



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA INDUSTRIALIZACIÓN  
Y COMERCIALIZACIÓN DE CAFÉ MOLIDO EN LA CIUDAD DE QUITO**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos  
establecidos para optar por el título de:  
Ingenieros en Marketing

Profesor Guía:  
Ing. Renzo Xavier Aguirre Idrovo

Autores:  
Leonardo Vinicio Mora Rojas  
Andrés Patricio Segovia Espinoza

Año  
2012

### **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el/la estudiante, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

---

Renzo Xavier Aguirre Idrovo

Ingeniero MBA

C.I.: 171011878-5

### **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”.

---

Leonardo Vinicio Mora Rojas

C.I.: 110399122-8

---

Andrés Patricio Segovia Espinoza

C.I.: 172119481-7

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por haberme otorgado la vida y tener la dicha de compartir junto a mi bella familia, por las grandes bendiciones y bondades que ha sabido tener con la misma, a mis padres por su apoyo incondicional, a mi hermana, mi cuñado, a mi gran amigo y compañero de tesis por su responsabilidad y hermandad, de una manera muy especial a mi tía la Eco. Gladys Rojas por ser mi apoyo incondicional durante toda la trayectoria de mi carrera un Dios le pague; y a mi tutor Renzo por haber contribuido con sus conocimientos y guiarme en este trabajo.

***Leonardo***

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer por a Dios por haberme otorgado unos padres ejemplares, Patricio y Cecibel por haberme apoyado de manera incondicional en mis proyectos. También agradecer a nuestro Director de Tesis, Renzo Aguirre, por su conocimiento y enseñanzas. Al Sr. Patricio Rafael, quien con su ayuda desinteresada, nos brindó su conocimiento y paciencia para la elaboración del plan financiero. A mi compañero y amigo de tesis, con su colaboración, apoyo y trabajo arduo, se ha llegado a culminar con éxito nuestra carrera universitaria.

***Andrés***

## **DEDICATORIA**

A mis padres Arnoldo y María Elena quienes han sido los pilares importantes de mi vida quienes con apoyo incondicional y dedicación constantes han sabido llevarme adelante pese a las grandes adversidades de la vida para que pueda cumplir con mis sueños; a mi querida hermana Mercy y cuñado Andrés un Dios les pague inmenso por su gran apoyo, a mi querida y muy estimada tía Gladys y tíos por aportar en mi desarrollo como ser humano, miembro ético y moral de esta sociedad. Con Amor inmenso para ustedes.

***Leonardo***

## **DEDICATORIA**

Dedico la realización de esta tesis a mi padre y a mi madre, pilares fundamentales en mi vida profesional y personal. Sus enseñanzas y valores me han permitido alcanzar objetivos y metas como es haber cumplido con la finalización de una de las etapas más importantes de mi trayectoria profesional.

También dedico este proyecto de tesis a mi amiga de alma y espíritu que ha sido mi compañera incondicional e inseparable a todo momento en esta ardua jornada. Por ser la consejera ante los obstáculos que representó la realización de este gran objetivo.

***Andrés***

## RESUMEN

En el mundo la segunda bebida más consumida después del agua es el café; formando parte de la dieta diaria de todos los habitantes del planeta y a su vez, cumpliendo un papel social de consumo y de todas aquellas empresas que forman parte de la cadena de valor del café procesado.

Considerando lo antes mencionado surge el presente Plan de Negocios para la creación de una empresa de “industrialización y comercialización de café molido en la ciudad de Quito”, URKU-CAFÉ, CIA, LTDA.

Para iniciar con el proceso se analiza la industria. La empresa se encontrará en categoría de “industrias manufactureras”, en la división de “elaboración de productos alimenticios y bebidas”, grupo “elaboración de otros productos alimenticios”, y clase de “tostadura, molienda, descafeinado y envasado de café, que ha tenido un crecimiento de considerable en el consumo per cápita en el país llegando a 0.7 kilos anuales.

La investigación de Mercados se realiza para conocer las necesidades y preferencias del consumidor, empezando por una investigación cualitativa complementado con una investigación cuantitativa que revela datos específicos relacionados con el proyecto. Entre lo más importante, se pudo deducir que en Quito la demanda aproximada es de 147.831 personas en la ciudad de Quito representando una cantidad consumida de 258.160 empaques de 400 gramos considerando dicha medida como unidad estándar.

Dentro de la estructura del Plan de Marketing se define la estrategia general de Marketing, que consiste en penetración de mercado. La marca se posicionará como “El café que ofrece pureza en la taza”; así también se define la mezcla de marketing del producto, la plaza (mediante mayoristas y minoristas), promociones (desarrollo de tácticas de alto impacto) y precio (descuentos a canales, incentivos y PVP).

En el Plan de Operaciones se desarrollan detalladamente el procesamiento del café como materia prima, la gestión de compras para insumos y requerimientos de planta en cuanto a equipo y herramientas para el desarrollo del negocio. Adicionalmente, se determina que la planta tendrá una capacidad máxima de 57.839 unidades anuales al quinto año de vida de la compañía.

Dentro del Plan de Equipo Gerencial. La empresa tendrá cinco personas distribuidas en las diferentes áreas operativas y administrativas. También se especifican las políticas de empleo y beneficios, derechos y restricciones de accionistas e inversores.

Se especifica también el cronograma de actividades para la puesta en marcha del negocio que dará lugar a inicios de noviembre del 2012.

Se detalla el análisis financiero donde se estructura , la inversión inicial, costos, gastos, proyecciones de venta, riesgo, sensibilidad, flujos de caja proyectados a cinco años en tres escenarios distintos: normal, optimista y pesimista, con dos condiciones diferentes el apalancamiento y desapalancamiento, se analiza el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR).

RESUMEN	DESAPALANCANDO		APALANCADO	
	VAN	TIR	VAN	TIR
<b>NORMAL</b>	\$ 99.948	116,2%	\$ 117.535	182,3%
<b>OPTIMISTA</b>	\$ 110.825	125,9%	\$ 119.269	200,2%
<b>PESIMISTA</b>	\$ 89.070	106,5%	\$ 97.513	164,7%

Finalmente se concluye sobre el proyecto y se plantea recomendaciones sobre el proyecto elaborado.

## ABSTRACT

Coffee is the second most consumed beverage after water; it is part of the daily diet of the inhabitants around the world, fulfilling a social role of consumption and all those companies that are part of the value chain of processed coffee.

Considering the above mentioned, it has been elaborated the present Business Plan in order to create an enterprise of “ground coffee industrialization and commercialization in Quito” called URKU-CAFÉ, Cía. Ltda.

To begin the process, is important to analyze the industry where the business takes place, that is the category of “manufacturing” in the division of “food and beverage products processing”, group “other food processing” and type “coffee roasting, grinding and packaging”, which has had a significant growth in consumption per capita, reaching 0.7 kilos annually.

The market study is done to know the need and consumer preferences, starting with a qualitative research complemented by a quantitative research which reveals specific information related to the project. The most important information obtained is that in Quito, the demand is approximately 147,831 people, representing a consumed amount of 258,160 packages of 400 grams, considering this measure as the standard ok this business.

The general Marketing strategy, to consists of market penetration, is defined in the structure of Marketing Plan. The mark shall be positioned as "The coffee that offers purity in the Cup"; this also sets the mix of marketing of the product, the place (through wholesalers and retailers), promotions (development of high-impact tactics) and price (discounts to sales partners, incentives and selling price to the public).

The Operations Plan in detail the processing coffee, from it is raw material, the management of purchases for supplies and requirements of plant with respect

to equipment and tools for the development of the business. Additionally, it is determined that the plant will have a maximum capacity of 57.839 units per year from the five year of activities company.

Within the Human Resources Plan the Company will have five people distributed in various operational and administrative areas. Also specify the policies of employment and benefits, rights and restrictions of shareholders and investors.

The schedule of activities for the start-up of the business that will lead to early November of 2012 is also specified.

Is detailed the financial analysis where is structured, the initial investment cost, expenses, projections of sales, risk, sensitivity, cash flows projected five years in three different scenarios: normal, optimistic and pessimistic, with two different conditions leveraging and deleveraging, discusses the net present value (VAN), the internal rate of return (IRR).

<b>SUMMARY</b>	<b>DELEVERAGED</b>		<b>LEVERAGED</b>	
	<b>VAN</b>	<b>IRR</b>	<b>VAN</b>	<b>IRR</b>
<b>NORMAL</b>	\$ 99.948	116,2%	\$ 117.535	182,3%
<b>OPTIMISTIC</b>	\$ 110.825	125,9%	\$ 119.269	200,2%
<b>PESSIMISTIC</b>	\$ 89.070	106,5%	\$ 97.513	164,7%

Finally it concludes on the project and presents recommendations of the business plan made.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>1 CAPÍTULO I. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS.....</b>	<b>2</b>
1.1 LA INDUSTRIA.....	2
1.1.1 Tendencias .....	3
1.1.2 Estructura de la Industria .....	5
1.1.2.1 Cadena de Valor .....	6
1.1.3 Factores Económicos y Regulatorios.....	8
1.1.3.1 Producto Interno Bruto Nacional .....	8
1.1.3.2 Producto Interno Bruto del Sector .....	10
1.1.3.3 Inversión.....	11
1.1.3.4 Inflación.....	13
1.1.4 Factores Sociales .....	14
1.1.4.1 Desempleo .....	14
1.1.5 Factores Tecnológicos.....	16
1.1.6 Factores Regulatorios.....	16
1.1.7 Canales de Distribución .....	17
1.1.8 Las Fuerzas de Porter .....	18
1.1.8.1 Barreras de Entrada para Nuevos Participantes (ALTA).....	18
1.1.8.2 Amenaza de los Nuevos Competidores (ALTA).....	19
1.1.8.3 Amenaza de Productos Sustitutos (BAJA).....	19
1.1.8.4 Poder de Negociación de los Clientes (BAJO) .....	20
1.1.8.5 Poder de Negociación de los Proveedores (MEDIO).....	21
1.1.8.6 Rivalidad entre Competidores Existentes (ALTA).....	21
1.2 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DEL NEGOCIO .....	21
1.2.1 La Idea y el Modelo de Negocio.....	21
1.2.2 Estructura Legal de la Empresa.....	23
1.2.3 Misión, Visión, Valores Corporativos y Objetivos.....	23
1.2.3.1 Misión.....	23
1.2.3.2 Visión .....	23
1.2.3.3 Valores Corporativos.....	24
1.2.3.4 Objetivo General .....	24
1.2.3.5 Objetivos Específicos .....	24
1.3 EL PRODUCTO O SERVICIO.....	25
1.3.1 Características de la Materia Prima .....	25
1.3.2 Componentes del Producto .....	26
1.3.3 Foda del Producto.....	28

1.3.4	Productos Futuros.....	29
1.4	ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA.....	30
1.4.1	Fortalezas y Debilidades.....	30
1.4.2	Oportunidades y Amenazas.....	31
1.4.3	Matriz FODA .....	32
1.4.3.1	Descripción de Estrategias de la Matriz Cruzada .....	33
<b>2</b>	<b>CAPÍTULO II. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS .....</b>	<b>35</b>
2.1	OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN .....	35
2.2	NECESIDADES DE INFORMACIÓN .....	36
2.3	FUENTES DE INFORMACIÓN .....	36
2.4	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	38
2.4.1	Investigación Cualitativa .....	38
2.4.1.1	Entrevista con Expertos .....	38
2.4.1.2	Grupos Focales.....	40
2.4.2	Investigación Cuantitativa .....	42
2.4.2.1	Métodos de Encuestas.....	42
2.5	MERCADO RELEVANTE Y CLIENTE POTENCIAL .....	46
2.5.1	Segmentación de Mercado .....	47
2.5.2	Segmentación Geográfica .....	47
2.5.3	Segmentación Demográfica.....	47
2.5.4	Segmentación Psicográfica .....	48
2.6	TAMAÑO DE MERCADO .....	49
2.7	LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS.....	50
2.7.1	Competencia Directa .....	50
2.7.2	Competencia Indirecta.....	54
<b>3</b>	<b>CAPÍTULO III. PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>56</b>
3.1	ESTRATEGIA DE MARKETING.....	56
3.1.1	Posicionamiento.....	57
3.1.2	Estrategia de Producto .....	57
3.1.2.1	Ciclo de Vida del Producto.....	59
3.1.3	Estrategia de Penetración.....	62
3.1.4	Estrategia de Fijación de Precios.....	62
3.1.5	Estrategia de Distribución .....	64
3.2	POLÍTICA DE PRECIOS .....	66
3.3	TÁCTICA DE VENTAS.....	68
3.4	POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS.....	69
3.5	PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN .....	70
3.5.1	Publicidad .....	70
3.5.2	Relaciones Públicas.....	72
3.5.3	Promoción de Ventas.....	73
3.6	DISTRIBUCIÓN.....	75

<b>4</b>	<b>CAPÍTULO IV. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN .....</b>	<b>77</b>
4.1	ESTRATEGIA DE OPERACIONES.....	77
4.1.1	Objetivos Específicos.....	77
4.2	CICLO DE OPERACIONES .....	79
4.2.1	Flujo de Operaciones.....	79
4.3	REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS.....	85
4.4	INSTALACIONES Y MEJORAS .....	87
4.5	UBICACIÓN GEOGRÁFICA.....	92
4.5.1	Macro localización .....	92
4.5.2	Micro localización.....	93
4.6	ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES.....	94
<b>5</b>	<b>CAPÍTULO V. EQUIPO GERENCIAL.....</b>	<b>95</b>
5.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	95
5.2	Funciones del personal .....	96
5.3	PERSONAL ADMINISTRATIVO Y SUS RESPONSABILIDADES.....	98
5.3.1	Descripción de Funciones.....	98
5.3.2	Equipo Operativo y de Trabajo .....	100
5.4	COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES Y PROPIETARIOS.....	100
5.5	POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS .....	101
5.6	DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES.....	101
<b>6</b>	<b>CAPÍTULO VI. CRONOGRAMA GENERAL .....</b>	<b>103</b>
6.1	ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA.....	103
6.2	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES .....	104
6.3	RIESGOS E IMPREVISTOS .....	105
<b>7</b>	<b>CAPÍTULO VII. SUPUESTOS Y RIESGOS CRÍTICOS .....</b>	<b>106</b>
7.1	SUPUESTOS .....	106
7.2	RIESGOS CRÍTICOS .....	107
<b>8</b>	<b>CAPÍTULO VIII. PLAN FINANCIERO.....</b>	<b>109</b>
8.1	INVERSIÓN INICIAL .....	109
8.2	FUENTES DE INGRESOS.....	109
8.3	COSTOS FIJOS, VARIABLES Y SEMIVARIABLES .....	111
8.4	MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO .....	111
8.5	ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO .....	112

8.6	ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO .....	112
8.6.1	Cálculo del Costo de Oportunidad .....	113
8.6.2	Flujo de Caja Sin Apalancamiento .....	113
8.6.2.1	De valoración .....	114
8.6.2.2	Optimista .....	114
8.6.2.3	Pesimista.....	115
8.6.3	Flujo de de Caja Con Apalancamiento Financiero .....	115
8.6.3.1	De valoración .....	115
8.6.3.2	Optimista .....	116
8.6.3.3	Pesimista.....	116
8.7	PUNTO DE EQUILIBRIO .....	117
8.8	CONTROL DE COSTOS IMPORTANTES .....	117
8.9	ANÁLISIS DE RIESGO .....	118
8.10	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	119
8.10.1	Sensibilidad a la Cantidad .....	120
8.10.2	Sensibilidad al Precio.....	120
<b>9</b>	<b>CAPÍTULO IX. PROPUESTA DEL NEGOCIO .....</b>	<b>121</b>
9.1	FINANCIAMIENTO DESEADO .....	121
9.2	CAPITALIZACIÓN.....	121
9.3	RETORNO PARA EL INVERSIONISTA.....	122
<b>10</b>	<b>CAPÍTULO X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>123</b>
10.1	CONCLUSIONES.....	123
10.2	RECOMENDACIONES .....	123
	<b>Referencias .....</b>	<b>125</b>
	<b>Glosario .....</b>	<b>130</b>
	<b>Anexos .....</b>	<b>132</b>

## INTRODUCCIÓN

La producción de café mundial anual es de 6.7 millones de toneladas métricas, en términos globales, los grandes consumidores son Estados Unidos, Alemania y Japón. Actualmente se considera que el café es la segunda bebida más consumida a nivel mundial después del agua. Se estima que, aproximadamente, 501 billones de tazas de café se consumen anualmente en el mundo. El consumo de café en Norte América y Europa supone un 30 por ciento del agua consumida en esos mismos países.

En el Ecuador, el cultivo del café presenta dos problemas principales: la avanzada edad de los cafetales que incide en la disminución de la producción por mata de café y la más importante: el declive del mercado cafetalero en el año 2006, con repercusiones en los tres años posteriores. Sin embargo, a partir del año del 2009 se ha advertido la reactivación del sector, respaldados por cultivos de una serie de variedades de café como el arábigo de altura y café robusta seleccionado para la obtención de blends perfectos y la elaboración de café liofilizado.

El propósito de este estudio es, mediante la investigación de mercados, determinar la rentabilidad y viabilidad de comercializar café molido en la ciudad de Quito, específicamente café gourmet orgánico, pues el café se ha convertido en una bebida que se encuentra en la dieta diaria, de los ecuatorianos, además de cumplir un papel de bebida de consumo social.

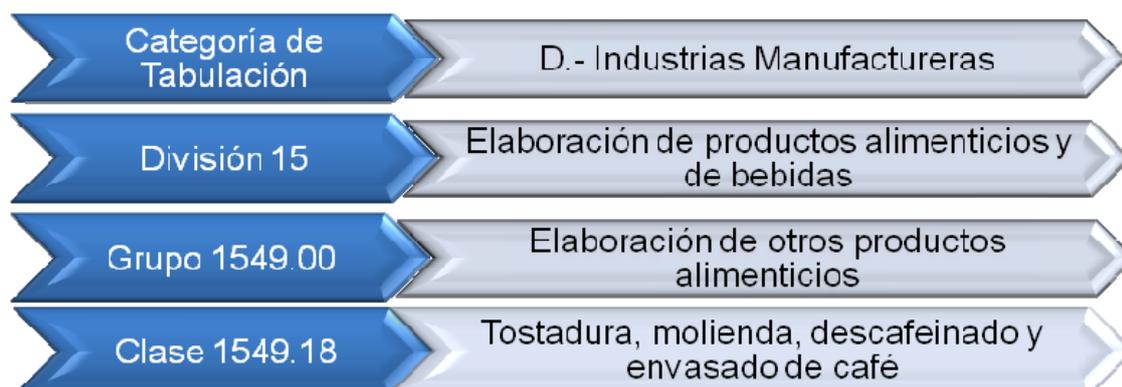
# 1 CAPÍTULO I. LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

En este capítulo se analiza el comportamiento de los participantes de la industria, las tendencias y amenazas a las que se enfrentara la empresa al momento de la puesta en marcha. Además los factores macroeconómicos y regulatorios de la industria.

## 1.1 LA INDUSTRIA

Nuestro negocio, según el (CIUU), se encuentra clasificado en:

**Gráfico 1: CLASIFICACIÓN DEL NEGOCIO**



**Fuente:** (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2011).

**Elaborado por:** Los Autores

De acuerdo a las Cuentas Nacionales, en el año 2010, el valor agregado de la industria manufacturera, sin mencionar la refinación de petróleo, representó el 13,99 por ciento del Producto Interno Bruto, siendo la industria de alimentos y bebidas la de mayor aporte en un 7,83 por ciento del PIB, lo que significa que tiene especial importancia dentro del sector manufacturero, pues contribuye con el 55,9 por ciento de su valor agregado (Ecuador Inmediato, 2010).

### 1.1.1 Tendencias

En Ecuador hay una oportunidad de crecimiento en el consumo de café, mediante la oferta de un grano de alta calidad como el liofilizado (ver glosario) y la ampliación de la promoción de su consumo, resaltando sus beneficios funcionales intrínsecos como activación, relajación, efectos positivos sobre la memoria, el sistema cardiovascular y el mal de Parkinson. Un factor importante para determinar la tendencia es identificar el consumo per cápita de café en el país.

Tabla 1: CONSUMO PERCÁPITA DE CAFÉ EN EL PAÍS

CONSUMO DE CAFÉ POR HABITANTE EN EL ECUADOR						
PAÍS	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Ecuador	0,68	0,67	0,67	0,66	0,66	0,71

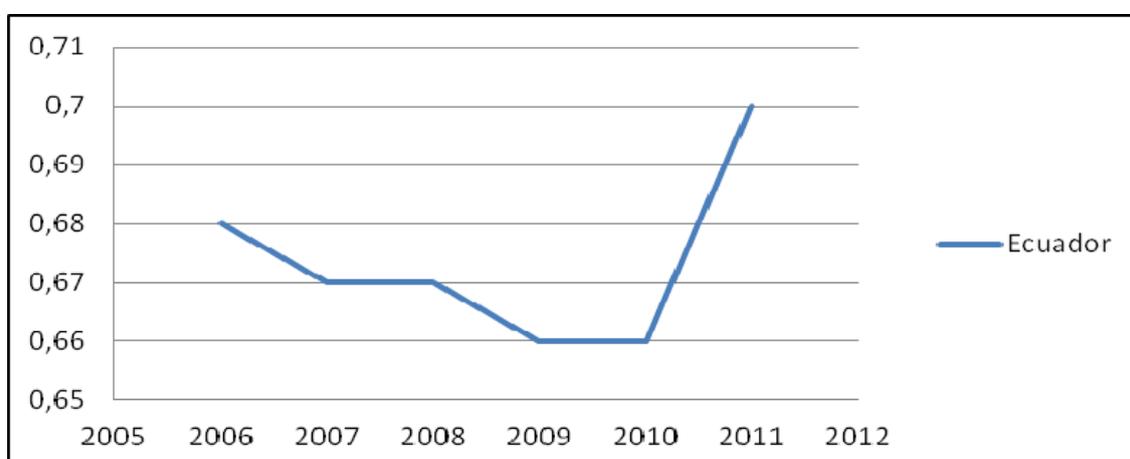
Fuente: Consejo Cafetalero Nacional

Elaborado por: Los Autores

En el Ecuador, el consumo de café ha ido incrementado sucesivamente hasta llegar a 0,7 kilos per cápita/año, lo que representa 115 tazas de café que consume el ecuatoriano al año. Si se traducen estas cifras, significaría que en el Ecuador se consumen al año alrededor de 163.333 sacos de 60 kilos.

Se puede concluir que el mercado ecuatoriano todavía es pequeño y rentable.

Gráfico 2: CONSUMO DEL CAFÉ EN EL ECUADOR



Fuente: Asociación Nacional de Exportadores de Café

Elaborado por: Los Autores

En el año 2011, el incremento constante de los precios de los sacos de café pilado o despergaminado (ver glosario), listo para tostar, tanto Arábigo (ver glosario) como Robusta (ver glosario), se ha dado, en gran parte, por los efectos del clima y malas prácticas agrícolas del país vecino Colombia, lo que ha provocado importaciones de café de calidad desde el Ecuador siendo este uno de los factores importantes para la subida de su precio.

Según cifras oficiales, Colombia habría reducido sus exportaciones de 11 millones de sacos en el 2009 a 7.8 millones de sacos entre el año 2010 y 2011 lo que significa una disminución de casi el 30 por ciento. Dicha brecha ha sido cubierta por las importaciones realizadas desde el Ecuador, lo que ha provocado un incremento considerable en el PIB del sector (Mundo del Café, 2009).

El sector se encuentra en una etapa de crecimiento, según datos provisionales de la Asociación Nacional de Exportadores de Café del Ecuador. Entre enero y agosto del 2011, el mercado colombiano ha sido el más importante en cuanto a importación de café arábigo natural, llegando a una cantidad de 59.351,41 sacos de 60 kg, lo que representa el 78,06 por ciento de las exportaciones de este tipo de café (Asociación Nacional de Exportadores de Café, 2011).

La fijación del precio del saco de café tiene lugar en la bolsa de valores de New York y se aplica a nivel mundial. En el Ecuador, el precio de apertura del café arábigo natural, en promedio, es de USD 177,85 dólares y el precio de cierre alcanza hasta USD 190 dólares; el precio de apertura del café lavado es de USD 220 dólares y el de cierre hasta USD 270 dólares (Asociación Nacional de Exportadores de Café, 2012).

**Tabla 2: PRECIOS PROMEDIOS MENSUALES POR QUINTAL EN EL MERCADO DE NUEVA YORK (2001-2010)**

MES	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Enero	65,5	48,6	63,8	68,5	101,5	114,6	122,8	137,5	112,3	141,1
Febrero	64,1	45,1	64,2	75,9	110,2	115,5	116,8	142,7	117,0	133,7
Marzo	64,2	50,6	59,6	75,7	127,1	109,3	113,8	155,8	110,8	132,3
Abril	59,2	55,6	59,8	72,5	121,2	108,3	111,1	133,7	115,8	134,6
Mayo	65,4	51,7	66,3	70,5	123,7	106,9	106,9	134,6	123,0	134,1
Junio	59,6	49,6	61,2	78,4	117,6	98,5	114,5	136,5	131,6	140,5
Julio	55,3	49,8	61,7	72,7	105,9	99,0	111,8	143,8	117,7	163,0
Agosto	51,1	47,5	63,7	69,8	103,7	101,7	116,6	136,9	130,0	170,1
Septiembre	52,5	56,4	65,2	74,5	96,5	107,2	119,7	139,7	126,4	184,7
Octubre	46,5	61,8	64,9	78,3	96,2	104,3	133,2	123,3	136,5	183,1
Noviembre	45,4	68,5	60,4	80,6	102,7	112,4	122,9	111,5	137,0	203,8
Diciembre	46,5	67,4	63,3	96,0	98,5	125,1	130,1	111,0	142,6	204,6
<b>PROMEDIO</b>	<b>56,3</b>	<b>54,4</b>	<b>62,9</b>	<b>76,1</b>	<b>108,7</b>	<b>108,6</b>	<b>118,3</b>	<b>133,9</b>	<b>125,0</b>	<b>160,5</b>

Fuente: Consejo Cafetalero Nacional

Elaborado por: Los Autores

### 1.1.2 Estructura de la Industria

En Quito existen seis competidores de café gourmet (ver glosario): café Galleti, café Vélez, café Minerva, café Noción, café Gardella y café Juan Valdez, con fuerte presencia en el mercado nacional.

Todos los actores se categorizan como PYMES (ver glosario), a excepción de Minerva, Gardella y Juan Valdez, que son empresas grandes con cobertura a nivel nacional e internacional, incluidas en el mercado industrial por sus grandes inversiones, altos volúmenes de negocio y de personal.

Según la clasificación de las PYMES en el Ecuador a las empresas se las clasifica como:

Tabla 3: CLASIFICACIÓN DE LA PYMES

TIPO DE EMPRESA	NÚMERO DE EMPLEADOS
MICROEMPRESA	Emplean de 1 a 9 trabajadores
PEQUEÑA	Emplean de 10 a 49 trabajadores
MEDIANA	Emplean de 50 a 99 trabajadores

**Fuente:** Glosario de Términos del Concejo Nacional de Competitividad.

**Elaborado por:** Los Autores

Se puede observar que los diferentes proveedores mencionados se dirigen a un mismo perfil del consumidor, pero se enfocan a diferentes segmentos de mercado, con tendencia a masificar su cartera.

En el mercado ecuatoriano existen competidores indirectos de café soluble como:

- Nescafé.
- Colcafé.
- Pres 2
- Café Dolca
- Si Café

La mayor disponibilidad de las mencionadas marcas se encuentra en los supermercados. Es importante mencionar este factor de distribución, ya que la marca se enfrentará en perchas y secciones similares:

- Mi Comisariato: Colcafé, Nescafé, Dolca, Pres2, Si Café.
- Megamaxi: Dolca, Nescafé y Pres 2.
- Gran Aki: Dolca, Nescafé, Pres 2.
- Fybeca: Nescafé, Dolca, y Nescafé (Saá, 2010).

#### 1.1.2.1 Cadena de Valor

Entre los puntos críticos de la cadena se encuentra el control de calidad de la materia prima recibida y ubicada en la logística de entrada. No se permitirá el

ingreso de café dañado porque afectaría la entrega del producto terminado, lo que llevaría a obtener una taza de café de muy baja calidad.

Gráfico 3: CADENA DE VALOR



Elaborado por: Los Autores

La generación de valor que tiene el producto a lo largo de la cadena está determinada por actividades primarias y actividades de apoyo. Dentro de la cadena de valor se puede analizar el proceso del producto y determinar los puntos de reducción de costes y la búsqueda de eficiencia (Estrategia Magazine, 2011).

Todas las actividades primarias de la industria vienen apuntaladas por actividades de apoyo como se muestra en el gráfico. La industria aún no es lo suficientemente formal para asegurar el aprovisionamiento de la materia prima a tiempo por parte de los productores, lo que conlleva pérdidas, rupturas de stock y un costo.

### **1.1.3 Factores Económicos y Regulatorios**

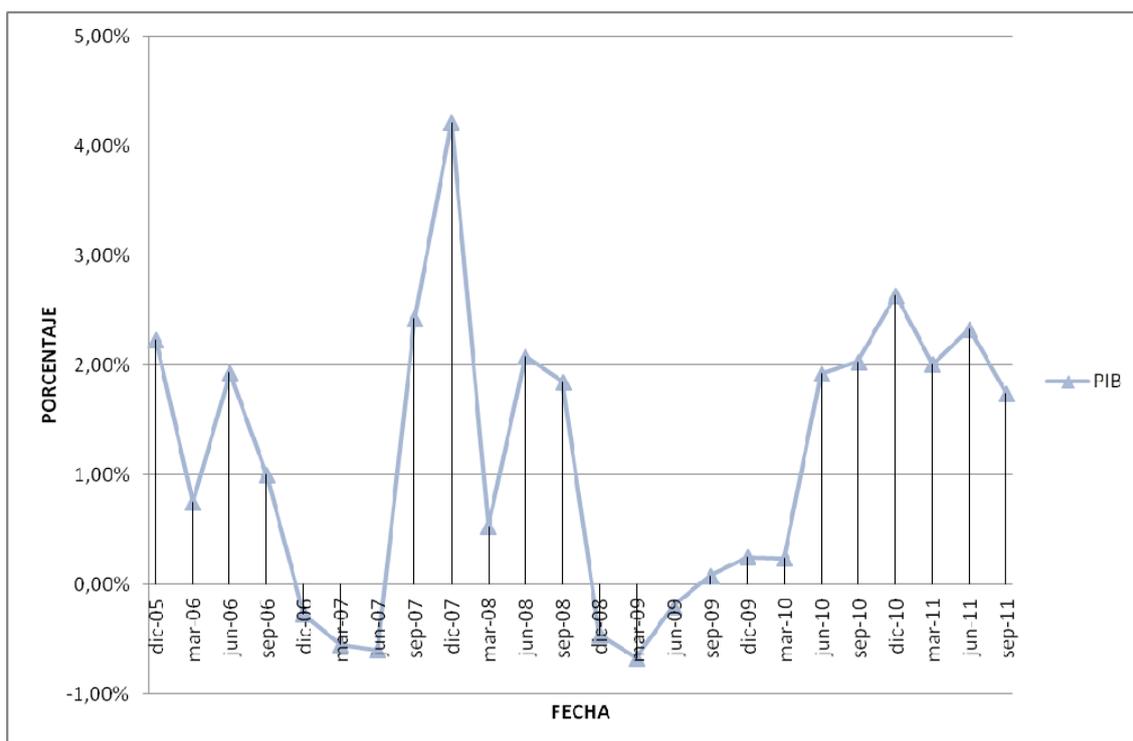
#### **1.1.3.1 Producto Interno Bruto Nacional**

“El PIB es el valor total de la producción corriente de bienes y servicios finales dentro del territorio nacional durante un período dado, normalmente un trimestre o un año” (Larrín, 2007, p. 24).

(...El PIB del Ecuador mantiene su tendencia de fuerte crecimiento económico, con una variación anual de 8,9 por ciento en el II trimestre del 2011. El sector no petrolero continúa impulsando el crecimiento productivo nacional, con un aumento anual de 9,8 por ciento en el mismo período, mientras que el sector petrolero tuvo una variación anual de 8,9 por ciento. Las principales variables económicas que aportaron a este comportamiento han sido, en su orden, la inversión, el consumo de los hogares, y las exportaciones...) (Banco Central del Ecuador, 2011).

Hasta marzo, según el Informe de Análisis Macroeconómico del Banco Central, el gasto de capital y préstamo neto del Gobierno creció un 108 por ciento, en relación al mismo período del año anterior. Pasó de USD 1.038,6 millones de dólares a USD 2.160,6 millones de dólares...) (America Economía, 2011).

Esto quiere decir que la producción corriente se ha incrementado dado, en parte, por el incremento del gasto público, lo que provoca el aumento de bienes finales. Cuando una empresa provee de productos a un cliente, el valor de compra para dicho cliente es igual al ingreso que percibe la empresa, entonces, si se prevé que para este año vamos a tener un fuerte crecimiento económico, significaría una variable beneficiosa para la empresa ya que al aumentar el consumo se entendería que se incrementa la adquisición de bienes, independientemente de la naturaleza del producto, entre estos el café, lo que resultaría en el incremento periódico de los ingresos para la organización.

