



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE PROCESAMIENTO
Y COMERCIALIZACIÓN DE CAFÉ DE ESPECIALIDAD PARA EXPORTAR A LA CIUDAD
DE BUENOS AIRES - ARGENTINA

Autor

Alexis Francisco Cárdenas Carrera

Año
2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Plan de negocios para la creación de una empresa de procesamiento y comercialización de Café de Especialidad para exportar a la ciudad de Buenos Aires - Argentina

Plan De Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos para optar por el título de Ingeniera en Negocios Internacionales

Profesor Guía

FRANCISCO AVILES

Autor

Alexis Francisco Cárdenas Carrera

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la creación de una empresa de procesamiento y comercialización de Café de Especialidad para exportar a la ciudad de Buenos Aires - Argentina, a través de reuniones periódicas con el estudiante Alexis Francisco Cárdenas Carrera, en el semestre marzo 2018, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación"

Ing. Francisco Avilés

C.C.: 1706784541

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la creación de una empresa de procesamiento y comercialización de Café de Especialidad para exportar a la ciudad de Buenos Aires - Argentina, del Alexis Francisco Cárdenas Carrera, en el semestre marzo 2018, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

Msc. Gonzalo Vinueza

C.C.: 1713267084

DECLARACIÓN DE AUDITORIA 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”.

Alexis Francisco Cárdenas Carrera

C.C.: 1721293627

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a mis padres y hermana, quienes me ha hecho el hombre que soy. Sin ellos no sabría el significado de la responsabilidad, amor y del respeto. Gracias por el apoyo y dedicación incondicional que ha permitido que alcance mis metas y objetivos; siempre guiándome por los caminos correctos que hemos decidido tomar en familia.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a todas las personas que formaron parte de mi en esta etapa de mi vida llena de vivencias, en especial agradezco a mi familia por el apoyo incondicional, cariño y sabios consejos para poder cumplir mis metas y objetivos.

RESUMEN

El presente plan de negocio contempla la creación de la empresa “Café de Especialidad Origen”, dedicada a la producción y comercialización de café de especialidad. Este café de especialidad se va a enfocar en cafeterías y restaurantes que ofertan café de especialidad a sus clientes en la ciudad de Buenos Aires. Generando valor agregado al café de especialidad ecuatoriano y fidelización de clientes para estos establecimientos.

El objetivo principal es fomentar la producción ecuatoriana, generando plazas de empleo y un mejor manejo de los centros de acopio de las diferentes fincas mediante este producto. Trabajando de la mano de los pequeños productores y dándoles el trato justo, con el posterior desarrollo de curva de tueste para resaltar la calidad, aromas cuerpo y sabores del café ecuatoriano de sus distintas provincias productoras.

Para este plan se realizó investigación cualitativa y cuantitativa, en la cual se usó como herramientas como encuestas en la ciudad de Buenos Aires, entrevista a expertos locales e internacionales. Dichos resultados ayudaron a encontrar el segmento de mercado ideal, y las características que el producto debe tener. Entre el 70% - 80% de las cafeterías y restaurantes de la ciudad de Buenos Aires ya ofertan a sus clientes café de especialidad, de las cuales el 41% adquiere dicho producto entre los \$41 - \$60 dólares americanos volviéndose un mercado sumamente atractivo ya que localmente el precio de kilo de café fluctúa entre los \$20 - \$28 dólares americanos.

El estado de resultados proyecta, que la inversión que se realizara para la adquisición de la materia prima, maquinaria y enseres de oficina se recuperara al segundo año y se establecen utilidades netas con crecimiento en cada uno de los años siguientes.

ABSTRACT

The present business plan contemplates the creation of the company " Café de Especialidad Origen", dedicated to the production and commercialization of specialty coffee. This specialty coffee is sold in coffee shops and restaurants that offer specialty coffee to its customers in the city of Buenos Aires. Generating added value to Ecuadorian specialty coffee and customer loyalty for these establishments.

The main objective is to promote local production, generate jobs and a better management of the gathering centers for different farms through this product. Working hand in hand with small producers and giving them fair treatment, with the subsequent development of the right roast graph in order to highlight the quality, aroma, body and flavors of Ecuadorian specialty coffee from its different producing provinces.

For this plan, qualitative and quantitative research was carried out, which uses tools such as: surveys in the city of Buenos Aires, interviews with local and international experts. These results helped to find the ideal market, and the characteristics that the product should have. Between 70% - 80% of coffee shops and restaurants in the city of Buenos Aires already offer a specialty coffee to their customers, of which 41% buy that product between \$ 41 - \$ 60 US dollars per kilo, becoming an extremely attractive market, because the local price of the kilo of specialty coffee fluctuates between \$ 20 - \$ 28 US dollars.

The projected income statement, shows that the investment made for the acquisition of the raw material, machinery and office supplies are recovered in the second year and for each of the following years there is a net profit with continues growth.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación del trabajo	2
1.2 Objetivo General	3
1.3 Objetivos Específicos	3
2 ANÁLISIS DE ENTORNOS	4
2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO	4
2.1.1 ANÁLISIS PESTEL	4
2.1.2 Análisis de Entorno Ecuador	5
2.1.3 Análisis de Entorno Argentina	8
2.1.4 ANÁLISIS PORTER	11
2.1.5 Matriz EFE	14
3 ANALISIS DEL CLIENTE	14
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa	14
4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	23
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada	23
5 PLAN DE MARKETING	26
5.1 Estrategia general de marketing	26
5.1.1 Mercado objetivo	27
5.1.2 Propuesta de valor	28
5.2 Mezcla de marketing	29
5.2.1 Producto	29
.....	32
5.2.2 Precio	32
5.2.3 Plaza	34
5.2.4 Promoción	37

6	PROPUESTA DE FILOSOFÍA	
	Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	37
6.1	Misión	37
6.2	Visión.....	37
6.1.1	Objetivos de la organización.....	37
6.2	Plan de operaciones.....	39
6.3	Flujograma de procesos.....	43
6.4	Estructura organizacional.....	48
7	EVALUACIÓN FINANCIERA	50
7.1	Proyección de ingresos, costos y gastos	51
7.2	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	53
7.3	Proyección de estados de resultados.....	55
7.4	Proyección de flujo de caja del inversionista.....	57
7.5	Índices financieros.....	58
8	CONCLUSIONES GENERALES.....	58
	Referencias	60
	Anexos.....	60

INDICE DE TABLAS

Tabla 1	5
Tabla 2	8
Tabla 3	11
Tabla 4	27
Tabla 5	33
Tabla 6	37
Tabla 7	40
Tabla 8	50

1. INTRODUCCION

La importancia del café en la economía mundial es impresionante. Solo precedido por el petróleo, el café es uno de los productos primarios de mayor valor y durante muchos años como fuente de divisas para los países en desarrollo. La producción y comercialización del café genera millones de empleos a nivel global. Éste tiene un impacto decisivo en la economía y políticas de muchos países en desarrollo.

Es por ello que para muchos de los países sub desarrollados del mundo, las exportaciones de café representan una parte sustancial de sus ingresos en divisas, en algunos casos más del 80%. El café es un producto básico que se comercia en los principales mercados de materias primas y de futuros, muy en especial en Londres y en Nueva York.

En este orden de ideas, se puede inferir que la producción de café determina la calidad del producto final, y por ello, hoy existen diferentes tipos de café, seleccionados rigurosamente por su aroma, sabor, consistencia entre otras características que los hacen únicos en el mercado.

Cabe resaltar que, según Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual, el café ecuatoriano es reconocido a nivel mundial por su alta calidad y sus magníficos sabores. Una de las tierras más versátiles y ricas del Ecuador es la zona de Manabí. De ahí provienen los primeros grandes cultivos de café, que datan de 1860. Sin embargo, varios productores y comerciantes vienen apostando a la producción de café en diversas zonas del país. Y hoy también se suman instituciones públicas como el Ministerio de Agricultura y Pesca (MAGAP) y el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual (IEPI), quienes se encuentran evaluando posibles denominaciones de origen (DO), que lo impulsen y le generen un valor agregado.

El grano que se cosecha hasta hoy en Jipijapa tiene una buena calidad. De allí salieron las primeras exportaciones, gracias a pequeñas plantaciones que

después generaron un mercado mucho mayor. Loja es otra de las zonas que impulsó la producción nacional. Este boom se dio también debido al reconocimiento otorgado en otros países al cacao ecuatoriano.

Tomando en consideración lo antes expuesto, se busca desarrollar este plan de negocio con el objetivo de incursionar en el mercado del café de especialidad, específicamente en el procesamiento y comercialización, para exportar a la ciudad de Buenos Aires- Argentina, ofreciendo un valor agregado en la cadena de producción que permita la diferenciación de la competencia.

1.1 Justificación del trabajo

El cultivo de café se encuentra dentro de las principales actividades agrícolas que se realiza en el Ecuador, debido a su importancia económica y social en la generación de divisas y empleo. Se encuentra entre los diez cultivos con mayor superficie, además, es sembrado en 21 provincias del país (MAGAP,2016)

Desde el punto de vista político - social el gobierno central y las entidades gubernamentales pertinentes, se encuentran en la labor de fomentar la producción de café, ante la importancia del cultivo, el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) pone en marcha el Operativo de Rendimientos Objetivos de Café.

Su objetivo es proporcionar información actualizada acerca de la producción y factores productivos del cultivo en el país, permitiendo facilitar y fundamentar la toma de decisiones en beneficio del sector.

Por otra parte, el Acuerdo de Alcance Parcial de Complementación Económica N°59 entre los Países del Mercosur, Colombia, Ecuador y Venezuela (como miembros de la Comunidad Andina, es el acuerdo sobre la ALADI, norma las relaciones comerciales entre Ecuador y Argentina desde el 1 de abril de 2005.

El Acuerdo pretende una zona de libre comercio y la eliminación de las restricciones arancelarias y no arancelarias que afecten al comercio recíproco,

con un reconocimiento explícito de las asimetrías derivadas de los diferentes niveles de desarrollo económico de los países suscriptores. (Perfil Comercial República de Argentina, 2016)

Desde el punto de vista práctico este plan de negocio permite establecer la viabilidad del proyecto para una ejecución futura, considerando todos los aspectos para realizar la inversión.

1.2 Objetivo General

Diseñar un plan de negocio para la creación de una empresa procesadora y comercializadora de café de especialidad, para exportar a la ciudad de Buenos Aires – Argentina.

1.3 Objetivos Específicos

- Responder a las expectativas de los accionistas mediante la creación de valor para ellos mediante indicadores de rendimiento que reflejen el comportamiento operativo, crecimiento y sustentabilidad financiera de la empresa.
- Garantizar la retención del cliente y la adquisición de clientes futuros para brindar rentabilidad a la organización considerando la percepción del cliente y con base a ellos definir indicadores y cumplir las expectativas de los clientes.
- Identificar procesos clave de la organización para asegurar una revisión y mejoramiento de los procedimientos internos, fomentar la innovación, y efectivizar el proceso productivo y la capacidad de respuesta hacia el cliente.

- Establecer un modelo de gestión enfocado al fortalecimiento del talento humano, como el medio para alcanzar ese nivel de excelencia y lograr los objetivos con una perspectiva de aprendizaje y desarrollo.

2 ANÁLISIS DE ENTORNOS

La metodología utilizada para evaluar el contexto general es el análisis PEST, que consiste en reconocer el impacto de aquellos factores externos que están fuera del rango de control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro.

2.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1.1 ANÁLISIS PESTEL

Para empezar a analizar el entorno, se debe tener en cuenta el CIIU de la misma. En este caso es C1079.11 que se refiere a: ACTIVIDADES DE DESCAFEINADO, TOSTADO Y ELABORACIÓN DE PRODUCTOS DE CAFÉ: CAFÉ MOLIDO, CAFÉ INSTANTÁNEO (SOLUBLE), EXTRACTOS Y CONCENTRADOS DE CAFÉ(Superintendencia de Compañías, 2016)

2.1.2 Análisis de Entorno Ecuador

Tabla 1

Análisis Entorno

VARIABLE	IMPACTO
POLÍTICO	
<p>Partida Arancelaria: Para la subpartida: 2101.30.00.00 la cual corresponde a: Achicoria tostada y demás sucedáneos del café tostados y sus extractos, esencias y concentrados</p>	
<p>Regulaciones específicas de Café. - Se debe obtener el Certificado de Origen en el Ministerio de Industrias y Competitividad, para la exportación de café en grano, tostado y tostado molido, debe contribuir el exportador con el 2% del valor FOB, para la Organización Mundial del Café a través del COFENAC. Este porcentaje lo paga el café en grano, no así el café soluble y deberá ser inspeccionada la exportación por el Consejo Cafetalero Nacional – COFENAC y se puede extender el Certificado de Calidad y Variedad del café. (Pro Ecuador, 2016)</p>	<p>Esta variable, aunque sugiere una regulación, por un impuesto que implica el 2% del costo total de producto, por medio de ésta se obtiene un certificado internacional que avala la calidad del café, por lo que representa una oportunidad.</p>
<p>Acuerdos Comerciales: El Acuerdo de Alcance Parcial de Complementación Económica N°59</p>	<p>Esta variable es una oportunidad muy atractiva para negociaciones con la República de Argentina ya que</p>

<p>entre los Países del Mercosur, y por otra parte, Colombia, Ecuador y Venezuela (como miembros de la Comunidad Andina), es el acuerdo que sobre base de la ALADI, norma las relaciones comerciales entre Ecuador y Argentina desde el 1 de abril de 2005.</p> <p>El Acuerdo pretende una zona de libre comercio y la eliminación de las restricciones arancelarias y no arancelarias que afecten al comercio recíproco, con un reconocimiento explícito de las asimetrías derivadas de los diferentes niveles de desarrollo económico de los países suscriptores. (Perfil Comercial República de Argentina, 2016)</p>	<p>el producto ofertado, café de especialidad, se encuentra dentro de dichos tratados y tiene arancel cero, restricciones o salvaguardas.</p>
ECONÓMICO	
<p>Crecimiento de la industria: Datos de la Asociación Nacional de Exportadores de Café (Anecafé) indican que el año pasado el país exportó 921.174,29 sacos de 60 kilogramos tipo arábigo, robusta e industrializado. La cifra equivale a un 6% más respecto a lo enviado en 2015 (869.970,26 sacos). Mientras en dólares, dichas exportaciones del último año representaron \$ 146'047.531, el 1,5% más que en 2015 (\$ 145'300.013). (EL Telégrafo,</p>	<p>Esta variable es una oportunidad, aprovechando el apoyo del gobierno, en concreto el MAGAP, mismo que fomenta la producción y comercialización de café.</p>

