRUCTURA EMPRESARIAL		35
4.1.1	Funciones por Área	36
4.2 VISION		36

4.3 MISION	36
4.4 VALORES	37
4.5 OBJETIVOS / PLAZO / ESTRATEGIAS	37
 / POLITICAS POR AREA	
4.6 CADENA DE VALOR	41
4.7 DEFINICION DEL PRODUCTO	42
4.7.1 Nuestros Clientes	42
4.7.2 Nuestros Productos	42
4.7.3 Nuestros Mercado	42
4.7.4 Objetivo Estratégico	42
4.8 ESCALA ESTRATEGICA	43
CAPITULO V	44
5. PLAN DE MARKETING	45
5.1 OPORTUNIDAD	45
5.1.1 Situación	45
5.1.2 Objetivo General	45
5.1.3 Objetivos Específicos	45
5.2 MARKETING ESTRATEGICO	46
5.2.1 Consumidor	46
5.2.1.1 Perfil	46
5.2.1.2 Deseos y Necesidades	46

5.2.1.3 Hábitos de uso y Actitudes	46
5.2.2 Mercado	46
5.2.2.1 Estacionalidad	46
5.2.2.2 Impacto de la Tecnología	47
5.2.2.3 Competidores	47
5.2.2.4 Segmentación	48
5.2.3 Posicionamiento del Producto	49
5.2.4 Estrategias de Posicionamiento	50
5.2.4.1 Integración Hacia Atrás	50
5.2.4.2 Diferenciación del Producto	51
5.2.4.3 Diferenciación en Publicidad y Promoción	51
5.3 MARKETING TACTICO	52
5.3.1 Producto	52
5.3.2 Características del Producto	52
5.3.2.1 Características Generales	52
5.3.3 Punto de Venta	53
5.3.3.1 Canales y Vínculos	53
5.3.3.2 Logística del Mercado	53
5.3.3.3 Distribución	53
5.3.4 Promoción y Publicidad	54
5.3.4.1 Marca / Diseño	55
5.3.5 Presupuesto	56
5.3.6 Precio	57

5.3.7 Proyección de Ventas	57
5.4 CONTROL	59
CAPITULO VI	60
6. ANALISIS FINANCIERO	61
6.1 SUPUESTOS	61
6.2 ANALISIS FINANCIERO	62
6.2.1 Valor Actual Neto	62
6.2.2 Tasa Interna de Retorno	63
6.3 PUNTO DE EQUILIBRIO	63
CAPITULO VII	66
7. ACCIONES DE CONTINGENCIA	67
7.1 DEMANDA SUPERIOR A LA PROYECTADA	67
7.2 DEMANDA INFERIOR A LA PROYECTADA	67
7.3 AUMENTO DEL COSTO DE LA MATERIA PRIMA	67
CAPITULO VIII	69
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	70
8.1 CONCLUSIONES	70
8.2 RECOMENDACIONES	71
BIBLIOGRAFIA	72
ANEXOS C	74

ANEXO C1	75
ANEXO C2	76
ANEXO C3	77
ANEXO C4	81
ANEXOS E	88
ANEXOS E1	89
ANEXOS E2	90
ANEXOS F	93
ANEXOS F1	94
ANEXOS F2	96
ANEXOS F3	97
ANEXOS F4	98
ANEXOS F5	99
ANEXOS F6	100
ANEXOS F7	101
ANEXOS F8	104
ANEXOS F9	105
ANEXOS F10	106
ANEXOS F11	107
ANEXOS F12	109



CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

CAPÍTULO I

1.1 ASPECTOS GENERALES

El Ecuador posee tierras privilegiadas para la producción de café. El sector cafetero del país representa un gran aporte a la producción nacional; así también, a las exportaciones y a la generación de fuentes de empleo ya sea en la producción, industrialización y comercialización del café.¹

Las empresas cafetaleras en el país son una de las más desarrolladas en América del Sur tanto en la calidad de producto, como en infraestructura física.²

Pero no obstante, constituye un mercado que aún no ha sido explotado en su totalidad y proporciona constantemente nuevas oportunidades y actividades comerciales.

Es por esto, que el plan de negocios propuesto intenta satisfacer las necesidades del cliente y consumidor de café, elaborando y comercializando un café gourmet de muy alta calidad, en bolsitas de papel filtro para que cada persona sea capaz de saborear un exquisito café tostado-molido, sin necesidad de ir a establecimientos especializados. Este producto se ajusta a las tendencias de producción ecológicas, dado que es un café artesanal. Se pretende formar una empresa con bases estructurales sólidas; generando valor agregado a las labores diarias, de tal manera que, incentive cotidianamente el desarrollo del país.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan de negocios que permita determinar la factibilidad de crear una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de café gourmet en sobres de dosis individuales.

¹ Fuente:

http://www.mmrree.gov.ec/mre/documentos/pol_internacional/comercio_exterior/docs/reporte_no_petro.pdf, Banco Central del Ecuador; Elaborado por: Corpei – CICO.

² Fuente:

www.cofenac.org/cafe-ecuador.php

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar e investigar el entorno en donde se va a desenvolver el negocio.
- Investigar las preferencias de los clientes y consumidores para comprobar si hay un nivel de aceptación del producto.
- Diseñar una estructura organizacional eficiente para facilitar la creación del negocio de elaboración y comercialización de café gourmet en la ciudad de Quito.
- Identificar la mejor estrategia para el desarrollo comercial de la empresa, en cuanto a sus actividades con los proveedores, clientes medios de distribución y los consumidores.
- Evaluar la viabilidad financiera del plan.

1.3 HIPÓTESIS

La creación de la empresa que elabore y comercialice café gourmet en presentación de sobres de dosis individuales es factible en el mercado ecuatoriano.



CAPITULO II

ANALISIS DEL ENTORNO

CAPITULO II

ANALISIS DEL ENTORNO

El presente capítulo tiene como objetivo comprender los aspectos relevantes del entorno en donde se llevará a cabo la posible idea del negocio. Igualmente es necesario recolectar información acerca del sector, industria y negocio.

CLASIFICACION INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME DEL NEGOCIO

<p>SECTOR</p> <p>ELABORACION DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS</p>
<p>INDUSTRIA</p> <p>“CAFETALERA”</p>
<p>NEGOCIO</p> <p>ELABORACION Y COMERCIALIZACION DE CAFÉ GOURMET</p>

Fuente: INEC³

Grafico 2.1

Elaborado por: Autor

2.1 SECTOR: ELABORACION DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y BEBIDAS

2.1.1 ANTECEDENTES:

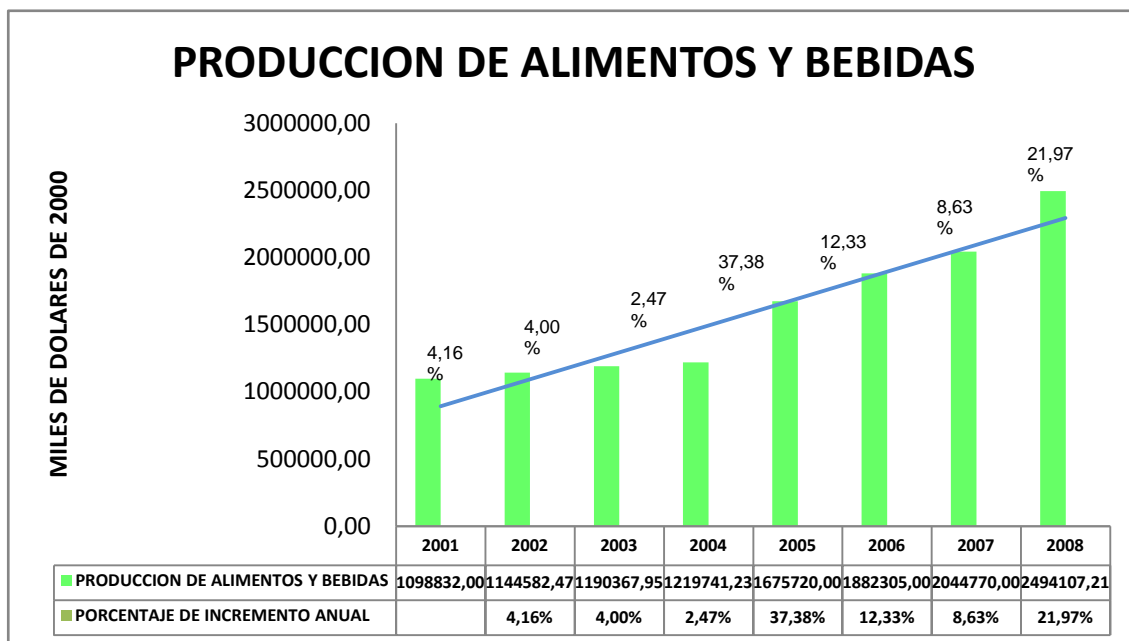
El sector de alimentos y bebidas en los últimos años ha constituido aproximadamente 46%⁴ de la producción del grupo manufacturero y también ha tenido importancia al PIB ecuatoriano recientemente en el 2008 con el

³ Fuente: www.inec.gov.ec/c/document_library/get_file?folderId=174862&name=DLFE-12220.xls

⁴ Fuente: Estadísticas Económicas; www.ecuadorencifras.com/c/document_library/get_file?folderId=23645&name=DLFE-8413.pdf

10,69%. En la industria de elaboración de alimentos y bebidas los ciudadanos ecuatorianos disponen más del 50% de sus ingresos en consumos para esta actividad.⁵

Por medio del grafico 2.1 se puede notar que la producción de alimentos y bebidas esta en constante crecimiento.



Fuente: Banco Central⁶

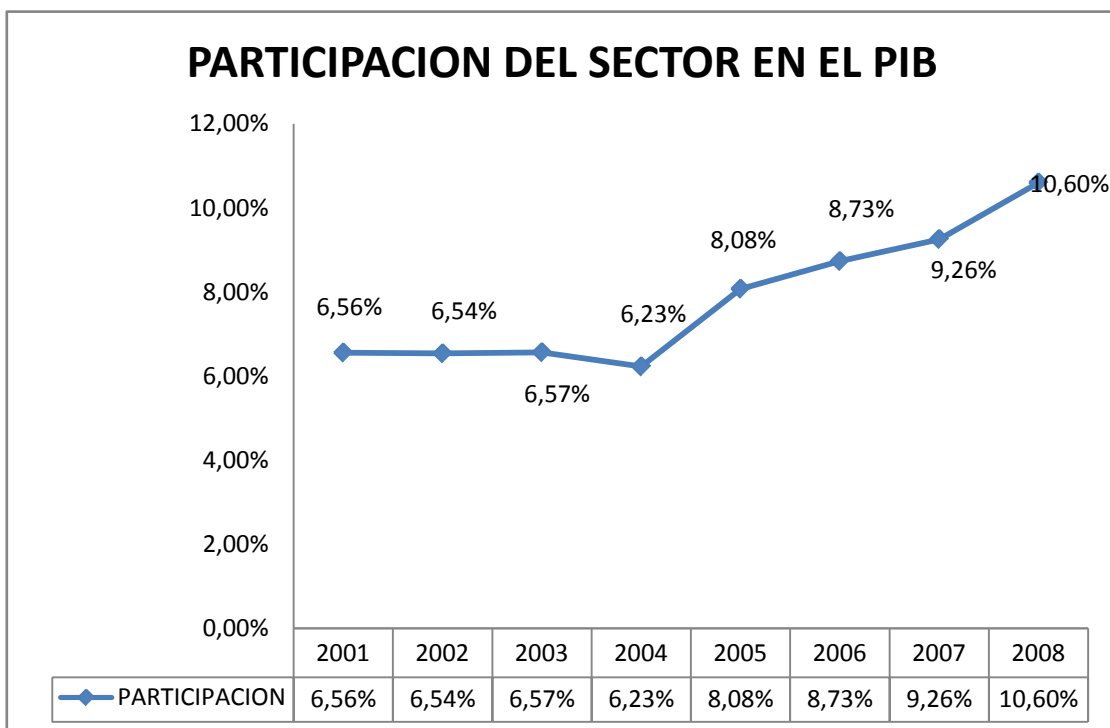
Grafico 2.2

Elaborado por: Autor

También cabe resaltar la importancia que tiene este sector dentro del Producto Interno Bruto (PIB) ecuatoriano. En el siguiente grafico se puede ver la tendencia de la participación del sector dentro del PIB:

⁵ Fuente: www.espol.edu.ec/archivo/file/572.xls

⁶ Fuente: Producción Alimentos y Bebidas;
www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/.../PIB/Pe09207.xls



Fuente: Banco Central⁷

Grafico 2.3

Elaborado por: Autor

Como se puede observar el sector tiene datos que estadísticamente son representativos para la producción nacional y de mantenerse esta tendencia se espera en un futuro un crecimiento similar.

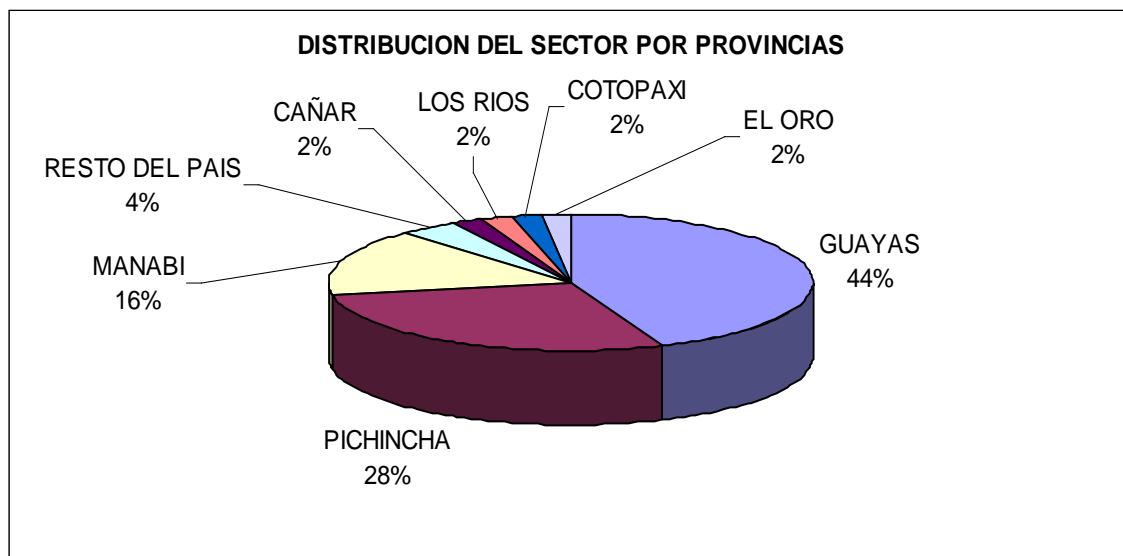
2.1.2 SITUACION ACTUAL:

En el 2009 el sector cuenta con 413 establecimientos y con 77911 personal ocupado, esto da como resultado \$1.459.316.539 en remuneración. En relación con las remuneraciones totales en el país el sector "Alimentos y Bebidas" aporta con el 40 %.⁸ El sector mantiene una producción de \$ 2'679.732,25 y una participación en el PIB del 11,28%.

⁷ Fuente: Participación del sector en el PIB;
www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/.../PIB/Pe09209.xls

⁸ Fuente: Actividades Económicas 2006;
http://www.inec.gov.ec/c/document_library/get_file?folderId=23645&name=DLFE-8413.pdf

Por último, para tener en cuenta la distribución del sector en el 2009, se presenta a continuación un cuadro que refleja donde se concentran las empresas a nivel nacional:



Fuente: INEC⁹

Grafico 2.4

Elaborado por: Autor

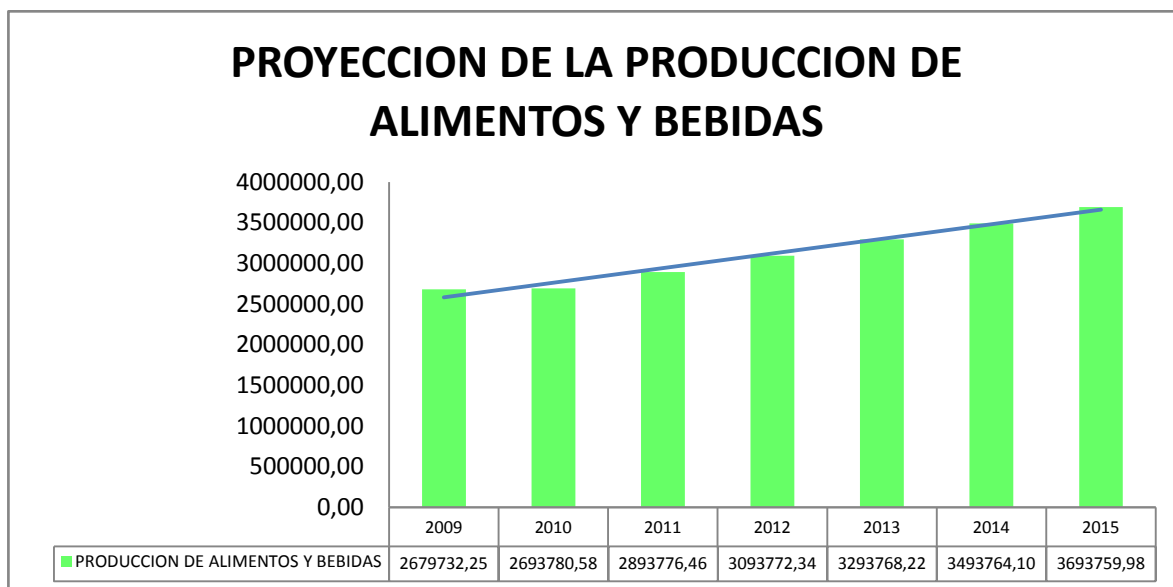
Se puede observar que la mayoría de empresas se concentran en la provincia del Guayas, seguido por Pichincha y después Manabí; entre las tres provincias acaparan el 88% de las empresas.

2.1.3 PROYECCIONES

Siguiendo con el crecimiento constante del sector en los últimos años, mediante el método de proyección lineal creado por Legendre en 1805¹⁰, analizamos la proyección hasta el 2015, que a continuación se detalla en el gráfico:

⁹ Fuente: Distribución del sector por provincias;
http://www.inec.gov.ec/c/document_library/get_file?folderId=23645&name=DLFE-8413.pdf

¹⁰ Fuente: Algebra Lineal; 2006; pág. #27; David Poole.



Fuente: Banco Central¹¹

Grafico 2.5

Elaborado por: Autor

2.2 INDUSTRIA: CAFETALERA

2.2.1. ANTECEDENTES:

En el Ecuador, la industria cafetalera ha tenido gran importancia en criterios económicos, sociales y ecológicos. La relevancia en la parte económica radica en su aporte a las exportaciones y entrada de divisas al Estado, generando de esta manera ingresos tanto a los productores como a sus asociados en la cadena de producción como los transportistas, industriales, exportadores.

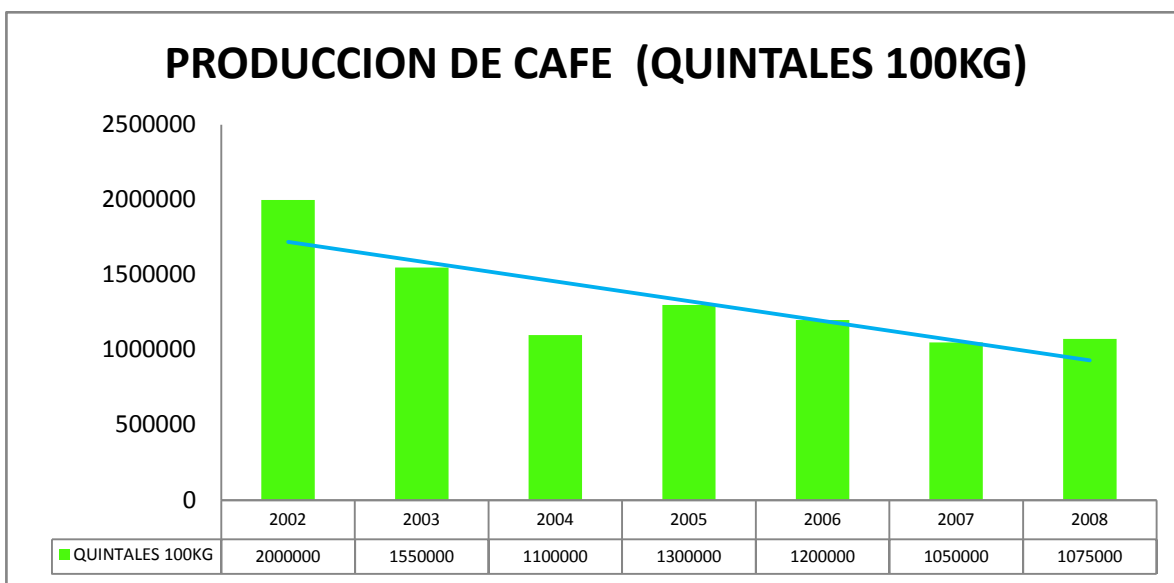
En el orden social su importancia se basa en la generación de empleos a 105.000 familias de productores y varias miles de familias adicionales vinculadas a la producción.¹² En la parte ecológica la industria cafetalera se asocia con los distintos agro ecosistemas de todas las regiones del país. Los cafetales son cultivados bajo condiciones de alto valor ecológico, y no involucran alta dependencia de agroquímicos.

¹¹ Fuente: Participación del sector en el PIB;
www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/.../PIB/Pe09207.xls

¹² Fuente: Sector Cafetalero; <http://www.cofenac.org/cafe-ecuador.php?id=10>

Como antecedente general se destaca que los cafetales ecuatorianos son caracterizados por tener edades que van entre los 20 a 85 años; es decir, son de espacio productivo agotado y que además no han sido renovados. Esto ha pasado por el mal uso de las plantaciones, la débil organización de los productores y los bajos precios pagados al productor; sin embargo, sigue siendo una industria importante para el país y asimismo el café es un producto sumamente competitivo¹³.

La producción de café en los últimos años es:



Fuente: Cofenac¹⁴

Grafico 2.6

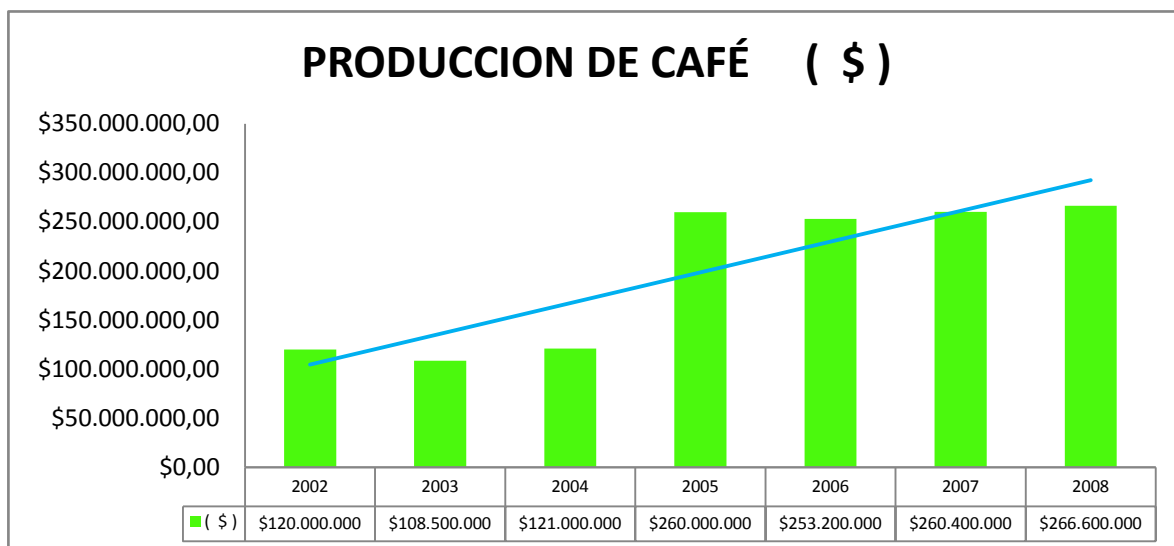
Elaborado por: Autor

Se puede observar que ha tenido una tendencia decreciente debido a que los cafetales no han sido renovados constantemente, pero aquello ha obligado a que las empresas dirijan sus esfuerzos a elevar la productividad y generar valor agregado al café ecuatoriano por medio de avances tecnológicos y mejorando la calidad.¹⁵ A continuación se presenta un grafico del crecimiento del sector representado en unidades monetarias:

¹³ Fuente: Sector Cafetalero; <http://www.cofenac.org/cafe-ecuador.php?id=10>

¹⁴ Fuente: Producción de Café; <http://www.cofenac.org/produccion.php?id=24>

¹⁵ Fuente: Sector Cafetalero; <http://www.cofenac.org/cafe-ecuador.php?id=2>



Fuente: Cofenac¹⁶

Grafico 2.7

Elaborado por: Autor

El crecimiento se debe a que el café se cotiza muy bien por su relación con el precio del petróleo, y que a partir del 2005 ha ido en aumento. Un antecedente importante dentro de esta industria es que el consumo de café a nivel nacional va en incremento, se decía que en el año 2000 el consumo *per cápita* estaba alrededor de 0,05 a 1,5 Kg por ciudadano y que hasta el 2008 alcanzo niveles de consumo promedio de 0,3 a 0,4 Kg. por ciudadano.¹⁷ Esto quiere decir que en ese periodo de tiempo el consumo *per cápita* ha incrementado en 250%.