**Gráfico 4: HISTÓRICO DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO**

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Autores

**Tabla 4: HISTÓRICO DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO**

FECHA	VALOR	FECHA	VALOR
Septiembre-30-2011	1,74%	Septiembre-30-2008	1,85%
Junio-30-2011	2,33%	Junio-30-2008	2,08%
Marzo-31-2011	2,01%	Marzo-31-2008	0,53%
Diciembre-31-2010	2,64%	Diciembre-31-2007	4,21%
Septiembre-30-2010	2,03%	Septiembre-30-2007	2,42%
Junio-30-2010	1,92%	Junio-30-2007	-0,60%
Marzo-31-2010	0,24%	Marzo-31-2007	-0,55%
Diciembre-31-2009	0,25%	Diciembre-31-2006	-0,27%
Septiembre-30-2009	0,08%	Septiembre-30-2006	1,00%
Junio-30-2009	-0,20%	Junio-30-2006	1,93%
Marzo-31-2009	-0,67%	Marzo-31-2006	0,75%
Diciembre-31-2008	-0,46%	Diciembre-31-2005	2,23%

Fuente: Banco Central del Ecuador

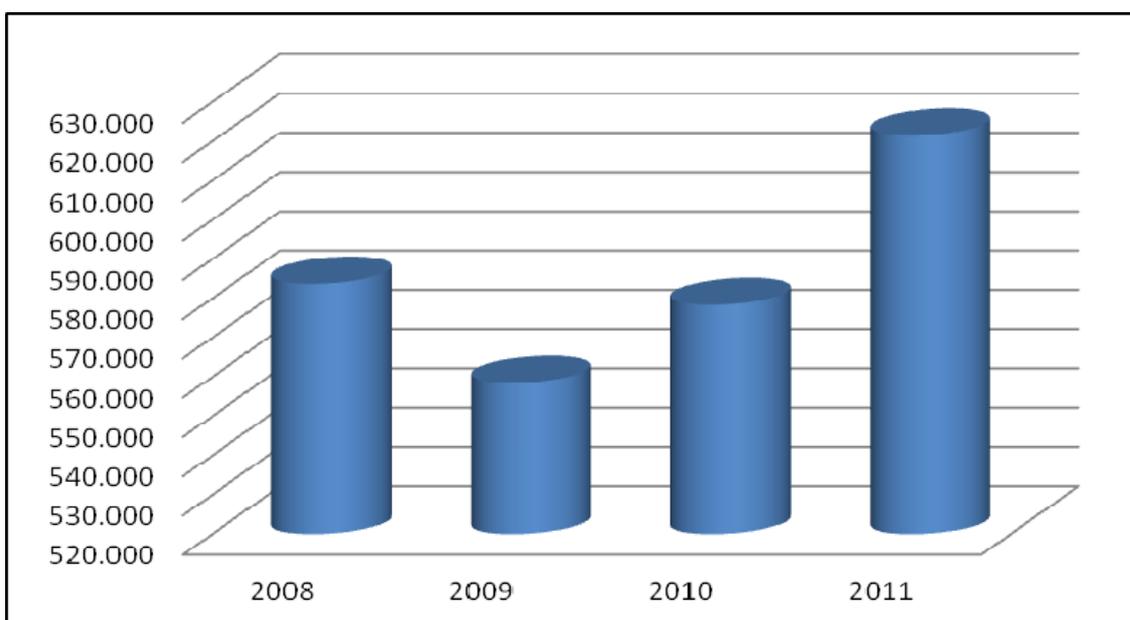
Elaborado por: Los Autores

### 1.1.3.2 Producto Interno Bruto del Sector

Según el Banco Central, el PIB del sector en el 2008 fue de USD 583.736 dólares, que experimentó una caída a USD 558.500 dólares en el año 2009, con una variación de menos 0,6 por ciento respecto al año anterior, debido a la recesión económica. Posteriormente, el PIB del sector ha experimentado una constante recuperación de USD 578.367 dólares y USD 621.460 dólares en el año 2010 y 2011, respectivamente.

La recuperación de la cifra del PIB del 2011, comparada al año 2008, tiene una variación del 2,6 por ciento, esto quiere decir un incremento de USD 37.724 dólares. Si calculamos la posible tendencia para finalizar el último trimestre, tendríamos un PIB aproximado de USD 637.618 dólares.

**Gráfico 5: PRODUCTOS ALIMENTICIOS DIVERSOS**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Los Autores

Respecto a la recesión del 2009, podemos señalar que “el PIB en el país cayó en 0,26 por ciento en el segundo trimestre, luego de desplomarse en 1,31 por ciento en el primer trimestre de 2009 y 0,25 por ciento en el cuarto trimestre de 2008” (Diario El Hoy, 2009).

Para el catedrático Pablo Dávalos, “la recesión que vivió el país fue consecuencia de la falta de políticas económicas a largo plazo y la desatención a la economía del sector real, donde radica el mayor problema, como los altos índices de desempleo 8,3 por ciento, bajos niveles en las exportaciones y salarios estancados, lo que incide directamente en la disminución del PIB”. Desde el punto de vista de la industria, el hecho de que el PIB haya mejorado es beneficioso puesto que el Ecuador ha sabido tomar ventaja de este suceso, aumentando las exportaciones de café, tanto arábigo natural como café robusta, lo que provoca un crecimiento del PIB nominal de la industria.

### **1.1.3.3 Inversión**

Es importante mencionar la recuperación de la inversión desde la recesión del 2009 hasta la fecha; según el diario El Hoy en su publicación del 8 de octubre del 2009, confirma que las inversiones cayeron hasta junio de dicho año alcanzando 2,57 por ciento y hasta marzo de 2009 llegaron a 7,89 por ciento, es decir, existió un decrecimiento de menos 5,32 por ciento.

Según el Banco Central, la inversión en los sectores privado y público de la economía, presentó un crecimiento anual de 17,2 por ciento. Este crecimiento se debe, principalmente al mejoramiento en el II Trimestre del 2011 de la inversión en: Construcción: 25,4 por ciento metálicos y no metálicos (estructuras como planchas metálicas, y otros), 12,3 por ciento y maquinaria y equipo, 5,2 por ciento (Banco Central del Ecuador, 2011).

Esta tendencia favorable en maquinaria y equipo, por ser bienes durables, aumentaría la capacidad productiva futura de la economía en general, lo que se traduciría en capital reproducible puesto que el capital se podrá aumentar a través de la producción (Larraín B & Sachs, 2007). Este fenómeno, dentro de la inversión, pinta buenas expectativas, ya que si traducimos en términos económicos el aumento de capital para inversión se da en gran manera, por el pronóstico favorable en la demanda agregada, lo que significa el incremento del consumo de bienes y servicios a nivel local.

El incremento de flujo de circulante en la economía posibilita el poder adquisitivo de las personas. Si el negocio es café fino de aroma y su valor es medianamente adquisitivo, se entendería que por el incremento del poder adquisitivo dichas barreras tendrían que bajar, siendo un factor totalmente positivo para la industria.

**Tabla 5: TASAS ACTIVAS Y PASIVAS**

Tasas Referenciales		Tasas Máximas	
Tasa activa efectiva referencial para el segmento:	% anual	Tasa activa efectiva máxima para el segmento:	% anual
Productivo corporativo	8,17	Productivo corporativo	9,33
Productivo empresarial	9,53	Productivo empresarial	10,21
Productivo PYMES	11,2	Productivo PYMES	11,83
Consumo	15,91	Consumo	16,3
Vivienda	10,64	Vivienda	11,33
Microcrédito acumulación ampliada	22,44	Microcrédito acumulación ampliada	25,5
Microcrédito acumulación simple	25,2	Microcrédito acumulación simple	27,5
Microcrédito minorista	28,82	Microcrédito minorista	30,5
<b>2. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS PROMEDIO POR INSTRUMENTO</b>			
Tasas referenciales	% anual	Tasas referenciales	% anual
Depósitos a plazo	4,53	Depósitos de ahorro	1,41
Depósitos monetarios	0,6	Depósitos de tarjetahabientes	0,63
Operaciones de reporto	0,24		
<b>3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO</b>			
Tasas referenciales	% anual	Tasas referenciales	% anual
Plazo 30-60	3,89	Plazo 121-180	5,11
Plazo 61-90	3,67	Plazo 181-360	5,65
Plazo 91-120	4,93	Plazo 361 y más	5,35

**Fuente:** Banco Central del Ecuador.

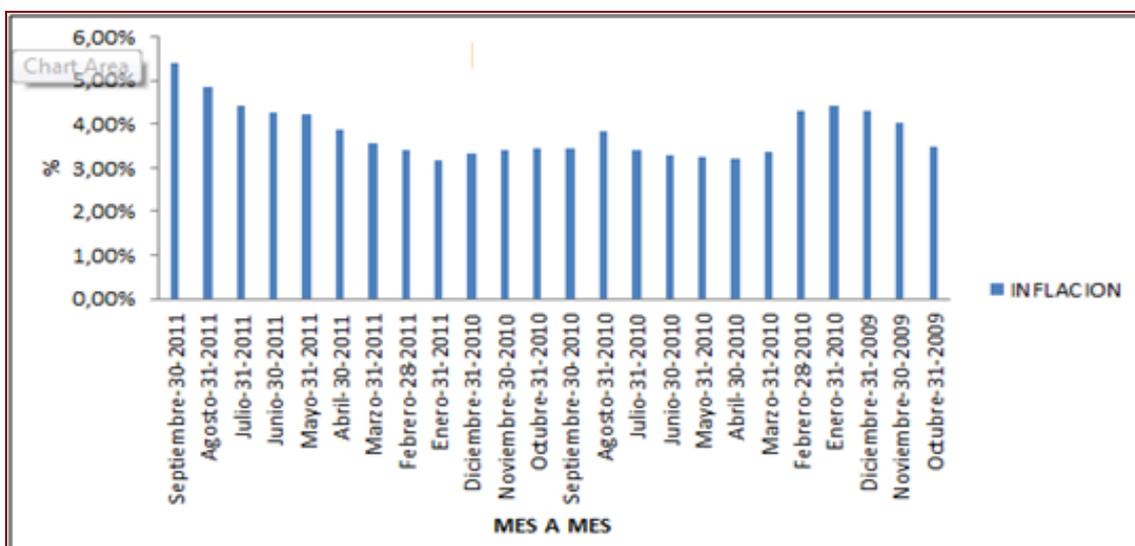
**Elaborado por:** Los Autores

El informe de la evolución del crédito y tasas de interés del sistema financiero privado presenta las diferentes tendencias en la otorgación de crédito del sistema financiero, la evolución del volumen de depósitos, el análisis de los sectores económicos que demandan el crédito, la trayectoria de las tasas de interés efectivas de los diferentes segmentos y la situación de los principales indicadores del sistema financiero nacional privado del Ecuador, lo que nos abre una oportunidad en cuanto a liquidez y apalancamiento para nuestro negocio, a tasas muy competitivas que pueden ir desde 8,17 por ciento hasta 11,9 por ciento, para iniciación del proyecto.

Lo contraproducente es que se debería tener por lo menos el 30 por ciento de la inversión en bonos del estado y 70 por ciento del monto del costo del proyecto en la banca privada, por un sentido de rentabilidad en cuanto a indicadores financieros.

#### 1.1.3.4 Inflación

Gráfico 6: INFLACIÓN



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Los Autores

En el Ecuador, en lo que va del año 2011, podemos ver que el poder adquisitivo de las personas subió en un 0,49 por ciento en el mes de agosto,

llegando así a obtener una inflación acumulada del 3,49 por ciento hasta el mes de enero del 2011. (Diario El Universo, 2011)

Según índices del Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, esta alza en la inflación fue provocada por la división de alimentos y bebidas no alcohólicas, lo cual hasta el mes de agosto de 2011 registra un 4,84 por ciento anual, encareciendo aún más la canasta básica de productos que se encuentra en USD 563,75 dólares, frente a un ingreso familiar de USD 492,80 dólares (Ecuavisa, 2011).

En una entrevista realizada al presidente Correa, por el diario El Universo menciona que el costo de vida aumentará en un 3,93 por ciento y un aumentó en la economía para el año 2012 del 4,2 por ciento. Si bien es cierto que el gasto público ayuda al incremento del PIB, también ayuda al incremento de la inflación.

El país ha ido disminuyendo su reserva de dólares por motivos del incremento del gasto público. En octubre del 2008 se calculó que el país tenía USD 6.497,2 millones de dólares (Argenpress, 2008), llegando a USD 3.800 millones de dólares en diciembre del 2010. Si el gobierno sigue con esta tendencia a la baja de sus reservas, se verá obligado a cambiar la moneda, es decir a desdolarizar, lo que provocaría una inestabilidad económica que afectaría directamente a la empresa.

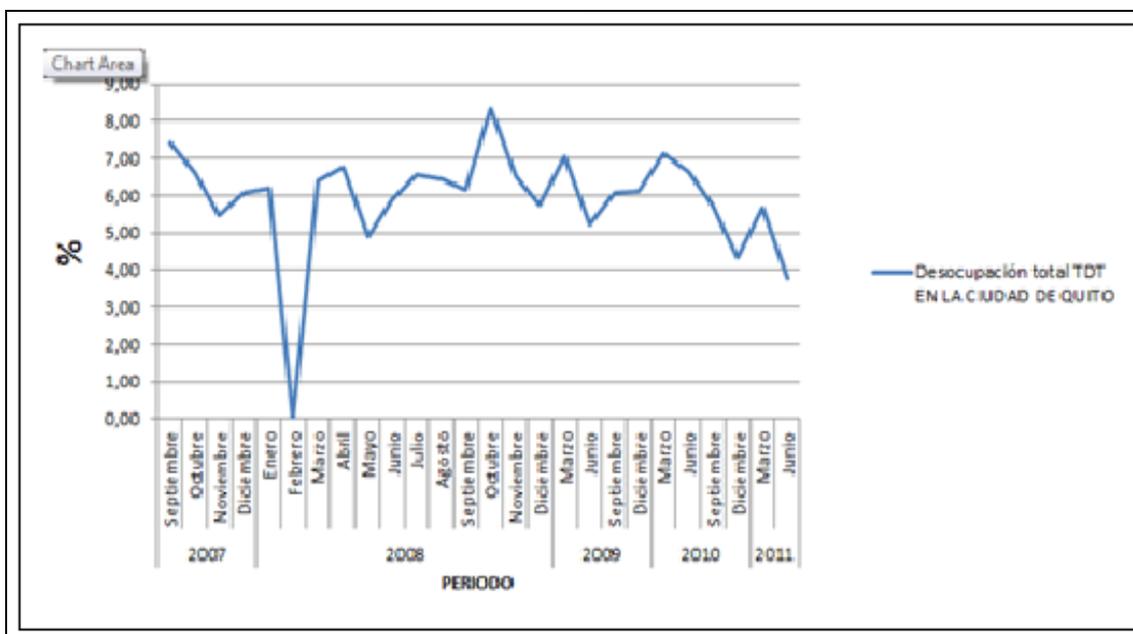
#### **1.1.4 Factores Sociales**

##### **1.1.4.1 Desempleo**

El desempleo en el Ecuador a tendido ha bajar, especialmente en la ciudad de Quito, llegando a una tasa del 3,79 por ciento de desempleados hasta junio del año 2011; esto, debido a que se han incrementado plazas de trabajo, especialmente en el sector manufacturero donde se abrieron 38.000 plazas de

trabajo ocupando hasta la fecha antes mencionada 28.000 plazas (Revista Ecos Ecuador, 2011).

**Gráfico 7 DESOCUPACIÓN TOTAL EN LA CIUDAD DE QUITO**



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

**Elaborado por:** Los Autores

Pero de acuerdo a lo que manifiestan los funcionarios del gobierno, en el 2010, el desempleo ocupó la tasa más baja de los cuatro últimos años, reduciéndose en 1,5 puntos; por la creación de 260.000 nuevas plazas de trabajo, disminuyendo la desigualdad en 13 puntos a nivel regional y 7 puntos a nivel nacional. Ha mejorando así la calidad de vida de las personas y esto ha sido comprobado por la afiliación a la seguridad social que se incrementó de 39 por ciento al 55 por ciento (Diario El Hoy, 2011).

Por lo general, el desempleo de un país va completamente ligado a la inflación. Podemos observar que el gobierno está jugando con la inflación, fenómeno macroeconómicamente conocido como sorpresa inflacionaria, provocada por el aumento sorpresivo de la demanda agregada que es donde se ubican los bienes y servicios que los habitantes de un país pueden comprar a un determinado precio.

Con las nuevas reestructuraciones que está haciendo el gobierno al reclasificar a los profesionales del sector público de acuerdo a su preparación en escalas salariales, se habla de un incremento en los salarios reales para asegurar su empleo supuestamente consecuencia de ello este crea una demanda agregada inesperada conjuntamente con inflación inesperada, para aumentar el empleo y reducir el desempleo.

#### **1.1.5 Factores Tecnológicos**

Según el (COFENAC), la tecnología para la tostión y procesamiento del café son prácticamente nulos en el país de otras partes, no existen talleres para de la elaboración de máquinas torrefactoras; los artesanos encargados de esta actividad no son mano de obra calificada, por los que los productos no resultan buenos.

Las máquinas más recomendadas para el uso industrial son las colombianas e italianas como las de marca Magra y Topper, respectivamente. Dichas marcas ofrecen patentes internacionales sobre procesamientos de café por los resultados de proyectos de Investigación y Desarrollo. Al contrario de los procesadoras de cafés fabricados por ingeniería inversa, dichos productos están diseñados y producidos con innovaciones que permiten obtener un buen sabor y tostión de café a niveles óptimos.

#### **1.1.6 Factores Regulatorios**

La ley del sector cafetalero busca motivar a los agricultores de este producto, mediante conformación de asociaciones para tratar de atender a la demanda de mercados los internacionales, beneficiando al cafetalero y al país pues los ingresos a la cuenta corriente del estado permiten la realización de obras nacionales. También la ley busca ayudar al productor en un momento de emergencia como la caída de una plaga, extendiendo los plazos de crédito **(VER ANEXO 1.1)**.

### 1.1.7 Canales de Distribución

Se puede determinar que los principales medios que utiliza la industria para ofertar sus productos al cliente final son los autoservicios, tiendas especializadas y medios propios como islas o duty-free (ver glosario) en puntos estratégicos.

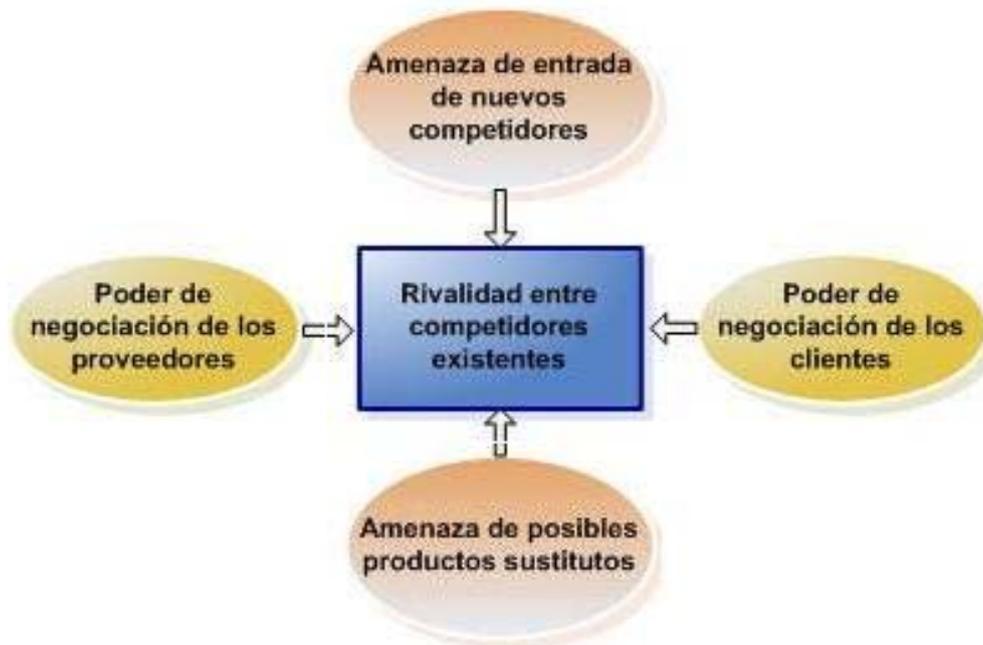
Según análisis de los supermercados de la ciudad de Quito, se constata que las marcas Galleti, Valdez, Vélez, Minerva, Noción y Gardella comparten la distribución en supermercados, específicamente en toda la cadena Supermaxi. Las marcas con mayor ocupación en perchas son Minerva y Juan Valdez, representando un espacio de 60 por ciento de toda el área destinada para la exhibición del café.

Gardella y Vélez participan en los nuevos canales de venta Oki Doky, cadena perteneciente al grupo Fybeca, compartiendo perchas con productos con aspecto artesanal, conjuntamente con el famoso café lojano. Café Vélez realiza su venta indirecta al consumidor final utilizando como medio de distribución al Café De La Vaca, Zasu, El Español y Florap, empleando el merchandising (ver glosario) que ofrece cada una de las tiendas mencionadas.

Juan Valdez aprovecha su línea de cafeterías a nivel nacional y exhibe sus productos con estilos y ambientes acorde a la cultura cafetalera colombiana, que emplea yute y caña. La única marca con distribución masiva es Minerva, pues cubre a nivel nacional. La estrategia es proporcionar a cada lugar geográfico el producto indicado para el perfil de consumidor al que quiere llegar como el especial de Minerva, producto económico, y el Coffe House, considerado como un producto más fino.

### 1.1.8 Las Fuerzas de Porter

Gráfico 8: Fuerzas de Porter



Fuente: (Allen, 2009, pp. 109-114)

#### 1.1.8.1 Barreras de Entrada para Nuevos Participantes (ALTA)

Las barreras de entrada son altas para las PYMES que desean desarrollarse en el sector del café en el Ecuador:

- **Curva de aprendizaje amplia:** más que adquirir el conocimiento desde la cosecha, reconocimiento de la calidad del grano, la selección y el tueste, es adquirir el know-how (ver glosario) el que lleva tiempo y práctica para llegar a la excelencia en procesamiento del grano de café.
- **Ganar distribución:** actualmente existe una serie de marcas de café que abarrotan las tiendas de despensas y supermercados, por lo que se dificulta la entrada de nuevas marcas en las estanterías.

### 1.1.8.2 Amenaza de los Nuevos Competidores (ALTA)

La amenaza de los nuevos competidores es alta porque existen empresas multinacionales y transnacionales que poseen recursos financieros, el know - how y prestigio de marca, que les facilita el ingreso a mercados locales.

- **Starbucks:** en el año 2007 pretendía ingresar en el Ecuador con una tienda como parte de su expansión en América Latina posterior a la apertura de sus cadenas de tiendas en Brasil (Diario El Universo, 2007). La ciudad objetivo es Guayaquil donde, según investigaciones de mercado se concluía que la cafetería internacional Starbucks tendría un 100 por ciento de aceptación por parte de las personas que ingieren café regularmente. Entre las empresas con mayor impacto con la entrada de este gigante sería: Sweet & Coffee, Cafetería Bopan, Cafeterías Nescafé y Cafetería Casa Tosi.
- **MacCafé:** la expansión de la multinacional MacDonals para atender a nuevos segmentos abrió sus tiendas en ciertas ciudades y países alrededor del mundo. En Ecuador se inició en la ciudad de Guayaquil creando un espacio más íntimo y relajado; explotando segmentos de paladares finos para una taza de café sumado al respaldo de marca podría incidir en una estrategia de masificación y atender a mercados de consumo (por medio de supermercados) y ofrecer café de alta calidad al segmento especializado (Diario El Universo, 2011).

### 1.1.8.3 Amenaza de Productos Sustitutos (BAJA)

La amenaza de productos sustitutos es baja porque de acuerdo al ritmo de vida de ciertos consumidores, estos buscan estimulantes de cafeína que les ayude a rendir más y de mejor manera en sus actividades diarias.

El sustituto perfecto del café normal es café de tipo descafeinado, que se extrae la mayor parte de la cafeína pero no se la elimina por completo, sin embargo existen otras sustancias naturales como:

- **YANNOH** (Cocina y Comida Sana, 2009), que es elaborado a base de cebada, trigo, soja, arroz y yerbas silvestres. Su comercialización se la realiza en polvo tostado, con bastante similitud al café, tanto en gusto como en aroma. Este producto estimula el sistema nervioso y se lo recomienda a los que desempeñan una labor intelectual.
- **BARDANA** (Cocina y Comida Sana, 2009), elaborado a base de raíces de bardana tostada, a las que se añade un poco de achicoria. “Es una planta cuya raíz se utiliza para hacer infusiones y sus hojas tiernas para la elaboración de ensaladas”; se la consume como bebida fría.
- **DENDELIO** (Cocina y Comida Sana, 2009), es un sustituto del café bastante similar a la bardana. Elaborado a base de raíces de achicoria tostadas; ayuda a la digestión.

Un sustituto ideal del café es el chocolate rico en teofilina que “es un alcaloide (ver glosario) que pertenece a la cafeína; su característica es estimular el sistema nervioso” a base de teobromina.

#### **1.1.8.4 Poder de Negociación de los Clientes (BAJO)**

En el mercado existe un poder de negociación bajo porque existe en el mercado un extenso grupo de consumidores de café pasado, pero ninguno puede incidir directamente en el precio de mercado ni en la cantidad producida, sin embargo, disponen de un amplio menú de opciones a elegir en el mercado.

#### **1.1.8.5 Poder de Negociación de los Proveedores (MEDIO)**

El poder de negociación con los proveedores es medio porque la adquisición de la materia prima que cumpla con las exigencias de producción de café es limitado, el incremento de precios resulta ser variable y poco ajustable, la cantidad producida no abastece a la demanda, la transferencia de cambio de un proveedor a otro sería alta por el tiempo de respuesta y búsqueda que implicaría.

En el Ecuador existen aproximadamente, 400 fincas especializadas en café arábigo, sin embargo, el 20 por ciento de dichos productores son de café gourmet, eso es 80 fincas de las cuales 60 destinan toda su producción al extranjero.

#### **1.1.8.6 Rivalidad entre Competidores Existentes (ALTA)**

La rivalidad entre los competidores es alta en el mercado de Quito. La competencia directa de café para pasar, sumadas a la presencia de marcas de café soluble forman un pool de alternativas de marcas y de una amplia gama de productos lo que provoca una alta rivalidad en los puntos de venta.

### **1.2 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DEL NEGOCIO**

#### **1.2.1 La Idea y el Modelo de Negocio**

El mercado de Urku-Café se basa en consumidores a los que les gusta deleitar su paladar con de un café que guarde grandes atributos en cuanto a aroma, sabor y textura.

De acuerdo a los datos obtenidos en la investigación de mercados realizada podemos decir que en la ciudad de Quito existen consumidores potenciales de café Arábigo. Se debe destacar que la costumbre es uno de los principales

factores que motivan a las personas al consumo de esta bebida como parte de su estilo de vida.

Algo importante que se debe destacar es que el 40 por ciento de las personas encuestas muestran cierta inconformidad con el café que consumen porque les causa acidez. Estas personas están dispuestas a cambiar su marca de café por otro que les ofrezca atributos en cuanto a calidad, precio, textura y aroma siendo este un segmento al que se puede llegar con el producto de Urku-Café, el cual cumple con los atributos que estos consumidores de café están buscando.

El 70 por ciento de las empresas comercializan café filtrado de tipo arábigo corriente del cual se obtiene un sabor en la taza un tanto más amarga, dependiendo de la región de donde provengan. El 30 por ciento del conjunto de las empresas mantienen procesos de lavado de café que ofrece características dulces en la taza, por ello es un producto categorizado como café gourmet. Urku-Café disfruta de mantener relaciones estratégicas con “la finca la Loma del Blanco” que es uno de los productores de café lavado de la región Noroccidental de la ciudad de Quito. Esta mancomunidad permitirá adquirir materia prima adecuada a un menor precio del mercado en cuanto a costos y mayor accesibilidad al abastecimiento del café.

En este momento existe demanda insatisfecha en el mercado local de café lavado o más conocido como café gourmet. La oportunidad de negocios se sustenta que los requerimientos de café de este tipo son muy cotizados principalmente por el mercado industrial como cafeterías, hoteles, procesadoras y exportadoras, entre otros, acompañados de la tendencia de adquirir café de alta calidad con especificaciones gourmet.

Urku-Café será una empresa destinada a la industrialización y comercialización de café molido en la ciudad de Quito. Entre los elementos que aseguran el éxito del negocio está el enfoque de ser un producto verde (ver glosario), que

cumple la necesidad de consumo de productos más sanos, procesos comerciales que evitarán rupturas de stock y peculiaridades del café en cuanto a aroma y sabor.

### **1.2.2 Estructura Legal de la Empresa**

El tipo de compañía que se conformará será una compañía de responsabilidad limitada, dado que es un proyecto que se está iniciando entre dos personas y como principal socio estratégico al propietario de la finca la Loma del Blanco, que formara parte de nuestro proyecto de industrialización y comercialización de café molido en la ciudad de Quito, ya que la ley de la Superintendencia de Compañías así lo determina en los aspectos generales de las mismas (**VER ANEXO 1.2**).

### **1.2.3 Misión, Visión, Valores Corporativos y Objetivos**

#### **1.2.3.1 Misión**

Urku-Café tiene como misión trabajar con procesos verdes, desde el cultivo hasta la transformación de la materia prima, para ofrecer un café saludable a los consumidores, cuidar el medio ambiente a través de uso de envolturas biodegradables y asegurar el retorno de la inversión.

#### **1.2.3.2 Visión**

En cinco años Urku-Café alcanzará a posicionarse entre las seis mejores marcas, en base a calidad y aroma, con distribución a nivel local, como una marca que ofrece el mejor café orgánico ecuatoriano.

### 1.2.3.3 Valores Corporativos

- **Ética:** la ética define la personalidad de la compañía Urku-Café por la manera transparente en que realizamos nuestras negociaciones y alcanzamos nuestros logros.
- **Honestidad:** significa corresponder a la confianza que la empresa deposita en cada uno de sus empleados mediante la honradez y la integridad al realizar nuestras labores diarias, con una conducta recta y honorable, cuidando los bienes, materiales e información de la empresa.
- **Espíritu de equipo:** el trabajar de una forma global y comprometida ayudará a la compañía a alcanzar las metas propuestas. El éxito radica en la combinación del talento y dedicación de las personas para la búsqueda de un mejor rendimiento en equipo. Por lo que se motivará a cada uno de los empleados reconociendo su dedicación y el beneficio que su trabajo tuvo en el éxito de la compañía y construyendo a que desarrollen sus aptitudes y capacidades al máximo.

### 1.2.3.4 Objetivo General

Industrializar un buen café para obtener una excelente taza de café, a un costo asequible, mediante la generación de economías de escala y el uso del 100 por ciento de las instalaciones.

### 1.2.3.5 Objetivos Específicos

A CORTO PLAZO

- Establecer una etapa de introducción de la marca hasta el primer trimestre de funcionamiento de la empresa.

- Alcanzar el 45 por ciento de producción de la planta en el primer año de funcionamiento.
- Llegar por lo menos a dos cadenas de autoservicios de gran superficie en la ciudad de Quito, dentro del segundo año de funcionamiento de la empresa.

## A LARGO PLAZO

- Conseguir canales de venta de autoservicios, tiendas especializadas, restaurantes y cafeterías, a razón de tres empresas mensuales, a través de la fuerza de ventas externa.
- Posicionar la marca dentro de la categoría empresarial hasta el segundo año de funcionamiento de la compañía.
- Adquirir maquinaria y acoplar espacios para la expansión de la producción al quinto año de funcionamiento de la empresa.

## 1.3 EL PRODUCTO O SERVICIO

### 1.3.1 Características de la Materia Prima

El café que se utilizará como materia prima será la variedad Castilla, que es una planta originaria del país vecino de Colombia, utilizando el cruce genético de la variedad Caturra y Timor, lo que permitirá un mejor desempeño y una mayor producción de la planta, que se hace resistente contra la mayor parte de enfermedades, principalmente la roya, ojo de gallo y da más tolerancia a las cerezas del café (Vega, 2011).

El aroma y sabor depende de la altura donde se siembren los cafetales, mientras más alto se encuentre la plantación es mejor porque permitirá un

aroma más intenso y sabor concentrado es por esta razón que la ubicación geográfica de la finca antes mencionada es la adecuada (Vega, 2011). El éxito para obtener una semilla con altos atributos para el tueste se da al momento de la cosecha, que consiste en adquirir solamente la cereza de café madura.

### 1.3.2 Componentes del Producto

- **Producto básico:** café tostado en grano y o molido; tendrá un tostado vienes, tostado americano, tostado francés, dependiendo de las especificaciones del pedido con molienda fina.
- **Empaque primario:** el empaque que contendrá el producto será de aluminio para preservar las propiedades del café en base a aroma y sabor; adicionalmente, el empaque viene con válvula gasificadora, que permite la salida de la respiración normal que tiene el café; si no se permite dicho desfogue, se pierden las propiedades del producto y su tiempo de caducidad se acorta. La composición química del empaque permite reciclar y ayuda a la conservación del medio ambiente.

**Gráfico 9: EMPAQUE PRIMARIO**



**Elaborado por:** Los Autores

- **Empaque secundario:** el empaque de aluminio llevará una envoltura de yute para concentrar el olor que fuga por la válvula gasificadora, esto permite una ventaja en concentrar los olores externos de la funda y dar al olfato un olor realmente concentrado y permanente a café.

**Gráfico 10: EMPAQUE SECUNDARIO**



**Elaborado por:** Los Autores

- **Las dimensiones:** las dimensiones que se utilizarán en el empaque serán de 400 gramos, de acuerdo al requerimiento de consumo promedio del mercado.
- **Embalaje:** contendrá a 50 unidades de café de 400 gramos por caja. El material del empaque será de cartoncillo que es un material ligero y compacto y admite la impresión gráfica de alta calidad.

**Gráfico 11: EMBALAJE**



**Elaborado por:** Los Autores

- **Etiqueta:** el producto tendrá integrado etiquetas persuasivas e informativas según la actividad de marketing y el objetivo que se quiera cumplir en un tiempo determinado.

