



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CAFÉ ARÁBIGO
EN PACTO TOMANDO LAS MEJORES PRÁCTICAS DE EMPRESAS BRASILEÑAS.

AUTOR

MARÍA CRISTINA CARRERA MEJÍA

AÑO

2020



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS.

PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
CAFÉ ARÁBIGO EN PACTO TOMANDO LAS MEJORES PRÁCTICAS DE
EMPRESAS BRASILEÑAS.

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

Profesor guía:

Ing. Walter René Vásquez Mejía Msc.

Autora:

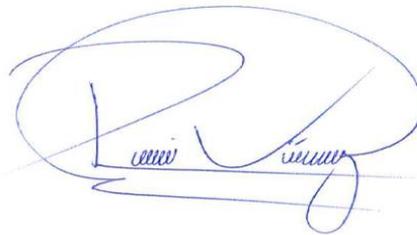
María Cristina Carrera Mejía

Año:

2020

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocio para la producción y comercialización de café arábigo en Pacto tomando las mejores prácticas de empresas brasileñas, a través de reuniones periódicas con la estudiante María Cristina Carrera Mejía, en el semestre 2020 - 20, 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".

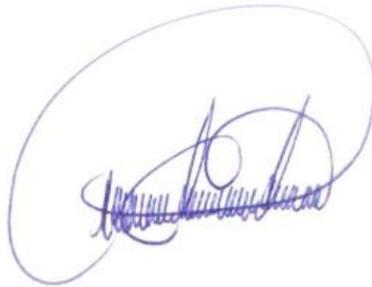
A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Walter René Vásquez Mejía', enclosed within a large, loopy blue oval scribble.

Ing. Walter René Vásquez Mejía Msc.

C.I. 1708253081

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocio para la producción y comercialización de café arábigo en Pacto tomando las mejores prácticas de empresas brasileñas, de María Cristina Carrera Mejía, en el semestre 2020 - 20, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".



Ing. Karina Falconi Ausay

C.I.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized initial 'C' followed by a surname, written over a horizontal line.

María Cristina Carrera Mejía

C.I. 0605494780

AGRADEMIENTOS.

Quiero agradecer a mis padres por guiarme con su amor durante toda mi formación académica.

A la familia Villagómez Mejía, que me ha brindado apoyo incondicional.

Y a mi esposo por ser parte fundamental en mi vida y estudios.

DEDICATORIA.

A mi amada hija,
luz en mi camino.

RESUMEN

El proyecto presenta la adaptación de buenas prácticas cafetaleras de empresas brasileñas para la producción y comercialización de café arábigo en Ecuador, específicamente en la localidad de Pacto. A través del uso de Benchmarking Internacional y el análisis de giros de negocios, para la implementación de un modelo de venta que logre cumplir los objetivos planteados.

Uno de los principales objetivos de esta investigación es determinar los procesos clave para dar un distintivo al café cultivado en la zona noroccidente de la provincia Pichincha.

Por medio de un análisis externo de Brasil y Ecuador, y el uso de las Cinco Fuerzas de M. E. Porter, se busca identificar la problemática actual por la que atraviesan los caficultores nacionales y las oportunidades que representan el innovador mercado brasileño.

Dentro de las soluciones planteadas se encuentran: realizar alianzas estratégicas con los productores de Pacto al incentivar la inversión en maquinaria, a través de la asociación cafetalera del sector, dentro de los procesos de post cosecha, cumpliendo con mejoras en Buenas Practicas Manufactureras.

Además de la implementación de una página web que permita construir un canal de comunicación entre los consumidores y los caficultores, para promocionar los atributos del café en la zona anteriormente mencionada, así como la venta mediante suscripción, o única compra.

En este texto se propone crear una marca para dinamizar el consumo de café arábigo en Quito, promoviendo consciencia de compra responsable y beneficiando a los productores mediante la rotación de su inventario.

ABSTRACT

The project presents the adaptation of good coffee practices of Brazilian companies for the production and marketing of Arabica coffee in Ecuador specifically Pacto. Through the use of International Benchmarking and the analysis of business lines, for the implementation of a sales model that manages to meet the stated objectives.

One of the main objectives of this research is to determine the key processes to give a distinctive to coffee grown in the northwestern area of the Pichincha province.

Through an external analysis of Brazil and Ecuador, and the use of the Five Forces of M. E. Porter, the aim is to identify the current problems that national coffee farmers are going through and the opportunities that represent the innovative Brazilian market.

Among the proposed solutions we have: make strategic alliances with the producers of Pacto by encouraging investment in machinery, through the coffee association of the sector, within the post-harvest processes, complying with improvements in Good Manufacturing Practices.

In addition to the implementation of a web page that allows building a communication channel between consumers and coffee growers, to promote the attributes of coffee in the aforementioned area, as well as sale by subscription, or single purchase sales models.

In this text, it is proposed to create a brand to stimulate the consumption of Arabica coffee in Quito, promoting awareness of responsible purchasing and benefiting producers by rotating their inventory.

ÍNDICE

1. CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Justificación	1
1.2. Objetivo General del Trabajo	2
1.3. Objetivos Específicos del trabajo.....	2
2. CAPÍTULO II. ANÁLISIS ENTORNOS.....	3
2.1. Análisis del Entorno Externo del Ecuador.....	3
2.1.1. Entorno Político	3
2.1.2. Entorno Económico	4
2.1.3. Entorno Social	5
2.1.4. Entorno Tecnológico.....	6
2.1.5. Entorno Ecológico	6
2.2. Análisis del Entorno Externo de Brasil.....	7
2.2.1. Entorno Político	7
2.2.2. Entorno Económico	7
2.2.3. Entorno Social	8
2.2.4. Entorno Tecnológico.....	8
2.2.5. Entorno Ecológico	9
2.3. Análisis de la Industria	9
2.4. Matriz EFE	11
2.5. Conclusiones.....	12
3. CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL CLIENTE.....	14
3.1. Investigación de Mercado.....	14
3.1.1. Justificación de la Investigación de Mercado	14
3.1.2. Pregunta de Investigación	14
3.1.3. Hipótesis.....	14
3.1.4. Objetivo General.....	14
3.1.5. Objetivos Específicos	14
3.2. Investigación Cualitativa	15
3.2.1. Entrevista a Experto	15

3.2.2.	Entrevista a Clientes.....	16
3.2.3.	Investigación Cualitativa.....	17
3.3.	Conclusiones.....	19
4.	CAPÍTULO IV. OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO	21
4.1.	Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis externo y del cliente	21
4.2.	Estrategia de Marketing Basada en Buenas Prácticas	23
5.	CAPÍTULO V. PLAN DE MARKETING	24
5.1.	Estrategia General de Marketing	24
5.2.	Mercado Objetivo	25
5.3.	Propuesta de Valor	25
5.4.	Mezcla de Marketing.....	26
5.4.1.	Producto / Servicio	26
5.4.2.	Precio	31
5.4.3.	Plaza	34
5.4.4.	Promoción	36
6.	CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	39
6.1.	Misión Visión y Objetivos de la Organización	39
6.1.1.	Misión.....	39
6.1.2.	Visión.....	39
6.1.3.	Objetivos	39
6.2.	Plan de Operaciones	40
6.2.1.	Mapa de Procesos.....	41
6.2.2.	Estructura de la empresa.....	41
6.2.3.	Descripción de Procesos	42
6.3.	Estructura Organizacional	46
6.3.1.	Estructura Legal	46
6.3.2.	Diseño Organizacional.....	47
6.4.	Cadena de Valor.....	48
7.	CAPÍTULO VII. EVALUACIÓN FINANCIERA	52
7.1.	Proyección de costos, ingresos y gastos	52
7.2.	Inversión Inicial, capital de trabajo y estructura de capital ...	53

7.3. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	55
8. CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES GENERALES	58
Referencias	60
ANEXOS	66

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	3
Tabla 2.....	4
Tabla 3.....	5
Tabla 4.....	6
Tabla 5.....	6
Tabla 6.....	7
Tabla 7.....	7
Tabla 8.....	8
Tabla 9.....	8
Tabla 10.....	9
Tabla 11.....	10
Tabla 12.....	11
Tabla 13.....	18
Tabla 14.....	25
Tabla 15.....	32
Tabla 16.....	33
Tabla 17.....	53
Tabla 18.....	53
Tabla 19.....	54
Tabla 20.....	54
Tabla 21.....	54
Tabla 22.....	55
Tabla 23.....	56
Tabla 24.....	56
Tabla 25.....	57
Tabla 26.....	57

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Entrevista a Expertos	16
Figura 2. Entrevista Clientes	17
Figura 3. <i>Resultados de la Investigación</i>	19
Figura 4. <i>Modelos Canvas</i>	26
Figura 5. Logo y Slogan	28
Figura 6. <i>Empaque</i>	29
Figura 7. Caja	29
Figura 8. Etiqueta.....	30
Figura 9. Precio Óptimo	31
Figura 10. Canal de Distribución	36
Figura 11. Mapa de Procesos	41
Figura 12. Plano de la infraestructura de la empresa	42
Figura 13. Adaptación de Buenas Prácticas Manufactureras.	42
Figura 14. Procesos de Preproducción y Producción	45
Figura 15. Proceso de compra	45
Figura 16. Proceso de Entrega del Producto.....	46
Figura 17. Estructura Organizacional por Funciones.....	47
Figura 18. Cadena de Valor	49
Figura 19. Crecimiento de Ventas	52
Figura 20. Punto de Equilibrio	57

1. CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación

El café: arábica (Sarchimor, Catucaí, Acawa) y canephora (Conilón, Napo payamino) son los tipos de especies que se cultivan en el Ecuador. En el noroccidente de Quito, las características del suelo, posición geográfica, altura y otros factores ambientales, brindan un lugar óptimo para cosechar granos arábica de gran calidad, los cuales pueden llegar a tener una taza de calidad entre 80 y 90 puntos, de un máximo de 100, posicionándose como café gourmet entre los cafés de todo el mundo.

Sin embargo, estas condiciones idóneas no son suficientes para repuntar y darse a conocer en el mercado internacional. Los caficultores se han visto afectados por la caída de los precios en el período 2015-2019 las exportaciones descendieron a 18,81% en su principal mercado de consumo, Estados Unidos; mientras que en Europa decayeron a 21%. Esto se debe principalmente por la sobre producción de café en países como Brasil y Vietnam. Además, estas naciones tienen la libertad de controlar su tipo de cambio, permitiendo reducir costos y ser más competitivos en el mercado internacional.

A esto se suma la caída internacional del precio de café, los naturales brasileños cerraron en 90,78 USD para el año 2018, en comparación con 224 USD en 2011 y 134,70 en 2014, marcando una tendencia a la baja (International Coffee Organization, 2018). Y los altos costos de mano de obra que muchos caficultores ecuatorianos no logran cubrir. Dando como resultado una sobre oferta de café extranjero en el mercado nacional. Llevando a los productores a reducir la cantidad de hectáreas sembradas, mermando su productividad y disminuyendo la rentabilidad de sus cafetales.

Pese a esto, existe un número creciente de consumidores de café de altura alrededor del mundo, que exigen un producto con mayor valor agregado, que sustente sus procesos mediante prácticas de responsabilidad social, comercio justo y cuidado medioambiental. Estas personas representan un mercado potencial, que se ha ido formando con la tradición de beber café a través del

tiempo. Pero que demandan una vía para que las marcas cafetaleras puedan dar a conocer los atributos que poseen.

Por esta razón se propone un plan de negocios que construya una marca que agrupe a los cafés especiales del noroccidente de Quito, con el objetivo de establecer un canal de comunicación entre el consumidor final y los productores. Promoviendo el uso de buenas prácticas de producción cafetalera e innovando en el proceso de venta. Y generando interés en los posibles clientes a través del conocimiento de las características que posee el producto.

1.2. Objetivo General del Trabajo

Establecer campos de acción en procesos técnicos, financieros y de ventas para la producción de café a través de la adaptación de buenas prácticas tomadas de empresas brasileñas.

1.3. Objetivos Específicos del trabajo

- Considerar las oportunidades y amenazas dentro de la industria de café.
- Analizar el país modelo del cual se tomarán estrategias de buenas prácticas para aplicar en la zona seleccionada, a través de un estudio riguroso de sus políticas y condiciones de mercado.
- Advertir la problemática actual por la que atraviesan los caficultores de Pacto.
- Implementar el uso de las tecnologías de información en el proceso de venta del producto.
- Adaptar las diferentes estrategias extranjeras, previamente seleccionados a la realidad del país.
- Identificar los procesos que tienen mayor oportunidad de cambio para implementar buenas prácticas de empresas brasileñas.
- Establecer estrategias de mercado objetivo para incentivar el consumo de café ecuatoriano de altura a través del análisis de precios, canales de distribución, valor agregado del producto y estrategias para educar al consumidor.

2. CAPÍTULO II. ANÁLISIS ENTORNOS

2.1. Análisis del Entorno Externo del Ecuador

2.1.1. Entorno Político

Tabla 1

Entorno Político

Análisis de Variables Políticas / (Oportunidades o Amenazas)

<p>Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAGAP): “Proyecto de Reactivación de la Caficultura Ecuatoriana” Actualmente el proyecto se encuentra en su segunda fase y culmina el presente año. El objetivo principal es reactivar el sector cafetalero mediante el fomento de la inversión en dicho sector (Agricultura, 2012).</p>	<p>OPORTUNIDAD</p>
<p>MERCOSUR, Ecuador forma parte de los miembros de ALADI con los cuales el MERCOSUR suscribe acuerdos de libre comercio. Brasil ha tomado una postura de total transparencia de la información.</p>	<p>OPORTUNIDAD</p>
<p>ACE 59, El Acuerdo de Complementación Económica N° 59, o Acuerdo Comunidad Andina (CAN) – Mercado Común del Sur (MERCOSUR), se trata a las preferencias comerciales bilaterales de forma progresiva, siendo un Acuerdo de Alcance Parcial (ALADI, 2008).</p>	<p>OPORTUNIDAD</p>
<p>A partir del año 2018, El MAGAP inició con la importación de café pergamino a diferentes regímenes aduaneros, como es el caso de: depósito aduanero y admisión temporal para perfeccionamiento activo. (OMC, EXAMEN DE LAS POLÍTICAS COMERCIALES, 2019).</p>	<p>AMENAZA</p>
<p>Partida Arancelaria: 0901212000 “Café tostado sin descafeinar” tiene los siguientes aranceles:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ad Valorem 30% <p>En este caso el arancel aplicado NMF (Nación Más Favorecida) del Ecuador excede al consolidado en la Ronda de Uruguay.</p> <ul style="list-style-type: none"> - FODINFA 5% - IVA 12% <p>Los precios de referencia mínimos del café fueron eliminados en el año 2015 con la derogación de la Ley Especial del Sector Cafetalero. (OMC, EXAMEN DE LAS POLÍTICAS COMERCIALES, 2019).</p>	<p>AMENAZA</p>

<p>Para un adecuado proceso de café se debe cumplir con la normativa técnica ecuatoriana NTE INEN 1123 Segunda revisión 2016-10. (INEN, NORMA TÉCNICA ECUATORIANA , 2016).</p>	OPORTUNIDAD
<p>Requerimientos sanitarios: ENVASADO Los lineamientos de NTE INEN-OIML R 87, contienen los requerimientos de la cantidad de producto que deben tener los empaques, entre otros. ROTULADO Los lineamientos de NTE INEN 1334-1, NTE INEN 1334- 2 y NTE INEN 1334-3 indican que información debe tener el rótulo del producto. (INEN, NORMA TÉCNICA ECUATORIANA , 2016).</p>	OPORTUNIDAD

2.1.2. Entorno Económico

Tabla 2

Entorno Económico

Análisis de Variables Económicas / (Oportunidades o Amenazas)

<p>Dentro de la Coyuntura Laboral, la Tasa de Desempleo rural fue de 1,6% en 2019 sin tener un cambio estadísticamente significativo en comparación con el año 2018 que fue de 1,2%. Pese a que el Empleo a nivel rural fue de 71,1% en todo el territorio nacional, éste posee un componente esencial, el subempleo, que se ubicó en 19,4% para el año 2019 a diferencia del año 2018 con 16,8% (ENEMDU, 2020).</p>	AMENAZA
<p>De acuerdo al Banco Central del Ecuador (BCE), el Producto Interno Bruto dentro de la industria de Agricultura, Ganadería, caza y silvicultura fue de 8.410,8 millones de dólares en el año 2018 cayendo ante 8.533,1 millones de dólares el año anterior (BCE, PRODUCTO INTERNO BRUTO POR INDUSTRIA, 2018).</p>	AMENAZA
<p>Conforme con el Índice de Producción de la Industria Manufacturera (IPI-M) La industria de elaboración de productos alimenticios subió de 2,458% en el año 2018 a 6,256% para el año 2019. Siendo la Industria que más sobresale. (INEC SIPRO, 2019).</p>	OPORTUNIDAD
<p>Las exportaciones de café y elaborados, tuvieron una participación del 0.52% dentro del periodo enero-agosto de 2019. (BCE, Información Estadística Mensual No. 2016, 2020). El principal socio comercial EEUU ha reducido sus importaciones de café tostado sin descafeinar. De 154 miles de USD en 2015 a 122 miles de USD en 2018. (TradeMap, 2019).</p>	AMENAZA

De acuerdo a datos del BCE, la oferta de café fue de 116.778 USD y la utilización de 80.790 USD. La producción total fue de 2.067.115 USD y el consumo intermedio de 782.773 USD, de los cuáles el consumo interno de la industria nacional fue de 648.233 USD . (BCE, Información Estadística Mensual No. 2016, 2020).	AMENAZA
---	---------