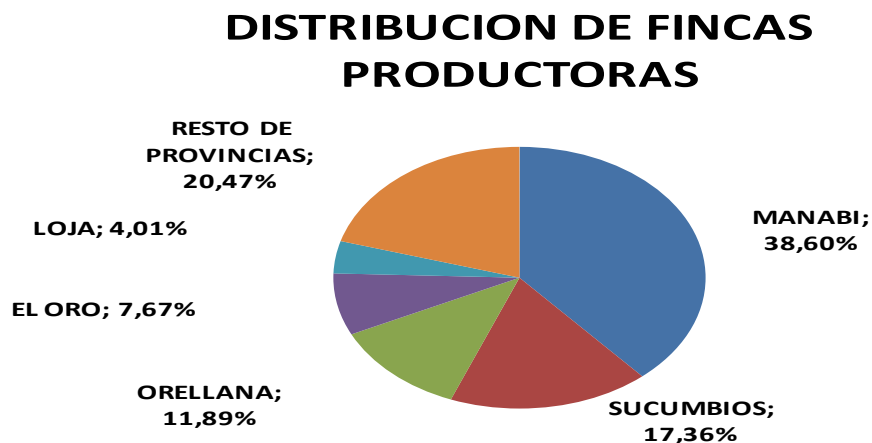
2.2.2 SITUACION ACTUAL:

Actualmente esta industria pasa por oportunidades en cuanto a mejorar y aumentar la producción, ya que existe un proyecto proporcionado por el Gobierno cuyo monto asciende a US\$3.198.635 y que permitirá desarrollar los cultivos de café en 700.000 quintales anuales.

¹⁶ Fuente: Producción de Café; <http://www.cofenac.org/produccion.php?id=24>

¹⁷ Fuente: Specialty Coffee Association of America; 2008; Pag. # 5.

En el 2009 la industria presenta una producción de 806.250¹⁸ quintales de 100k.g., Y las regiones cafetaleras donde se puede conseguir el grano esta dividida de la siguiente manera:



Fuente: SICA¹⁹

Grafico 2.8

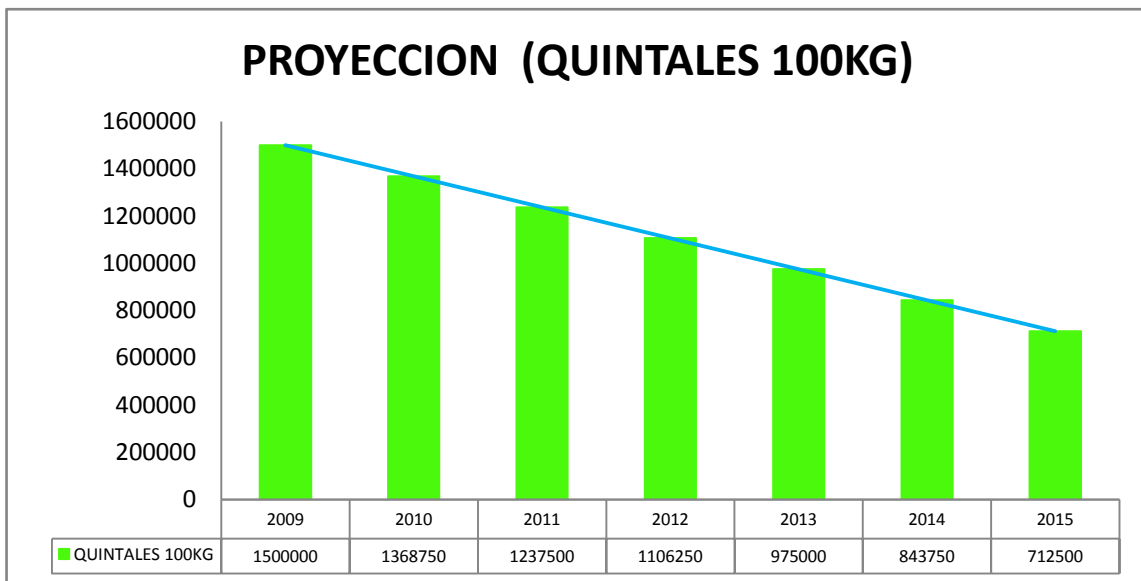
Elaborado por: Autor

2.2.3 PROYECCIONES

Para estimar correctamente la proyección de la industria cafetalera se tiene que tomar en cuenta 3 variables concretas que son la inversión, producción y precio. En cuanto a la inversión se provee mejor futuro al existir proyectos impulsados por el gobierno y que darían como resultado la renovación de los cafetales en un 36% en el 2010; y con esto, aumentando la producción aproximadamente a 700.000 quintales más anualmente. Así también la producción ha sido decreciente en los últimos años, y debido a la demanda el precio ha ido en aumento. Teniendo esto en cuenta se puede observar en los siguientes gráficos que la proyección de producción de café presenta una mejoría sin embargo será decreciente.

¹⁸ Fuente: Sector Cafetalero; <http://www.cofenac.org/produccion.php?id=24>

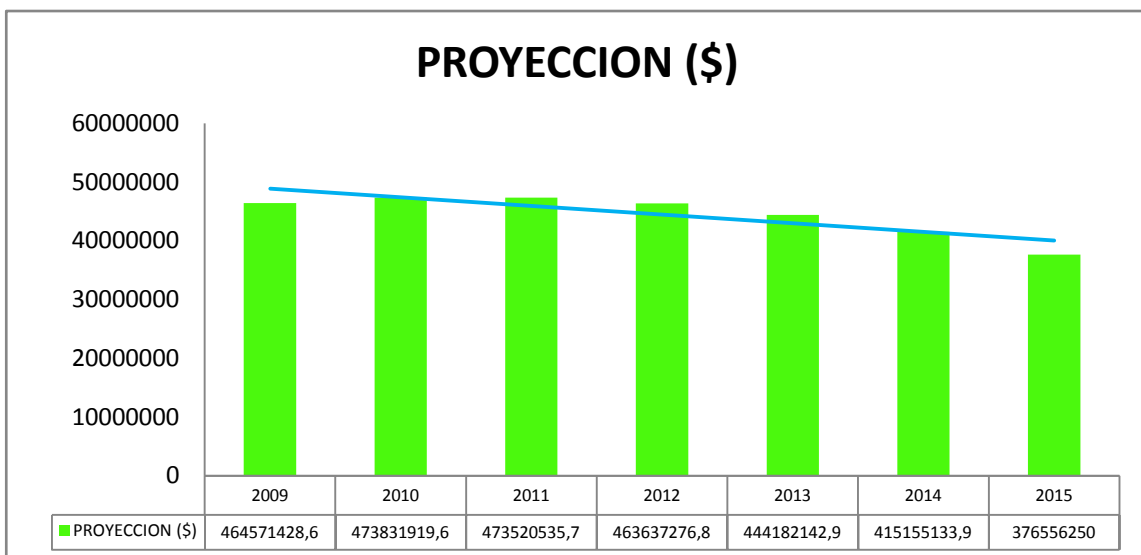
¹⁹ Fuente: Distribución de fincas productoras de Café; <http://www.sica.gov.ec/cadenas/cafe/docs/importanciacadena05.htm>



Fuente: Anecafe²⁰

Grafico 2.9

Elaborado por: Autor



Fuente: Anecafe²¹

Grafico 2.10

Elaborado por: Autor

2.3 EL NEGOCIO

2.3.1 DEFINICION DEL NEGOCIO:

²⁰ Fuente: Proyección de la Producción de Café (Quintales);
<http://www.anecafe.org.ec/documentos/PRECIOS%20PAGADOS%20AL%20PRODUCTOR.pdf>

²¹ Fuente: Proyección de la Producción de Café (Dólares Americanos);
<http://www.anecafe.org.ec/documentos/PRECIOS%20PAGADOS%20AL%20PRODUCTOR.pdf>

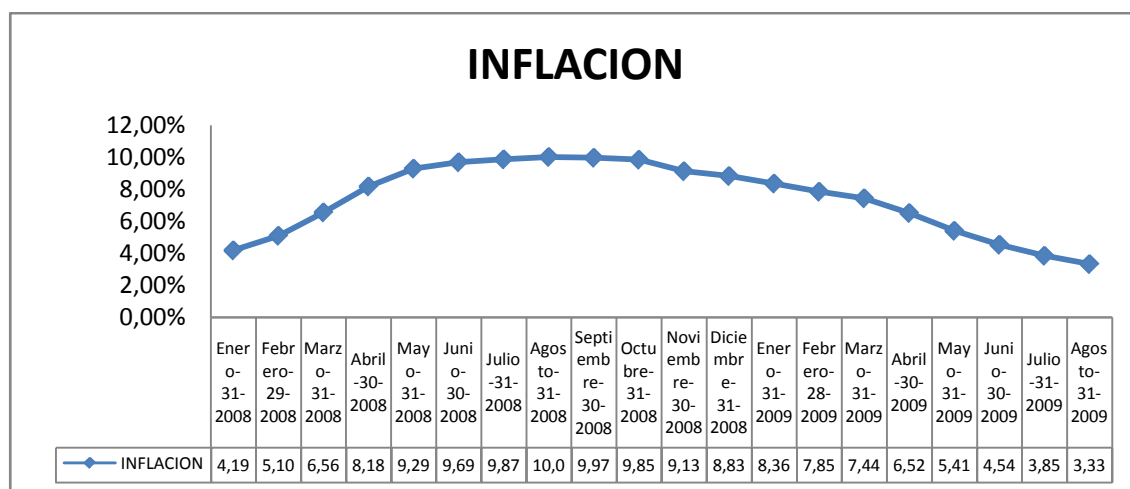
El negocio consiste en la elaboración de café gourmet de primera calidad. Se adquiere materia prima de fincas productoras de café de altura en el país, tostar el grano, molerlo, y que sea empacado en bolsitas de dosis individuales de consumo instantáneo y distribuirlo tanto a mayoristas como a detallistas en cajitas de 30 a 100 unidades de bolsitas.

2.4 MACROENTORNO:

2.4.1 VARIABLES ECONOMICAS:

2.4.1.1 Inflación.-

Es el aumento sostenido de los precios, o en otras palabras es una depreciación de la moneda²². Esto afecta directamente al negocio porque depende de insumos de primer orden como es el grano de café que se ve afectado con un aumento en el precio de su materia prima. A continuación se detalla en el grafico la inflación del último año:



Fuente: Banco Central²³

Grafico 2.11

Elaborado por: Autor

2.4.1.2 Producto Interno Bruto.-

El PIB es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un periodo.²⁴ En el 2008 la economía creció un

²² Fuente: www.wikipedia.org/caestfa

²³ Fuente: Inflación del Ecuador 2008 - 2009;

<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>.

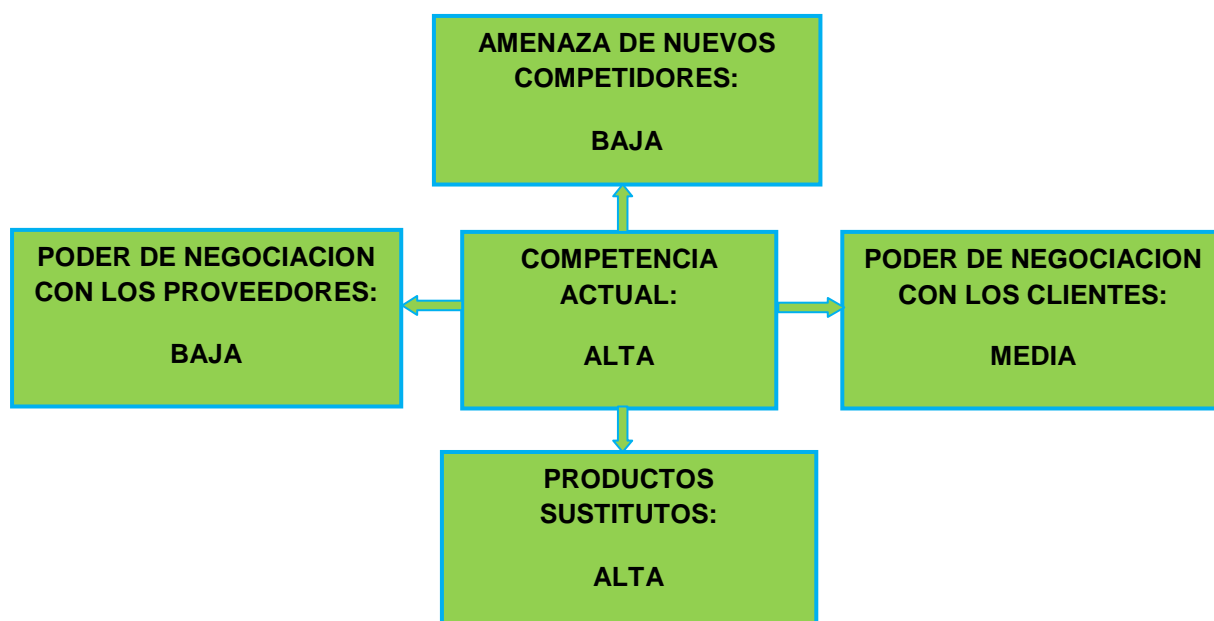
5,32% y en el 2009 va creciendo un 3,15% hasta el momento. Comparado con el crecimiento del sector se encuentra una diferencia favorable de 5,28% en el 2008 y 4,29% en el 2009. De esta manera se puede notar que el sector crece mejor que la economía general, influyendo a que sea más atractivo para la inversión.

2.4.2 VARIABLES CULTURALES:

2.4.2.1 Tendencias de consumo.-

En el Ecuador se ha empezado a notar una gran preferencia por los productos *Light*; en el año 2007 las ventas de estos productos crecieron en un 27% en comparación al año anterior.²⁵ El café gourmet que posiblemente se produzca cumple con esta expectativa.

2.5 ANALISIS DE PORTER:



Elaborado por: Autor

Grafico 2.12

2.5.1 Amenaza de nuevos competidores:

La elaboración y comercialización de café es un negocio rentable y que está en constante crecimiento. El ingreso de nuevos competidores es una amenaza para el mercado por su facilidad en cuanto a los bajos costos de inversión.

²⁴ Fuente: Producto Interno Bruto; Banco Central.

²⁵ Fuente: Dieta diaria; www.eldiario.com.ec/especiales/diasiete/124

Además los productos no son muy diferenciados y el costo de mano de obra es relativamente bajo.

2.5.2 Competencia actual:

En la industria donde se encuentra el negocio existen dos o tres empresas muy grandes con diferentes marcas de café para posicionarse en cada estrato, entre estas se puede nombrar al grupo Noboa con El café, Nestlé con Nèscafe, Café Vélez con el café gourmet con su propio nombre.

Existe una gran rivalidad entre los competidores actuales y con una gran variedad de productos. También la industria ecuatoriana de café se caracteriza por sus grandes estructuras de producción por lo que es difícil competir al mismo nivel. El valor de la marca que tienen los competidores es muy alto.

2.5.3 Productos sustitutos:

Los sustitutos del café son las bebidas que cumplen funciones relajantes y estimulantes, también bebidas mañaneras y calientes. Entre estas: Té y aguas aromáticas, leche, chocolate, vainilla, energizantes; Es decir, que tiene gran rivalidad con los productos sustitutos.

2.5.4 Poder de negociación con los proveedores:

Los productores de café tienen un poder de negociación muy bajo; por lo que, no se encuentran formalmente organizados y además el grano se produce en todas las regiones del país. La mayoría de esta producción está repartida para los grandes procesadores; sin embargo, por el hecho de comprar mayor cantidad el productor baja el precio. La posibilidad que el productor decida exportar es muy baja por lo que tiene debilidades en cuanto a cantidad y el costo sería muy alto.

2.5.5 Poder de negociación con los clientes:

El café es un producto de consumo masivo, y tomar diariamente es una costumbre en la sociedad ecuatoriana; es decir, que hay muchos compradores

y que además no se encuentran concentrados en comprar grandes volúmenes. Existen muchas marcas con productos diferenciados. Y los consumidores son exigentes en cuanto a calidad y servicio. Estos factores reflejan que el poder de negociación es medio por lo que existen muchos compradores pero con un alto nivel de exigencia.²⁶

²⁶ Fuente: Análisis del autor, respaldado en lo investigado en el entorno.



CAPITULO III

INVESTIGACION DE MERCADO

CAPITULO III

INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE MERCADOS

Este capítulo trata acerca de recabar información del mercado y de los consumidores de café gourmet empacado en bolsitas de dosis individuales, para comprobar la viabilidad de implantar o no la empresa.

3.1 Problema Gerencial

¿Es viable comercializar un producto como el café gourmet empacado en bolsitas de dosis individuales, en el territorio del Ecuador?

3.2 Problema de Investigación de Mercados

Obtener información del posible mercado y los consumidores de café gourmet empacado en bolsitas de dosis individuales, con el fin de comprobar la viabilidad de crear un producto que llene sus expectativas.

3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACION / HIPOTESIS / OBJETIVOS:

PREGUNTAS DE INVESTIGACION	HIPOTESIS	OBJETIVOS
¿A que segmento se va dirigir el negocio?	El negocio esta dirigido a todos los segmentos socioeconómicos	Definir el segmento al cual se dirigirá los esfuerzos de la venta del negocio
¿Cuáles son las principales competencias?	El café de Grupo Noboa y Néscafe de Nestlé.	Determinar la competencia.
¿Quién comprará el	Todas las personas	Determinar quienes

producto?		serán los consumidores del producto.
¿Qué medios publicitarios utilizan la competencia para promocionar los productos?	Utilizan prensa escrita, propagandas radiales y televisivas.	Establecer los medios de comunicación que sean mas efectivos.
¿Qué productos se debe ofertar de acuerdo a los gustos y preferencia de los consumidores y cual va a ser su aceptación?	El producto estrella es el café normal tostado molido en empaques de dosis individuales	Conocer acerca de los consumidores de café, sus gustos y preferencias hacia el café gourmet
¿Cuántas tazas de café consume diariamente?	Las personas consumen una o dos tazas diarias	Identificar la cantidad y frecuencia de consumo de café diariamente
¿En que momento del día prefiere consumir café?	El mayor consumo de café es en la noche y en la mañana	
¿Qué precio pagarían por el producto?	Pagarían \$4.	Conocer la sensibilidad de los consumidores ante el precio
¿Que atributos buscan los consumidores en el café?	El consumidor busca en el café: aroma y sabor de alta calidad, pero accesible al precio	Reconocer que atributos prefieren los consumidores en una taza de café
¿Cuántas personas en su familia consumen café?	Al menos de 4 a 5 personas consumen café en el hogar	Cuantificar los posibles clientes que podría tener el negocio
¿En que lugar compra	La mayoría de las personas adquieren el	Obtener información sobre canales de

café?	café en el supermercado	distribución
¿Dónde le gustaría comprar su café?	La distribución nacional será proporcionada en supermercados y en cafeterías	

Elaborado por: Autor

Tabla 3.1

3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El procedimiento del diseño de la investigación se ejecutara por medio de investigación descriptiva cualitativa para comprender las características del mercado y consumidores a través de grupos focales y entrevistas a expertos. Y la investigación cuantitativa a través de encuestas personales que permitan obtener cifras acerca de la viabilidad el negocio.

3.4.1 Investigación Descriptiva Cualitativa

3.4.1.1 Grupos de Enfoque

Es una reunión de un grupo de personas (8-12maximo) heterogéneas para indagar acerca del consumidor y del mercado de café gourmet.²⁷

3.4.1.1.1 Objetivo General

Conocer acerca de las percepciones y opiniones que tienen los diferentes grupos acerca del café gourmet, considerando criterios como producto, servicio, concepto, canales de distribución, competencia, publicidad e idea; y analizar sus respuestas para identificar posibles tendencias.

3.4.1.1.2 Objetivos Específicos

- Conocer la aceptación del café gourmet dentro del hogar.

²⁷ Fuente: Grupos de Enfoque; http://es.wikipedia.org/wiki/Grupos_de_enfoque

- Determinar la actitud del cliente hacia el producto estrella (Café tostado molido).
- Establecer opiniones sobre posibles lugares de distribución.
- Identificar los establecimientos donde acuden los participantes a tomar café.
- Conocer cuales son las marcas preferidas por los participantes.
- Estar al tanto de cual es el medio de publicidad optado por los participantes.

3.4.1.1.3 Metodología

1. Para la ejecución de los grupos focales se reunirá 3 grupos heterogéneos compuestos por amas de casa que sirvan café en el hogar, consumidores de café que tengan 40 años de edad en adelante, y el tercero por consumidores de café que tengan entre 15 a 39 años de edad.
2. Se realizará una grabación de video con el previo consentimiento de los participantes y que tendrá una duración aproximada de 30 minutos a una hora.
3. El grupo focal tendrá lugar en la casa del autor y será dirigido por Xavier Vélez, con la ayuda de Alfonso Vélez como camarógrafo, y Lupita Vélez como asistente.
4. Los datos serán recopilados y tratados para transfórmalos en información valiosa.
5. Por último se realizará un reporte final del grupo focal.

Las preguntas guía para el grupo focal se detallan en el Anexo 1.

3.4.1.1.4 Resultados (VER ANEXO C1)

- La mayoría de entrevistados toma café por la mañana y por lo menos dos veces diarias.
- A las personas jóvenes les gusta más el café ligero, mientras que a las personas adultas le gusta tomar café cargado.
- El aroma y el sabor son criterios importantes para las personas.
- Los jóvenes tienen más tendencia a consumir cafés preparados como cappuccino, mocaccino, cafelatte, entre otros.
- La mayoría de entrevistados tiene en mente la marca NESCAFE de Nestlé.
- A la mayoría de los entrevistados les gustaría tomar café tostado molido comúnmente llamado “pasado”.
- El café es endulzado con azúcar corriente
- Los adultos prefieren tomar café en sus casas, mientras que los jóvenes acuden a cafeterías.
- Según los entrevistados, el precio de una taza de café depende del lugar.
- Dentro de cada hogar de los entrevistados hay al menos 2 personas que consumen café.
- Las entrevistadas estarían dispuestas a consumir café en bolsitas de dosis individuales.
- Las entrevistadas compran café para el consumo mensual y lo hacen en supermercados o en tiendas de barrio.

3.4.1.1.5 Conclusiones:

- Las preferencias en cuanto al consumo de café son favorables debido a que es un producto de consumo diario.
- Existe diferencia en cuanto a las preferencias de los jóvenes y adultos, mientras a los adultos el café es una bebida casera, los jóvenes prefieren cafeterías y acompañado de amigos.

3.4.1.2 Entrevista a Expertos

Serie de preguntas que se hacen a un especialista acerca de un tema específico.²⁸

3.4.1.2.1 Objetivo General:

Examinar a través del conocimiento del entrevistado, el proceso productivo, regiones de producción, tipos de grano y medios de distribución apropiados para el café gourmet, y también las oportunidades y amenazas que se contemplen en el entorno en el que se va desenvolver el negocio.

3.4.1.2.2 Objetivos Específicos:

- Conocer que tipos de café son los apropiados para la elaboración de café gourmet.
- Determinar cuales son las mejores regiones del país para la producción de café gourmet.
- Investigar cual es el proceso productivo de café gourmet.
- Conocer los ciclos productivos del café a lo largo del año.
- Acordar los segmentos del mercado objetivo.
- Estar al tanto acerca de las oportunidades que ofrece el sector cafetalero a la producción de café gourmet.