Gráfico 12: ETIQUETA

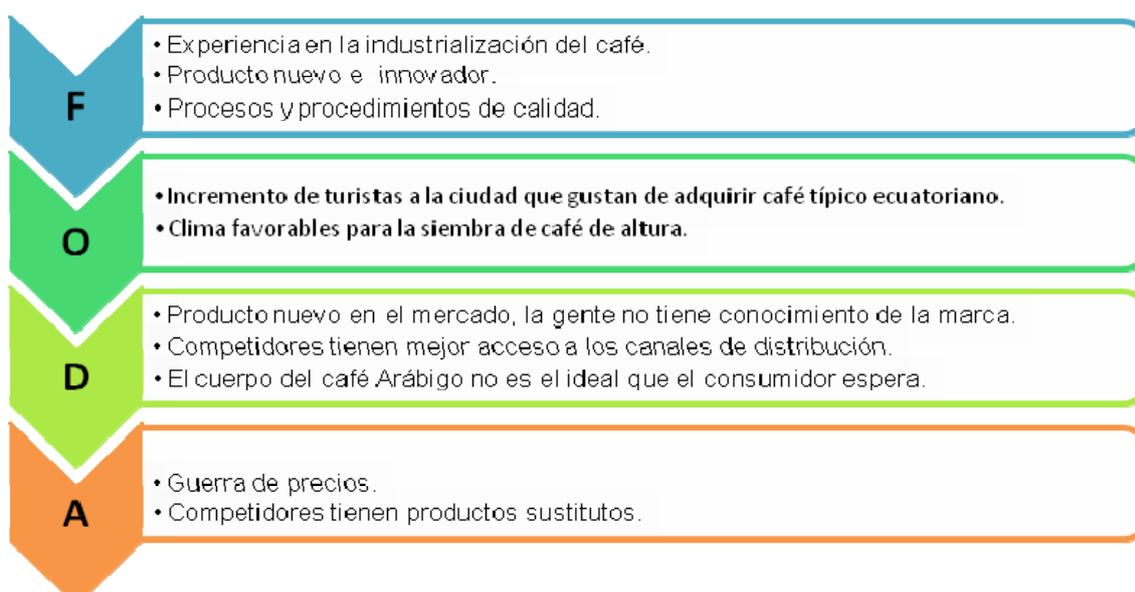


Elaborado por: Los Autores

En esta parte, el producto contendrá su respectivo código de barras, acorde al punto de venta donde se vaya a comercializar el producto.

### 1.3.3 Foda del Producto

Gráfico 13: FODA DEL PRODUCTO



Elaborado por: Los Autores

#### 1.3.4 Productos Futuros

La empresa pretende diversificar su cartera a lo largo del ciclo de vida de la compañía. Urku-Café propone expandir sus líneas y productos a base de indicadores que otorguen cifras para la toma de decisiones oportunas (**VER ANEXO 1.3**).

- **Productos por amplitud:** El café liofilizado: Ecuador es el segundo país exportador de café liofilizado en Suramérica. Según cifras del Consejo Cafetalero Nacional, Ecuador dobló sus exportaciones de café soluble en una década. En 1999 registró 304 sacos de 60 kilogramos. En el 2009 las ventas ascendieron a 690, teniendo a Alemania, Rusia y Polonia como sus principales compradores (Agronegocios y Tecnología, 2010).

El proceso de liofilización consiste en la deshidratación del extracto de café mediante la utilización de bajas temperaturas, proceso que permite conservar sus componentes de sabor y aroma. La principal virtud del café liofilizado es que al ponerse nuevamente en contacto con el agua, el producto recupera todas las características físicas, el aroma y el sabor que poseía antes de ser liofilizado. Además, puede ser almacenado por largos períodos sin deteriorarse (Juan Valdez, 2011).

- **Productos por profundidad:** Café cubierto de chocolate: son dulces hechos con el propio grano de café tostado, cubierto con algunas variedades de chocolate: chocolate negro, chocolate con leche o incluso chocolate blanco. Por lo general, son ligeramente dulces, especialmente el tipo de chocolate oscuro, y los granos de café intensos amargos pueden ser abrumadores para los no bebedores de café (Cafeterías Café, 2011).

## 1.4 ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA

### 1.4.1 Fortalezas y Debilidades

Tabla 6: FORTALEZAS Y DEBILIDADES

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p><b>1. Proyecto cuenta con socio estratégico:</b> finca la Loma del Blanco, productora de café arábigo como principal socio estratégico del proyecto. Posee tres hectáreas de terreno sembradas y diez hectáreas en crecimiento de café.</p>	<p><b>1. Toma de decisiones:</b> los gerentes no poseen un sistema de información para la toma de decisiones.</p> <p><b>2. Carencias:</b> falta de registro sanitario.</p> <p><b>3. Posición:</b> marca con un bajo nivel de recordación y nulo posicionamiento.</p> <p><b>4. Operaciones:</b> falta de conocimiento de la operación del mercado.</p> <p><b>5. Líneas de producto:</b> poca variedad de preparados de café frente a los de la competencia.</p>

**Fuente:** (Fred R, La Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI), 2003, pp. 149-151)

**Elaborado por:** Autores

La empresa se ubica cerca del valor intermedio, con una puntuación de 2,18; lo que indica que la empresa tiene una estructura interna débil (**VER ANEXO 1.4**).

## 1.4.2 Oportunidades y Amenazas

Tabla 7: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p><b>1. Incremento de la demanda:</b> aumento del PIB, por aumento de la inversión, consumo de los hogares y las exportaciones.</p> <p><b>2. Crecimiento del mercado:</b> tendencia al crecimiento de consumo de café mediante la oferta de café de alta calidad (filtrado).</p> <p><b>3. Incentivos del gobierno:</b> exoneración del impuesto a la renta para empresas que aplican procesos verdes (código de la producción).</p> <p><b>4. Nivel de educación:</b> contar con personal más capacitado para las diferentes exigencias que demanda una empresa mediante la facilidad de acceso a la educación para fomentar profesionales más competitivos.</p> <p><b>5. Financiamiento:</b> financiamiento del proyecto con tasas de interés que van del 8,17 por ciento al 11,9 por ciento.</p> <p><b>6. Competidores:</b> en el mercado existen apenas cuatro empresas procesadoras de café lavado- Gourmet</p>	<p><b>1. Vulnerabilidad:</b> sector vulnerable por la falta de políticas económicas a largo plazo.</p> <p><b>2. Inestabilidad de precios:</b> incremento constante del precio de café pilado, por las exportaciones a Colombia.</p> <p><b>3. Tecnología:</b> los productores ecuatorianos aún mantienen sistemas artesanales de cultivos.</p> <p><b>4. Inflación:</b> inflación provocada por la división de alimentos y bebidas alcohólicas. Tecnología apropiada nula en nuestro país.</p> <p><b>5. Hábito y costumbres:</b> aún la mayoría de personas prefieren café soluble por la facilidad de preparación.</p>

**Fuente:** (Fred R, La Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE), 2003, pp. 110-11)

**Elaborado por:** Los Autores

La compañía muestra una débil posición, con un valor menor al del promedio de 2,34 en sus esfuerzos por aplicar estrategias para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas del entorno. **(VER ANEXO 1.5)**

### 1.4.3 Matriz FODA

Tabla 8: MATRIZ FODA

	<p><b>FORTALEZAS: F</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Proyecto cuenta con socio estratégico:</b> finca la Loma del Blanco, productora de café arábigo como principal socio estratégico del proyecto. Posee tres hectáreas de terreno sembradas y diez hectáreas en crecimiento de café.</li> </ol>	<p><b>DEBILIDADES: D</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Toma de decisiones:</b> los gerentes no poseen un sistema de información para la toma de decisiones.</li> <li><b>Carencias:</b> falta de registro sanitario</li> <li><b>Posición:</b> marca con un bajo nivel de recordación y nulo posicionamiento.</li> <li><b>Operaciones:</b> falta de conocimiento de la operación del mercado.</li> <li><b>Líneas de producto:</b> poca variedad de preparados de café frente a los de la competencia</li> </ol>
<p><b>OPORTUNIDADES: O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Incremento de la demanda:</b> aumento del PIB, por aumento de la inversión, consumo de los hogares y las exportaciones.</li> <li><b>Crecimiento del mercado:</b> tendencia al crecimiento de consumo de café mediante la oferta de café de alta calidad (filtrado).</li> <li><b>Incentivos del gobierno:</b> exoneración del impuesto a la renta para empresas que aplican procesos verdes (código de la producción).</li> <li><b>Nivel de educación:</b> contar con personal más capacitados par las diferentes exigencias que demanda una empresa mediante la facilidad de acceso a la educación que pretende fomentar profesionales más competitivos.</li> <li><b>Financiamiento:</b> financiamiento del proyecto con tasas de interés que van del 8,17 por ciento al 11.9 por ciento.</li> <li><b>Competidores:</b> en el mercado existen apenas 4 empresas procesadoras de café lavado- Gourmet.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Acreditar a la compañía con el sello verde por el uso de materias primas orgánicas aprovechando los métodos de cultivo de la finca "la Loma Del Blanco" (F1, O3).</li> <li>Enfocar al proyecto como inclusivo y con responsabilidad ambiental al momento de solicitar crédito (F1, O5).</li> <li>Asegurar la materia prima para competir con un producto gourmet mediante el uso de café lavado de altura (F1, O6).</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Adquirir sistemas integrales como el Kohinor o Avago para el manejo y control de la compañía (D1, O1,O2).</li> <li>Comunicar e informar la existencia del producto por medios BTL (D3,O6).</li> <li>Ampliar la línea de productos a base de uso de café tostado como materia prima de todos los derivados del mismo (D5,O6).</li> </ol>
<p><b>AMENAZAS: A</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Vulnerabilidad:</b> sector vulnerable por la falta de políticas económicas a largo plazo.</li> <li><b>Inestabilidad de precios:</b> incremento constante del precio de café pilado, dado por las exportaciones a Colombia.</li> <li><b>Tecnología:</b> los productores ecuatorianos aun mantienen sistemas artesanales de cultivos.</li> <li><b>Inflación:</b> inflación provocada por la división de alimentos y bebidas alcohólicas. Tecnología apropiada nula en nuestro país.</li> <li><b>Hábito y costumbres:</b> aún la mayoría de personas prefieren café soluble por la facilidad de preparación.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Firmar una mancomunidad de proveeduría regular de cantidad de café y precios permanentes en lapsos anuales (F1, A1,A2).</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Posicionar el producto en parámetros de calidad, aroma y sabor (D3,O5).</li> </ol>

Fuente: Fred R, La Matriz de las Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas, 2003, pp. 200-202

Elaborado por: Los Autores

### 1.4.3.1 Descripción de Estrategias de la Matriz Cruzada

#### Estrategias FO

- Acreditar a la compañía con el sello verde por el uso de materias primas orgánicas aprovechando los métodos de cultivo de la finca la loma del blanco. Esto beneficiara a la empresa con el cliente porque estamos ofreciendo un producto de calidad orgánica libre de químicos. Así como también el uso del sello verde en el producto nos ayuda a la apertura de nuevos mercados en el extranjero.
- Enfocar al proyecto como inclusivo y de responsabilidad en prácticas que detengan el impacto ambiental al momento de solicitud de crédito. Aprovechar el enfoque de negocio por incluir a pequeños productores, prácticas ambientales y poder facilitar el otorgamiento de crédito por entidades financieras tanto públicas como privadas a una tasa preferencial.
- Asegurar la materia prima para competir con un producto gourmet mediante el uso de café lavado de altura. La alianza que se mantendrá con la finca la Loma del Blanco y productores de la zona tiene como finalidad mantener un abastecimiento constante de café evitando así la ruptura de stock.

#### Estrategias DO

- Adquirir sistemas integrales como KOHINOR, AVAGO, para el manejo y control de la compañía. Nos permiten mantener una información integral de la compañía a tiempo real para la oportuna toma de decisiones.
- Comunicar e informar la existencia del producto por medios BTL. Por estar en una etapa de introducción en el mercado es necesario informar

los beneficios del café utilizando medios con el mayor impacto a menor costo.

- Ampliar la línea de productos a base de uso de café tostado como materia prima de todos los derivados del mismo. Cubrir gustos y preferencias de los consumidores de café como por ejemplo café cubierto de chocolate, bebidas frías y postres.

### **Estrategias FA**

- Firmar una mancomunidad de proveeduría regular de cantidad de café y precios permanentes en lapsos anuales. Esto con la finalidad de asegurar la compra o venta del café por parte de la empresa y proveedor, respectivamente. Por medio de la pre adquisición de café se logrará congelar los precios antes de la cosecha del productor y reducir así el costo de producción.

### **Estrategias DA**

- Posicionar el producto en parámetros de calidad, sabor y aroma. Conseguir un posicionamiento a través de los atributos del café.

## **2 CAPÍTULO II. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS**

Ecuador es un país con una fina tradición cafetalera. Dado su ubicación geográfica, permite el cultivo de distintos tipos de café y así permite la cosecha de uno de los cafés más finos en aroma y sabor del mundo: el “café arábigo”.

La creciente demanda a nivel mundial de café orgánico ha provocado escasez en el país, cultivándolo de una manera artesanal en pequeñas haciendas, siendo este un punto a favor ya que se restringe en buena medida el uso de pesticidas, fertilizantes y fungicidas químicos. Sin embargo, la insuficiente superficie cultivada de café en el país no abastece los requerimientos totales de café en cuanto a cantidad y alta calidad de café lavado, además de no poseer las suficientes prácticas de cultivo para la certificación orgánica en número determinado de productores.

A partir del año 2005 se ha reactivado el sector cafetalero en el Ecuador, impulsado por la evolución de precios en el mercado mundial conforme a la bolsa de valores de New York, esto debido a la creciente demanda a nivel mundial de café orgánico y sucesos ambientales ocurridos en países cafetaleros. Según cifras del COFENAC, en el país se consumen 9.000 sacos de café gourmet de 60 kilos al año, es decir que el consumo se aproxima a 540.000 kilos que se traduce en 972.000 empaques de 400 gramos.

### **2.1 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN**

Determinar la factibilidad de comercializar e industrializar café molido para filtrar en la ciudad de Quito, a través de una investigación cualitativa, cuantitativa, descriptiva, un plazo de 25 días laborables en la ciudad de Quito.

## **2.2 NECESIDADES DE INFORMACIÓN**

- Determinar el potencial de mercado en la ciudad de Quito para la puesta en marcha de este plan de negocios.
- Determinar el consumo promedio de tazas de café al día en consumidores corrientes en Quito.
- Determinar el porcentaje de mercado que ocupan las seis principales marcas que se comercializan en Quito.
- Determinar el índice de fidelidad de los consumidores y especializados de café hacia las seis principales marcas que se comercializan Quito.
- Determinar un Price Index de los seis competidores directos de la empresa.
- Determinar los mejores sectores en la ciudad de Quito para la distribución inicial del producto.
- Determinar el perfil del consumidor de café gourmet.

## **2.3 FUENTES DE INFORMACIÓN**

Para esta investigación utilizaremos fuentes primarias y secundarias que describiremos a continuación (Stanton, Etzel, & Walker, 2004, pp. 209-220).

Tabla 9: NECESIDADES DE INFORMACIÓN

Necesidad / Fuente	Primaria	Secundaria
<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar el consumo promedio de tazas de café al día en consumidores corrientes en Quito.</li> </ul>	Consumidores de café (Encuestas)	Artículos (revistas y diarios especializados) Internet (web cite especializados) COFENAC (estudios realizados por el Consejo Cafetalero Nacional) ANECAFE (estudios realizados por Asociación Nacional de Exportadores de Café)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar la cantidad de demanda de café y los requerimientos de café para el sector.</li> </ul>	Especializados (Entrevistas con expertos)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar el porcentaje de mercado que ocupan las seis principales marcas (Café Vélez, Café Galleti, Café Minerva, Café Gardella, Café Noción, y Café Juan Valdez) que se comercializan en Quito.</li> </ul>		Supermercados la Favorita (ventas de la empresa y ventas del mercado)  Superintendencias de Compañías (Estado de Resultados)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar el índice de fidelidad de los consumidores y especializados de café hacia las seis principales marcas (Café Vélez, Café Galleti, Café Minerva, Café Gardella, Café Noción, y Café Juan Valdez) que se comercializan en Quito.</li> </ul>	Consumidores de café (encuestas y observación)  Especializados (entrevistas con expertos)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar un Price Índice de los seis competidores directos de la empresa.</li> </ul>		Supermercados y retails (observación)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar los mejores sectores en la ciudad de Quito para la distribución inicial del producto.</li> </ul>		INEC (datos generales del último censo)
<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar el perfil del consumidor de café gourmet.</li> </ul>	Clientes (encuesta y observación)	Libros y artículos (gustos, preferencias y conducta del consumidor)

Elaborado por: Los Autores

## 2.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

### 2.4.1 Investigación Cualitativa

Es una metodología de investigación exploratoria no estructurada, que se basa en muestras simples y proporciona diferentes puntos de vista para la comprensión de los problemas (Naresh, 2004, p. 137)

#### 2.4.1.1 Entrevista con Expertos

Se trata de una discusión con personas que tienen conocimientos especializados con relación a la naturaleza del (Aaker, 1989, p. 57).

**Definición de experto:** es una persona con un amplio conocimiento en un área en particular.

**Metodología:** se hizo una selección de un profesional reconocido en el tema. La entrevista tuvo la duración de cuarenta minutos y consistió en la realización de diversas preguntas de interés para el negocio. La persona entrevistada fue el Ing. Gustavo Terán, REPRESENTANTE DEL CONSEJO CAFETALERO NACIONAL.

#### Resultados

- Debido a la escasez actual de café en el mercado ecuatoriano, el estado ha estado implementado proyectos conjuntos con el COFENAC para la reactivación de 50.000 hectáreas entre café de tipo robusta (instantáneo) y arábigo (filtrado).
- El comportamiento natural de las exportaciones de café ecuatoriano se concentra en los mercados norteamericanos y europeos. En lo registrado según el Banco Central desde el 2009 hasta lo que va de la fecha, la

exportación de café se ha concentrado en un 64 por ciento al mercado colombiano debido, principalmente a la renovación de hectáreas de cafetales.

- No se han registrado considerables volúmenes de exportaciones de café tostado; el 98 por ciento de su comercio se lo realiza en café verde.
- El café arábigo de tipo gourmet es el más apetecido en mercados internacionales, a pesar que existe una ligera tendencia al café soluble en aquellos sectores que han sufrido golpes económicos.
- Considerando los volúmenes de producción de café y la capacidad instalada de la industria y de los exportadores de grano, se estima que en el Ecuador existe un déficit anual de materia prima local de alrededor de 664.000 sacos de 60 kilos. El principal país proveedor de café, especialmente de café soluble es Irlanda.
- El incremento de consumo evidente de café en el Ecuador está influenciado por la cultura de consumo que se ha venido observando en el transcurso del tiempo, con inclinación de consumo de café de alta calidad (filtrado), lo que representa un atractivo de mercado.
- Considera que el mercado de consumidores es minoritario a nivel nacional, sin embargo lo conforman un considerable número de personas, un segmento más rentable que el de café soluble.
- La producción de café arábigo en el Ecuador es suficiente para cubrir la demanda interna.
- Los precios de café no tienen mayor volatilidad. La fijación de los mismos esta dado, por la bolsa de New York y está fijada a un plazo semanal.

## **Conclusiones**

Se puede concluir que el café a nivel nacional es un negocio muy prometedor y que su consumo sigue una tendencia a la alza. En el Ecuador, a pesar de que se tiene un consumo de café per cápita relativamente bajo (0,7 kilos/año) respecto a otros países productores, la tendencia es a alza, además de que el café se ha convertido en un nexo social en muchas de las personas.

La producción a nivel nacional de café de tipos variados es suficiente para cubrir la demanda, sin embargo, la necesidad de adquirir café gourmet destinado a mercados locales, resulta una tarea complicada, es necesario contar con incentivos a los productores para aumentar su producción de café arábigo gourmet para el abasto del mercado local. En definitiva, incursionar en el negocio cafetalero dentro del Ecuador es una buena iniciativa ya que su rentabilidad y alto mercado potencial es atractivo.

### **2.4.1.2 Grupos Focales**

Es un grupo de discusión formado por un grupo de seis a diez personas que participan en una amplia discusión de temas relacionados con los objetivos de la investigación (Aaker, 1989, p. 57) El mismo que se lleva a cabo con una persona que será el moderador capacitado que se encargará de recabar información de manera no estructurada y de la manera natural a un pequeño grupo de encuestados (Naresh, 2004, p. 139).

## **Metodología**

La metodología que se empleó en el focus group, fue seleccionar a posibles clientes para conocer cuáles son sus necesidades, para lo cual se reunieron a ocho personas, dirigidas por un moderador, el mismo que les realizó varias preguntas.

La tarea que empleó el moderador fue guiar la discusión sobre el tema de café filtrado pensando que no se desvíen del tema de estudio, adicionalmente se utilizó una persona para que maneje la cámara y dos asistentes para que pasen las muestras de café. Se utilizaron diferentes muestras de café que las clasificamos como A, B, C. Estas muestras rotaban por cada unos de los participantes, quienes tenían que responder un cuestionario. El aroma de la muestra les había agradado o no; posterior a ello, calificaban la concentración de café en una escala del uno al cinco, siendo uno más concentrado y cinco menos concentrado.

Luego se les pidió que cataran el café para saber cuál de las tres muestras era la mejor para los participantes de acuerdo al sabor; de la misma manera utilizamos tres muestras A, B, C, las preguntas tuvieron la finalidad de saber si la muestra era agradable o desagradable para su gusto y la sensación que percibieron en ese momento.

## **Resultados**

- Lo que las personas más valoran en un café es su aroma, el mismo que lo pueden percibir al momento de filtrarlo. El sabor es un factor importante y sobre todo la textura en cuanto a cómo está molido, si es muy fino o grueso. Por lo general prefieren que tenga una textura media para que al momento de pasarlo tenga una buena consistencia en la tasa.
- En cuanto a su presentación, el empaque les ha llamado la atención, considerando que es un buen café, pero al momento de probarlo, se llevaron la gran decepción pues era un café de mala calidad y cuando lo guardan, el aroma desaparece siempre, el café está húmedo y demasiado duro.
- La tradición es otro factor importante a la hora de comprar café pero la mayoría de los participantes están dispuestos a cambiar su marca

preferida siempre y cuando las características del nuevo café sean mejores que las del café que están consumiendo.

## **Conclusiones**

- El café de Urku-Café les llamó mucho la atención a todos los participantes; coincidieron que el aroma, el sabor eran excelentes que cumplía con sus expectativas de lo que ellos buscan en un café.
- Consideran que debe tener mayor tueste para llegar a un color más negro en la tasa, debido a que el color que ellos observaron era medio achocolatado.
- Debería tener una excelente presentación, y un buen empaque que guarde el aroma del café y un precio cómodo; entonces lo adquirirían en los supermercados de la ciudad.

### **2.4.2 Investigación Cuantitativa**

Se pretende obtener datos primarios recurriendo a la realización de encuestas a los involucrados en el proceso comercial; luego se recurre a procedimientos estadísticos para obtener una muestra respectiva de lo que va a investigar, buscando que los resultados tengan una razonable validez. Lo que se busca es cuantificar los datos en general y aplicar el análisis estadístico para proporcionar conocimiento y entendimiento al (Naresh, 2004, p. 137).

#### **2.4.2.1 Métodos de Encuestas**

Este método incluye un cuestionario estructurado que se da a los encuestados y que está diseñado para obtener información específica (Naresh, 2004, pp. 168-169). El cuestionario está desarrollado en el **(ANEXO 2.1)**

Los resultados de las encuestas pueden apreciarse en el (ANEXO 2.2)

#### 2.4.2.2 DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Tabla 10: DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

INFORMACIÓN	SÍMBOLO	DATOS
Población	N	1.167,99
Nivel de confianza	K	95%
Éxito	P	0,5
Fracaso	Q	0,5
Distribución normal estándar	Z $\alpha/2$	1,96
Error	E	5%

Elaborado por: Los Autores

#### Fórmula

$$n = \frac{(k)^2 * p * q * N}{[(e)^2 * (N - 1)] + (k)^2 * p * q}$$

Si se reemplaza los datos en la fórmula tenemos

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5 * 1.167.994}{[(0.05)^2 * (1.167.994 - 1)] + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

Se obtiene como resultado que el tamaño de la muestra para esta investigación de mercados es de 384 encuestas.

#### Conclusiones

- El 70,8 por ciento del mercado lo integran consumidores de café filtrado, no muy lejano del consumo de café soluble con un 66,5 por ciento, esto quiere decir que el 4,5 por ciento del mercado es consumidor neto de café filtrado. Es claro que los motivos de consumo de café soluble son,

principalmente, la preparación y el corto tiempo para conseguir una taza de café, mientras que el motivo de consumir café para filtrar es la calidad del producto que engloba sabor, aroma y textura; por lo que toda actividad de marketing tendría que ir enfocado a facilitar el consumo de este café en cuanto a tiempo, mediante métodos de preparación más ágiles.

- Respaldo el potencial de mercado que existe para esta bebida se registra el consumo diario de 625 tazas al día, según datos específicos de la muestra. Esto da un consumo per cápita de tazas, en la ciudad de Quito es de 1,56 al día, cifra que comparada con otros países es relativamente baja. Según el American Coffee Association afirma que en EE.UU. y Alemania el consumo per cápita llega a 5,1 kg al año; sin embargo, en el caso de la ciudad de Quito, el consumo per cápita anual estaría bordeando una cifra de 1,75 kg, cifra motivadora por ser un mercado pequeño.
- Según el índice de preferencia de consumo de las marcas se puede concluir lo siguiente:

**Tabla 11: PREFERENCIA DE CONSUMO**

MARCA	CLIENT SHARE
Juan Valdez	37,75%
Minerva	30,75%
Vélez	11,50%
Zaruma	4,25%
Variedad Lojana	2,50%
Gardella	1,75%
Galleti	1,0%

**Elaborado por:** Los Autores

Dichas marcas son las más representativas en la ciudad de Quito, a base del client share. Minerva y Juan Valdez cumplen un rol de bebida convencional y exclusiva, respectivamente. El producto de Urku-Café

competirá, principalmente, con Juan Valdez por el concepto de enfoque de mercado.

- Los mejores sectores en la ciudad para la iniciación de la comercialización del café son: Cumbayá, Aeropuerto, Chillos, Norcentral, Manuela Saenz, Eloy Alfaro y Delicia. La decisión de distribución será cubrir, en lo posible, todas estas áreas de manera gradual.
- El perfil del consumidor de café filtrado es aquel que valora la calidad del producto, y los principales atributos evaluados son el aroma y sabor, excluyendo ciertamente la textura. Son personas con cierto nivel de estilo de vida, principalmente que gozan de cargos influyentes en empresas y que siempre buscan consumir lo mejor.
- El Price Index que se estableció por observación fue el siguiente:

**Tabla 12: PRICE INDEX**

<b>PESO NETO</b>	<b>MARCA</b>	<b>PRECIO</b>	<b>PRICE INDEX</b>	<b>DIF SUP/DEF</b>
<b>400 gramos CAFÉ FILTRADO</b>	Velez	6,78	68%	32%
	Galleti	5,10	51%	49%
	Minerva	4,28	43%	57%
	Gardella	5,33	53%	47%
	Noción	5,56	56%	44%
	Juan Valdez	8,39	84%	16%
	URKU- CAFÉ	10,00	100%	-----

**Elaborado por:** Los Autores

Según la fijación de precios (véase estrategia de precios), una funda de 400 gramos de Urku-Café molido para filtrar de características orgánicas tendrá un PVP sugerido de USD 10 dólares.

## 2.5 MERCADO RELEVANTE Y CLIENTE POTENCIAL

El mercado objetivo que se pretende atacar engloba dos categorías importantes:

- Consumidores y usuarios finales (Centro de estudio- Plan actual).
- Empresarial corporativo (Plan futuro).

**Consumidores y usuarios finales:** se pretende atender a las personas amantes de un café de altos atributos físicos, lo que se traduciría en la preferencia por tener en la taza un producto de características gourmet. Además, atender a personas que valoren la calidad del producto en cuanto a aroma, sabor y textura, acompañado con el criterio implícito de sentimiento de exclusividad o pertenencia a lo que refiere la necesidad o deseo de consumir siempre lo mejor. Para los consumidores que preferirían tomar café gourmet pero que se ven afectados por factores como tiempo y preparación de la taza, que vinculan al consumo de café soluble, se proyecta lograr cambiar sus hábitos de consumo facilitando el empleo de café filtrado gourmet en la taza.

**Consumidores y usuarios empresariales corporativos (plan futuro):** en la etapa inicial del proyecto no se considera incursionar en el mercado empresarial, sin embargo, la intención a futuro es proveer de producto a todas aquellas empresas que necesiten materia prima de calidad y que tengan la concepción de entregar un producto de excelencia en atributos a sus clientes. Para lograrlo, no se preferirán a aquellas empresas orientadas únicamente a adquirir materias primas de bajo costo; sin embargo, la importancia que tiene este mercado radica en la negociación por volúmenes, entonces en el supuesto de enfrentar a estos tipos de clientes se desarrollará café blend (mezclas) que permitan la reducción de costos, entregando un café con buen desempeño en la taza, pero castigando en un grado mayor la calidad del producto.

### 2.5.1 Segmentación de Mercado

La segmentación consiste en dividir un mercado en grupos de compradores para identificar sus necesidades, características y comportamientos definidos, pero que podrían requerir productos o mezclas de marketing diferentes (Kotler K, 2003, p. 61). El único grupo de mercado que se enfocará en este plan de negocios es el de mercado de consumo.

### 2.5.2 Segmentación Geográfica

Para poder determinar a nuestro segmento objetivo, hemos tomado como referencia a las diferentes administraciones que tiene el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.

Tabla 13: SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA

NÚMERO DE HABITANTES POR ADMINISTRACIÓN	HOMBRES	MUJERES	MUESTRA TOTAL HOMBRES Y MUJERES
CUMBAYÁ	29.056	30.520	59.576
AEROPUERTO	35.963	35.829	71.792
CHILLOS	57.248	59.696	116.944
NORCENTRAL	8.628	8.096	16.724
MANUELA SÁENZ	110.991	116.214	227.205
ELOY ALFARO	199.394	212.903	412.297
DELICIA	128.207	135.249	263.456
<b>TOTAL</b>	<b>569.487</b>	<b>598.507</b>	<b>1.167.994</b>

Fuente: Municipio del Distrito Metropolitano de Quito

Elaborado por: Los Autores

### 2.5.3 Segmentación Demográfica

#### Segmentación por ingresos

Por la naturaleza del producto, es importante determinar el ingreso del mercado meta ya que esta es una variable que influye en los deseos de los

consumidores y en la decisión de compra. La descripción del segmento es la siguiente:

**Tabla 14: SEGMENTACIÓN POR INGRESOS**

Nivel Socio Económico	Porcentaje Poblacional	Ingresos	Ocupación
A	3%	+ 5.000	Empresarios, dueños de negocios, ejecutivos de primera línea
B	7%	De 2.000 a 4.999	Dueños de negocios medianos u ocupan cargos gerenciales.
C+	10%	De 801 a 1.999	Jefaturas o tienen negocios pequeños.

**Fuente:** Desarrollado por The Survey Data Group

**Elaborado por:** Los Autores

### Segmentación por sexo

La segmentación por sexo servirá para determinar estrategias comunicativas dependiendo del género. El sexo femenino es el más importante en el mercado de la ciudad de Quito, puesto que representa el 42,3 por ciento de consumo de tazas de café al día.

El sexo masculino no deja de ser importante, porque en la actualidad la tendencia de compra lleva al sexo masculino. En el mercado de la ciudad de Quito el sexo masculino representa el 28,5 por ciento de consumo de tazas de café al día.

#### 2.5.4 Segmentación Psicográfica

Para tener un panorama más completo, la segmentación psicográfica estará especificada por las variables: motivos y estilo de vida.

- **Motivos:** las actividades de marketing para el producto echan mano de los motivos emocionales de los consumidores. Con atractivos como exclusividad, confiabilidad, sabor, aroma y textura.

- **Estilos de vida:** se ha dividido a los consumidores en varios grupos de acuerdo al lugar de compra, al uso del producto en sus convicciones, las características socio-económicas y su nivel de educación.

El segmento elegido está compuesto por personas que gustan realizar sus compras en supermercados, delicatessen y tiendas especializadas por seguridad y por el deseo de adquirir productos de calidad; que acostumbran, en su dieta diaria, a consumir café pasado y para aquellos que utilizan esta bebida como un medio social; por lo general son de clase media, media alta y alta; con educación superior y postgrado. Se estima que los grupos que realizan mayor cantidad de compras de café son los de un nivel socio económico A y B, basándose en el criterio de ingresos medios a altos. De ser así el café gourmet sería un producto normal y respondería con la accesibilidad de adquirirlo a medida que suba la renta del mercado.

## 2.6 TAMAÑO DE MERCADO

Tabla 15: CÁLCULO DE LA DEMANDA

CÁLCULO DE LA DEMANDA POTENCIAL		Q=npq
		VALORES
Q: demanda potencial		1'584.456,53
n: número de compradores posibles para el mismo tipo de producto en un determinado mercado.		147.830,40
p: precio promedio del producto en el mercado.		6,14
q: cantidad promedio de consumo anual per cápita en el mercado (Unidades 400 gr).		1,75
Qlt: cantidad de empaques anuales demandados		258.159,92
DATOS IMPORTANTES		
Población ciudad de Quito		1'800.000,00
Segmento meta A, B, C (20%)		360.000,00
Consumidores de café filtrado (70.8%)		254.880,00
Cantidad de empaques consumidos del mercado (400 gr)		445.103,32
Consumidores dispuestos a cambiar de marca (58%)		147.830,40
Disposición al cambio de marca <b>SI</b>		0,58
Disposición al cambio de marca <b>NO</b>		0,42

Nota: 0.7 kilos = 698.53 gramos

**Elaborado por:** Los Autores

En el mercado de la ciudad de Quito se determinó que el segmento económico está conformado por 360.000 personas pertenecientes a un estrato socio económico medio (C<sup>+</sup>), medio- alto (B) y alto (A), representando apenas el 20 por ciento de la población que comprende todas aquellas personas que se encuentran en condiciones de destinar mayor presupuesto para la adquisición de productos con mayor precio.

La demanda total de café filtrado involucra el 70,8 por ciento de la segmentación geográfica, es decir, 254.880 personas son consumidores permanentes y actuales de café filtrado, de los cuales el 53,8 por ciento están dispuestos a cambiar de marca. La demanda potencial anual del mercado de Quito es de USD 1'584.456,53 dólares traducidos en 147.830,40 personas que consumen café filtrado y estarían dispuesta a cambiar de marca.

Se determina que el consumo per cápita en la ciudad de Quito medido en unidades de consumo de 400 gramos (Peso neto de comercialización promedio) es de 1,75 fundas anuales, esto se traduce en que el mercado objetivo demanda 258.159,92 unidades al año, mientras que el mercado real consume 445.103,32 unidades.