2.1.3. Entorno Social

Tabla 3

Entorno Social

Análisis de Variables Sociales / (Oportunidades o Amenazas)

Se puede clasificar los diferentes estilos de vida, de acuerdo a la Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011: alrededor del 2% de la población ecuatoriana pertenece a la clase A; más del 11% a B; menos del 23% a C+; menos del 49% a C- y el 15% a D (INEC, 2011).	AMENAZA
<p>Dentro de la cadena de productividad de café se involucran muchas etnias y pueblos en el 96% del Ecuador, los cuáles se encuentran repartidos en varias zonas del país. Dentro de la caracterización social de productores de café existen varias aristas que son importantes mencionar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación El 63 % recibió capacitación sobre el manejo del cultivo. El MAG impartió el 97 % de las capacitaciones. • Edad promedio 53 años • Años promedio de estudio 7 años • Auto identificación Mestizo: 55 % Montubio: 24 % Indígena: 19 % (MAG, 2019). 	OPORTUNIDAD
<p>La tendencia de consumo de café está creciendo entre la gente cada vez más joven, que busca aspectos positivos para la salud y el medioambiente dentro de los productos que consumen en general. A través del acceso a la información, los jóvenes son más expertos en cuanto a las cualidades que debería tener el producto. De igual manera se sienten más interesados y atraídos por el origen.</p>	OPORTUNIDAD

2.1.4. Entorno Tecnológico

Tabla 4

Entorno Tecnológico

Análisis de Variables Tecnológicas / (Oportunidades o Amenazas)

<p>De acuerdo a estudios realizados por el SIPA (Sistema de Información Agropecuaria) entre las provincias donde se localizan las zonas con potencialidad alta para el cultivo de café consta Pichincha, Pero sólo representan el 0.27% que no tienen restricciones agroecológicas para el establecimiento del cultivo. (SIPA, 2014).</p>	AMENAZA
<p>Durante la mayoría del proceso productivo del café se necesita tener procesos tecnológicos para garantizar un buen manejo de la plantación. A continuación, se presentan varios datos sobre prácticas agronómicas que se realizan en el país:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de riego El 89 % no tuvo acceso al riego. • Uso de fertilizantes El 21.57 % utiliza algún tipo de fertilización. • Principales problemas Plagas y enfermedades: 58 %. Falta de agua: 10 % (MAG, 2019). 	AMENAZA
<p>“Estrategia de Intervención del Sector Agropecuario 2019” El Ministerio de Agricultura Ganadería y Abastecimiento de Brasil (MAPA) en conjunto con la Empresa Brasileña de Investigación Agropecuaria (Embrapa), dan prioridad a proyectos de desarrollo tecnológico, para impulsar los procesos de investigación agropecuaria en Ecuador. (MAG, 2019).</p>	OPORTUNIDAD

2.1.5. Entorno Ecológico

Tabla 5

Entorno Ecológico

Análisis de Variables Ecológicas / (Oportunidades o Amenazas)

<p>La agricultura conlleva varios aspectos negativos para el medio ambiente si no se tiene un buen manejo de los cultivos. Sin embargo, la caficultura posee características que pueden reducir estos impactos, el uso de Buenas Prácticas Agrícolas son una guía para el manejo adecuado de fuentes de agua, manejo de pesticidas y cuidado de la biodiversidad de flora y fauna del sector. Además, existen Buenas Prácticas Manufactureras para el control del procesamiento de los alimentos. (Servicio de Acreditación Ecuatoriano, 2018).</p>	OPORTUNIDAD
--	-------------

2.2. Análisis del Entorno Externo de Brasil

2.2.1. Entorno Político

Tabla 6

Entorno Político

Análisis de Variables Políticas / (Oportunidades o Amenazas)

<p>Acuerdos preferenciales La política comercial del Brasil se rige a la unión aduanera del MERCOSUR y promueve el tener más socios comerciales para fortalecer su economía. En América Latina, Brasil ha firmado acuerdos comerciales respetando las disposiciones de ALADI. Además de suscribir tratados de libre comercio con la mayoría de países latinoamericanos. Finalmente ha entablado negociaciones con la Asociación Europea de Libre Comercio (AELC) a partir del año 2016. (OMC, Exámen de Políticas Comerciales, 2017).</p>	OPORTUNIDAD
<p>Reglamentos técnicos y normas Ley N ° 9.972, de 25 de mayo de 2000, Ley de Clasificación de Plantas. En conjunto con el MAPA, y la Coordinación General de Calidad Vegetal (CGQV), garantizan la calidad de los productos vegetales (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, 2017).</p>	OPORTUNIDAD
<p>Programa de Adquisición de Alimentos (PAA), El Gobierno compra producción de pequeños agricultores y distribuye entre gente en condiciones precarias. (OMC, Exámen de Políticas Comerciales, 2017).</p>	OPORTUNIDAD

2.2.2. Entorno Económico

Tabla 7

Entorno Económico

Análisis de Variables Económicas / (Oportunidades o Amenazas)

<p>Alrededor de 4,4 millones de familias se dedican a la agricultura, esto representa el 84% de los establecimientos rurales de donde se obtiene el 50% de los alimentos dentro de la canasta básica del país, este factor es uno de los más importantes al momento de controlar la inflación. (Oficina Económica y Comercial de España en Brasilia, 2018).</p>	AMENAZA
<p>La Participación del sector agrícola en el PIB fue de 5.18% con 321.957 para el año 2019, mientras que en 2015 fue de 5.02% con 258.967. Presentando un crecimiento de 1.30 puntos en 2019. Además el Índice de Confianza del Agro negocio para el sector agrícola fue de 125,7 en el cuarto trimestre de 2019. (Estadísticas de Datos Básicos de Economía Agrícola, 2020).</p>	OPORTUNIDAD

<p>En el período 2016 al 2017 el área cosechada de café fue de 1,9 millones de hectáreas (ha), equivalentes a 51,4 millones de sacos es decir 27 sacos por ha en su mayoría de arábica. Para el 2021 el mercado de café de especialidad espera llegar a 8.8 mil millones de dólares. (ICO, 2017).</p>	AMENAZA
---	----------------

2.2.3. Entorno Social

Tabla 8

Entorno Social

Análisis de Variables Sociales / (Oportunidades o Amenazas)

<p>De todos los países productores de café, la población de Brasil es la que más consume su propia producción con un total de 5,6 kg por persona. La demanda interna de café para el año 2017 se situó en aproximadamente 22 millones de sacos, situándolo dentro de los 30 países más consumidores de café. Además el rol de la mujer dentro del sector cafetalero ha ido tomando cada vez más relevancia (ITC, 2017).</p>	OPORTUNIDAD
<p>Brasil ha implementado varias estrategias a través de la Asociación de Brasil de la Industria de Café (ABIC):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programas de calidad. • Programas de marketing y promoción. • Comunicación positiva café y salud. • Formación del hábito consumidor final. <p>Todos con el objetivo de atraer al consumidor y fidelizar su elección por su propia oferta cafetalera. (Herszkowicz, 2010).</p>	OPORTUNIDAD
<p>Las nuevas tendencias del mercado han llevado a implementar estrategias diferentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programa de Calidad y Certificación: cafés sustentables y cuidado del café. Con el fin de obtener un aseguramiento de la calidad, el cumplimiento, trazabilidad y seguridad alimentaria. • Apoyo a eventos del sector (Herszkowicz, 2010). 	OPORTUNIDAD

2.2.4. Entorno Tecnológico

Tabla 9

Entorno Tecnológico

Análisis de Variables Tecnológicas / (Oportunidades o Amenazas)

<p>Método de la cromatografía de gas integral multidimensional, desarrollado por el profesor Philip Marriot, de la Universidad de Monash, Australia. Brasil se encuentra implementando este método para mejorar el proceso de tueste de café. (Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações , 2019).</p>	OPORTUNIDAD
--	--------------------

<p>La Empresa Brasileña de Investigación Agropecuaria “EMBRAPA”, presenta más de 496 planes de acción en 12 Estados caficultores. Obteniendo resultados cómo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Más del 66% de la tierra se encuentre cubierta con vegetación nativa. Lo cual favorece a la sustentabilidad ambiental. • El incremento de la productividad se le otorga al desarrollo, investigación y transferencia de tecnología. Con más de 50 instituciones educativas. • Estudio de los problemas en la cadena de suministro y resolución de los mismos. (Conselho Nacional do Café, 2017). 	OPORTUNIDAD
<p>PROGRAMA DE CULTIVO DE SOSTENIBILIDAD ECONÓMICA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • aumentar la productividad promedio y reducir los costos de trabajo. • Existen 1230 haciendas de café certificadas para 2016 • Enfoque en buenas prácticas de producción y responsabilidad socio - ambiental en la producción de café. (Conselho Nacional do Café, 2017). 	OPORTUNIDAD

2.2.5. Entorno Ecológico

Tabla 10

Entorno Ecológico

Análisis de Variables Ecológicas/ (Oportunidades o Amenazas)

<p>Brasil es el principal productor de café en grano y Minas de Gerai genera el 50% de su producción. Para lograr cafetales sustentables han implementado una guía de Buenas Prácticas para el cuidado del agua, conservación del suelo, manejo de residuos sólidos, entre otros. (Conshelo dos Exportadores de Café do Brasil, 2017).</p>	OPORTUNIDAD
---	-------------

2.3. Análisis de la Industria

2.3.1.1. Estructura de la industria

De acuerdo con la Clasificación Nacional de Actividades Económicas, la industria a la que pertenece el proyecto se encuentra dentro del CIIU: A0163.09 y corresponde a: Otras actividades de Pos-cosecha: desmotado de algodón, preparación de hojas de tabaco, preparación de cacao y café en grano, secado al sol de frutas y hortalizas. A continuación, se presenta el análisis de la industria a través de Las Cinco Fuerzas de M. Porter.

Tabla 11
Cinco Fuerzas de Porter

FUERZA	ANÁLISIS	INTENSIDAD	IMPACTO
Rivalidad de competidores actuales	<ul style="list-style-type: none"> De acuerdo a la Superintendencia de Compañías, existen 20 empresas en el sector de agricultura, ganadería, silvicultura y pesca, pero sólo 1 se dedica a la producción de café. (Superintendencia de Compañías, valores y seguros., 2020). Existen nuevas marcas de café molido en el mercado con un modelo de venta tradicional. 	BAJA	Oportunidad
Amenaza de entrada de nuevos competidores	<ul style="list-style-type: none"> El crecimiento de la industria de café en Ecuador se ha visto estancada por la caída de los precios internacionales. La mayoría de agricultores ya no pueden llegar a tener rentabilidad de la cosecha en sus tierras. Alta inversión tecnológica para mejorar la calidad del café 	BAJA	Oportunidad
Poder de Negociación de Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> En el Ecuador existen más de 52000 familias productoras de café arábica (Agricultura, 2012). La Asociación de caficultores de Pacto (AAPROCNOP) cuenta con 20 representantes caficultores. 	BAJA	Oportunidad
Poder de Negociación de Consumidores	<ul style="list-style-type: none"> En Ecuador existe una inclinación por el consumo de café soluble. En el mercado de café existe una mayor sensibilidad al precio, un aumento en el precio significa reducción en las utilidades y una baja probabilidad de que el consumidor realice la compra. 	ALTA	Amenaza
Amenaza de Sustitutos	<ul style="list-style-type: none"> Sustitutos para el café: café de haba o cebada, achicoria, té verde, cacao, mate, entre otros. El contexto cultural dentro del Ecuador es un factor decisivo al momento de elegir entre un posible sustituto o el café. 	BAJA	Oportunidad

2.4. Matriz EFE

Tabla 12
Matriz EFE

Matriz de Evaluación de Factores Externos			
FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO	CAL	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Proyecto de Reactivación de la Caficultura Ecuatoriana.	2%	1	0.02
MERCOSUR – ALADI.	5%	2	0.10
Tratado ACE-59.	5%	2	0.10
IPI-M, La industria de elaboración de productos alimenticios pasó de 2,458% en el año 2018 a 6,256% en el año 2019.	5%	4	0.20
Normativa Técnica ecuatoriana NTE INEN 1123 Segunda revisión 2016-10.	4%	3	0.16
Programas de capacitación del MAG.	4%	4	0.16
Crecimiento de la tendencia de consumo de café de especialidad entre gente joven.	7%	4	0.28
Programas de calidad, marketing, tendencias de mercados, entre otras, realizadas por Brasil.	10%	4	0.40
Basta experiencia en producción de café e incursión en tecnología por parte de Brasil.	10%	4	0.40
Total	52%		1.82
AMENAZAS			
Decrecimiento del PIB de la industria agrícola Ecuatoriana.	5%	3	0.15
PEA vinculada con el sector cafetalero representa 18% de la PEA rural. (reducción de la PEA rural).	2%	3	0.06
EEUU ha reducido sus importaciones de café ecuatoriano.	4%	3	0.12
Las exportaciones de café y elaborados, tuvieron una participación del 0.52%.	2%	2	0.04
Existe mayor oferta que demanda.	6%	3	0.18
Poco crecimiento de los niveles socio económicos A y B en Ecuador.	4%	3	0.12
Consumidores sensibles a los cambios de precio.	4%	3	0.12
Poco porcentaje de tierras que no presentan restricciones agroecológicas para la producción de café.	2%	1	0.02
Precios mundiales de café a la baja.	5%	4	0.20
En 2015 se eliminaron los precios mínimos de referencia del café.	7%	4	0.4
Libre importación de café.	7%	3	0.3
Total	51%		1.71
TOTAL MATRIZ EFE	100		3.53

2.5. Conclusiones

- Brasil ha suscrito más de 18 convenios entre varios tipos de acuerdos comerciales y uniones aduaneras, el sector agrícola de Brasil ha sido impulsado por el Estado desde 1959 y ha crecido año tras año a un ritmo aproximado del 15%. En contraste, el Ecuador, pese a ser un país rico en recursos naturales, la agricultura sólo representa el 0.52% dentro del rubro de café en exportaciones.
- La eliminación de los precios mínimos del café dentro de Ecuador y la libre importación, deja un mercado saturado de producto extranjero. Por lo tanto, los caficultores se enfrentan a una competencia con precios más bajos, sin tener la oportunidad de cubrir los costos de mano de obra al momento de sacar su cosecha al mercado nacional.
- La calidad del café que entra al país en la mayoría de casos no se comparan a la del producto ecuatoriano, el mismo que llega a ser superior a 80 puntos, categorizándolo como calidad Superior y Premium.
- Dentro de tecnología, en cuanto a maquinaria, la geografía de Brasil es incompatible con la geografía ecuatoriana y la calidad de café que se cosecha es diferente. Por lo tanto, no se puede introducir maquinaria para procesos de cosecha.
- Los planes de apoyo a los productores, buenas practicas cafetaleras y promociones de marketing, que se realizan en Brasil son una guía para analizar y entender cómo logró incrementar la demanda interna de café nacional.
- Los caficultores ecuatorianos necesitan mejorar su comunicación con clientes potenciales e importadores de café a través de programas que incentiven al consumo de café nacional.
- Se han analizado tres países productores de café, sus procesos y desarrollo tecnológico. Determinando que Brasil es la mejor opción para adaptar e implementar cambios dentro de los procesos actuales de producción y comercialización de café arábica de altura. Ya que es productor neto de café verde. En el año 2018, logró alcanzar un nuevo record con 61,66 millones de

sacos de café cosechados. Pero ahora Brasil quiere dar un nuevo rumbo a su fama mundial y ser reconocido por la calidad de su café arábica, tostado.

- La alta inversión agrícola que realiza el país, le permite poder desarrollar la industria de una forma más tecnológica. Además, de mejorar sus procesos de buenas prácticas para la especie arábica.
- Brasil ha decidido aprovechar la tendencia actual de consumo de café de especialidad y promover su venta por medio de planes de comunicación que impulsan, las distintas entidades, para dar a conocer al mercado interno las características principales de los cafés de exportación.
- Además, nuevos modelos de negocios han surgido de esta tendencia, como por ejemplo la venta a través de suscripción. Esta es una de las principales formas de venta que mayor aceptación ha tenido en el país.

3. CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1. Investigación de Mercado

3.1.1. Justificación de la Investigación de Mercado

El plan de negocio establecido busca identificar el comportamiento de la demanda local, en Quito, de café arábigo producido en la zona rural de Pacto, ubicado al noroccidente de la provincia Pichincha. Para el análisis, en este capítulo, se recopilarán datos mediante investigación cualitativa y cuantitativa con el propósito de establecer el perfil de clientes potenciales y plantear diferentes respuestas sobre posibles formas de satisfacer la demanda ya existente.

3.1.2. Pregunta de Investigación

¿Cuál sería la aceptación de la población quiteña a consumir café arábigo de altura y a su vez, recibir mayor información acerca del producto?

3.1.3. Hipótesis

Aproximadamente el 25% de la población quiteña muestra interés por el café de especialidad y por recibir información acerca del origen del café.

3.1.4. Objetivo General

Calcular la aceptación de consumir café arábigo de altura y a su vez recibir mayor información sobre las características del café.

3.1.5. Objetivos Específicos

- Establecer el precio óptimo del producto, tomando en cuenta la opinión de los encuestados, así como la percepción del valor agregado que las personas pueden tener al comprar café arábigo con un precio mayor.

- Definir el nicho de mercado adecuado para la realización de las diferentes estrategias de marketing.
- Categorizar las cualidades del producto que tengan mayor relevancia para los clientes.
- Identificar las posibles promociones que sean más atractivas para el público y logren captar mayor cantidad de clientes potenciales.
- Determinar la forma en que las personas desean obtener el producto, y en base a ello, determinar el canal de distribución más adecuado para su comercialización.