2016)	
SOCIAL	
<p>Apoyo MAGAP: El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), a través de la Dirección Provincial de Santo Domingo de los Tsáchilas y del Proyecto de Reactivación de Café y Cacao Nacional Fino de Aroma, impulsa la reactivación cafetalera y cacaoera, mediante incentivos productivos para la rehabilitación o establecimiento de cafetales tipo Arábigo y Robusta, y la renovación de plantaciones de Cacao Nacional Fino de Aroma. (Ministerio de Comercio Exterior, 2016)</p>	<p>Esta variable es una oportunidad, ya que el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, está incentivando y fomentando el desarrollo del mercado cafetalero; mejorando la calidad del café para ser más cotizado en el mercado nacional y extranjero.</p>
TECNOLÓGICO	
<p>Disponibilidad de Maquinaria dentro del país: en el Ecuador no existen empresas fabricantes de máquinas tostadoras de café de precisión.</p>	<p>Esta variable es una Amenaza porque el acceso a maquinarias de fabricación implica altos costos de compra e importación.</p>
<p>Disponibilidad de Maquinaria fuera del país: El acuerdo con la Unión Europea asegura la liberalización inmediata del 99,7% de la oferta exportable histórica del Ecuador en los productos agrícolas y del 100%</p>	<p>Esta variable es una oportunidad, ya que se puede importar sin salvaguardas o aranceles las máquinas de tostar de precisión desde los países europeos tomando en cuenta que son las mejores del</p>

de los productos industriales ecuatorianos.	mercado.
---	----------

2.1.3 Análisis de Entorno Argentina

Tabla 2

Análisis de Entorno Argentina

VARIABLE	IMPACTO
POLÍTICO	
<p>Barreras no arancelarias vigentes en Argentina se citan a continuación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medidas Sanitarias y Fitosanitarias • Licencias de Importación automáticas y no automáticas • Certificado de Libre Circulación de Alimentos • Normas Técnicas y Normas de Calidad • Valores Criterio/valoración aduanera • Definición de Puertos de Entrada • Condiciones de Pago a las Importaciones • Medidas Antidumping • Prohibiciones a la Importación de ciertos bienes <p>(Perfil Comercial República de Argentina, 2016)</p>	<p>La siguiente variable es una amenaza ya que requiere el cumplimiento de diferentes requisitos y exigencias del Estado para comercializar legalmente el producto que se quiere ofertar. Ésta repercute negativamente en la efectividad en cuanto a tiempos de entrega.</p>
ECONÓMICO	

<p>Valor de importaciones: Las industrias de la República de Argentina importan la totalidad de las 36 mil toneladas de café que se consumen al año, representando más del 90% del café comercializado en el país. Con un consumo del 1 kilo de café per cápita y en crecimiento.</p>	<p>Esta variable es una <i>oportunidad</i>, ya que el mercado argentino tiene una creciente aceptación al consumo de café el mismo que es importado casi en su totalidad de países de clima sub tropical.</p>
<p>Importaciones: En la República de la Argentina, las importaciones de café en verde en grano sin tostar ni descafeinar, en gran parte se realizan de países como: Brasil y Colombia</p>	<p>Esta variable es una <i>amenaza</i>, ya que los precios a los que ofertan el café dichos países son más económicos en el mercado que el café ecuatoriano.</p>
<p>SOCIAL</p>	
<p>Consumo de Café: En la Argentina, el consumo ronda 1,5 kilo de café promedio por persona por año, enfocándonos a la ciudad de Buenos Aires el consumo per cápita aumenta alrededor de los 3,5 kilos. "La gente presta hoy más atención al café. Se busca un café más elaborado. Hay mucha variedad de blends para todos los gustos cuando antes sólo se hablaba de tostado o torrado", destacó Mónica Dumas, gerente de la Cámara Argentina del Café.</p>	<p>Esta variable es una <i>oportunidad</i>, ya que el mercado exige productos de calidad mejor conocidos como cafés de especialidad. Lo que da una aceptación del producto a ofertar en el mercado de la ciudad de Buenos Aires.</p>
<p>Tendencia: Se está sumando gente más joven, especialmente por la llegada de nuevas cadenas de cafeterías que se convierten en centros de reunión. Los chicos que</p>	<p>Esta variable es una <i>oportunidad</i>, ya que la cultura de beber café va en crecimiento.</p>

<p>antes se reunían a tomar alcohol o una gaseosa hoy eligen encontrarse alrededor del café. (Mónica Dumas).</p>	
<p>La Cámara Argentina de Café presentó un relevamiento a nivel nacional sobre los hábitos relacionados con el café que mostró que, a pesar de los números, los argentinos se muestran convencidos de tener un nivel alto de consumo, sobre todo en los niveles socioeconómicos altos y en las grandes ciudades. Entre los "tomadores" de café locales, la mayoría (63%) asegura beber entre una y dos tazas por día. Sólo un 3% consume más de cuatro. El 18% menos de una y el 16% entre tres y cuatro. El estudio fue realizado por la consultora Isonomía entre más de 1200 casos. (El Cronista, 2016)</p>	<p>Esta variable es una oportunidad, ya que se está convirtiendo un hábito el visitar cafeterías y consumir bebidas de café, lo que oferta un mercado para explotar y atender sus necesidades.</p>
TECNOLÓGICO	
<p>El consumo de la bebida evolucionó en los últimos años y los clientes demandan calidad; los lugares toman nota y suben la vara con la adquisición de máquinas de última generación y especiales como molinos, máquinas de espresso, balanzas, etc. Para ofrecer productos de calidad.</p>	<p>Representa una amenaza ya que al incursionar en un nuevo mercado ya existen ciertas exigencias del cliente en cuanto a calidad y que la competencia ha ido adoptando.</p>

2.1.4 ANÁLISIS PORTER

Basándose en elementos bien establecidos de economía, Porter argumenta que el nivel de atractivo de un negocio está determinado por cinco actores que reclaman para sí el valor creado por la actividad industrial. Esas fuerzas son: la intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales, la amenaza que significa la aparición de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los proveedores.

Tabla 3

Análisis Porter

VARIABLE	IMPACTO
POTENCIALES COMPETIDORES	
Curva de experiencia: La curva de experiencia de la industria de tostaduras de café de especialidad en promedio es de 5 años	La barrera de entrada es baja/moderada puede ser una oportunidad , ya que sin el know – how necesario y sin capacitaciones adecuadas (inexistentes internamente en el país) se vuelve casi imposible ofertar café de especialidad de calidad.
Requisitos de capital: Los activos promedios de la industria para una PYME de café de especialidad son de 70– 100 mil dólares en promedio.	La barrera de entrada es media, sin embargo, podríamos identificarla como una oportunidad , tomando en cuenta que es elevado el costo que se necesita para el procesamiento del café de especialidad lo que supone una barrera más alta para el ingreso de nuevos competidores.

PODER DE NEGOCIACION DE PROVEEDORES	
Proveedores de café: En el Ecuador existen un sin número de productores de café, sin embargo, productores de café de especialidad solo se encuentran en provincias como: Imbabura, Loja, Pichincha, Carchi como las principales y de mejor calidad de producto.	El poder de negociación de los proveedores es medio, ya que la cantidad de proveedores de café es alta. Existiendo una oportunidad para la industria ya que se puede elegir la mejor producción de café con la mejor calidad, obteniendo a precios justos para las dos partes.
Proveedores de fundas tri laminadas con válvula desgasificadora: existen 7 empresas que fabrican fundas especiales para la preservación del café en el país.	El poder de negociación de los proveedores es medio, si bien no hay muchas empresas productoras, fuera del país se pueden obtener de la misma calidad y a muy bajo costo convirtiéndose en una oportunidad .
PODER DE NEGOCIACIÓN CON CLIENTES	
Cafeterías de Especialidad en la ciudad de Buenos Aires: en la ciudad de Buenos Aires existen 413 cafeterías de las cuales el 30% son de especialidad. Las mismas que trabajan en su mayoría con café proveniente de países vecinos como: Colombia, Brasil, Perú, Ecuador y algunos de centro América como: Honduras, Guatemala y El Salvador (Mi Nube, 2017).	El poder con respecto a la negociación de los clientes es alto representado por una alta competencia; sin embargo, el café de especialidad ecuatoriano está muy bien valorado por los consumidores que va en aumento ya que está categorizado como exótico lo cual nos ofrece una oportunidad en el giro de negocio.
AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	
Productos sustitutos: se analizaron los siguientes productos sustitutos: <ul style="list-style-type: none"> • Bebida Mate • Bebida Tereré 	Esta variable presenta una amenaza para la industria ya que el ingreso de productos sustitutos es bajo. Las mismas son estacionarias y

<ul style="list-style-type: none"> • Té • Infusiones 	<p>habitualmente consumidas en el hogar y trabajos más no dentro de cafeterías.</p>
<p>RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES</p>	
<p>Competidores: productores de café de especialidad tostado y en verde de diferentes países como: Brasil, Colombia, Perú, Honduras, El Salvador, Guatemala entre otros.</p>	<p>Esta variable ha sido identificada como una amenaza, si bien la rivalidad entre competidores es media, la estrategia al ofertar café de especialidad premium es el diferenciador y el valor agregado para ganar mercado.</p>
<p>Competidores: En la ciudad de Buenos Aires podemos encontrar un sin número de marcas de café de especialidad como: Puerto Blest, Café Imperial, Coffee Town, Lobo Café, Flat White, Lab Tostadores, All Saints, Lattente y Negro, Café Cabrales, Café Martinez, Café Registrado, Café Delirante, All Saints Café, entre otras.</p>	<p>Esta variable demuestra que la entrada de nuevos competidores es amenazante para la industria con una barrera media - alta ya que es un mercado muy competitivo, en el cual se destaca por la calidad del café de especialidad.</p>

Tabla 4

2.1.5 Matriz EFE

FACTORES DETERMINADOS DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. Aval emitido por la COFENAC que certifica la calidad del café con un cobro del 2% del valor FOB al exportador	0,08	2	0,16
2. Acuerdo N° 59 de complementación económica Mercosur	0,06	3	0,18
3. Crecimiento de la industria en un 6% con respecto al año anterior	0,11	4	0,44
4. Apoyo del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca con proyecto para fomentar la producción de	0,09	4	0,36
5. Acuerdos con la Unión Europea para importar máquinas tostadoras de café sin impuestos	0,07	4	0,28
6. Argentina importa la totalidad del café que se consume internamente	0,1	3	0,3
7. El consumo de café en la ciudad de Buenos Aires es de 3.5 kilos per cápita	0,09	3	0,27
8. Tendencia por el consumo de café de especialidad	0,08	2	0,16
AMENAZAS			
1. Inexistencia de fabricación de maquinas tostadoras de café en el Ecuador	0,05	1	0,05
2. Medidas sanitarias y fitosanitarias	0,04	2	0,08
3. Licencias de circulación de alimentos	0,03	2	0,06
4. Normas técnicas y normas de calidad	0,09	3	0,27
5. Argentina importa café de países de la región como Perú, Colombia, Brasil ,etc.	0,05	4	0,2
6. Productos sustitutos	0,04	2	0,08
7. Precios de la competencia	0,02	3	0,06
TOTAL	1,0		3,0

Analizando los resultados obtenidos mediante la realización de la matriz EFE, podemos concluir que: el Peso Ponderado al ser de 3,0 nos da a entender que las fortalezas de la empresa son mucho mas altas que las debilidades; tomando como su mayor fortaleza a: Argentina importa la totalidad del café y café de especialidad que se consume internamente, mientras que la mayor debilidad expuesta es: Normas técnicas, normas de calidad en cuanto a la autorización y certificación del café para ser comercializado dentro del país. En resumen dicha matriz nos ayudó a identificar y monitoriar los pro y contra que tiene la empresa para encaminarla al éxito, corrigiendo o disminuyendo todo tipo de riesgo que afecte directa o indirectamente a la organización.

3 ANALISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

Objetivos del análisis del cliente

El análisis del cliente se realiza en base de los siguientes objetivos:

1. Conocer las necesidades del consumidor de café de especialidad en la ciudad de Buenos Aires - Argentina.

2. Determinar el tipo de tueste adecuado para mejorar la calidad del producto.
3. Investigar la opinión de los encuestados respecto a los atributos, sabores, aromas, precio, etc. Que buscan en un café de especialidad.
4. Establecer la frecuencia de compra de café de especialidad en el mercado objetivo.
5. Investigar el funcionamiento de las tostaderías de café de especialidad en el Ecuador.
6. Analizar la situación actual de las exportaciones de café de especialidad a la ciudad de Buenos Aires

Investigación cualitativa

Entrevista expertos

Entrevista a Chef Diego Mejía (Bi Campeón Nacional de Barismo)

1.- ¿Podrías explicarnos que es el Barismo y cómo llegó a ti esta linda profesión?

Es el arte de preparar bebidas en base de café, la persona de la barra encargada en preparar de la mejor manera, exponiendo y resaltando los atributos del café.

2.- ¿Porcentualmente, cuanto considera usted por su experiencia que las personas consumen café de especialidad?

Es bastante complicado tener cifras exactas ya que casi todas las personas consumen café, así sea por tradición, por hábito o por deleite que es lo que buscamos los baristas como nueva tendencia en la actualidad.

3.- ¿Cuál considera usted que debe ser la característica más importante al elaborar una bebida de café de especialidad?; ¿el tipo y calidad de café de especialidad influye?

Todo es relevante para hacer una buena bebida de café de especialidad, hay que contar con una buena materia prima, la misma para que sea de calidad tuvo que pasar por procesos estrictos y bien desarrollados, posteriormente llegando a las manos del tostador, realizarlo de acuerdo al tipo de café y por último en las manos de un barista para extraer de manera idónea el café y ofrecer una bebida de calidad.

4.- Como contribuye la geografía de nuestro país para obtener café de especialidad de alta calidad?

Principalmente las temperaturas, micro climas que encontramos en las distintas regiones de nuestro país, la versatilidad de tierra con la que contamos, esto nos da una ventaja en comparación con otros países productores, los mismos que deberíamos aprovechar y seguir explotando.

5.- Cuál considera usted de acuerdo a su experiencia que es el mejor medio de promoción y publicidad del café de especialidad?

Según mis vivencias el mejor método para promocionar este producto es demostrando, el momento que le sirves al cliente una bebida de café de calidad con buen aroma, cuerpo, dulzura, acides y todas las cualidades que tengan los diferentes tipos de café para que el producto se promocioe por sí mismo.

6.- Cual considera usted que es la mejor plaza para el café de especialidad?

La mejor alternativa sería una cafetería donde tú puedas demostrar todo lo que en palabras le vendes al cliente y obviamente acompañado de un excelente servicio, es una de las pocas cosas que ayuda a diferenciar de los cientos de establecimientos que podemos encontrar.

7.- Cuáles han sido las principales barreras que se han presentado en la producción y venta de café de especialidad?

En producción hay bastante desconocimiento, nos falta recorrido, especialización y experiencia; en cuanto a la venta es indispensable tener un buen café para que el producto se venda solo.

8.- Cuáles considera usted que son los productos sustitutos?

El mismo café, pero desde un punto de vista más generalizado, hablando de café de mala calidad, de marcas comerciales que solo les interesa la venta y no ofertar buenos productos por lo que su costo es muy bajo.

9.- Considera usted que en el mercado ecuatoriano y extranjero se está consumiendo y valorando más los productos de calidad como el café de especialidad?

A nivel global la gente se está inclinando por productos de mayor calidad que tal vez tengan certificados orgánicos, la tendencia de ofrecer una trazabilidad en el producto, o puede que no se enfoquen en la calidad, pero informan a sus clientes por ejemplo que no hacen trabajar a niños en su producción, son cosas que actualmente el cliente valora al momento de elegir un producto.

10.- Porqué se le denomina a este tipo de café de especialidad?

Es una denominación, Specialty Great Coffee, es la denominación de aquellos cafés que ha sobrepasado cierto puntaje de una evaluación organoléptica que determina la calidad de un café para entrar en el mercado, es como decir cacao fino de aroma, es totalmente diferente al cacao común y corriente.