## **2.7 LA COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS**

### **2.7.1 Competencia Directa**

En el Ecuador existen cerca de diez competidores de café gourmet, entre las más representativas están café Galleti, Vélez, Minerva, Noción, Gardella y Juan Valdez, con fuerte presencia en el mercado nacional.

A continuación se hace una descripción de las seis principales marcas de café filtrado gourmet en la ciudad de Quito.

**Café Vélez:** su enfoque principal es ofertar un café de altura, manteniendo el cuidado en los procesos y estándares de calidad del producto. La materia

prima de café Vélez es cultivada a partir de los 900 metros hasta los 1.200 metros de altura.

- Mantiene una gran exigencia en la selección del grano adecuado para su procesamiento.
- El tostado del grano lo hace de manera artesanal, conservando las mejores características del café.
- Goza de certificaciones y reconocimientos en el ámbito de manejo del producto orgánico así como también en el fortalecimiento de los vínculos en la cadena de valor.
- Sus cafés son de edición limitada ya que dichos productos son escasos a nivel nacional y provienen de Loja, Intag y Galápagos.
- Vélez actualmente se encuentra distribuyendo su producto como proveedor al Español Delicatessen, Restaurante Zazu, Crepes & Waffles, Alma Restaurante, Restaurante La Viña, Quito Tennis, Café de la Vaca, Honey and Honey y Eco Café.
- Vélez goza de una amplia cadena de distribución que incluye a Floral, el Griego, Taxo Gourmet, Café Tianguéz, Federer, Olga Fisch, Delichosa, Pasta I Arcadia, Crepes and Waffles, Supermercados la Favorita y Café de la Vaca.

**Café Galleti:** utiliza un café 100 por ciento arábigo. Se cultiva entre los 1.200 y 1.800 metros sobre el nivel mar. Gozan de cultivos propios, en su finca denominada el Colmenar.

- Sus cultivos se encuentran adyacentes a bosques naturales y arroyos con prácticas amigables a la fauna y flora del sector.

- La cosecha se la realiza de manera artesanal seleccionando solamente las cerezas maduras.
- Su proceso de beneficio del café es mediante vía húmeda con lo que logran un producto 100 por ciento de café gourmet lavado.

Su proceso de tostado del grano se lo realiza artesanalmente aprovechando las características del café de altura. Su café tostado lo comercializan molido o en grano, manejando diez tipos y mezclas de café; adicionalmente comercializan choco-coffee (granos de café recubiertos de chocolate), té artesanal, y productos adicionales que involucran a los productos. Su cadena de distribución se la realiza en su propia cafetería así como tiendas especializadas y supermercados.

**Café Minerva:** ha logrado crear una tradición en el Ecuador desde el año 1963, maneja diferentes calidades de café, como el arábigo y él robusta, los mismos que son utilizados para la mezcla de la mayoría de sus productos. Con respecto a su café Premium es un café 100 por ciento arábigo y se maneja bajo la marca de Coffe House.

Minerva utiliza en todas las etapas del proceso maquinas tecnificadas obteniendo con esto una producción a alta escala. La marca de café Minerva es una marca masificada por atender a todo segmento de mercado abasteciendo a nivel nacional a tiendas de barrio, micro-mercados y supermercados.

**Café Gardella:** se especializa en preparar diferentes mezclas gourmet con distintos tipos de café arábigo provenientes de sembríos de la provincia de Manabí y Loja, donde se cultiva 1.200 a 1.800 metros de altura sobre el nivel del mar.

La calidad de su producto se basa en la molienda y tostado de café con técnica Italiana. Las ventas de café Gardella en el 2010 bordearon los USD 990.000 dólares, con una comercialización de 500 toneladas de café tostado.

Las máquinas son totalmente tecnificadas, con tecnología sobresaliente para llegar al punto de tueste ideal, procesando grandes cantidades de café a la vez. Café Gardella es el proveedor de más de 400 clientes especializados, entre ellos cafeterías, hoteles, autoservicios, restaurantes. Y entre los principales canales de distribución se encuentran Supermaxi y Mi Comisariato.

**Café Noción:** es una división de Corporación Noción, dedicada a la producción de café y cacao. Su café es de altura de la mejor calidad, cuyo cultivo es cuidadosamente cuidado al momento de la cosecha.

Trabaja con diferentes fincas a nivel nacional y ha realizado convenios de comercio con los productores, de esta manera su cadena de valor está completamente integrada. La capacidad de sus máquinas es de gran calidad, sin embargo su tueste es artesanal. Café Noción trabaja con personal altamente especializado de Roastin Masters (especialistas en torrefacción). Su pilar importante es la capacitación constante a su personal.

El tipo de tueste empleado resulta en sabores y aromas complejos, lo que le vuelve un producto diferenciador, del máximo potencial del grano. Su principal mercado está a nivel internacional, bajo la marca de Green Coffe Beans acompañado con su marca Noción.

**Café Juan Valdez:** es un franquicia que está a cargo del grupo KFC, cuyo modelo principal se centra en la expansión internacional, se hallan ubicados actualmente en Ecuador, Colombia, España y Chile siendo su pilar fundamental las inversiones conjuntas y join venture.

En el 2008, Juan Valdez empezó su expansión con un objetivo de apertura de 17 tiendas en cinco años, además de implementar ventas de dicha marca en almacenes de grandes superficies.

Juan Valdez destaca más en merchandising que en atributos de su propio café, con artículos Juan Valdez como ropa y accesorios. Manejando una adecuada presentación en producto, entrega estatus a quien lo consume. Juan Valdez utiliza como materia prima café arábigo lavado de tipo Castilla. A continuación se detalla una lista de precios de las seis marcas principales de café arábigo gourmet:

**Tabla 16: LISTA DE PRECIOS DE LAS 6 PRINCIPALES MARCAS**

PESO NETO	MARCAS	VALOR (IVA)
400 gramos	Café Vélez	\$ 6,78
	Café Galleti	\$ 5,10
	Café Minerva	\$ 4,28
	Café Gardella	\$ 5,33
	Café Noción	\$ 5,56
	Café Juan Valdez	\$ 8,39

**Elaborado por:** Los Autores

Según la investigación de mercados, el 40 por ciento de los encuestados indicaron que estarían dispuestos a cambiar su marca de café por uno que le ofrezca atributos como calidad, mejor precio, tenga un buen aroma, textura y, sobre todo, uno que no le cause acidez; mientras que el 30 por ciento de los encuestados manifestaron que no cambiarían su marca de café y consideran que perderían la costumbre de consumo al cambiarse de marca.

### **2.7.2 Competencia Indirecta**

En el mercado ecuatoriano se tiene competidores indirectos que procesan y comercializan café soluble liofilizado, cinco marcas con más presencia en el mercado se pueden apreciar en la tabla que se va a continuación:

Tabla 17: PRINCIPALES MARCAS INDIRECTAS DE CAFÉ LIOFILIZADO

MARCA	CANAL DE DISTRIBUCIÓN
Nescafé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mi Comisariato</li> <li>• Megamaxi</li> <li>• Gran Aki</li> <li>• Fybeca</li> </ul>
Colcafé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mi Comisariato</li> <li>• Megamaxi</li> </ul>
Pres 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mi Comisariato</li> <li>• Megamaxi</li> <li>• Gran Aki</li> </ul>
Café Dolca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mi Comisariato</li> <li>• Megamaxi</li> <li>• Gran Aki</li> <li>• Fybeca</li> </ul>
Si Café	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mi Comisariato</li> <li>• Megamaxi</li> </ul>

**Elaborado por:** Los Autores

### 3 CAPÍTULO III. PLAN DE MARKETING

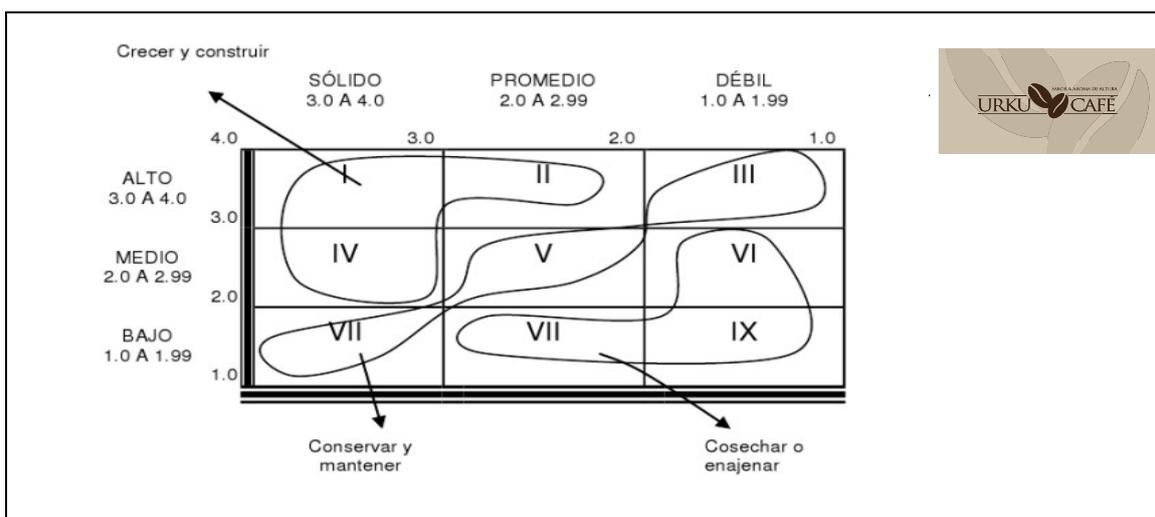
El plan de marketing permitirá a la empresa establecer objetivos, definir metas, elaborar estrategias, proponer programas de trabajo y comprometer presupuestos para desarrollar su plan de negocio.

#### 3.1 ESTRATEGIA DE MARKETING

De acuerdo al análisis realizado del macro y micro entorno e investigación de mercados, la compañía tiene la necesidad de incrementar su participación en el mercado. Se ha utilizado la matriz IE para determinar las estrategias acertadas a las que la compañía Urku – Café debería alinearse.

Al usar la matriz IE (Fred, 2003, pp. 211-213) que cruza las matrices EFE y EFI, la empresa tuvo ponderaciones de 2,34 y 2,16 respectivamente. Lo que la ubican en la V división de estrategias conservar y mantener; esto implica que la empresa deberá utilizar estrategias intensivas penetración en el mercado y desarrollo del producto.

**Gráfico 14: PUNTAJES DE VALOR TOTALES DE LA MATRIZ EFI**



Fuente: (Prospective, 2012)

### 3.1.1 Posicionamiento

La oferta de la empresa se basará en tener el mejor café frente a los de la competencia. La técnica de posicionamiento es determinar el atributo más representativo que integre la necesidad del segmento de mercado y comunicarlo. Entonces, el consumidor busca un café natural, que no contenga químicos que afecten a su salud, es decir un producto que en la taza mantenga sabor y aroma perdurable. En base a estas necesidades, la empresa Urku-Café ofrece a sus consumidores un producto 100 por ciento orgánico.

Los competidores, en su mayoría, mencionan que el sabor y el aroma son sus mejores atributos sin comunicar un factor diferenciador.

**a) Tácticas de posicionamiento:** incrementar el volumen de ventas enfocándose en los valores agregados que serán percibidos por el consumidor para que prefiera el producto, que es un café orgánico, de sabor fino y aroma perdurable.

**b) Tipo de posicionamiento:** por atributos el producto se posicionará como “El café que ofrece pureza en la taza”; en base a calidad, aroma y por ser orgánico. La personalidad psíquica del producto tendrá elementos de afectividad, involucrando aspectos naturales que van de la mano con el atributo de ser un café orgánico.

### 3.1.2 Estrategia de Producto

La empresa comercializará su producto bajo el nombre Urku-Café. A continuación presentamos el logo del producto:

Gráfico 15: LOGO DEL PRODUCTO



Elaborado por: Los Autores

En base a la investigación de mercados, el producto podrá cubrir los deseos de los consumidores:

- El mercado desea un producto saludable, sin contenidos químicos ni preservantes. Urku-Café ofrece la opción de entregar al cliente un producto totalmente orgánico.
- Los consumidores desean un café con gran aroma y sabor, el mismo que se logrará mediante la elección de semilla de altura (900msnm), la clasificación vía húmeda y la tostión exacta.
- Los consumidores desean un producto final de calidad, lo cual se asegurará durante todo el proceso de manufactura.

### 3.1.2.1 Ciclo de Vida del Producto

Gráfico 16: CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO



Elaborado por: Los Autores

#### Etapa de introducción

Objetivo: crear conciencia de la existencia del producto, de los atributos que tiene para satisfacer las necesidades y generar deseos de consumo.

Estrategia: fijar un precio más alto del umbral de precios al consumidor, pues todos están dispuestos a pagar por una funda de café.

Táctica: lanzar el producto al rango del extremo superior (véase estrategia de fijación de precios), acompañado de una alta promoción en los puntos de venta para desarrollar la preferencia de marca frente a la alta competencia existente en el mercado.

### **Etapa de crecimiento**

Objetivo: aumentar al máximo la participación en el mercado.

Estrategia: aumentar nuevos canales de distribución en la ciudad de Quito.

Táctica:

- Crear conciencia e interés de marca dentro del mercado meta.
- Cambiar la comunicación de informativa a persuasiva.

### **Etapa de madurez**

La empresa podrá enfrentarse a tres escenarios posibles:

- Madurez con posibilidad de crecimiento.
- Madurez con estabilidad.
- Madurez iniciando la etapa de declive.

Objetivo: aumentar o mantener las utilidades según el escenario en el que se ubica la empresa.

Estrategia:

- Modificar los mercados.
- Modificación de la mezcla de marketing.

Táctica:

- Buscar nuevos segmentos de mercado y generar usos más frecuentes del producto.
- Reducir los precios para atraer a nuevos consumidores.

- Utilizar técnicas más agresivas en ventas como descuentos y promociones.
- Utilizar canales de distribución más amplios.
- Los atributos especiales que se van a resaltar en el producto son el aroma mediante la emisión de olores fuertes de café proveniente del producto, el sabor con acidez media y cuerpo medio.

### **Etapas de declive**

La compañía tendrá que tomar las siguientes decisiones:

- Mantener la marca sin modificaciones esperando que los competidores se retiren.
- Reposicionar la marca.
- Reducir costos en el área operativa esperando que las ventas se mantengan en un estado casi adecuado.
- Retirar el producto del mercado.

Objetivo: reducir los gastos y tratar de maximizar la rentabilidad.

Estrategia: determinar la situación de la empresa

Táctica:

- Abandonar la industria.
- Incrementar la inversión.
- Diversificación a otros negocios.

### **3.1.3 Estrategia de Penetración**

Esta estrategia implica incrementar la participación de mercado mediante la captación del mayor número de clientes posibles, alentarlos a volverse más leales hacia la marca, incrementar la frecuencia de uso del producto mediante la utilización de nuevas formas, manejar sistemas promocionales conjuntamente con una estrategia de comunicación adecuada (Mullins, 2005, pp. 50-51).

La compañía tendrá que iniciar bajo un enfoque de seguidor, aplicando una estrategia de flanqueador, que consistirá en atraer una participación sustancial de nuevos clientes en uno o más segmentos importantes del mercado, atendiendo las necesidades del consumidor que busca obtener mejor calidad en producto (Mullins, 2005, pp. 237-239).

### **3.1.4 Estrategia de Fijación de Precios**

La estrategia de fijación de precios que la empresa Urku-Café utilizará para introducir el producto al mercado irá ligado al posicionamiento, es decir, transmitirá superioridad del producto mediante la fijación de un precio que sustente el liderazgo en la calidad del café. Según la investigación de mercados, se determinó que el precio que el consumidor está dispuesto a pagar por una funda de café de 400 gramos es de USD 11,40 dólares como precio máximo que representa el 54,31 por ciento, del mercado de Quito.

Tabla 18: PREFERENCIAS DE PRECIO DEL MERCADO META

Porcentaje		Precio Promedio	Precio Prorratio
54,3	0,54	7,5	4,07
25,2	0,24	13	3,23
15,08	0,15	18	2,72
4,31	0,04	23	0,99
1,44	0,014	28	0,40
100	1	<b>TOTAL</b>	<b>11,40</b>

Elaborado por: Los Autores

El PVP sugerido para el cliente es de USD 10 dólares y el precio máximo será de USD 11,40 dólares, en caso que el canal quiera marginar más el valor sugerido.

- **Fijación de precios basada en valor percibido:** el éxito de la estrategia estará dado por entregar un producto de altas cualidades y atributos (Ver Producto) que superen el valor percibido por el cliente en función del precio del café.
- **Fijación de precios mediante márgenes:** el uso de los márgenes serán estandarizados para la fijación de precios que se dará al canal de distribución en la fijación del precio óptimo para mayoristas y minoristas.

Gráfico 17: MÁRGENES DE COMPRA

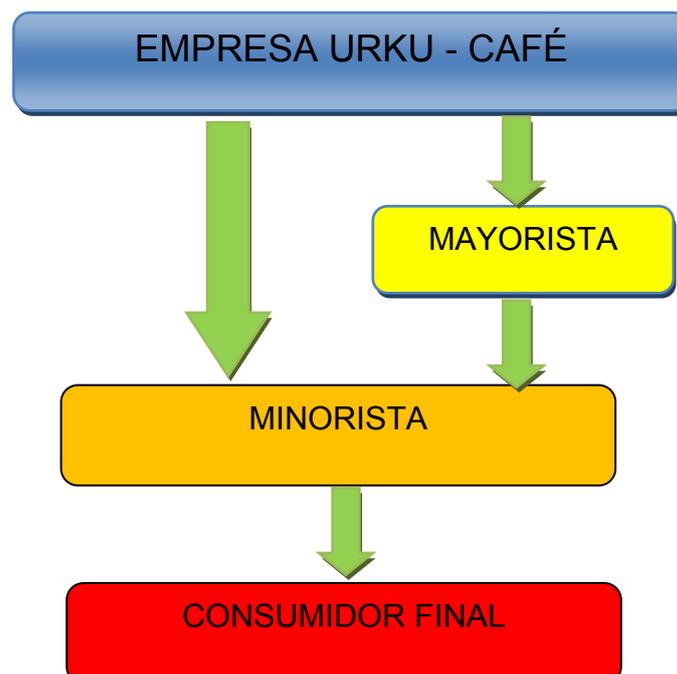


Elaborado por: Los Autores

### 3.1.5 Estrategia de Distribución

Los medios más ágiles para distribuir el producto son los mayoristas, que distribuyen a retails y llegan al consumidor final. Por tanto la empresa distribuirá directamente a cierto número de retails.

Gráfico 18: ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN



Elaborado por: Los Autores

Las tiendas y despensas representan en el Ecuador el 75 por ciento de los canales de distribución de los productos de primera necesidad en el país. Según datos de la Asociación de Microempresarios de tiendas y micro mercados (ASOMTYME) en el Ecuador funcionan 400.000 negocios de este tipo conformado por empresas informales y formales (El Hoy, 2008).

**Punto de venta:** desde el enfoque de marketing, a la empresa le interesa incorporar puntos de venta que se encuentran dentro de la categoría de hipermercados, supermercados, tiendas delicatessen y cafeterías. Se trabajará bajo un esquema de distribución selectiva, considerando su ubicación en zonas estratégicas.

El producto será más rentable con la existencia de canales cortos, por lo que la compañía trabajará un 80 por ciento de su producción directamente con los puntos de venta minoristas y 20 por ciento dirigido hacia mayoristas. Para conseguir un nivel adecuado de ventas, la empresa negociará con los intermediarios:

- La regulación de stocks.
- La fijación de precios.

**Regulación de stocks:** el objetivo de esta regulación es incrementar las ventas mediante la captura de nuevos clientes, incrementar la compra media por cliente e incrementar la lealtad para conseguir recompra.

Se otorgará un incentivo a los distribuidores, de re-buy, pago en efectivo por la cancelación de sus facturas a tiempo y descuentos por volúmenes de compra.

**Fijación de precios:** se trabajará bajo una regulación de precio mínimo y precio máximo, que se tendrá que manejar en los puntos de venta sin excepción alguna para evitar conflictos de canal. El precio sugerido será USD 10 dólares y el máximo fijado se establecerá en USD 11,40 dólares.

### 3.2 POLÍTICA DE PRECIOS

Dentro de la política de precios se otorgarán incentivos a los canales para impulsar la venta a manera de estrategia Push. Los ajustes se efectuarán cuidadosamente para no encontrarse con utilidades menores de lo que se prevé en el plan financiero, los incentivos se tratarán de la siguiente manera:

**Tabla 19: POLÍTICA DE PRECIOS**

<b>Dscto normal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayoristas: se otorga 30%</li> <li>• Minoristas: se otorga 20%</li> </ul>
<b>Dscto efectivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se otorgara una reducción del precio en un 0,5% por pagos de sus facturas puntualmente efectuados cada trimestre, valorado en la próxima compra tanto para el mayorista como para el minorista.</li> </ul>
<b>Incentivo por presupuesto de ventas (Re-buy)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayoristas: se otorga 2%</li> <li>• Minoristas: se otorga 2%</li> </ul>

Elaborado por: Los Autores

#### Descuento normal mayorista

- A base del PVP USD 10 dólares, se otorgará al mayorista un descuento del 30 por ciento. Dentro de este margen se negociará el precio con los retails o minoristas.
- El descuento acumulado, suponiendo que el mayorista se hace acreedor de todos los beneficios anteriormente especificados, equivaldrá a 34 por ciento.

#### Descuento normal minorista

- Al canal minorista se otorgará el 20 por ciento de descuento como margen a partir del PVP de USD 10 dólares.

- El descuento acumulado del minorista acreedor de todos los beneficios anteriormente especificados será de 27 por ciento.

**Rango de negociación:** la brecha obtenida por la diferencia del mayorista y el minorista se considerará como campo de flexibilidad que le permite al vendedor negociar descuentos ubicados entre el máximo del minorista y el mínimo del mayorista (Ver fijación de precios).

**Descuento efectivo:** se otorgará a base de las compras trimestrales de los canales de distribución, considerando fechas puntuales de pago, entregando una nota de crédito que podrá distribuir dicho valor dentro del próximo trimestre. La nota de crédito será válida siempre y cuando la primera compra del período sea de por lo menos cuatro quintales.

**Incentivo por presupuesto de ventas (Re-buy):** el re-buy será aplicado para aquellas empresas que deseen trabajar bajo el sistema de cumplimiento del presupuesto de ventas otorgado por Urku-Café.

Tabla 20: TABLA DE DESCUENTOS

DESCUENTO		MAYORISTAS	MINORISTAS
Normal	30%	\$ 7,00	-----
	20%	-----	\$ 8,00
Efectivo	0,5%	\$ 6,95	-----
		-----	\$ 7,95
Re-buy	2%	\$ 6,80	-----
	2%	-----	\$ 7,80
Dscto acumulado	33%	\$ 6,75	-----
	23%	-----	\$ 7,75
PVP	\$ 10.00		

Elaborado por: Los Autores

### 3.3 TÁCTICA DE VENTAS

La empresa Urku-Café utilizará un método de venta directa; contará con una fuerza de ventas externa, conformada por un solo vendedor. El conocimiento que el vendedor debe dominar es:

**Tabla 21: CONOCIMIENTO PARA EL CIERRE DE VENTAS**

1. Manera de cultivo
2. Tipos de tueste
3. Atributos natos del café orgánico
4. Beneficios de consumo
5. Táctica de cierre de ventas

**Elaborado por:** Los Autores

**Presupuesto de ventas:** el vendedor tendrá que cumplir un presupuesto de ventas por trimestre pero controlado a través de una tabla de control de ventas” que tendrá que ser llenado al inicio y al final de cada semana (**VER ANEXO**).

El presupuesto o cuota de venta mensual mínima será de USD 54.213,8 dólares.

- Unidades mensuales: 7.103 unidades.
  - Minorista 80% de la cuota: 5.654 unidades.
  - Mayorista 20% de la cuota: 1.449 unidades.

El vendedor tendrá acceso a herramientas de venta como son el envío de cartas personalizadas a clientes clave, vía telefónica, el internet y boletines electrónicos.

El plan de incentivo para la fuerza de ventas se dará en base a planes combinados que suman el sueldo base del vendedor, comisiones, bonos o ambos.

Tabla 22: PROYECCIÓN DE VENTAS

Escenario esperado	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas
Unidades anuales proyectadas al minorista	21.168	25.402	30.482	36.578	46.272
Unidades anuales proyectadas al mayorista	5.292	6.350	7.620	9.145	11.568
Precio de venta al minorista	7,75	7,75	7,75	7,75	7,75
Precio de venta al mayorista	6,75	6,75	6,75	6,75	6,75
<b>TOTAL</b>	<b>\$199.773</b>	<b>\$239.728</b>	<b>\$287.673</b>	<b>\$345.208</b>	<b>\$436.688</b>

Elaborado por: Los Autores

### 3.4 POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS

La principal política de servicio al cliente de la empresa Urku-Café es establecer las necesidades del cliente a y mantener una comunicación constante para brindarle un excelente servicio. Esto es bastante aplicable al retail que comercializará el producto.

#### Política de servicio

- Entrega a tiempo: el producto siempre llegará de manera puntual al lugar pactado con los puntos de venta, con un tiempo máximo de retraso de 10 minutos de gracia únicamente válido para retails.
- Exhibición: la empresa se encargará del diseño de stand según la disposición de espacio y condiciones del punto de venta.

## Condiciones de garantía

- Del producto: Urku-Café garantiza la calidad del producto durante seis meses de expedido a los diferentes sitios de almacenamiento.
- La empresa no cubre garantías del producto si no está debidamente almacenado según las recomendaciones de almacenamiento.
- Comercialización: el producto debe ser comercializado únicamente en el lapso de tiempo marcado entre la fecha de procesamiento y expiración.

## 3.5 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

### 3.5.1 Publicidad

Para la etapa de introducción de Urku-Café se utilizará publicidad persuasiva, dirigida tanto al consumidor final como a los distribuidores. Se pretende generar afinidad, preferencia y deseo de compra del café. A medida que se logre con el cometido y después de pasar la etapa de introducción y crecimiento, se pondrá en práctica una publicidad recordativa, que tendrá como propósito estimular la compra repetitiva del café en la cartera actual de consumidores del producto (**VER ANEXO 3.1**).

**Publicidad dentro de los puntos de venta:** la propuesta publicitaria dentro de los puntos de venta será muy variable dependiendo de las posibilidades que ofrezca los retails, sin embargo, existirán dos propuestas básicas:

- Supermercados o hipermercados: incluirán anuncios a manera de rompe tráfico, habladores y tabletas publicitarias en la ubicación de exhibición del café.
- Tiendas especializadas: se trabajará en el aspecto de merchandising, creando ambientes que transmitan el concepto “del buen café

ecuatoriano” relacionado con la marca. Se utilizarán partes y piezas comunicativas como un Motion que permita obtener al cliente percepción del producto, mostrar los atributos de Urku-Café y generar el significado en sentido de cómo este café va a satisfacer sus necesidades.

**Publicidad de medios:** Se utilizará los siguientes medios, conforme se visualiza en la tabla que esta a continuación:

**Tabla 23: PUBLICIDAD EN MEDIOS**

Medios	Propósito	Objetivo
<b>Correo directo</b>	Para informar la existencia de la marca a los clientes corporativos se realizará mailing a una base terciarizada de aproximadamente 2'000.000 de contactos.	Clientes corporativos
<b>Cartas</b>	Se dirigirá a distribuidores con la intención de incrementar la posibilidad de interacción informando a la empresa y cerrando negociaciones.	Distribuidores
<b>Internet</b>	Posibilitar la interacción voluntaria del cliente con la marca; se podrá realizar selectividad de los mercados de a un costo relativamente bajo	Clientes corporativos, distribuidores y consumidores finales

**Elaborado por:** Los Autores

**Marketing de guerrilla:** el uso de tácticas de marketing de guerrilla permitirá a la empresa causar impacto en el consumidor final con anuncios creativos y estará dirigido a personas de estratos económicos A y B. Se sugiere emplear las siguientes tácticas:

- **Primer guerrilla:** consiste en una imagen troquelada de la funda de Urku-Café vertiendo un grano tostado en una taza; de ella sale vapor. Se colocará en autos estacionados en sitios estratégicos seleccionados. (Véase investigación de mercados, tabla 22)

- Segunda Guerrilla: colocar en las puertas de los ascensores el efecto visual del empaque y en su interior dar la sensación de que el cliente estuviese dentro de la funda de café. Esta guerrilla se ocupará en lugares con niveles medios y altos de tráfico de peatones como hoteles, instituciones financieras, centros comerciales, teleférico entre otros. La negociación se basaría en entregar ciertas unidades de productos a la empresa totalmente gratis con la condición de conseguir el espacio para esta propuesta.
- Tercera Guerrilla: elaborar fundas de cartón que den una idea visual que el cliente lleva una funda de Urku-Café. Dichas fundas se distribuirán por tiempo limitado, únicamente en tiendas especializadas.

### **3.5.2 Relaciones Públicas**

Urku-Café tendrá lineamientos para tomar medidas concretas para administrar las relaciones públicas en diferentes medios con los consumidores de interés clave, por medio de desayunos corporativos, seminarios o eventos relacionados con la preparación del café y platillos a fines, para transmitir una imagen que afecte positivamente al producto actual y a los productos futuros.

Las relaciones públicas con los medios impresos y de TV buscarán contactarse con sus redactores y editores. A continuación se detalla una base de medios para la iniciación de esta estrategia.

Tabla 24: RELACIONES PÚBLICAS

MEDIO	TIPO
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Líderes</li> <li>➤ América Economía</li> <li>➤ Cosas</li> <li>➤ Hogar</li> <li>➤ Vistazo</li> <li>➤ Clave</li> <li>➤ Sambo</li> <li>➤ Ekos</li> <li>➤ A bordo</li> </ul>	Revistas y prensa
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Día a Día</li> <li>➤ La Televisión</li> </ul>	Televisión

Elaborado por: Los Autores

### 3.5.3 Promoción de Ventas

Tendrá como propósito estimular rápidamente o en mayor medida la compra por volúmenes de café. La promoción de ventas estará enfocada hacia clientes finales y distribuidores.

**Promoción consumidores finales:** para conseguir mayor efecto, las promociones para consumidores finales consistirá en publicitar, crear y aplicar promociones dirigidas a la lealtad del cliente, creando un brand equity.

Tabla 25: HERRAMIENTAS PROMOCIONALES CONSUMIDOR FINAL

<b>Muestras</b>	Las muestras de café molido serán entregadas al cliente que compra otros productos afines como pan, leche, azúcar, etc, dependiendo de la disponibilidad y condiciones del punto de venta.
<b>Programas para clientes frecuentes</b>	La intención es compensar con órdenes de consumo gratis a aquellos consumidores que sean frecuentes. Dichas promociones serán válidas únicamente en establecimientos especializados.
<b>Pruebas gratuitas</b>	Consistirá en realizar degustación en los puntos de venta los fines de semana por mes hasta cruzar la etapa de introducción.

Elaborado por: Los Autores

Se pondrán en prácticas promociones a manera de aplicar una estrategia Push conjuntamente con el canal; se propone trabajar en promociones puntuales y estandarizadas para todos los clientes de autoservicios y tiendas especializadas.

**El festival del café:** consistirá en un lanzamiento conjunto con el canal y Urku-Café, cuyo principal propósito será promocionar ambas marcas mediante la exposición de una infinidad de preparados de café, resaltar las diferencias del café principalmente de sus atributos y beneficios, lograr atraer más clientes a la tienda y persuadir a la compra de Urku-Café.

**Un 2x1 en toda regla:** consistirá en apoyar al canal especializado a crear una cartera de clientes frecuentes especiales llamada “Club Vip”, donde el cliente de la marca que adquiere en cierto punto de venta el producto podrá invitar o regalar una funda a su amigo o familiar, y Urku-Café entrega una funda de café al cliente que trajo este nuevo cliente. Para ello es indispensable utilizar medios on-line, sistemas internos del canal para el registro de todos los actuales y potenciales clientes y llegar a ser Club Vips. Para velar por la rentabilidad de la promoción al canal, la promoción tendrá que tener ciertas restricciones.

**Promoción en facebook:** en la etapa de crecimiento de la marca, una vez que el mercado tenga conocimiento de la misma, Urku-Café lanzará una promoción con el propósito de ganar más seguidores, principalmente creando comunidades amantes del buen café, que recibirán un empaque de 150 gramos totalmente gratis por tiempo limitado y pudiendo retirar en los puntos de venta autorizados por realizar un “me gusta” en la página de Urku-Café y en la del punto de venta mediante un sistema de registro único.