3.2. Investigación Cualitativa

3.2.1. Entrevista a Experto

Las entrevistas a expertos se realizaron a: Josué Reascos, dirigente de la Asociación de Caficultores en Pacto (AAPROCNOP), quien es proveniente de una familia que ha sido caficultora por más de 20 años. Y Leonardo Villagómez, quien posee más de 15 certificaciones como barista y ha recibido diversas capacitaciones como productor, además de ser socio en AAPROCNOP.



Figura 1. Entrevista a Expertos

Las preguntas realizadas se adjuntan en el **ANEXO 2**.

3.2.2. Entrevista a Clientes

Las entrevistas a clientes se realizaron a: Esteban Ripalda, quién es catador y dueño de la marca Stratto Café. Además, con cafeterías de especialidad en diferentes sectores de Quito. Y Mateo Egas, catador, dueño, gerente y chef de la cafetería Bistro, quien nos aportó su visión sobre lo que sus clientes buscan, así como su amplia experiencia con proveedores.

ENTREVISTA A PROFUNDIDAD CLIENTES
STRATTO CAFÉ & BISTRO CAFÉ

GUSTO ESPECIAL POR EL CAFÉ

- Stratto empieza con la búsqueda de Esteban por un buen café, aprendiendo sobre los diferentes métodos de extracción y preparación de diversos tipos de bebidas.
- Primero realizaron una fusión con el Museo del Rock en UIO, en donde su producto más vendido fueron licores a base de café, vendiendo 6 a 5 kilos semanales.
- Después, abrieron en LaCé, su segmento de clientes cambió a oficinistas, que preferían su local a otras cadenas de cafeterías. Convirtiéndose en una cafetería de paso, lo cual resultó en la duplicación de sus ventas de productos más tradicionales como: capuccino, americano, espresso, entre otros.

MÁS QUE CAFÉ!

- Compartir un café rico y diferente
- Cuidado en los ingredientes que se usa.
- Stratto incursionó en la creación de un nuevo producto: syrups que no sean saborizantes, sino que provengan de la misma planta o fruto.
- Experiencia cercana para disfrutar varios perfiles de café.

MISMOS RESULTADOS, DIFERENTES CAFETERÍAS.

Bistro y Strato coinciden en:

- No caer en imitaciones sobre cátedras de café y métodos de extracción, que pueden llegar a aburrir a los clientes.
- El café por sí solo no representa un ingreso fuerte de ventas, hay que tener productos que apoyen su consumo.
- Precios manejables de los productos a base de café
- Los proveedores deben ser consistentes, para que las cafeterías los elijan.
- Consumidores que valoran la calidad más que apariencias.
- Eventos amigables, con degustación de cafés de otras partes del mundo

BISTRO

- Lleva atendiendo 3 años en el sector de la Pradera.
- Mateo Egas nos comenta que siempre busca generar curiosidad en el cliente para que conozca más sobre café, a través de la calidad del producto y, principalmente mantener una conversación verbal abierta con cada uno de los consumidores.
- Su objetivo es comprar café en pergamino para tostar y crear su propia marca.
- Especialización.
- Trazabilidad para selección de proveedores y establecimiento de precios a pagar.
- El consumo dentro de su cafetería era: entre 6 y 8 kilos de café, con una demanda creciente.

Figura 2. Entrevista Clientes

3.2.3. Investigación Cualitativa

La encuesta se realizó a 50 residentes en la ciudad de Quito. El método que se llevó a cabo para seleccionar a las personas fue por medio de una segmentación psicográfica, realizando como primer paso un perfil de consumidor de café arábigo. Para ello los encuestados deberían cumplir ciertos criterios:

- Deben encontrarse dentro de la clasificación socioeconómica A y B.

La suma de estos dos rangos dan un total de 13,1% de la población ecuatoriana (INEC, 2011).

- Deben tener entre 23 a 45 años.
- Deben ser usuarios frecuentes de redes sociales y servicios a domicilio.
- Cuenten con empleo pleno.
- Y disfruten de leer o conocer más acerca de los productos que consumen.

De acuerdo con predicciones del INEC, la capital del Ecuador contará con 2'781.641 habitantes millones de habitantes para el año 2020 (INEC, 2017), de los cuales el 16.34% pertenece a la clase media alta (Salvador, Larrea, Belmont, Baroja, 2014). Además, en la actualidad existen instituciones, como Conquito, que realizan eventos para dar a conocer la diferencia entre café arábigo de altura y café convencional, obteniendo como resultado: mayor número de propietarios de cafeterías que se interesen por ofrecer un producto Premium, para poder ser más rentables (Conquito, 2020). Finalmente, de acuerdo con José Vélez el mercado se encuentra bajo un proceso de refinamiento (SENADI, 2017).

La suma de estos factores (población, programas, y educación) dan como resultado un amplio nicho de mercado, que busca ser atendido por empresas que cumplan con los requisitos necesarios para su satisfacción.

Caracterización de la encuesta:

Las preguntas de la encuesta realizada se encuentran en el **Anexo 3**, y los resultados sobre el análisis estadístico de las variables en el **Anexo 4**.

En la Tabla 13 podremos observar la correlación de datos entre las preguntas con variables numéricas. Sobresaliendo que entre más amante al café se considere una persona, más tazas consumiría y a su vez estaría dispuesto a comprar un producto por un precio aceptable.

Tabla 13
Correlación de Variables

<i>Correlación</i>	Edad	Amante de café	Tazas	Muy caro	Aceptable	Ganga	Muy barato
Edad	1						
Amante de café	0,213	1,000					
Tazas	0,117	0,693	1,000				
Muy caro	-0,078	0,084	0,043	1,000			
Aceptable	-0,032	0,251	0,197	0,458	1,000		
Ganga	0,052	0,289	0,165	0,452	0,375	1,000	
Muy barato	0,127	0,279	0,172	0,431	0,478	0,583	1,000

Mientras que los resultados de las preguntas de variables categóricas se analizaron mediante transformación a variables ficticias, obteniendo la información que se muestra dentro de la infografía a continuación:



Figura 3. Resultados de la Investigación

3.3. Conclusiones

- Se ha determinado que el precio adecuado del producto por el cual las personas perciben que el café tiene mayor valor agregado, y a su vez no excede el valor que estarían dispuestos a pagar, es de 7,85 USD.
- La aceptación del precio 7,85 USD, dentro de la muestra es del 96%. Además, el 76% de encuestados se sienten interesados por obtener mayor información. Por lo tanto, la relación entre un consumidor educado, que percibe el valor agregado del producto, es proporcional a tener menor sensibilidad al precio ante un aumento del mismo; en comparación con otros productos similares pero que no ofrecen ningún tipo de servicio adicional.
- Se ha determinado satisfactoriamente los diferentes perfiles de personas que consumen más café que el promedio. Dando como resultado: oficinistas que

buscan, lo que ellos llaman “una buena cafetería”, cerca de sus trabajos; gente con experiencia dentro del mundo del café, los cuales buscan un espacio para poner en práctica sus conocimientos; y finalmente hombres y mujeres jóvenes, que buscan una nueva experiencia en cuanto a sabor. Todos ellos realizan compras por internet con servicios de delivery.

- De los grupos anteriormente mencionados, se debe poner atención a quién va a ir dirigido las promociones y envíos de información. Ya que los dos primeros grupos se muestran conformes y hasta exigen tener mayor educación en el tema. Mientras que, el último grupo, sólo prefiere tener una experiencia gratificante, y son altamente influenciados por propagandas en redes sociales.
- También se han identificado las cualidades del producto más importantes para los consumidores, entre ellas: el origen, la trazabilidad y la confianza de tener siempre un proveedor que refleje constancia y consistencia en las características que ofrece al mercado.
- Los medios por los que se pueden difundir información son: redes sociales y correo electrónico; convirtiéndose estos, en la moda de los resultados de la encuesta. Reflejando la importancia de una página web y buen manejo de las diferentes cuentas que se pueden crear como canales de comunicación.
- Finalmente, se ha determinado que los lugares más propicios para vender el producto son: cafeterías de especialidad, aquí se tomaría el papel de proveedor de café Premium y en su debido momento capacitador, como servicio adicional a la post venta del producto. Supermercados, por las altas barreras de entrada que representan, no es conveniente para el inicio del proyecto; sin embargo, no se descarta un plan de ingreso para el futuro. Y, por último, servicio a domicilio, en la actualidad se ha podido observar el incremento de las ventas por este medio. De acuerdo con Uber Eats, el 60% de sus operadores encuestados incrementaron sus ventas, y 1 de cada 4 clientes encuestados dijo que gastaban más dinero en comida a domicilio (Uber Eats, 2020). Dejando como opción realizar la entrega al consumidor final, mediante la plataforma que más convenga para el proyecto.

4. CAPÍTULO IV. OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO

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

A través de los años se puede observar que en Ecuador la PEA rural ha ido decreciendo considerablemente. Esta movilización de fuerza laboral hacia las ciudades, sumadas a la volatilidad de los precios internacionales del café, fenómenos climatológicos, plagas y falta de tecnificación, han hecho que el sector cafetalero disminuyera su participación, tanto en el mercado nacional como internacional.

Ante este escenario el MAG puso en marcha el “Plan para la reactivación del café” invirtiendo aproximadamente 70 millones de USD, en un lapso de 10 años, para renovar miles de hectáreas de café en las diferentes zonas productivas. Además de realizar un manual de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) con el propósito de fortalecer, homogeneizar y mejorar los procesos en las fincas.

A un año de cumplirse el tiempo meta del proyecto, “Plan para la reactivación del café”, hay productores del noroccidente de Quito, que se han asociado y han logrado una mayor tecnificación en sus cultivos, llevando a cabo procedimientos de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA). Y, de acuerdo con Josué Reascos, sólo han comercializado no más del 30% de su cosecha en pergamino (café verde), mientras que almacenan en bodegas cerca del 70% del producto obtenido en el período 2018 al 2019.

La falta de demanda de café de altura, se debe a que el mercado interno puede abastecerse de un producto extranjero de menor calidad a precios más bajos que los productores del noroccidente no pueden costear. Dejando al agricultor sin posibilidad de obtener rentabilidad por el valor agregado que está generando.

Por otro lado, tenemos a Brasil, país que ha llevado su agro a la cima mundial, y que para el período 2017 al 2018 exportó 32,34 millones de sacos de café (Organización Internacional del Café, 2018). Aunque su producción es reconocida por volumen antes que calidad, este país ha decidido incursionar en el nicho de cafés de especialidad, el cual ha registrado un incremento en la

demanda del 7% y 15% a nivel mundial (Agencia Brasil, 2019). La importancia que Brasil da a su industria agrícola con programas como: Adquisición de Alimentos (PAA), estimulan la producción. A esto se suma su presencia en múltiples programas como: “Conferencia Mundial de Sostenibilidad Cafetera” y programas conjuntos con la Organización Internacional del Café.

Manteniendo un proceso continuo de incentivación a la industria agrícola. En dónde los productores de café han logrado mayor tecnificación en los procesos de Post Cosecha. Siguiendo prácticas de buen manejo de fuentes de agua, y conservación del medio ambiente. Así como trato justo e indiscriminado a trabajadores y fomento de la colaboración de mujeres. Además de la implementación de estrategias que motivan el consumo interno de café arábigo.

El siguiente paso que ha dado Brasil, es promover la venta de café arábigo. Aquí se ha podido observar la innovación de empresas privadas, ofreciendo mayor valor agregado a sus productos, mediante modelos de suscripción, cafeterías “to go”, o franquicias de especialidad.

Es aquí donde nace la oportunidad de negocio para los socios de AAPROCNOP, a través de una tendencia de producción altamente responsable con sus diferentes ecosistemas y la oportunidad de acoplar estrategias de comunicación que logren satisfacer el consumo de café de especialidad que existe en el mercado, donde las personas buscan tener la mayor cantidad de información para realizar una compra que satisfaga su exigente gusto por la alta calidad del producto.

Por esta razón se propone dinamizar el consumo, motivando a la compra de café de especialidad dentro de Quito. Partiendo de un análisis de Benchmarking, que permita a la asociación conocer las estrategias actuales, implementadas en el mercado brasileño para la generación de espacios que llenen la necesidad de aprendizaje sobre cafés de altura en el nicho de mercado y se motive la compra.

Dando principal énfasis a la creación de una marca que comunique toda la dedicación de los productores y las características inconfundibles del café del noroccidente, desde su elaboración manual casi personalizada hasta la labor de

buenas prácticas cafetaleras implementadas, para ofrecer el mejor producto a su mercado potencial. Sumando un modelo de negocio moderno que sea compatible con las tendencias de consumo actuales.

4.2. Estrategia de Marketing Basada en Buenas Prácticas

Para el desarrollo de un plan de marketing que se adapte al mercado nacional, se ha decidido realizar Benchmarking Funcional entre diferentes modelos de negocio en Brasil. Con el objetivo analizar las mejores prácticas de empresas que se destinan a la venta de café de especialidad, y que cuentan con programas de expansión de mercado.

Se ha investigado acerca de los diferentes modelos de negocio de café que en la actualidad tienen mayor acogida en el mercado brasileño y su posible adaptación en el mercado local.

El giro de negocio que más sobresale en nivel de ventas de café de especialidad es la venta por suscripción, el mismo que posee las ventajas de contar con un sistema de monetización mensual fijo, y que otorga al consumidor un producto o servicio reiterado a lo largo del tiempo. De igual forma, dentro de este modelo resalta Moka Clube, una página web que realiza entrega de café por suscripción a domicilio. Esta empresa toma especial consideración al trabajo que se realiza en el campo, y tiene como principal valor la veracidad de sus procesos (Moka Clube, 2020).

5. CAPÍTULO V. PLAN DE MARKETING

5.1. Estrategia General de Marketing

En 1980, Michael Porter logró definir tres estrategias con las que los profesionales y estudiosos podrían entender de mejor manera, la industria en la que se encuentran, y a sus competidores. Estas son: 1) Liderazgo en costos, la cual se encamina a la reducción en costos a partir de la experiencia. 2) Diferenciación, quiere decir, “creación de algo que en la *industria entera* se percibe cómo único”. 3) Enfoque, a diferencia de las anteriores estrategias que pretenden conseguir sus metas en toda la industria, esta “procura dar un servicio excelente a un mercado particular” (Porter, 2008).

De acuerdo a las demandas y particularidades del mercado ecuatoriano y a la tendencia mundial de consumo de café, así como del tipo de producto que se ha venido estudiando durante todo el proyecto, la estrategia más adecuada para la realización de un plan de marketing es de enfoque o concentración. La misma que es utilizada para dar a conocer los beneficios del consumo de café en Brasil y que utilizan para expandir el mercado de consumo de café Premium.

Lo que se quiere lograr con la implementación de esta estrategia es: brindar una excelente atención al nicho de mercado que se ha identificado y que el segmento perciba una diferencia intangible en el producto, generando mayores rendimientos en comparación con el promedio de la industria.

Al igual que Moka Clube, la empresa dará un toque de familiaridad al consumidor a través de la interacción directa con los caficultores, los cuales darán a conocer los procesos y características finales que posee el café de especialidad de la variedad arábica en el sector Noroccidente de Quito. Satisfaciendo la demanda de una población cada vez más interesada en el consumo de café Premium.

5.2. Mercado Objetivo

Siguiendo con el modelo de negocio de Moka Clube, el producto se concentrará en dos segmentos:

- Primero, personas naturales, hombres y mujeres, mayores de 25 años, con ingresos de nivel medio alto, interesados en productos que garanticen su trazabilidad.

Se dividen en dos grupos: aquellos que desean ser atendidos y disfrutar del café sin interrupciones. Y aquellos que desean conocer la historia detrás de una taza de café, métodos de extracción, compartir experiencias, entre otros.

- Segundo, personas jurídicas, generalmente dueños de cafeterías de especialidad, interesados en agregar valor a su imagen.

Tabla 14
Mercado Objetivo

Mercado objetivo		
VARIABLES	Detalle	Número de Habitantes
Demográficas	Personas que habiten en el cantón de Quito	2'781.641
Socio demográfica:		
Edad	23 a 45 años	364.395
Sexo	Hombres y Mujeres	
Ciclo de vida	Adulto	
Ingresos	Medio-Alto	
Educación	Instrucción superior	
Conductual	Amantes del café Desean recibir información	265.862
Total	Mercado Objetivo	265.862

5.3. Propuesta de Valor

Cómo se pudo observar en el anterior punto, los dos segmentos se complementan y se atienden dentro de un concepto de “club de café” por suscripción. Creando un espacio virtual que se distingue por la temática, la generación de contenido de alto valor agregado, y el producto Premium que se oferta.

El valor que los suscriptores podrán palpar en sus manos será la presentación novedosa del producto, el mismo que vendrá contenido en una caja con

información de la hacienda donde se produjo el café, consejos prácticos para su preparación, y más sorpresas que se regularan mediante los objetivos de marketing de la Specialty.