Entrevista Ing. Diego Escobar

Tostadurías de Café de Especialidad Puerto Blest (Buenos Aires – Argentina)

1.- ¿Cuál es su experiencia y conocimiento en el mundo cafetalero?

Llevo alrededor de 5 años inmiscuido en el mundo del café, comencé como barista, posteriormente incursione en tueste y finalmente termine como comprador de café en verde, actualmente estoy a cargo de la producción desarrollo y control de calidad en la Tostaduría de especialidad Puerto Blest.

2.- ¿Cuántos años lleva su carrera como tostador de café de especialidad?

Es relativamente corto mi tiempo voy alrededor de 2 años, considero que en este tiempo he tenido un crecimiento sustancioso ya que tuve la oportunidad de capacitarme en Colombia, Ecuador, El Salvador y Chile.

3.- ¿Cuál es el perfil del cliente que visita comúnmente cafeterías de especialidad?

Los clientes que buscan un café especial, en realidad no están guiados por un solo tipo de sabor, lo que están buscando es una complejidad de sabores vivir una experiencia sensorial muy agradable.

4.- ¿Cuál es la edad promedio de sus clientes?

A mi parecer ya que no he llevado un registro de dichos datos, pero los clientes que más se interesan por este tipo de productos fluctúan entre los 18 a 35 años.

5.- ¿Cuán complejo es el desarrollar o identificar el tueste adecuado para cada tipo de café de especialidad?

En realidad, es todo un reto ya que se debe hacer un análisis desde que el café está en verde, analizar defectos en una muestra representativa para posteriormente desarrollar la curva de tueste adecuada para ese tipo de café para potencializar de manera adecuada los sabores.

6.- ¿Qué nivel de aceptación tiene el café de especialidad ecuatoriano en la ciudad de Buenos Aires?

El café de especialidad ecuatoriano es muy apetecido por su alta calidad y también porque lo consideran como un producto exótico.

7.- ¿Cómo realizan la comercialización de su café de especialidad?

Trabajamos de la mano de clientes que buscan cafés especiales o con cafetería de especialidad, con el mismo que nos citamos para en los laboratorios puedan catar y encontrar el perfil de café que están buscando para sus distintos negocios.

8.- ¿Cuáles son sus principales proveedores conociendo que Argentina no tiene producción de café interno?

Los principales proveedores de café en el mercado argentino son Brasil y Colombia esto a nivel macro, en cuanto a cafés de especialidad estamos incurriendo con nuevos proveedores como Perú, Guatemala, Honduras, Nicaragua.

9.- ¿En qué rango de precios usted adquiere el café de especialidad en verde para su posterior tueste?

El rango de precio por libra de café en verde rodea entre los 4,50 dólares americanos a los 8,50 dólares americanos dependiendo de su origen el tamaño del lote, variedad y proceso post cosecha.

10.- ¿Qué características o cualidades deben tener los diferentes tipos de café de especialidad que ustedes compran?

Deben cumplir con cierto grado de especialidad, que serían por sobre los 80 puntos en la calificación por norma SCAA, en realidad es el primer filtro y el más importante para identificar un café de calidad.

11. ¿Cree usted que la cultura de café de especialidad en la ciudad de Buenos Aires es numerosa?

Es un movimiento que está creciendo, la cultura de café de especialidad a nivel mundial viene en ascendencia y en los países productores se está iniciando este movimiento debido a limitantes como conocimiento, maquinaria, tecnología, que en países desarrollados son fáciles de conseguir.

Entrevista a profundidad

La entrevista a profundidad se aplicó a dos propietarios de cafetería de especialidad de la ciudad de Quito, donde se consultó sobre los siguientes aspectos:

- **Consumo de Café de Especialidad:** los entrevistados son personas que buscan café de calidad para expender en sus establecimientos.

Mencionan que en Quito existen una fuerte tendencia hacia el consumo de productos de calidad, especialmente hacia los considerados orgánicos, finos de aroma o de especialidad. Los consumidores buscan productos con este tipo de cualidades para satisfacer sus necesidades o gustos según sea el caso.

- **Preferencias del consumidor:** los clientes que consumen café de especialidad buscan un producto de calidad antes que precio, es por ello, que demandan productos orgánicos y que tengan certificación de comercio justo. No es determinante para los consumidores el lugar de procedencia de alimentos, si es que cumplen con las certificaciones de calidad. Al consultar sobre la caracterización de los consumidores de café de especialidad, mencionaron que se concentran jóvenes adultos que son los clientes que frecuentan sus establecimientos.
- **Lugar de compra:** las cafeterías de especialidad trabajan con proveedores seleccionados según sus necesidades, en cuanto a los clientes de las cafeterías de especialidad, gustan adquirir bebidas preparadas en el establecimiento y también comprar las diferentes presentaciones que ofrezca la marca para prepararse en casa.

Investigación cuantitativa

La investigación cuantitativa se realizó por medio de encuestas físicas a 35 cafeterías - restaurantes de la ciudad de Buenos Aires - Argentina, obteniendo los siguientes resultados:

- **Ofrecer café de especialidad:** el 80% de las cafeterías - restaurantes encuestados ofrecen café de especialidad en sus establecimientos. La edad promedio con mayor consumo de café de especialidad se encuentra entre los 19 años a los 34 años con un 79,17% y de los 35 años a los 50 años con 20,83%.
- **Lugar de compra:** el 75% de las cafeterías – restaurantes encuestados nos informaron que entre el 76% al 100% de sus clientes consumen café

de especialidad. En cuanto al aforo de los establecimientos 26 a 50 personas representa el 58,33% del total de las encuestas; con un flujo de 251 a 750 clientes por semana que representa el 54,17% del total de cafeterías – restaurantes.

- **Estacionalidad de consumo:** el 87,5% de las cafeterías – restaurantes encuestados afirman que el consumo de café de sus clientes es similar durante todas las estaciones del año.
- **Preferencias del consumidor:** el 37,5% de las cafeterías – restaurantes encuestados compran café proveniente de Colombia, el 25% de Brasil, el 20,83% de Ecuador, el 4,7% de Honduras y el 12,5% restante de otros países. En cuanto a las cualidades del café de especialidad que buscan para ofertar a sus clientes, el 8,33% se basan en el sabor, el 16,67% en su aroma, el 0% en el cuerpo y el 75% buscan el conjunto de todas en un café de especialidad.
- **Precio:** el precio por kilo con el que trabajan las cafeterías y restaurantes encuestados son los siguientes: el 54,17% pagan por el kilo de café entre \$20 - \$40, el 41,67% entre \$41 - \$60 y el 4,17% pagan de \$61 en adelante.

Conclusiones del análisis del cliente

- Relacionando las variables de la investigación cuantitativa y la entrevista a profundidad (cualitativa) con los consumidores y clientes de café de especialidad, se concluyó que las personas que tienen mayor preferencia por café de especialidad o bebidas a base de café de especialidad están comprendidas entre los 19 a 34 años.
- Se identificó buena acogida e interés por el café de especialidad ecuatoriano ya que es considerado exótico y de muy buena calidad considerando que es nuevo que es prácticamente nuevo en el mercado argentino de café de especialidad.

- El mayor beneficio que se resalta del consumo de café de especialidad o bebidas a base de café de especialidad según los expertos y los consumidores es el alto contenido de energía que les aporta naturalmente y la satisfacción por tomar dichas bebidas.
- La frecuencia de compra de café o bebidas a base de café es del 60% representando a los consumidores diarios. Con relación al precio, es importante mencionar que las cafeterías y restaurantes buscan calidad para ofrecer a sus clientes, por lo que se encuentran a pagar el precio justo por un producto Premium como pudimos identificar en el análisis cuantitativo donde obtuvimos como resultado que el 54% de las cafeterías censadas pagan actualmente entre \$20 a \$40 dólares por kilo de café de especialidad y el 41,67% pagan de \$41 a \$60 dólares por kilo de café de especialidad.
- Las empresas tostadoras de café en el Ecuador tienen una alta potencialidad porque existen gran cantidad de microclimas lo que ayuda a tener diferentes variedades de café de especialidad y de muy buena calidad.
- Según los datos en el análisis cuantitativo el café de especialidad ecuatoriano a pesar de ser prácticamente nuevo tiene gran renombre y acogida por las cafeterías y restaurantes que ofrecen café de especialidad a sus clientes representando el 20,83% del mercado total.
- Según el análisis cuantitativo el 80% de las cafeterías – restaurantes encuestados en la ciudad de Buenos Aires aseveran ofertar café de especialidad a sus clientes; comparando con los datos obtenidos en el análisis PESTEL que nos decía que el 30% de las cafeterías – restaurantes de la ciudad de Buenos Aires venden café de especialidad, dicha información siendo cruzada nos ayuda a determinar de manera más precisa nuestro mercado objetivo.

4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente.

La oportunidad de Negocio se encuentra dada por el análisis del entorno realizado anteriormente, se pudo analizar todas las oportunidades y amenazas que la empresa posee tales como:

- La normativa INEN NTE 1110, la cual explica todos los requisitos para la producción de café de especialidad en el Ecuador, los cuales son mínimos para poder ingresar a la industria y al mercado.
- Crecimiento industrial: La industria tiene un crecimiento del 10% en un período de 3 años, lo cual indica que es una industria con un potencial de crecimiento y recursos para explotar e innovar, destacando la diversas ayudas que brinda el MAGAP para fomentar y potenciar la misma.
- Proveedores de café: En el Ecuador existen un sin número de productores y pequeños productores que se dedican al cultivo de café arábico, de distintas provincias del país como: Pichincha, Imbabura, Loja, Cañar, etc. Mismos con los que se trabajará de la mano en constantes capacitaciones para mejorar el producto y ofrecer una trazabilidad a nuestros clientes.

Todos los factores mencionados anteriormente, demuestran que existe una oportunidad de negocio para formular estrategias y afrontar amenazas que se puedan presentar en un futuro.

Por otra parte, el café es uno de los productos no petroleros más importantes dentro de la economía del país. Es reconocido internacionalmente como un producto exótico y de muy buena calidad, junto con el apoyo del gobierno

central para el crecimiento y potenciamiento de la industria, se identificó esta oportunidad de negocio con todas las ventajas y desventajas antes vistas.

La idea de industrializar los reconocidos productos agrícolas que encontramos en nuestro país surge por la falta de valor agregado que damos a nuestra materia prima; en el café de especialidad, desarrollando curvas de tueste idóneas para cada tipo de café con el fin de exponer y resaltar todas las cualidades de los diferentes varietales de café de especialidad que podemos encontrar en las diferentes provincias del país.

Aportando en el crecimiento económico, generando plazas de trabajo y ayudando a los productores con capacitaciones con el fin de mejorar los procesos desde la siembra, pasando por los cuidados del cultivo, cosecha adecuada, secado, lavado, fermentación y trilla; ofertando trazabilidad en el producto final acompañado del desarrollo de curvas de tueste necesario para cada tipo de café; obteniendo café de especialidad premium, mismo que sea reconocido internacionalmente por su calidad y conciencia social.

Según el análisis cuantitativo efectuado en la ciudad de Buenos Aires, obtuvimos como resultado que entre el 70% y 80% de cafeterías y restaurantes se encuentran ya ofertando café de especialidad a sus clientes, debido a la gran demanda de dicho producto y la elevada y creciente cultura de café de especialidad que está presente en la ciudad; reconociendo y demandando café de nuestro país por su excelente calidad y renombre.

La meta es producir café de especialidad Premium, con el know-how que es el desarrollo de curvas de tueste y el trato justo con los productores de café arábico, con sus respectivas capacitaciones para la mejora del producto, a la vez ofertando trazabilidad en el café de especialidad que complazca el paladar exigente y educado de los residentes de la ciudad de Buenos Aires, aprovechando que gran parte de cafeterías y restaurantes vende este tipo de producto por la fuerte demanda.

Con relación al precio, es importante mencionar que las cafeterías y restaurantes buscan calidad para ofrecer a sus clientes, por lo que se encuentran dispuestos a pagar el precio justo por un producto Premium como pudimos identificar en el análisis cuantitativo donde obtuvimos como resultado que el 54% de las cafeterías censadas pagan actualmente entre \$20 a \$40 dólares por kilo de café de especialidad y el 41,67% pagan de \$41 a \$60 dólares por kilo de café de especialidad.

Tomando en cuenta que en nuestro país el precio por kilo de café de especialidad se encuentra bordeando los \$20 a \$28 dólares americanos; esto nos llevó a determinar nuestro mercado objetivo en la ciudad de Buenos Aires, en primer lugar, por su alta cultura y consumo de café de especialidad y, en segundo lugar, por los precios que se manejan en el mercado seleccionado que duplican a los precios del mercado nacional, volviéndose mucho más atractiva y dejándonos más rentabilidad.

Según la entrevista a expertos, es importante tomar en cuenta que los clientes que frecuentan cafeterías y restaurantes donde se oferta café de especialidad una vez que terminaron su café de especialidad o la bebida de su gusto a base de café de especialidad, gustan también de comprar café de especialidad en presentaciones que puedan llevar para prepararse en sus casas, identificando una oportunidad más para el negocio al poder perchar de cierta manera el producto y de esta manera dándose a conocer e incrementando sus ventas.

Con todo lo mencionado y analizado anteriormente identificamos que la oportunidad de ser el principal proveedor de café de especialidad Premium de las cafeterías y restaurantes de la ciudad de Buenos Aires es alta debido al know-how, trazabilidad y calidad de café de especialidad que se ofertará.

5 PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

En el plan de marketing se definirá algunas estrategias para la introducción y posicionamiento del producto. La estrategia general de marketing será enfoque ya que esta direccionada a cubrir las necesidades de mercados pequeños.

Objetivos de marketing

- Posicionar el producto en el mercado estableciendo, efectuando diferentes negociaciones con los clientes.
- Incrementar las ventas dependiendo de las diferentes necesidades del mercado objetivo.
- Fidelizar a los clientes, brindándoles un valor agregado a los diferentes tipos de clientes.
- Dar a conocer el producto (café de especialidad) por su alta calidad y trazabilidad.

Objetivos de marketing

- Posicionamiento: Dar a conocer el producto (café de especialidad) por su alta calidad y trazabilidad.
- Precio: establecer un precio ligeramente superior a la competencia.
- Distribución: Iniciar y mantener canales eficientes de distribución intensa en las diferentes cafeterías de la ciudad en la localidad objetivo.
- Fuerza de ventas: Introducir el producto en el 80% de las cafeterías de la localidad objetivo.
- Promoción de ventas:
- Publicidad: Desarrollar una campaña de publicidad dirigida al público objetivo, que apoye la estrategia de posicionamiento.

5.1.1 Mercado objetivo

El mercado objetivo se refiere al grupo de personas al cual el producto o servicio va a ser dirigido. En este caso está dirigido a cafeterías de especialidad de la ciudad de Buenos Aires – Argentina

Tabla 5.

Establecimientos

CATEGORIA	NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS
Cafeterías / Restaurantes	413
Cafeterías de Especialidad	124 (41% pagan de \$40 -\$60 por kilo)
TOTAL	537

En este caso el mercado objetivo es de 124 establecimientos, sin embargo, según el análisis cuantitativo en 41% de dichas cafeterías está dispuestas o compran café de especialidad de \$40 a \$60 por kilo, siendo 50 cafeterías de especialidad aproximadamente en las cuales nos enfocaremos para nuestro plan de negocio. Si bien el restante 413 no son nuestro mercado objetivo, se podría captar de alguna manera el interés de dicho mercado ya que se trabajará con producto de calidad y es la manera de muchos establecimientos para fidelizar a sus clientes.