**Promoción para distribuidores:** esta promoción se detalla en la tabla que va a continuación:

**Tabla 26: HERRAMIENTAS PROMOCIONALES A DISTRIBUIDORES**

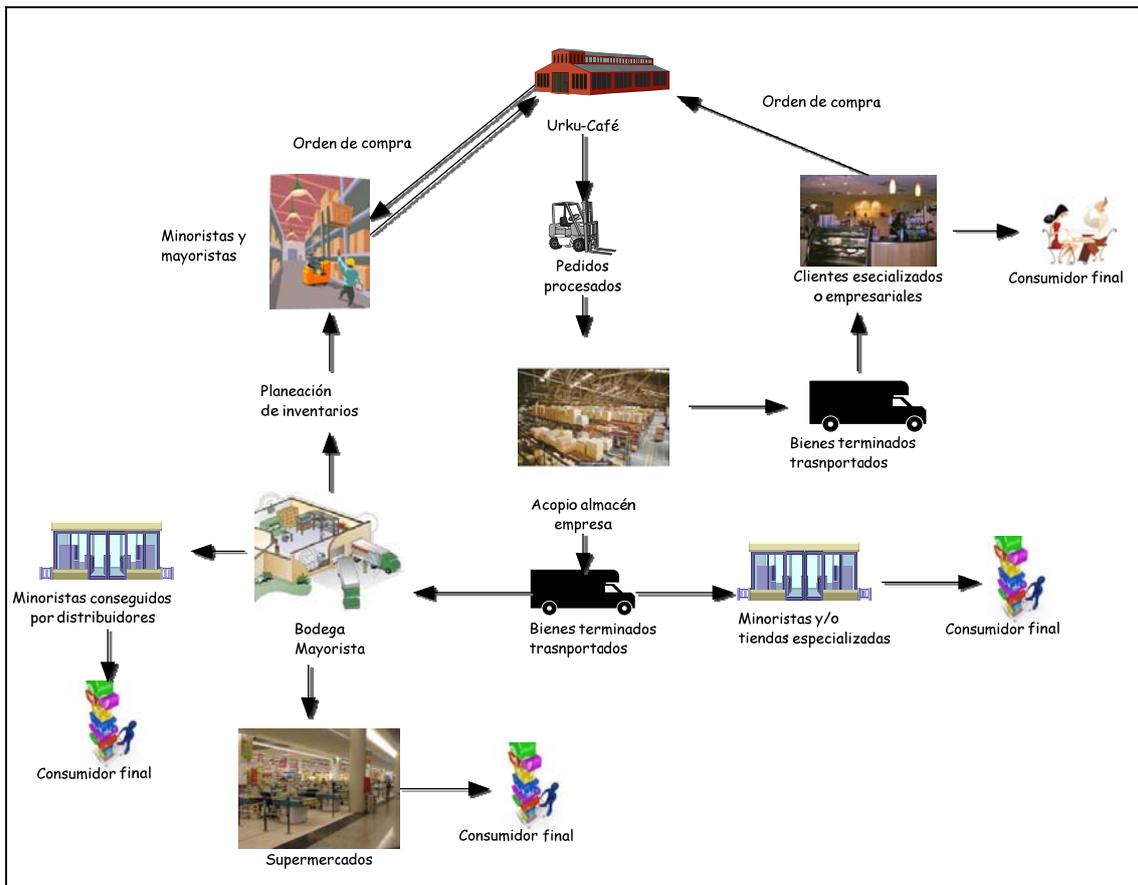
<b>Compra anticipada</b>	Consistirá en dar un descuento especial del 5 por ciento adicional por la compra anticipada del producto; es decir, se lanzará un promocional por tiempo limitado en los meses de agosto para que los distribuidores puedan adquirir grandes cantidades de café para su stock aprovechando la temporada alta de cosecha.
<b>Incentivos</b>	Urku-Café otorgará incentivos a los mayoristas y minoristas como se especifica en la política de precios.
<b>Productos gratis</b>	Se otorgará un re-buy a manera de nota de crédito, que se traduciría en una remesa de mercancía adicional (Véase estrategia de precios).

Elaborado por: Los Autores

### 3.6 DISTRIBUCIÓN

Le dará preferencia a negociar con aquellas empresas que no demanden despachos de la planta al punto de venta o distribución. En caso de necesitarlo, se despachará mediante valijas (medio de entrega por Courier), adicionando el valor de este al monto total del pedido. El monto mínimo para la entrega puerta a puerta será de 50 unidades de 400 gramos. El flujo de de distribución que se ejecutará en el proyecto se resume en el siguiente gráfico:

Gráfico 19: DISTRIBUCIÓN



Elaborado por: Los Autores

## **4 CAPÍTULO IV. PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN**

Dentro de este capítulo se mencionará generalidades administrativas y operacionales de la planta Urku-Café.

### **4.1 ESTRATEGIA DE OPERACIONES**

Consiste en influenciar directamente en el método de cultivo, que será factor decisivo para obtener café de altos atributos diferenciadores. Esto será posible mediante una alianza estratégica con los productores y por el otorgamiento de procesos y capacitaciones de cultivos eficientes, además de asegurar la compra al momento de la cosecha, por lo que el grupo de productores estarán seguros de tener ingresos sin tener que salir a buscar comprador para su producto.

#### **4.1.1 Objetivos Específicos**

- Conseguir la calidad en cuanto a aroma, sabor y textura del grano de café desde el inicio de puesta en marcha del producto.
- Fortalecer los procesos de producción para poder tener precios competitivos y cubrir la demanda del mercado local (Quito) hasta finales del segundo año de operaciones.

#### **Metas generales**

- Adquirir el conocimiento en el tueste del grano del café.
- Cumplir los tiempos y volúmenes de producción.
- Obtener la materia prima en cantidades y calidad de acuerdo con los requerimientos de producción.

- Disminuir el riesgo de desabastecimiento de café en el transcurso de las operaciones de la planta.
- Adquirir y almacenar la calidad adecuada de café aprovechando las buenas cosechas que salen en transcurso del año.

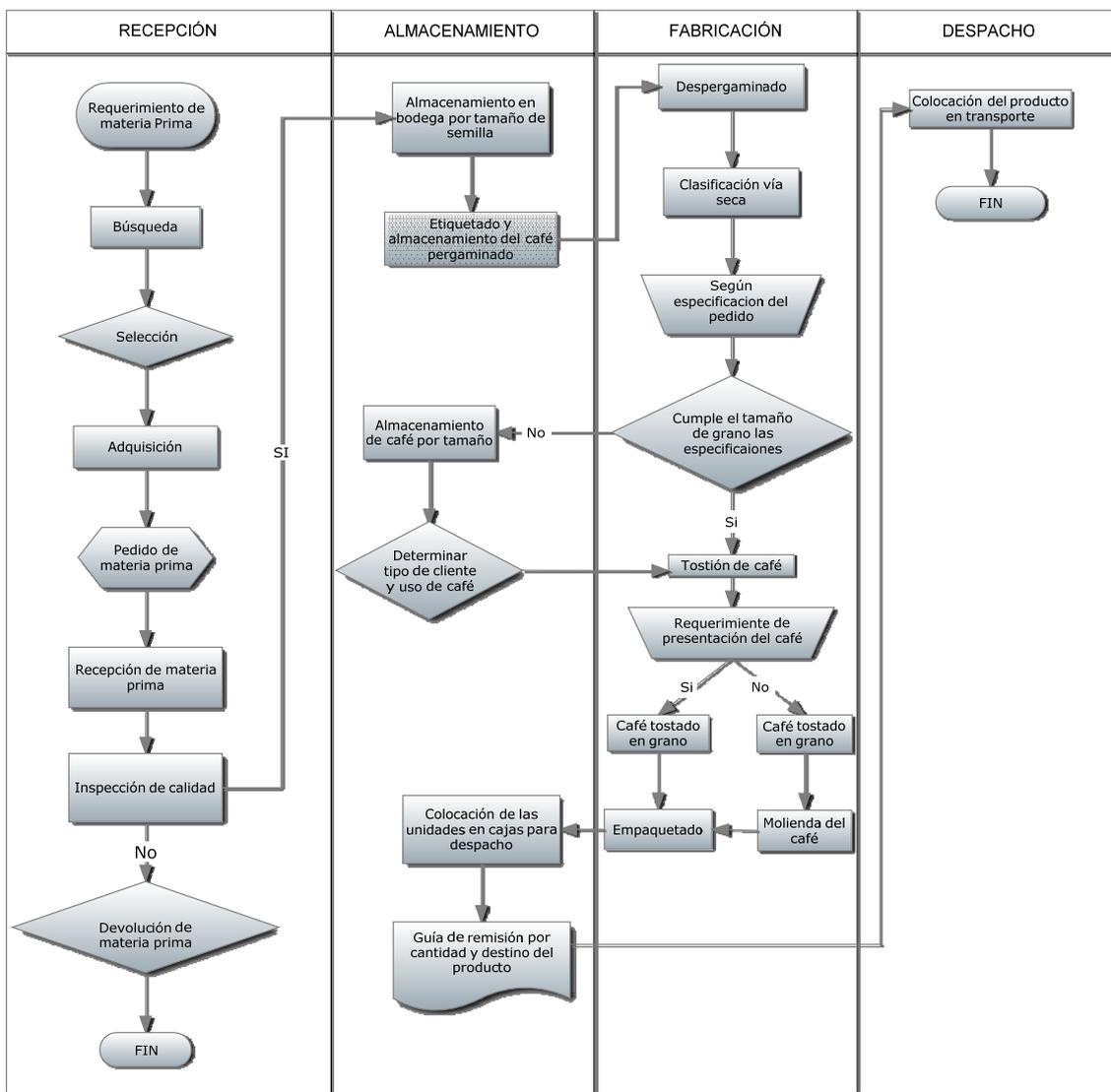
### **Tácticas**

- Capacitaciones internas y tecnología adecuada.
- Tener procesos establecidos desde el ingreso de la materia prima hasta la salida del producto terminado.
- Manejar sistema de control de siembra de los proveedores y anticiparse a su adquisición para evitar escasez del mismo.
- Determinar la cantidad que se necesitará en los diferentes meses del año en función variable de la capacidad de la planta y de la demanda del mercado.
- Integración hacia atrás mediante una firma de mancomunidad que beneficien a la parte del producto y a la empresa.
- Clasificar a los mejores productores de café y pre-comprar las semillas para garantizar el abastecimiento del producto.

## 4.2 CICLO DE OPERACIONES

### 4.2.1 Flujo de Operaciones

Gráfico 20: CICLO DE OPERACIONES



Elaborado por: Los Autores

#### Requerimiento de materia prima

Etapa inicial de proceso de operaciones, en la que se busca, se selecciona y se adquiere la materia prima principal (café) para su transformación en producto terminado.

## Pedido de materia prima

Se emite una orden de compra en la que especifica las características del producto, fecha de entrega máxima, cantidad y tipo de café.

The screenshot shows a software window titled "Ordenes de Compra" with a toolbar and several input fields. The fields include "Orden Núm. \*" with the value "1", "Fecha de Fincado" with the date "20/05/2008", "Fecha de Entrega" with the date "20/05/2008", and "Proveedor \*" with the value "0". There are also labels for "Status" and "Entrada de Almacén". Below the fields is a table with 7 rows and 7 columns. The columns are labeled "Rn", "Clave", "Código", "Descripción", "Precio Unitario", "Cantidad", and "SubTotal". The table is currently empty. At the bottom of the window, there are labels for "SubTotal", "IVA", and "Total".

Rn	Clave	Código	Descripción	Precio Unitario	Cantidad	SubTotal
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						

SubTotal  
IVA  
Total

Fuente: (Google, 2012)

## Recepción de la materia prima

Se adquirirá el café pergamino, es decir, el café lavado ya secado en marquesinas. En este ciclo la empresa realiza un muestreo en que se determina la calidad del café.



Fuente: (Google, 2012)

## Despergaminado

El café seco es pasado por una máquina (despergaminadora) que es la encargada de sacar la cascarilla del café (mucilago seco), queda como resultado el café verde ya listo para tostar.



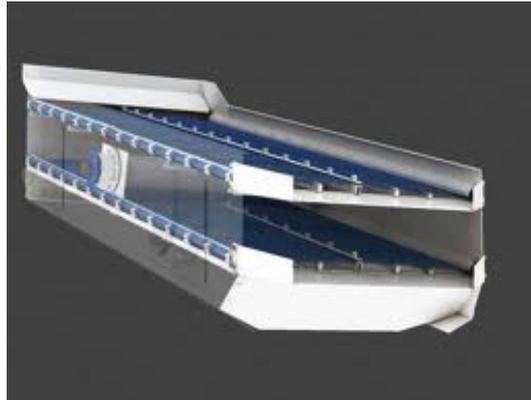
Fuente: (Google, 2012)



## Clasificación vía seca

Al café despergaminado se lo somete a un proceso de clasificación, es decir, el café es colocado en zarandas donde por métodos manuales o automáticos el café comienza a caer en tres “cajones”, clasificándolos como:

- Tipo A: Café más grande, apto para comercializar en grano tostado.
- Tipo B: Café mediano, se lo comercializa en grano tostado.
- Tipo C: Café pequeño, a este se lo destina para café molido.



Fuente: (Google, 2012)

En caso de que el café tipo C se agote, se procederá a utilizar para la molienda el grano tipo B, para posteriormente pasar el café tipo A.

### **Almacenamiento de la semilla**

Las semillas son colocadas en sacos de yute para mantener una adecuada ventilación del café; el lugar donde se almacena el producto no debe tener iluminación; los granos de café tan solo deben tener iluminación indirecta.

Se coloca las semillas clasificadas por tamaño para destinar correctamente el producto a los diferentes sitios de torrefacción.



Fuente: (Google, 2012)

## Torrefacción o tueste

La merma o pérdida en el peso que experimenta la semilla oscila entre el 10 y 20 por ciento por la pérdida del agua del grano de café.

La temperatura ideal de tueste es de 110 grados centígrados para llegar al nivel óptimo de tostado.



Fuente: (Google, 2012)

## Molienda

Es el proceso en el que el café es introducido en moledoras y transformado en polvo, lo que facilita su filtrado en máquinas de café.



Fuente: (Google, 2012)

## Empaque

Al café molido o en grano tostado se los empaca al vacío para conservar por mayor tiempo el aroma y la consistencia del producto.

El empaque debe tener una válvula desgasificadora, con el propósito de posibilitar la respiración natural que tiene el café, así se evita la exposición al aire que puede deteriorar la calidad del producto.



Fuente: (Google, 2012)

## Comercialización

Se realiza el despacho a clientes mayoristas y a los diferentes puntos de venta en la ciudad de Quito.



Fuente: (Google, 2012)

## Procesos y tiempos

Tabla 27: PROCESOS CON TIEMPOS EXACTOS

<b>DETALLE DEL PROCESO</b>	
<b>REQUERIMIENTO DE CAFÉ PERGAMINADO</b>	<b>TIEMPO</b>
	<b>11 días</b>
➤ Búsqueda	5 días
➤ Selección	5 días
➤ Adquisición	1 días
<b>PEDIDO DE MATERIA PRIMA</b>	<b>1 día</b>
➤ Envío de orden de compra a proveedor	1 día
<b>ORDEN DE PROCESAMIENTO DE CAFÉ</b>	<b>1 día</b>
➤ Dirección Comercial- Envío de orden	1 día
➤ Cantidad	
➤ Tipo de café	
➤ Tipo de tostado	
➤ Tipo de molienda	
<b>DESPERGAMINADO</b>	<b>1 día</b>
➤ Selección de café por fecha y tipo en bodega.	1 día
➤ Traslado de café de bodegas a sala de despergaminado	
➤ Colocación de café pergamino en máquina	
➤ Obtención de café despergaminado	
<b>Tiempo Total</b>	<b>13 días</b>

Elaborado por: Los Autores

### 4.3 REQUERIMIENTOS DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

Para poder llevar un manejo adecuado de los procesos, deberá la empresa contar con las siguientes herramientas, equipos y muebles.

Tabla 28: TABLA DE REQUERIMIENTO DE EQUIPOS

MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA					
ÍTEM	CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR	Anexos
1	Computador	5	620	3.100	Ver Anexo 4.1
2	Impresora	1	239	239	Ver Anexo 4.2
3	Escritorio	5	270	1.350	Ver Anexo 4.3
4	Sillas para oficina	5	47	235	Ver Anexo 4.4
5	Sillas para visitas	8	22	177	Ver Anexo 4.5
6	Modem Internet	1	60	60	Ver Anexo 4.6
7	Teléfono equipo	1	108	108	Ver Anexo 4.7
8	Mobiliario sala de espera	1	450	450	Ver Anexo 4.8
9	Mobiliario sala de reuniones	1	450	450	Ver Anexo 4.9
10	Archivadores	4	94	377	Ver Anexo 4.10
11	Pizarrones	1	40	40	Ver Anexo 4.11
12	Calculadoras	5	12	63	Ver Anexo 4.12
13	Basureros oficina	5	10	50	Ver Anexo 4.13
	<b>TOTAL</b>			<b>6.699</b>	

Elaborado por: Los Autores

Los requerimientos de la empresa con respecto a maquinaria son:

Tabla 29: TABLA DE REQUERIMIENTO DE MAQUINARIA

MAQUINARIA Y EQUIPOS					
ÍTEM	CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR	Anexos
1	Tostadora	1	8.812	8.812	Ver Anexo 4.14
2	Trilladora y zaranda incorporada	1	3.264	3.264	Ver Anexo 4.15
3	Empacadora y selladora	1	7.218	7.218	Ver Anexo 4.16
4	Moledora	2	564	1.129	Ver Anexo 4.17
5	Montacarga manual	1	395	395	Ver Anexo 4.18
	<b>TOTAL</b>			<b>20.818</b>	

Elaborado por: Los Autores

## Capacidad de la planta

El nivel de producción de la planta, al primer año, tendrá como propósito cubrir el 45 por ciento de la capacidad total. Sustentado en la proyección de ventas, la empresa tendrá la oportunidad de crecer su producción en un 20 por ciento anual hasta llegar a completar el 98 por ciento de su capacidad al quinto año.

**Tabla 30: RENDIMIENTO Y PRODUCCIÓN**

	APROVECHAMIENTO DE LA PLANTA				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>REQUERIMIENTO DE CAFÉ PILADO</b>	305,45	366,55	439,85	527,83	667,70
<b>PRODUCCIÓN (U) 400 gr</b>	26.460	31.752	38.102	45.722,8	57.839,4
<b>RENDIMIENTO</b>	0,45	0,54	0,65	0,78	0,98
<b>PRODUCCIÓN (KG)</b>	2.444	2.932	2.932	2.932	3.709
<b>CRECIMIENTO</b>	-	0,20			0,27

Elaborado por: Los Autores

Alcanzar la producción anual máxima de 57.839 unidades implica cubrir apenas el 22 por ciento de la demanda suponiendo que esta se mantiene constante.

## 4.4 INSTALACIONES Y MEJORAS

### Objetivos

- Optimizar la capacidad productiva.
- Proporcionar espacio suficiente para los distintos procesos.
- Optimizar el aprovechamientos de la mano de obra, la maquinaria y el espacio.

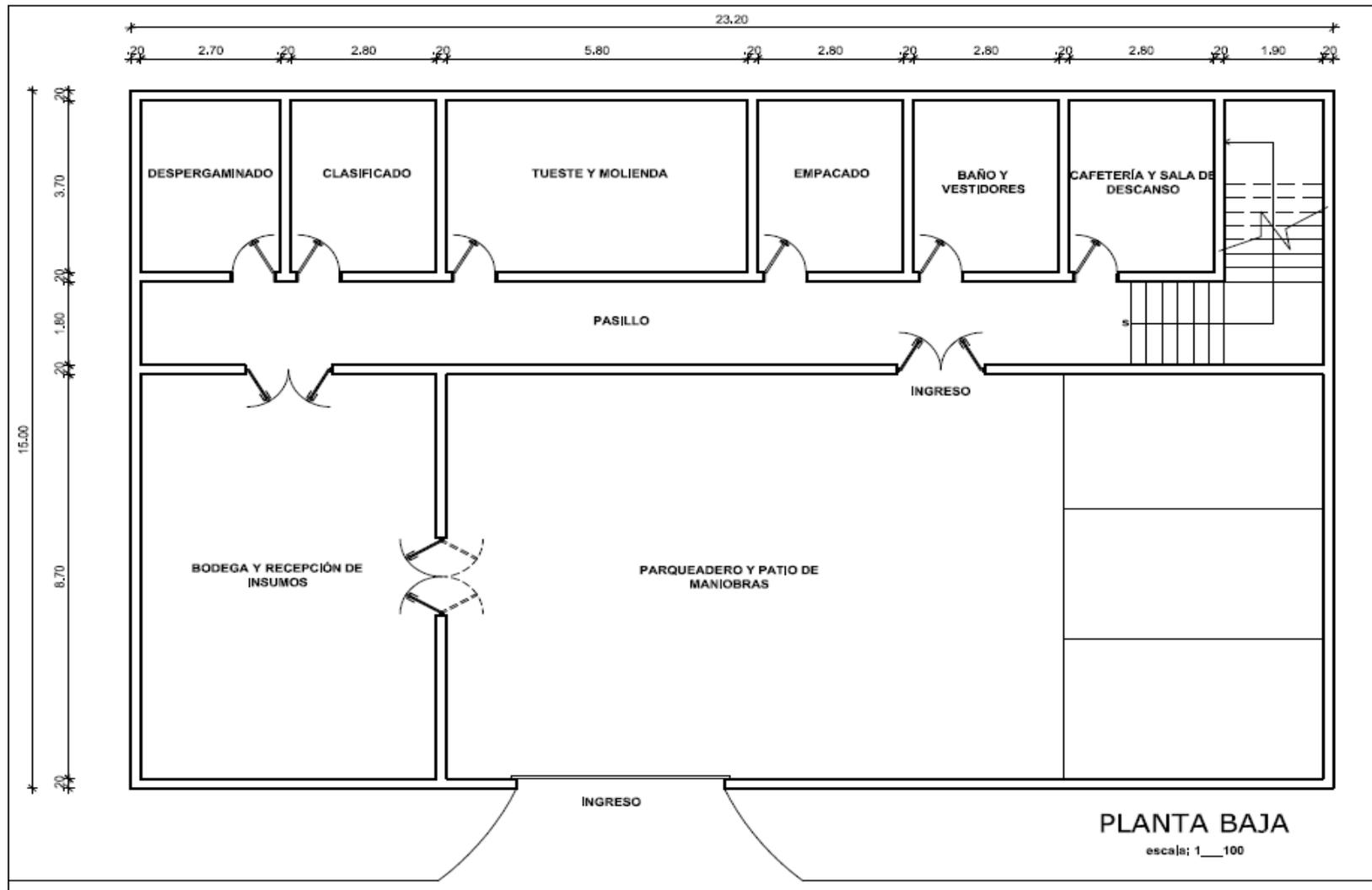
- Garantizar la salud y seguridad de los trabajadores.
- Facilitar la supervisión de las tareas y las actividades de mantenimiento.

### **Instalaciones**

Para iniciar, la planta tendrá 348 metros cuadrados de área física, distribuidos en dos pisos.

**Planta baja:** contará con un patio de maniobras y estacionamientos, una bodega donde se recibirán los insumos y se almacenarán los productos terminados, área de clasificado, área de tostado y molienda, sección de empaquetado, baño y vestidores, y el comedor donde almorzará todo el equipo de Urku-Café.

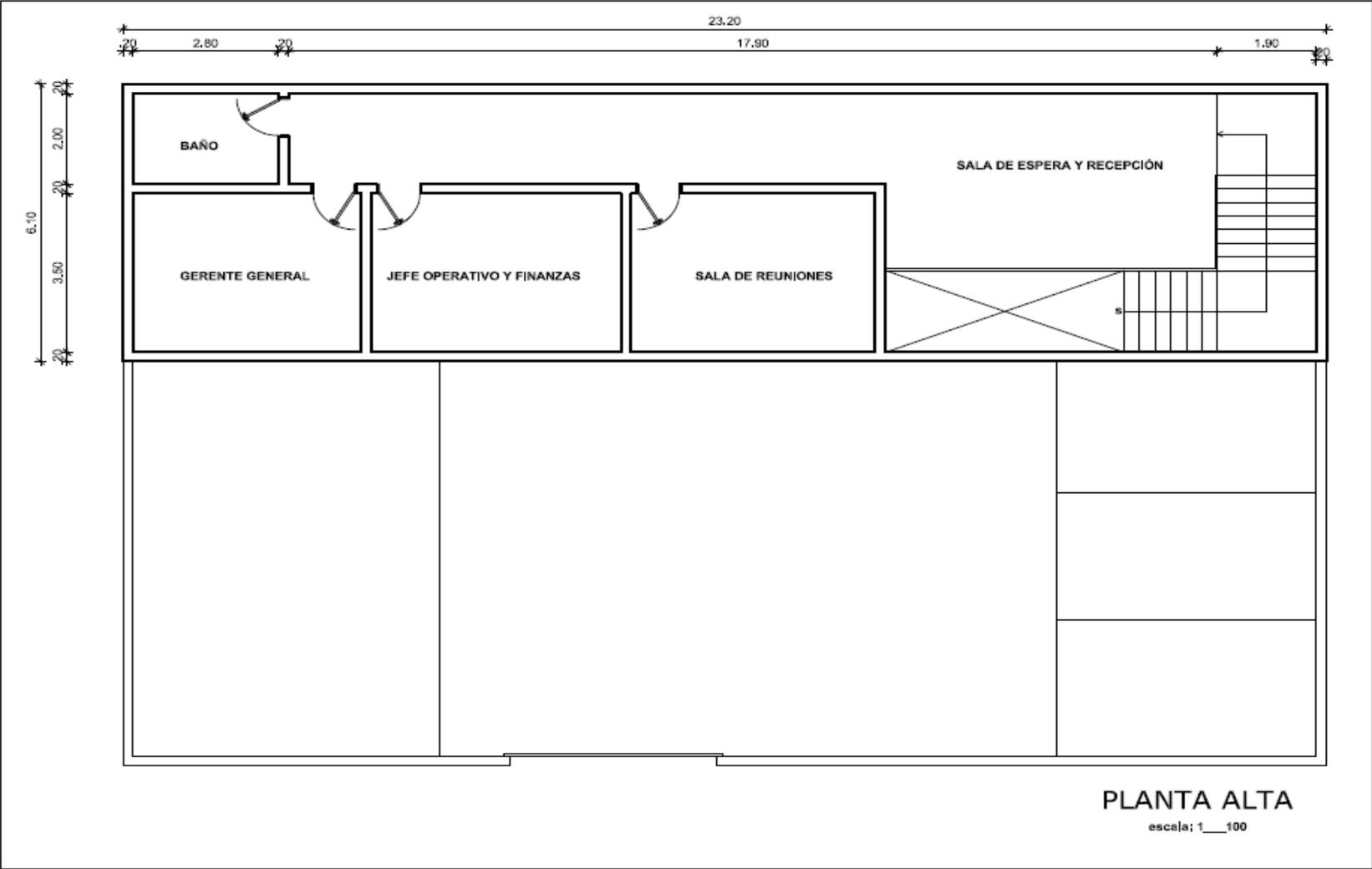
Gráfico 21: PLANTA BAJA DE LA EMPRESA



Elaborado por: Los Autores

**Planta alta:** dicha sección contará con dos oficinas administrativas: la gerencia general y la jefatura de operaciones, a más de sala de reuniones, sala de espera y su respectivo baño social.

Gráfico 22: PLANTA ALTA DE LA EMPRESA



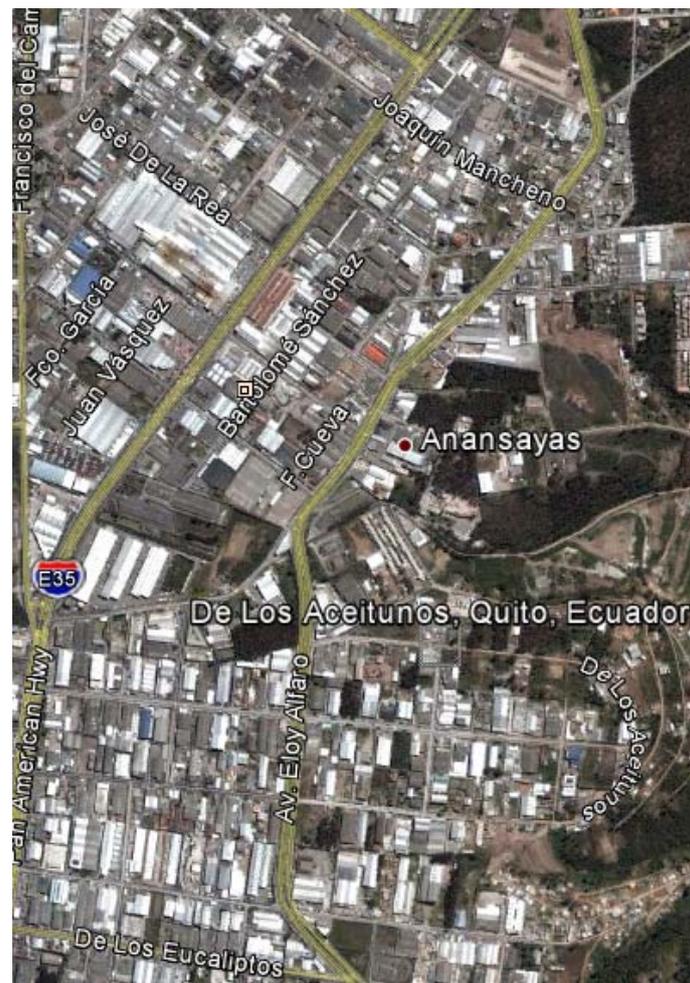
Elaborado por: Los Autores

## 4.5 UBICACIÓN GEOGRÁFICA

### 4.5.1 Macro localización

La planta de Urku- Café se ubicará en la ciudad de Quito, en la parte noroccidental en el sector de Carcelén Alto, dentro del patio industrial.

Gráfico 23: MACRO LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA



Fuente: (Google Earth, 2012)

## ASPECTOS GEOGRÁFICOS

La ciudad de Quito tiene una extensión de 45 km de largo y 8 de ancho, con un número de habitantes de 1'800.000.

Este crecimiento la extendió hacia el Norte, Sur, los valles de Tumbaco (hacia el Nororiente) y Los Chillos (en el Suroriente); esto ha significado un notable crecimiento económico y poblacional.

Urku- Café únicamente cubrirá las zonas nororientales que incluyen los valles de Cumbayá y de los Chillos, Aeropuerto, sectores norcentrales, Manuela Sáenz, Eloy Alfaro y la Delicida, llegando a 1'167.994 personas que representan el 64 por ciento de la población de Quito.

#### 4.5.2 Micro localización

La planta procesadora de café se ubicará en el sector de Carcelén Alto dentro del patio industrial, el norte de la ciudad de Quito, entre la Av. Eloy Alfaro y calle de Los Arupos. Colinda al Norte con la sección industrial de las Anansayas, al Sur con áreas verdes, al Este se encuentra Puertas del Sol y al Oeste el sector de la Rumiñahui.

La localización del terreno se puede apreciar mejor en el siguiente croquis:

**Gráfico 24: MICROLOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA**



Fuente: (Google Earth, 2012)

#### 4.6 ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES

**Registro de marca en IEPPPI** (Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual, 2012). El registro de la marca comercial se realizará en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI) a cargo de cualquier persona natural o jurídica, nacional o extranjera.

El primer paso es realizar una búsqueda de fonética de la marca que se propone, con la finalidad de asegurarse que no exista en el mercado signos parecidos o similares que impidan su registro.

Posterior a la búsqueda, se presenta una solicitud, donde todos los datos y marca pasan un examen de forma, revisando que cumpla con todos los requisitos y luego es publicado en la Gaceta de Propiedad Industrial, y determina si existe o no oposición. Una vez emitida la resolución de aceptación, se realiza el registro y el trámite concluye con la emisión del título de registro (**VER ANEXO 4.19**).

## 5 CAPÍTULO V. EQUIPO GERENCIAL

El equipo que se hará cargo de ejecutar el plan de negocios es muy importante para el éxito del proyecto. Se dice que es uno de los principales elementos que los inversores privados miran al momento de poner su dinero en riesgo.

### 5.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura de la empresa se refleja a través de un organigrama lineal simple, debido a las características del negocio, el mismo que se presenta a continuación:

Gráfico 25: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Elaborado por: Los Autores

## **5.2 FUNCIONES DEL PERSONAL**

### **Junta general de socios**

Será el órgano de administración y fiscalización de la sociedad limitada, el que tomará las decisiones clave para la marcha y funcionamiento de la empresa.

La junta es responsable de conocer el informe anual del balance de la compañía para lo cual deberá reunirse, de manera extraordinaria, los tres primeros meses de inicio del año y luego podrá hacerlo de manera ordinaria cuando lo considere pertinente o el Gerente General pida reunirse con ellos, y pronunciarse sobre los estatutos de misma.

La junta también es responsable de destituir del cargo a la administración en funciones si es que esta no cumpliera con los objetivos o expectativas de ventas por parte de los socios.

### **Gerencia General**

Es la representante legal de compañía, lo que va a establecer los parámetros de trabajo para el resto de departamentos de la empresa, planea, dirige y controla las actividades de la empresa para cumplir con los objetivos planteados a corto y mediano plazo. Para ello se realizará evaluaciones periódicas a cada área para ver si están cumpliendo o no con las diferentes funciones y objetivos que se les ha asignado.

También la Gerencia General será la encargada de mantener buenos contactos con sus proveedores y de buscar innovaciones tecnológicas en cuanto a maquinarias para optimización de tiempos y de esta manera cumplir con la demanda del mercado en la ciudad de Quito.

## **Departamento de marketing**

El Gerente General tendrá que cumplir, a la vez, las funciones de Mercadólogo todas las actividades de marketing que se detallan a continuación:

- **Análisis del mercado:** lo que significa analizar las necesidades de consumo, gustos y preferencias, deseos, hábitos de los clientes.
- **Análisis de la competencia:** debe realizar estudios periódicos de la competencia para conocer cuáles y como son los competidores, analizar el tipo o tipos de producto que comercializan, su capacidad, sus ventajas competitivas, sus fortalezas y debilidades para así determinar las estrategias más adecuadas según el escenario previsto.
- **Planeación del marketing:** realizar actividades como análisis e interpretación del entorno, análisis del mercado, sustitutos, competencia, potenciales entrantes, rivalidad. Además, debe establecer los objetivos de marketing a base de la información del análisis situacional.
- **Diseño de las estrategias de marketing:** debe diseñar, ejecutar, controlar y evaluar estrategias que permitan alcanzar los respectivos objetivos y metas planteados dentro de la planificación estratégica

## **Departamento administrativo financiero**

Esta área también será controlada por el Gerente General de la empresa, por lo que será el responsable de cuidar los recursos financieros de la institución, considerando dos aspectos fundamentales como son la rentabilidad y la liquidez, de manera que se pueda comprar la materia prima, adquirir máquinas y equipos, pagar salarios a los empleados, así como también invertir los excedentes en adquisiciones de inmuebles o terrenos que vendrían a ser bienes de la empresa.

La empresa realizará outsourcing de los servicios contables para mantener actualizados los estados financieros, para cumplir las obligaciones tributarias y disposiciones legales emitidas por organismos de control como el Servicio de Rentas Internas y la Superintendencia de Compañías.

### **Jefe de operaciones**

Esta área será manejada por una persona conocedora del tema técnico de la producción del café. Su responsabilidad básica será adquirir la materia prima a bajos costos, para ello se encargará de negociar con los proveedores, así como también tienen la responsabilidad de llevar un control de inventario y un registro de pedidos que lleguen a la empresa. Deberá implementar sistemas de control de calidad en cuanto a la materia prima así como también al producto terminado por parte de la empresa.