La transparencia de la información acerca de la implementación de Buenas Prácticas de Producción en diferentes áreas en la empresa y la mejora de Buenas Prácticas Agrícolas dentro de varios procesos que se trabajarán en conjunto con los productores de la zona, serán los pilares fundamentales para la propuesta de valor. A continuación, se presenta el Modelo Canvas de Alex Osterwalder:

Aliados Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> Productores asociados a AAPROCNOF Empresas privadas de transporte Empresas de Delivery en Quito Cafeterías de Especialidad en Quito 	<ul style="list-style-type: none"> Lavado y despulpado de café Torrefacción de café Trato justo a los trabajadores. Pago de tarifas justas por el precio de la materia prima. Manejo adecuado de promociones y publicidad dentro de redes sociales. Atención post venta. 	<ul style="list-style-type: none"> Página Web libre de "Adds" Contacto directo con los Productores Trazabilidad Relación con Stakeholders Servicio a domicilio Pago a través de pasarelas de pago Formar parte del Club de Café de Especialidad Información relevante continua Presentación novedosa del producto 	<ul style="list-style-type: none"> Respuesta instantánea de consultas o quejas mediante "boots". Sorpresas para la fecha de su cumpleaños. Actualización constante de material relevante sobre café. Promociones Información completamente codificada y confidencial 	<ul style="list-style-type: none"> Cafeterías de especialidad Demás cafeterías, panaderías, pastelerías. Personas naturales Hombres, mujeres, géneros no binarios, entre otros. Entre 25 a 45 años Usuarios de redes sociales Que gusten del café Deseen informarse más sobre los productos que consumen y sus beneficios
Estructura de Costos <ul style="list-style-type: none"> Gastos en la generación y mantenimiento de la página web Gastos de logística Gastos de Publicidad y Marketing Gasto de pasarelas de Pago Gasto en Maquinaria y equipos Gastos de Apertura Gastos de servicios básicos 		Estructura de Ingresos <ul style="list-style-type: none"> Ingresos recurrentes por suscripción e Ingresos por compra única Ingresos registrados por medio de facturación recurrente y transferencias o débito. Política de cuentas por cobrar 100% de contado 		

Figura 4. Modelos Canvas

5.4. Mezcla de Marketing

5.4.1. Producto / Servicio

De acuerdo con Kotler y Armstrong, los artículos son más que simples haberes tangibles, estos implican elementos físicos, prestaciones, sucesos, personas, opiniones, y combinaciones de estas. Y la experiencia de producto ahora es un

tema central para la oferta del mercado en general (Armstrong, G. y Kotler, P., 2008). El servicio que se busca implementar para la comercialización de café de especialidad es: venta por suscripción, siguiendo las mejores prácticas de producción de la empresa brasileña Moka Clube. En donde se ofrece un producto con alto valor agregado (café de especialidad) mediante un servicio en línea. El café de especialidad se comercializará bajo la marca de Specialty.

5.4.1.1. Atributos

La condición del producto o servicio tiene un impacto directo sobre su función, estando estrechamente relacionada con el valor y con la satisfacción del cliente (Armstrong, G. y Kotler, P., 2008). Specialty es una compañía comprometida a elevar los estándares de servicio y producto dentro de la escena del café de especialidad con la adaptación de procesos de Moka Clube. Y busca trabajar en conjunto con la asociación de productores de café de origen en Pacto. Ofreciendo mes a mes una taza de café especial y diferente, entregado en la puerta del domicilio.

Un principio fundamental dentro de la empresa es la veracidad de su producto. Specialty toma la cosecha como uno de los procesos más importantes para generar valor. Para ellos el trabajo de separar las frutas que están en la cima de la madurez sólo se lo puede realizar con experticia y dedicación. Por lo tanto, tomando la verdad como la base de todo y la estrecha relación con los productores, permiten una remuneración justa, garantizando la sostenibilidad de toda la cadena a lo largo de los años (Moka Clube, 2020).

Las ventas de café van dirigidas a dos segmentos de mercado: personas jurídicas y naturales (cómo se trató en el apartado 5.2. Mercado Objetivo).

Para las empresas el producto se adapta a las necesidades de las diferentes cafeterías, siendo flexibles en sus requerimientos y ofreciendo capacitación guiada por el equipo de profesionales de Specialty. Mientras que, para sus suscriptores se sortearan diferentes tipos de café de especialidad con varios perfiles de tostado únicos, dentro de una caja que contiene más información y sorpresas.

Atributo básico: Café Premium con diferentes tonalidades de sabor y aroma.

Atributo excitante: La emoción que genera abrir una caja con productos nuevos cada mes.

5.4.1.2. Branding

Inspirados por el conocimiento y el compromiso que refleja Moka Clube. Y mirando dentro de los valores de nuestros propios productores de café. Nace la marca “Specialty”, cuyo propósito es dar confianza al cliente y que se sienta seguro del origen del producto que está por comprar.

Siendo así que para el cliente final Specialty será la comodidad de una taza de café Premium cada mañana, con tan sólo formar parte del club de suscriptores, quienes además recibirán información destacada sobre café.

Mientras que, para las cafeterías de especialidad, Specialty representa una marca responsable que ofrece constancia en la calidad del producto que buscan, tanto en café pergamino como tostado, dependiendo de las necesidades del cliente.

LOGO:



Figura 5. Logo y Slogan

SLOGAN: “Es momento de un buen café”

La personalidad que se da a la marca con este juego de colores y estilos de letras es: El sabio, cree en el conocimiento y el análisis del entorno para entender el mundo que lo rodea. Su objetivo es expandir el conocimiento y posicionarse como referente. Inspiran sabiduría, inteligencia e innovación tecnológica.

5.4.1.3. Empaque

El diseño del producto es decisivo a la hora de generar reconocimiento inmediato en el cliente (Armstrong, G. y Kotler, P., 2008). El empaque para café debe ser grueso de 5 milímetros y bloquear la humedad, los rayos UV y el oxígeno. Además, debe poseer una válvula desgasificadora, la cual ayuda a que el dióxido de carbono y demás gases, que emite el café ya tostado, salgan con facilidad y no exista riesgo de que se vea afectado. Además, el sellado será hermético. Finalmente, la textura que se eligió para el exterior es de papel periódico, esto da la sensación de ser un producto completamente artesanal y amigable con el ambiente.



Figura 6. *Empaque*

La presentación del producto se guía en el modelo de Moka Clube, el cual incluye una caja de material reciclado, este ayuda a contener la funda de café, las diferentes promociones, sorpresas e información complementaria. Además, la caja será enviada con sellos de seguridad, que darán mayor confianza al cliente de que el producto no ha sido manipulado.



Figura 7. *Caja*

5.4.1.4. Etiquetado

De acuerdo a la norma INEN NTE INEN 1334-1, NTE INEN 1334- 2 y NTE INEN 1334-3. Aquellos productos alimenticios que contienen cantidades insignificantes de todos los nutrientes obligatorios están exentos de los requerimientos del etiquetado nutricional. (INEN, Norma Técnica Ecuatoriana, 2016). El café tostado es uno de ellos, por lo tanto, no necesita llevar rotulado nutricional ni semáforo alimenticio.

La etiqueta contará con dos partes. La primera, se refiere a la marca “Specialty” y una imagen de fondo. La segunda parte lleva el nombre del café de especialidad o de la finca que lo produce, esta contiene las características fundamentales de la zona. Se utilizarán diferentes tonalidades para cada finca o proceso por el que haya pasado el café.

Es así como se logra identificar el tipo de producto que se ofrece y a la par se puede trabajar con varios proveedores, que para el proyecto son los socios de AAPROCNOP.

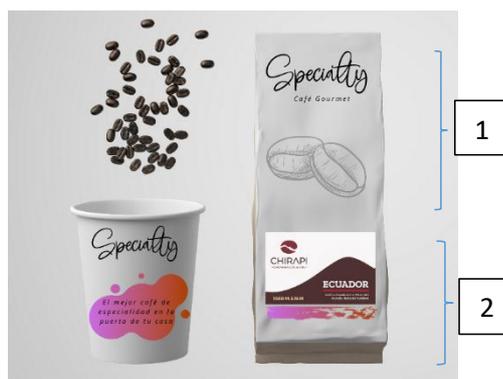


Figura 8. Etiqueta

5.4.1.5. Soporte

El Soporte post venta es fundamental para saber la opinión de nuestros clientes después de probar el producto y servicio ofrecidos por Specialty. Para ello se atenderá cualquier duda, queja o sugerencia mediante un espacio en la página web, que permita hacer retroalimentación a todos los suscriptores de café. Además, se crearán contactos telefónicos y de correo para más oportunidades de comunicación.

5.4.2. Precio

Un precio es la expresión de un valor. Este valor depende de varios factores, como la calidad percibida de un producto o la imagen de marca (Toro y Villanueva, 2017). De acuerdo con Kotler, una reducción innecesaria de precios puede provocar pérdidas para la empresa, e incluso generar una guerra de precios, dando a entender a los consumidores que el precio es más importante que el valor agregado que genera la empresa. Mientras que estas deberían vender valor y no precio (Armstrong, G. y Kotler, P., 2008).

Por lo tanto, para obtener el cálculo del precio se ha tomado en cuenta gastos generales, gastos de publicidad, así como los resultados de la encuesta, la misma que cuenta con las cuatro preguntas del método Van Westendorp. A partir de esto, se realizó una distribución normal con los datos y se obtuvieron cuatro gráficos tipo campana de Gauss para los diferentes rangos de precios: Muy caro, Aceptables, Ganga, Muy barato.

A través de esta curva de densidad buscamos explicar el comportamiento de compra de los encuestados frente a distintos niveles de precio. Dentro de la campana los valores que se encuentran en el medio son los más comunes y los que se alejan son atípicos. Se analizaron los precios obtenidos en las preguntas, demostrando que el 96% de los compradores estarían dispuestos a pagar por un paquete de 300 gr de café de especialidad, un precio óptimo de 7,85 dólares.

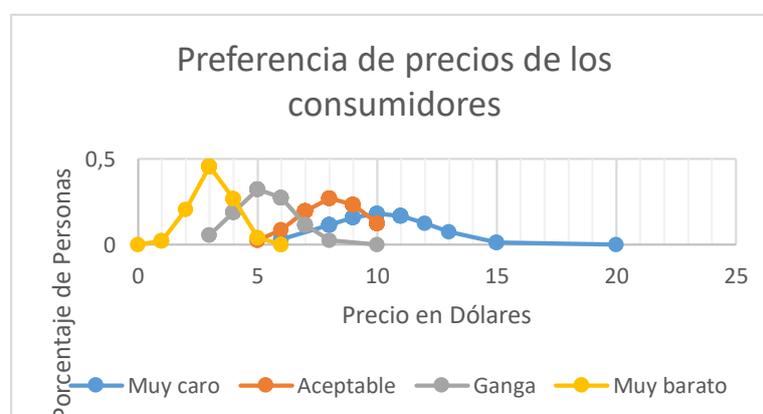


Figura 9. Precio Óptimo

5.4.2.1. Costo de Venta

De acuerdo con Toro y Villanueva, tanto la estrategia competitiva como la futura fijación de precios se basan en gran parte por la estructura de costos que la empresa establezca. Es así que para el cálculo del costo de venta se tendrá presente costos de producción, marketing y distribución, así como gastos generales. En la siguiente tabla se puede identificar los costos de los requisitos necesarios para iniciar un cultivo que maneje buenas prácticas agrícolas. Comprometiéndose con el pago justo a jornaleros y el buen manejo de las tierras, el agua y los fertilizantes, para poder asegurar un producto de calidad.

Tabla 15
Costo de Bienes Vendidos

<u>COSTO DE BIENES VENDIDOS</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
Inventario inicial de materiales directos	\$ 53.444,16	\$ 56.431,35	\$ 59.786,17	\$ 63.051,74	\$ 63.931,03
Compra de materiales directos	\$ 74.783,52	\$ 78.963,57	\$ 83.657,80	\$ 88.227,58	\$ 90.368,30
Costo de materiales directos disponibles para el uso	\$ 21.435,12	\$ 22.633,02	\$ 23.978,73	\$ 25.287,98	\$ 24.275,12
Inventario final de materiales directos	\$ 53.348,40	\$ 56.330,55	\$ 59.679,07	\$ 62.939,60	\$ 66.093,19
	\$ 91.509,33	\$ 97.306,45	\$ 22.690,86	\$ 111.525,74	\$ 115.242,54
Inventario final de productos en proceso	\$ 91.509,33	\$ 97.306,45	\$ 24.790,58	\$ 111.525,74	\$ 115.242,54
Costo de productos manufacturados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ 8.424,35	\$ 9.778,57	\$ 10.753,41	\$ 11.158,73	\$ 11.673,61
Inventario inicial de productos terminados	\$ 91.509,33	\$ 97.306,45	\$ 107.160,51	\$ 111.525,74	\$ 115.242,54
Costo de productos manufacturados	\$ 99.933,68	\$ 107.085,02	\$ 117.913,92	\$ 122.684,46	\$ 126.916,15
Costo de los productos disponibles para la venta	\$ 9.155,34	\$ 9.822,09	\$ 10.798,98	\$ 11.209,01	\$ 10.624,02
Inventario final de productos terminados	\$ 90.778,35	\$ 97.262,94	\$ 107.114,94	\$ 111.475,45	\$ 116.292,14
Costo de los productos vendidos	\$ 90.778,35	\$ 97.262,94	\$ 107.114,94	\$ 111.475,45	\$ 116.292,14
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL COSTOS DE PRODUCCIÓN ANUAL	\$ 91.509,33	\$ 97.306,45	\$ 218.686,25	\$ 111.525,74	\$ 115.242,54
UNIDADES PRODUCIDAS AL AÑO	\$ 17.083,00	\$ 17.872,00	\$ 38.903,00	\$ 19.969,00	\$ 20.788,00
COSTO DE PRODUCCIÓN UNITARIO ANUAL	\$ 64,32	\$ 65,34	\$ 134,95	\$ 67,03	\$ 66,58

También se deben tener en cuenta los costos para el desarrollo de las diferentes estrategias de marketing. Y los costos del canal de distribución, dentro de estos podemos observar el costo de un flete de Pacto a Quito con el café en verde y el posible costo de distribución del producto final mediante la alianza estratégica con especialistas en logística de productos.

Tabla 16
Costos de Marketing

Costos de Marketing					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Dominio	\$ 35,00	\$ 35,45	\$ 35,90	\$ 36,36	\$ 36,83
Diseño gráfico	\$ 600,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Programación de la Página Web	\$ 1.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Conexión de BDD	\$200,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Conexión de Pasarela de Pago	\$200,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Portal de administración de la página	\$500,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Redes Sociales	\$ 700,00	\$ 708,96	\$ 718,03	\$ 727,23	\$ 736,53
Buscadores web	\$ 720,00	\$ 729,22	\$ 738,55	\$ 748,00	\$ 757,58
Muestras gratis	\$ 500,00	\$ 506,40	\$ 512,88	\$ 519,45	\$ 526,10
Influencers	\$ 500,00	\$ 506,40	\$ 512,88	\$ 519,45	\$ 526,10
Impulsadores	\$ 500,00	\$ 506,40	\$ 512,88	\$ 519,45	\$ 526,10
Total	\$4.555,00	\$2.992,82	\$3.031,13	\$3.033,57	\$2.816,37

5.4.2.2. Estrategia de precios

Como se pudo determinar en el anterior punto, en los costos de venta, los costos fijos son elevados, por lo tanto, la estrategia de precios es de productos de prestigio, más por más, es decir, mayor precio por mejor calidad. Para lograr que el producto tenga una participación de mercado alta, y de esta forma conseguir un margen de ganancia sostenible para el proyecto.

Para este efecto, se propone crear valor dentro de la marca Specialty, a través de la promoción en redes sociales y la comunicación de las labores que realiza la marca para generar un uso adecuado de buenas prácticas en la mayoría de procesos productivos de café arábigo de altura. Así como su empaque novedoso y el sentido de pertenencia a un grupo.

Permitiendo tener un precio más alto por su servicio de suscripción que conjunto con el producto Premium que se ofrece y la constante educación del cliente, resalte el valor de la marca.

5.4.2.3. Estrategia de entrada

Se utilizará la estrategia de penetración de mercado, la cual ofrece un precio menor al consumidor durante el período de lanzamiento del producto. Este tipo de estrategia puede afectar de forma permanente el precio futuro si la demanda no es la esperada. Por lo tanto, para cuidar la imagen de la marca y su valor intangible, el precio del producto no variará, lo que lo hará más barato será:

- Durante el primer mes de suscripción el cliente obtendrá delivery totalmente gratis, no sólo en el envío normal de café que obtiene por la suscripción, sino en todos los pedidos que desee hacer con Specialty.
- Recibirá un bono de compra por cada persona a la que recomiende la página y se suscriba. El número de personas recomendadas no tendrá límite, por lo tanto, se generará un mayor interés en el cliente por generar eco acerca de la página web.

-

5.4.2.4. Estrategia de ajuste

La marca es uno de los atributos que puede aumentar el precio del producto o servicio. El primer paso para que el cliente note el valor agregado es la prueba del producto. Por lo tanto, se espera que el consumidor perciba el valor creado en la marca después del primer mes de realizada la suscripción.

La Estrategia de ajuste se realizará después del primer mes en el que cada persona se haya suscrito. a través del manejo de precios de diferenciación que actuarán como influenciadores de la percepción de valor, justificando el costo normal de delivery.

5.4.3. Plaza

5.4.3.1. Estrategia de Distribución

Desde una visión de agente económico, el papel de los intermediarios de marketing consiste en transformar el surtido de productos fabricados por el

productor, en el surtido deseado por los consumidores (Armstrong, G. y Kotler, P., 2008). Para la distribución de café arábigo a través de Specialty, el producto llegará al consumidor final mediante una estrategia de distribución selectiva. Debido a que el proceso de compra se realiza por la página web de Specialty y el botón de compra que se incluye en cada cuenta de redes sociales, una vez que las personas se hayan registrado como suscriptores. Cabe recalcar que las cafeterías de especialidad y demás, que compren café a través de suscripción son libres de vender el producto en forma de bebida o en fundas originales de la marca, siempre y cuando se respeten los precios de venta al público, publicados en la página oficial o redes oficiales.

La estrategia de distribución selectiva es la más apropiada para tener mayor cobertura del nicho al que deseamos proveer, con un mayor control en cuanto a la imagen de la marca se refiere, así como el precio de venta y la manera de llegar al consumidor final.