²⁸ Fuente: Prefacio de “El compromiso con los *stakeholders*”. PNUMA, *AccountAbility*, *Stakeholder Research Associates*; 2006

3.4.1.2.3 Metodología:

1. Se realizarán 3 entrevistas con expertos. La primera entrevista será al Ingeniero Gustavo Delgado ex presidente del directorio del COFENAC en Manabí. La segunda entrevista se realizará al Ingeniero José García catador profesional de café y gerente de producción de la compañía El Café. Y la tercera entrevista contará con la ayuda del Ingeniero Rubén Corral jefe del programa de innovación tecnológica en el COFENAC.
2. Las entrevistas se realizarán por medio de video grabadora y grabadora de voz, bajo el previo consentimiento de los entrevistados.
3. La duración normal de la entrevista será de media hora a dos horas.
4. Será dirigida por Xavier Vélez y grabado en cámara de video por Janeth Rodríguez.
5. Los números telefónicos de referencia de los expertos son los siguientes: Números de referencia:

Ing. José García: 093881499 - 093796200

Ing. Gustavo Delgado: 09714098

Ing. Rubén Corral: 052 623983

Las preguntas que se hicieron a los expertos se detallan en el Anexo 2.

3.4.1.2.4 Resultados (VER ANEXO C2)

- En el Ecuador se producen todas las variedades de café (arábigo y robusta)
- La mejor zona para producir café es Loja
- El café Ecuatoriano originario de Galápagos tiene ventaja competitiva por su localidad.
- Los cafetales que existen en el país son de 30 o 40 años, es decir que tiene producción vieja, y además se tala más cafetal del que se siembra.
- El café fino con una estrategia de marketing es una gran oportunidad.

- El café gourmet es aquel que cuenta con ventajas en criterios de aroma, sabor, textura, acidez y consistencia.
- El café de altura se produce entre 1500 a 2000 metros de altura sobre el nivel del mar.
- Un café de altura con empaque de dosis individuales deja como resultado una educación al consumidor por su facilidad de consumo.
- El café gourmet es obtenido por el apropiado manejo de la plantación y del procesamiento post-cosecha por la vía húmeda.
- La presentación y la calidad del producto son factores determinantes en la venta del café.

3.4.1.2.5 Conclusiones:

- Las condiciones productivas son favorables para producir en todo el territorio nacional.
- El café gourmet es una buena opción en cuanto a rentabilidad, y es una oportunidad en el Ecuador al ser un mercado no explotado.

3.4.2 Investigación Cuantitativa: Encuesta

La encuesta es una serie de preguntas que se hacen a personas naturales o jurídicas sobre un tema específico.²⁹

3.4.2.1 Objetivo General

Recabar información necesaria de: gustos y preferencias, lugares concurridos para consumir y comprar café, momentos en que compran y consumen, sensibilidad al precio, principales competencias y nivel de aceptación de un producto como es el café gourmet en bolsitas de dosis individuales.

²⁹ Fuente: www.definicion.org/diccionario/166

3.4.2.2 Objetivos Específicos

- Recabar información acerca del porcentaje aproximado de personas que consumen café.
- Establecer la frecuencia y cantidad aproximada de consumo de café.
- Determinar los momentos preferidos para tomar café.
- Conocer que tipo de café es el preferido por los encuestados.
- Estar al tanto de los establecimientos de compra y consumo de café preferidos por las personas.
- Comprobar que criterios del café en cuanto a calidad, precio, sabor, aroma son los más buscados por los consumidores.
- Determinar la aceptación de los consumidores hacia el café gourmet empaquetado en bolsitas de dosis individuales.
- Conocer cuanto estaría dispuesta las personas a pagar por el producto.
- Identificar las características y servicios que debe ofrecer el producto para satisfacer las necesidades de los consumidores.

3.4.2.3 Metodología

- Las encuestas se realizarán a nivel nacional específicamente en las ciudades de Quito, Manta, Rocafuerte, Portoviejo, Guayaquil. Porque el producto pretende ser distribuido en todo el país e inicialmente en estas ciudades.
- Inspeccionar que las encuestas hallan sido llenada correctamente.
- Establecer parámetros de respuestas a cada pregunta.
- Tabular los datos y transcribirlos a un programa que nos permita facilitar el análisis de las respuestas globales.
- Graficar estadísticamente, para poder interpretar.
- Transformados los datos en información valiosa para comprobar la viabilidad del plan de negocios.

3.4.2.4 Público Objetivo: Muestra

Personas de 16 años en adelante, de todo tipo de nivel socio-económico en todo el territorio nacional. Fueron escogida desde este rango de edad debido a que son posibles consumidores de café.

Ecuación para el cálculo de la muestra:

$$n = \frac{Z^2 pqN}{e^2(N-1) + Z^2 pq} \quad 30$$

n = Tamaño de la muestra.

Z = Nivel de confianza (95%).

P = Probabilidad de que el evento ocurra (50%).

Q = Probabilidad de que el evento no ocurra (50%).

E = Error permitido (5%).

N – 1 = Factor de corrección por finitud.

N = Población.

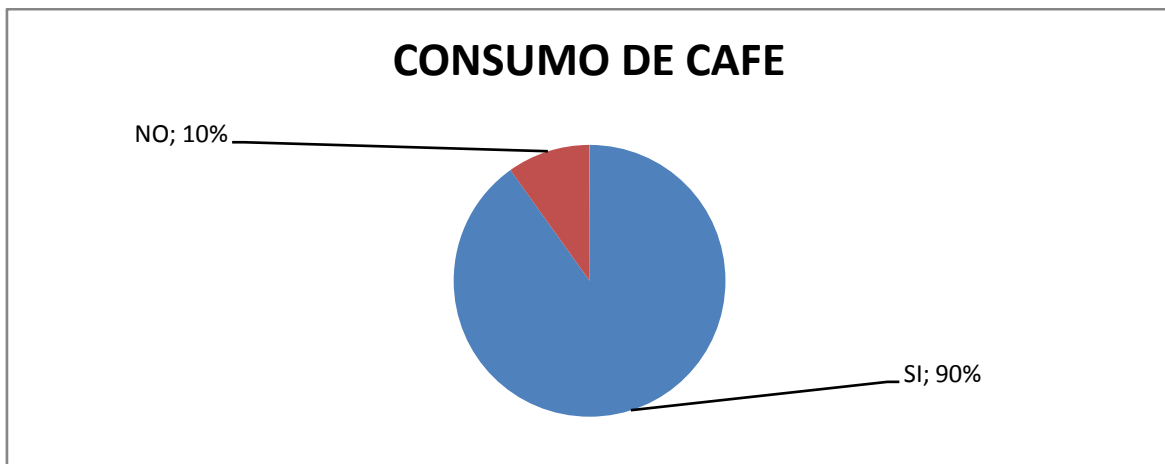
En la investigación de mercado para hacer el calculo de la muestra se tomo la población total del Ecuador que es 10.529.765³¹ habitantes; este dato fue tomado del Tribunal Supremo Electoral de la base de votantes más ausentes en las elecciones 2009. Por lo tanto se requiere una muestra n = 385.

³⁰ Fuente: Estadística aplicada, Edwin Galindo; 2003.

³¹ Fuente: Elecciones 2009; <http://app.cne.gov.ec/resultados2009/>

3.4.2.5 Resultados:

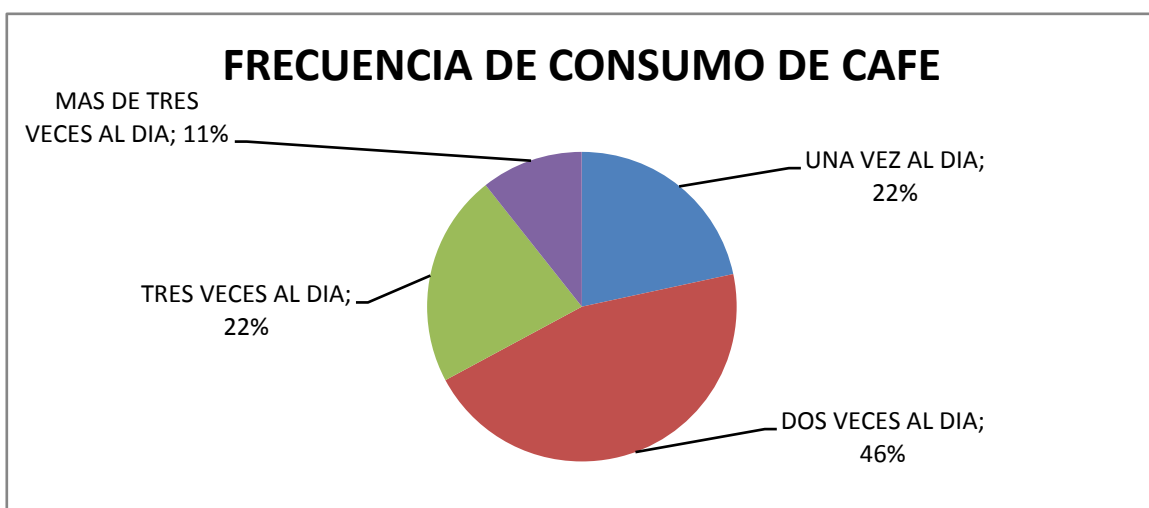
Para la elaboración de los resultados de las encuestas aplicadas se realizó el cuestionario estructurado y la tabulación de las mismas que se muestran en el Anexo C3 y C4.



Elaborado por: Autor

Grafico 3.1

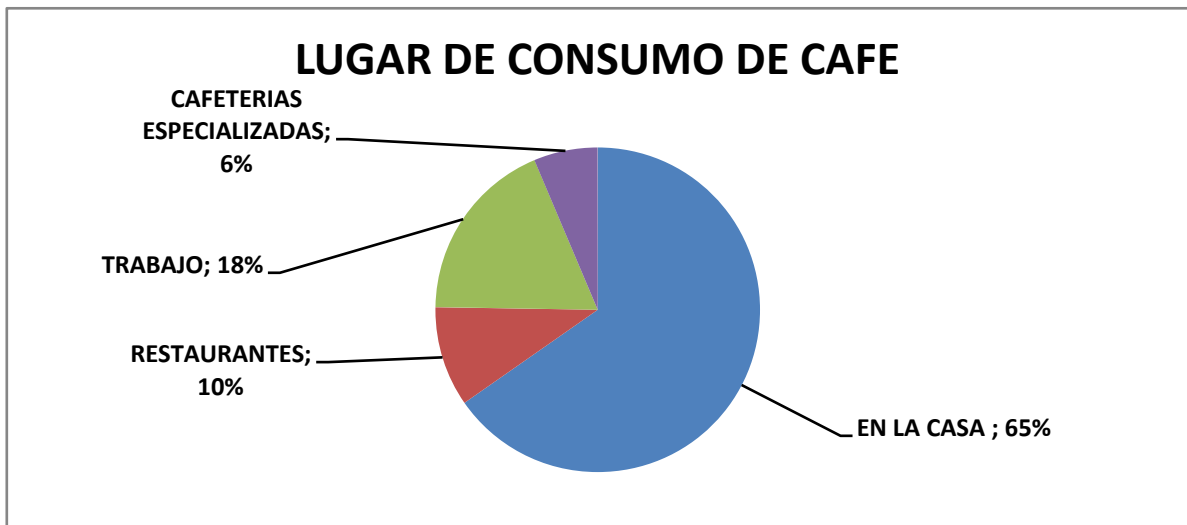
Resultado: De cada 10 personas, 9 son consumidoras de café.



Elaborado por: Autor

Grafico 3.2

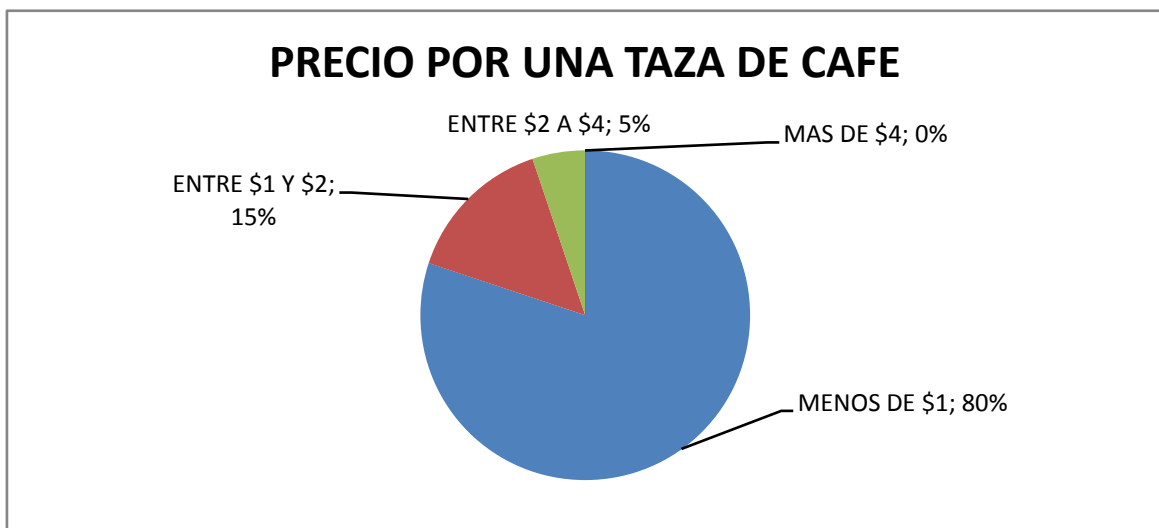
Resultado: El consumo de café es bastante frecuente ya que entre las personas que toman dos o tres veces al día agrupan un 68%, y a esto también se le suma que un 11% más toma más de tres veces.



Elaborado por: Autor

Grafico 3.3

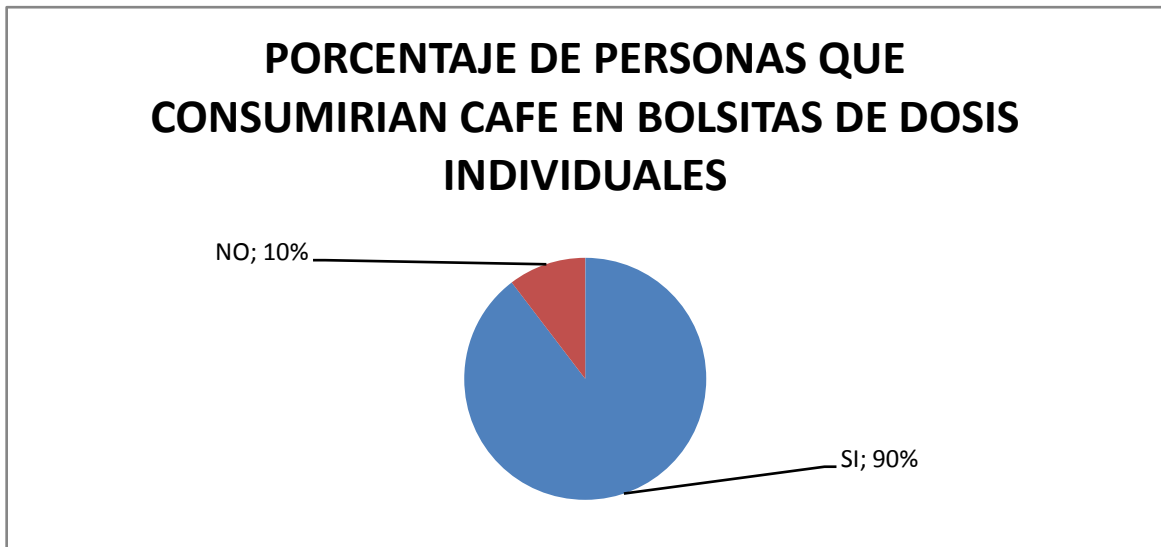
Resultado: La mayoría de personas prefieren consumir café en sus hogares.



Elaborado por: Autor

Grafico 3.4

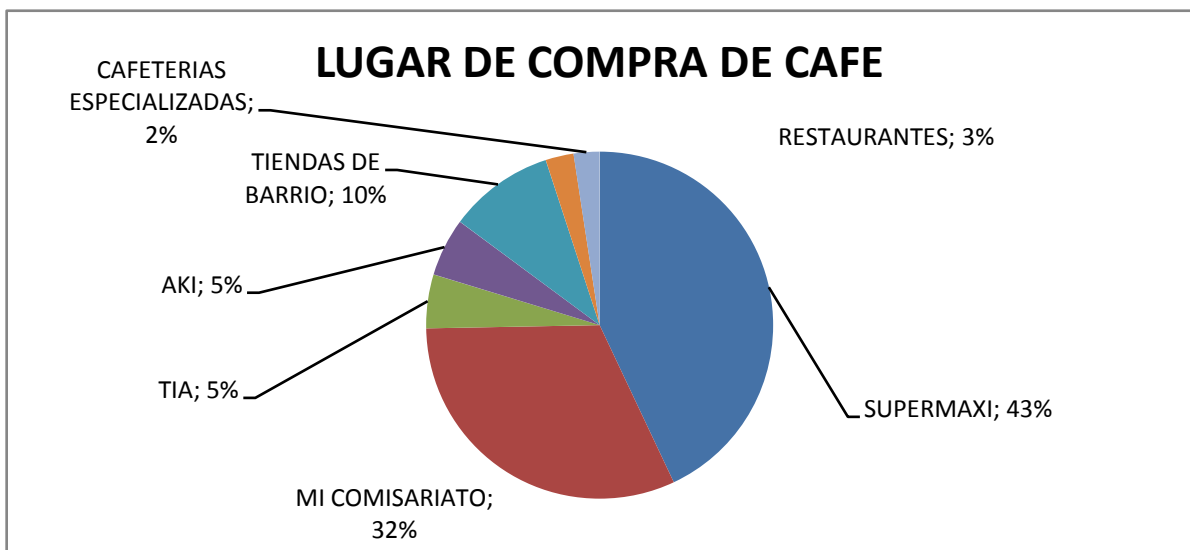
Resultado: Los consumidores de café son en su mayoría muy sensibles al precio ya que el 80% esta dispuesto a pagar \$1 por la taza de café.



Elaborado por: Autor

Grafico 3.5

Resultado: De cada 10 consumidores de café 9 optarían por una presentación en bolsitas de dosis individuales.



Elaborado por: Autor

Grafico 3.6

Resultado: Supermercado Supermaxi es el preferido para comprar el café para el hogar.

3.4.2.6 Conclusiones

- Existe gran oportunidad en cuanto a un producto de café, porque el 90% de las personas lo consumen a diario.
- El 30% de los encuestados consumen café tostado-molido.
- Existe una marca muy posicionada en la mente de los consumidores, la que es Nescafé.
- Según los datos se puede asumir que 9 de cada 10 personas encuestadas estarían dispuestas a comprar y consumir café en bolsitas de dosis individuales.
- El producto tendría una gran oportunidad en ventas si se cuenta con alianza con supermercado Supermaxi, ya que se muestra en las opiniones que con el 43% es el más concurrido para hacer compras.

3.4.3 Oportunidad del Negocio

De acuerdo a un estudio del entorno las condiciones de producir café son favorables porque se esta haciendo un trabajo de renovación de cafetales (36%) en el que se ha invertido US\$3.198.635 y aumentara la producción en 700.000 Quintales cada año. Además el país cuenta con las condiciones climáticas propicias para producir granos de café de muy buena calidad; esto quiere decir que el café presenta en sus componentes niveles altos de acidez, conservación de aroma y sabor después de todos los procesos industriales necesarios para la elaboración del producto.

La materia prima es fácil conseguirla porque se da en todo el territorio nacional.

Por otro lado las exigencias de los consumidores van creciendo día a día, es por esto que el producto de café en bolsas de dosis individuales proporciona cualidades que van junto a las tendencias de consumo light y asimismo facilidad de preparación.

Según la información recabada en el capítulo III se puede ver que la creación del producto tiene condiciones favorables. Esto se respalda ante los resultados obtenidos en los grupos focales en los que se concluía que los participantes tomaban mucho en cuenta la calidad y el sabor del café, además que es muy

importante el precio y que tampoco se sienten comprometidos con una marca específica, sumado a esto que todos quisieran tener un producto de café tostado – molido que comúnmente es llamado pasado.

Así mismo los resultados a las entrevistas a experto nos dicen que las condiciones de producción en el país son muy buenas y la proveeduría de granos de café no es nada complicada; además los expertos coinciden en que el café gourmet es un producto que aun no ha sido explotado en el mercado pero que tiene una tendencia creciente porque cada vez que pasa el tiempo el consumidor educa su paladar en cuanto al consumo cafetero, también dijeron que si se lograra producir un café que reúna las características de gourmet y a precio cómodo seguramente este sería muy consumido.

Por último las encuestas nos arrojan resultados en los que nos muestran que el consumo de café es masivo y muy habitual siendo que el 90% de la muestra lo toma todos los días. También los datos salieron favorables en cuanto a los criterios tomados en cuenta por los encuestados para tomar un buen café, y siendo el producto a realizar café gourmet este reuniría todas las condiciones. Además el 90% de la muestra estaría dispuesta a consumir café en sobres de dosis individuales.

Con este respaldo podemos concluir que existe gran oportunidad en el negocio y que la creación del producto es viable.



CAPITULO IV

LA EMPRESA

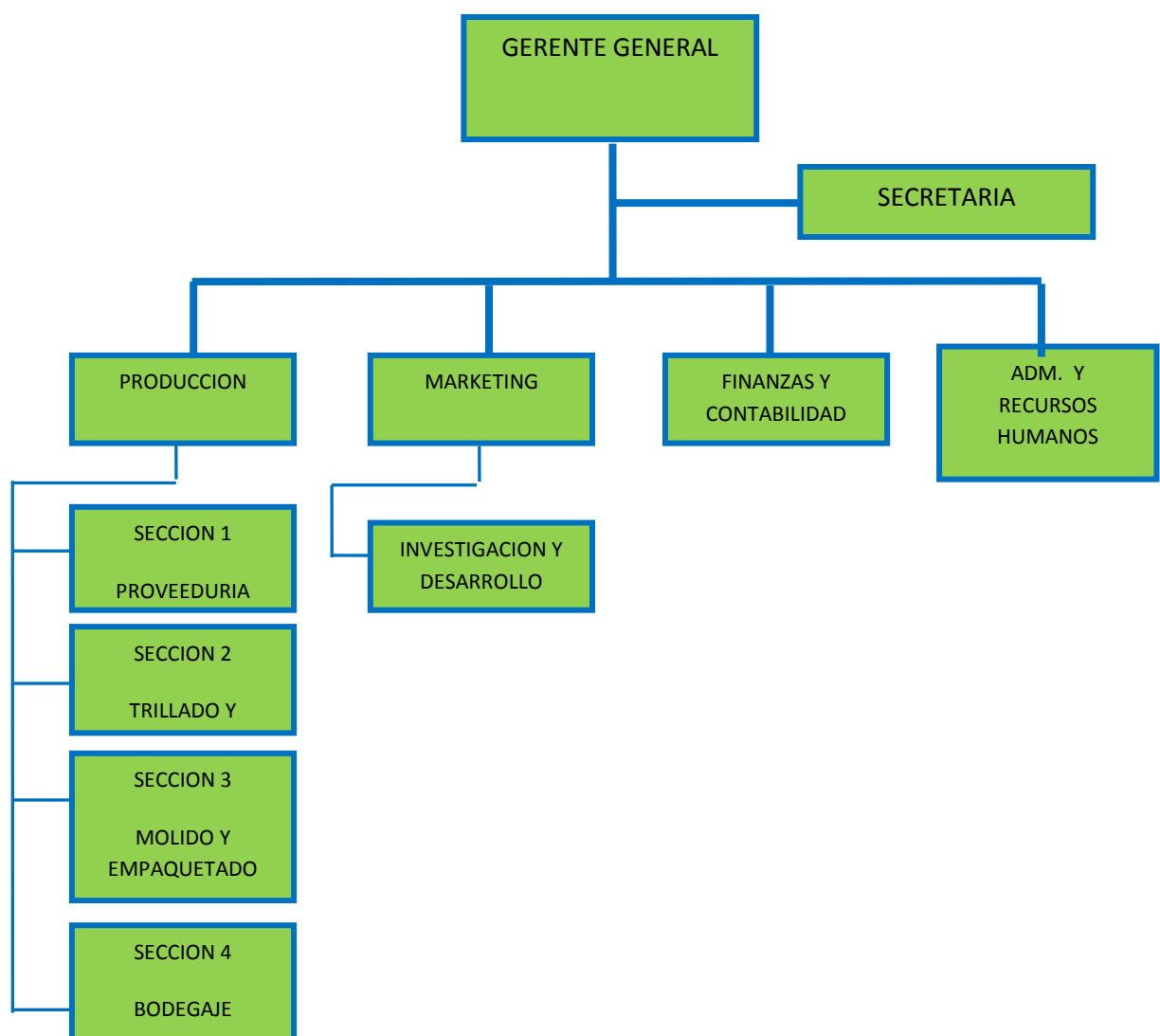
CAPÍTULO IV

LA EMPRESA

El presente capítulo presenta la estructuración de una empresa con sus objetivos y estrategias, dada por la oportunidad de negocio.

CAFÉ ANDINO CIA. LTDA. Nombre escogido por el autor, el mismo que considera que es la mejor forma de representar un producto Ecuatoriano.