## **5.3 PERSONAL ADMINISTRATIVO Y SUS RESPONSABILIDADES**

### **5.3.1 Descripción de Funciones**

El personal indispensable para llevar a cabo el proyecto se detalla a continuación indicando las funciones indispensables que cada uno debe realizar:

Tabla 31: DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

GERENCIA GENERAL	
<b>Cargo:</b>	Gerente General
<b>Estudios:</b>	Ing. Comercial o Administración de empresas
<b>Funciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Definir los conceptos mercantiles en los que trabajará la empresa.</li> <li>➤ Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.</li> <li>➤ Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos para el desarrollo de los planes de acción.</li> <li>➤ Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización.</li> <li>➤ Evaluar e incentivar el rendimiento del personal y la toma de decisiones.</li> <li>➤ Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con indicadores y estándares establecidos.</li> <li>➤ Seleccionar, contratar y entrenar al personal.</li> <li>➤ Mantener contacto continuo con proveedores en busca de nuevas tecnologías e insumos.</li> <li>➤ Representar legalmente de a la empresa.</li> <li>➤ Dirigir las actividades generales de la empresa.</li> <li>➤ Dirigir el desarrollo de las actividades asignadas a personal.</li> <li>➤ Controlar y aprobar las inversiones.</li> </ul>
<b>Área:</b>	Marketing
<b>Funciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Realizar y supervisar todo proceso relacionado con la comercialización del café.</li> <li>➤ Diseñar e implementar estrategias y planes de marketing.</li> <li>➤ Diseñar e implementar las campañas de Marketing y de difusión.</li> <li>➤ Mantener relación directa con los clientes para realizar la negociación.</li> <li>➤ Estar al tanto de las tendencias del mercado.</li> <li>➤ Ser responsable de los planes de acción de marketing.</li> <li>➤ Realizar la coordinación de la exportación con la aseguradora.</li> <li>➤ Elaborar los reportes mensuales del área para la Gerencia General.</li> <li>➤ Negociar con los transportistas.</li> <li>➤ Ofrecer un apropiado servicio al cliente.</li> <li>➤ Controlar los inventarios.</li> <li>➤ Vigilar el cumplimiento de las normas y procedimientos vigentes en las actividades del área comercial.</li> </ul>
<b>Área:</b>	Finanzas, contabilidad
<b>Funciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cuidar los recursos financieros de la empresa.</li> <li>➤ Velar por la rentabilidad y la liquidez de la empresa.</li> </ul>
<b>Jefe de operaciones:</b>	Departamento de Producción
<b>Funciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Asegurar el ingreso de materia prima con las características adecuadas para obtener un producto de calidad.</li> <li>➤ Guiar y asignar tareas específicas al personal operativo dentro del proceso productivo.</li> <li>➤ Asegurar que el empaçado y sellado cumplan con todas las especificaciones de calidad.</li> <li>➤ Controlar el entorno fitosanitario de la planta.</li> <li>➤ Controlar el manejo de insumos.</li> <li>➤ Manejar la logística de entrada y de salida de materia prima y producto terminado.</li> </ul>

Elaborado por: Los Autores

### 5.3.2 Equipo Operativo y de Trabajo

La empresa requiere, para su funcionamiento el siguiente equipo de trabajo:

**Tabla 32: EQUIPO OPERATIVO Y DE TRABAJO**

<b>Cargo:</b>	Obreros
<b>Edad:</b>	20 – 40 años
<b>Sexo:</b>	Masculino
<b>Estudios:</b>	Bachiller.
<b>Experiencia:</b>	Mínimo 1 año
<b>Competencias:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dinámico</li> <li>➤ Responsable</li> <li>➤ Comprometido</li> <li>➤ Proactivo</li> <li>➤ Dinámico</li> </ul>
<b>Conocimientos:</b>	Manejo de office básico
<b>Funciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pilar las semillas de café verde.</li> <li>➤ Clasificar las semillas mediante trilladora.</li> <li>➤ Empacar y almacenar el café verde.</li> <li>➤ Tostar el café.</li> <li>➤ Moler el grano tostado.</li> <li>➤ Empacar y almacenar el producto terminado.</li> <li>➤ Despachar y entregar el producto.</li> </ul>
<b>Reporta a:</b>	Gerente de Operaciones

Elaborado por: Los Autores

### 5.4 COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES Y PROPIETARIOS

En la siguiente tabla se detallan las remuneraciones percibida por cada colaborador de la compañía. Es necesario recalcar que los salarios estarán estipulados por las normas legales-laborales de la República del Ecuador.

Tabla 33: REMUNERACIONES PERCIBIDAS

CARGO	Número	REMUNERACIÓN
Gerente General	1	1.000
Jefe de Operaciones	1	800
Obreros de la planta	2	450
Vendedor	1	500

Elaborado por: Los Autores

## 5.5 POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS

De acuerdo a las disposiciones del Código del Trabajo, todas las personas tienen derecho a trabajar considerando las limitaciones prescritas en la Constitución. Por ello, la empresa cumplirá con lo que manda esta normativa **(VER ANEXO 5.1)**

## 5.6 DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES

### Política de dividendos

Se trabajará en una gestión para la repartición de los dividendos, de tal manera de enfocarse, prioritariamente, en maximizar el precio de las acciones.

La empresa tendrá que elegir una política de dividendos anual para el pago a accionistas comunes, según lo que pretenda la compañía: decide pagar los dividendos en su totalidad o entregar parte de los dividendos y dejar la otra como fuente de financiamiento de la empresa **(VER ANEXO 5.2)**.

### Capitalización

La empresa cuenta con dos emprendedores dueños del proyecto, sin embargo, por disposición de la Superintendencia de Compañías, se establece que para la constitución de una compañía limitada se requiere de un mínimo de tres socios activos que aporten para la constitución de la compañía en partes iguales.

Antes de proceder al reparto de beneficios es requisito legal aplicar a la Reserva Legal el equivalente al 10 por ciento del beneficio, hasta que la Reserva alcance el 20 por ciento del capital social. Solo se pueden repartir dividendos con cargo a beneficios si el valor del patrimonio neto contable no es, a consecuencia del reparto, inferior al capital social (Revista Jurídica, 2012).

Por lo que cada representante de un monto accionario equivalente recibirá los dividiéndolos de una manera igualitaria.

### **Derechos y restricciones de los socios**

El tipo de compañía que nosotros formaremos será una compañía de responsabilidad limitada; dado que es un proyecto que se iniciará entre dos personas. Para lograr cumplir con este objetivo se tiene que ver un socio más que formará parte de nuestro proyecto de industrialización y comercialización de café arábigo, ya que la ley de la Superintendencia de Compañías así lo exige.

## **6 CAPÍTULO VI. CRONOGRAMA GENERAL**

### **6.1 ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA**

Según la calendarización del proyecto realizado mediante un diagrama de Gantt, el inicio de las actividades comerciales y operacionales de esta compañía tendrá fecha el día martes 06- noviembre- 2012 (Gráfico 26).

## 6.2 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Gráfico 26: DIAGRAMA DE GANTT



Elaborado por: Los Autores

### 6.3 RIESGOS E IMPREVISTOS

Al momento de la implementación del proyecto podrían existir posibles riesgos e imprevistos que podrían entorpecer el desarrollo normal del mismo; mencionan los siguientes:

- **Búsqueda de financiamiento bancario:** en caso de existir demora en el otorgamiento del crédito bancario, se tendrá que poner en marcha las actividades siguientes ocupando el capital accionario para evitar retrasar el inicio de funcionamiento de la compañía.
- **Adecuación de las instalaciones:** se firmará un convenio con el contratista y así asegurar que los retrasos ocasionados por el mismo recaigan por cuenta del responsable de la obra.
- **Capacitación al personal operativo:** es posible que a los operarios se les dificulte lograr aprender el funcionamiento a perfección de las máquinas. Se tendrá que realizar los trabajos iniciales bajo supervisión del experto en procesos de café (Jefe Operativo).
- **Contacto y compra de materia prima a proveedor:** al momento de la adquisición de la compra de materia prima a la finca La Loma del Blanco (socio estratégico) y otros productores de café se puede presentar situaciones como la escasez o que las características del café verde no cumplan con las especificaciones de calidad entonces, la compañía tendrá que adquirir toda la cantidad posible de materia prima apta para el procesamiento y racionar los pedidos para evitar desconformidad total de los clientes.

## **7 CAPÍTULO VII. SUPUESTOS Y RIESGOS CRÍTICOS**

Dentro de este capítulo se mencionará algunos supuestos que se tomo para la elaboración de este plan de negocios y sus posibles riesgos.

### **7.1 SUPUESTOS**

- La proyección de ventas está vinculada con la capacidad productiva de la compañía. Su capacidad máxima de procesamiento de café en grano tostado y molido será de 514 quintales, que representa la producción de 57.839 unidades de 400 gramos. Dicha cantidad alcanzada representa apenas el 22 por ciento de la demanda del mercado. Este dato permitirá fijar los objetivos de cumplimiento de ventas, tanto anual como mensual.
- El consumo per cápita anual bordea los 0,7 kilos, que representa a 1,75 fundas de 400 gramos. El crecimiento del consumo, en comparación con el año 2010 es del 6 por ciento, lo que evidencia la reactivación del consumo del producto en comparación del crecimiento promedio del 1 por ciento desde el año 2006; dato importante para determinar el posible crecimiento del mercado en los próximos años.
- La investigación de mercados realizada arrojó una cifra del mercado en cuanto a consumidores de café filtrado de 147.830 personas en la ciudad de Quito, que están dispuestos a cambiar de marca, lo que representa el 58 por ciento de los consumidores de café de este tipo. El total de mercado de consumidores de café filtrado bordea un número de 254.880 personas, cifra la cual proporciona que demuestra que no existe saturación del mercado.
- El crecimiento de ventas pronosticado es del 20 por ciento anual lo que implica, en la misma proporción, el incremento de rendimiento de la planta. El tamaño de mercado potencial demanda el 88 por ciento más de

la capacidad de producción total de la compañía. La demanda anual es de 258.159,92 unidades del mercado que aceptarían cambiar de marca. Considerando que el client- share de las marcas más representativas suma en su totalidad el 58 por ciento del total del mercado (**VER ANEXO 7.1**), daría lugar a que el 42 por ciento restante está conformado por clientes que adquieren diferentes marcas de café filtrado, indistintamente, cifra que justificaría el crecimiento de ventas propuesto.

- La compañía por ser aún pequeña, demandará del trabajo de cinco personas que se distribuirían en el área de Gerencia General y Producción indistintamente. Se destinará la presencia de dos operarios a tiempo completo para el funcionamiento normal de las máquinas del área de producción.
- La empresa comercializará el café por medio de mayoristas y retails. Se destinará el 80 por ciento de lo producido a las ventas hacia retails y el 20 por ciento para mayoristas. Este diseño simplificará las actividades de mercadeo y ventas para llegar al consumidor final.

## 7.2 RIESGOS CRÍTICOS

- **Ingreso de competidores multinacionales:** existe la amenaza de que en el Ecuador incursione la poderosa cadena productora de café Starbucks, esto implicaría un fuerte impacto en el mercado nacional y la desaparición de muchas procesadoras de café. Para contrarrestar dicho problema se propondría conformar closters estratégicos o más conocidos como integraciones de red entre distintas empresas. Esta mancomunidad permitirá ser más competitivos y optimizar aún más los recursos que trabajar individualmente.
- **Escasez del café verde:** en los meses de diciembre, enero y febrero el sector sufre de escasez de café arábigo verde lavado. La compañía

tendrá que planificar según curvas de producción la cantidad de stock de materia prima que tendrá que ser almacenada y contrarrestar la posible ruptura de existencias que se puede ocasionar en estos meses.

- **Disponibilidad en perchas:** las marcas más fuertes suelen implementar márgenes de descuentos mayores al promedio considerado como el 20 por ciento para ganar los mejores lugares en exhibición en perchas y puntos de góndola. El diseño del empaque de Urku-Café tendrá que ser lo suficientemente atractivo que llame la atención de los sentidos del cliente en vista y olfato y contrarrestar el problema sin dar mayor descuento al canal a pesar de no estar colocada en lugares privilegiados.
- **Proveedor escaso de repuestos de maquinarias:** en el Ecuador no existen las especificaciones técnicas de las maquinarias que se requiere para la obtención de un producto 100 por ciento de calidad, por ello la importación de maquinaria efectiva desde Colombia, como país cafetalero, es necesaria. Esto implica el riesgo de daño de las máquinas y la paralización de la producción hasta adquirir el nuevo repuesto. La empresa tendrá que pedir referencias al proveedor de las máquinas sobre las piezas que sufren mayor desgaste y abastecerse de tales repuestos para el arreglo inmediato.

## **8 CAPÍTULO VIII. PLAN FINANCIERO**

En el presente capítulo se detallan las actividades necesarias para la valoración financiera del proyecto, basado en la producción y comercialización de café molido en la ciudad de Quito, en un horizonte de tiempo de cinco años. Los costos, gastos y ventas se proyectan de acuerdo a tres escenarios: normal, pesimista y optimista, con fondos propios y con apalancamiento financiero a fin de determinar si es más conveniente invertir capital propio o recurrir a recursos externos. Se analizará los resultados obtenidos de las variables con el fin de conocer el comportamiento y adquirir juicios para el análisis y conclusiones finales.

### **8.1 INVERSIÓN INICIAL**

La inversión inicial corresponde a un valor de USD 36.441 dólares, el mismo que está distribuido de la siguiente manera:

A la categoría de inversión de activos tangibles se destina, USD 20.818 dólares para adquirir maquinaria y equipos; USD 6.699 dólares para la adquisición de muebles y enseres. La inversión para activos intangibles alcanza un monto de USD 1.156 dólares, para capital de trabajo de un mes se destina un monto de USD 7.768 dólares.

El valor de la inversión inicial será financiado en el 52 por ciento, es decir USD 18.900 dólares aportado por el capital de los socios en montos equivalentes y el 48 por ciento restante, USD 17.541 dólares, mediante crédito a través de entidades bancarias a un plazo de 5 años con una tasa de interés del 11 por ciento.

### **8.2 FUENTES DE INGRESOS**

El ingreso principal de la empresa provendrá de la venta de café molido, al mercado seleccionado, que corresponde a consumidores finales de estrato

socio económico medio, medio alto al que se llegará por medio de canales de venta tradicionales, ubicados en la ciudad de Quito. Los mercados alternativos no se han considerado en este estudio financiero; sin embargo, se han considerado en el proyecto cifras macro, específicamente de tendencias y consumo per cápita.

Financieramente, el proyecto ha sido analizado mediante la realización de flujos de caja sin apalancamiento y con apalancamiento, adicionalmente se ha desarrollado una proyección de ingresos considerando el tiempo de duración de una primera fase, es decir por cinco años, tomando en cuenta criterios de producción ya que el quinto año se utilizará el 98,36 por ciento de la capacidad total de producción.

Las proyecciones de ingresos se realizaron bajo las siguientes consideraciones:

- Los ingresos esperados estarán constituidos por las ventas del producto estrella y marginales, calculados multiplicando los diferentes niveles de precio para cada canal de ventas (mayoristas y minoristas) por la proporción de ventas que representa cada uno según la proyección de ventas.
- Las proyecciones se realizan utilizando el gramo como unidad de medida para el rendimiento de la cantidad de empaques producidos (**VER ANEXO 8.11**).
- A partir del año 2 hasta el año 4, la compañía crece en un 20 por ciento anual, llegando al año 5 con un crecimiento del 27 por ciento llegando a la capacidad máxima de producción de la planta.
- Toda la producción de café será dirigida al consumidor final de café utilizando canales de venta tanto a minoristas 80 por ciento como mayoristas 20 por ciento.

- El PVD para el minorista es de USD 7,75 dólares y para el mayorista es de USD 6,75 dólares.

### **8.3 COSTOS FIJOS, VARIABLES Y SEMIVARIABLES**

#### **Costos Fijos**

Los costos directos fijos son aquellos costos que van a intervenir en el proceso de producción del producto, pero no son cuantificables de forma variable, sino que son fijos con respecto al proceso de producción. A continuación el detalle de los mismos: **(VER ANEXO 8.5)**

- Herramientas y otros

#### **Costos Variables**

Los costos variables se han realizado por unidad producida, tomando en cuenta la variación del precio del café verde arábigo que está fijado por la bolsa de valores de Nueva York y los rubros que son directamente usados para la producción de una funda de 400 gramos de café **(VER ANEXO 8.5)**.

- Materia prima (Café arábigo verde lavado, empaque, embalaje o cajas).
- Mano de obra directa.
- Servicios básicos.

### **8.4 MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO**

Este análisis se ha realizado tomando como base las ventas proyectas del primer año, en el que el margen bruto es de USD 91.956 dólares y el margen operativo USD 45.061 dólares. Debido a que la planta alcanza su máxima producción a partir del quinto año, para el primer año se ha calculado iniciar con el 45 por ciento menos de rendimiento de la planta, considerando la que la

cantidad demandada del café es mucho más amplio que la cantidad de producción en el sector de Quito. **(VER ANEXO 8.47).**

### 8.5 ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO

Según el estudio y proyecciones realizadas, este plan de negocios es rentable. El primer año la utilidad neta es de USD 28.726 dólares. Es importante mencionar que para obtener este valor, se han descontado de la utilidad bruta en ventas los gastos administrativos, en los que se incluyen gastos generales, costos, impuestos y participación de trabajadores, el sueldo de personal administrativo y honorarios, servicios básicos, consumo de internet, prima de seguro que se paga mensualmente por el envío del producto, impuesto predial del terreno, incluyendo construcción del galpón y aportes anuales a la Superintendencia de Compañías y Cámara de Comercio **(VER ANEXO 8.47).**

### 8.6 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO

La proyección de los flujos de caja constituye uno de los elementos más importantes del estudio del proyecto, pues permiten medir la rentabilidad de toda la inversión del proyecto así como la rentabilidad de los recursos propios cuando se agrega el efecto del financiamiento por la incorporación del apalancamiento de la deuda.

Los ingresos operacionales provienen de la venta de unidades de 400 gramos de café arábigo (en grano y molido) y pergamino como producto marginal.

**Tabla 34: RESUMEN DE LOS FLUJOS DE CAJA**

RESUMEN	DESAPALANCANDO		APALANCADO	
	VAN	TIR	VAN	TIR
<b>NORMAL</b>	\$ 99.948	116,2%	\$ 117.535	182,3%
<b>OPTIMISTA</b>	\$ 110.825	125,9%	\$ 119.269	200,2%
<b>PESIMISTA</b>	\$ 89.070	106,5%	\$ 97.513	164,7%

Elaborado por: Los Autores

Para la evaluación financiera se calculará el Valor Actual Neto (VAN), con un costo de oportunidad del 25,53 por ciento. Una vez realizados los flujos, se concluyó que el proyecto es atractivo, ya que la tasa interna de retorno de todos los escenarios es mayor al costo de oportunidad. Se puede notar que con un apalancamiento alto, el rendimiento esperado por los accionistas y el valor actual neto aumentan dados los escudos fiscales de depreciación, además el VAN en todos los escenarios es mayor que cero, lo cual es positivo para los socios, ya que asegura un beneficio.

### 8.6.1 Cálculo del Costo de Oportunidad

Para el cálculo del CAPM se tomaron las siguientes variables:

$$R_e = R_f + B * (R_m - R_f)$$

Donde:

$$R_f = 0,75$$

$$R_m = 18\%$$

$$R_m - R_f = 11,25$$

$$B = 1,5$$

Lo que arroja que el costo de oportunidad es de 25.53 (**VER ANEXO 8.24**).

### 8.6.2 Flujo de Caja Sin Apalancamiento

Se ha realizado la valoración del proyecto sin apalancamiento considerando diferentes escenarios el de la valoración, optimista y pesimista, donde se puede ver el comportamiento de los flujos de caja calculados para cada escenario.

### 8.6.2.1 De valoración

En el flujo de caja normal sin apalancamiento el crecimiento de las ventas está determinado por la cantidad producida anualmente a base del crecimiento de la capacidad de producción en un 20 por ciento, la misma que se estabiliza hasta el cuarto año y sufre un crecimiento del 27 por ciento a partir del quinto años. Los costos y las demás variables crecen en la misma proporción del crecimiento de la capacidad de producción y de las ventas.

La Tasa Interna de Retorno representa la tasa de interés real del proyecto este escenario presenta un 116,2 por ciento, como rentabilidad de la inversión en valores actuales, que comparada con la tasa de descuento (25,53 por ciento) refleja una rentabilidad mayor.

Mientras que el VAN presenta un valor de USD 99.948 dólares, valor superior a cero, demostrando que el proyecto debe aceptarse (**VER ANEXO 8.25**).

### 8.6.2.2 Optimista

En el flujo de caja optimista, se considera un incremento de las ventas del 5 por ciento frente al escenario normal, por un incremento del rendimiento de producción de la planta procesadora, así como por el aumento del volumen de ventas aprovechando el tamaño y la creciente demanda del mercado, los costos presentan un crecimiento del 5 por ciento proporcional al incremento de la producción; el resto de variables crece en la misma proporción antes mencionada.

El proyecto arroja, en este escenario una Tasa Interna de Retorno del 125,9 por ciento frente a una rentabilidad exigida del 25,53 por ciento, al compararla con la TIR del escenario normal la supera en 9,7 por ciento. El valor actual neto es de USD 110.825 (**VER ANEXO 8.26**).

### **8.6.2.3 Pesimista**

En el flujo de caja pesimista se considera un decrecimiento de las ventas del 5 por ciento frente a un escenario normal, por una supuesta disminución de la demanda en el mercado porque los costos presentan un decrecimiento del 5 por ciento proporcional a la disminución de la producción; el resto de variables decrece en la misma proporción antes mencionada.

El proyecto arroja en este escenario una Tasa Interna de Retorno del 106,5 por ciento, al compararla con la tasa del escenario normal baja en 10 por ciento. El valor actual neto es de USD 89.070 dólares (**VER ANEXO 8.27**).

### **8.6.3 Flujo de de Caja Con Apalancamiento Financiero**

#### **8.6.3.1 De valoración**

En el flujo de caja normal apalancado, los ingresos por venta y los costos siguen ligados directamente con el crecimiento de la producción, el resto de variables se mantiene. El valor del préstamo es de USD 17.541 dólares que representa el 48 por ciento del capital requerido para constituir el proyecto; la tasa de interés anual es del 11 por ciento a cinco años en cuotas anuales variables de acuerdo a la tabla de amortización del crédito (ver anexo tabla 8.13). Como resultados finales, el primer año se obtiene una utilidad bruta de USD 39.948 dólares, con un ingreso por ventas de USD 199.990 dólares; en adelante, todos los años son positivos y presentan incremento, lo que hace al proyecto viable presentando los recursos suficientes para la operación del mismo y recuperando el valor de la inversión al segundo año.

La Tasa Interna de Retorno en este escenario es de 182,3 por ciento, es decir conviene endeudarse porque se posee el escudo fiscal, lo que permite mejor viabilidad del proyecto.

El Valor Actual Neto es de USD 117.535,11 dólares (**VER ANEXO 8.29**).

### **8.6.3.2 Optimista**

En el flujo de caja optimista apalancado se consideran los mismos supuestos que el escenario optimista sin apalancamiento, se incluye la deuda; como resultados finales en el primer año se obtiene una utilidad bruta de USD 45.318 dólares comparada con el flujo de caja optimista sin apalancamiento de USD 47.248 dólares, lo que presenta una disminución de USD 1.930 dólares (**VER ANEXO 9.31**).

El proyecto arroja en este escenario una Tasa Interna de Retorno del 200,2 por ciento; al compararla con la tasa del escenario optimista apalancado se incrementa en 74,3 por ciento. El valor actual neto es de USD 119.269 dólares, con estos resultados el proyecto se vuelve aun más rentable.

### **8.6.3.3 Pesimista**

En el flujo de caja pesimista apalancado se consideran los mismos supuestos que los establecidos en el flujo de caja pesimista sin apalancamiento, se incluye la deuda; como resultados finales el primer año se obtiene una utilidad bruta de USD 33.678 dólares, comparada con el flujo de caja pesimista sin apalancamiento de USD 35.608 dólares, presenta una disminución de USD 1.930 dólares.

El flujo de caja pesimista apalancado arroja una Tasa Interna de Retorno del 164,7 por ciento y un valor actual neto es de USD 97.513,31 dólares (**VER ANEXO 8.33**).

## 8.7 PUNTO DE EQUILIBRIO

Una vez identificado los costos fijos y variables del proyecto, es posible identificar el punto de equilibrio; las cifras tomadas son netamente del presupuesto del proyecto por motivos de valoración.

Según la proyección de ventas, el punto de equilibrio que se deberá comercializar al minorista es de 471 unidades mensuales, llegando a una cifra de 5.654 unidades al año alcanzando un valor de USD 43.815 dólares anuales. Mientras que para el mayorista, el punto de equilibrio es de 121 unidades mensuales, llegando a una cifra de 1.449 unidades anuales siendo un valor de USD 9.783 dólares (**VER ANEXO 8.17 Y 8.18**).

## 8.8 CONTROL DE COSTOS IMPORTANTES

### ÍNDICES

$$\begin{array}{r} \text{Margen de Utilidad} = \\ \text{Margen de Utilidad} = \end{array} \qquad \begin{array}{r} \text{Utilidad Neta} \\ \hline \text{Ventas} \\ 0,14 = 14\% \end{array}$$

Esta cifra indica que las ventas que se proyectan, generan una ganancia del 14 por ciento, lo que es un porcentaje bueno considerando que se está calculando después de haber pagado impuestos y la participación de los trabajadores, lo que se concluye en que el proyecto sí generaría ganancias.

$$\begin{array}{r} \text{Retorno sobre los Activos (ROA)} = \\ \text{Retorno sobre los Activos (ROA)} = \end{array} \qquad \begin{array}{r} \text{Utilidad Neta} \\ \hline \text{Activo Total} \\ 0,45 \end{array}$$

El ROA indica que por lo invertido en activos, el proyecto generaría una recuperación del 45 por ciento, demostrando la eficiencia en la producción y en el uso de los activos.

$$\begin{aligned} \text{Retorno sobre el Patrimonio (ROE)} &= \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Total}} \\ \text{Retorno sobre el Patrimonio (ROE)} &= 0,45 \end{aligned}$$

Para el primer año, al final del período, ya se comienza a generar ganancia y se recupera la inversión aportada por capital propio, lo que indica la viabilidad del proyecto si se cumplen las ventas establecidas en la proyección de los flujos.

## 8.9 ANÁLISIS DE RIESGO

El riesgo del proyecto se va a definir como la variabilidad de los flujos de caja reales respecto a los estimados. Cuanto más grande sea esta variabilidad, mayor es el riesgo del proyecto. Se basará, fundamentalmente, en la variabilidad de los rendimientos del proyecto. El riesgo aquí se da de manera aleatoria, a la cual se asociará una estrategia con un conjunto de resultados posibles, cada uno de los cuales tiene asignada una probabilidad (**VER ANEXO 8.34**).

Esto permitirá analizar el comportamiento futuro para lo cual se asoció distribuciones de probabilidades a cada uno de los períodos de los flujos de caja generados.

Tabla 35: ANÁLISIS DE RIESGOS

RESUMEN	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	COEFICIENTE DE VARIACIÓN
PRIMER AÑO	\$ 1.171	0,04
SEGUNDO AÑO	\$ 1.405	0,03
TERCER AÑO	\$ 1.686	0,03

Elaborado por: Los Autores

La presente tabla determina que una mayor desviación estándar presenta un riesgo mayor, dependiendo de la probabilidad asignada.

### 8.10 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

Para evaluar un proyecto es necesario evaluar una serie de antecedentes que pueden ser escasos o no controlables por parte de la organización que quiere implementar el proyecto. Para eso es necesario formular un proyecto que entregue los máximos antecedentes para poder tomar la decisión de emprenderlo y que contenga los suficientes elementos para ello.

Con ese objetivo, es importante agregar información a los resultados ya pronosticados del proyecto; este análisis de sensibilidad permitirá medir cuán sensible es la evaluación realizada a variaciones en uno o más parámetros decisorios; para este caso se utilizará un análisis unidimensional; estas variables de sensibilidad serán la cantidad y el precio.

La importancia de este análisis radicará en que la cantidad y el precio se modificarán en el flujo de caja normal desapalancado para llevar a cabo la evaluación del proyecto; esto se considerará para efectos de la medición de los resultados sobre la rentabilidad del proyecto.

### 8.10.1 Sensibilidad a la Cantidad

Tabla 36: SENSIBILIDAD A LA CANTIDAD

FLUJO DE CAJA NORMAL		SENSIBILIDAD A LA CANTIDAD
VAN	\$ 126.094	\$ 0
TIR	116,2%	25,53%

Elaborado por: Los Autores

Para ver la sensibilidad a la cantidad se utilizó el flujo de caja normal desapalancado, al cual se modificó el ingreso por ventas con una disminución del 30,72 por ciento; demostrando que el proyecto puede presentar una gran variación en la cantidad o demanda que afectaría en forma crítica al proyecto **(VER ANEXO 8.41)**.

### 8.10.2 Sensibilidad al Precio

Tabla 37: SENSIBILIDAD AL PRECIO

FLUJO DE CAJA NORMAL		SENSIBILIDAD AL PRECIO
VAN	\$ 126.094	\$ 0
TIR	116,2%	25,53%

Elaborado por: Los Autores

Para la sensibilidad al precio se disminuyó un 30,8 por ciento respecto a los precios del mayorista y minorista, al producto principal, así como los marginales en un 30 por ciento, concluyendo que si se presenta en el mercado de Quito un considerable decrecimiento del precio de los 400 gramos (Unidad de peso en referencia), la empresa podría verse afectada. Sin embargo, la empresa puede soportar una disminución considerable del precio de la industria **(VER ANEXO 8.42)**.

## 9 CAPÍTULO IX. PROPUESTA DEL NEGOCIO

A continuación se detalla la propuesta de negocio resaltando las principales consideraciones como el financiamiento, capitalización y retorno para el inversionista.

### 9.1 FINANCIAMIENTO DESEADO

El monto de financiamiento deseado para el plan de negocios del café es de USD 34.441 dólares. Se aportará con un capital propio de USD 18.900 dólares y por crédito bancario de USD 17.541 dólares (**VER ANEXO 8.14**).

La inversión a realizar es la base sobre la cual se requiere consolidar actividades organizativas y productivas que potencien el crecimiento de la empresa con fines de industrialización y comercialización. Así mismo se invertirá en la adquisición de materia prima y mano de obra directa a un mes con un monto de USD 7.768 dólares, el cual ayudará a obtener un producto de alta calidad y dar una rentabilidad positiva al negocio.

La inversión en muebles y equipos de oficina para el proyecto es de USD 6.600 dólares. Los gastos administrativos anuales son de USD 22.560 dólares. Es importante mencionar que se contará con un capital de trabajo que permitirá asegurar el inicio de las operaciones de la empresa.

### 9.2 CAPITALIZACIÓN

La empresa cuenta con tres accionistas, las mismas que aportan en cantidades iguales para emprender el negocio. Antes de proceder al reparto de beneficios es requisito legal aplicar a la Reserva Legal el equivalente al 10 por ciento del beneficio, hasta que la Reserva alcance el 20 por ciento del capital social. Solo se pueden repartir dividendos con cargo a beneficios si el valor del patrimonio

neto contable no es, a consecuencia del reparto, inferior al capital social. Cada una de los accionistas deberá tener una repartición de dividendos igualitarios.

### **9.3 RETORNO PARA EL INVERSIONISTA**

El porcentaje de ganancia sobre el capital invertido por parte de los accionistas en este proyecto es alto, por lo que el flujo de caja disponible se puede reutilizar para futuras inversiones, ya que la inversión se recupera a los dos años.

## **10 CAPÍTULO X. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **10.1 CONCLUSIONES**

- Ofertar al mercado café de altura orgánico es una propuesta viable y rentable, pues el mercado demanda una alternativa sana en consumo de café. Existe en el mercado un grupo de consumidores que buscan consumir calidad de producto lo que justifica integrar dentro del proceso “el lavado” del grano de café que brinda atributos especiales a la taza: aroma perdurable, sabor concentrado y textura achocolatada.
- Existe suficiente mercado que demanda este tipo de producto en la ciudad de Quito. La proyección de ingresos está dada a base de la capacidad de producción de la planta, ya que se justifica por la creciente demanda de café y el tamaño total del mercado.
- Las estrategias de marketing plantean una alternativa de ingreso al mercado que asegura implementar planes de acción tanto en canales como para el consumidor final. Todas las tácticas irán dirigidas básicamente a la captación de canales de venta y a persuadir y fidelizar a los consumidores de café en cada punto de venta especializado.
- Por todas las razones anteriormente mencionadas, se concluye que el proyecto es viable económicamente, ya que el rendimiento de la planta de procesamiento es relativamente alto frente a la inversión, así como la demanda creciente del producto, por lo tanto se realizará la inversión total incluyendo el préstamo bancario para iniciar el negocio.

### **10.2 RECOMENDACIONES**

- Motivar a los pequeños productores para que desarrollen procesos orgánicos para la obtención de café arábigo.

- Controlar, mediante convenios mancomunados, la manera de siembra y cosecha del café y evitar el uso de café inmaduro en el proceso, ya que podría dañar significativamente el producto que está destinado al consumidor final.
- Abastecer de materia prima determinados meses del año para evitar rupturas de *stocks* que puedan dejar en mal predicamento a la compañía.