5.4.3.2. Puntos de Venta

Como se mencionó anteriormente, la manera de comprar el producto será a través de la página web y redes sociales oficiales, tanto para personas naturales como para cafeterías. Por lo tanto, no se contará con un espacio físico propio.

No obstante, entre los objetivos del proyecto a largo plazo se encuentra el contar con al menos dos espacios físicos de venta, los cuáles seguirán un modelo de cafetería “to go”.

5.4.3.3. Tipos de canal de distribución

Los diferentes canales de distribución de bienes de consumo tienen como objetivo entregar los productos al consumidor final mediante diferentes niveles de intermediarios (Velázquez, 2012). Hay que tener en cuenta que mientras mayor sea el número de intermediarios mayor será el costo para el consumidor final. Para realizar la entrega de café de especialidad se utilizará un canal de

distribución directa con aliados estratégicos, los cuales nos facilitarán la distribución dentro de la ciudad. Ya que al no poseer transporte para repartición de productos que sean de bajo costo, es imperante recurrir a empresas como: Uber, Rappi o Globo, los mismos que cuentan con el know how para acompañar la cadena de distribución de la empresa. Y así poder asegurar la calidad del producto y su llegada a tiempo. A través de esta alianza se podrá evaluar cuál es el método más eficiente de entrega a largo plazo.

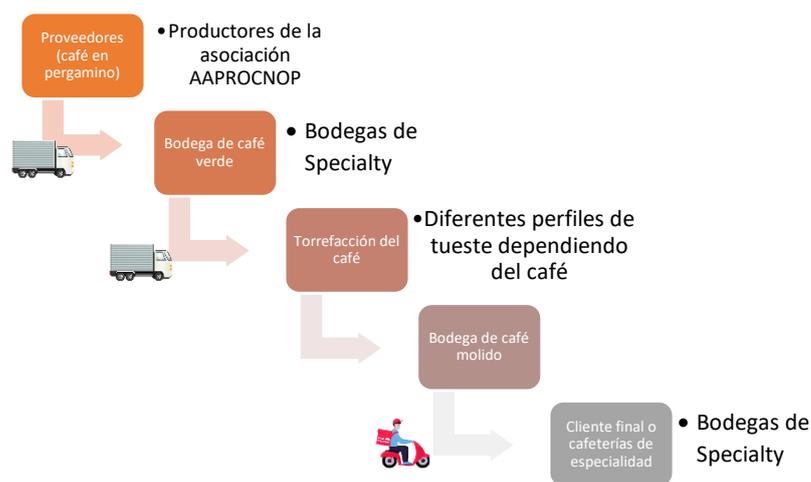


Figura 10. Canal de Distribución

5.4.4. Promoción

5.4.4.1. Estrategia promocional

Se realizarán promociones orientadas al consumidor final. Los objetivos serán: aumentar la probabilidad de que prueben el producto, y crear fidelidad. Para atraer nuevos clientes se utilizará estrategia de boca a boca, la cual será esparcida mediante influencers que promuevan una mayor aceptación del producto. Mientras que, para el segundo objetivo, se realizarán promociones con las preferencias de los clientes en el día de su cumpleaños. De esta forma se logrará quedar en la mente del consumidor como una empresa que se preocupa por el bienestar de su comunidad.

5.4.4.2. Publicidad

La publicidad se realizará mediante redes sociales y página web, a través de la creación de publicaciones con contenido llamativo, en donde se encontrarán todos los atributos del producto, valores y procedimientos de la empresa. Así como los recursos adicionales para los usuarios, en este caso: uso correcto de los métodos de preparación de café, recetas de bebidas, postres, tips de belleza entre otros.

El diseño de la página web se puede observar en el **Anexo 5**

5.4.4.3. Promoción de venta

Las promociones son el medio para que se puedan realizar eficazmente las estrategias descritas en el precio del producto

- Los influencers serán encargados de recomendar el producto y a su vez dar a conocer los bonos de compra. Estos bonos se darán a los clientes al momento de realizar su primera compra. Y los clientes tendrán la oportunidad de recibir más gratificaciones por cada persona a la que recomienden el producto y realice una compra por primera vez.
- Posteriormente se realizarán concursos en redes sociales mediante sorteo virtual, en las que podrán participar todas las personas interesadas que posteen la publicación y etiqueten a sus amigos.

Los diseños de promoción de ventas se pueden observar en el **Anexo 6**

5.4.4.4. Relaciones públicas

Este es un factor decisivo dentro de la marca, todas las acciones de buenas prácticas, comercio justo y cuidado del medio ambiente se darán a conocer por medio de la página web y redes sociales. Dentro de la caja de Specialty se encontrará un informe conciso de las labores realizadas para que ese café de especialidad pueda estar en las manos del consumidor final.

Para realizar un compromiso tangible con los caficultores, la empresa destinará parte de su inversión inicial a la mejora de la maquinaria que interviene en los procesos de post cosecha. Fomentando el uso de Buenas Prácticas desde la finca, hasta el valor agregado final que se le da al café con el proceso controlado de torrefacción. El material para comunicar la labor que se realiza se puede observar en el **Anexo 7**

5.4.4.5. Fuerza de ventas

Al inicio del proyecto, la fuerza de ventas será mínimo, a medida que el mercado de cafeterías de especialidad crezca, los incentivos mediante la fuerza de venta crecerán. Cumpliendo con los objetivos de realizar capacitaciones a las cafeterías de especialidad a través de las visitas de baristas de Specialty.

5.4.4.6. Marketing directo

Parte de la suscripción es recibir información actual al correo electrónico de los suscriptores, acerca del producto, la empresa, los productores y todos los temas de interés que giren en torno al mundo del café.

6. CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1. Misión Visión y Objetivos de la Organización

6.1.1. Misión

Specialty es la primera tienda online que ofrece un servicio exclusivo de suscripción de café Premium en la ciudad de Quito, llevando el producto hasta sus clientes, asegurando la entrega de los mejores granos de la cosecha especialmente tostados y molidos para realzar las características propias del producto. Trabajando siempre mediante buenas prácticas cafetaleras, las cuales velarán por el bienestar laboral de los trabajadores y el uso sustentable de los recursos naturales. Consolidándose como una empresa responsable con sus stakeholders.

6.1.2. Visión

Ser la marca número uno dentro de Ecuador en el servicio de venta de café de especialidad por suscripción para el año 2025, mejorando constantemente procesos internos y potenciando la experiencia de tener una taza de café de altura cada mañana en la comodidad de la casa.

6.1.3. Objetivos

- **Objetivo Mediano Plazo**
 - Incrementar las ventas al menos 5% de la base de datos cada mes durante el primer año.
 - Prolongar el tiempo de suscripción de los clientes durante el primer año.
 - Disminuir en 10% los clientes que decidan retirarse de la suscripción durante el primer año.
 - Incentivar el cambio de compra única a suscripción en 10% durante el primer año.

- Mejorar en 20% el tiempo de respuesta, de servicio al cliente, dentro de los tres primeros años.

- **Objetivo Largo Plazo**
 - Aumentar al menos 50% la fidelización de los clientes en cinco años.
 - Estimar al menos 55% la satisfacción en la experiencia de compra del cliente para el año 2025.
 - Automatizar la atención al usuario en un 60% dentro de cinco años.
 - Incrementar al menos 50% logística de entrega del producto del total de la red de envíos para el año 2025.
 - Para el año 2026, incrementar al menos dos puntos de venta físicos.
 - Disminuir en 75% la rotación del personal dentro de 5 años.
 - Diversificar los productos en 50% para el año 2027

6.2. Plan de Operaciones

6.2.1. Mapa de Procesos

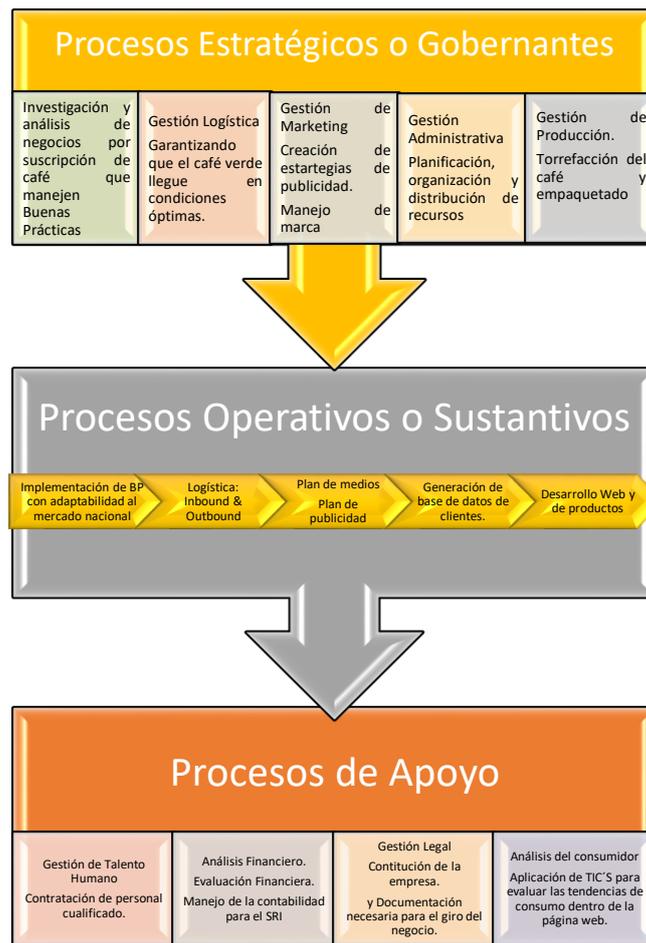


Figura 11. Mapa de Procesos

6.2.2. Estructura de la empresa

Las instalaciones de Specialty se adaptarán en un terreno donado, por el Gerente General, formando parte de los costos hundidos del proyecto. La ubicación de la planta procesadora será en el Condado al norte de Quito.

La infraestructura contará con un garaje para que ingresen los camiones con la materia prima proveniente de Pacto. Una oficina equipada con muebles y computadoras para el personal administrativo y un baño para todo el personal. Además, cuenta con dos bodegas, la primera de materia prima en donde se guardará el café en pergamino sobre estibas para evitar contaminación o humedad. Y otra bodega para el inventario final del café procesado. Ambas bodegas tienen acceso directo a la planta de torrefacción del café en donde se va a instalar la maquinaria, mesas de aluminio y demás equipamiento para el correcto funcionamiento.

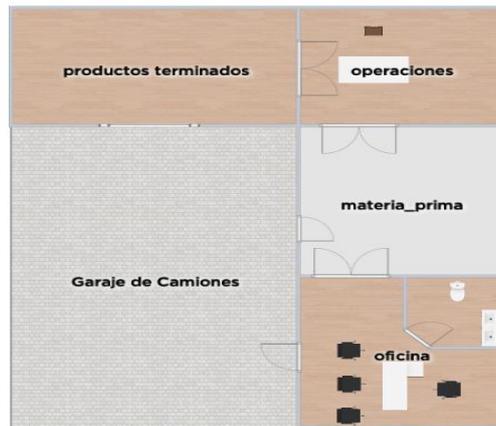


Figura 12. Plano de la infraestructura de la empresa

6.2.3. Descripción de Procesos

Gestión de Buenas Prácticas Internacionales:

El proceso de BP es fundamental para la empresa, debido a que en ello se basa el modelo de negocio y es pilar fundamental al momento de crear valor en la marca. Por lo tanto, se analizará la adaptación al mercado local mediante el siguiente flujograma de procesos.

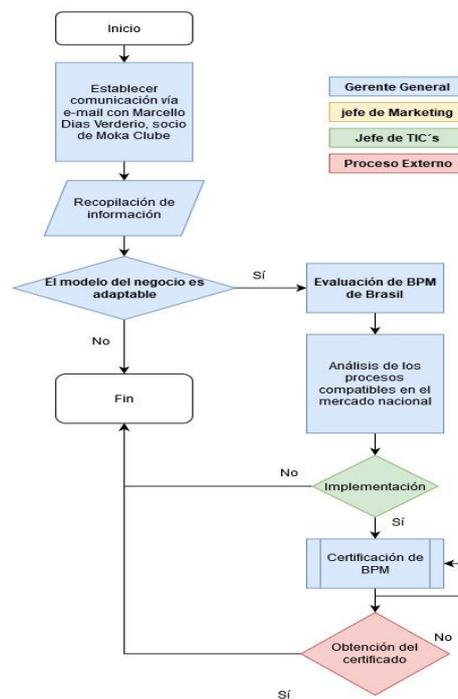


Figura 13. Adaptación de Buenas Prácticas Manufactureras.

Desglose de actividades:

- Preproducción:

- Adecuación de un terreno en el norte de Quito, para bodegas y oficinas, el cuál será otorgado por el Gerente General.

Tiempo estimado: 4 días en jornadas de 8 horas diarias.

- Supervisión de la obra

Tiempo estimado: 3 horas diarias.

- Contratación de internet.

Tiempo estimado: 3 a 5 días laborables.

- Desarrollo de la logística interna y externa para el transporte y almacenamiento del café en sus diferentes etapas.

Tiempo estimado: 5 días en jornadas de 8 horas.

- Contratación de un software de contabilidad capaz de manejar inventarios y base de datos de los clientes dentro de la página web.

Tiempo estimado: 3 a 5 días laborables.

- Creación de un manual de marca.

Tiempo estimado: 5 días en jornadas de 8 horas diarias.

- Producción:

- Desarrollo y diseño de la página web.

Tiempo estimado: 40 horas repartidos en 5 días laborables.

- Contratación de delivery con el aliado estratégico Glovo.

Tiempo estimado: 2 días.

- Embodegado e inventariado del primer lote de café en verde.

Tiempo estimado: 5 horas.

- Inicio de la torrefacción del café.

Tiempo estimado: 1 hora por cada 40 kilos de café.

- Proceso de compra (suscripción o pago único):

- Proceso publicitario en redes sociales sobre la página web de café. Enganche por medio de publicaciones sobre recetas, tips, entre otros, que se pueden realizar con el producto y generen curiosidad en los lectores.

Tiempo estimado: 2 horas por creación del arte

- Recolección de datos

Tiempo estimado: Se lo realiza de forma automática cuando los clientes potenciales entran a la página web mediante redes sociales.

- El usuario ingresará a la página web y podrá observar libremente los productos y servicios.

Tiempo estimado: indeterminado.

- El cliente potencial podrá realizar la compra mediante único pago o suscripción.

Tiempo estimado: 10 minutos.

- Una vez haya elegido la opción de pago, se ofrecerá la membresía para ser parte del club de Specialty, con el cual podrá acceder a mayor información y a los productos Premium del mes.

No posee tiempo estimado debido a que el proceso es automatizado.

- Evaluación de la experiencia de compra.

Tiempo estimado: 5 minutos por cliente.

- Proceso de entrega del producto:

- Recolección de órdenes y creación de una lista de pedidos

Tiempo estimado: 1 hora

- El producto se empaca, etiqueta y se colocan todas las medidas de seguridad que garanticen que no ha existido manipulación durante el proceso de delivery.

Tiempo estimado: 10 min por pedido

- Los envíos se realizarán en horarios flexibles para que el cliente se sienta cómodo con la hora de llegada del producto, y a su vez estos horarios deberán permitir realizar paquetes de envíos, para que un solo recolector pueda realizar la ruta de reparto trazada.

Tiempo estimado: 3 horas.

- Recolección de pedidos por parte de la empresa aliada de delivery.

Tiempo estimado: 30 minutos por grupos de pedido.

- En el caso fortuito de que algún sello de seguridad se haya visto forzado o exista alguna queja por parte del consumidor, se realizará un protocolo de devolución.

Tiempo estimado: 1 día laboral.

- Finalmente, las dudas, quejas o aportaciones de los clientes, serán atendidos en un blog de atención al consumidor.

Tiempo estimado de respuesta: inmediato.