Por lo que para llegar a todos los consumidores se va a enfocar en las cafeterías de especialidad y restaurantes o cafeterías que gusten de brindar productos de calidad dentro de los rangos de precio anteriormente mencionados.

5.1.2 Propuesta de valor

La propuesta como estrategia de valor es fomentar la producción ecuatoriana de café de especialidad, café arábico. Se trata de una especie originaria de Etiopía, a pesar de que puede crecer en otros países que se encuentren entre los 500 y 2.400 metros de altura, esta variedad representa el 56% de la producción mundial y posee una concentración de cafeína de un 1,7% como máximo. Como resultado, el café Arábica crea una bebida más aromática y suave al paladar, y también es más digestiva. (Saula, 2014).

Las principales limitaciones en el desarrollo del mercado del Café ecuatoriano, es la falta de capacitación y cuidado meticuloso del producto. No todas las fincas donde el café de especialidad es cultivado poseen un plan de manejo que les ayude a cuidar y producir materia prima de calidad por falta de conocimientos y maquinaria por lo que en el proceso de producción se hará mayor énfasis en los siguientes puntos estratégicos que agregarán valor al producto:

- Selección minuciosa y estricta de la materia prima, lugar, altura, condiciones ambientales específicas, etc, requerida para la producción del café de especialidad.
- De esta manera hemos identificado la necesidad que tienen los productores ecuatorianos de café de especialidad de ser capacitados adecuadamente para producir café de especialidad premium; acompañado de adecuado tueste para cada tipo de café de especialidad con el fin de resaltar sus mejores aromas, sabores (dulzura, acides y amargor equilibrados), cuerpo, etc.
- En este punto crítico de la cadena de producción el cual es el tueste, es donde Café de Especialidad Origen aporta con su Know-How para desarrollar las diferentes curvas según requiera el varietal del café de especialidad o el cliente; previamente hecho una selección meticulosa

de nuestros proveedores a los mismos que se les capacita en todo el proceso de producción para adquirirles café en verde de muy buena calidad y al precio justo que los mismo merecen.

Una vez tostado el café de especialidad con el desarrollo de su respectiva curva para resaltar sus cualidades naturales, se lo empaca adecuadamente para su preservación y para terminar se lo comercializará en la ciudad de Buenos Aires, donde su rentabilidad es mucho más alta que exportarlo en verde.

5.2 Mezcla de marketing

Esta perspectiva resulta muy útil para enfrentar las problemáticas planteadas por el marketing tradicional; sin embargo, si bien el producto es uno de los actores principales dentro de la escena del marketing, no es el único, y para tratar problemas complejos es útil combinar esta herramienta efectiva con otras complementarias. A continuación, se brinda una breve descripción de los cuatro elementos que componen la definición del marketing orientada hacia el producto.

5.2.1 Producto

El producto que va a ser ofertado se llama “Café de Especialidad Origen”, es un café de especialidad premium que está elaborado con la cadena el proceso adecuada y necesaria, ofertando trazabilidad en el producto y con el desarrollo de curva de tueste idóneo para cada tipo de café de especialidad o a su vez perfilado según las necesidades del cliente.

En este plan de negocio el producto ofertado se llama:

“Café de Especialidad Origen”,



Figura 1 Café de especialidad de origen

5.2.1.1 Branding

A continuación, se muestra la presentación de los empaques, diseño y tipos de café de especialidad de Origen:

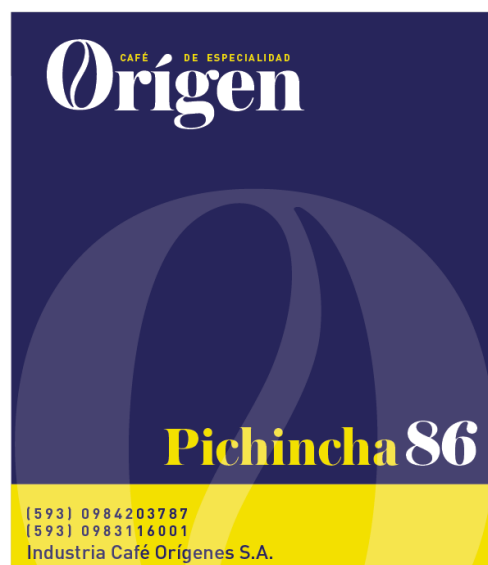


Figura 1 Producto

5.2.1.2 Empaque

La presentación y preservación del producto es indispensable, ya que sin un correcto almacenamiento el café de especialidad podría perder cualidades con el pasar del tiempo, por lo que se empacará en fundas tri-laminadas con válvula desgasificadora y zipper con el fin de que el producto este conservado de la manera adecuada con el paso suficiente de oxígeno y la salida necesaria de CO₂.

Las fundas tendrán un kilo de café de especialidad Premium en grano, con la información necesaria y notas de cada café de especialidad, también se ofertará fundas de las mismas características pero que contengan 250gr de café de especialidad para que nuestros clientes puedan perchar en sus cafeterías o restaurantes.

5.2.1.3 Etiquetado

El café de especialidad de la empresa va a llevar en la marca la palabra "Origen", buscando como objetivo principal resaltar el origen de procedencia de cada tipo de café por provincias de nuestro país, dando a conocer que en diversas provincias del Ecuador se produce café de especialidad de muy buena calidad.



Figura 2. Etiquetado

5.2.2 Precio

Para fijar el precio de un producto existen varios factores que influyen en la decisión. Formula: $\text{Costo Unitario Total} = \text{Costo Unitario Variable} + \text{Costo Fijo} / \text{Unidades producidas} + 45\% = \text{Precio de Venta}$

Costo de Ventas

Tabla 6

Costo de Ventas

Unidad Productiva

Producción de café de especialidad

DETALLE	Unidad medida	Cantidad	costo	Total
Café en verde	KILO	1	\$ 5.00	\$ 5.00
Fundas desgasificadoras	Unidad	1	\$ 0.35	\$ 0.35
Branding fundas	Unidad	1	\$ 0.40	\$ 0.40
Tueste	KILO	1	\$ 4.00	\$ 4.00
Gastos de exportación	Unidad	1	\$ 3.20	\$ 3,20
Costos de comercialización	Unidad	1	\$ 5.00	\$ 5.00
Total				\$ 17.95

Analizando todos los factores que se puede observar en el análisis financiero adjunto, Café de Especialidad Origen fijó su precio de acuerdo con el análisis cuantitativo realizado en la ciudad de Buenos Aires donde:

El PVP será de \$45 dólares americanos por cada kilo de café de especialidad premium.

5.2.2.1 Estrategia de Precios

La estrategia de entrada a utilizar será de Penetración ya que se consigue entrar al mercado con un volumen elevado de ventas que reduce los costos de

producción para ingresar al mercado de manera rápida y eficaz; tomando en cuenta los datos que nos proporcionó el análisis cuantitativo y financiero.

5.2.2.2 Estrategia de Ajuste

Para la estrategia de ajuste se va a implementar la estrategia de Fijación de precios segmentada, ya que el producto está siendo direccionado a un solo segmento el cual son las cafeterías y restaurantes de la ciudad de Buenos Aires donde se oferte café de especialidad.

Se pretende utilizar la *"fijación psicológica de precios"*, en donde no solo se considera los factores económicos, sino que el precio dice algo del producto, en este caso lo que el precio va a reflejar es la calidad y buen servicio que se brindara para satisfacer las necesidades del cliente. También se utilizará los *"precios de referencia"*, es decir, los precios que los clientes ya tienen en la mente, los productos sustitutos ofrecen precios que están por debajo o por encima del que se estableció para el producto, lo que implica que tener un precio que este entre el rango del que ofrece la competencia de sustitutos, va a provocar en la mente de los clientes una reacción positiva en cuanto a la calidad y comparación con precios de referencia.

5.2.3 Plaza

Para Café de Especialidad Origen, la plaza es uno de los puntos clave en el mercado, ya que el punto de venta del producto será directamente hacia las cafeterías y restaurantes que ofrecen café de especialidad de la ciudad de Buenos Aires.

Como se mencionó anteriormente en Buenos Aires existen 537 cafeterías y restaurantes de los cuales 124 ofertan café de especialidad por lo que la plaza para el café de especialidad es amplia y está en crecimiento.

5.2.3.1 Canal de distribución

El canal de distribución que mejor se adapta es el canal de distribución corto ya que este canal se usa para que se distribuya de la siguiente manera:



Figura 3 Canal de distribución corto

En el que el minorista serían todas las cafeterías y restaurantes donde se oferta café de especialidad en la ciudad de Buenos Aires, de esta manera llegando al consumidor final.

5.2.3.2 Estrategia de distribución

Según lo mencionado, es importante recalcar que la única estrategia que aplica para la distribución en plaza es “distribución exclusiva” con las cafeterías y restaurantes que ofertan café de especialidad en la ciudad de Buenos Aires lo que facilita el proceso de venta con el cliente.

5.2.3.3 Punto de venta

Café de Especialidad Origen, no tendrá punto de venta ya que los pedidos son entregados directamente en las cafeterías y restaurantes que hagan su pedido en la ciudad de Buenos Aires.

5.2.3.4 Publicidad

Café de Especialidad Origen se promocionará por medios digitales como aplicativos móviles, aprovechando el gran porcentaje de usuarios que podemos encontrar en la ciudad de Buenos Aire esta innovación tecnológica es de gran beneficio para Café de Especialidad Origen, a su vez se la puede masificar o segmentar al mercado deseado; reduciendo costos en publicidad e innovando, brindando una publicidad de fácil acceso y visible a todos los consumidores.

5.2.3.5 Fuerza de Venta

La empresa contará con personal de ventas, en primera instancia será una persona la que realicen estas actividades de ejecutivos de venta, ya que es necesario tener venta personal debido a las características del producto, y de ser el caso capacitar a los clientes para preparar y usar adecuadamente el café de especialidad Premium.

5.2.3.6 Página Web

En este plan de negocio la página web se podrá encontrar toda la información acerca de la empresa y su responsabilidad social con sus productores, también un listado bien detallado de los tipos de variedades con los cuales se va a trabajar especificando su provincia de proveniencia, notas de cata, cualidades, características y atributos de todos los diferentes tipos de café de especialidad premium; ventanas de servicio al cliente para poder brindar un mejor seguimiento y sugerencias a los mismos, con el fin de tener buenos lazos con cada uno de nuestros clientes.

5.2.3.7 Marketing Directo

El marketing directo hace referencia a la entrega de información de manera directa o personalizada al cliente final, con el objetivo principal del ofrecerles el producto que mejor se ajuste a sus necesidades en cuanto a ventas y exigencia de sus clientes, perfilando o recomendando un tipo de tueste que cumpla con todos sus requerimientos y necesidades.

5.2.4 Promoción

Café de Especialidad Origen será comercializado en la ciudad de Buenos Aires en los diferentes restaurantes y cafeterías que ofertan café de especialidad, dada las características del plan de negocio, se ha decidido utilizar la estrategia de "PULL" el productor dirige sus actividades de marketing (sobre todo publicidad y promoción al consumidor) hacia los consumidores finales para inducirlos a comprar el producto.(Philip Kotler, 2014)

6 PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión

Café de Especialidad Origen, PYME dedicada al procesamiento y comercialización de café de especialidad; con alta experiencia en el desarrollo de curvas de tueste para resaltar y exponer las mejores cualidades de cada tipo de café como aroma, cuerpo, sabor, etc. Con amplia experiencia en el procesamiento, ofreciendo trazabilidad en nuestro producto, trabajando de la mano con los distintos productores de café de especialidad del Ecuador, para ofrecer un producto Premium en la ciudad de Buenos Aires”.

6.2 Visión

“Consolidar el liderazgo como la empresa con mayor experiencia en el procesamiento y comercialización de café de especialidad, alcanzando a estar

en el top of mind en la ciudad de Buenos Aires por la excelencia, elegancia, trazabilidad y calidad de nuestro producto Premium en un periodo de 5 años; reconocida como una empresa socialmente responsable con sus empleados, proveedores y clientes”.

6.1.1 Objetivos de la organización

Tabla 7

Objetivos de la organización

C	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo	Indicadores	Resultados	Acciones	Responsable
	1 año	2-3 años	4-5 años				
Aspectos Financieros	Mantener ventas estimadas	Incrementar el margen de utilidad minimizando costos en un 5%	Incrementar la rentabilidad financiera en un 15%	Costos Ingresos	Rentabilidad Crecimiento	Seguimiento a indicadores de rentabilidad Gerencia de Activos	Departamento de Finanzas
Relacionados al cliente	Acoplar el producto a las necesidades de los clientes en	Incrementar la cartera de clientes en un 30%	Mantener una participación en el mercado del 45% de las cafeterías de	Número de Clientes nuevos Promedio de Satisfacción	Nuevas necesidades detectadas Satisfacción del cliente	Seguimiento a clientes clave Atención rápida de sugerencias y reclamos	Departamento de Ventas

	un 80%		especialidad segmentarias				
Procesos Internos	Mantener normativas SCA	Incrementar la eficiencia en la capacidad de respuesta en un 25% de la capacidad productiva	Mantener elevados estándares de calidad y buenas relaciones con productores de distintas provincias	Mantener una calificación ISO vigente Capacidad de respuesta	Certificado de Calidad Avalado internacionalmente Respuesta rápida ante nuevos requerimientos	Implementación de Programas de soluciones integrales Programa "Just in Time"	Departamento de Producción
Aprendizaje y Desarrollo	Incrementar horas capacitación de tueste	Incrementar evaluación de satisfacción al cliente	Incrementar certificaciones Q-Grader	Desarrollo de competencias Planes de Incentivo Satisfacción Laboral	Talento humano competente Actitud positiva del capital humano	Programa de capacitación en Ventas, Comunicación asertiva e Inteligencia Emocional	Gerencia General

6.2 Plan de operaciones

El plan de operaciones va a establecer los procesos de forma detallada para la ejecución del proyecto, en este caso desde la negociación con proveedores, logística y transporte, proceso productivo hasta la exportación y comercialización.

Tabla 8

PROCESO	COSTOS anuales	TIEMPO por proceso	PERSONAS por proceso	INFRAESTRUCTURA y / O EQUIPOS
Compra de materia prima	\$ 256.000	48 horas	1	Vehículo
Procesamiento	\$ 25.840	15 horas	2	Almacén
Empaquetado	\$ 4.167	2 horas	1	Almacén
Exportación	\$ 32.954	5 días	1	-
Distribución	\$ 21.970	36 horas	2	Vehículo
Comercialización	\$ 3.340	48 horas	2	Vehículo

En el siguiente cuadro se muestran los principales procesos del plan operativo por lo que a partir de este se determina la infraestructura, capital humano y equipos necesarios para su ejecución.

Flujograma del Plan de Operaciones:

Condiciones y requisitos del producto.