4.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Elaborado por: Autor

Grafico 4.1

4.1.1 Funciones por Área

Administración y Recursos Humanos: se encarga de la planeación y administración del personal y la seguridad de la compañía.

Producción: Tiene las principales funciones de administrar los procesos productivos, la capacidad de inventario, la calidad de producto y la fuerza laboral, para elaborar la materia prima en el producto terminado.

Marketing: Esta área se encargará del análisis de mercado, de la planificación de estrategias de promoción, publicidad y venta del producto, también realizará las proyecciones de venta anuales. Y por ultimo tiene la función de investigación y desarrollo de producto.

Finanzas y Contabilidad: La función principal es analizar las razones financieras para tomar decisiones en cuanto a inversión, financiamiento y dividendos. También la función de cumplir las normas de tributación vigentes.

4.2 VISIÓN

Ser reconocido, al cabo de 10 años como la empresa líder en el mercado cafetalero gourmet a nivel nacional, con el compromiso de brindar la mejor gama de productos a nuestros clientes, posicionándonos en la mente del consumidor gracias a un café de calidad, elaborado con profesionalismo y en constante innovación de acuerdo a las tendencias mundiales.

4.3 MISIÓN

Somos una empresa dedicada a producir y comercializar el mejor café gourmet del Ecuador, con personal capacitado, alta calidad de producción, ambiente dinámico y que además mantiene procesos de producción amigables con el medio ambiente.

4.4 VALORES

- **Responsabilidad:** Cada actividad se llevará a cabo con el compromiso de ofrecer al cliente un producto de calidad, siendo mutuos con la confianza de los colaboradores.
- **Respeto:** Tanto al cliente grande como al pequeño se le demostrara excelente trato, a fin de aportar un ambiente agradable y cálido en las relaciones comerciales.
- **Lealtad:** La empresa se esforzará por mantener una actitud de compromiso del trabajador, de la empresa y de sus posibles clientes.
- **Puntualidad:** Cada compromiso que la empresa adquiera será entregado a tiempo y en las condiciones acordadas por cada parte.
- **Excelencia:** Las materias primas contarán con los respectivos controles de calidad, que aseguren obtener el mejor café gourmet y validen las expectativas de los clientes y consumidores.

4.5 OBJETIVO/ PLAZO/ESTRATEGIAS/POLITICAS POR AREA

AREA DE MARKETING			
OBJETIVO	PLAZO	ESTRATEGIA	POLÍTICA
Diversificar los productos según las necesidades y gustos de los clientes año a año.	2do Año	Investigación y Desarrollo.	Realizar encuestas y focus group cada 2 meses.
Alcanzar el 20% de participación en el mercado de café gourmet al final del cuarto	4 Año	Campañas publicitarias.	Controlar cada mes el pautaaje de las propagandas radiales y

año.			televisivas, y la correcta colocación de afiches y letreros. Cada 2 meses hacer degustaciones gratuitas en restaurantes y hoteles.
Incrementar las ventas en un 5% a lo largo de 4 años.	Anualmente		
Lograr posicionamiento de marca en la mente del consumidor de café.	3 Años	Campañas publicitarias.	Por medio de encuestas monitorear la efectividad de las campañas publicitarias trimestralmente.
AREA DE FINANZAS			
OBJETIVO	PLAZO	ESTRATEGIA	POLÍTICA
Mantener una utilidad mínima del 25% entre el costo del producto y el precio de venta.	Anualmente	Establecer alianzas con los proveedores.	Analizar constantemente los contratos y acuerdos con proveedores.

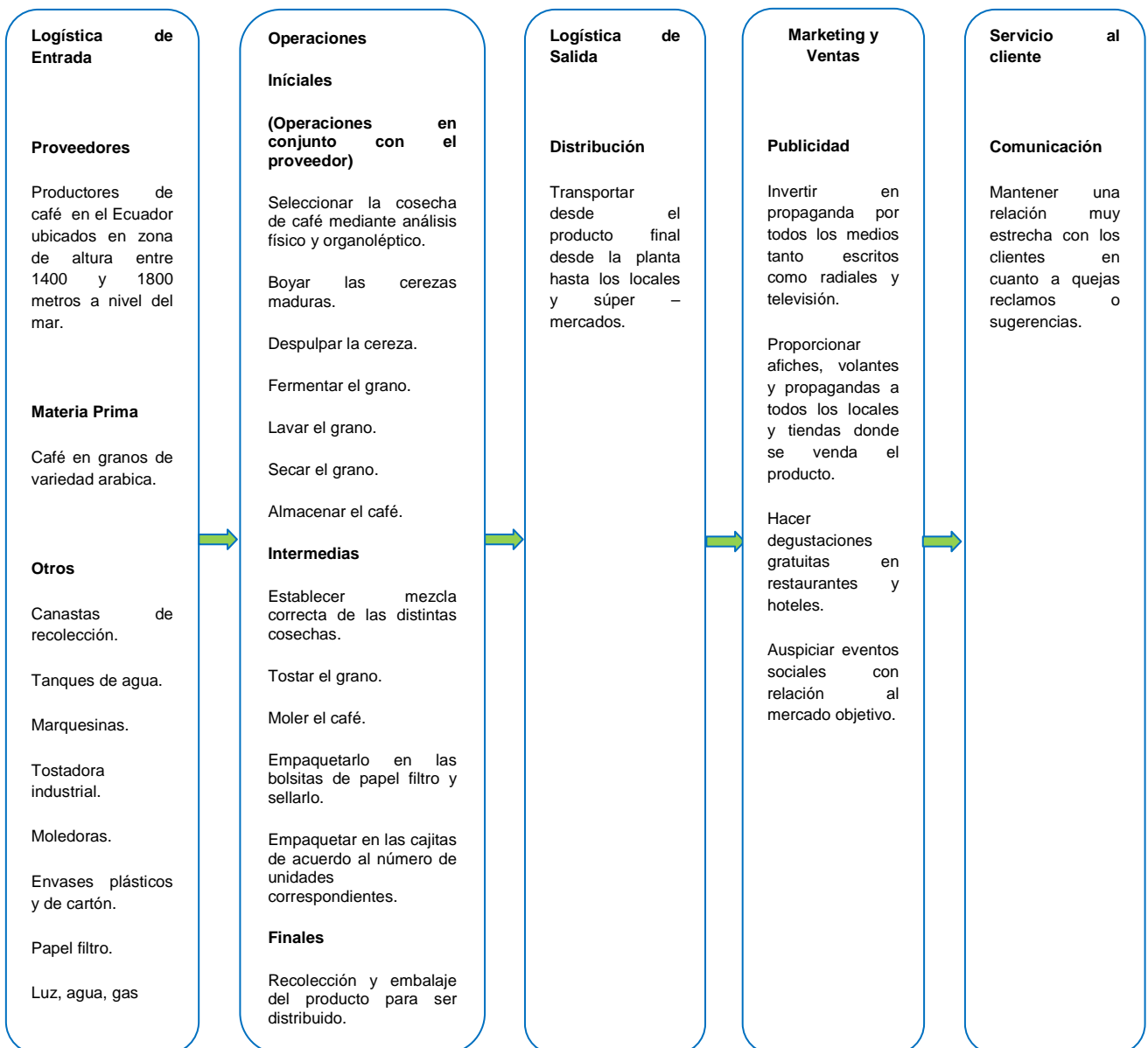
Obtener una tasa interna de retorno menor a la del costo de oportunidad (21,62%)	Anualmente	Maximizar las ventas.	Monitorear cada semana los objetivos de ventas.
RECURSOS HUMANOS			
OBJETIVO	PLAZO	ESTRATEGIA	POLÍTICA
Obtener un rendimiento mínimo del 90% de los trabajadores.	Anualmente	Conservar en buen ánimo a los trabajadores.	Dar incentivos a los trabajadores trimestralmente de acuerdo a su desempeño.
Crear cultura organizacional basada en el mejoramiento continuo para el buen funcionamiento de la empresa.	Anualmente	Capacitar a los empleados constantemente y comunicar a todo nivel.	Analizar un mes después de cada capacitación la efectividad de por medio de análisis de productividad
			Premiar al mejor empleado del mes y ofrecerle un incentivo monetario.
Contratar personas adecuadas y	3 er Año	Hacer evaluaciones para la contratación.	Evaluar mensualmente a

comprometidas a los objetivos de la empresa			cada empleado.
PRODUCCIÓN			
OBJETIVO	PLAZO	ESTRATEGIA	POLÍTICA
Mantener un control de calidad estricto en los procesos de producción para reducir el nivel de desperdicios como máximo en 1%.	Anualmente	Utilizar los recursos eficientemente.	Emitir un informe de utilización de recursos al cabo de cada semana.
Lograr que el personal cumpla y mantenga las normas de limpieza, seguridad e higiene en un 100%.	1 Año	Establecer estándares de salubridad y normas de higiene personal.	Controlar semanalmente que se mantenga los uniformes y lugar de trabajo limpio.
Lograr el 100% de productividad de las maquinas.	Anualmente	Utilizar eficientemente la capacidad de la maquina.	Realizar mantenimientos trimestralmente.

Elaborado por: Autor

Tabla 4.1

4.6 CADENA DE VALOR



ACTIVIDADES DE APOYO

Recursos Humanos: Selección, reclutamiento, capacitación, motivación al personal, seguridad de la compañía.

Administración y Finanzas: Cuadre de caja, inventarios, contabilidad interna, archivos, tributación, análisis de índices financieros, financiamiento y decisión de inversión.

Marketing: Planificación de las estrategias de venta y de promoción, por medio de publicidad mediática y programas de degustación para crear cultura de saborear un buen café, además realizara las proyecciones de venta año a año, investigar la

Elaborado por: Autor

Grafico 4.2

4.7 DEFINICION DEL PRODUCTO

CAFÉ ANDINO Cía. Ltda. es una empresa dedicada a la elaboración de café gourmet.

4.7.1 Nuestros clientes

Hombres y mujeres Ecuatorianos de 16 años de edad en adelante que acostumbran a consumir habitualmente café y que además gustan del buen sabor de un exquisito café gourmet de altura. Además supermercados mayoristas y minoristas, también cafeterías especializadas, restaurantes, hoteles y lugares de recreación que consideren dentro de sus necesidades la comodidad de preparación por lo que se comercializa en una presentación de dosis individuales.

4.7.2 Nuestros productos

Es café gourmet de altura en presentación de dosis individuales, que en su complemento esta buen sabor, buena aroma, suave textura, rico en acidez y facilidad de preparación.

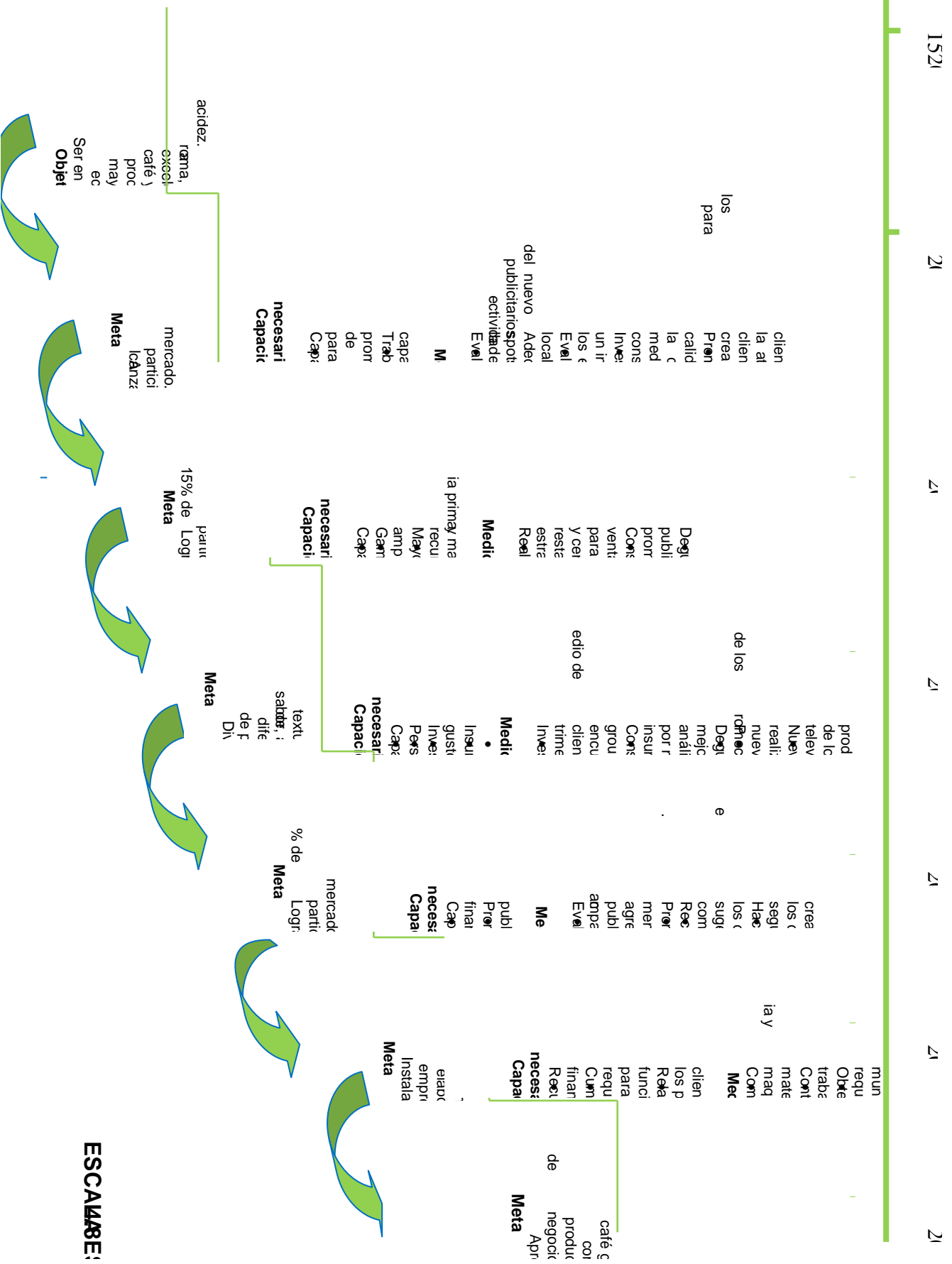
4.7.3 Nuestros mercado

El mercado se caracteriza por tener grandes competencias en gran infraestructura física y con marca bien consolidada, es decir es un mercado muy competitivo. Sin embargo el mercado del café gourmet no es muy explotado y con una tendencia creciente.

4.7.4 Objetivo Estratégico

Ser dentro del mercado de café gourmet en el Ecuador, la empresa con la mayor representación en gama de productos elaborados de café, que cuente con excelencia en calidad, aroma, sabor, textura y acidez.

Grafico 4.3



1521 21 21 21 21 21 21

E



CAPITULO V
PLAN DE MARKETING

CAPITULO V

PLAN DE MARKETING

Estructurada la empresa y existiendo oportunidad de negocio, en este capítulo se plantea las estrategias y tácticas de marketing para el lanzamiento del producto.

5.1 OPORTUNIDAD

5.1.1 Situación

Obteniendo resultados positivos tanto en el análisis del entorno como en la investigación de mercados, se estructuró la empresa “CAFÉ ANDINO CIA. LTDA.” pretendiendo elaborar un plan de marketing que permita posicionar el producto en el mercado ecuatoriano.

5.1.2 Objetivo General

Elaborar un plan de marketing definiendo estrategias y tácticas que permitan a la empresa obtener rentabilidad en el mercado de café gourmet a nivel nacional.

5.1.3 Objetivos Específicos

- Penetrar agresivamente en el mercado
- Alcanzar ventas que representen el 10% de nuestra principal competencia al final del primer año.
- Lograr una tasa de recordación de marca, comparado a la competencia al final del tercer año.
- Acaparar el 20% de participación en el mercado de café gourmet al final del cuarto año.
- Mantener una tasa de satisfacción de los clientes mayor al 90%.
- Mantener rentable el negocio

5.2 MARKETING ESTRATEGICO

5.2.1 Consumidor

5.2.1.1 Perfil

Los consumidores de Café Gourmet Andino serán hombres y mujeres del Ecuador de todo grupo social y económico que habitualmente tomen café, consumidores empresariales como los supermercados mayoristas y minoristas que incluyen cafeterías especializadas, hoteles, restaurantes, etc.

5.2.1.2 Deseos y Necesidades

Los resultados de la investigación de mercado nos indican que las personas prefieren un café de precio módico que reúna propiedades de sabor, aroma y facilidad de preparación.

5.2.1.3 Hábitos de Uso y Actitudes

El consumo de café es un hábito diario y en la investigación realizada se comprueba que 9 de cada 10 personas consumen por lo menos 2 tasas de café al día. Las preferencias al tomar café varían de acuerdo a la edad del consumidor. Pero las exigencias del cliente en cuanto a criterios de sabor, aroma, acidez, textura y prontitud en la preparación, no varía en preferencias.

5.2.2 Mercado

5.2.2.1 Estacionalidad

El café de altura tiene su temporada de cosecha en los meses de Mayo, Junio, Julio, Agosto, Septiembre y Octubre, sin embargo en los otros meses del año se puede encontrar en bodegas de almacenaje. El precio no es especulativo y no sufre variaciones.

5.2.2.2 Impacto de la Tecnología (VER ANEXO E1)

En la actualidad el café se trata por medio de procesos con distintos beneficios y que van siendo mejorados cada vez, sin embargo la tecnología para la preparación sigue siendo la misma, simplemente cambiando en detalles que faciliten al operador de la maquinaria. El impacto de la tecnología no es un carácter representativo porque la tostadora y la moladora sean de cualquier año u origen siempre cumplirán la misma función.³²

5.2.2.3 Competidores

Las principales empresas competidoras en el mercado de café gourmet (tostado-molido bajo el beneficio húmedo) son:

EMPRESA	MARCA	ORIGEN	PRECIO (Por 400 gr.)
Nestlé	Néscafe	Multinacional	\$ 5,67
Juan Valdez	Juan Valdez	Colombiana	\$ 5,96
Sweet and Coffee	Sweet and Coffee	Multinacional	\$ 4,04
Cafecom	Café de Loja	Nacional	\$ 4,24
Minerva	Café Minerva	Nacional	\$ 3,39
EL CAFE	Café Montecristi y Café Galápagos	Nacional	\$ 5,80
Café Vélez	Café de altura Vélez	Nacional	\$ 5,30

Elaborado por: Autor

Tabla 5.1

Estas empresas organizan sus actividades en producción nacional con maquinaria propia y lo distribuyen en todo el país, a excepción de Juan Valdez

³² Fuente: Economía para la gestión de Negocios – Lucía Montalvo, Paola Ortiz, Juan Terán – 2009, Pag.7, Universidad Santa María.

y Sweet and Coffe que son importadas y se caracterizan por tener distribución en cafeterías propias.

Lo importante de todas estas empresas es que tienen una cultura de innovación ya que dentro de su cartera de productos existen diversas mezclas de café.

5.2.2.4 Segmentación

Existen 2 segmentos: el primero es el grupo de consumidores, y el segundo las empresas supermercado mayoristas y minoristas.

<ul style="list-style-type: none"> • PRIMER SEGMENTO: PERSONAS CONSUMIDORAS DE CAFÉ. • <i>Segmentación geográfica:</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ○ País: Ecuador
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Segmentación demográfica:</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Género: masculino y femenino ○ Edad: 16 años en adelante. ○ Nivel socioeconómico: Bajo, medio bajo, medio, medio-alto y alto ○ Ocupación: Trabajadores, Ejecutivos, Amas de Casa, Estudiantes y todo tipo de ocupación.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Segmentación psicográfica:</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Estilo de vida: Personas que disfrutan de la buena calidad y sabor del café, y que lo consumen habitualmente. ○ Hábitos de Uso: Personas que consumen diariamente 1 o más tazas de café. Ya sea en el hogar o en cafeterías, restaurantes, hoteles, etc.

<ul style="list-style-type: none"> • SEGUNDO SEGMENTO: EMRESAS, SUPERMERCADOS Y RESTAURANTES. • <i>Segmentación geográfica:</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ País: Ecuador
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Segmentación por la relación de uso:</i> <ul style="list-style-type: none"> ○ Son todas aquellas empresas supermercados mayoristas y minoristas que puedan incluir en sus productos para la venta un café innovador y de muy buena categoría. ○ Aquellos restaurantes, cafeterías especializadas, hoteles y empresas de catering que ofrezcan en su menú café.

Elaborado por: Autor

Tabla 5.3

5.2.3 Posicionamiento del Producto

<p>Declaración de Posicionamiento:</p> <p>A toda la población ecuatoriana que va desde los 16 años de edad en adelante, y que además consuman habitualmente café.</p>	<p>Proposición de valor:</p> <p>Mercado Objetivo: Población Ecuatoriana.</p> <p>Beneficios Ofrecidos: Calidad en sabor, aroma, textura, acidez y rapidez de preparación.</p> <p>Rango de Precios: \$4,00</p>
--	--

Elaborado por: Autor

Tabla 5.4

PARTICIPACION DE MERCADO	%
Néscafe	43%
Juan Valdez	3%
Sweet and Coffee	3%
Café de Loja	10%
Café Minerva	19%
Café Montecristi y Café Galápagos	19%
Café de altura Vélez	3%

Elaborado por: Autor

Tabla 5.5

5.2.4 Estrategias de Posicionamiento:

5.2.4.1 Integración Hacia Atrás

- Mediante actividades de producción conjuntas con los propietarios de fincas cafetaleras, que aseguren que el grano de café se coseche por el beneficio húmedo y en las mejores condiciones.
- Los productores recibirá periódicamente asesoría técnica y capacitación para lograr un buen manejo de los cultivos.
- Alianzas con los productores que permitan al departamento de marketing laborar en las fincas con el fin de desarrollar nuevos sabores y productos.

5.2.4.2 Diferenciación del Producto

- Café Andino contará con un proceso de producción por beneficio húmedo, obteniendo los mejores atributos del café. Esto permitirá obtener ventaja competitiva con el resto de empresas que producen por medio de beneficio seco.
- Café Andino será café gourmet de altura; resaltando sus características de sabor, aroma, textura y acidez.
- La presentación del producto es en papel filtro listo para remojarlo en la taza de agua caliente, presentación que no la posee ningún producto en el mercado ecuatoriano.

5.2.4.3 Diferenciación en Publicidad y Promoción

- Contar con distribución nacional y a todas las regiones.
- Promocionar el producto a un precio más bajo que el de la competencia.
- Promociones publicitarias en los medios de comunicación más destacados.
- Realizar alianzas estratégicas con aerolíneas de vuelos nacionales para poder ofrecer el producto.
- Colocar stands publicitarios de degustaciones gratuitas en los centros de distribución del producto.
- Organizar eventos de catación de café en hoteles, proporcionando invitaciones personales, con el fin de poder realizar ventas inmediatas o a futuro.
- Incorporar nuevos sabores según la tendencia de consumo de los clientes, y con calidad sostenible en el tiempo.

5.3 MARKETING TACTICO

5.3.1 Producto

Café Andino es un café gourmet que reúne características importantes como son el sabor, aroma, textura, acidez y la facilidad de preparación, ya que se trata de café de altura tostado molido empacado en sobres de dosis individuales.

5.3.2 Características del Producto

5.3.2.1 Características Generales

Café Andino está hecho a base de café de la variedad arábica especial es decir que es cultivado y cosechado en condiciones privilegiadas.

Es cultivado en las regiones del territorio nacional ubicadas entre 1400 a 1800 metros de altura sobre el nivel del mar, produciendo un grano de café con mayor acidez y textura en el sabor.

Se cosecha a través de técnicas de beneficio húmedo para conservar el aroma, sabor, textura y acidez con mayor consistencia.³³

La presentación de Café Andino es en tostado – molido lo que permite saborear las reales condiciones del grano de café sin perseverantes ni insumos industriales.

Se comercializara en sobres de dosis individuales hechas de papel filtro y contenedoras de una cantidad aproximada de 20 a 30 gramos cada una. A su vez estas bolsitas serán empaquetadas en cajas de 30, 60 y 100 unidades.

Su presentación novedosa ofrece ventajas en cuanto que no se necesita de una cafetera para saborear el café tostado molido, además que el consumidor podrá tener la oportunidad de llevarlos a cualquier lado ya que se trata de bolsitas pequeñas; a este atributo lo nombramos portabilidad.