## REFERENCIAS

### Libros:

- Aaker, D. (2004). Investigación de Mercados. Mexico: Limusa Noriega. Grupos Focales.
- Allen, K. (2009). Launching New Ventures. Boston: Houghton Mifflin.
- Bateman, T., & Snell, S. (2009). Administración. México: McGraw Hill.
- Fred, D. (2003). La Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE). En Fred, D. (2003). Administración Estratégica, México: Pearson Educación.
- Fred, D. (2003). La Matriz de las Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas (FODA). México: Pearson Educación.
- Fred, D. (2003). La Matriz Interna y Externa. México: Pearson Educación.
- Kotler, P. (2003). Fundamentos de Marketing. México: Pearson Educación.
- Larraín B, & Sachs, D. (2007). Macroeconomía (p. 438). México: Pearson. Inversión.
- Larrín, F. (2007). Producto Interno Bruto. En F. Larraín B, & D. Sachs, Macroeconomía (p. 24). México: Pearson.
- Malhotra, N. (2004). Entrevista con Expertos. Investigación de Mercados. Mexico: Pearson.
- Malhotra, N. (2004). Investigación Cualitativa. En M. Naresh K, Investigación de Mercados (p. 137). México: Pearson.
- Malhotra, N. (2004). Investigación Cuantitativa. Investigación de Mercados (p. 137). México: Pearson.
- Malhotra, N. (2004). Investigación de Mercados. Mexico: Pearson Educación.
- Malhotra, N. (2004). Entrevista con expertos. Mexico: Pearson.

- Mullins, W. (2005). Expansión por aumento de la penetración de mercados de productos actuales. México: McGraw-Hill.
- Mullins, W. (2005). Penetración del Mercado Masivo. México: McGraw Hill.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). Administración. México: Pearson.
- Saá, J. (2010). Sondeo de Uso de Marcas de Café. (S. School, Entrevistador)
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2004). Fundamentos de Marketing. México: McGrawHill.

#### **Documentos de Internet:**

- Agronegocios y Tecnología. (14 de Julio de 2010). Recuperado el 18 de Diciembre de 2011, de <http://agrytec.com/agricola/index.php?option>
- America Economía. (5 de Julio de 2011). Recuperado el 2011, de <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas>
- Argenpress. (29 de Octubre de 2008). Recuperado el 15 de Noviembre de 2011, de <http://www.argenpress.info/2008/10/ecuador-las-reservas-monetarias-llegan.html>
- Asociación Nacional de Exportadores de Café. (18 de Agosto de 2011). Recuperado el 24 de Octubre de 2011, de <http://www.anecafe.org.ec/wp-content/uploads/2011/04/Acumulado-por-Pais-de-Destino-201110.pdf>
- Asociación Nacional de Exportadores de Café. (Marzo de 2012). Recuperado el 2 de Marzo de 2012, de <http://www.anecafe.org.ec/wp-content/uploads/2012/03/ACUMULADO-EXPORTADOR-AÑO-20122.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (Noviembre de 2011). Recuperado el 13 de Noviembre de 2011, de <http://www.bce.fin.ec/docs.php?path>
- Banco Central del Ecuador. (Septiembre de 2011). Recuperado el 8 de Noviembre de 2011, de <http://www.bce.fin.ec/documentos>
- Cafeterías Café. (2011). Recuperado el 20 de Diciembre de 2011, de <http://www.cafeteriascafe.com>

- Cocina y Comida Sana. (29 de Marzo de 2009). Recuperado el 20 de Noviembre de 2011, de <http://www.cocinaycomidasana.com/varios>
- Consejo Cafetalero Nacional. (25 de 10 de 2011). Recuperado el 25 de 10 de 2011, de <http://www.cofenac.org/wp-content/uploads>
- Consejo Nacional Cafetalero. (31 de Enero de 2011). Recuperado el 3 de Noviembre de 2011, de <http://www.cofenac.org/wp-content/uploads>
- Coronel Jones, C. (2011). Derecho a la Libre Negociación de las Acciones. Revista Jurídica, 141.
- Corte Nacional. (2012). Recuperado el 25 de Marzo de 2012, de [http://www.cortenacional.gob.ec/cn/wwwcn/pdf/leyes/codigo\\_trabajo.pdf](http://www.cortenacional.gob.ec/cn/wwwcn/pdf/leyes/codigo_trabajo.pdf)
- Diario El Hoy. (15 de Enero de 2011). Recuperado el 15 de Noviembre de 2011, de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/desempleo-5-en-2010-453164.html>
- Diario El Hoy. (8 de Octubre de 2009). Recuperado el 12 de Noviembre de 2011, de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/cifras-indican-que-ecuador-esta-en-recesion-economica-2-371950.html>
- Diario El Universo. (17 de Septiembre de 2007). Recuperado el 17 de Noviembre de 2011, de <http://www.eluniverso.com/2007/09/17>
- Diario El Universo. (23 de Junio de 2011). Recuperado el 20 de Noviembre de 2011, de <http://www.eluniverso.com/2011/06/23/1/1528>
- Diario El Universo. (6 de Septiembre de 2011). Recuperado el 14 de Noviembre de 2011, de <http://www.eluniverso.com/2011/09/06/1/1356>
- Ecuador Inmediato. (31 de Marzo de 2010). Recuperado el 24 de Octubre de 2011, de <http://www.ecuadorinmediato.com/index.php>
- Ecuamundo Enterprises & Services. (2010). Recuperado el 28 de Marzo de 2012, de <http://ecuamundo.org/id24.html>
- Ecuavisa. (4 de Julio de 2011). Recuperado el 15 de Noviembre de 2011, de <http://www2.ecuavisa.com/noticias-nacionales/39320-ecuador-registra-una-inflacion-del-44-en-julio-de-2011.html>
- Educación en Valores. (Septiembre de 2011). Recuperado el 16 de Noviembre de 2011, de <http://www.educacionenvalores.org/spip.php>

- El Hoy. (3 de Noviembre de 2008). Recuperado el 8 de Marzo de 2012, de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/fidelizacion-beneficia-a-1>
- Estrategia Magazine. (17 de Febrero de 2011). Recuperado el 7 de Noviembre de 2011, de <http://www.estrategiamagazine.com>
- Google Earth. (2012). Recuperado el 20 de 3 de 2012, de [http://www.google.com/intl/es/earth/index.html#utm\\_campaign=es&utm\\_medium=ha&utm\\_source=es-ha-sk-eargen&utm\\_term=google%20earth](http://www.google.com/intl/es/earth/index.html#utm_campaign=es&utm_medium=ha&utm_source=es-ha-sk-eargen&utm_term=google%20earth)
- Google Maps. (2012). Recuperado el 20 de Marzo de 2012, de <http://maps.google.com.ec/maps?hl=es&tab=wl>
- Google. (2012). Recuperado el 5 de 2 de 2012, de [http://www.google.com.ec/imgres?imgurl=http://www.dcc.uchile.cl/~raparade/clases/cc42a/auxER\\_ModRel/fig4\\_25.jpg&imgrefurl=http://mecanografia-contabilidad.bligoo.it/la-orden-de-compra&h=302&w=301&sz=13](http://www.google.com.ec/imgres?imgurl=http://www.dcc.uchile.cl/~raparade/clases/cc42a/auxER_ModRel/fig4_25.jpg&imgrefurl=http://mecanografia-contabilidad.bligoo.it/la-orden-de-compra&h=302&w=301&sz=13)
- Google. (2012). [www.google.com.ec](http://www.google.com.ec). Recuperado el 5 de 2 de 2012, de <http://www.google.com.ec/imgres?imgurl>
- Google. (2012). [www.google.com.ec](http://www.google.com.ec). Recuperado el 5 de 2 de 2012, de <http://www.google.com.ec/imgres?q=despergaminadora&um=1&hl>
- Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual. (2011). Recuperado el 10 de Enero de 2012, de <http://www.iepi.gob.ec/module-contenido-viewpub-tid-3-pid-32.html>
- Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual. (2012). Recuperado el 21 de Marzo de 2012, de <http://www.iepi.gob.ec/module-contenido-viewpub-tid-3-pid-32.html>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (02 de 07 de 2011). Recuperado el 20 de 10 de 2011, de <http://iinei.inei.gob.pe/iinei/siscodes>
- Juan Valdez. (2011). Recuperado el 17 de Diciembre de 2011, de [http://www.juanvaldezcafe.com/index.php/products/show\\_home\\_product/127/7](http://www.juanvaldezcafe.com/index.php/products/show_home_product/127/7)
- Mercado Libre. (Marzo de 2012). Recuperado el Abril de 2012, de [http://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-400445651-basurero-cuadrado-de-escriptorio-\\_JM](http://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-400445651-basurero-cuadrado-de-escriptorio-_JM)

- Mercado Libre. (Marzo de 2012). Recuperado el Marzo de 2012, de [http://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-400394530-router-wireless-n-linksys-de-cisco-wrt120n-150mbps-red-wifi-\\_JM](http://articulo.mercadolibre.com.ec/MEC-400394530-router-wireless-n-linksys-de-cisco-wrt120n-150mbps-red-wifi-_JM)
- Ministerio de Relaciones Laborales. (2011). Recuperado el 15 de Enero de 2012, de <http://www.mrl.gob.ec/#>
- Ministerio de Relaciones Laborales. (2011). Recuperado el 20 de Noviembre de 2011, de <http://www.mintrab.gov.ec/index.php?option>
- Mundo del Café. (20 de Diciembre de 2009). [www.mundodelcafe.com](http://www.mundodelcafe.com). Recuperado el 26 de Octubre de 2011, de Mis Finanzas en Línea: <http://www.mundodelcafe.com/recortes%20de%20prensa.htm>
- Pérez, I. (22 de Marzo de 2012). Requisitos para la Obtención del Registro Sanitario. Quito.
- Pérez, I. (27 de Diciembre de 2011). Requisitos para la obtención del Registro Sanitario. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Prospective. (2012). Recuperado el 5 de Marzo de 2012, de <http://es.scribd.com/doc/54169070/MATRICES-DE-EVALUACION-EFI>
- Revista Ecos Ecuador. (Abril de 2011). [www.ecosecuador.com](http://www.ecosecuador.com). Recuperado el 15 de Noviembre de 2011, de <http://www.ecosecuador.com/2011/04/desempleo-en-ecuador-cae-al-70>
- Revista Jurídica. (2012). Recuperado el 28 de Marzo de 2012, de [http://www.revistajuridicaonline.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=375&Itemid=27](http://www.revistajuridicaonline.com/index.php?option=com_content&task=view&id=375&Itemid=27).
- Superintendencia de Compañías. (2011). Recuperado el 3 de Diciembre de 2011, de <http://www.supercias.gov.ec/Documentacion>
- Transfer Pricing Advisors. (2012). Recuperado el 25 de Marzo de 2012, de <http://www.tpa.ec/articulos/art6>

### **Entrevistas:**

- Vega, S. (10 de Diciembre de 2011). Generalidades del Café. (Segovia, Entrevistador)

## GLOSARIO

**Brand equity:** es el método que proporciona el cálculo del valor de la marca y de la empresa.

**Café blend:** es la mezcla entre diferentes tipos y clases de café para obtener diferentes combinaciones de aroma, sabor y textura.

**Client Share:** es un indicador que proporciona el porcentaje captado de clientes de una empresa comparado con el número total de clientes del mercado.

**Delicatessen:** se conoce como a aquellos comercios de alimentos o artículos varios.

**Join venture:** es un tipo de acuerdo comercial de colaboración o inversión conjunta dado por dos o más socios en un tiempo determinado.

**Mailing:** es la acción de marketing directo que consiste en el envío de información o publicidad por medio de correo electrónico.

**Motion:** es una táctica comercial para promocionar el producto o la marca por medios digitales.

**Mucilago de café:** es la sustancia vegetal de aspecto viscoso que contiene la semilla después de clasificada.

**Outsourcing:** es la tercerización de servicios de otra empresa para cubrir la necesidad laboral de la compañía.

**Price index:** se utiliza en aspectos microeconómicos como un indicador de precios del producto en el mercado.

**Push:** es la estrategia que guía los esfuerzos de comunicación y promoción sobre los puntos de venta o intermediarios.

**Re-buy:** otorgamiento de notas de crédito para próximas compras.

**Retails:** son todos los comercios cuya actividad principal es la venta al detalle.

# ANEXOS

## **ANEXO 1.1**

### **Ley especial del sector cafetalero**

**Art 1.** Declárese de interés público y de prioridad nacional el proceso de producción, elaboración, mercado y exportación de café para todos los fines contemplados en ésta y otras leyes, así como en los respectivos convenios internacionales.

**Art 2.** Créase el consejo cafetalero nacional (COFENAC), con sede en la ciudad de Manta, como una persona jurídica de derecho privado, con finalidad social y pública, encargada de organizar y dirigir la política cafetalera del país.

#### **Art 5. Son atribuciones del consejo superior:**

- a. Definir la política cafetalera nacional.
- b. Expedir el reglamento orgánico funcional interno.
- c. Organizar y definir la política general de la entidad.
- d. Nombrar y remover al director ejecutivo de la entidad.
- e. Integrar la división técnica del consejo.
- f. Contratar la respectiva auditoría.
- g. Aprobar el presupuesto el programa de inversiones y plan de desarrollo de la entidad que deben ser presentados por el director ejecutivo.
- h. Designar delegados para que concurren a los eventos internaciones relacionados con el comercio externo del café y otras actividades afines.

- i. Promover y apoyar los programas y proyectos que contribuyan al desarrollo, fortalecimiento y defensa de la actividad cafetalera así como el equilibrio social y económico de la población radicada en zonas cafetaleras.
- j. Asegurar que el mercado cafetalero se desarrolle en un marco de competitividad y eficiencia, eliminando o solicitando la eliminación de cualquier restricción que impida dicho desarrollo.
- k. Formular políticas de crédito a los caficultores a ser canalizados a través de los bancos privados estatales y sociedades financieras privadas en las condiciones recomendadas por el consejo.
- l. Las demás que les atribuyan las leyes, los reglamentos y los convenios internacionales.
- m. Proponer el desarrollo de los cultivos en aquellas zonas donde el estado ha realizado inversiones e investigaciones tendientes a mejorar o expandir el cultivo del café
- n. Sesionar en forma obligatoria por lo menos una vez cada trimestre.

**Art 8.** Para el cumplimiento de su objetivo, el consejo cafetalero nacional contará con los siguientes recursos:

- a. Las asignaciones que reciba del presupuesto general del estado.
- b. Una contribución agrícola cafetalera del 2 por ciento sobre el valor FOB de café en grano, tostado en grano y tostado molido que se exporte por cada unidad de 100 libras.

De la contribución agrícola cafetalera establecida, se deducirá el 25 por ciento cuando la exportación la realice directamente una cooperativa de agricultores

cafetaleros o las respectivas uniones o su federación nacional de cooperativas cafetaleras del Ecuador (FENACAFE). Las cooperativas y uniones deberán estar jurídicamente constituidas.

Estos recursos se distribuirán de la siguiente manera:

- El 10 por ciento de la contribución agrícola cafetalera se destinará exclusivamente para ejecutar programas de investigación cafetalera.
- El 80 por ciento de la contribución agrícola cafetalera se destinará para la concesión de créditos a los caficultores para la renovación, rehabilitación, mantenimiento e infraestructura en los cultivos de café a través del sistema financiero nacional, además de actividades realizadas a la promoción de exportación.
- Los créditos para renovación, rehabilitación, mantenimiento e infraestructura en los cultivos de café se concederán a una tasa de interés preferencial equivalente al 50 por ciento de la tasa de interés normal establecida por la autoridad monetaria.
- Cuando el crédito sea solicitado por un caficultor, afiliado a una cooperativa legalmente constituida tendrá un descuento del 25 por ciento del interés referencial señalado en el inciso anterior.
- Los créditos por renovación, rehabilitación e infraestructura se otorgarán a seis años plazo, incluido los tres años de gracia.
- Los créditos que no han podido ser cancelados por pérdidas originadas por la baja de precios, daños por efectos de plagas y enfermedades u otro factor nacional serán consolidados por el banco acreedor hasta un plazo de 6 años y la misma tasa de interés preferencial prevista en esta ley.

- Hasta el máximo del 10 por ciento de la contribución agrícola cafetalera se destinará para administración. Los excedentes de este último pasaran a constituir un fondo especial administrado por el consejo superior.
- Los valores de la contribución agrícola cafetalera obligatoria serán pagados por el exportador en el Banco Central del Ecuador en el momento de obtener el formulario de exportación debidamente aprobado.
- Toda empresa que labore con más de 15 trabajadores, estará en la obligación de conformar un Comité; y cuando esté conformada por más de 100 trabajadores se debe conformar una Unidad de Seguridad y Salud en el Trabajo. Para aquellas empresas con menos de 11 trabajadores deberá designar un delegado de seguridad (Ministerio de Relaciones Laborales, 2011).
- Estos comités o unidades de Seguridad deben estar integradas por tres representantes de los trabajadores designados por la asamblea y tres delegados de la empresa con sus respectivos suplentes. Mencionado comité debe también estar inscrito, tanto en el Ministerio de Relaciones Laborales como en Riesgos de trabajo del IESS. Toda empresa tiene un período de seis meses para aprobar los Comités de Seguridad y Salud, caso contrario se procede a la suspensión del Seguro Social a todos los trabajadores (Ministerio de Relaciones Laborales, 2011).
- Toda empresa deberá realizar una matriz de riesgo para detectar los riesgos que existen en la empresa y proponer la adopción de las medidas de seguridad y salud para prevenir los riesgos que puedan causar accidentes laborales (Ministerio de Relaciones Laborales, 2011).
- Toda empresa está obligada a afiliarse al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social a los trabajadores en relación de dependencia, caso contrario se considera delito (Ministerio de Relaciones Laborales, 2011).

- El porcentaje de participación del trabajador en utilidades de la empresa, divididas para doce. En caso de que el trabajador haya laborado por un período menor a un año, el cálculo será proporcional al tiempo de trabajo (Ministerio de Relaciones Laborales, 2011).
- Para los trabajadores que ganan el salario mínimo y que tienen derecho a fondos de reserva, la brecha actual para alcanzar el salario digno es de USD 36 dólares. Para aquellos que no reciben fondos de reserva (14 por ciento de los trabajadores afiliados) la brecha sería de USD 56 dólares. Esos valores deberán ser cubiertos por un fondo que será creado con las utilidades de cada empresa (Ministerio de Relaciones Laborales, 2011).

## **ANEXO 1.2**

### **Estructura legal de la empresa**

#### **DISPOSICIONES GENERALES**

Las disposiciones generales se manejan en base a los siguientes artículos:

Art. 92.- La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura. Si se utilizare una denominación objetiva será una que no pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y los que sirven para determinar una clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar.

Si no se hubiere cumplido con las disposiciones de esta Ley para la constitución de la compañía, las personas naturales o jurídicas no podrán usar en anuncios, membretes de cartas, circulantes, prospectos u otros documentos, un nombre, expresión o sigla que indiquen o sugieran que se trata de una compañía de responsabilidad limitada. Los que contravinieren a lo dispuesto en el inciso anterior, serán sancionados con arreglo a lo prescrito en el Art. 445.

La multa tendrá el destino indicado en tal precepto legal. Impuesta la sanción, el Superintendente de Compañías notificará al Ministerio de Finanzas para la recaudación correspondiente. En esta compañía el capital estará representado por participaciones que podrán transferirse de acuerdo con lo que dispone el Art. No. 113 (Superintendencia de Compañías, 2011).

## **DERECHOS DE LOS SOCIOS**

La Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada no detalla los derechos que la participación otorga al titular, pero de acuerdo a la práctica societaria son las que describiremos a continuación.

### **Derechos patrimoniales**

- El derecho a participar en el reparto de las ganancias, mediante la distribución de dividendos a los socios.
- El derecho a participar en la cuota del patrimonio fija, la liquidación correspondiente a cada socio será proporcional a su participación en el capital social.
- Derecho a asumir con preferencia un número de participaciones sociales, que son proporcionales al valor nominal de las que posea, en el caso de aumento de capital social.

### **Derechos políticos o administrativos**

- Todos los socios tienen derecho de asistencia a la Junta General independientemente del número de participaciones que tengan.
- La representación de cualquiera de los socios es susceptible de ser delegada a favor de otro socio, familiar o apoderado.

### **Derecho de información**

- De acuerdo a la ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada, el socio posee un derecho de información similar al accionista en la sociedad anónima.

- Cada participación concede al socio el derecho a emitir un voto de tal forma que puede establecerse en los estatutos que el número de votos se fije en proporción al capital social

## **OBLIGACIONES DE LOS SOCIOS**

### **Deber de aportación**

- El deber más importante del socio es el de aportar, las que se debe dar cuando se produzca la constitución de una empresa de sociedad limitada, en la que se detallarán las participaciones que el socio percibe a cambio.

### **Deber de fidelidad**

- Se basa en efectuar las prestaciones accesorias que se establecen obligatorias o no, para todos o parte de los socios. Este deber existirá únicamente si así lo recogen los estatutos.

## ANEXO 1.3

### Indicadores para la toma de decisiones

#### Razones de liquidez

- **Razón de solvencia:** grado de cumplimiento de las obligaciones de la empresa a corto plazo.

$$x = \frac{\text{Activos circulantes}}{\text{Pasivos circulantes}}$$

#### Razones de apalancamiento

- **Razón de cobertura:** grado en que las ganancias de la empresa cubren sus costos de interés anuales.

$$x = \frac{\text{Utilidades antes de interés e impuestos}}{\text{Intereses totales}}$$

- **Razón pasivo a largo plazo-capital:** indica el balance entre el pasivo y el capital contable en la estructura que involucre forma el capital de una empresa.

$$x = \frac{\text{Pasivo a largo plazo}}{\text{Total del capital contable de los accionistas}}$$

#### Razones de actividad

- **Rotaciones de inventario:** determina el grado de rotación de producto frente al valor representativo de la industria.

$$x = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario de productos terminados}}$$

- **Rotación de activos fijos:** productividad en las ventas por la utilización de la planta y el equipo.

$$x = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos fijos}}$$

- **Período de cobro promedio:** muestra la duración de tiempo promedio que una empresa requiere para cobrar las ventas.

$$x = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas a crédito} \frac{365}{}}$$

### Razones de rentabilidad

- **Margen bruto de utilidades:** el margen total disponible para cubrir los gastos operativos y rendir una utilidad.

$$x = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de ventas}}{\text{Ventas}}$$

- **Rendimiento sobre los activos totales:** utilidades después de impuestos por dólar de activos; más conocida como rendimiento sobre la inversión.

$$x = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos totales}}$$

### Razones de crecimiento

- **Ventas:** tasa de crecimiento de la empresa expresada por sus ventas.
- **Utilidad neta:** tasa de crecimiento de la empresa por sus utilidades.

- **Utilidad por acción:** tasa de crecimiento de la empresa expresado por las UPA.
- **Dividendos por acción:** tasa de crecimiento de la empresa considerando sus dividendos por acción.

Nota: todos estos indicadores son aplicables para una serie de decisiones, sin embargo, es importante mencionar que para tomar la decisión de desarrollo de productos se debe dar uso de dichos medidores para ejecutar la estrategia con un criterio claro y disminuir el riesgo al fracaso.

## ANEXO 1.4

### Matriz EFI

FACTORES INTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
Proyecto cuenta con socio estratégico: finca la Loma del Blanco productora de café arábigo como principal socio estratégico del proyecto. Posee tres hectáreas de terreno sembradas y diez hectáreas en crecimiento de café	0,35	4	1,4
<b>DEBILIDADES</b>			
Toma de decisiones: los gerentes no poseen un sistema de información para la toma de decisiones.	0,05	2	0,1
Carencias: falta de registro sanitario	0,2	1	0,2
Posición: marca con un bajo nivel de recordación y nulo posicionamiento	0,15	1	0,15
Operaciones: falta de conocimiento de la operación del mercado.	0,15	1	0,15
Líneas de producto: poca variedad de preparados de café frente a los de la competencia	0,09	2	0,18
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,18</b>

## ANEXO 1.5

### Matriz EFE

FACTORES EXTERNO CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<b>OPORTUNIDAD</b>			
Incremento de la demanda: aumento del PIB por aumento de la inversión, consumo de los hogares y las exportaciones.	0,08	2	0,16
Crecimiento del mercado: tendencia al crecimiento de consumo de café mediante la oferta de café de alta calidad (filtrado).	0,1	4	0,4
Incentivos del gobierno: exoneración del impuesto a la renta para empresas que aplican procesos verdes (código de la producción).	0,08	3	0,24
Nivel de educación: contar con personal más capacitados para las diferentes exigencias que demanda una empresa mediante la facilidad de acceso a la educación que pretende fomentar profesionales más competitivos.	0,03	2	0,06
Financiamiento: financiamiento del proyecto con tasas de interés que van del 8,17 por ciento al 11,9 por ciento.	0,1	2	0,2
Competidores: en el mercado existen apenas cuatro empresas procesadoras de café lavado- Gourmet	0,1	4	0,4
<b>AMENAZAS</b>			
Vulnerabilidad: sector vulnerable por la falta de políticas económicas a largo plazo.	0,04	1	0,04
Inestabilidad de precios: incremento constante del precio de café pilado, dado por las exportaciones a Colombia.	0,15	2	0,3
Tecnología: los productores ecuatorianos aún mantienen sistemas artesanales de cultivo.	0,06	2	0,12
Inflación: inflación provocada por la división de alimentos y bebidas alcohólicas. Tecnología apropiada nula en nuestro país.	0,06	2	0,12
Hábito y costumbres: aún la mayoría de personas prefieren café soluble por la facilidad de preparación.	0,10	1	0,1
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,34</b>

## ANEXO 2.1

### Modelo encuesta



### ENCUESTA CONCLUYENTE DE UNA EMPRESA QUE SE DEDICARÁ A LA INDUSTRIALIZACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CAFÉ MOLIDO PARA FILTRAR EN LA CIUDAD DE QUITO

Somos estudiantes de la Universidad de las Américas, estamos realizando una investigación de mercado sobre el consumo de café molido para filtrar, por lo que es importante que responda con sinceridad a todas las preguntas. La confidencialidad de la información es de responsabilidad y uso exclusivo de los autores.

El cuadro de mando incluye:

<b>Nombre:</b> _____	<b>No. Encuesta:</b> _____
<b>Teléfono:</b> _____	<b>E-mail:</b> _____
<b>Hora inicio:</b> __:__	<b>Hora fin:</b> __:__
<b>Edad:</b> _____	<b>Género:</b> <b>Masculino</b> ____ <b>Femenino</b> ____

El uso de este cuadro tiene como propósito identificar al encuestado con su respectiva información, la misma que será utilizada en lo posterior para armar un directorio de posibles clientes.

**Filtro:**

### **¿Usted consume café?**

El propósito de utilizar el filtro es identificar a las personas consumidoras de café para evitar sesgar a esta investigación de mercados con personas no consumidoras de café.

#### **1 ¿Qué tipo de café consume?**

Determinar los gustos y preferencias del mercado objetivo referente al tipo de café. Del café soluble con el café filtrado.

#### **2 ¿Qué tipo de café es el que usted consume? (complemento de la pregunta 1)**

Identificar el motivo por el cual el encuestado consume café soluble o café filtrado. Las variables a analizar en los tipos de café son:

Soluble:

- Economía
- Tiempo
- Facilidad de preparación

**Nota:** según la información levantada en metodología de la investigación se llegó a la conclusión que las variables de estudio en el consumidor de café soluble son las que están descritas para el mercado de consumo doméstico.

Filtrado:

Calidad

Tradición

Aroma

Textura

**Nota:** por experiencia se sabe que el consumidor de café filtrado es una persona conocedora de café, por eso su evaluación se basa en los parámetros antes mencionados.

### **3. ¿Cuántas tazas de café consume usted?**

Determinar el consumo promedio de tazas de café al día en los consumidores de la ciudad de Quito.

**Nota:** información levantada con especificaciones de tazas de 8 onzas.

### **4. ¿Con qué frecuencia realiza la compra de su café?**

Nos proporciona el tiempo promedio de recompra de café. Utilizando como referencia un empaque estándar de 400 gramos.

Los parámetros de tiempo a utilizar son:

- Cada semana
- Dos veces por semana
- Cada quince días
- Una vez por mes
- Cada mes y medio
- Casi nunca

**5. Califique en orden de importancia lo que más valora en cuanto a atributos de un café de altura: en una escala del 1 al 10, siendo 1 de gran importancia, 5 mediana importancia, 10 menor importancia.**

Determinar los principales atributos que los consumidores buscan en esta bebida; saber por qué prefiere una marca de café.

**6 Usted prefiere consumir café en:**

Determinar dónde el consumidor de café, prefiere tomar una taza de café de acuerdo a sus gustos y preferencias.

**7 Con la respuesta de la parte anterior, usted consume en ese lugar por un aspecto:**

- Social
- Comodidad
- Negocios
- Costumbre
- Estatus
- Ambiente

Esta pregunta nos proporciona la relación de motivo con el lugar de consumo.

**8 ¿Dónde preferiría adquirir el producto?**

Nos proporciona los canales más eficientes para poder llegar al consumidor final.

Entre las mejores opciones de distribución del producto que consideraron por los autores están:

- Supermercados
- Cafeterías
- Panaderías
- Tiendas especializadas

### **9 Al mes aproximadamente, ¿Cuánto destina en café?**

Esto nos proporciona información para determinar el umbral de precios del consumidor al momento de adquirir café. Utilizando como referencia un empaque de 400 gramos.

### **10 ¿Considera que el café es una bebida dañina para la salud?**

Conocer cuáles son los factores negativos que podrían incidir en el abandono de consumo del café por parte de los consumidores.

### **11 ¿Conoce el beneficio en su salud de consumir café filtrado?**

Conocer cuáles son los factores positivos por parte del consumidor hacia el café. Esto nos proporcionará la información para el diseño de estrategias y tácticas que incrementaría el consumo de café de la marca.

### **12 ¿Cuáles de las siguientes marcas de café prefiere usted?**

Identificar cuál es la marca que el consumidor de café filtrado prefiere. Tomando como referencia las seis principales marcas que en la ciudad de Quito se distribuyen:

Café Vélez

Café Galleti

Café Minerva

Café Gardella

Café Noción

Café Juan Valdez

Otras marcas de café

**13 ¿Cambiaría usted su marca de café?**

Suministra el nivel de fidelidad del consumidor hacia su marca preferida.

## ANEXO 2.2

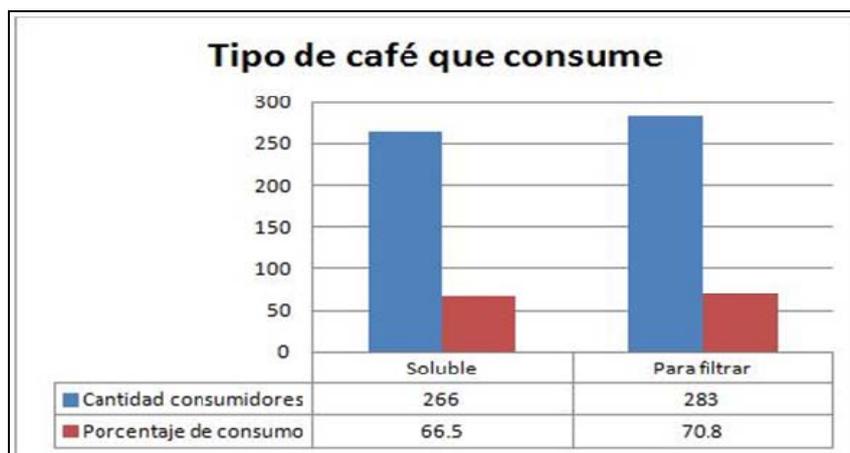
### Resultado de las encuestas

**FILTRO. Consume usted café.**

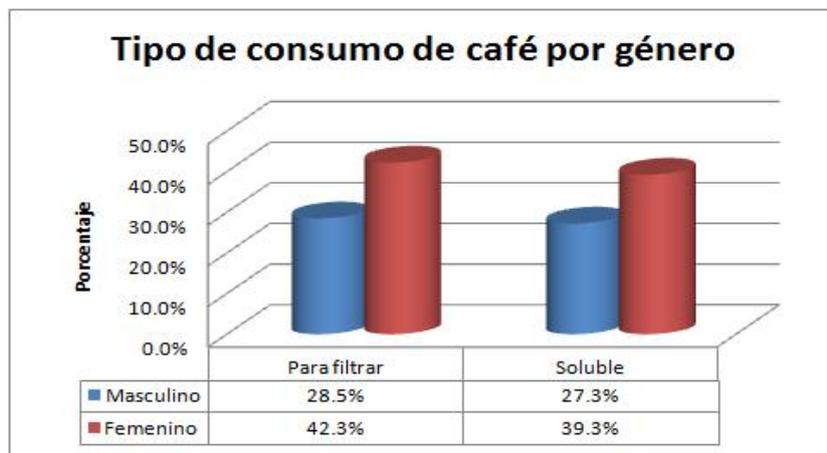


El 92 por ciento del mercado consume entre café soluble y filtrado, lo que deja muy claro la importancia que tiene esta bebida para la dieta diaria las personas. El mercado de café es amplio en cuanto al consumo, lo que abre la posibilidad de tener un nicho de consumidores atractivos para la empresa.

**Pregunta 1. ¿Qué tipo de café consume?**



Los consumidores de café en Quito, por lo general consumen los dos tipos de producto que existen: el soluble y el filtrado. Sin embargo, muestra una fuerte preferencia de consumo el café filtrado respaldado por un 71 por ciento de las personas encuestadas. El café soluble tiende a ser el segundo más consumido en el mercado con el 67 por ciento, lo que demuestra la gran acogida que existe en el mercado por ambos productos.



Los datos de cruce de variable, por tipo de género, se dieron por reposición de la muestra, como se puede observar en el gráfico anterior. El 42,3 por ciento comprende al género femenino y el 28,5 por ciento al género masculino. También se puede observar que la diferencia de consumo del café soluble con el café filtrado en lo que respecta al género femenino es del 3 por ciento y en el género masculino es de un 1,3 por ciento, por lo que la brecha en el tipo de consumo es casi similar.

**Pregunta 2. ¿Qué tipo de café es el que usted consume? (Motivos de consumo)**



Los motivos de consumo de café filtrado están dados por tres factores importantes para los consumidores de este tipo de café. En primer lugar la preparación con un 53 por ciento, siendo clientes que no les interesa el sabor; para el 41,3 por ciento es el tiempo del que disponen para esta bebida; y como último factor a considerar es la economía con un 25,8 por ciento.