Tabla 9

Condiciones y requisitos del producto

Nombre del Producto	Café tostado
Características Físicoquímicas	El café tostado no debe tener ingredientes o sustancias extrañas ni aditivos que puedan alterar su composición o sabor
Requisitos	<ul style="list-style-type: none"> • El café Tostado debe estar libre de sabores a fermento, químicos, vinagre, mohoso, quemado, etc. • El café tostado debe tener una taza característica de un café consumo tipo 1. • El café tostado no debe estar mezclado con impurezas.
EMPAQUE Y ROTULADO	El producto está empacado en empaques de tres capas, para que lo proteja de la humedad y el oxígeno y conservarlo hasta su destino final.
Presentación	Por kilo
Vida Útil	El producto está diseñado para tener una vida útil de 12 meses

6.2.1 Procesos requeridos para el funcionamiento de la organización

Se plantearon tres tipos de procesos que se adaptan a la estructura de la empresa, los cuales son, gobernantes, sustantivos y adjetivos con estos procesos lo que se lograra es tener orden y alinear la visión y objetivos de la empresa logrando conseguir cubrir las necesidades y obtener la satisfacción del cliente que se han encontrado con la investigación de mercado, se determinó los procesos sustantivos a la gestión de importación y logística , debido a que son elementos clave para poder brindar un producto deseado por el cliente final y también la gestión de producción , los procesos adjetivos como de soporte , que son importantes para poder llegar a la parte operativa.

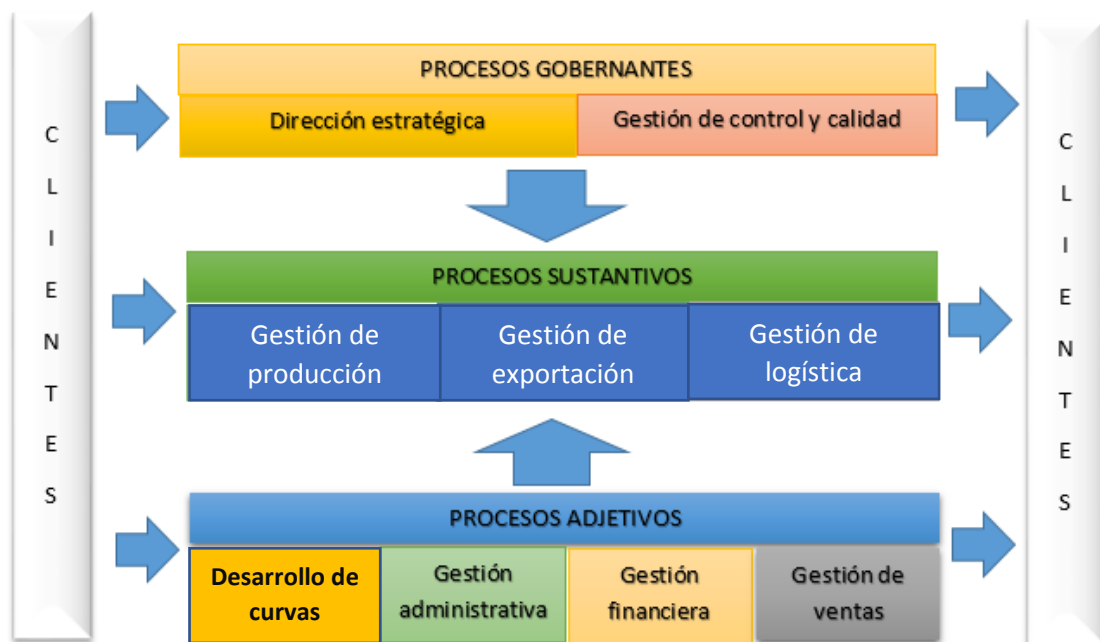


Figura 4 Procesos

6.2.2 Cadena de Valor

La cadena de valor es una herramienta o metodología propuesta por Porter (1985) cuyo objetivo fundamental es la creación y sostenimiento de una ventaja competitiva en un sector determinado.

De este mismo modo, Berrozpe (2012) afirma que para ello se analizan y desagregan las actividades fundamentales que desempeña una empresa al diseñar, producir, vender y distribuir sus productos y servicios, de tal modo que se produzca la generación de valor para los clientes. Se trata de una aproximación holística e integral que incluye la gestión de cada uno de los elementos de la empresa, con un especial énfasis en las actividades tales como:

- Abastecimiento: almacenaje y acumulación de artículos de mercadería, insumos, materiales, etc.
- Infraestructura de la organización: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.
- Dirección de recursos humanos: búsqueda, contratación y motivación del personal de la empresa productora de café.
- Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo: generadores de costos y valor.



Figura 5 Cadena de valor

Fuente: (Berrozpe, 2012)

La cadena de valor de la empresa se compone de los procesos clave que se describió en el mapa de procesos, debido a que en ellos se describe las actividades que generan gran valor a la empresa y enlazan a los clientes, y son:

El desarrollo de curvas de tueste, en donde se destaca el know-how de la empresa de café de origen, con la perfilación de curvas cumpliendo las necesidades de los clientes, recomendando y evaluando cada tipo de café de especialidad para su posterior procesamiento y respectivo empacamiento, las ventas en donde se concentra gran fuerza de trabajo y finalmente la parte de gestión de servicio al cliente que es la actividad que da fidelización a la empresa con el cliente.

6.3 Flujograma de procesos

Se realizó un diagrama de flujo, el cual se muestra a continuación, el cual muestra los pasos que se siguen:

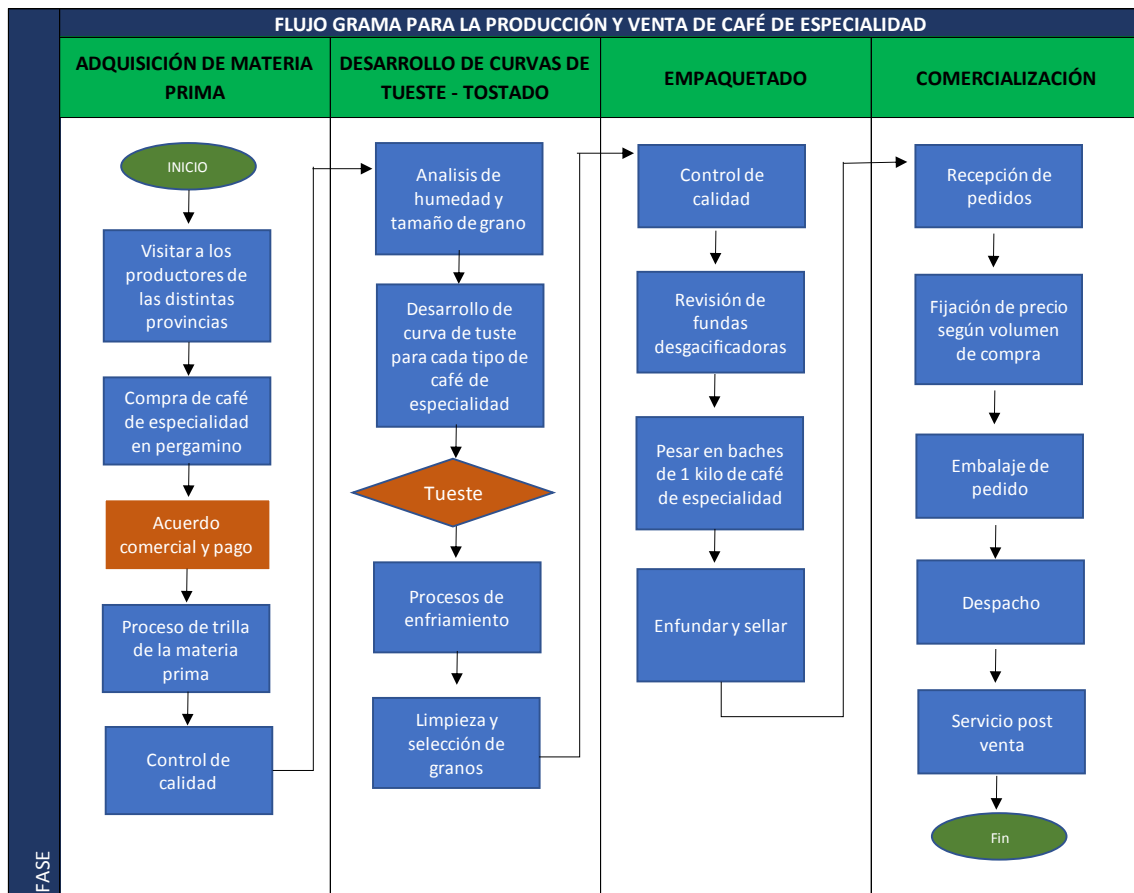
El proceso de producción contiene en su orden los siguientes pasos:

- Verificación de la materia prima: Se revisa la calidad y grado de secado que tiene el café de modo que corresponda con los criterios requeridos para el proceso.
- Compra de la materia prima: Para realizar el procesamiento del café se necesita tener proveedores del café tostado y molido no debe tener ingredientes o sustancias extrañas ni aditivos que puedan alterar su composición o sabor indispensable. Estos se destacan por tener calidad a nivel mundial; y estos no están libres de riesgos como especulaciones, clima, plagas y otros factores que puedan afectar la oferta.
- Almacenado: Se coloca en el almacén como un punto relevante ya que la empresa tiene que brindar y destacar por la calidad del producto a

producir, para esto se debe contratar personal cuya función es verificar que el café se encuentren en perfectas condiciones como se describe en el los manuales de producción , donde se expresa la cantidad de materia prima que la empresa necesita mensual es indispensable que al momento de la recepción la metería prima, y se colocan los sacos sobre estibas de madera, evitando el contacto con el piso.

- Trillado: El café en pergamino es pasado a través de la máquina trilladora para retirar la cascarilla (película de color amarillo claro).
- Aventado o ventilado del café: Se separa la cascarilla desprendida del grano y se eliminan impurezas.
- Zarandeado o cribado: Se pasa el café a través de una criba para separar los granos enteros de partículas más pequeñas o granos de menor tamaño.
- Seleccionado: Para este paso, Se hace la selección manual de granos perforados por insectos (broca), granos negros y de coloración diferente al verde oliva, eliminando las impurezas.
- Tostado: El café seleccionado es sometido al calor y pasa a través de la tostadora, hasta quedar en el punto de tostón deseado.
- Enfriado: El café es depositado en un recipiente especial para permitir su enfriamiento.
- Enfriamiento y des gasificado: El café es depositado en un recipiente especial para bajar su temperatura y reducir los gases que se liberan durante el molido.
- Empaque y sellado: El café es empacado manualmente de acuerdo a la presentación deseada (kilo), verificando su peso en una gramara electrónica y se sella con sello caliente.
- Etiquetado: Se colocan las etiquetas manualmente a cada una de las bolsas.
- Ingreso a inventario: Las bolsas de café listo para la venta son contadas de acuerdo a la referencia e ingresadas al inventario de producto terminado.
- Almacenamiento: Se almacena en el sitio de productos terminados.

Figura 7



El Departamento de Finanzas es el encargado del proceso de adquisición, mientras que el Departamento de Producción ejecuta toda la logística del procesamiento y concluye con el Empaquetado e ingreso al inventario para su posterior distribución por el Departamento de Ventas.

Proceso de tostado del café

Es el proceso térmico al cual se somete el café verde durante un cierto tiempo, provocando en el grano una serie de importantes cambios físicos y químicos, y donde se desarrollan los compuestos responsables del aroma y del sabor. Dependiendo del punto de tueste, la bebida de café resultante será diferente desde el punto de vista fisicoquímico y organoléptico. La torrefacción de los granos de café verde se realiza esencialmente en tres etapas. A medida

que la temperatura de los granos de café es aumentada por acción del calor, estos primero se secan, luego se tuestan y posteriormente se apagan o enfrían.

FLUJOGRAMA DE OPERACIONES DEL TOSTADO

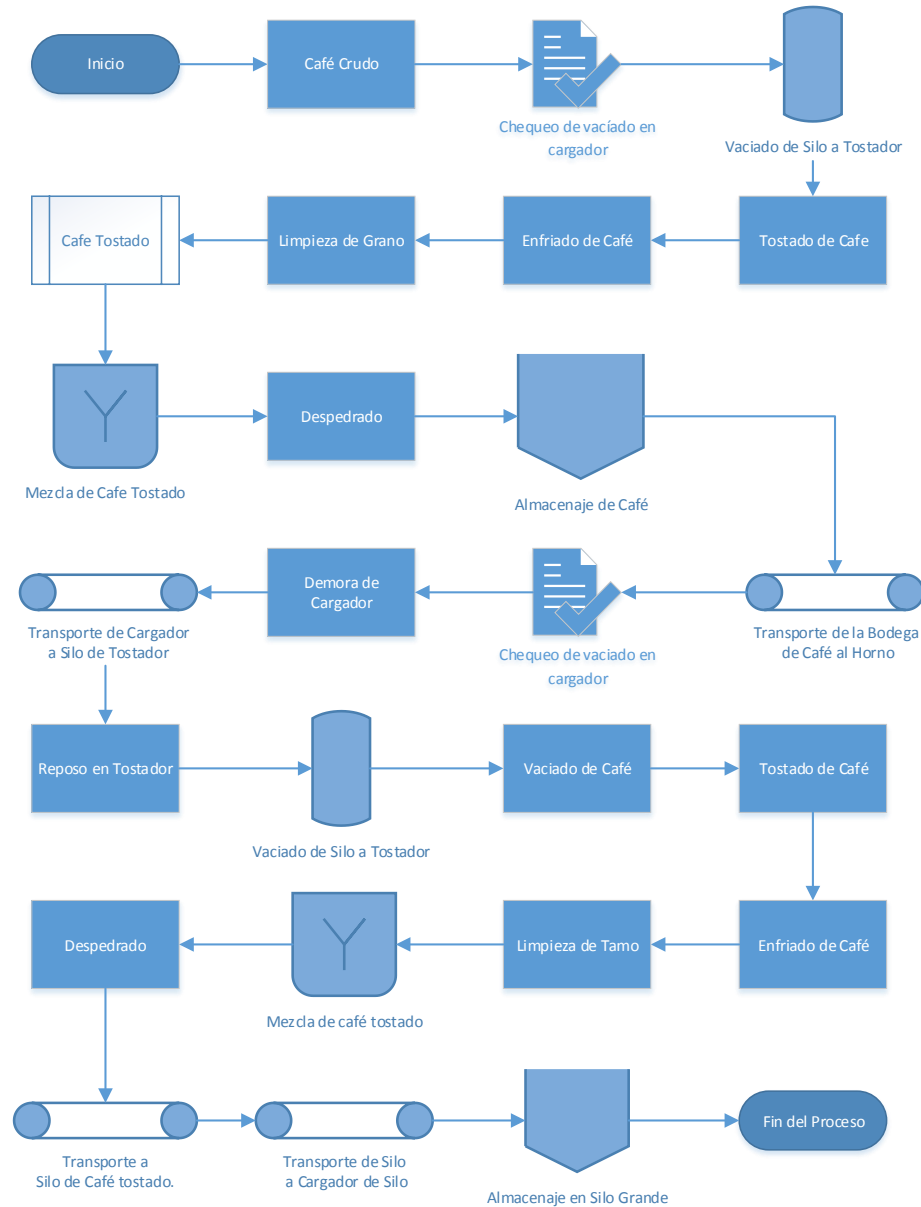


Figura 8 Flujograma de procesos de tostado de café de origen

Todo este proceso se lleva a cabo por el Departamento de Producción, compuesto por 17 operaciones, 4 operaciones combinadas, 2 inspecciones y en un tiempo estimado de 15H a 15h 50 minutos aproximadamente

Este proceso de tostado de café, ejecutado en 3 secciones, en una sola operación, se lleva a cabo por el Departamento de Producción, en un tiempo estimado de 2H a 2H 30 minutos aproximadamente.