³³ VER ANEXO E2

5.3.3 Punto de Venta

5.3.3.1 Canales y Vínculos

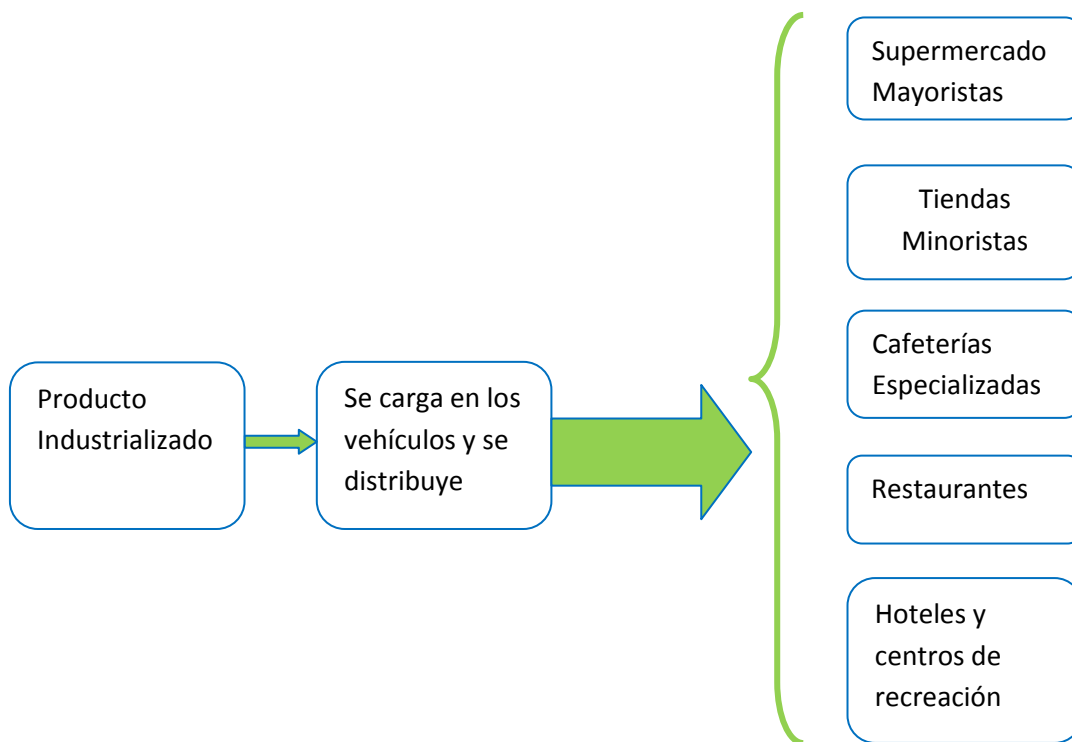
La empresa Café Andino Cía. Ltda. Se encontrara ubicada en la ciudad de quito, y sus canales de distribución serán los supermercados mayoristas y minoristas de todo el territorio nacional. También se utilizara como vínculos los restaurantes, cafeterías y hoteles para que dentro de su menú ofrezcan el producto.

5.3.3.2 Logística del Mercado

Para el proceso de distribución se contara con vehículos de la empresa que recorrerán todo el país y entregaran el producto industrializado a los compradores.

También habrá una técnica de ventas a futuro en el cual la empresa se compromete a vender el café a plazos pero con precio actual.

5.3.3.3 Distribución



Elaborado por: Autor

Grafico 5.1

5.3.4 Promoción y Publicidad

“La promoción es un medio de comunicación que permite a la empresa enviar un mensaje hacia los compradores potenciales, cuyo objetivo principal es crear una imagen de marca y un capital de notoriedad en la demanda final.”³⁴

Se realizaran de las siguientes maneras:

A través de la pagina web de la empresa, lugar en donde se ofrecerán los productos y se describirán las cualidades y ventajas que tiene frente a la competencia. Por medio de la página web los clientes podrán registrarse y hacer los pedidos, así también se podrá enviar comentarios y sugerencias.

Campañas publicitarias en los medios de comunicación, en los cuales se incluirá personajes de pantalla conocidos.

Publicidad por medio de volantes, trípticos distribuidos en cada uno de los centros donde se venda el producto, y también a través de colocación de vallas publicitarias ubicadas en la cercanía de los supermercados.

Propagandas vía mail, ya que es un medio masivo y sin costo.

Se realizara campañas por medio de stands en los centros comerciales, supermercados, tiendas, restaurantes, hoteles y centros recreativos en los que se ofrecerá degustaciones del producto y se regalaran sobres de muestras gratis.

Se organizaran campañas de catación para los especialistas, que tendrán lugar en todas las regiones del país y se invitaran a todos los técnicos cafetaleros, organizaciones y gremios.

Propagandas en la prensa escrita de circulación nacional una semana todos los días cada mes, en las páginas principales.

Patrocinios a eventos relacionados con el publico objetivo, y en estos se incluirá modelos que proporcionen a la gente material BTL como llaveros, agendas y demás recuerdos que ayuden a posicionar la marca.

Para el lanzamiento se organizara un evento de catación y degustación gratuita en las ciudades de Quito, Guayaquil, Manta, Portoviejo y Loja; en los que se

34 Fuente: Jean-Jacques Lambin, Marketing Estratégico, Pag: 531

pondrán stands con catadores profesionales para orientación a las personas sobre la educación de un buen café. Y se invitara a los representantes de la ciudad, los dueños de supermercados, restaurantes, tiendas minoristas, cafeterías especializadas, hoteles, centros recreativos y demás empresas de la localidad.

5.3.4.1 Marca / Diseño



Elaborado por: Autor

Grafico 5.2

5.3.5 Presupuesto

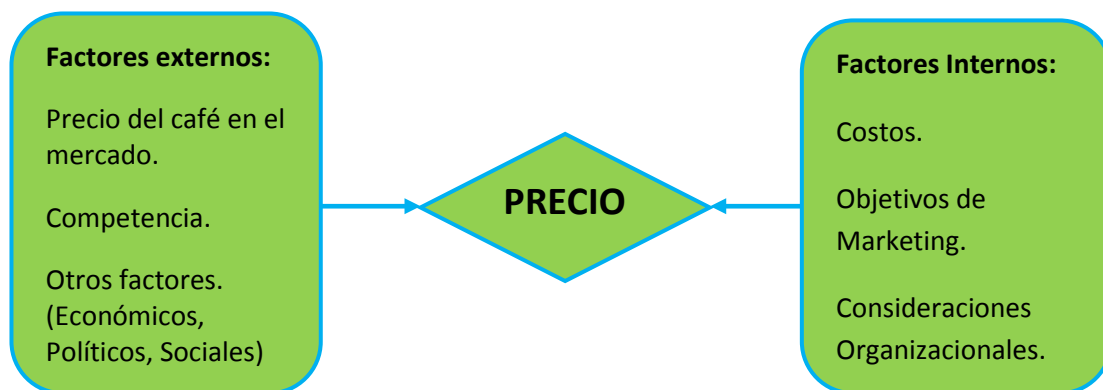
AÑO 1			
PROPAGANDA PRENSA ESCRITA			
DIARIO/REVISTA DE PUBLICACION	CANTIDAD DE PUBLICACIONES	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL
EL COMERCIO	240	5,6	1344
EL UNIVERSO	240	6	1440
LA HORA	24	75	1800
DIARIO CRONICA	24	100	2400
VISTAZO	12	640	7680
TOTAL			14664
PROPAGANDAS TELEVISIVAS			
CANAL DE EMISION	CANTIDAD DE EMISIONES	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL
TELEAMAZONAS	24	650	15600
TOTAL			15600
IMAGEN CORPORATIVA			
		COSTO UNIT.	COSTO TOTAL
CARLOS LUIS MORALES		2500	2500
TOTAL			2500
PUBLICIDAD GENERAL			
DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL
PAGINA WEB	1	200	200
VOLANTES	20000	0,02	400
FOLLETOS/TRIPTICOS/DIPTICOS	10000	0,13	1300
CAMPAÑAS DE CATAACION	6	300	1800
PATROCINIO DE EVENTOS	6	100	600
OBJETOS PROMOCIONALES	3000	0,4	1200
TOTAL			5500
EVENTO DE INAUGURACION			
DETALLE	CANTIDAD	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL
SALON DE ACTOS	5	70	350
AMPLIFICACION	5	50	250
CATADORES	4	25	100
COMIDA/BEBIDA	5	200	1000
INVITACIONES	500	0,1	50
TOTAL			1750
TOTAL GENERAL AÑO 1		40014	

Elaborado por: Autor

Tabla 5.6

5.3.6 Precio

El precio del producto se estableció a de acuerdo a los resultados de la investigación de mercado, a los costos de producción, precios de la competencia y elasticidad del mercado. A continuación se refleja de manera grafica los factores influyentes en la determinación del precio.



Elaborado por: Autor

Grafico 5.3

Los precios del producto de acuerdo a sus presentaciones son:

	GRAMOS X BOLSITA	BOLSITAS	GRM. TOTAL	PRECIO
PAQUETE DE 30 UNIDADES	20	30	600	3.75
PAQUETE DE 60 UNIDADES	20	60	1200	7.00
PAQUETE DE 100 UNIDADES	20	100	2000	10.00

Elaborado por: Autor

Tabla 5.7

5.3.7 Proyección de Ventas

La realización se baso en los siguientes supuestos:

Las ventas del último año de la empresa EL CAFÉ en su producto café Montecristi fueron de 753.200 Kg. Se tomo de aquel producto ya que ese es la

VENTAS DE CAFÉ ANDINO							
753200 K.G.	TOTAL DE VENTAS EN K.G. DEL ULTIMO AÑO DE CAFÉ MONTECRISTI	*	10%	PORCENTAJE QUE ESPERA CUBRIR CAFÉ ANDINO	=	75320 K.G.	VENTAS ANUALES DE CAFÉ ANDINO

principal competencia para CAFÉ ANDINO, y según los objetivos de Marketing se espera cubrir el 10% de aquellas ventas.

Elaborado por: Autor

Tabla 5.8

Para pronosticar los escenarios de ventas del negocio se tomo en cuenta la tasa de crecimiento de la producción de café tostado molido del sector cafetalero. Y se detalla a continuación:

TASA DE CRECIMIENTO	
PESIMISTA	3,2
NORMAL	4,8
OPTIMISTA	6,8

Fuente: COFENAC³⁵

Elaborado por: Autor

Tabla 5.9

La capacidad de producción instalada de la empresa es de 9600 Kg. Mensuales.

DISTRIBUCION DE LA PRODUCCION	
PAQUETE DE 30 UNIDADES	60%
PAQUETE DE 60 UNIDADES	30%
PAQUETE DE 100 UNIDADES	10%

Elaborado por: Autor

Tabla 5.10

³⁵ Fuente: : Producción de Café; <http://www.cofenac.org/produccion.php?id=24>

VENTAS GENERALES EN DOLARES					
AÑOS	1	2	3	4	5
OPTIMISTA					
PAQ. 30 BOLSITAS	301656,60	322169,25	344076,76	367473,98	392462,21
PAQ. 60 BOLSITAS	140773,08	150345,65	160569,15	171487,86	183149,03
PAQ. 100 BOLSITAS	40220,88	42955,90	45876,90	48996,53	52328,29
TOTAL	482650,56	515470,80	550522,81	587958,36	627939,53
ESPERADO					
PAQ. 30 BOLSITAS	296007,60	310215,96	325106,33	340711,44	357065,58
PAQ. 60 BOLSITAS	138136,88	144767,45	151716,29	158998,67	166630,61
PAQ. 100 BOLSITAS	39467,68	41362,13	43347,51	45428,19	47608,74
TOTAL	473612,16	496345,54	520170,13	545138,30	571304,93
PESIMISTA					
PAQ. 30 BOLSITAS	291488,40	300816,03	310442,14	320376,29	330628,33
PAQ. 60 BOLSITAS	136027,92	140380,81	144873,00	149508,94	154293,22
PAQ. 100 BOLSITAS	38865,12	40108,80	41392,29	42716,84	44083,78
TOTAL	466381,44	481305,65	496707,43	512602,06	529005,33

Elaborado por: Autor

Tabla 5.11

5.4 CONTROL

También se utilizarán los siguientes controles para medir la efectividad del plan de marketing:

- **Control del Plan Anual:** Examinar que los resultados previstos sean alcanzados, mediante el análisis del cumplimiento de las ventas, los gastos comerciales, participación en el mercado, análisis financiero y comportamiento de los consumidores.
- **Control de Rentabilidad:** Basados en la determinación de la rentabilidad del producto, clientes y canales de distribución.
- **Control de Eficiencia:** Evaluación de la contribución de los gastos comerciales en el desarrollo del negocio, para esto se realizará el análisis de la efectividad de la promoción, distribución y publicidad.
- **Control Estratégico:** Analizando si el negocio cumple con las metas estratégicas, según lo expuesto en Gestiópolis³⁶, “el avance, la eficiencia, la eficacia y efectividad” en el desarrollo de las actividades del mismo.

³⁶ Fuente: www.gestiopolis.com/canales6/mkt/mercadeopuntocom/control-estrategico.htm



CAPITULO VI
ANALISIS FINANCIERO

CAPITULO VI

ANALISIS FINANCIERO

6.1 SUPUESTOS

- “CAFÉ ANDINO” es una empresa de responsabilidad limitada y operara en la ciudad de Quito.
- El plan se proyectara a 5 años, en tres escenarios: optimista, esperado y pesimista. Todos los cálculos se harán en dólares americanos y a precios constantes.
- La Inversión Inicial asciende a \$ 173832,66. (Ver anexo F1).
- El capital de trabajo se calculo para dos meses de operación por valor de \$ 64078,08. (Ver anexo F2).
- La depreciación de los equipos de trabajo, equipos de computación, muebles y enseres será mediante el método lineal conforme a la ley ecuatoriana. (Ver anexo F3).
- La estructura Capital está conformada de la siguiente forma:
 - Primera alternativa: 100% de la inversión inicial será con recursos propios.
 - Segunda alternativa: 40% financiado con LA Corporación Financiera Nacional y el 60% con recursos propios. (Ver anexo F4).
- Se contratara un crédito por \$ 69533,06 a 5 años y a una tasa de interés de 10,15%. (Ver anexo F5).
- La amortización de los diferidos (gastos de constitución y adecuación de la empresa) se hará a 5 años. (Ver anexo F6).
- La proyección de ventas se realizó en el Capítulo V Plan de Marketing. Ver pagina 59 – tabla 5.11
- La nómina se calculó a cinco años. (Ver anexo F7).
- Los gastos de marketing se detalla en Capítulo V Plan de Marketing. Ver pagina 56 – tabla 5.6

- Los costos fijos y variables se detallan en el anexo F8.
- Los gastos administrativos se pueden ver en el anexo F9.
- El precio de los productos se analizan en el anexo F10.
- El costo de oportunidad es de 21,62%. (Ver anexo F11).
- El costo de venta se calculo por medio de los costos unitarios y las unidades de producción. (Ver anexo F12).
- Los Flujos de efectivo fueron realizados tomando en cuenta a los tres escenarios y en las dos alternativas: optimista, normal y pesimista sin financiamiento y con financiamiento; también se calculo el VAN y el TIR. (Ver anexo F13).

6.2 ANALISIS FINANCIERO:

6.2.1 Valor Actual Neto (VAN)

El VAN es la cantidad o el valor que se crea el día de hoy como resultado de haber realizado una inversión futura.³⁷ O en otras palabras es la cantidad que resulta el día de hoy, descontando a una tasa de oportunidad una serie de flujos de efectivo futuros. Y que el resultado será favorable si es positivo y desfavorable si es negativo.

A continuación se resume los siguientes resultados en sus respectivos escenarios:

VALOR ACTUAL NETO		
ESCENARIOS	PROYECTO SIN APALANCAMIENTO	PROYECTO APALANCADO
OPTIMISTA	125700,76	148501,75
ESPERADO	102641,81	122977,75
PESIMISTA	83055,43	103391,36

Elaborado por: Autor

Tabla 6.1

³⁷ Fuente: Fundamentos de Finanzas Corporativas, Roos- Westerfield-Jordan, pagina #268.

En esta tabla se puede observar que el VAN es positivo con o sin apalancamiento, sin embargo muestra cantidades más elevadas en el proyecto con deuda, lo que nos quiere decir que de esta forma es más rentable la inversión.

6.2.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

Es la tasa de descuento que hace que el VAN de una inversión sea igual a cero.³⁸ Es decir que no habrá ganancia ni pérdida en el proyecto. La TIR es aceptable si es superior al rendimiento requerido.

A continuación se muestra los siguientes resultados:

TASA INTERNA DE RETORNO		
ESCENARIOS	PROYECTO SIN APALANCAMIENTO	PROYECTO APALANCADO
OPTIMISTA	45,95%	64,25%
ESPERADO	41,99%	58,18%
PESIMISTA	38,51%	53,24%

Elaborado por: Autor

Tabla 6.2

Estos resultados demuestran que se cumple que la TIR es superior a la tasa de rendimiento o costo de oportunidad empleado en el proyecto (21,62%). Esto quiere decir que es rentable la inversión.

³⁸ Fuente: Fundamentos de Finanzas Corporativas, Roos- Westerfield-Jordan, pagina #281.

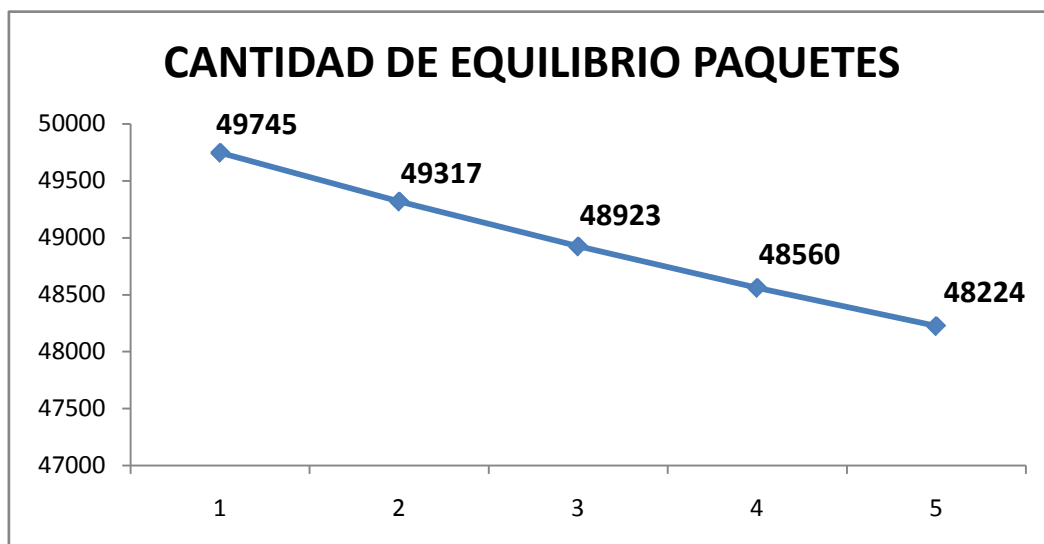
PUNTO DE EQUILIBRIO					
	COSTO y GASTO	COSTOS UNITARIOS	PRECIO	P E (Q) PAQ.	P E (\$)
AÑO 1	149310,40	3,10	6,10	49745	303442,72
AÑO 2	149310,40	3,07	6,10	49317	300832,71
AÑO 3	149310,40	3,05	6,10	48923	298429,25
AÑO 4	149310,40	3,03	6,10	48560	296213,38
AÑO 5	149310,40	3,00	6,10	48224	294168,22

6.3 PUNTO DE EQUILIBRIO

Es el nivel de ventas o de cantidad producida que genera una utilidad neta de cero en un proyecto.³⁹ En este punto son iguales los ingresos y los costos.

Elaborado por: Autor

Tabla 6.3



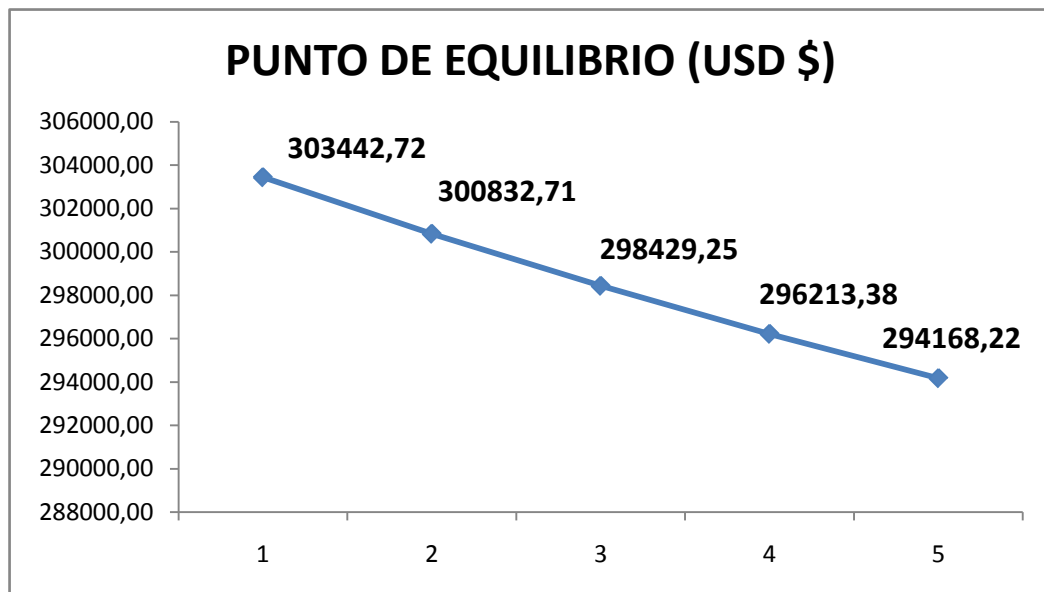
Elaborado por: Autor

Tabla 6.4

³⁹ Fuente: Fundamentos de Finanzas Corporativas, Roos- Westerfield-Jordan, pagina #357.

Como se puede observar la cantidad de equilibrio esta representada en paquetes y por lo menos la empresa deberá vender aquello para cubrir los costos fijos y variables. Y así no tener pérdida pero tampoco ganancia.

La cantidad monetaria donde los ingresos son iguales a los costos se detalla a continuación.



Elaborado por: Autor

Tabla 6.5

En ambos términos monetario y cantidad, el punto de equilibrio disminuye a través del tiempo; esto es porque el costo unitario es cada año menor debido a que la producción es masiva y reduce los costos fijos.



CAPITULO VII

ACCIONES DE CONTINGENCIA

CAPITULO VII

ACCIONES DE CONTINGENCIA

Siendo favorable el estudio financiero, y a para poner en marcha la empresa es necesario tener en cuenta posibles riesgos que puedan afectar al negocio. En el presente capitulo se detallan estrategias para contrarrestar y evadir aquellos factores amenazantes.

7.1 Demanda superior a la proyectada

El mercado solicita mayor cantidad de productos.

Solución:

- Contratar mayor número de personal, y realizar doble o triple turno al día de acuerdo a las necesidades.
- Capacitación al nuevo personal para que se adapte lo más pronto posible.

7.2 Demanda inferior a la proyectada

La proyección de ventas es más baja que en los escenarios proyectados.

Solución:

- Penetrar en nuevos mercados con descuentos y promociones.
- Enfocar los esfuerzos en las ventas a futuro por medio de ventas personales.
- Ampliar las campañas publicitarias.

7.3 Aumento del costo de la materia prima

Los insumos de producción se ven afectados por las irregularidades del mercado y aumentan su precio.

Solución:

- Preparar las finanzas de la empresa para estar preparado ante un aumento de los costos.
- Trasladar al precio lo respectivo para no trabajar a pérdida.
- Reducir costos fijos al máximo para que el costo unitario no se vea afectado.



CAPITULO VIII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPITULO VIII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 Conclusiones:

- El sector cafetalero tiene gran importancia en el Ecuador en orden social, económico y ecológico, pero a partir del 2000 ha tenido descenso en su producción; es por esto que el país se ha preocupado en invertir generosas cantidades (US\$3.198.635) en la renovación de cafetales; y así aquello representa oportunidades para el negocio.
- El precio internacional del café es una variable significativa por lo que alrededor del 50% de la producción es destinada a la exportación, pero asimismo existen numerosos agricultores en todos los territorios del país que facilitan la tarea de proveeduría.
- Ecuador es considerado un país con excelente infraestructura industrial cafetalera por las grandes empresas procesadoras, y se puede decir que existen niveles de competencia muy altos.
- Los consumidores de café son habituales, tanto así que consumen café por lo menos dos veces al día. Y actualmente el consumo per capita esta en 1,5 Kg al año; podemos decir con esto que el café es un producto de consumo masivo y que a futuro presenta tendencias crecientes.
- Los jóvenes y adultos tienen preferencias diferentes en cuanto al consumo del café, mientras los primeros prefieren asistir a cafeterías los otros disfrutan la bebida en su hogar o su trabajo.