Flujo grama de procesos

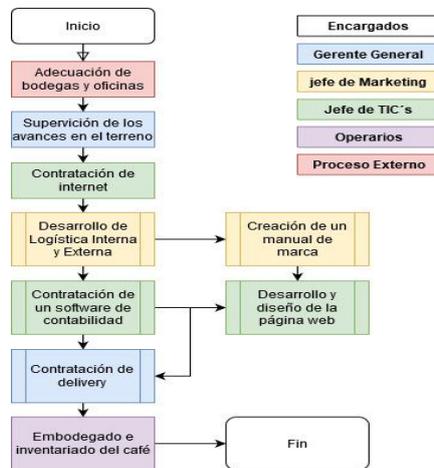


Figura 14. Procesos de Preproducción y Producción

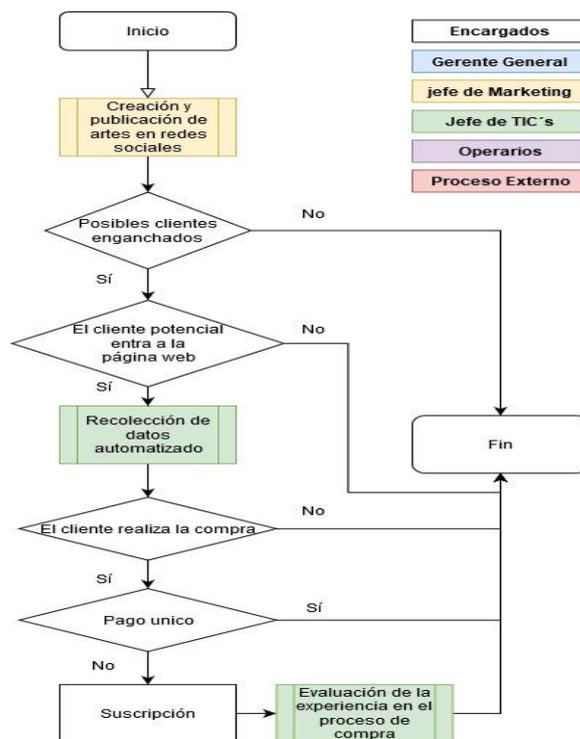


Figura 15. Proceso de compra

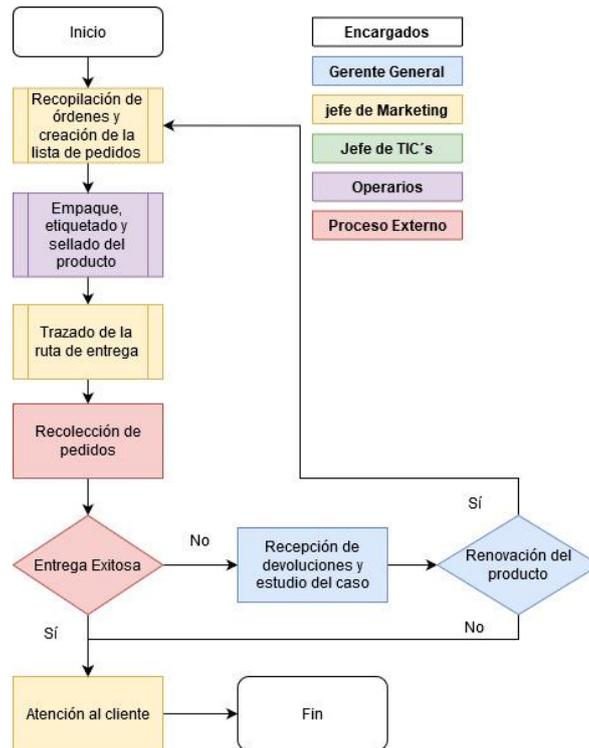


Figura 16. Proceso de Entrega del Producto

6.3. Estructura Organizacional

6.3.1. Estructura Legal

De acuerdo con la Ley de Compañías en el capítulo VI, la compañía anónima es un tipo de sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, es creado por la aportación de los accionistas, quienes responden únicamente hasta por el monto de sus acciones (Superintendencia de Compañías, 2014).

Los accionistas principales de Specialty serán tres: el Gerente General, accionista de referencia con el 60% de las acciones de la empresa y un capital de 18.474,084 USD; el Jefe de Marketing y el Jefe de TICs con una participación de 20% y un capital de 6.158,03 USD, cada uno.

6.3.2. Diseño Organizacional

La estructura organizacional que se ha propuesto para la empresa es funcional. Este modelo maneja departamentos específicos y separados que son coordinados por la administración, siguiendo una jerarquía vertical que permite tener mayor desempeño de los trabajadores en sus puestos, logrando especialistas en cada función; y eficiencia al momento de reducir costos y ahorrar tiempo. Dentro de la estructura de la empresa es imperativo posicionar al cliente como base central del negocio, involucrando a todos los colaboradores aún si no trabajan directamente con el consumidor final (Hernández, Gallardo, Espinoza, 2011).



Figura 17. Estructura Organizacional por Funciones

- **Detalles de actividades del personal**

Gerente General: Título de tercer nivel. Salario de 750 USD.

Encargado de guiar los procesos, desarrollar la estrategia general de la empresa, selecciona mercados para bombardear de información. Además, estudia los mejores canales de distribución para la empresa, mantiene la cartera de clientes

y proveedores de café arábigo. Y es el encargado de mejorar la comunicación entre los departamentos.

Jefe Creativo: Título de tercer nivel. Salario 600 USD.

Acopla políticas y lineamientos para las diferentes estrategias de marketing, como: promociones, lanzamientos de nuevos productos por temporada, ventas, devoluciones, entre otros. También desarrolla nuevas campañas para atraer a clientes potenciales, analiza las preferencias de los consumidores para personalizar propagandas e información, crea contacto directo con los consumidores. Y finalmente, se encarga del blog en donde se atienden todas las dudas o quejas de los consumidores.

Jefe de TICs: Título de tercer nivel. Salario 600 USD.

Creación y desarrollo de página web y redes sociales, así como correo corporativo, Análisis de pasarelas de pago, realizar mantenimiento y actualización para el correcto funcionamiento de los medios digitales, administra y da mantenimiento a sistemas. Actualiza la base de datos de los clientes. Se encarga de la seguridad informática.

Operadores: Título de segundo nivel. Salario 400 USD.

Realizan el tueste y empaquetado final del producto, mantiene los altos estándares de calidad que se requieren en el proceso, colabora con el trabajo en bodegas. Recepción de pedidos, empaca, agrupación y asignación las órdenes a sus respectivos destinatarios. Reabastece y controla los niveles de inventario en la bodega.

6.4. Cadena de Valor

Una cadena de valor describe la gama de actividades que se requiere para llevar un producto o servicio desde su concepción, pasado por las fases intermedias de la producción y la entrega hasta los consumidores finales y su disposición final después de su uso (Nadja Nutz & Merten Sievers, 2016).

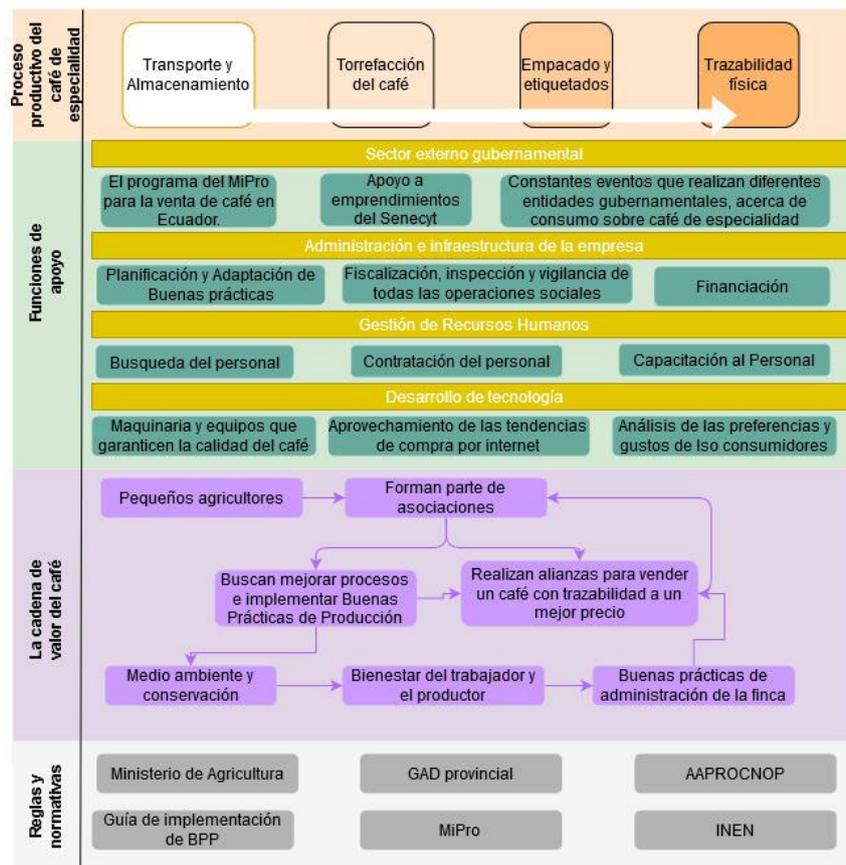


Figura 18. Cadena de Valor

Explicación de la cadena de valor

I. Proceso Productivo del café de especialidad.

- Transporte y Almacenamiento.

Specialty se va a encarga de contratar camiones que cumplan con las normas de sanidad necesarias para el transporte del café desde Pacto hasta las instalaciones. Una vez en la bodega los sacos se apilarán sobre una tarima limpia para mantener al grano alejado del suelo y a 35 cm de las paredes para evitar posibles filtraciones de humedad.

- Trazabilidad.

La trazabilidad consiste en una serie de procedimientos precisos que permiten conocer el origen, la ubicación y la trayectoria de un producto, como el lote de

café, a lo largo de la cadena de suministro. Poder demostrar la trazabilidad del café es fundamental para la propuesta de valor de Specialty.

- Torrefacción.

Es el proceso gobernante fundamental de Specialty, y se basa en el correcto manejo de la máquina de tostado de Moka Clube, para lograr extraer diversos tipos de café con características de sabor y aroma peculiares.

- Empacado y Etiquetado.

La principal característica del producto es su presentación: empaques de café explicativos, dentro de una caja que contendrá diferentes tipos de publicidad e información y sellos de seguridad que garanticen la no manipulación del café.

II. Funciones de apoyo.

- Sector externo gubernamental.

El sector cafetalero está pasando por una época difícil en estos últimos años, es por esto que muchos productores necesitan ayuda de entidades gubernamentales para poder sobrellevar la competencia, en muchas ocasiones, desleal que existe en el mercado, como el contrabando de café.

- Administración e infraestructura de la empresa.

Al ser una empresa comprometida con la comunidad es necesario obtener el Manual de Buenas Prácticas de alimentos procesados, cumpliendo con todos los requisitos exigidos por la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia.

- Gestión de recursos humanos.

La calidad de colaboradores dentro de la empresa es fundamental para el buen desarrollo de Buenas Prácticas. Para ello es importante contar con gente que tenga conocimientos amplios en sus campos de acción, pero, además, es necesario desarrollar programas de capacitación para que la empresa se dirija hacia un mismo objetivo.

- Desarrollo de tecnología.

Es indispensable sumarse a la ola de compras en línea, tendencia que es cada vez mayor en todos los mercados y se puede aplicar tanto a productos o servicios.

III. La cadena de valor del cliente.

- Medioambiente y conservación.

Los agricultores han decidido depender menos de factores externos y reutilizar y reciclar fuentes locales de nutrientes, para tener cultivos más sustentables. El cultivo de café bajo sombra, es un método beneficioso para la planta, el agricultor y la fauna silvestre del lugar. La infiltración de aguas de lavado de café y las máquinas desmucilagadoras ayudan a proteger las fuentes de agua. Además, el uso de la mano de obra familiar ayuda a mitigar el desempleo en las comunidades.

- Bienestar del trabajador y productor.

Es necesario mantener al equipo humano capacitado en todos los aspectos de la finca: el uso correcto de plaguicidas, qué hacer ante una emergencia, primeros auxilios, higiene de las viviendas e instalaciones, condiciones de salario justas, no a la sobrecarga de trabajo, y menos utilizar mano de obra infantil, y finalmente inclusión de mujeres amparadas bajo todos los derechos de ley.

Así como los trabajadores, los dueños de las fincas también deben tener guías sobre cómo pueden tener mejores condiciones de bienestar e inclusión en sus negocios. Los productores no juzgarán, ni discriminarán a sus trabajadores por cualquiera que sea su condición social. Además, los productores tienen la libertad de afiliarse a cualquier entidad u organización que deseen.

IV. Reglamentos y normativas.

La Ley de Compañías, que dicta la manera de establecer diferentes tipos de sociedades. La norma técnica INEN que presenta la forma en como debe ser manejado los envases y rotulados del producto. Además, se encuentran ministerios con planes para impulsar a pequeños y medianos productores.

7. CAPÍTULO VII. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1. Proyección de costos, ingresos y gastos

El proyecto seguirá el modelo internacional de Moka Clube, uno de los pioneros en ventas por suscripción en Brasil, por lo tanto, Specialty adoptará el sistema de facturación recurrente. Con ello se puede disminuir los niveles de morosidad, mediante el cobro de una mensualidad, predeterminada, de la tarjeta de crédito del cliente; asegurando los ingresos de la empresa por períodos largos de tiempo y dando mayor facilidad al cliente, el mismo que siente tener una responsabilidad menos, al no estar pendiente de los pagos de la compra.

La factura recurrente se envía repetidamente a un cliente en intervalos de tiempos regulares (EGA, 2020). Los ingresos mediante esta forma de pago permiten que la empresa cuente con un monto fijo de solvencia todos los meses. Pese a ello, se debe tener en cuenta que el cliente puede cesar el pago de la suscripción cuando desee.

Debido a que no todos los clientes van a comprar mediante suscripción, las ventas individuales se manejarán mediante pasarelas de pago corrientes. Permitiendo realizar una única compra, en la cual el cliente podrá percibir la comodidad de recibir un producto en casa, sin ningún tipo de preocupaciones. Después de un proceso de venta exitoso, se espera que se genere mayor interés por adquirir la suscripción.

Los Ingresos totales se basan en datos proyectados del Banco Central del Ecuador, con un crecimiento promedio de la industria de alimentos y bebidas de 5,4% anual. Además, se utiliza una aproximación de la capacidad productiva de las maquinarias. Los resultados se pueden ver en el siguiente gráfico:



Figura 19. Crecimiento de Ventas

Los costos de producción involucran todos los procesos necesarios para la elaboración del producto, entre ellos tenemos: materia prima, inventarios y mano de obra. Se toma en cuenta el porcentaje de inflación que prevé el BCE., y el incremento de colaboradores dentro del proyecto

Para el correcto desenvolvimiento de las labores dentro de la empresa se han incurrido en gastos de apertura y otros gastos adicionales que se detallan a continuación:

Tabla 17
Gastos Generales de Apertura

Ítem	Cantidad (unidades)	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil (años)
Registro sanitario	1	\$ 500,00	\$ 700,00	5
Gastos legales	1	\$ 680,00	\$ 1.500,00	5
Registro marca			\$ 450,00	5

Tabla 18
Gastos Generales

Gastos Generales	
DATOS	Costos
Mantenimiento de la planta	\$300,00
Insumos de limpieza	\$85,00
Movilización	\$100,00
Servicios Básicos	\$150,00
Comunicaciones	\$45,00
Internet	\$90,00
Mantenimiento TICs	\$60,00
Transporte y logística	\$4.800,00
Total Anual	\$5.630,00

Los gastos de publicidad se desarrollan dentro del capítulo 5 dentro del Marketing Mix.

7.2. Inversión Inicial, capital de trabajo y estructura de capital

La inversión inicial del proyecto será centrada en los procesos de post cosecha y torrefacción para realizar la adquisición de maquinaria e implementos de trabajo necesarios para obtener la mejor calidad de café. A continuación, se detallará en la siguiente tabla:

Tabla 19
Maquinaria y Equipamiento

EQUIPAMIENTO			
<i>Ítem</i>	<i>Cantidad (unidades)</i>	<i>Costo Unitario</i>	<i>Costo Total</i>
			\$ -
			\$ -
			\$ -
Balanza digital	12	\$ 50,00	\$ 600,00
Bomba de motor	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Bomba manual	1	\$ 100,00	\$ 100,00
Mesas de acero inoxidable	3	\$ 140,00	\$ 420,00
Equipos complementarios	3	\$ 100,00	\$ 300,00
Motoguadaña	1	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Máquina torrefactora	1	\$ 22.000,00	\$ 22.000,00
Molino de café	1	\$ 1.345,00	\$ 1.345,00

La estructura de financiamiento está compuesta por capital propio y deuda. El total de la inversión es de 46.675,98 USD y serán divididos en: 70% capital propio y 30% deuda. La deuda se contraerá con la Corporación Financiera Nacional por un lapso de 5 años, a una tasa del 8,95% anual.

Tabla 20
Inversión Inicial

Implementación y equipamiento	\$ 30.262,00
Gastos de apertura	\$ 2.650,00
Inventarios	\$ 523,91
Capital de Trabajo	\$ 10.550,00
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$ 43.985,91

Tabla 21
Estructura de Capital

ESTRUCTURA DE CAPITAL		Propio	70,00%	\$ 30.790,14
		Deuda L/P	30,00%	\$ 30.195,77

El capital de trabajo es esencial para el correcto funcionamiento de las actividades de producción e indica la proporción de recursos que posee la empresa, se calcula con los activos corrientes menos los pasivos corrientes y su resultado es vital para obtener el flujo de capital adecuado para las operaciones primarias. Después de haber determinado el monto de gastos generales, sueldos, financiamiento, servicios básicos, entre otros. Procedemos a calcular el

capital de trabajo neto, el cual es 10.550 USD para que el flujo de efectivo sea positivo.

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

Estado de Resultados

Los ingresos por la venta de café crecieron en más de 40 mil dólares en cinco años. Del mismo modo la proyección de la utilidad neta presenta una tendencia creciente hasta el año 3, en donde se puede notar que los gastos operacionales y una contracción en las ventas afectan el margen de ganancia neto.