Maquinaria y Equipo



Figura 9 Maquinaria y Equipo

Características Generales

- Tueste homogéneo para obtener la mejor taza en cada café
- Tablero electrónico con pirómetros indicadores de temperatura interna del cilindro y temperatura del grano, encendido de ciclón, encendido de la vasca de enfriamiento, encendido de máquina y encendido de chispa electrónica para gas.

Empaquetadora.

Aplicaciones: partículas granulares sueltas y no pegajosas, en bolsitas individuales como píldoras, pimienta, sal, azúcar, café, avena, cereales, frituras, maní, semillas de planta, detergente, etc., apropiada para la industria.

Realiza automáticamente todo el proceso de empaque desde la formación de la bolsa, dosificado, llenado, sellado, corte y conteo.

6.4 Estructura organizacional

Por estructura organizacional se entiende la capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización, así como el proceso mediante el cual la organización trata de coordinar su labor y sus grupos. También se refiere a las relaciones relativas entre las divisiones del trabajo considerando lo expuesto por (Lusthaus, 2002)

Para la estructura organizacional, se debe contar con empleados que desarrollen funciones específicas y estratégicas para cada uno de sus cargos. Es indispensable realizar los contratos certificados por el Ministerio del Trabajo detallando las obligaciones y derechos del empleado y el empleador. La estructura organizacional se muestra a continuación donde presenta jerarquías con el fin de cumplir con la misión, visión y objetivos de la organización.

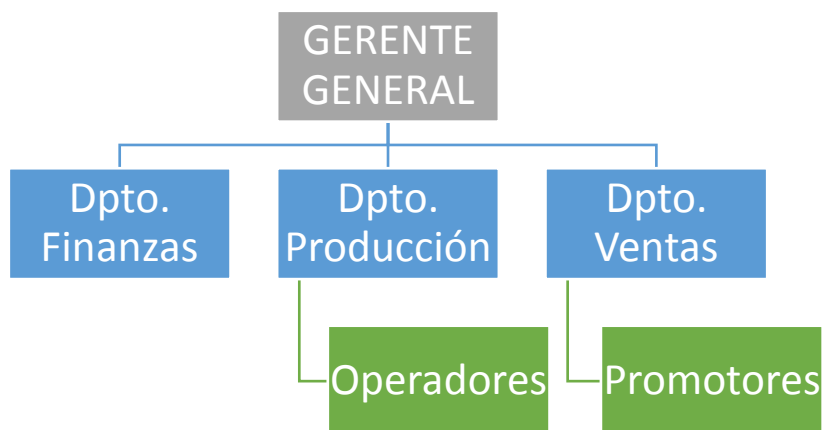


Figura 60 Estructura Organizacional

Funciones:

Gerente General: planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y deducir el trabajo de la empresa, además de contratar al personal adecuado, efectuando esto durante la jornada de trabajo

Dpto. Finanzas: Gestionar la obtención y aplicación de los recursos financieros de la Empresa dentro del marco de cumplimiento de políticas, procedimientos internos y de organismos fiscalizadores, de igual forma mantener un Sistema de Costos que permita registrar la gestión de las unidades operativas, por sus programas de producción, sus gastos reales, utilización de personal y distribución de gastos de administración.

Dpto. Producción: Tiene como función principal realizar todos los requerimientos necesarios para la transformación de materias primas en productos finales.

Operadores: Realizan un trabajo directo en la fábrica de transformación de la materia prima en producto, siguiendo los requisitos de calidad impuestos por el cliente. Para realizar su trabajo correctamente se apoyan en los documentos de producción como pueden ser planos o especificaciones técnicas.

Dpto. Ventas: La función del departamento de ventas es planear, ejecutar y controlar las actividades en este campo. Debido a que durante el desarrollo de los planes de venta ocurren muchas sorpresas, el departamento de ventas debe de dar seguimiento y control continuo a las actividades de venta.

Promotores: La función del promotor es orientar e informar a los clientes acerca de los beneficios y características del producto. En el caso de topar con personas que ya consumen el producto, la función de la promotora no es otra que afianzar la confianza del cliente en el producto y en la marca.

Tabla 9 Personal empresa productora de café

BALANCE DE PERSONAL				
MOD				
	Unidad	Salario Mensual	Costo Total Mensual	
Operativos	2	\$ 400.00	\$	800.00
TOTAL	2		\$	800.00
MOI y Administrativo				
Tostador	1	\$ 900.00	\$	900.00
Gerente	1	\$ 1,800.00	\$	1,800.00
Promotor	1	\$ 900.00	\$	900.00
Jefe de producción	1	\$ 900.00	\$	900.00
Jefe financiero	1	\$ 1,200.00	\$	1,200.00
TOTAL	7		\$	5,700.00
TOTAL SALARIOS MENSUALES			\$	6,500.00

7 EVALUACIÓN FINANCIERA

Del estudio realizado se considera como la mejor opción solicitar un crédito a la Corporación Financiera Nacional (CFN), que alineada con las políticas del Gobierno Nacional, continúa bajando las tasas de interés en todas las líneas de financiamiento, para crédito de primero y segundo piso.

Las tasas fluctúan entre el 7.5% para FOPEX y 9.5%, en primer piso para capital de trabajo; entre el 6.08% y el 7.78% para segundo piso, dependiendo de los plazos, esto sería muy factible debido a la tasa de interés baja con respecto a bancos privados.

Se puede concluir entonces, que el costo de la deuda deberá ser más bajo que en rendimiento del capital, porque es menos riesgoso.

Para lograr una rentabilidad óptima se realizó el estudio sobre la competencia, productos sustitutos, compradores y proveedores se considera que obtener una ganancia del 60% sobre los costos totales por unidad sería lo óptimo.

El Ecuador gracias a su situación geográfica está en la capacidad de producir variedades de productos agrícolas que son muy cotizadas en los mercados internacionales. Muchos de estos productos y sus derivados no han sido aprovechados en la industria nacional, sobre todo en sus derivados como en el caso del café.

Por lo que este proyecto tiene como fin fortalecer las exportaciones en el Ecuador y crear una marca reconocida internacionalmente por su calidad.

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

La proyección de ingresos y egresos refleja el comportamiento financiero del proyecto durante su horizonte de análisis. Toda la proyección está elaborada en unidades monetarias de la fecha de análisis, es decir pesos del momento en que se hace el estudio. No obstante, los precios pueden ser diferentes a los de ahora si se considera que alguno de ellos estará en el futuro por encima o por debajo de los precios actuales. El manejo de la proyección permite que la inflación futura se deje de considerar e incluye tanto los costos de producción propiamente dichos, así como aquellos asociados al proceso de comercialización.

Los costos de producción en relación con los niveles de operación presentan comportamientos distintos. Pueden variar más que proporcionalmente que las variaciones en los niveles de producción, menos que proporcionalmente, con economías o des economías de escala o bien son independientes de los niveles de producción.

Sin embargo, con el fin de poder calcular el punto de equilibrio los costos suelen agruparse en dos categorías, los costos fijos y los costos variables.

Los costos fijos, que son aquellos independientes del volumen de producción. Aún si la empresa no está obteniendo producto hay ciertos gastos que se

generan como por ejemplo el pago de rentas (edificios y teléfonos), el pago de la nómina de empleados permanentes, los seguros y el mantenimiento, entre otros.

Los costos variables son los que tienen una variación en la misma magnitud que lo hacen los volúmenes de producción. Por ejemplo, si la producción se incrementa en un 20% los costos variables lo hacen también en este 20% y si la empresa no opera no genera costos variables. En este rubro se incluyen los costos de cosecha, de empaque, de materia prima, materiales auxiliares, energía eléctrica en áreas de producción, combustibles, etc.

COSTO DE PRODUCCION Y VENTAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materiales directos usados	\$ 226,000.00	\$ 282,500.00	\$ 282,500.00	\$ 339,000.00	\$ 339,000.00
Mano de obra directa	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario inicial de suministros de fabricación	\$ 40,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00
Compra de materiales indirectos	\$ 160,000.00	\$ 200,000.00	\$ 200,000.00	\$ 240,000.00	\$ 240,000.00
Costo de materiales indirectos disponibles para el uso	\$ 200,000.00	\$ 250,000.00	\$ 250,000.00	\$ 300,000.00	\$ 300,000.00
Inventario final de materiales indirectos	\$ 40,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00
Materiales indirectos usados	\$ 160,000.00	\$ 200,000.00	\$ 200,000.00	\$ 240,000.00	\$ 240,000.00
Mano de obra indirecta	\$ 25,840.05	\$ 29,037.50	\$ 29,354.00	\$ 29,673.96	\$ 29,997.41
Depreciaciones y amortizaciones	\$ 4,907.33	\$ 4,907.33	\$ 4,907.33	\$ 4,474.00	\$ 4,484.83
Costos indirectos de manufactura	\$ 190,747.38	\$ 233,944.83	\$ 234,261.34	\$ 274,147.96	\$ 274,482.24
	\$ 190,747.38	\$ 233,944.83	\$ 234,261.34	\$ 274,147.96	\$ 274,482.24
Inventario inicial de productos terminados	\$ 135,194.71	\$ 169,967.53	\$ 169,914.78	\$ 205,058.67	\$ 205,004.77
Costo de productos manufacturados	\$ 416,747.38	\$ 516,444.83	\$ 516,761.34	\$ 613,147.96	\$ 613,482.24
Costo de los productos disponibles para la venta	\$ 551,942.09	\$ 686,412.36	\$ 686,676.11	\$ 818,206.64	\$ 818,487.01
Inventario final de productos terminados	\$ 104,361.06	\$ 130,256.49	\$ 130,267.04	\$ 156,088.27	\$ 156,099.05
Costo de los productos vendidos	\$ 447,581.04	\$ 556,155.86	\$ 556,409.07	\$ 662,118.37	\$ 662,387.96
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costo de productos manufacturados	\$ 416,747.38	\$ 516,444.83	\$ 516,761.34	\$ 613,147.96	\$ 613,482.24
Unidades Producidas	\$ 40,000.00	\$ 50,000.00	\$ 50,000.00	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00
Costo de Producción Unitario	\$ 47.91	\$ 48.04	\$ 48.03	\$ 48.15	\$ 48.15

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

Para la ejecución del proyecto se requiere realizar la siguiente inversión.

Tabla 10 Inversión Inicial (Detalle Activos Fijos)

ACTIVOS FIJOS					
inversion inicial PPE	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
DETALLE					
Vehículo	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00
Mesones de acero inoxidable	\$ 90.00	\$ 90.00	\$ 90.00	\$ 90.00	\$ 90.00
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7.50
contenedores	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00	\$ 40.00
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.33
molino	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00	\$ 200.00
Tostadora Diedrich	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00
muebles y enseres	\$ 24.00	\$ 24.00	\$ 24.00	\$ 24.00	\$ 24.00
Selladora	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 120.00	\$ 120.00
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 153.67
Total equipos y muebles	\$ 4,474.00	\$ 4,474.00	\$ 4,474.00	\$ 4,474.00	\$ 4,484.83
Equipos de computación	\$ 4,474.00	\$ 4,474.00	\$ 4,474.00	\$ 4,474.00	\$ -
Computadoras	\$ 433.33	\$ 433.33	\$ 433.33	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total de Equipo de Computación	\$ 433.33	\$ 433.33	\$ 433.33	\$ -	\$ -
Total activos fijos	\$ 4,907.33	\$ 4,907.33	\$ 4,907.33	\$ 4,474.00	\$ 4,484.83
Total Gasto depreciacion	\$ 4,907.33	\$ 4,907.33	\$ 4,907.33	\$ 4,474.00	\$ 4,484.83
Depreciacion acumulada	\$ 31,897.67	\$ 90,785.67	\$ 149,673.67	\$ 205,745.00	\$ 259,443.83
Valor en libros	\$ 724,582.33	\$ 665,694.33	\$ 606,806.33	\$ 550,735.00	\$ 497,036.17

Tabla 11 Inversión Inicial Total

INVERSIÓN INICIAL	
Detalle	Valor
Capital de trabajo	\$ 10,000.00
Activos fijos	\$ 63,040.00
Total	\$ 73,040.00

La inversión inicial incluye todo el flujo de recursos orientados a la construcción tanto de obra física, la compra de equipos, maquinarias, herramientas, vehículos y de más que permiten la “puesta en marcha” del proyecto, a este valor se le suma el capital de trabajo. **Ver Tabla 10 y 11.**

Para la producción y comercialización del café se necesita de ciertos Equipos y muebles los cuales se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 12 Detalle Costos Equipos y Muebles.

ACTIVOS FIJOS					
inversion inicial PPE					
DETALLE	cantidad	costo	Total	Vida util	Depreciacion
Equipos y Muebles					
Vehículo	1	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	10	\$ 2,500.00
	Total 1				
contenedores	10	\$ 40.00	\$ 400.00	10	\$ 40.00
	Total 10				
molino	1	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	20	\$ 200.00
Tostadora Diedrich	1	\$ 30,000.00	\$ 30,000.00	20	\$ 1,500.00
muebles y enseres	1	\$ 240.00	\$ 240.00	10	\$ 24.00
Selladora	1	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	10	\$ 120.00
	Total 4				
Total equipos y muebles			\$ 61,740.00		\$ 4,474.00

También se consideran las adquisiciones de los equipos de computación que serán para los procesos administrativos.

Tabla 13 Detalle Equipos de Computación.

ACTIVOS FIJOS					
inversion inicial PPE					
DETALLE	cantidad	costo	Total	Vida util	Depreciacion
Equipos de computación					
Computadoras	2	\$ 650.00	\$ 1,300.00	3	\$ 433.33
	Total 2				
Total de Equipo de Computación			\$ 1,300.00		\$ 433.33

De igual manera se consideran los gastos y registros de la marca, el cual surge de los derechos legales o contractuales, con independencia de que tales derechos sean transferibles o separables de la empresa o de otros derechos u obligaciones.

Tabla 14 Detalle Gastos registros y creación de Marca

Detalle	valor
Gastos de constitución y permisos de funcionamiento	\$ 1,000.00
Marca y patente	\$ 525.00
Adecuaciones	\$ 1,200.00
Total	\$ 2,725.00

7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujos de efectivo y flujo de caja

El estado de resultados proyectado presenta el resumen de los ingresos, costos, gastos y la utilidad o pérdida que tendrá en cada uno de los años, por la venta de café de especialidad. Se detalla que en el primer año no se tendrá pérdidas, a partir del segundo año se establecen utilidades netas con crecimiento en cada uno de los años siguientes.