- El mercado de café gourmet no es explotado en el país, y siendo la cultura cafetalera muy amplia en cuanto a sus productos y criterios de calidad se puede augurar muchas oportunidades para el negocio.
- La investigación de mercado demostró que un 90% de las personas consumirían un café con presentación en dosis individuales.
- Con los antecedentes anteriores se crea la empresa Café Andino Cía. Ltda. ya para que tenga éxito se requiere contar con el personal técnicamente capacitado.
- En el estudio financiero realizado se demuestra escenarios atractivos para el negocio, siendo la mejor alternativa trabajar con apalancamiento donde en el mejor de los casos la TIR es 64,25% y el VAN \$148501,75.
- Finalmente se puede concluir que el presente plan de negocios es rentable, y es viable la alternativa de implantar una empresa dedicada al procesamiento de café tostado molido con características gourmet

8.2 Recomendaciones:

- Una vez obtenidos resultados positivos del entorno y la investigación de mercados se recomienda implantar el plan de negocios a la vida real.
- Es necesario estar pendiente de las variaciones de precio de los insumos de producción especialmente el grano de café.
- Anualmente reformular las campañas publicitarias de manera que no sea vuelvan corrientes y poco atractivas.



BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- **POOLE DAVID**, Algebra Lineal, Cengage Learning, Segunda Edición, 2007.
- **KOTLER PHILIP Y AMSTRONG GARY**, Fundamentos de Marketing, Pentrice Hall, Sexta Edición, 2006.
- **GALINDO EDWIN**, Estadística Aplicada, Mc Graw Hill, Cuarta Edición, 2006.
- **LAMBIN JEAN-JACQUES**, Marketing estratégico, Mc Graw Hill, Tercera Edición.
- **ROSS-WESTERFIELD-JORDAN**, Fundamentos de Finanzas Corporativas, Mc Graw Hill, Quinta Edición.
- **FRED R. DAVID**, Conceptos de Administración Estratégica, Pearson Educación, Quinta Edición.
- **NARESH K. MALHOTRA**, Investigación de Mercados, Pearson Educación, Cuarta Edición, 2004.

PUBLICACIONES

- Economía para la Gestión de Negocios, Lucia Montalvo, Paola Ortiz, Juan Terán, Universidad Santa María.

INTERNET

- www.bce.fin.ec
- www.cofenac.org
- www.anecafe.org
- www.inec.gov.ec
- www.mmrree.gov.ec
- www.cne.gov.ec
- www.sica.gov.ec
- www.espol.edu.ec
- www.wikipedia.org
- www.diarioeldiario.com.ec



ANEXOS C

ANEXO C1

CUESTIONARIO DE LOS GRUPOS FOCALES

1.- Presentación de los participantes del grupo focal:

Nombre:

Edad:

Ocupación:

2.- ¿Usted toman café?

3.- ¿Cuántas veces al día toma café?

4.- ¿En que momento del día prefiere tomar café?

5.- ¿Qué tipo de café es el que más le gusta?

6.- ¿Con que acompaña generalmente su bebida?

7.- ¿Dónde generalmente consume café?

8.- ¿Qué criterios son los más importantes en una taza de café?

Aroma

Sabor

Facilidad de preparación

Precio

Marca

9.- ¿Qué marca de café consume?

10.- ¿Dónde generalmente compra café?

11.- ¿En que situación ordinaria le vienen las ganas de tomar café?

ANEXO C2

CUESTIONARIO DE LAS ENTREVISTAS A EXPERTOS

Preguntas a nivel nacional:

- 1.- ¿Qué tipo de café se produce en el Ecuador?
- 2.- ¿En que región se produce la mejor calidad de café?
- 3.- ¿Qué oportunidades atraviesa el sector cafetalero en el Ecuador?
- 4.- ¿Qué se puede hacer para mejorar la producción de café en el Ecuador?
- 5.- Las empresas productoras de café en el Ecuador según su opinión ¿Qué ventajas competitivas tienen?
- 6.- ¿Los productores de café tienen gremios o asociaciones organizadas?

Preguntas a nivel de proceso:

- 1.- ¿Cuántos tipos de beneficio existen en la producción de café?
- 2.- ¿Qué beneficio es el más utilizado en el país?
- 3.- ¿Cuál es el proceso para producir café tostado molido?
- 4.- ¿Presenta dificultades esta producción?
- 5.- ¿Qué ventajas y desventajas presenta la calidad del café ecuatoriano frente al de otros países?
- 6.- Según su experiencia, ¿Cuál es la tendencia del precio del café?

Preguntas acerca de Café Gourmet

- 1.- ¿Qué es un café gourmet?
- 2.- ¿Qué fortalezas y que debilidades tiene la producción de café gourmet?
- 3.- ¿Cuál es su opinión acerca de un café de altura en presentación de dosis individuales?

ANEXO C3

ENCUESTA

La presente encuesta se realiza con la finalidad de determinar el hábito de consumo de café en el Ecuador con la ayuda de la información proporcionada por las respuestas de los encuestados.

Por favor para completar la encuesta sírvase a leer las preguntas cuidadosamente por completo, y luego señale sus respuestas con una "x" en el espacio respectivo. Agradecemos su valioso tiempo y su sinceridad. ☺

EDAD:

SEXO: MASCULINO _____ FEMENINO _____

OCUPACION o PROFESION:

1) ¿Usted toma café?

- Si
- No

Nota: Continúe solamente si toma café. Caso contrario agradecemos su colaboración. ☺ MUCHAS GRACIAS

2) ¿Cuántas veces al día toma café?

- Una vez al día.
- Dos veces al día.
- Tres veces al día.
- Más de tres veces al día.

3) ¿Cómo prefiere usted tomar su café?

- Cargado
- Semicargado
- Ligero

4) ¿En qué momento toma café? (Señale solo una opción)

- En la mañana.
- Al medio día
- En la noche.
- En todo momento.

5) ¿Qué tipo de café consume? (Puede señalar más de una opción)

- Soluble
- Tostado Molido
- Expreso
- Cappuccino
- Cafés saborizados

6) ¿Con que acompaña generalmente el café? (Puede señalar más de una opción)

- Azúcar
- Azúcar Light
- Canela
- Vainilla
- Crema
- Otros

Cuales:

7) ¿Dónde generalmente toma café? (Puede señalar más de una opción)

- En la casa
- Restaurantes
- Trabajo
- Cafeterías especializadas.

8) ¿Cómo calificaría los siguientes criterios respecto al café?

- Aroma

Nada importante () *Poco importante* () *Importante* () *Muy Importante* () *Imprescindible* ()

- Sabor

Nada importante () *Poco importante* () *Importante* () *Muy Importante* () *Imprescindible* ()

- Facilidad de preparación

Nada importante () *Poco importante* () *Importante* () *Muy Importante* () *Imprescindible* ()

- Precio

Nada importante () *Poco importante* () *Importante* () *Muy Importante* () *Imprescindible* ()

- Marca

Nada importante () *Poco importante* () *Importante* () *Muy Importante* () *Imprescindible* ()

9) ¿Cuanto gastaría mensualmente en café (\$ Dólares)? (Señale solo una opción)

- Menos de \$10.

- Entre \$10 y \$20.

- De \$20 a \$30.

- Más de \$30.

10) ¿Qué marcas de café consume usted?

11) ¿Consumiría un café con presentación en bolsitas similar a las de té?

- Si

- No

12) ¿Dónde generalmente compra café? (Puede señalar más de una opción)

Supermaxi	<input type="checkbox"/>
Mi Comisariato	<input type="checkbox"/>
Tía	<input type="checkbox"/>
AKI	<input type="checkbox"/>
Tiendas de barrio	<input type="checkbox"/>
Restaurantes	<input type="checkbox"/>
Cafeterías especializadas	<input type="checkbox"/>

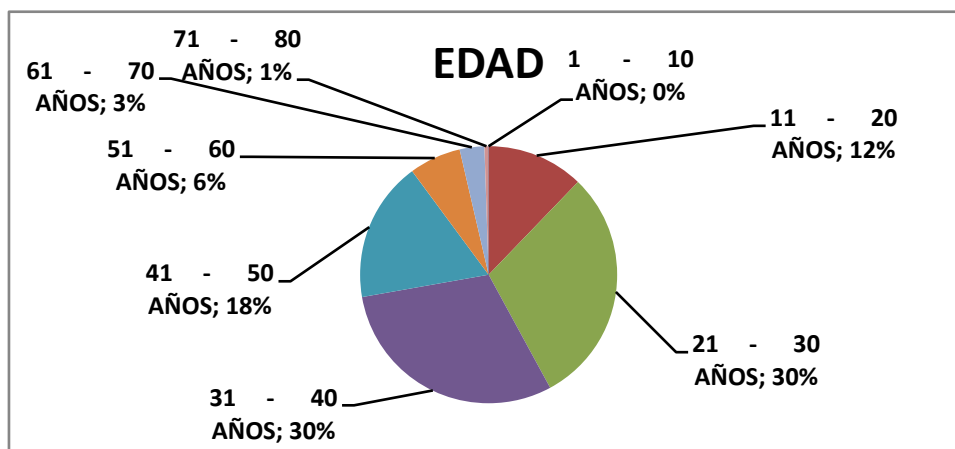
13) Nivel de ingresos:

• Menos de \$500	<input type="checkbox"/>
• Entre \$500 y \$1000	<input type="checkbox"/>
• Entre \$1500 y \$2000	<input type="checkbox"/>
• Más de \$2000	<input type="checkbox"/>

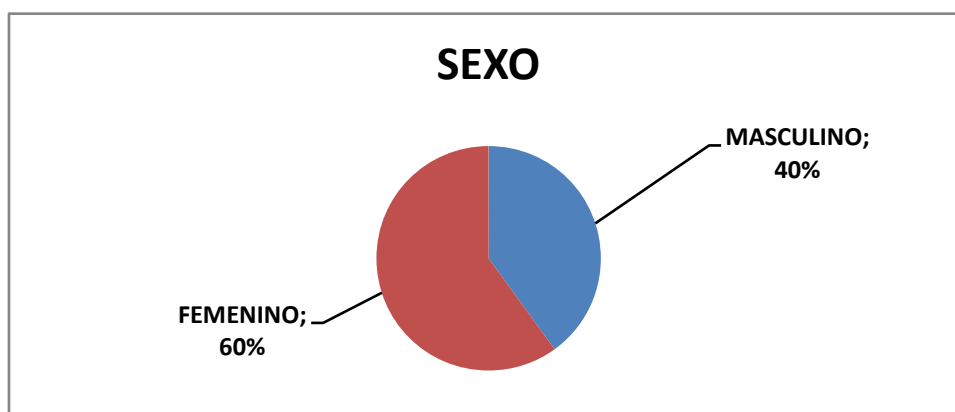
GRACIAS POR SU GENTIL COLABORACION 😊

ANEXO C4

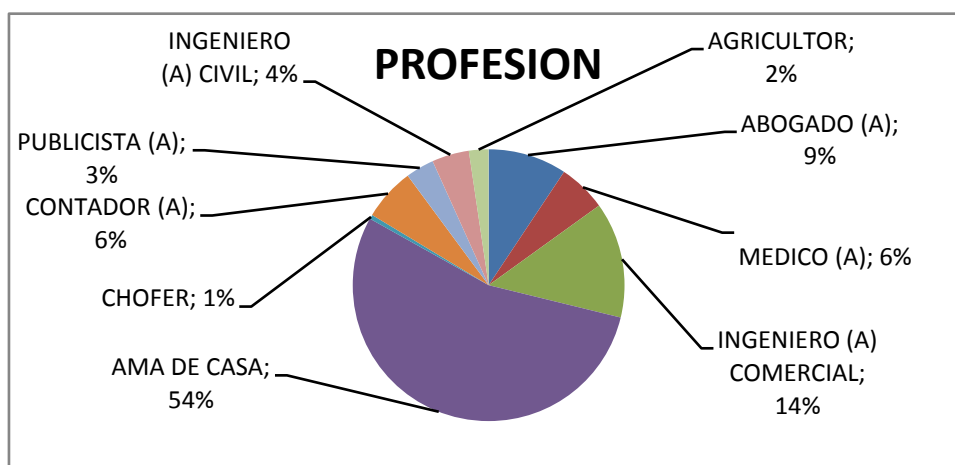
TABULACION



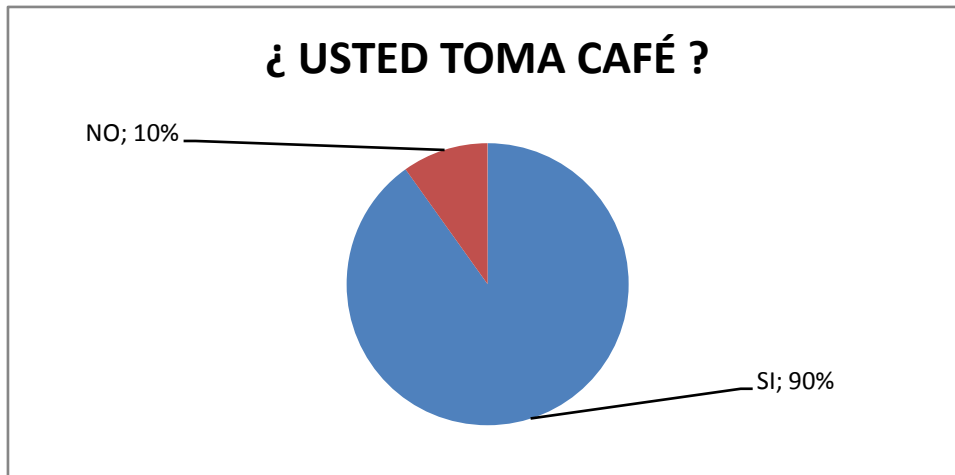
Elaborado por: Autor



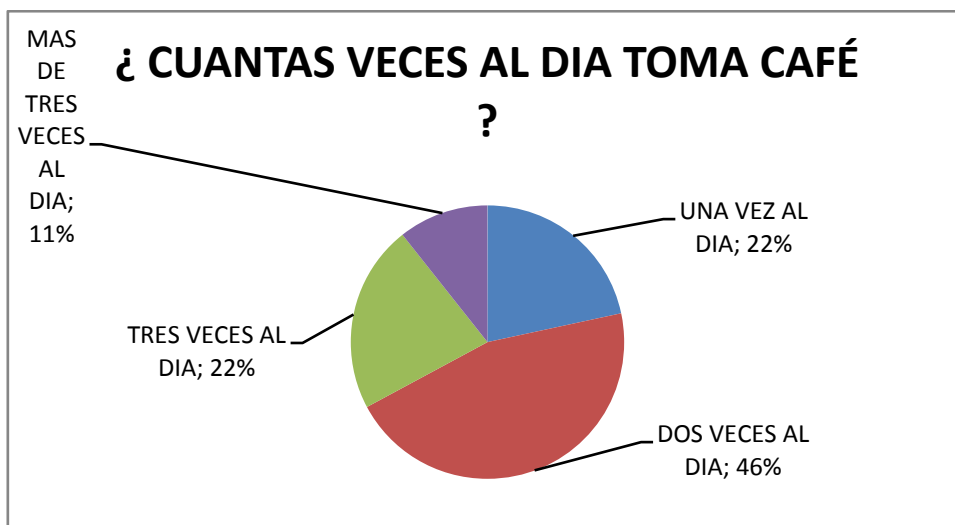
Elaborado por: Autor



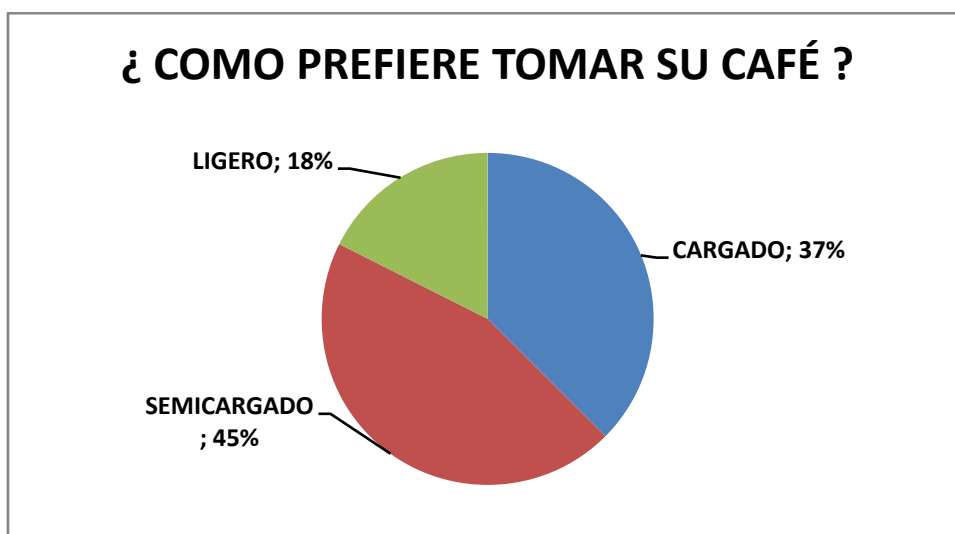
Elaborado por: Autor



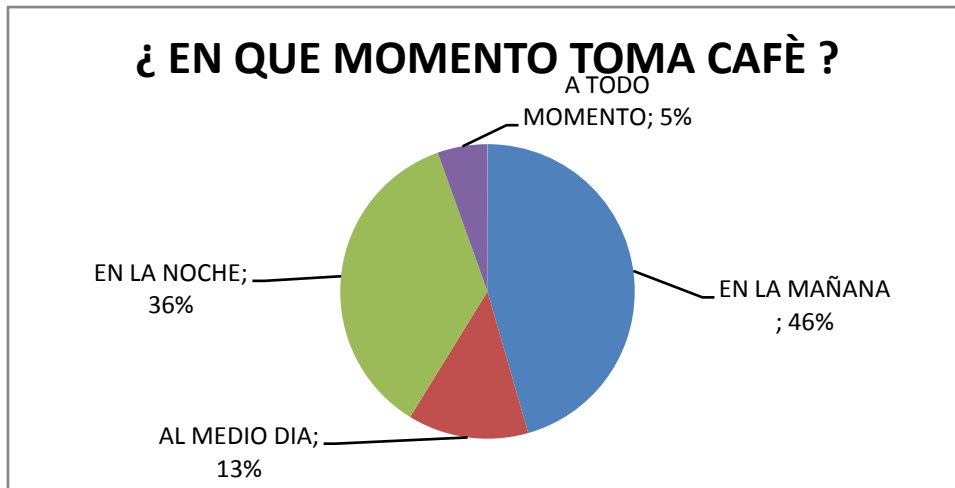
Elaborado por: Autor



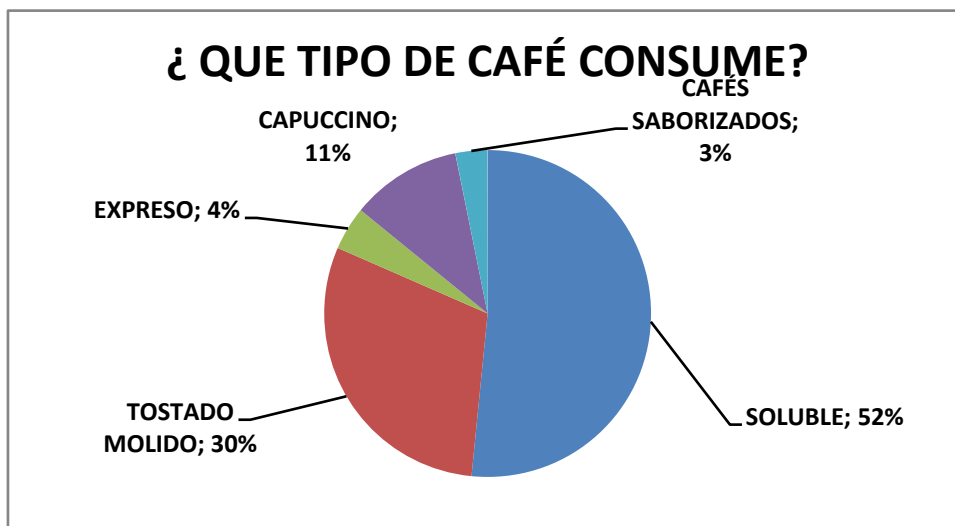
Elaborado por: Autor



Elaborado por: Autor



Elaborado por: Autor

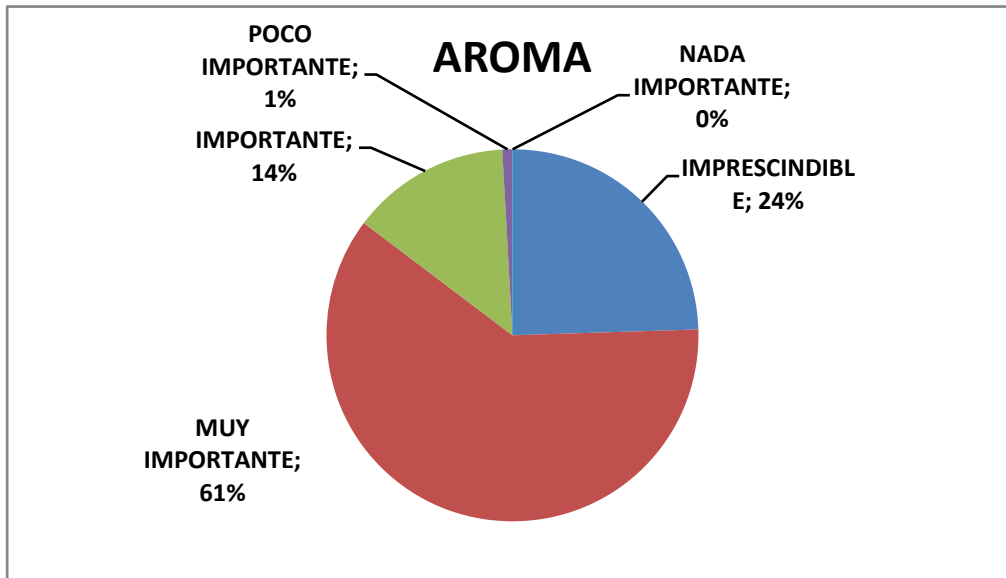


Elaborado por: Autor

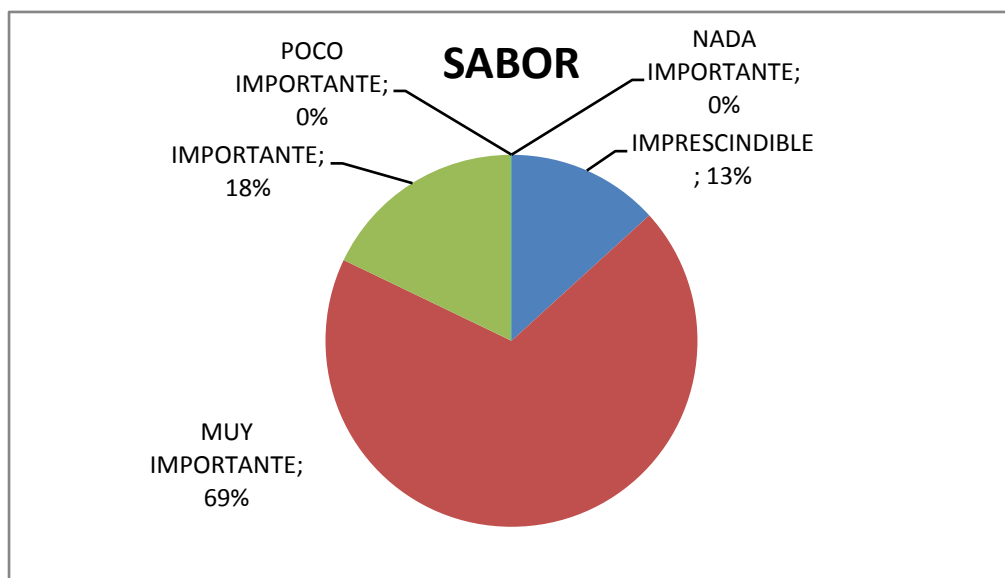


Elaborado por: Autor

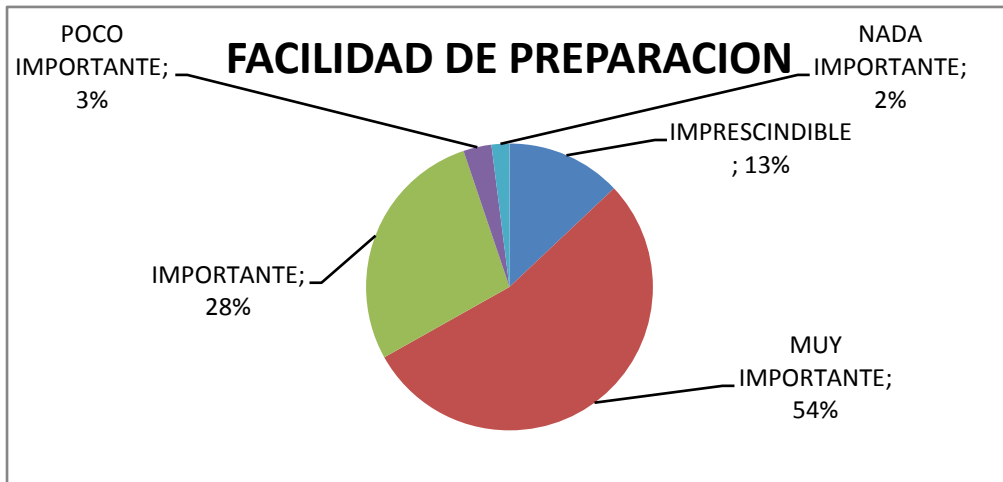
¿ COMO CALIFICARIA LOS SIGUIENTES CRITERIOS RESPECTO AL CAFÉ ?