Tabla 22
Proyección de Estado de Resultados Anual

Estado de Resultados Anual - Proyectado

	Año1	Año2	Año3	Año4	Año5
Ventas	\$132.947,60	\$142.027,37	\$139.980,25	\$162.780,09	\$173.123,37
Costo materiales e insumos	\$ 90.778,35	\$ 97.262,94	\$ 98.741,56	\$111.475,45	\$116.292,14
UTILIDAD BRUTA	\$ 42.169,25	\$ 44.764,44	\$ 41.238,69	\$ 51.304,64	\$ 56.831,24
Gastos sueldos	\$ 20.453,06	\$ 21.957,96	\$ 20.378,28	\$ 22.503,07	\$ 20.860,99
Gastos generales	\$ 18.115,00	\$ 16.726,39	\$ 15.495,87	\$ 17.120,97	\$ 17.340,12
Gastos de depreciación	\$ 494,00	\$ 494,00	\$ 452,83	\$ 494,00	\$ 494,00
Gastos de amortización	\$ 530,00	\$ 530,00	\$ 485,83	\$ 530,00	\$ 530,00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	\$ 2.577,20	\$ 5.056,09	\$ 4.425,86	\$ 10.656,60	\$ 17.606,13
Gastos de intereses	\$ 1.092,61	\$ 888,30	\$ 600,72	\$ 420,75	\$ 153,78
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$ 1.484,59	\$ 4.167,79	\$ 3.825,14	\$ 10.235,85	\$ 17.452,35
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ 222,69	\$ 625,17	\$ 573,77	\$ 1.535,38	\$ 2.617,85
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 1.261,90	\$ 3.542,62	\$ 3.251,37	\$ 8.700,48	\$ 14.834,50
22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ 277,62	\$ 779,38	\$ 715,30	\$ 1.914,10	\$ 3.263,59
UTILIDAD NETA	\$ 984,28	\$ 2.763,24	\$ 2.536,07	\$ 6.786,37	\$ 11.570,91
MARGEN OPERACIONAL	1,94%	3,56%	3,16%	6,55%	10,17%
MARGEN NETO	0,74%	1,95%	1,81%	4,17%	6,68%

Balance General

Los activos predominante son los no corrientes: propiedad, planta y equipo, compradas como parte de la inversión inicial. Mientras que los corrientes crecen al ritmo en que se incrementan las ventas, reflejándose este comportamiento en inventarios de materia prima y productos terminados. Debido al sistema de facturación recurrente, el saldo de cuentas por cobrar es cero en todos los años. Además se puede observar que le mismo ritmo creciente de los activos se demuestra en los Pasivos y Patrimonio. Es importante recalcar que

a partir del tercer año la deuda a largo plazo empieza a disminuir pero los pasivos corrientes mantienen su forma creciente.

Tabla 23
Balance General

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA - PROYECTADO

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	\$ 44.509,82	\$ 548.851,75	\$ 552.811,81	\$ 562.378,73	\$ 592.169,60	\$ 669.828,97
<i>Corrientes</i>	\$ 11.537,82	\$ 160.563,75	\$ 176.811,81	\$ 198.666,73	\$ 240.745,60	\$ 330.632,97
<i>Efectivo</i>	\$ 9.851,46	\$ 129.973,30	\$ 144.356,70	\$ 163.889,02	\$ 204.248,61	\$ 295.793,84
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventarios Prod. Terminados	\$ -	\$ 9.155,34	\$ 9.822,09	\$ 10.798,98	\$ 11.209,01	\$ 10.624,02
Inventario M.P	\$ 1.746,36	\$ 21.435,12	\$ 22.633,02	\$ 23.978,73	\$ 25.287,98	\$ 24.275,12
<i>No Corrientes</i>	\$ 32.912,00	\$ 388.288,00	\$ 376.000,00	\$ 363.712,00	\$ 351.424,00	\$ 339.136,00
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 30.262,00	\$ 363.144,00	\$ 363.144,00	\$ 363.144,00	\$ 363.144,00	\$ 363.144,00
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 3.211,00	\$ 9.139,00	\$ 15.067,00	\$ 20.995,00	\$ 26.923,00
Intangibles	\$ 2.650,00	\$ 31.800,00	\$ 31.800,00	\$ 31.800,00	\$ 31.800,00	\$ 31.800,00
Amortización acumulada	\$ -	\$ 3.445,00	\$ 9.805,00	\$ 16.165,00	\$ 22.525,00	\$ 28.885,00
PASIVOS	\$ 13.719,68	\$ 178.829,40	\$ 156.931,20	\$ 130.886,88	\$ 102.571,35	\$ 69.406,05
<i>Corrientes</i>	\$ 523,91	\$ 34.525,22	\$ 40.224,39	\$ 44.351,29	\$ 49.020,86	\$ 51.917,01
Cuentas por pagar proveedores	\$ 523,91	\$ 16.033,25	\$ 16.929,40	\$ 17.935,85	\$ 18.915,52	\$ 19.179,31
Sueldos por pagar	\$ -	\$ 17.991,67	\$ 21.890,44	\$ 24.924,66	\$ 26.655,86	\$ 26.856,26
Impuestos por pagar	\$ -	\$ 500,31	\$ 1.404,54	\$ 1.490,78	\$ 3.449,48	\$ 5.881,44
<i>No Corrientes</i>	\$ 13.195,77	\$ 144.304,18	\$ 116.706,81	\$ 86.535,59	\$ 53.550,48	\$ 17.489,04
Deuda a largo plazo	\$ 13.195,77	\$ 144.304,18	\$ 116.706,81	\$ 86.535,59	\$ 53.550,48	\$ 17.489,04
PATRIMONIO	\$ 30.790,14	\$ 370.022,36	\$ 395.880,61	\$ 431.491,85	\$ 489.598,25	\$ 600.422,93
Capital	\$ 30.790,14	\$ 369.481,63	\$ 369.481,63	\$ 369.481,63	\$ 369.481,63	\$ 369.481,63
Utilidades retenidas	\$ -	\$ 540,73	\$ 26.398,99	\$ 62.010,22	\$ 120.116,63	\$ 230.941,30
Comprobación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Flujo de Capital

Los flujos de capital del proyecto y del inversionista se calculan tomando en cuenta el monto inicial de inversión y los flujos positivos o negativos de dinero, que se van proyectando según las necesidades de reinversión que se tenga planteado. Es importante tomar en cuenta las distintas variables necesarias para el cálculo del flujo de caja, los cuales fueron obtenidos del BCE, y Anecafé, respectivamente:

Tabla 24
Datos para realizar la Evaluación Financiera

DATOS	
Tasa libre de riesgo	2,90%
Rendimiento del Mercado	22%
Beta	0,26%
Beta Apalancada	0,25%
Riesgo País	3%
Tasa de Impuestos	22%
Participación Trabajadores	15%
Escudo Fiscal	33,70%
Razón Deuda/Capital	45%
Costo Deuda Actual	8,95%

A continuación, podemos observar los resultados de los flujos del proyecto:

Tabla 25
Flujos del Proyecto

AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJOS DEL PROYECTO	\$-32.912,00	\$ 3.332,71	\$ 4.765,93	\$ 4.710,36	\$ 8.432,98	\$22.832,95
FLUJO DEL INVERSIONISTA	\$-19.716,23	\$ 49,48	\$ 1.482,70	\$ 1.427,14	\$ 5.149,75	\$19.549,72

Evaluación Financiera

Para una adecuada evaluación del proyecto se utilizarán tres indicadores financieros con mayor relevancia en el ámbito internacional, estos son: Primero, el Valor Actual Neto (VAN), permite comprender el costo de oportunidad del proyecto en términos monetarios. El VAN del proyecto es 2.007,06 USD, es decir, mayor a 0 por lo tanto es rentable. Segundo, la Tasa Interna de Retorno (TIR), se refiere a la rentabilidad que se obtendría de invertir en el proyecto. El presente proyecto refleja un interés de 7,77% y 7,78% para el inversionista. Además, muestra hasta qué nivel de interés la empresa se puede endeudar. Tercero, el Período de Recuperación de la Inversión para el proyecto es de 1,61 años y para el inversionista es de 0,76 años. Esto es el tiempo en el que se recupera el capital invertido en el proyecto.

Tabla 26
Evaluación del Proyecto

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO			EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA		
VAN	\$2.007,06		VAN	\$1.343,36	
PRI	1,616	AÑOS	PRI	0,746	AÑOS
TIR	7,77%		TIR	7,78%	

Finalmente, el análisis de los estados de situación financieros demuestra que el proyecto es viable y financieramente atractivo para los inversionistas. Además, el mes 36 es crítico para la empresa. Y el punto de equilibrio se logra al vender las primeras 1213 unidades.

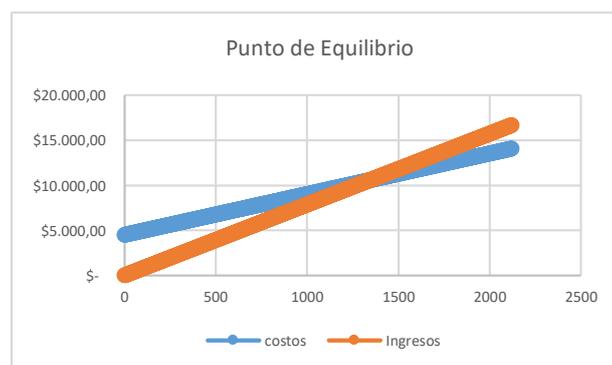


Figura 20. Punto de Equilibrio

8. CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES GENERALES

- Los factores del análisis externo demuestran amenazas en el sector agrícola ecuatoriano, debido a la falta de regulaciones de leyes gubernamentales y la sobre oferta de producto extranjero de menor calidad que provee a la mayoría de la industria manufacturera de café. Por otra parte, presentan oportunidades en las tendencias actuales de consumo y producción responsable de café arábigo, basándose en Buenas Prácticas Manufactureras. Adicionalmente, la implementación e innovación de modelos de negocio brasileños demuestran ser compatibles con el mercado nacional. Logando la adaptación de Buenas Prácticas de la empresa Moka Clube y la venta por suscripción.
- Los campos de acción que se determinaron para la implementación de BPM son dos, en la producción dentro de los procesos de post cosecha, en torrefacción del café; y en el modelo de comercialización del producto. Para el primer caso el proyecto consta con un monto financiero que se destina como inversión para el mejoramiento de maquinarias que intervienen en el despulpado, secado y tueste del café. Mejorando el perfil y garantizando la trazabilidad del producto. Mientras que para la comercialización se adapta la venta por suscripción, tomando estrategias de marketing que den sentido de pertenencia al consumidor e incentiven al mercado a conocer y educarse más sobre la diferencia entre un producto Premium y un producto de baja calidad.
- Además, en el contexto mundial, el consumo de café de especialidad crece a un ritmo aproximado de 7% y 15% anual. El estudio de mercado afirma que esta tendencia también se está replicando en Ecuador, con más del 75% de la muestra identificándose como personas amantes al café que estarían dispuestos a pagar más sí se les ofrecería veracidad en cuanto a las propiedades del producto que consumen.
- Para dar confianza a los clientes potenciales se ha implementado, el modelo de presentación del producto de Moka Clube la misma que es y replicable para el mercado que se ha analizado en este estudio. Siendo uno de los principales medios de comunicación entre la propuesta de valor de la marca Specialty y el consumidor final.

- El uso de las tecnologías de la información es fundamental para manejar la plataforma de e-commerce, así como los canales de distribución y los medios de difusión de publicidad y promoción. Asegurando el lanzamiento de campañas publicitarias que llamen la atención de más y nuevos clientes. Posicionando a la marca Specialty como la mejor tienda on-line de café Premium para el consumo de las familias en la ciudad de Quito.
- La empresa estará constituida bajo la figura de sociedad anónima con un accionista mayoritario y dos accionistas minoritarios, los mismos que aportarán con el capital propio necesario para el inicio de las actividades productivas. El lugar físico estará ubicado en el sector norte de la ciudad, El Condado, y contará con las instalaciones necesarias para la producción del café.
- Finalmente, el proyecto financiero cubre los campos críticos de acción para el desarrollo y correcto funcionamiento de las operaciones de la empresa. Y refleja su viabilidad mediante el resultado de los principales índices financieros utilizados a nivel internacional. Siendo rentable tanto para el proyecto como para el inversionista.

REFERENCIAS

- Agencia Brasil. (07 de 07 de 2019). *Se expande el mercado de cafés especiales dentro y fuera de Brasil*. Obtenido de <https://agenciabrasil.ebc.com.br/es/economia/noticia/2019-07/se-expande-el-mercado-de-cafes-especiales-dentro-y-fuera-de-brasil>
- Agricultura, S. d. (22 de 11 de 2012). *MAGAP*. Obtenido de <https://www.agricultura.gob.ec/magap-ejecuta-proyecto-de-reactivacion-de-la-caficultura-ecuatoriana/>
- ALADI. (25 de 06 de 2008). *Acuerdo de Complementación Económica No 59*. Obtenido de http://www2.aladi.org/biblioteca/publicaciones/aladi/acuerdos/ace/es/ace59/ACE_059_007.pdf
- Armstrong, G. y Kotler, P. (2008). *Principios de marketing (12a. ed.)*. Pearson Educación. .
- BBC. (20 de 09 de 2017). *Farming in the digital age*. Obtenido de <http://www.bbc.com/storyworks/capital/brazil-where-else/agritech-brazil>
- BCE. (12 de 2018). *PRODUCTO INTERNO BRUTO POR INDUSTRIA*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/IE Mensual/m2016/IEM-432-e.xlsx>
- BCE. (02 de 2020). *Información Estadística Mensual No. 2016*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- CONQUITO. (2016). *Café de Quito*.
- Conquito. (03 de 2020). *Cafeterías del Distrito descubren la calidad del Café de Quito*. Obtenido de <http://www.conquito.org.ec/tag/cafe/>
- Conquito. (23 de 07 de 2020). *Capacitación sobre Buenas Prácticas Agrícolas a productores cafetaleros para exportación de café*. Obtenido de <http://www.conquito.org.ec/capacitacion-sobre-buenas-practicas-agricolas-a-productores-cafetaleros-para-exportacion-de-cafe/>
- Conselho Nacional do Café. (27 de 09 de 2017). *BRAZILIAN COFFEE PRODUCTION: OVERCOMING THE CHALLENGES OF SUSTAINABILITY*. Obtenido de <http://www.ico.org/documents/cy2016-17/Presentations/7th-forum-brazilian-coffee-production.pdf>
- Conshelo dos Exportadores de Café do Brasil. (10 de 05 de 2017). *A conservação do solo na produção de café*. Obtenido de <https://www.cecafe.com.br/sustentabilidade/artigos/a-conservacao-do-solo-na-producao-de-cafe-20170510/>

- EGA. (2020). *EGA Futura Nube » Capacitación y Soporte*. Obtenido de Factura recurrente: <https://www.egafutura.com/glosario/factura-recurrente>
- EMBRAPA. (2016). *MANUAL DO CAFÉ Colheita e Preparo*. Obtenido de http://www.sapc.embrapa.br/arquivos/consorcio/publicacoes/livro_colheita_preparo.pdf
- ENEMDU. (16 de 01 de 2020). *Mercado Laboral*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Diciembre/Boletin_tecnico_de_empleo_dic19.pdf
- Estatísticas de Datos Básicos de Economía Agrícola*. (Marzo de 2020). Obtenido de Ministerio da Agricultura, Pecuária e Abastecimento: https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/politica-agricola/todas-publicacoes-de-politica-agricola/estatisticas-e-dados-basicos-de-economia-agricola/copy_of_EDBMarco2020.pdf/view
- Hernández, Gallardo, Espinoza. (2011). *Desarrollo Organizacional, Enfoque latinoamericano*. México: Pearson.
- Herszkowicz, N. (2010). *Tendencias del Consumo del Café en Brasil*. Obtenido de Programas de Calidad, Certificación y Innovación: https://www.sintercafe.com/uploads/File/2011/presentations/3.nathan_herszkowics.pdf
- ICO. (07 de 09 de 2017). *BRAZILIAN COFFEE PRODUCTION: OVERCOMING THE CHALLENGES OF SUSTAINABILITY*. Obtenido de <http://www.ico.org/documents/cy2016-17/Presentations/7th-forum-brazilian-coffee-production.pdf>
- INEC. (2010). *Resultados del censo de población y vivienda en el Ecuador*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/pichincha.pdf>
- INEC. (Diciembre de 2011). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>
- INEC. (12 de 2011). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf
- INEC. (05 de 09 de 2017). *Tras las cifras de Quito*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/tras-las-cifras-de-quito/>
- INEC SIPRO. (06 de 2019). Obtenido de Resultados Índice de Producción de la Industria Manufacturera : <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web->

- inec/Estadisticas_Economicas/IPI-M/2019/Junio/PRESENTACION_RESULTADOS_IPI-M_2019_06.pdf
- INEN. (2016). *Norma Técnica Ecuatoriana*. Obtenido de ROTULADO DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS PARA CONSUMO HUMANO: <http://extwprlegs1.fao.org/docs/pdf/ecu175751.pdf>
- INEN. (10 de 2016). *NORMA TÉCNICA ECUATORIANA* . Obtenido de CAFÉ TOSTADO EN GRANO O MOLIDO. REQUISITOS : file:///C:/Users/Otros/Downloads/nte_inen_1123-2.pdf
- International Coffee Organization. (2018). *Historical Data on the Global Coffee Trade*. Obtenido de http://www.ico.org/new_historical.asp
- ITC. (2017). *Café*. Obtenido de <http://www.intracen.org/itc/sectores/cafe/>
- MAG. (2019). Obtenido de Prácticas Agronómicas: <http://sipa.agricultura.gob.ec/index.php/cafe/zonificacion-de-cultivo-cafe-ecuador>
- MAG. (2019). *Caracterización del Café*. Obtenido de http://sipa.agricultura.gob.ec/descargas/caracterizacion/cafe/caracterizacion_social_cafe_2019.pdf
- MAG. (21 de 01 de 2019). *Ministerio de Agricultura y Ganadería*. Obtenido de Instituto brasileño de investigación agropecuaria fortalecerá las capacidades agrícolas de Ecuador: <https://www.agricultura.gob.ec/instituto-brasileno-de-investigacion-agropecuaria-fortalecera-las-capacidades-agricolas-de-ecuador/>
- Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. (10 de 01 de 2017). *Qualidade Vegetal*. Obtenido de <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/inspecao/produtos-vegetal/qualidade-vegetal>
- Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações . (22 de 05 de 2019). *Pesquisadores usam método australiano para melhorar qualidade do café do Brasil*. Obtenido de http://www.mctic.gov.br/mctic/opencms/salaImprensa/noticias/arquivos/migracao/2015/06/Pesquisadores_usam_metodo_australiano_para_melhorar_qualidade_do_cafe_do_Brasil.html?searchRef=cafe&tipoBusca=expressaoExata
- Moka Clube. (27 de 04 de 2020). *Moka Clube*. Obtenido de <https://www.mokaclube.com.br/manifesto/>
- Nadja Nutz & Merten Sievers. (2016). *GUÍA GENERAL PARA EL DESARROLLO DE CADENAS DE VALOR*. Ginebra: International Labour Office.
- Oficina Económica y Comercial de España en Brasilia. (08 de 2018). *INFORME ECONÓMICO Y COMERCIAL*. Obtenido de