Estado de resultados					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 252.000,00	\$ 503.844,00	\$ 554.228,40	\$ 855.620,04	\$ 941.182,04
Costo de ventas	\$ 86.717,38	\$ 130.444,83	\$ 130.761,34	\$ 171.177,96	\$ 171.501,41
Utilidad bruta en ventas	\$ 165.282,62	\$ 373.399,17	\$ 423.467,06	\$ 684.442,08	\$ 769.680,63
Servicios basicos	\$ 1.800,00	\$ 1.801,08	\$ 1.802,16	\$ 1.803,24	\$ 1.804,32
Envios internacionales	\$ 54.924,72	\$ 54.957,67	\$ 54.990,65	\$ 55.023,64	\$ 55.056,66
Gastos de Depreciacion	\$ 4.907,28	\$ 4.907,28	\$ 4.907,28	\$ 4.473,96	\$ 4.474,20
Suministros de oficina	\$ 960,00	\$ 960,58	\$ 961,15	\$ 961,73	\$ 962,31
Sueldos	\$ 71.552,60	\$ 76.922,30	\$ 77.599,30	\$ 78.283,68	\$ 78.975,52
Gasto de constitucion	\$ 2.725,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Redes sociales	\$ 1.440,00	\$ 2.472,00	\$ 4.626,27	\$ 9.630,19	\$ 19.341,42
PaginaWEB	\$ 1.000,00	\$ 80,00	\$ 80,05	\$ 80,10	\$ 80,14
BTL ATL	\$ 900,00	\$ 1.170,00	\$ 2.189,62	\$ 4.557,98	\$ 9.154,31
Ferias nacionales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capacitacion empleados	\$ 1.200,00	\$ 1.200,72	\$ 1.201,44	\$ 1.202,16	\$ 1.202,88
GASTOS OPERACIONALES	\$ 141.409,60	\$ 144.471,63	\$ 148.357,91	\$ 156.016,68	\$ 171.051,76
utilidad antes de Intereses	\$ 23.873,02	\$ 228.927,54	\$ 275.109,15	\$ 528.425,40	\$ 598.628,87
Intereses	\$ 4.028,63	\$ 3.316,02	\$ 2.514,16	\$ 1.611,84	\$ 596,51
Utilidad despues de interes	\$ 19.844,39	\$ 225.611,52	\$ 272.594,99	\$ 526.813,56	\$ 598.032,37
15% participación trabajadores	\$ 2.976,66	\$ 33.841,73	\$ 40.889,25	\$ 79.022,03	\$ 89.704,85
Utilidad antes de impuestos	\$ 16.867,73	\$ 191.769,79	\$ 231.705,74	\$ 447.791,52	\$ 508.327,51
22% impuesto a la renta	\$ 3.710,90	\$ 42.189,35	\$ 50.975,26	\$ 98.514,13	\$ 111.832,05
Utilidad neta	\$ 13.156,83	\$ 149.580,44	\$ 180.730,48	\$ 349.277,39	\$ 396.495,46

Tabla 15 Proyección de Estado de Resultados

El flujo de efectivo se define como aquel que muestra el efecto de los cambios de efectivo en periodo determinado, generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiamiento. Es el estado que muestra el efectivo generado y utilizado en las actividades de operación, inversión y financiación. Este estado es de tipo financiero y muestra entradas, salidas y cambio neto en el efectivo de las diferentes actividades de una empresa durante un periodo contable, en una forma que concilie los saldos de efectivo inicial y final.

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO						
	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	\$ 73.040,00	\$ 91.953,92	\$ 304.520,16	\$ 493.924,96	\$ 920.813,07	\$ 1.332.233,48
Corrientes	\$ 10.000,00	\$ 33.821,25	\$ 251.294,83	\$ 445.606,96	\$ 876.969,07	\$ 1.292.863,48
Efectivo	\$ 10.000,00	\$ 33.821,25	\$ 251.294,83	\$ 445.606,96	\$ 876.969,07	\$ 1.292.863,48
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario de materia prima	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario de Producto terminado	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
No Corrientes	\$ 63.040,00	\$ 58.132,67	\$ 53.225,33	\$ 48.318,00	\$ 43.844,00	\$ 39.370,00
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 63.040,00	\$ 63.040,00	\$ 63.040,00	\$ 63.040,00	\$ 63.040,00	\$ 63.040,00
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 4.907,33	\$ 9.814,67	\$ 14.722,00	\$ 19.196,00	\$ 23.670,00
PASIVOS	\$ 36.520,00	\$ 42.277,09	\$ 105.262,89	\$ 113.937,22	\$ 191.547,93	\$ 206.472,88
Corrientes	\$ -	\$ 11.445,89	\$ 80.833,11	\$ 96.710,70	\$ 182.427,01	\$ 206.472,88
Cuentas por pagar	\$ -	\$ 4.758,33	\$ 4.802,02	\$ 4.846,19	\$ 4.890,84	\$ 4.935,97
15% Trabajadores	\$ -	\$ 2.976,66	\$ 33.841,73	\$ 40.889,25	\$ 79.022,03	\$ 89.704,85
Impuestos por pagar	\$ -	\$ 3.710,90	\$ 42.189,35	\$ 50.975,26	\$ 98.514,13	\$ 111.832,05
No Corrientes	\$ 36.520,00	\$ 30.831,19	\$ 24.429,79	\$ 17.226,51	\$ 9.120,93	\$ 0,00
Deuda a largo plazo	\$ 36.520,00	\$ 30.831,19	\$ 24.429,79	\$ 17.226,51	\$ 9.120,93	\$ 0,00
PATRIMONIO	\$ 36.520,00	\$ 49.676,83	\$ 199.257,27	\$ 379.987,75	\$ 729.265,13	\$ 1.125.760,59
Capital	\$ 36.520,00	\$ 36.520,00	\$ 36.520,00	\$ 36.520,00	\$ 36.520,00	\$ 36.520,00
Utilidades retenidas	\$ -	\$ 13.156,83	\$ 162.737,27	\$ 343.467,75	\$ 692.745,13	\$ 1.089.240,59
Total Pasivo + Patrimonio	\$ 73.040,00	\$ 91.953,92	\$ 304.520,16	\$ 493.924,96	\$ 920.813,07	\$ 1.332.233,48

Tabla 16 *Proyección de Situación Financiera Proyectado*

FLUJO DE EFECTIVO						
DETALLE	0	1	2	3	4	5
Actividades de operación	\$ -	\$ 29.510,06	\$ 223.874,98	\$ 201.515,41	\$ 439.467,69	\$ 425.015,33
Utilidades neta	\$ -	\$ 13.156,83	\$ 149.580,44	\$ 180.730,48	\$ 349.277,39	\$ 396.495,46
Depreciaciones	\$ -	\$ 4.907,33	\$ 4.907,33	\$ 4.907,33	\$ 4.474,00	\$ 4.474,00
Incremento de pasivos a corto plazo	\$ -	\$ 11.445,89	\$ 69.387,21	\$ 15.877,60	\$ 85.716,30	\$ 24.045,87
Incremento activos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de inversion	\$ (63.040,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Activos fijos	\$ (63.040,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de financiamiento	73.040,00	-5.688,81	-6.401,41	-7.203,27	-8.105,59	-9.120,93
Deuda a largo plazo	36.520,00	-5.688,81	-6.401,41	-7.203,27	-8.105,59	-9.120,93
Dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Aporte de capital	\$ 36.520,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Incremento de efectivo	\$ 10.000,00	\$ 23.821,25	\$ 217.473,57	\$ 194.312,14	\$ 431.362,11	\$ 415.894,41
Efectivo inicial	0	\$ 10.000,00	\$ 33.821,25	\$ 251.294,83	\$ 445.606,96	\$ 876.969,07
Efectivo final (flujo)	\$ 10.000,00	\$ 33.821,25	\$ 251.294,83	\$ 445.606,96	\$ 876.969,07	\$ 1.292.863,48

Tabla 17 *Proyección de Flujo de Efectivo*

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

El flujo de caja del inversionista presenta únicamente los flujos de efectivo que se tendrán del proyecto, únicamente con la inversión realizada por parte de los propietarios de la empresa. Estos flujos servirán de base para ser descontados a una tasa K_e costo de capital CAPM, y determinar la factibilidad del proyecto.

Detalle	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FLUJO DEL CAJA DEL PROYECTO	\$ (73.040,00)	\$ 19.062,92	\$ 224.117,44	\$ 270.299,05	\$ 523.181,97	\$ 642.755,44
Préstamo	\$ 36.520,00					
(-) Intereses		\$ (4.028,63)	\$ (3.316,02)	\$ (2.514,16)	\$ (1.611,84)	\$ (596,51)
(-) Capital		\$ (12.375,36)	\$ (148.086,36)	\$ (178.434,54)	\$ (345.645,80)	\$ (391.848,53)
(+) Escudo fiscal		\$ 2.670,98	\$ 2.198,52	\$ 1.666,89	\$ 1.068,65	\$ 395,48
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ (36.520,00)	\$ 5.329,91	\$ 74.913,58	\$ 91.017,24	\$ 176.992,98	\$ 250.705,88
	\$ -36.520,00	\$ (31.190,09)	\$ 43.723,49	\$ 134.740,74	\$ 311.733,71	\$ 562.439,60

Tabla 18 *Proyección de Flujo de Caja del inversionista.*

La evaluación financiera demuestra que el proyecto es factible y viable en su realización, debido a que se determina un VAN de \$ 1.062.280,69 TIR de 159,57% superior al WACC, un periodo de recuperación de 6,33 meses, y un índice de rentabilidad de \$ 14.54 dólares por cada 1 dólar de inversión.

Tabla 19 *Evaluación del Proyecto.*

EVALUACIÓN FINANCIERA		INDICADORES FINANCIEROS		
		Indicadores	Proyecto	Inversionista
Tasa libre de riesgo	4,99%			
Tasa de mercado	7,63%	VAN	\$ 1.062.280,69	\$ 328.471,30
Beta de la industria	1,17	TIR	159,57%	124,77%
Riesgo país	5,41%	PERIODO DE RECUPERACIÓN	6,33	0,76
Costo de capital CAPM	13,49%	IR	\$ 14,54	\$ 9,99
Tasa impositiva	33,70%			
% deuda	50%			
% capital propio	50%			
Costo de deuda (Tasa de interes)	11,86%			
WACC	10,68%			

7.5 Índices financieros

En la siguiente tabla se presentan los indicadores financieros calculados del proyecto y comparados con la industria.

El plan de negocios con respecto a la liquidez muestra que desde el primer año cuenta con liquidez, la misma que va creciendo para los años siguientes.

Con respecto al endeudamiento se puede demostrar que en la medida que transcurre el tiempo, la deuda disminuye, y se encuentra por debajo del promedio de la industria.

Los márgenes de ganancia tanto neto como operativo se encuentran con valores favorables en comparación a la industria, con un valor promedio de 25.79% de utilidad neta.

En tanto que el rendimiento de la inversión y el rendimiento del patrimonio, presentan valores positivos desde el primer año. El rendimiento de los propietarios muestra utilidades significativas por el monto de la inversión realizada.

Tabla 20

DETALLE	Año					INDUSTRIA
	1	2	3	4	5	
Razón corriente	\$ 0,80	\$ 2,39	\$ 3,91	\$ 4,58	\$ 6,26	\$ 1,49
Deuda total	45,98%	34,57%	23,07%	20,80%	15,50%	61,85%
Margen Neto	5,22%	29,69%	32,61%	40,82%	42,13%	4,25%
Margen operativo	65,59%	74,11%	76,41%	79,99%	81,78%	32,01%
ROI	14,31%	49,12%	36,59%	37,93%	29,76%	22,25%
ROE	26,48%	75,07%	47,56%	47,89%	35,22%	17,32%

8 CONCLUSIONES GENERALES

- Una vez realizado los análisis PESTEL y PORTER pudimos identificar que el proyecto es viable ya que encontramos un mercado bastante interesante para trabajarlo, enfocándonos en satisfacer las necesidades del mercado y adicionando un valor agregado que nos genere un plus para captar la mayor cantidad de clientes.

- Es de suma importancia aprovechar las aperturas y facilidades que nos brinda la República de la Argentina para establecer negocios de este tipo, con el producto mencionado anteriormente, Café de especialidad.
- Tomando en cuenta la actualidad del país, y el apoyo que el gobierno está dando al sector cafetalero, es primordial no desaprovechar la oportunidad de negocio y facilidades del mismo, resaltando la buena calidad del producto, el know – how de la empresa y el renombre del país como productor de café de especialidad.
- Hay que tomar en cuenta todos los puntos débiles o amenazas que presenta el plan de negocio para tratar de minimizarlos o disminuir su impacto de alguna manera para que no se vea afectado el negocio como tal.
- Uno de los factores a resaltar es que la República de la Argentina es el país en segundo lugar en Sudamérica en cuanto al consumo de café con un promedio de 1,5 kilogramos al año por persona.
- Revisando datos en el análisis financiero podemos concluir que el proyecto es viable con una rentabilidad bastante atractiva para potenciales inversionistas ya que su índice de retorno se encuentra dentro del primer año, a partir de ello el proyecto empieza a generar ganancias.

Referencias

- Al Ries, L. R. (2005). El origen de las marcas. Empresa Activa.
- Amstrong, G. (2003). Fundamentos de Marketing. Mexico: Pearson.
- Arnoldo Hax, D. W. (2003). El Proyecto Delta. Bogotá: Norma.
- Berrozpe, A. (2012). La cadena de valor de los operadores logísticos en España. España.
- Dvoskin, R. (2004). Fundamentos de Marketing. Buenos Aires: Ediciones Granica S.a.
- en50minutos.es. (2016). *El análisis PESTEL*. Obtenido de <http://books.google.com.ec/books?isbn=2806276470>
- Etkin, J. (2007). Capital social y valores en la organización. Buenos Aires: Granica.
- Figeroa, R. (1999). Cómo hacer publicidad: un enfoque teórico-práctico. Mexico: Pearson Education.
- García, M. (2004). Dirección Financiera. Barcelona: Ediciones UPC.
- Greco, D. (2010). Estudio sobre tendencias de consumo de alimentos. Lima: Minsa.
- Hoyo, R. (2016). Branding, el arte de marcar corazones. Bogotá: Ecoe.
- Jaureguizar, J. (2005). Cómo crear una web docente de calidad. España: Gesbiblo.
- Lusthaus, C. (2002). Evaluación Organizacional: Marco para mejorar el desempeño. Canadá.
- Martínez, D. (2012). Análisis del entorno. En A. Millas. Madrid: Diaz de Santos.

- Medina, R. (2012). Depliega tu propuesta de valor. Mexico: LID Mexicana.
- Meza, J. (2018). Evaluación financiera de proyectos. Ecoe Ediciones.
- Philip Kotler, G. A. (2014). Principes of Marketing. Pearson.
- Publicaciones Vértice S.L. (2007). Plan de Marketing. Málaga.
- Rodríguez, A. (2014). Gestion de la fuerza de ventas y equipos comerciales. España: Elearning.
- Superintendencia de Compañías. (2016). *Actividades de descafeinado, tostado y elaboración de productos de café, café molido, café instantáneo(soluble), extractos y concentrados de café*. Obtenido de www.supercias.gob.ec/portalscvs/
- Wheeler, S. (2005). Los canales de distribución . Bogotá: Grupo Editorial Norma.