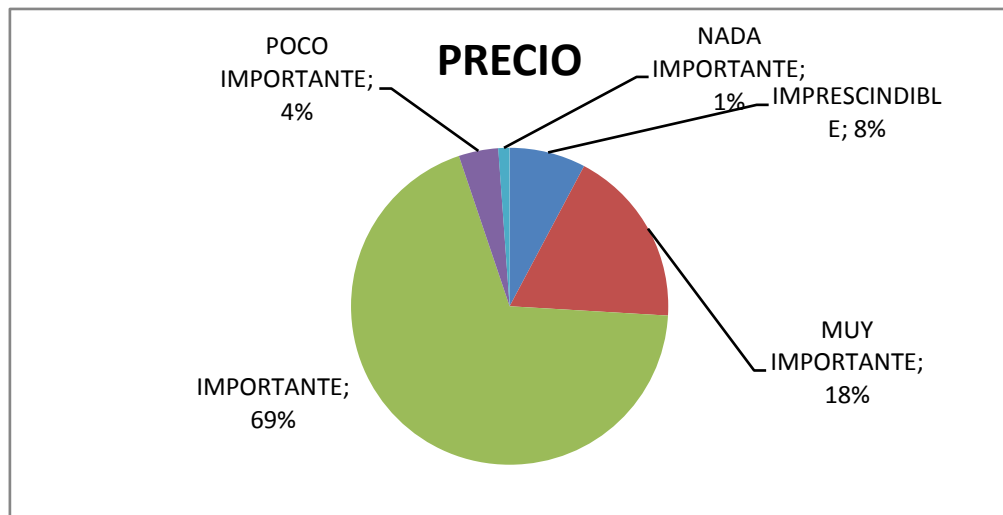
Elaborado por: Autor



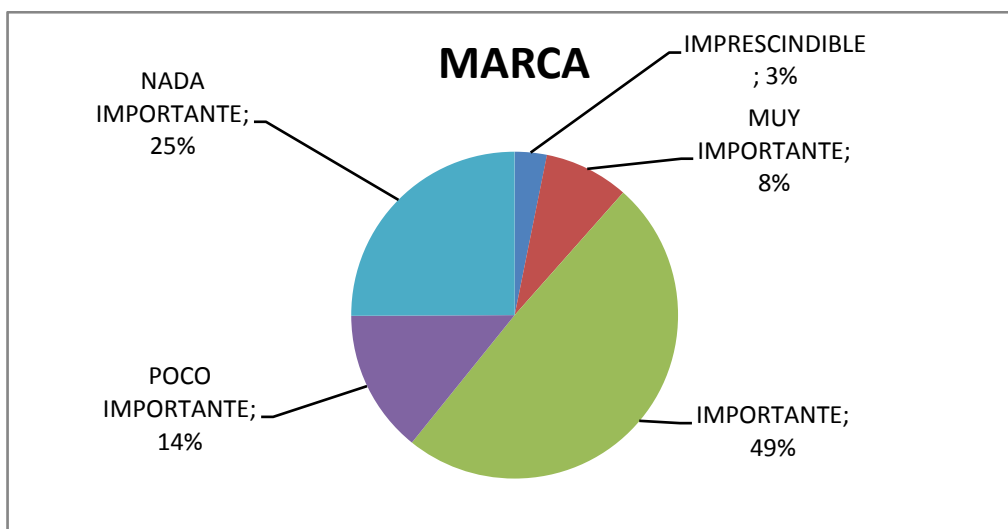
Elaborado por: Autor



Elaborado por: Autor

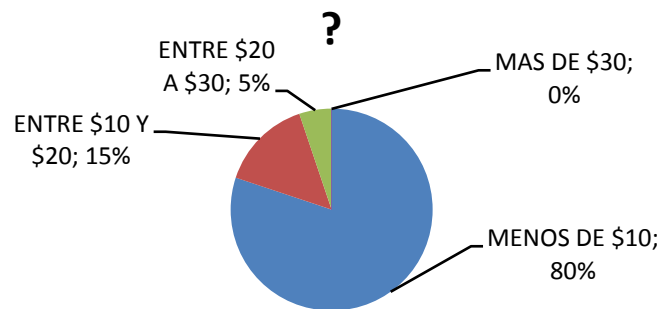


Elaborado por: Autor



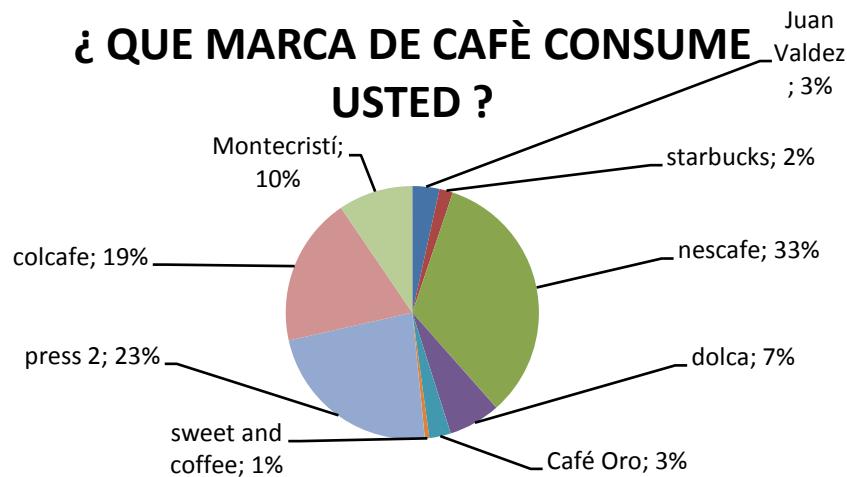
Elaborado por: Autor

¿ CUANTO GASTARIA USTED AL MES EN COMPRAR CAFÉ PARA EL HOGAR



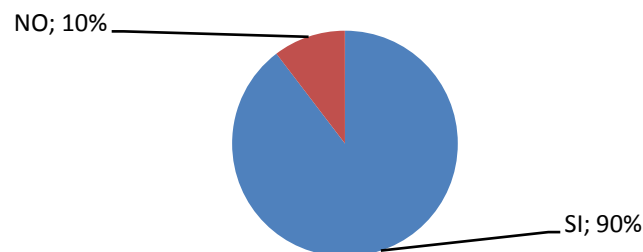
Elaborado por: Autor

¿ QUE MARCA DE CAFÈ CONSUME USTED ?

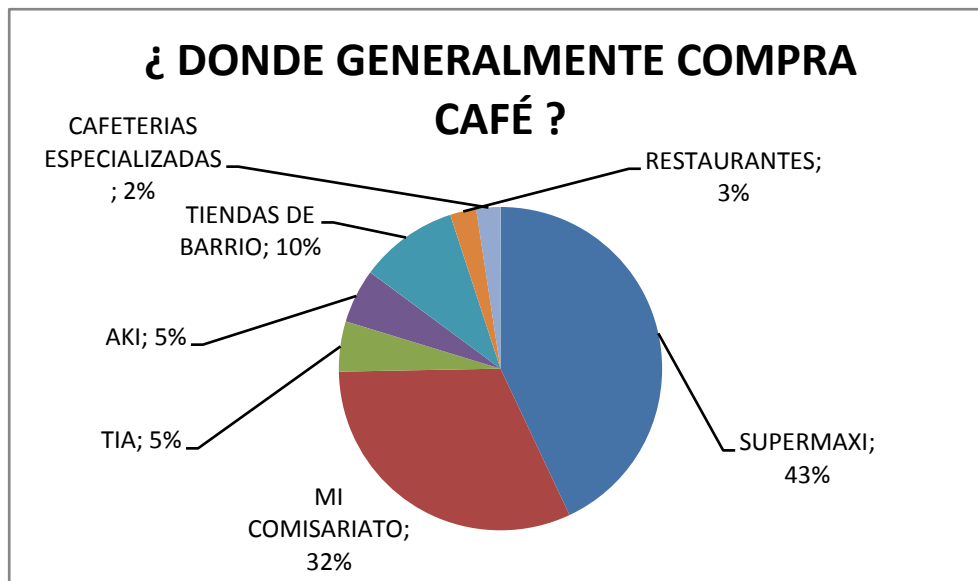


Elaborado por: Autor

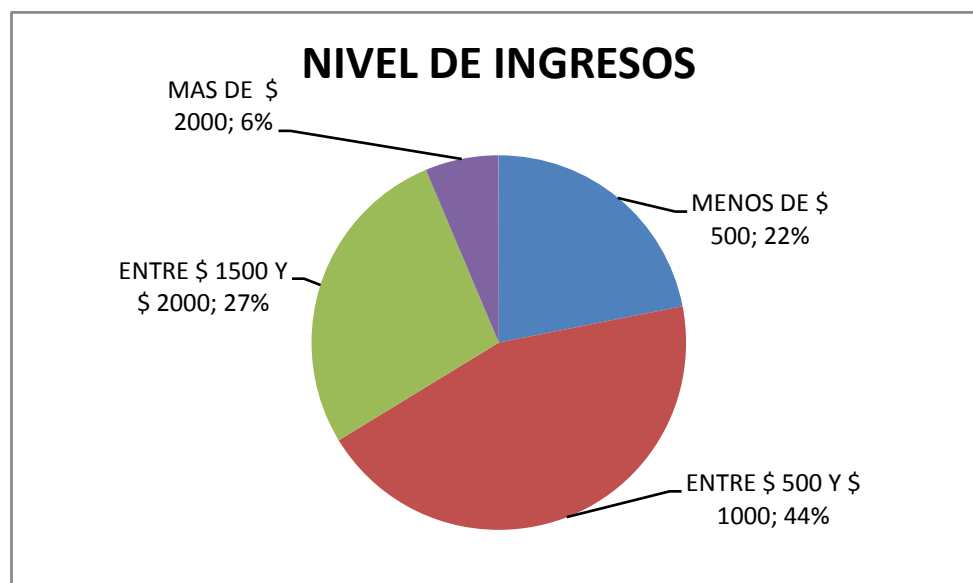
¿ CONSUMIRIA UN CAFÈ CON PRESENTACION SIMILAR A LAS DE TÉ ?



Elaborado por: Autor



Elaborado por: Autor



Elaborado por: Autor

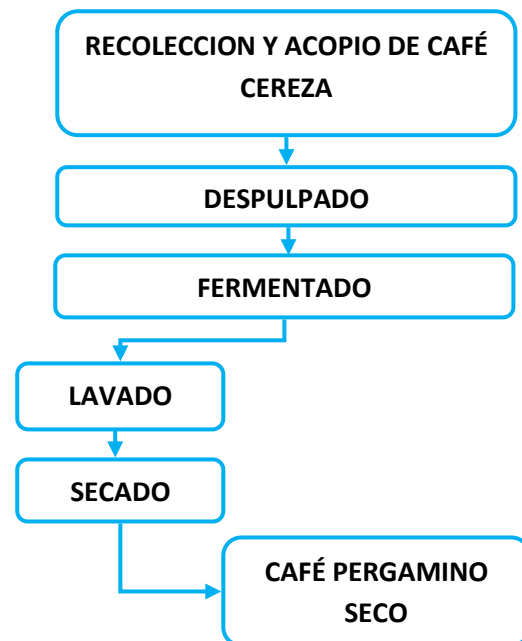


ANEXOS E

ANEXO E2

PROCESO POR EL BENEFICIO HUMEDO

Definición: El beneficio por la vía húmeda es el procedimiento por el cual se obtiene el llamado café pergamino, a partir de las cerezas maduras, involucrando las actividades de despulpado, fermentado, lavado y secado. El café pergamino seco se somete al descascarillado y a través de este proceso se obtiene el café lavado.



Recolección y acopio del café cereza:

El café cereza, cosechado selectivamente, es colocado en secos y transportado a la planta de beneficio, donde se encuentran los equipos necesarios para el procesamiento. El café cereza es sometido a la práctica del boyado para eliminar los frutos vanos, secos e impurezas.

Despulpado:

Los frutos maduros son sometidos a un proceso de eliminación de la cascara y pulpa usando maquinas “despulpadoras”, las que deben ser calibradas adecuadamente.

El mal ajuste de la despulpadora provoca granos mordidos y cortados, que ocasionan alteraciones en la calidad física de los granos y en la calidad de la bebida.

El café cereza debe ser despulpado el mismo día de la recolección.

El café despulpado es colocado en recipientes específicamente destinados a la fermentación, como tanques de tinajas de cemento, tanques plásticos, otros.



Fermentado:

La fermentación es un proceso microbiológico que tiene el propósito de remover el mucilago adherido al pergamino.

Para proceder a la fermentación, se coloca el grano despulpado (café baba) en un recipiente apropiado (tanque de fermentación), que pueden ser de madera, plástico, concreto o eternit. Se debe evitar los recipientes de hierro porque manchan al pergamino.

Esta fase varía aproximadamente de 16 a 20 horas. Durante la fermentación, es fundamental controlar el tiempo, ya que la sobre fermentación origina una bebida con sabor a vinagre y rancio, completamente defectuosa.

El punto óptimo de fermentación, se lo determina utilizando un palo cilíndrico de dos pulgadas de diámetro en la masa de café. Si el orificio no se cierra nuevamente, es indicativo que el café está listo para el lavado.

Lavado:

El lavado del café fermentado se realiza para eliminar el mucilago adherido al pergamino. Esta labor debe efectuarse inmediatamente después de constatar el punto óptimo de fermentación.

Una demora en el lavado de café fermentado causa un manchado rojizo del pergamino, característico de la sobre fermentación; una pérdida de peso de los granos y un deterioro severo de la calidad de bebida.

Para realizar un buen lavado y asegurar que el pergamino quede completamente limpio se debe usar agua limpia.

Secado:

El secado del café es una labor clave para el aseguramiento de la calidad y tiene el propósito de eliminar el agua adherida al pergamino y reducir la humedad del grano hasta un 10,5% – 12,5%.

El tiempo de secado que se requiere para tener un café pergamino con el porcentaje de humedad óptimo varía entre 40 y 50 horas de sol, aproximadamente.



Cuando se usan marquesinas para el secado del café pergamino, el tiempo de secado se reduce considerablemente.

Durante el secado en tendales de cemento o en las marquesinas, el espesor de la capa de granos debe ser aproximadamente 5 centímetros.

Se recomienda remover la masa de café en secamiento, durante veces al día. (Depende de la intensidad luminosa del sol)

Cuando se realiza el secado en tendal o entablillado, hay que evitar el rehumedecimiento de los granos para lo cual se recomienda recoger y proteger (con una lona o plástico) la masa de café por las noches y cuando halla riesgo de llovizna.

En este proceso se debe evitar la presencia de animales sobre los granos en secamiento y de las personas sin las precauciones de higiene. De esta manera evitaran contaminaciones que pongan en peligro la inocuidad del café.⁴¹

⁴¹ Fuente: COFENAC, Manual del café Tostado Molido, José García, Café el Café, 2009. (incluidas todas las fotos)



ANEXOS F

ANEXOS F1
INVERSION INICIAL

RESUMEN

INVERSION INICIAL	
MAQ. Y EQUIPOS	95123,38
EQUIPOS DE COMPUTACION	5394,00
GASTOS CONSTITUCION	5000,00
MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA	3132,00
CAPITAL DE TRABAJO	64078,08
ADECUACIONES	1105,20
TOTAL	173832,66

DETALLES

INVERSION			
MAQUINARIAS Y EQUIPOS	COSTO UNIT.	CANTIDAD	TOTAL
TOSTADORA DE LABORATORIO	2500	1	2500,00
MOLEDORA DE LABORATORIO	1200	1	1200,00
TRILLADORA	789,66	1	789,66
TRANSPORTADOR	1748,52	1	1748,52
TOSTADOR	28554,53	1	28554,53
DESPEDREGADOR	8460,60	1	8460,60
SILO	4907,15	1	4907,15
MOLINOS	7384,24	1	7384,24
TRANSPORTADORES	10152,72	1	10152,72
SILO	10660,36	1	10660,36
MAQUINARIA EMPAQUETADORA	18342,58	1	18342,58
VARIOS	423,03	1	423,03
TOTAL			95123,38

Fuente: Industrias Quantik Limitada.

EQUIPOS DE COMPUTACION	COSTO UNIT.	CANTIDAD	TOTAL
COMPUTADORES PORTATILES	399	6	2394,00
SISTEMA CONTABLE (SINAFIN)	3000	1	3000,00
TOTAL			5394,00

Fuente: Cotizado en Mr. Compu.

MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA	COSTO UNIT.	CANTIDAD	TOTAL
ESCRITORIOS PEQUEÑOS	150	6	900,00
SILLAS	60	6	360,00
MESA DE REUNIONES	200	1	200,00
SILLAS APILABLE	27	6	162,00
ESCRITORIO MEDIANO	250	1	250,00
SILLA	60	1	60,00
SILLAS (3EN1)	150	2	300,00
TELEFONOS	150	6	900,00
TOTAL			3132,00

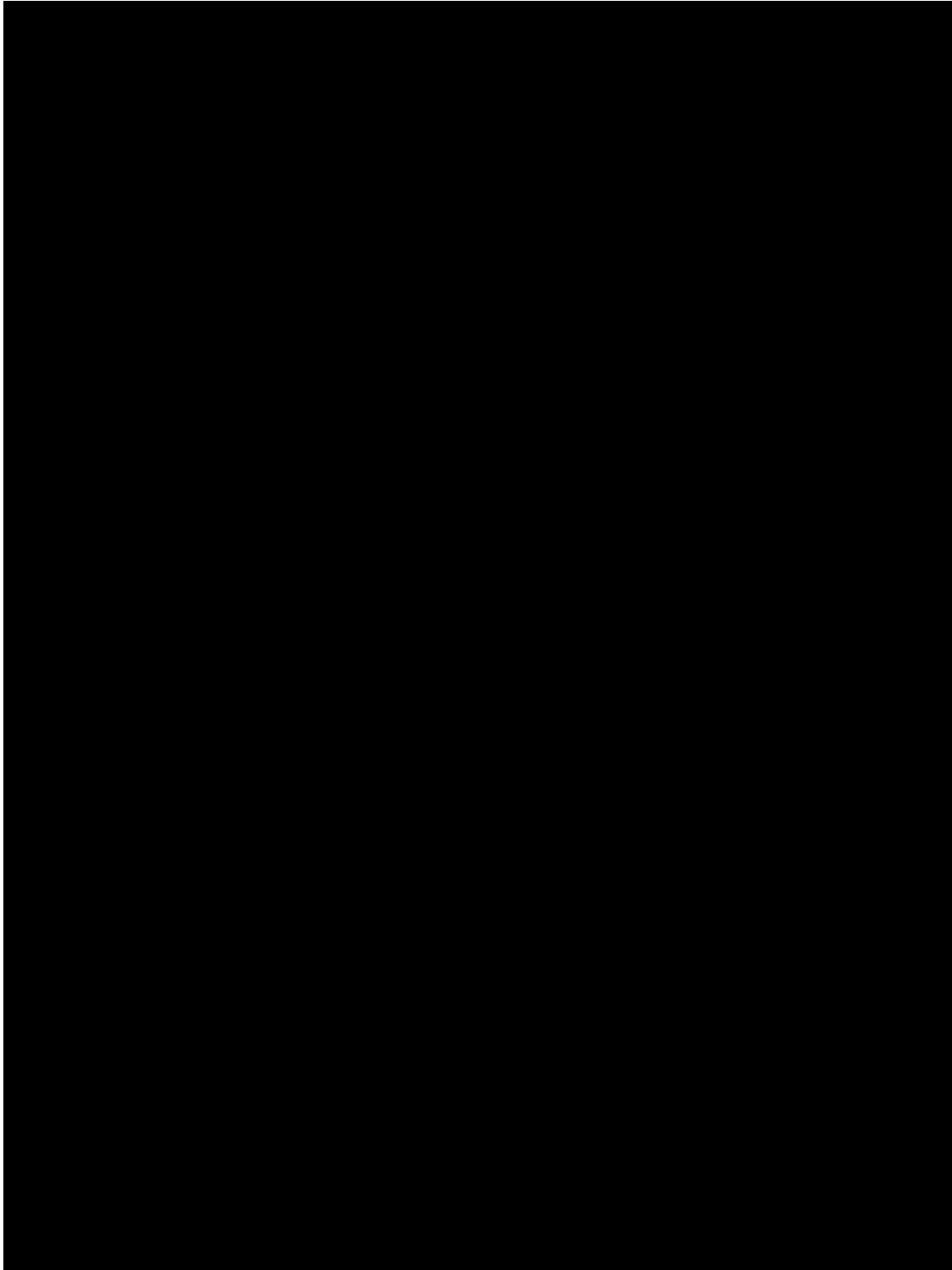
Fuente: Cotizado en Indumedica.

ANEXO F2
CAPITAL DE TRABAJO

TODOS LOS ESCENARIOS	
CAPITAL DE TRABAJO (2 MESES)	
COSTOS	45153,28
GASTOS	18924,80
TOTAL	64078,08

NOTA: Se utiliza dos meses de capital de trabajo ya que para el empresario es un tiempo prudente para poder estabilizarse y según las proyecciones de ventas después de este periodo CAFÉ ANDINO podría cumplir con las obligaciones mes a mes.

ANEXO F3
DEPRECIACION



ANEXO F4
ESTRUCTURA DE CAPITAL

ESTRUCTURA DE CAPITAL

ALTERNATIVA 1 100% RECURSOS PROPIOS

	%	USD	TOTAL
CAPITAL PROPIO	100%	173832,66	173832,66
PRESTAMO	-	0,00	0

TOTAL	173832,66
--------------	------------------

ALTERNATIVA 2 60% RECURSOS PROPIOS
40% PRESTAMO BANCARIO

	%	USD	TOTAL
CAPITAL PROPIO	60%	173832,66	104299,60
PRESTAMO	40%	173832,66	69533,06

TOTAL	173832,66
--------------	------------------

ANEXO F5
CREDITO BANCARIO

DATOS CFN

TASA DE INTERES	10,15%	ANUAL
MONTO	69533,06	
PLAZO	60	MESES

RESUMEN DE AMORTIZACION DE CREDITO ANUAL

AÑOS	CUOTAS PAGADA (\$)	INTERES PAGADO (\$)	CAPITAL PAGADO (\$)	CAPITAL PENDIENTE
1	17790,11	6543,97	11246,14	69533,06
2	17790,11	5347,86	12442,25	58286,92
3	17790,11	4024,53	13765,58	45844,67
4	17790,11	2560,46	15229,65	32079,09
5	17790,11	940,67	16849,44	16849,44
		19417,49	69533,06	0,00

Fuente: Corporación Financiera Nacional.