- <http://www.comercio.gob.es/tmpDocsCanalPais/047F2D1F51C7679845D25D1A3FDA252A.pdf>
- OMC. (12 de 06 de 2017). *Exámen de Políticas Comerciales*. Obtenido de Informe del Brasil: http://www.sice.oas.org/ctyindex/BRZ/WTO/ESPANOL/g358_s.pdf
- OMC. (08 de 01 de 2019). *EXAMEN DE LAS POLÍTICAS COMERCIALES*. Obtenido de http://www.sice.oas.org/ctyindex/ECU/WTO/ESPANOL/s383_s.pdf
- Organización Internacional del Café. (10 de 2018). *Informe del mercado de café*. Obtenido de Récord de exportaciones en el año cafetero 2017/18.
- Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva*. México: Grupo Editorial Patria.
- Salvador, Larrea, Belmont, Baroja. (2014). Un índice difuso de niveles socioeconómicos en Quito. *Revista EPN*, 10. Obtenido de https://revistapolitecnica.epn.edu.ec/images/revista/volumen34/tomo2/Un_indicedifusodeniveles.pdf
- SENADI. (05 de 12 de 2017). *Ecuador con aroma de café*. Obtenido de <https://www.derechosintelectuales.gob.ec/ecuador-con-aroma-de-cafe/>
- Servicio de Acreditación Ecuatoriano. (19 de 07 de 2018). *Buenas Prácticas de Manufactura de alimentos procesados*. Obtenido de <https://www.acreditacion.gob.ec/buenas-practicas-manufactura-alimentos-procesados/>
- SIPA. (01 de 2014). *Zonificación del Café*. Obtenido de <http://sipa.agricultura.gob.ec/index.php/cafe/zonificacion-de-cultivo-cafe-ecuador>
- Superintendencia de Compañías. (2014). *Ley de Compañías*. Obtenido de <https://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/77091929-52ad-4c36-9b16-64c2d8dc1318/LEY+DE+COMPA%C3%91IAS+act.+Mayo+20+2014.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=77091929-52ad-4c36-9b16-64c2d8dc1318>
- Superintendencia de Compañías, valores y seguros. (08 de 04 de 2020). *PORTAL DE INFORMACIÓN / COMPAÑÍAS POR ACTIVIDAD ECONÓMICA*. Obtenido de https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%c3%b1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%2
- Toro y Villanueva. (2017). *Marketing Estratégico*. España: Ediciones Universidad de Navarra, S.A.

TradeMap. (26 de 03 de 2019). *Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Ecuador en 2018*. Obtenido de https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=3%7c218%7c%7c%7c%7c090121%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1

Uber Eats. (12 de 04 de 2020). *Uber Eats*. Obtenido de <https://www.ubereats.com/restaurant/es-EC/signup?lang=es-ES>

Velázquez, E. (2012). *Canales de distribución y logística*. Tlalnepantla: ED TERCER MILENIO S.C.

ANEXOS

Anexo 1: Síntesis mejores prácticas internacionales para la producción y comercialización de café arábigo en la zona de Pacto.

A. Necesidades de información

¿Cómo realizan la producción de café los principales países exportadores de esta materia prima?

¿Cuál es su principal forma de vender el café, pergamino o tostado, y por qué?

¿Qué tipo de incentivos dan estos países a su sector agrícola?

¿De qué manera dan a conocer su producto en el mercado interno?

¿Cómo comunican las características especiales de su café?

¿Cómo realizan la venta en el mercado interno?

B. Objetivos

Identificar procesos compatibles dentro de la producción de café para implementar en Ecuador.

Desarrollar una estrategia para incentivar el consumo de café en la zona de Quito, mediante la adaptación de un modelo de ventas que tenga éxito en un país extranjero.

C. Detalle de empresas observadas:

Tabla comparativa No 1: Buenas Prácticas Internacionales

	<i>Moka Clube</i>	<i>Bosgaurus Coffee (BOS)</i>	<i>Coffee Planet Corporation</i>
País de origen	<i>Brasil</i>	<i>Vietnam</i>	<i>Honduras</i>
Presencia internacional	<i>No</i>	<i>No</i>	<i>Si</i>
Año de creación	<i>2012</i>	<i>2015</i>	<i>2009</i>

Tabla comparativa No 2: Buenas prácticas internacionales.

Factores claves del proyecto <i>Los factores claves para el proyecto se deben analizar tanto del país como de la empresa</i>	Nombre de la empresa	Resumen
Especialización en producción de café arábica	Moka Clube	Maneja un cuidadoso proceso de selección de proveedores y selección de granos. Además de controlar el proceso de torrefacción
Modelo de ventas innovador	Moka Clube	Realizan las ventas por medio de suscripción, ofreciendo mayor información y valor agregado
País que da mayor incentivación al sector cafetalero para el uso de BPA	Brasil	Las instituciones de Research Coffee Consortium coordinado por Embrapa Café pusieron a disposición publicaciones técnicas en el Observatorio del Café para el manejo de buenas prácticas, centrándose en los procesos de post cosecha
Productores de arábica suave	Honduras	De acuerdo a la OIC este es el tipo de café predominante en Honduras
Especies de café	Vietnam, Brasil	De acuerdo a la OIC Vietnam se especializa en Robusta. Mientras que Brasil en suaves Arábicas Brasileños
Servicios que ofrece la empresa	Honduras Vietnam Brasil	Coffee Planet Corporation: Maquilado, exportación, tostado, cafetería. BOS: cafetería. Moka Clube: Venta de café de especialidad por suscripción.
Valor agregado	Moka Clube	Moka Clube trabaja solo con materia prima de alta calidad. Todos los cafés se compran directamente de los productores, garantizando un producto exclusivo. Los granos son de origen único, 100% arábica y están clasificados por encima de 80 puntos según la escala SCAA.
Volumen de ventas	Coffee Planet Corporation	Las exportaciones representan su mayor giro de negocio con un total de 28477.50 sacos de 46 kg exportados.
Número de Franquicias	Moka Clube Bosgaurus Coffee	No posee tiendas físicas, ya que es una plataforma de venta por suscripción. Es la única tienda de especialidad en Ho Chi
Experiencia de Compra	Moka Clube	Se ha posicionado en el mercado de Brasil por su novedoso empaque y sus estrategias de comunicación

D. Conclusiones generales:

Las mejores prácticas que se tomarán para el proyecto serán de Brasil en cuanto a los procesos de post cosecha. Esto se debe a que es un país que invierte en innovación y tecnificación en su sector agrícola, siendo consiente de los beneficios que se obtiene al mejorar los procesos.

Para la comercialización del café arábico Moka Clube se muestra como una oportunidad de negocio que no requiere mayor inversión y que obtiene resultados favorables en el mercado brasileño.

El modelo por suscripción, sumado a la comunicación de las cualidades del café y el contacto directo con los productores, así como el reconocimiento al trabajo que realizan, son bases fundamentales para el giro del negocio y estas se adaptarán para el proyecto en pie.

Anexo 2: Entrevista a expertos y clientes

1. ¿Qué piensa sobre la situación actual de la producción de café en Pacto?
2. ¿Cuál es el volumen anual de producción dentro de la Asociación?
3. ¿Cuáles son los precios actuales?
4. ¿Cuál es el margen de ganancia?
5. ¿A su parecer cuáles son los costos que más pesan en la producción de café?
6. ¿Ha caído la rentabilidad de los cafetales? ¿Porque piensa usted que se da esta situación?
7. ¿Cuál es el problema de mayor dificultad al que frecuentemente se enfrentan?
8. ¿Qué porcentaje se vende a intermediarios?
9. ¿Qué porcentaje se vende al cliente directo?
10. ¿Qué porcentaje se quedan en bodega?
11. ¿Se ha realizado inversión en tecnificación de procesos? Si su respuesta es SI, explique en qué áreas. Si su respuesta es NO, explique su decisión
12. ¿Cuáles son los factores que les impide que les impide realizar mayor tecnificación?

13. ¿Cree usted que los productores estarían interesados en obtener certificaciones internacionales?

14. Alguna vez la asociación se ha planteado comprar certificaciones grupales y ha expuesto la idea.

15. ¿Han existido otros proyectos para el mejoramiento de prácticas para la producción de café? ¿Qué resultados dieron?

Anexo 3: Encuesta

1. Género

Femenino.

Masculino

Prefiero no decirlo

Otro.

2. ¿Cuántas tazas de café pasado toma al día?

1

2

3

O más

Ninguna

3. ¿Sabía usted que el café ecuatoriano tiene características inigualables y que dentro de cada zona puede tener diferentes tonos de sabor y aroma?

Si

No

4. ¿Sabía usted que un mal tostado en el proceso de elaboración del café puede eliminar estas características?

Si

No

APROCNOP es la Asociación Cafetalera de Pacto, ubicada al noroccidente de Quito. En donde se reúnen varios productores de café arábigo de altura comprometidos con el mejoramiento continuo de sus procesos para mejorar el rendimiento de la cadena, aprovechando los recursos de forma eficiente y un aumentando la calidad del café ofrecido. (CONQUITO, 2016)

5. ¿Se considera una persona responsable con el medio ambiente?

Si

No

Otra respuesta

6. ¿Se considera una persona interesada en el origen de los productos que compra?

Si

No

De vez en cuando

7. Le gustaría saber si el café que consume es 100% orgánico, arábigo, que su marca trabaja con comercio justo y responsabilidad ambiental?

Si

No

De ser así:

8. ¿A qué precio no compraría el producto por considerarlo demasiado caro?

8 dólares

9 dólares

10 dólares

11 dólares

9. ¿A qué precio considerarías que el producto X comienza a ser caro, pero aun así es aceptable?

7 USD

- 8 USD
- 9 USD
- 10 USD

10. ¿A qué precio consideraría demasiado barato el producto X?

- 7 USD
- 6 USD
- 5 USD
- 4 USD

11. ¿A qué precio consideraría que el producto X es barato?

- \$6
- \$5
- \$4
- \$3

12. ¿Le gustaría recibir información que le permita actualizarse en características del café de Pacto, y de los procesos y certificaciones en los que están incursionando para proveerle de un mejor café?

- SI
- NO

13. ¿A través de qué medio le gustaría recibir esta información?

- Correo electrónico
- Redes sociales
- Televisión
- Radio
- Otro

14. ¿En qué lugar le gustaría adquirir el café?

- Supermercado

Ferias de productos orgánicos

Tiendas de barrio

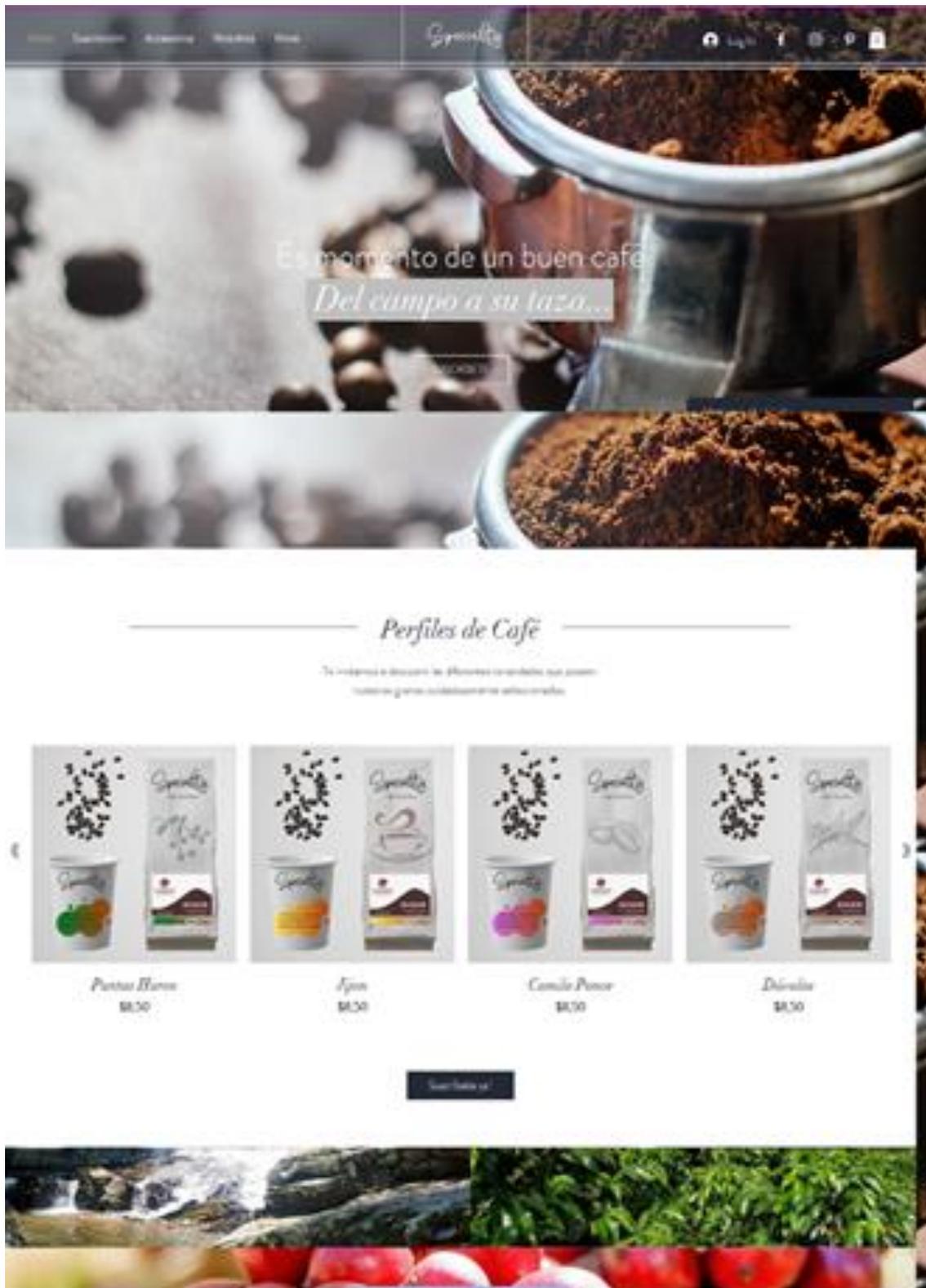
A través de servicio a domicilio

Anexo 4: Análisis estadístico de Variables

Tabla No 3: Análisis de precio

	Edad	Amante de café	Tazas	Muy caro	Aceptable	Ganga	Muy barato	7,85
SUJETO 1	31	5	3,5	8	8	4	2	1
SUJETO 2	29	5	2	10	7	5	3	1
SUJETO 3	25	5	3,5	11	7	6	3	1
SUJETO 4	25	2	0	8	9	6	3	1
SUJETO 5	25	4	1	11	10	5	3	1
SUJETO 6	29	5	2	11	9	5	3	1
SUJETO 7	25	5	3,5	11	9	5	3	1
SUJETO 8	27	5	3,5	10	9	5	3	1
SUJETO 9	25	3	0,5	10	9	5	3	1
SUJETO 10	29	5	3,5	12	7	6	3	1
SUJETO 11	28	4	2	11	10	6	6	1
SUJETO 12	25	5	2	20	10	10	5	1
SUJETO 13	28	5	3,5	8	7	4	3	1
SUJETO 14	30	3	1	10	9	7	3	1
SUJETO 15	44	5	2	8	7	5	3	1
SUJETO 16	34	5	1	11	10	4	3	1
SUJETO 17	43	5	3,5	9	7	6	3	1
SUJETO 18	37	5	1	9	8	6	5	1
SUJETO 19	31	5	2	8	6	5	3	1
SUJETO 20	25	4	2	13	10	6	3	1
SUJETO 21	33	5	3,5	15	10	7	6	1
SUJETO 22	37	4	2	10	10	8		1
SUJETO 23	32	4	1	8	7	4	3	1
SUJETO 24	24	5	2	10	8	4	3	1
SUJETO 25	45	4	2	10	9	7	4	1
SUJETO 26	34	3	1	11	10	4	3	1
SUJETO 27	31	4	1	9	7	7	3	1
SUJETO 28	34	3	2	6	5	3	1	0
SUJETO 29	30	4	0,5	10	9	5	3	1
SUJETO 30	32	1	0	8	5	4	3	1
SUJETO 31	25	4	2	11	8	6	3	1
SUJETO 32	25	4	2	8	7	5	3	1
SUJETO 33	32	4	3,5	11	10	5	3	1
SUJETO 34	24	4	2	10	8	7	3	1
SUJETO 35	25	2	0	8	7	4	4	1
SUJETO 36	32	5	1	10	8	7	3	1
SUJETO 37	23	5	3,5	9	10	7	4	1
SUJETO 38	29	4	2	6	7	5	3	0
SUJETO 39	23	2	0	15	8	5	3	1
SUJETO 40	38	4	2	11	10	4	3	1
SUJETO 41	24	3	1	9	7	4	1	1

Anexo 5: Página Web



Anexo 7: Promoción de Ventas



Anexo 8: Relaciones Públicas, Trazabilidad



Anexo 9: Resultados de las encuestas

http://docs.google.com/forms/d/1k6dv_4mycxC0ykr9kX-srCpbfs4xEOb9whOEtcZPLw/edit?cromeless=1#responses