ANEXOS

Preguntas a Expertos

Entrevista a Diego Mejía

Bi Campeón Nacional de Barismo

- 1.- ¿Podrías explicarnos que es el Barismo y cómo llegó a ti esta linda profesión?
- 2.- ¿Porcentualmente, cuanto considera usted por su experiencia que las personas consumen café de especialidad?
- 3.- ¿Cuál considera usted que debe ser la característica más importante al elaborar una bebida a base de café de especialidad?
- 4.- Como contribuye la geografía de nuestro país para obtener café de especialidad de alta calidad?
- 5.-Cuál considera usted de acuerdo a su experiencia que es el mejor medio de promoción y publicidad del café de especialidad?
- 6.- Cual considera usted que es la mejor plaza para el café de especialidad?
- 7.- Cuáles han sido las principales barreras que se han presentado en la producción y venta de café de especialidad?
- 8.- Cuáles considera usted que son los productos sustitutos?
- 9.- Considera usted que en el mercado ecuatoriano y extranjero se está consumiendo y valorando más el café de especialidad?
- 11.- La presentación ideal y comercial para el café de especialidad cuales considera que deben ser?
- 12.- Cuál es el precio promedio por kilo de café de especialidad?

Entrevista Ing. Diego Escobar

Tostaduría de Café de Especialidad Puerto Blest (Buenos Aires – Argentina)

1. ¿Cuál es su experiencia y conocimiento en el mundo cafetalero?

2. ¿Cuántos años lleva su carrera como tostador de café de especialidad?
3. ¿Cuál es el perfil del cliente que visita comúnmente cafeterías de especialidad?
4. ¿Cuán complejo es el desarrollar o identificar el tueste adecuado para cada tipo de café de especialidad?
5. ¿Qué nivel de aceptación tiene el café de especialidad ecuatoriano en la ciudad de Buenos Aires?
6. ¿Cómo realizan la comercialización del café de especialidad?
7. ¿Cuáles son sus principales proveedores conociendo que Argentina no tiene producción de café de especialidad interno?
8. ¿En qué rango de precios usted adquiere el café de especialidad en verde para su posterior tueste?
9. ¿Qué características o cualidades deben tener los diferentes tipos de café de especialidad que ustedes compran?
10. ¿Cree usted que la cultura de café de especialidad en la ciudad de Buenos Aires es numerosa?
11. ¿Cuál es el precio promedio del kilo de café de especialidad?

Preguntas a Clientes

Ximena Carrera

Propietaria de Cafetería orígenes

Patricio Maldonado

Propietaria Cafetería La Suerte

1. ¿Cuánto tiempo tiene su cafetería?
2. ¿Cuál es el perfil del cliente que visita comúnmente su establecimiento?
3. ¿Cuál es la edad promedio de sus clientes?
4. ¿Cuán complejo es encontrar un proveedor que le ofrezca café de especialidad?

5. ¿Qué nivel de aceptación tiene el café de especialidad ecuatoriano con relación a otros países exportadores?
6. ¿Cuáles son sus principales proveedores?
7. ¿En qué rango de precios por kilo aproximadamente usted adquiere el café de especialidad?
8. ¿Qué características o cualidades deben tener los diferentes tipos de café de especialidad que usted compra?
9. ¿Cree usted que la cultura de café de especialidad en la ciudad de Quito es débil, moderada o fuerte? ¿Porqué?

ENCUESTAS

1. Ofrece usted café de especialidad en su establecimiento:

1. Si
2. No

3. Seleccione el grupo en el que se encuentra la edad promedio de sus clientes:

1. Menor – 18 años
2. 19 años – 34 años
3. 35 años – 50 años
4. 51 años – Mayor

4. Qué porcentaje de su clientela consume bebidas de café de especialidad:

1. 1% - 25%
2. 26% - 50%
3. 51% - 75%
4. 76% - 100%

5. Cual es la capacidad o aforo de su establecimiento:

1. 1 a 25 personas
2. 26 a 50 personas
3. 50 en adelante

6. Cuantas personas en total atiende a la semana aproximadamente:

1. 1 a 250
2. 251 a 750
3. 750 en adelante

7. En cual estación del año tiene mas rotación su café de especialidad, selecciones las opciones necesarias:

1. Invierno
2. Verano
3. Otoño
4. Primavera

8. Café de especialidad de que país prefiere comprar para expender en su local:

1. Ecuador
2. Colombia
3. Brasil
4. Honduras
5. Otros

11. Que busca usted en un café de especialidad para ofertar a sus clientes:

1. Aroma
2. Sabor
3. Cuerpo
4. Conjunto de las anteriores

12. Es importante para usted que el packing sea el adecuado para la preservación del producto:

1. Si
2. No

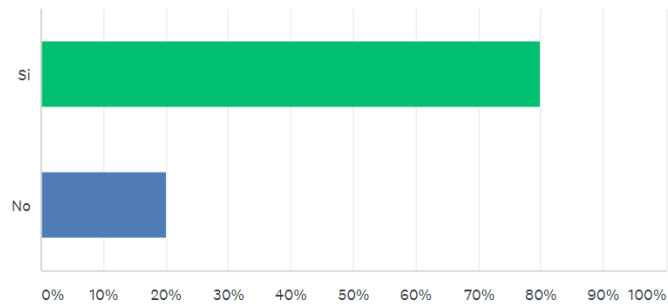
13. Cuanto está dispuesto a pagar por el kilo de café de especialidad premium:

1. \$20 - \$40
2. \$41- \$60
4. \$61 – Mayor

Tabulación de Encuestas

Ofrece usted café de especialidad en su establecimiento:

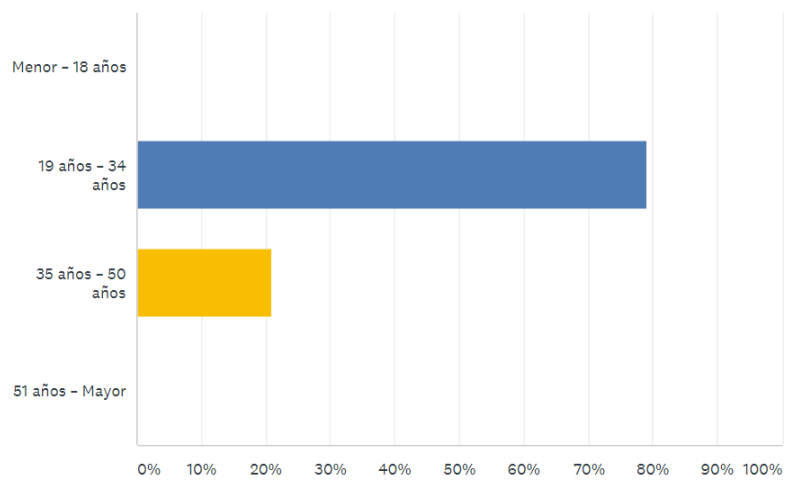
Respondidas: 30 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Si	80,00% 24
No	20,00% 6
TOTAL	30

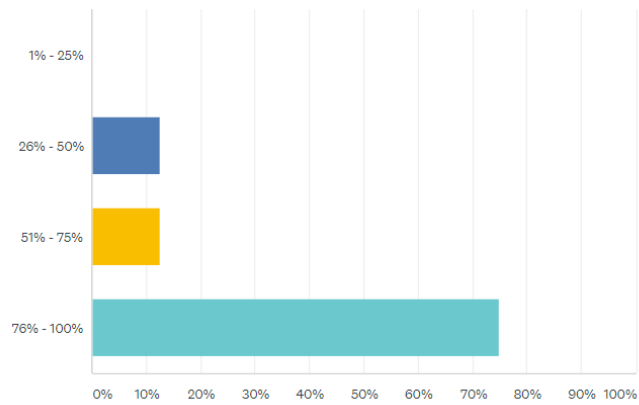
Seleccione el grupo en el que se encuentra la edad promedio de sus clientes:

Respondidas: 24 Omitidas: 6



Qué porcentaje de su clientela consume bebidas de café de especialidad:

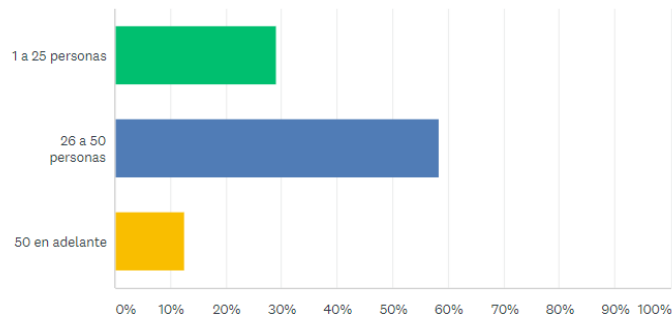
Respondidas: 24 Omitidas: 6



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ 1% - 25%	0,00% 0
▼ 26% - 50%	12,50% 3
▼ 51% - 75%	12,50% 3
▼ 76% - 100%	75,00% 18
TOTAL	24

Cual es la capacidad o aforo de su establecimiento:

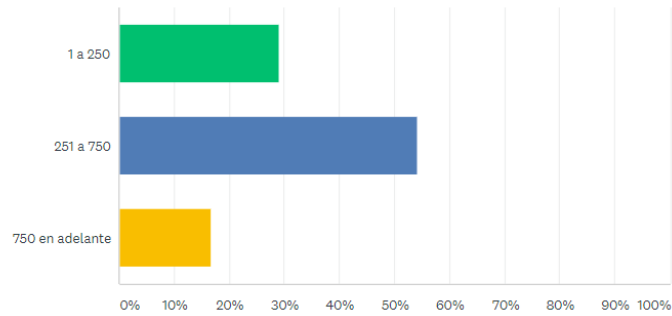
Respondidas: 24 Omitidas: 6



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ 1 a 25 personas	29,17% 7
▼ 26 a 50 personas	58,33% 14
▼ 50 en adelante	12,50% 3
TOTAL	24

Cuántas personas en total atiende a la semana aproximadamente:

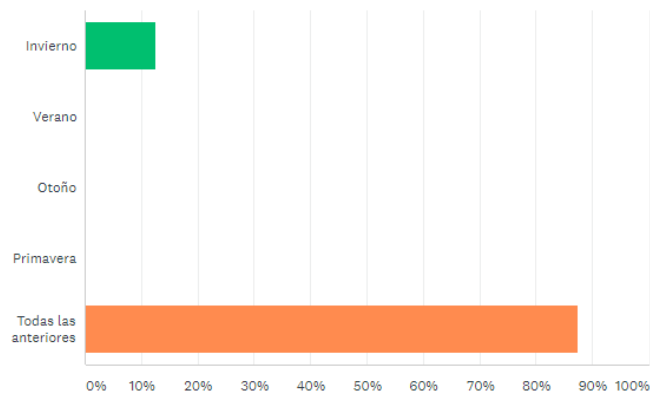
Respondidas: 24 Omitidas: 6



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ 1 a 250	29,17% 7
▼ 251 a 750	54,17% 13
▼ 750 en adelante	16,67% 4
TOTAL	24

En cual estación del año tiene mas rotación su café de especialidad, selecciones las opciones necesarias:

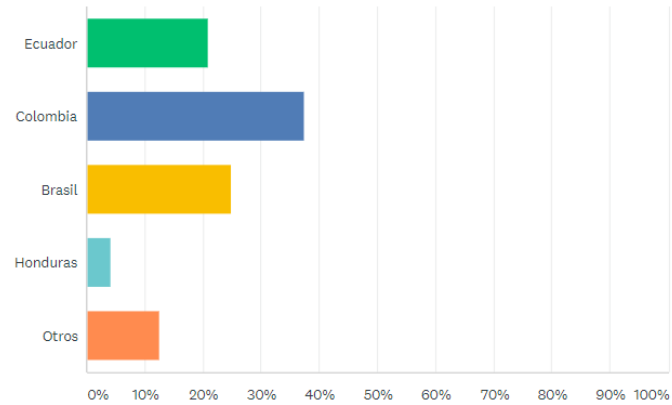
Respondidas: 24 Omitidas: 6



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Invierno	12,50% 3
▼ Verano	0,00% 0
▼ Otoño	0,00% 0
▼ Primavera	0,00% 0
▼ Todas las anteriores	87,50% 21
TOTAL	24

Café de especialidad de que país prefiere comprar para expendir en su local:

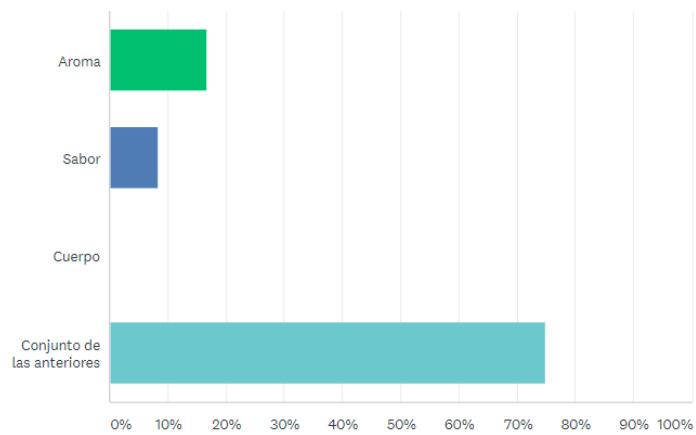
Respondidas: 24 Omitidas: 6



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Ecuador	20,83%	5
▼ Colombia	37,50%	9
▼ Brasil	25,00%	6
▼ Honduras	4,17%	1
▼ Otros	12,50%	3
TOTAL		24

Que busca usted en un café de especialidad para ofertar a sus clientes:

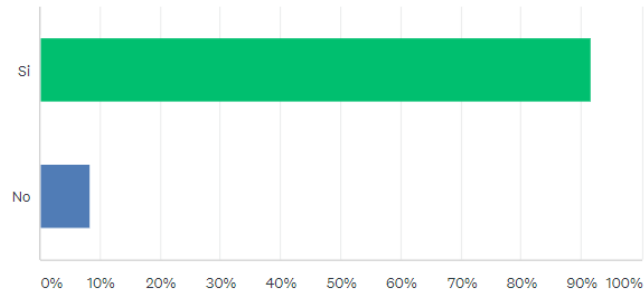
Respondidas: 24 Omitidas: 6



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Aroma	16,67%	4
▼ Sabor	8,33%	2
▼ Cuerpo	0,00%	0
▼ Conjunto de las anteriores	75,00%	18
TOTAL		24

Es importante para usted que el packing sea el adecuado para la preservación del producto:

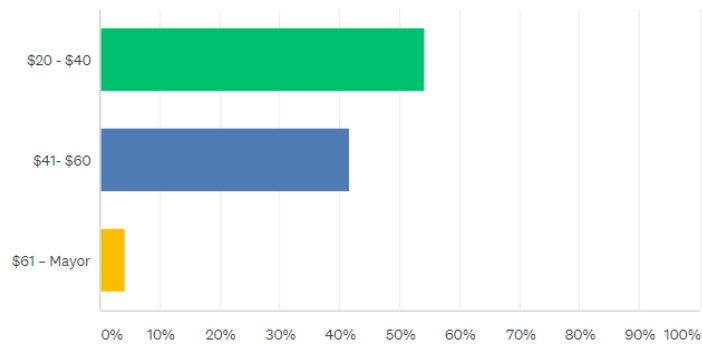
Respondidas: 24 Omitidas: 6



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
Si	91,67% 22
No	8,33% 2
TOTAL	24

Cuanto está dispuesto a pagar por el kilo de café de especialidad premium:

Respondidas: 24 Omitidas: 6



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
\$20 - \$40	54,17% 13
\$41 - \$60	41,67% 10
\$61 - Mayor	4,17% 1
TOTAL	24

Distribución de planta de producción