ANEXO F6
AMORTIZACION DE LOS DIFERIDOS

ADECUACIONES	
DETALLE	\$ USD
MODULARES	680,2
ELECTRICIDAD	245
BAÑOS	180
TOTAL	1105,2

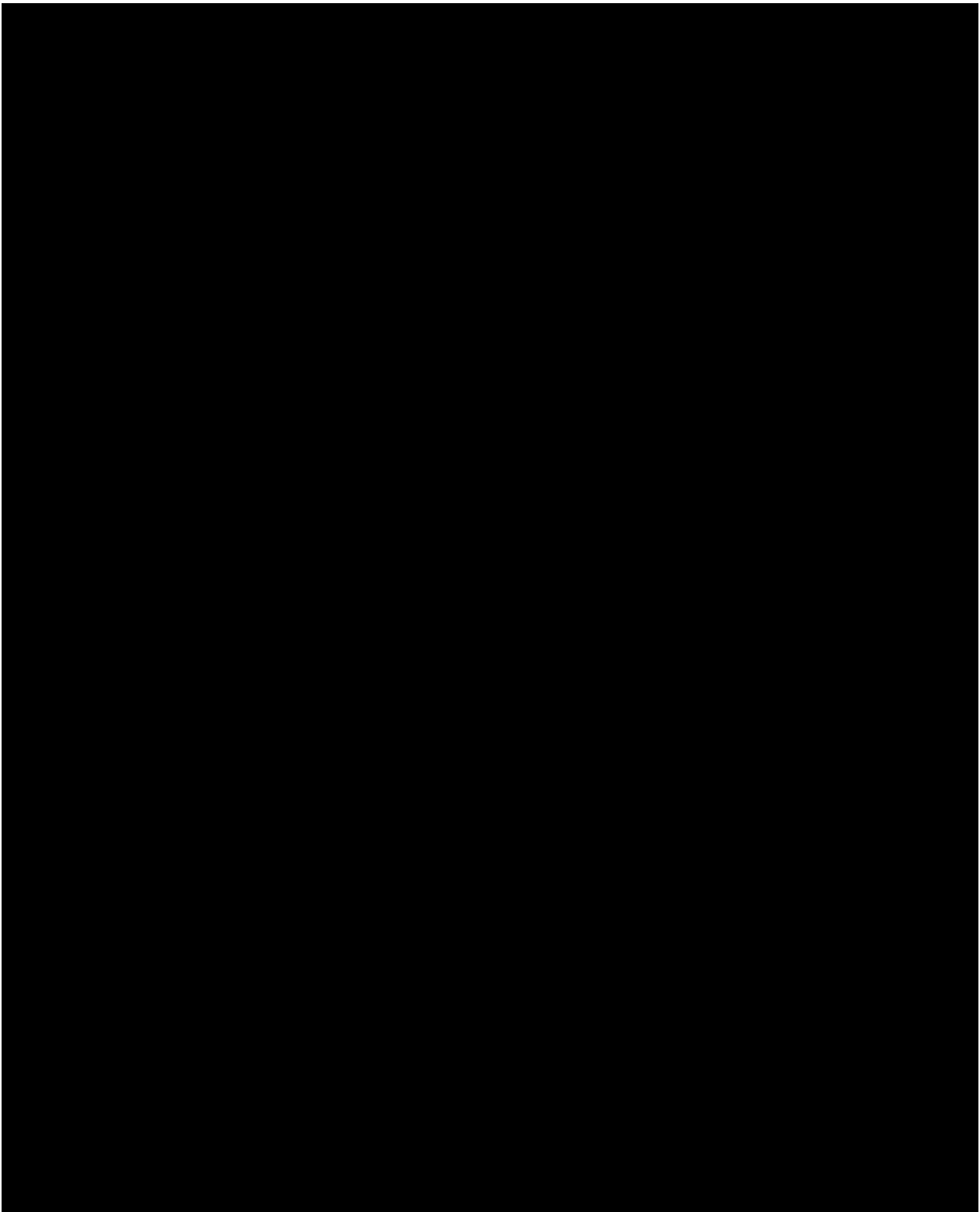
AMORTIZACION GASTOS DE ADECUACION					
AÑOS	1	2	3	4	5
AMORTIZACION	221,04	221,04	221,04	221,04	221,04

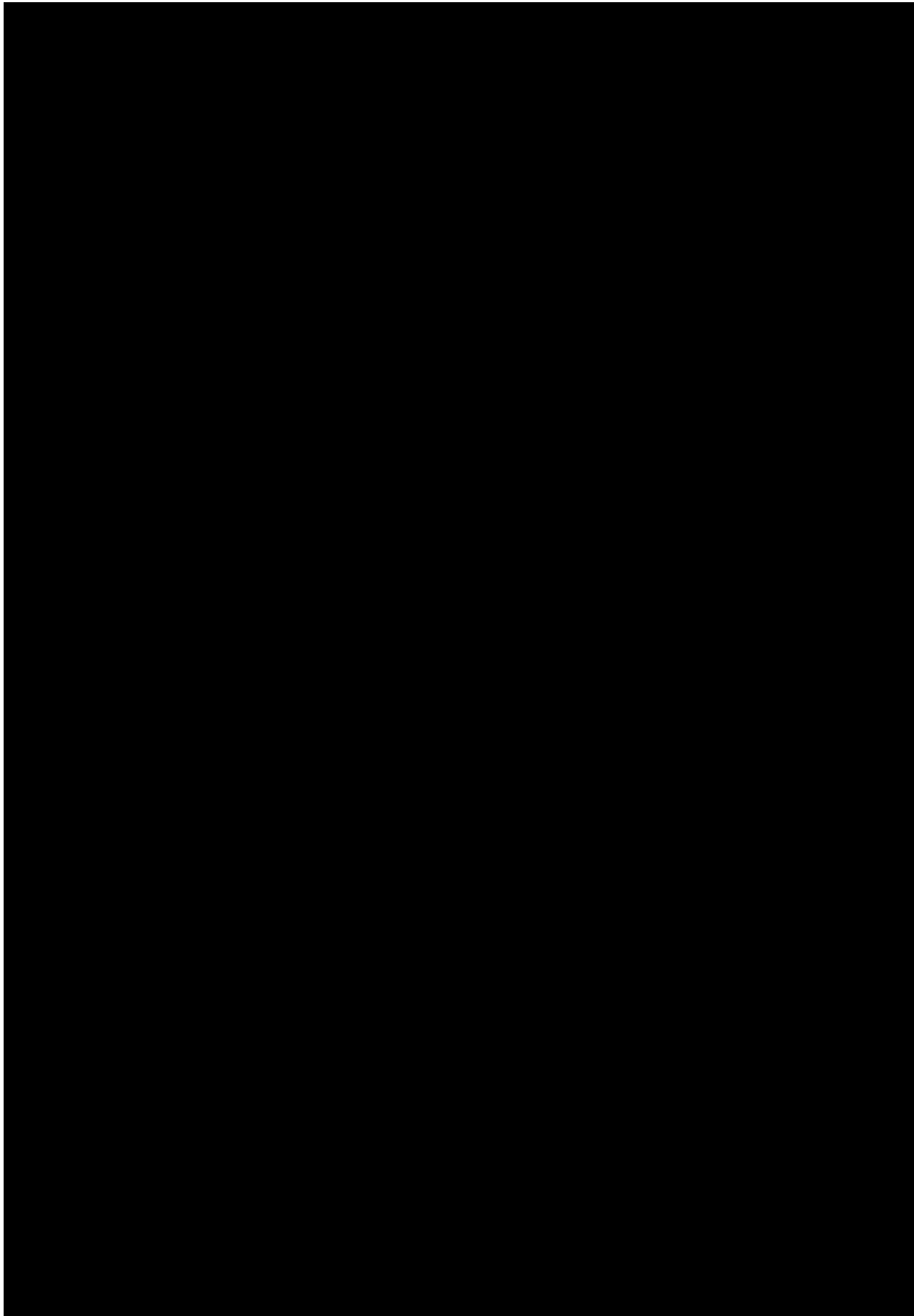
GASTOS CONSITUCIONALES	
DETALLE	\$ USD
Abogado	2300
Notaría	2000
Registro Superintendencia	100
RUC	0
Otros	600
TOTAL	5000

AMORTIZACION GASTOS CONSTITUCIONALES					
AÑOS	1	2	3	4	5
AMORTIZACION	1000	1000	1000	1000	1000

ANEXO F7

NOMINA







ANEXO F8

COSTOS

COSTOS

ESCENARIO OPTIMISTA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS FIJOS	35761,60	35761,60	35761,60	35761,60	35761,60
COSTOS VARIABLES	235158,08	251148,83	268226,95	286466,38	305946,09
TOTAL	270919,68	286910,43	303988,55	322227,98	341707,69

ESCENARIO ESPERADO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS FIJOS	35761,60	35761,60	35761,60	35761,60	35761,60
COSTOS VARIABLES	230754,37	241830,58	253438,45	265603,49	278352,46
TOTAL	266515,97	277592,18	289200,05	301365,09	314114,06

ESCENARIO PESIMISTA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS FIJOS	35761,60	35761,60	35761,60	35761,60	35761,60
COSTOS VARIABLES	227231,40	234502,81	242006,90	249751,12	257743,15
TOTAL	262993,00	270264,41	277768,50	285512,72	293504,75

ANEXO F9
GASTOS ADMINISTRATIVOS

GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS					
	1	2	3	4	5
ARRIENDO	12000,00	12000,00	12000,00	12000,00	12000,00
LUZ	3600,00	3600,00	3600,00	3600,00	3600,00
AGUA	3600,00	3600,00	3600,00	3600,00	3600,00
TELEFONO	1200,00	1200,00	1200,00	1200,00	1200,00
NOMINA ADMINISTRATIVA	44463,84	44463,84	44463,84	44463,84	44463,84
CONTADOR	3600,00	3600,00	3600,00	3600,00	3600,00
PUBLICIDAD	40014	31280	31280	31280	31280
SUMINISTROS DE OFICINA	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00
TOTAL	109077,84	100343,84	100343,84	100343,84	100343,84

ANEXO F10**PRECIO**

	K.G. X BOLSITA	BOLSITAS	TOTAL K.G.	PRECIO
PAQUETE DE 30 UNIDADES	0,02	30	0,6	3,75
PAQUETE DE 60 UNIDADES	0,02	60	1,2	7,00
PAQUETE DE 100 UNIDADES	0,02	100	2	10,00

ANEXO F11

COSTO DE OPORTUNIDAD

DATOS		
Rf1	= 1,86%	: Tasa libre de riesgo*
Rf2	= 5,65%	: Premio por invertir en acciones*
Rm	= 11,06%	: Rendimiento promedio del mercado*
Bapalan_{EEUU}	= 0,92	: Beta desapalancado (promedio betas EEUU)
Bdesap_{EEUU}	= 0,88	: Beta de los activos (desapalancado EEUU)
Bapalan.	= 1,25	: Beta apalancado
Bdesap.	= 0,88	: Beta desapalancado
t_{ECUADOR}	= 36,25%	: Tasa de impuestos-Ecuador
t_{EEUU}	= 21,84%	: Tasa de impuestos-EEUU
Razón (D/P) EEUU	= 0,06	: Relación de endeudamiento de la Industria
Razón (D/P)	= 0,66666667	: Relación de endeudamiento para la empresa
Rp Ec	= 12,99%	: Riesgo país del Ecuador

Nombre de la Empresa	Beta	Eff Tax Rate	Market D/E
Farmer Bros. Co.	0,9	0,00%	0,00%
G Willi-Food International	1,05	37,20%	11,61%
Peet's Coffee & Tea	0,85	35,66%	0,00%
Caribou Coffee Company	0,75	0,00%	0,00%
Starbucks Corp.	1,05	36,33%	18,41%
Promedio	0,9200	0,2184	0,0600

Beta desapalancada	0,878761091
Razón de endeudamiento de la empresa	0,666666667
Tasa efectiva de impuestos del Ecuador	36,25%

Desapalancar beta

$$B \text{ desap.} = (B_{\text{apal}} / (1 + ((D/E) * (1 - T))))$$

$$B \text{ desap.} = (0,92 / (1 + (0,06) * (1 - 0,2184)))$$

$$B \text{ desap.} = \mathbf{0,878761091}$$

Apalancar beta con mis datos

$$B \text{ apalanc.} = (B \text{ desap.} * (1 + ((D/E) * (1-t))))$$

$$B \text{ apalanc.} = (0,88 * (1 + ((40\%/60\%) * (1-36,25\%))))$$

$$B \text{ apalanc.} = 1,252234555$$

COSTO DE OPORTUNIDAD

$$E(r) = Rf1 + B_{\text{apalan.}} * (Rm - Rf2)$$

$$E(r) = 1,86\% + 1,25(11,06\% - 5,65\%)$$

$$E(r) = 8,63\%$$

$$E(r) = 8,63\% + R_p \text{ Ecuador}$$

$$E(r) = 21,62\%$$

Fuente: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

<http://puentenet.com/cotizaciones/tasas.html>

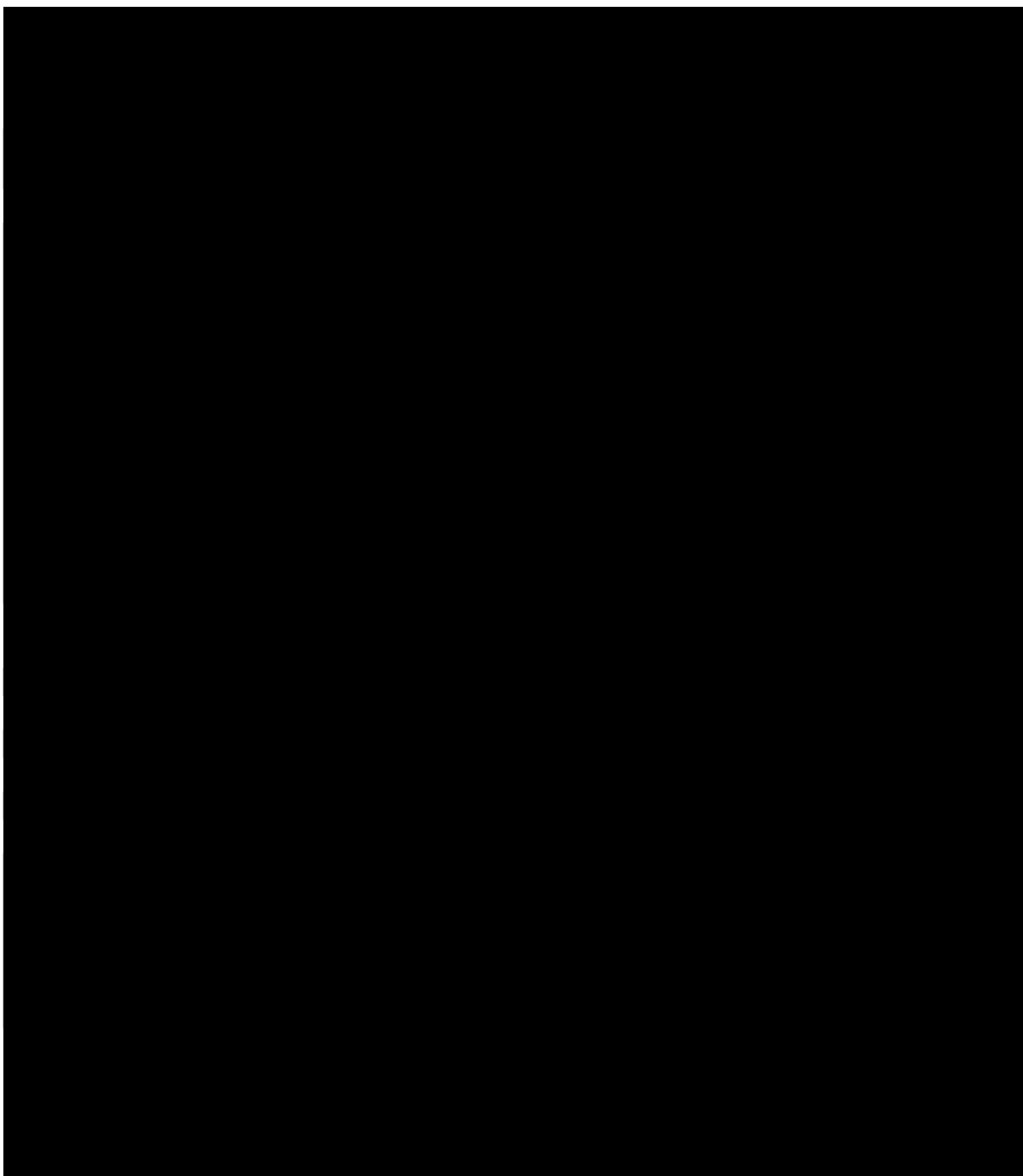
[http:// finances.yahoo.com/bonds/composite_bond_rate](http://finances.yahoo.com/bonds/composite_bond_rate)

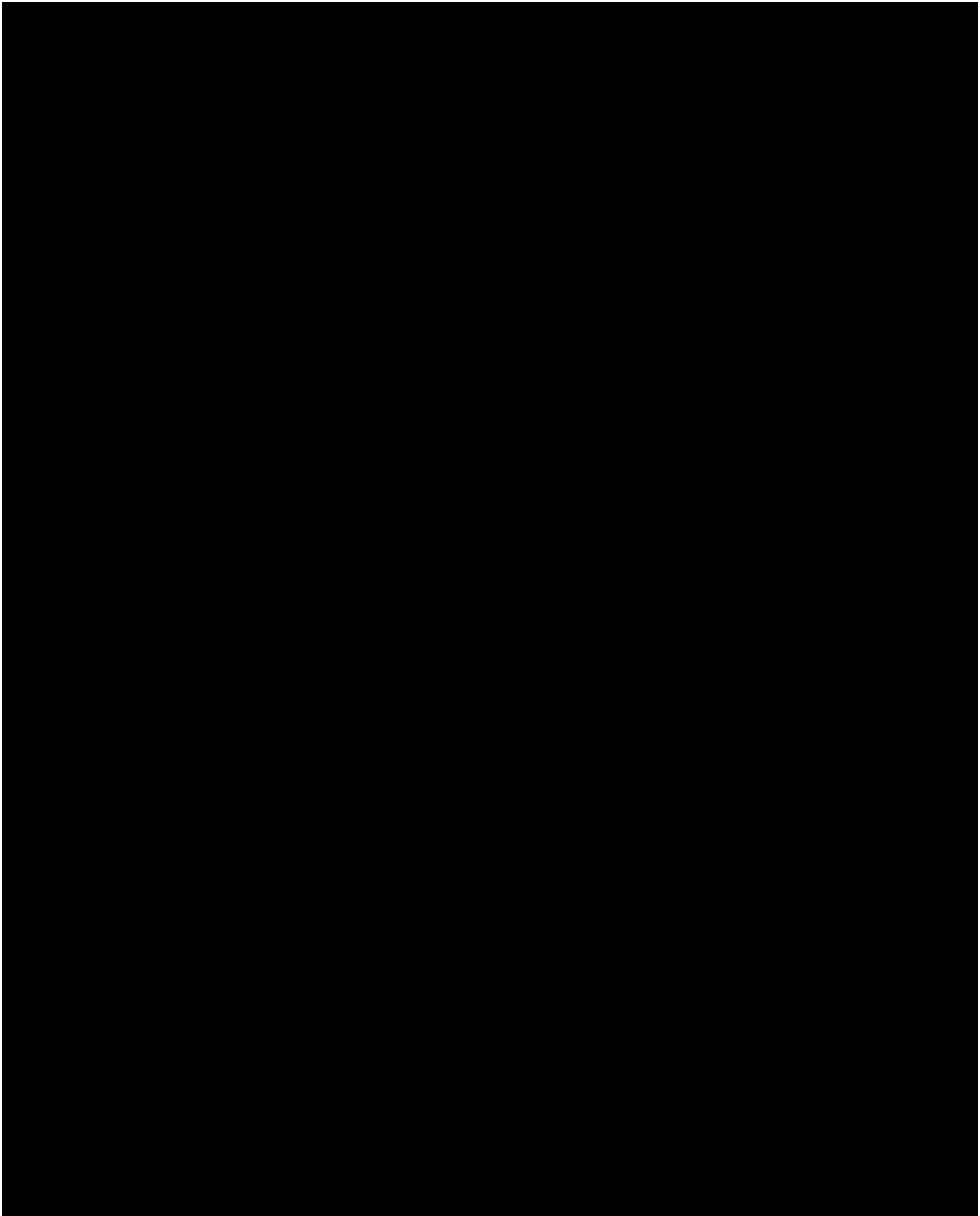
ANEXO F12
COSTO DE VENTA

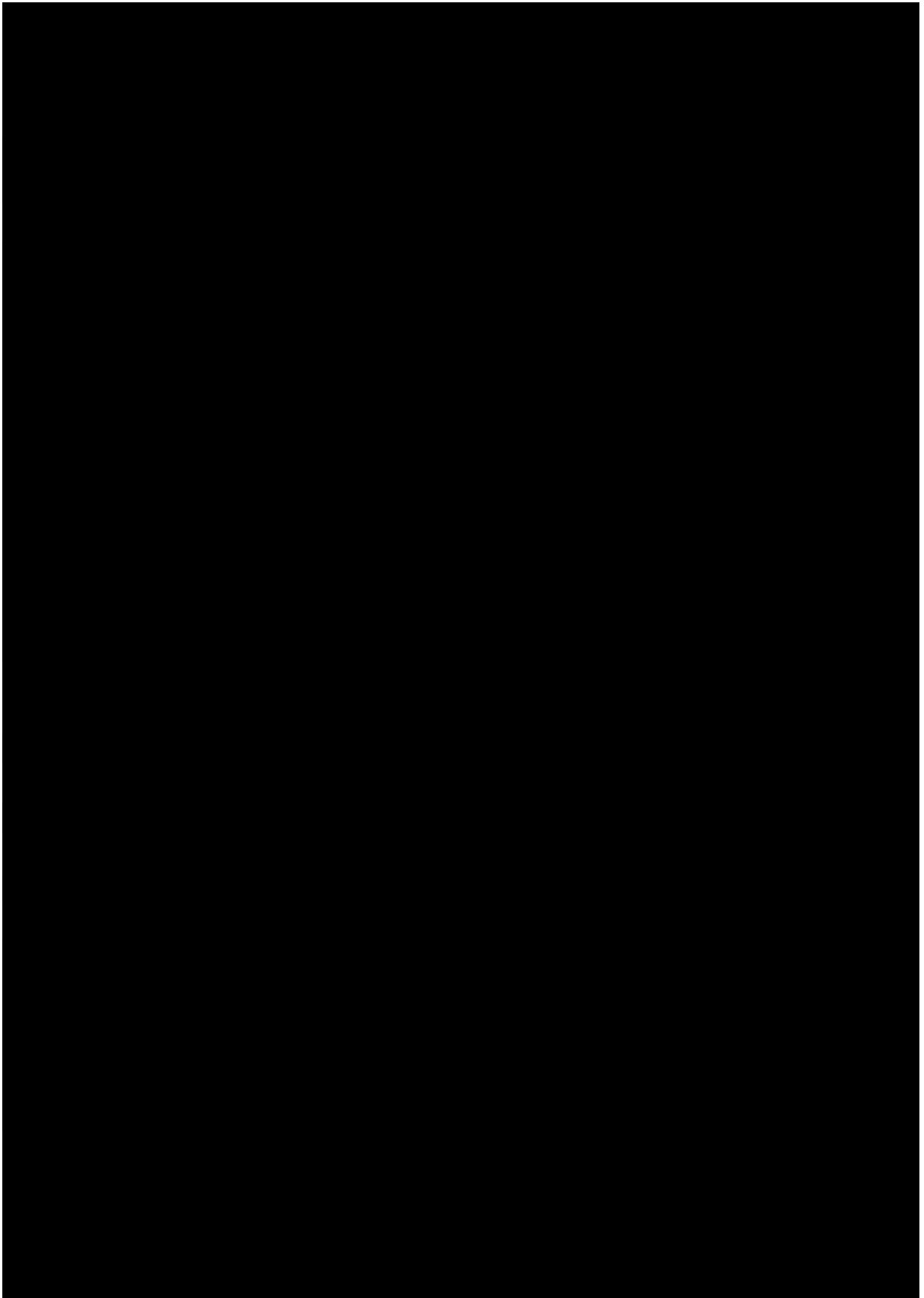
COSTO DE VENTAS (USD \$)					
AÑOS	1	2	3	4	5
OPTIMISTA					
PAQ. 30 BOLSITAS	162551,81	172146,26	182393,13	193336,79	205024,62
PAQ. 60 BOLSITAS	81275,90	86073,13	91196,56	96668,39	102512,31
PAQ. 100 BOLSITAS	27091,97	28691,04	30398,85	32222,80	34170,77
TOTAL	270919,68	286910,43	303988,55	322227,98	341707,69
ESPERADO					
PAQ. 30 BOLSITAS	159909,5814	166555,3073	173520,0279	180819,0552	188468,4358
PAQ. 60 BOLSITAS	79954,79072	83277,65363	86760,01397	90409,5276	94234,21788
PAQ. 100 BOLSITAS	26651,59691	27759,21788	28920,00466	30136,5092	31411,40596
TOTAL	266515,9691	277592,1788	289200,0466	301365,092	314114,0596
PESIMISTA					
PAQ. 30 BOLSITAS	157795,801	162158,6439	166661,0978	171307,6302	176102,8516
PAQ. 60 BOLSITAS	78897,90048	81079,32194	83330,54888	85653,81508	88051,4258
PAQ. 100 BOLSITAS	26299,30016	27026,44065	27776,84963	28551,27169	29350,47527
TOTAL	262993,0016	270264,4065	277768,4963	285512,7169	293504,7527

ANEXO F13
FLUJOS DE CAJA

SIN APALANCAMIENTO







CON APALANCAMIENTO