El mercado de café muestra preferencia por el consumo de café filtrado. El 45,5 por ciento de los encuestados manifestaron que el factor que les motiva a consumir este producto es el sabor, seguido del aroma con un 36,8 por ciento,

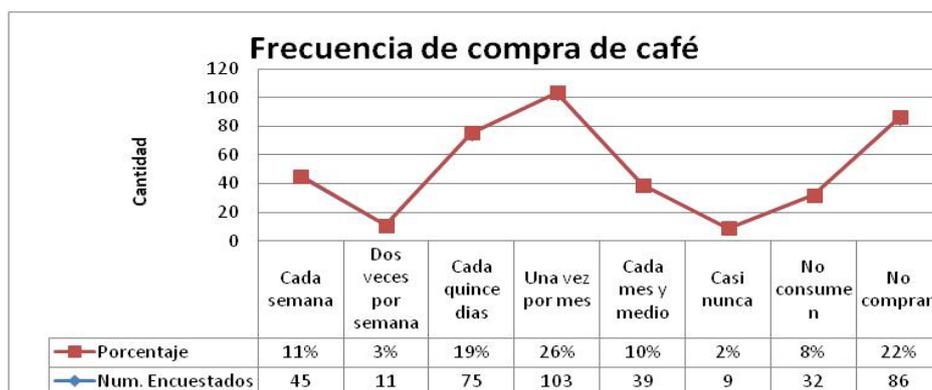
otro factor importante tradición con un 20,3 por ciento. Todos estos factores se logran dependiendo del grado de tuestión que se le dé al café orgánico.

**Pregunta 3. ¿Cuántas tazas de café consume usted?**

	MAÑANA	%	TARDE	%	NOCHES	%	SUMATORIA
<b>1 taza</b>	178	45%	110	28%	161	40%	449.7
<b>2 tazas</b>	69	17%	40	10%	20	5%	129.3
<b>3 tazas</b>	21	5%	11	3%	1	0%	33.1
<b>4 tazas</b>	4	1%	3	1%	1	0%	8
<b>5 tazas</b>	1	0%	1	0%	2	1%	4
<b>6 tazas</b>	0	0%	0	0%	0	0%	0
<b>7 tazas</b>	1	0%	0	0%	0	0%	1
<b>Total</b>	274	69%	165	41%	185	46%	<b>625.1</b>

El mayor consumo de café se da en horas de la mañana: el 69 por ciento de las personas prefieren tomar café como desayuno. En la tarde tienden a reducir el consumo de café a un 41 por ciento y en las noches se presenta un pequeño incremento al 46 por ciento.

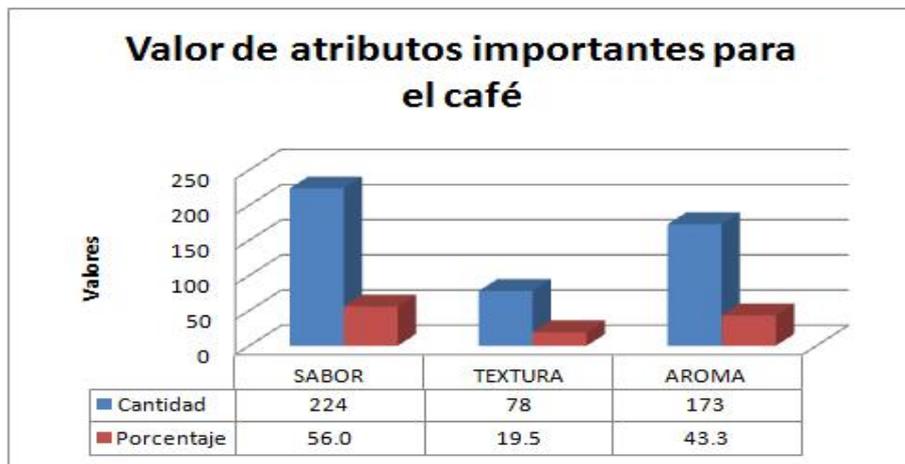
**Pregunta 4. ¿Con qué frecuencia realiza la compra de su café?**



La frecuencia de compra nos permite medir el tiempo promedio que tarda el cliente para realizar una re-compra. En este caso se muestra que la conducta de consumo en tiempo no es similar, pero la proporción en cantidad es

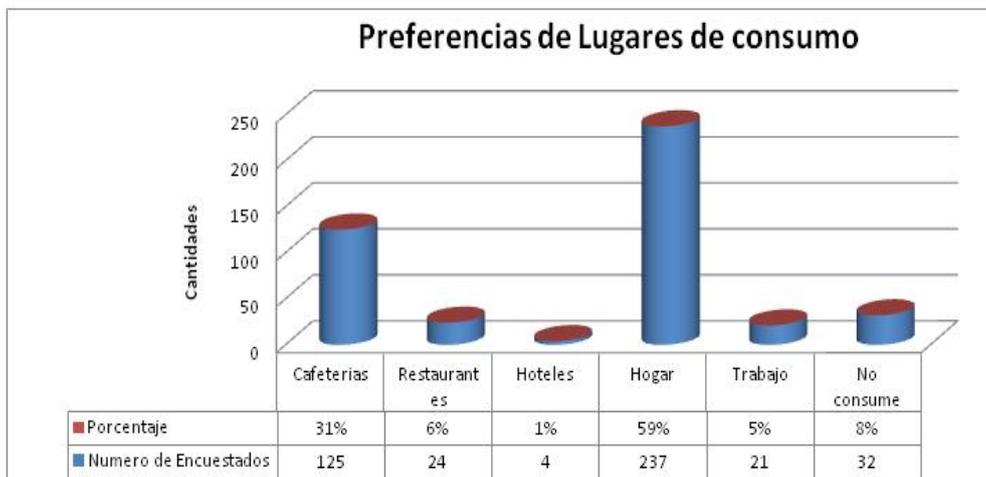
equivalente, es decir, el 26 por ciento realiza sus compras de café junto a otros víveres en un término mensual; el 19 por ciento afirma que la recompra lo hace cada 15 días.

**Pregunta 5. Califique en orden de importancia lo que más valora en cuanto a atributos de un café de altura: en una escala del 1 al 10, siendo 1 de gran importancia, 5 mediana importancia, 10 menor importancia.**



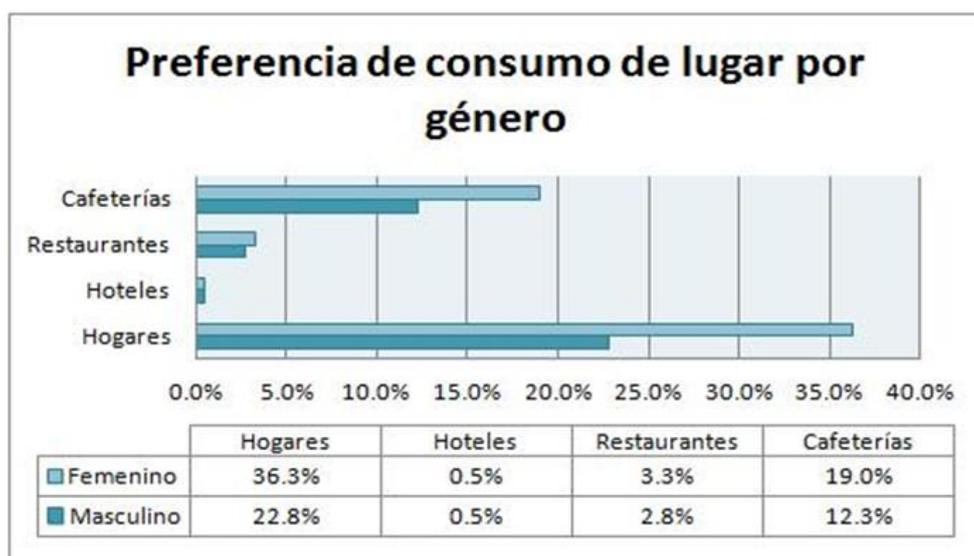
El 56 por ciento de los encuestados considera que el sabor es un atributo muy importante al momento de consumir café, seguido de un 43,3 por ciento de encuestados que valoran el aroma en una taza de café con lo que podemos decir que estos dos factores son fundamentales para los consumidores de esta bebida.

**Pregunta 6. Usted prefiere consumir café en:**



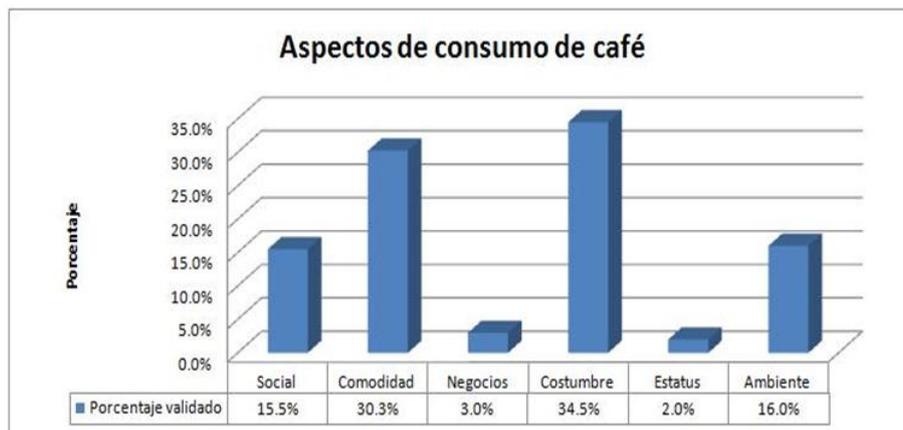
El lugar donde más consumo de café se da es en los hogares con un 59 por ciento de referencia, seguido como lugar preferido las cafeterías con un 31 por ciento.

Este margen da la referencia que el mejor medio de venta es todo aquel canal que los comensales utilizan para proveer de productos alimenticios a sus hogares, entonces es primordial llegar a puntos de venta masivos para llegar directamente al cliente.



Definitivamente, el lugar de consumo preferente de café "hogar", y esta bebida es utilizada como una bebida diaria. El sexo femenino prefiere consumir dicha bebida en los hogares en un 35 por ciento de la muestra; y los hombres gustan tomar esta bebida igualmente en los hogares en un 23 por ciento. Las cafeterías es el segundo lugar preferido por el sexo masculino con el 19 por ciento de preferencia y el sexo femenino con el 12,3 por ciento; así también es importante mencionar que el 5 por ciento total de la muestra, entre hombre y mujeres, prefieren consumir café en su lugar de trabajo.

**Pregunta 7. Con la respuesta de la parte anterior, usted consume en ese lugar por un aspecto**



La mayoría de las personas encuestadas manifestaron que toman café por costumbre como parte de su estilo de vida, en un 34,5 por ciento, el 28 por ciento de consumidores buscan un lugar donde les brinde comodidad para poder deleitarse de un buen café y un 15,5 por ciento de las personas encuestadas ven al café como un medio social que obligatoriamente debe ir acompañado de un buen ambiente según lo manifiesta el 16 por ciento de los encuestados, para compartir con los demás.

**Pregunta 8. ¿Dónde preferiría adquirir el producto?**



El 53 por ciento, de los encuestados prefieren adquirir el producto en supermercados, seguido de las tiendas especializadas que representan el 18 por ciento, del lugar de preferencia.

Esto significaría que los supermercados abastecen de producto aproximadamente a 636.000 personas, cifra aproximada si tomamos en cuenta que la población global de Quito bordea la cifra de 1'800.000 personas.

**Pregunta 9. Al mes aproximadamente, ¿Cuánto destina en café?**



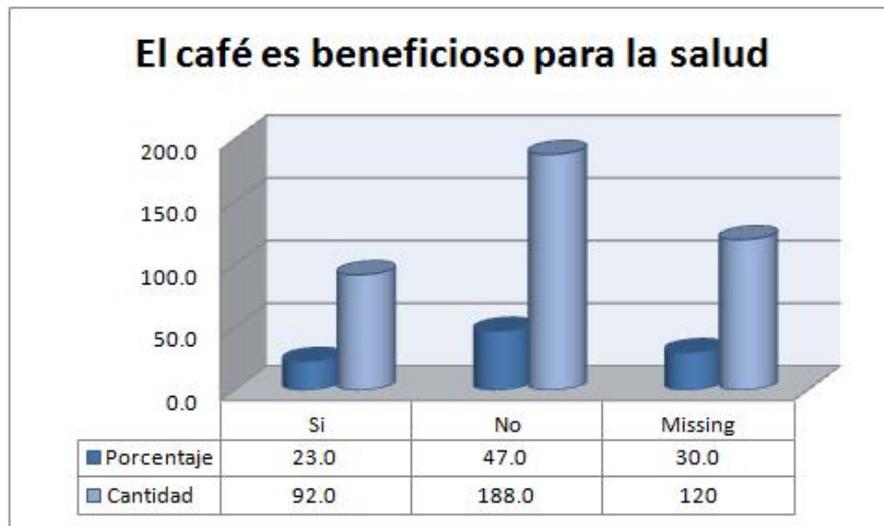
El 37,8 por ciento, de nuestros encuestados está dispuesto a pagar por una funda de 400 gramos entre un precio de USD 5 a 10 dólares, un 17,3 por ciento estaría dispuesto a pagar de USD 11 a 15 dólares y un 10,5 por ciento está dispuesto a pagar de USD 16 a 20 dólares, dependiendo del aroma, textura y la calidad del café.

**Pregunta 10. ¿Considera que el café es una bebida dañina para la salud?**



El 40,3 por ciento, de los encuestados manifestaron que no consideran que el café sea una bebida dañina para la salud, debido a que no existe ningún estudio científico que lo demuestre y el 30 por ciento, de los encuestados considera que el café sí es dañino para la salud porque afecta al sistema nervioso de las personas, causa osteoporosis y mancha los dientes produciendo una capa amarilla en los mismos.

**Pregunta 11. ¿Conoce el beneficio en su salud de consumir café filtrado?**



El 47 por ciento de los encuestados manifiesta no conocer ningún beneficio del café; lo consumen por tradición y por gusto y el 30 por ciento de los encuestados consideran que el café es un antioxidante, aumenta los neurotransmisores del cerebro, con lo que pueden realizar sus actividades diarias de una manera más ágil y eficiente. Y al ser nuestro producto un café que no tiene químicos, lo consideran beneficioso para la salud porque también les ayuda a relajarse.

**Pregunta 12. ¿Cuáles de las siguientes marcas de café usted prefiere?**

<b>TOTAL PREFERENCIA DE CONSUMO DE CAFÉ POR MARCA</b>		
<b>Marcas de Café</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Porcentaje</b>
Café Criollo	3	0.75%
Café Lojano	10	2.5%
Café Supermaxi	2	0.50%
Café Galleti	4	1%
Café Gardella	7	1.75%
Café Honey and Honey	6	1.50%
Café Juan Valdez	151	37.75%
Café Nescafé	28	7%
Café Noción	0	0%
Café Sello Rojo	10	2.5%
Café Sturbucks	4	1%
Café Sweet and Coffe	12	3%
Café Vélez	46	11.5%
Café Zaruma	17	4.25%
Café Minerva	123	30.75%

El orden de los competidores más representativos en cuanto preferencia de consumo por parte de los consumidores se determina que la marca más fuerte es de Juan Valdez con un 37,75 por ciento, seguido de Minerva con un 30,75 por ciento, Café Vélez 11,50 por ciento. Este último con grandes semejanzas al producto que se pretende comercializar bajo la marca de Urku-Café, siendo café Vélez entre las marcas más preferidas según los encuestados.

**Pregunta 13. ¿Cambiaría usted su marca de café?**



El 40 por ciento, de los encuestados indicaron que estarían dispuestos a cambiar su marca de café por uno que le ofrezca atributos como calidad, mejor precio, tenga un buen aroma y sabor, sobre todo por uno que no le cause acidez; mientras que el 30 por ciento de los encuestados manifestaron que no cambiarían su marca de café por los atributos que este le brinda y consideran que perderían la costumbre al cambiarse de marca. Con lo que podemos observar que existe un número considerable de consumidores de café que si estarían dispuestos a cambiarse de marca.

## ANEXO 4.1

### Proforma de actividades de mercadeo

PROFORMA DE LAS ACTIVIDADES MERCADEO				
Concepto	Cantidad	Valor unitario	IVA	TOTAL
Muestras	1.200	\$ 0,73	0	\$ 876,00
Degustaciones	12.000	\$ 0,08	0	\$ 960,00
Eventos promocionales	4	\$ 500,00	\$ 60,00	\$ 2.240,00
Rompe tráfico	30	\$ 4,87	\$ 0,58	\$ 163,63
Diseño artes	4	\$ 40,00	\$ 4,80	\$ 179,20
Diseño de stand incluido ejecución	1	\$ 800,00	\$ 96,00	\$ 896,00
Motion 2d	1	\$ 600,00	\$ 72,00	\$ 672,00
Correo Directo Mailing	4	\$ 360,00	\$ 43,20	\$ 1.612,80
Promotoria	4	\$ 480,00	0	\$ 1.920,00
Cartas a distribuidores	100	\$ 0,25	\$ 0,03	\$ 28,00
POP	30	\$ 3,50	\$ 0,42	\$ 117,60
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 9.665,23</b>

## ANEXO 4.2

### Computador de Escritorio core I5 2300

**U\$S 620<sup>00</sup>**

Artículo nuevo



#### CARACTERÍSTICAS:

- MAINBORD INTEL DH61WW
- DISCO DURO DE 500 GB
- MEMORIA DDR3 2 GB
- DVD WRITER
- LECTOR DE MEMORIAS EXTERNO
- CASE COMBO DELUX
- MINITOR LDC 19"
- HEAD SET
- CÁMARA WEB
- REGULADOR 2000W
- COBERTORES
- PAD MOUSE

## ANEXO 4.3

### Epson workforce 633 wifi, fax red, duplex automatico + sist

**U\$S 239<sup>00</sup>**

Artículo nuevo



#### CARACTERÍSTICAS:

- Impresora de alta velocidad para trabajo fuerte permite un gran ahorro en impresiones a color y negro
- Poderoso multifunción de alto rendimiento para tu negocio, con impresión a doble faz automática, Wi-Fi n y Ethernet integrados. Escanea, copia, envía fax con o sin PC, imprime fotos y documentos de calidad láser con la velocidad más rápida del mundo. Incluye alimentador automático de documentos, Y duplex automático, único en su clase, bandeja de 250 hojas y cartuchos de alto rendimiento, para mayor productividad y ahorro.
- Wi-Fi y ethernet integrados para compartirla con varias computadoras, teléfono celular y otros dispositivos imprime, escanea y accede a las ranuras de tarjetas de memoria de manera inalámbrica

## ANEXO 4.4

### Escritorio de oficina

**U\$S 270<sup>00</sup>**

Artículo nuevo



#### **CARACTERÍSTICAS:**

Escritorio de oficina nuevo somos fabricantes, cajones y patas metálicas, tablero laminado con rudones, igual al de la foto.

## ANEXO 4.5

### Silla giratoria regulable con apoya brazos para oficina

**U\$S 47<sup>00</sup>**

Artículo nuevo



#### CARACTERÍSTICAS:

- Silla giratoria fabricada en poliuretano de alta resistencia.
- Asiento regulable.
- Asiento y espaldar tapizados con esponja de alta densidad y confort.
- Forrado en tela color negra.
- Desplazamiento ágil y preciso en toda superficie de trabajo.
- Silla ergonómica diseñada para dar mayor comodidad al usuario.

## ANEXO 4.6

### Silla tapizadas en tela o cuerina varios colores

**U\$S 22<sup>17</sup>**

Artículo nuevo



#### CARACTERÍSTICAS:

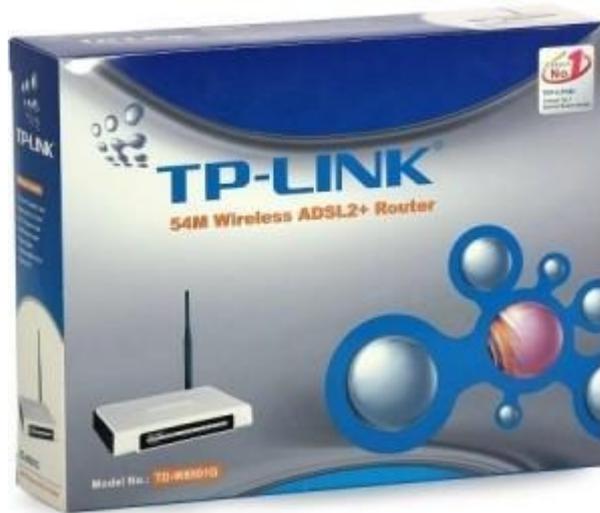
- Silla sin brazo, elaborada con tubo redondo en acero laminado.
- Asiento en madera triplay postformada recubierto con esponja de poliuretano y tapizado en cuerina,
- Acabado en pintura electrostática exposi-poliéster texturizada de alta resistencia al rayado y ensamblado mediante soldadura Mig-Mag.

## ANEXO 4.7

### Router modem wireless Adsl Tp-link Td-8901g Wifi 4 Pto. Lan

**U\$S 60**

Artículo nuevo



- Mayor alcance y mayor velocidad.
- Mas rápido y potente.
- WIFI 150 Mbps.
- Puertos de red de fast ethernet (10/100 Mbps).
- Le permite conexiones estables y de suficiente ancho de banda para navegar por internet, descargar archivos mp3, hacer llamadas telefónicas de Internet voip, compartir archivos, juegos en red.

## ANEXO 4.8

### Teléfono inalámbrico con tres auriculares panasonic

**U\$S 108<sup>00</sup>**

Artículo nuevo



#### CARACTERÍSTICAS:

- La pantalla iluminada facilita ver quién llama.
- Tecla iluminada y grande para facilitar la marcación.
- Expandible hasta seis auriculares
- Tecnología dect: proporciona una mejora de la calidad y de mayor alcance.
- Diseño ecológico.
- Hasta veinte minutos de grabación con el sistema contestador.
- Accede al contestador automático desde su auricular.
- Altavoz a manos libres en el auricular.
- Comunicación de cuatro vías.
- Intercomunicador entre auriculares.
- Directorio compartido, cualquier auricular registrado a la unidad base puede usar el directorio compartido, usted puede agregar hasta cincuenta nombres y números telefónicos en la agenda.
- Base y cargadores instalables en la pared.
- Timbrado de alta calidad 5- melodía, 5- tono de auricular.
- Botón localizador para encontrar auriculares fuera de lugar.
- Baterías recargable de níquel metal hídrico (ni-mh) tamaño AAA.

## ANEXO 4.9

## Muebles de sala de lujo de oportunidad nuevos

**U\$S 450<sup>00</sup>**

Artículo nuevo



### **CARACTERÍSTICAS:**

Muebles en cuerina y microfibra.

## ANEXO 4.10

### Mesa para sala de conferencia o reuniones oferta

**U\$S 700<sup>00</sup>**

Artículo nuevo



#### CARACTERÍSTICAS:

- Mesa para reunión o conferencia para seis puestos.
- Incluye cuatro sillas elegantes.
- Excelente calidad.

## ANEXO 4.11

### Archivador aéreo puerta metálica

**U\$S 94<sup>25</sup>**

Artículo nuevo



#### CARACTERÍSTICAS:

- Dimensiones: 0.90m x 0.45m x 0.35m.
- Estructura metálica en toel de 1/32.
- Acabado en pintura electrostática.
- Laterales en melamínico.
- Puerta metálica con perforaciones
- Cerradura cesa.

## ANEXO 4.12

### Pizarrón blanco

**U\$S 40**

Artículo nuevo



#### **CARACTERÍSTICAS:**

Pizarrón para colgar en la pared de 120 cm. de largo x 100 cm. de ancho, con argollas para colocar en la pared. Puede ser pizarrón blanco o de cuadrículas.

Incluye borrador.

Marco de aluminio con esquineros plásticos en color natural o negro.

Pizarra blanca de 120 cm. x 80 cm. Marca visual con esquineros plásticos y orificios para instalar en las cuatro esquinas, con tapas para cubrir la cabeza de los tornillos.

Colgadores corredizos en la parte superior.

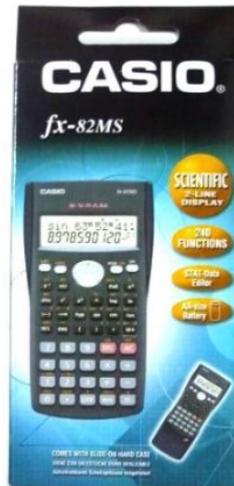
Incluye tacos, tornillos y borrador de pizarrón.

## ANEXO 4.13

### Calculadora científica Casio Fx-82ms

**U\$S 12<sup>60</sup>**

Artículo nuevo



#### **CARACTERÍSTICAS:**

Calculadora científica Casio original, con pantalla plana de dos líneas de visualidad, modelo fx-82MS, pantalla compacta de 240 funciones, teclas muy cómodas. Calcula; suma, resta, multiplicación, división, porcentaje, raíz cuadrada, cálculos fraccionarios, etc. Incluye función de memoria.

## ANEXO 4.14

### Basurero cuadrado de escritorio

**U\$S 10**

Artículo nuevo



- Basurero cuadrado color negro azabache de 30 cm de alto x 22 cm de ancho; Fabricado con tol negro, con pintura electrostática

## ANEXO 4.15

### Tostadora para café M-7 / M-14



#### TOSTADORA PARA CAFÉ M-7 / M-14



DATOS TÉCNICOS		
	M-7	M-14
Capacidad	7 kg de café verde.	14 kg de café verde.
Producción	Un bache cada 15 min. Aprox.	Un bache cada 18 min. aprox.
Fuente Calorífica	Gas natural o propano.	Gas natural o propano.
Consumo		
Motor	Reductor de 1/2 HP (Voltaje 110-220)	Reductor de 1/2 HP (Voltaje 110-220)
Basca y Ciclón	Motor de 1/2 HP y 1/3 de HP	7 pulgadas con motor de 1/2 HP.
Peso	100 kg.	130 kg.
Dimensiones	Altura: 1,10m Ancho: 1,15m Largo: 0,77m	Altura: 1,35m Ancho: 1,15m Largo: 0,77m

**Todos nuestros equipos tienen garantía de un año.**

#### Características Generales

- Tueste homogéneo para obtener la mejor taza en cada café.
- Tablero electrónico con pirómetros indicadores de temperatura interna del cilindro y temperatura del grano, encendido de ciclón, encendido de la vasca de enfriamiento, encendido de máquina y encendido de chispa electrónica para gas
- Ciclón para limpiar el aire antes de ser expulsado al medio ambiente.
- Saca muestras y vasca de enfriamiento.
- Transmisión de movimiento con piñones y cadena.
- Aislamiento térmico para el cilindro de tueste.
- Válvula solenoide de seguridad y filtro de gas.
- Construcción sólida. Acabados en acero inoxidable y cobre.

Planta de Producción  
Cruce de Combia Villa Leticia  
Tel: 329 9019  
Fax: 329 9268  
Cel.: 315 533 5485  
E-mail: [ventas@somsmagra.com](mailto:ventas@somsmagra.com)  
[soportetecnico@somsmagra.com](mailto:soportetecnico@somsmagra.com)  
PEREIRA - COLOMBIA

[www.somsmagra.com](http://www.somsmagra.com)

## ANEXO 4.16

### Monitor con trilladora incorporada para café CRM-2007



#### MONITOR CON TRILLADORA INCORPORADA PARA CAFÉ CRM-2007



#### Características Generales

- o Excelente producción industrial.
- o Especial para cafés especiales que requieran hacer clasificación.
- o La trilladora cuenta con un sistema de turbina en el conjunto de trilla, que asegura refrigeración y a su vez expulsa la cascarilla hacia un lugar determinado.
- o Construcción sólida. Acabados en acero inoxidable y pintura electrostática. Las zarandas son en platina de aluminio (material inocuo para el manejo de alimentos)

**Todos nuestros equipos tienen garantía de un año.**

#### DATOS TÉCNICOS

Producción	300 kilogramos por hora
Motor	5HP (Voltaje 110-220) Zaranda - 3/14 HP (Voltaje 110-220)
Malla de trilla	Varilla cuadrada de 3/16"
Número de zarandas	3 (intercambiables según calidades requeridas)
Dimensiones	Altura: 180cm Ancho: 60cm Largo: 110cm

Planta de Producción  
Cruceiro de Combia Villa Leticia  
Tel: 329 9019  
Fax: 329 9268  
Cel.: 315 533 5485  
E-mail: [ventas@somsmagra.com](mailto:ventas@somsmagra.com)  
[soportetecnico@somsmagra.com](mailto:soportetecnico@somsmagra.com)  
PEREIRA - COLOMBIA

**www.somsmagra.com**

## ANEXO 4.17

### Dosificadora JR 30



#### DOSIFICADORA JR30



Detalle tolva con agitador

#### DATOS TÉCNICOS

	JR30
Capacidad Tolva	100 kg de café molido
Producción	Entre 20 y 30 caídas por minuto
Gramaje	Desde 100 g a 1000 g.
Consumo energía	750 kw/h
Motor	1/2 HP (Voltaje 110-220)
Selladora	25 cm calor constante
Peso	90 kg.
Dimensiones	Altura: 2,1 m Ancho: 1,1 m Largo: 1,1 m

**Todos nuestros equipos tienen garantía de un año.**

#### Características Generales

- La máquina dosifica, descarga hacia a una bolsa previamente formada, para que luego esta sea sellada en la siguiente estación. (Para trabajo continuo debe contar con dos operarios).
- Todos los movimientos los realiza con un solo motor generando eficiencia energética.
- La tolva cuenta con agitador, especial para productos abrasivos como el café molido.
- La dosificación es volumétrica y graduable según la densidad del producto y el gramaje a empaçar.
- Piezas y partes que tienen contacto con el producto son construidas en acero inoxidable 304 grado alimenticio.
- La selladora es de calor constante y se mueve con el mismo mecanismo del motor principal.
- Las mesas de trabajo son graduables a las alturas de las bolsas.

Planta de Producción  
Crucero de Combia Villa Leticia  
Tel: 329 9019  
Fax: 329 9268  
Cel.: 315 533 5485  
E-mail: [ventas@somsmagra.com](mailto:ventas@somsmagra.com)  
[soportetecnico@somsmagra.com](mailto:soportetecnico@somsmagra.com)  
PEREIRA - COLOMBIA

[www.somsmagra.com](http://www.somsmagra.com)

## ANEXO 4.18

### Molino moledora café trituradora semi - industrial nuevo

**Precio final:** US\$ 345.00



#### Detalles técnicos:

- Marca: Henkel.
- Modelo: QJH-850.
- Tecnología: Alemana.
- Tipo: Semindustrial.
- Fabricación: Metálica.
- Eficiencia: 160 grs. x minuto.

#### Características:

- Potencia: 750 Watts.
- Energía: 220 voltios.
- Productividad de Moler: 10 kilos por hora.
- Volumen del Recipiente: 700 gramos.
- Trabaja: de 30 en 30 minutos.
- Graduador de 10 Posiciones.
- Recipiente de Entrada de los granos.
- Dimensiones: 34 x 21 x 55 cms.

## ANEXO 4.19

### Montacarga manual

Principio del formulario

Final del formulario

**Item #:** 30387

**Precio:** \$ 395



### DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

Montacarga manual de uso rudo, ampliamente utilizado en los empaques agrícolas. Importado.

### ESPECIFICACIONES

- Capacidad de carga de 5.500 lb (2.500 kg)
- Dimensiones exteriores de 27" x 48"
- Control de mano o de pie

## **ANEXO 5.1**

### **Aspectos regulatorios y legales**

Los derechos y beneficios de realizar este trámite son:

- Derecho al uso exclusivo, del signo.
- Protección en toda la República del Ecuador y derecho de prioridad en los países de la Comunidad Andina de Naciones (Colombia, Perú y Bolivia), dentro de los primeros seis meses de presentada la solicitud en nuestro país.
- Derecho de presentar acciones legales civiles, penales y administrativas en contra de infractores.
- Desalienta el uso de la marca por los piratas.
- Protege la prioridad del registro de estas marcas en otras naciones.
- Permite restringir la importación de bienes que utilizan marcas que infringen derechos.
- Derecho de otorgar Licencias a terceros y de cobrar regalías.
- Derecho de franquiciar el producto o servicio.
- Ceder los derechos sobre la marca a terceros.
- Posibilidad de garantizar un crédito con la marca.
- Al registrar la marca se convierte en un activo intangible, el cual, en muchas ocasiones, llega a convertirse en el activo más valioso de una empresa.

#### **Costos:**

Búsqueda de fonética USD 16 dólares.

Registro de marca USD 116 dólares, el mismo que incluye el nombre comercial, lema comercial y apariencia distintiva.

## **Registro sanitario.** (Pérez", 2012)

El Registro sanitario es un requisito indispensable para comercializar ciertos productos bien sean estos medicamentos, cosméticos, productos higiénicos, alimentos, plaguicidas, productos naturales de uso médico, dispositivos médicos, reactivos bioquímicos y actividades de toxicología en los supermercados.

De acuerdo a la nueva reforma que se realizó por mandato del Presidente de la República, el trámite para la obtención del registro sanitario ahora se lo puede realizar de manera más eficiente. El tiempo ha sido uno de los factores que más se ha reducido en cuanto a la emisión del registro sanitario.

Análisis de la documentación e informe total de las observaciones se llevan a cabo entre 3 – 5 días laborables.

La parte interesada deberá responder las observaciones en un plazo máximo de 30 días hábiles; al no hacerlo en este plazo el trámite se anulará.

Caso contrario, al no encontrarse observaciones, la elaboración del informe respectivo y concesión del certificado de registro sanitario se llevará a cabo en un plazo máximo de 30 días.

A continuación describimos todos los requisitos para la obtención del registro sanitario:

### 1. Formulario de solicitud declarando la siguiente información

1.1 Nombre completo del producto, incluyendo la marca comercial.

1.2 Nombre o razón social del fabricante y su dirección, especificando ciudad, sector, calle, número, teléfono, otros.

- 1.3 Lista de ingredientes (fórmula cuali-cuantitativa, referida a 100g o ml) utilizados en la formulación del producto (incluyendo aditivos), declarados en orden decreciente de las proporciones usadas.
  - 1.4 Descripción del código de lote.
  - 1.5 Fecha de elaboración del producto.
  - 1.6 Fecha de vencimiento o tiempo máximo para el consumo.
  - 1.7 Formas de presentación: declarar el tipo de envase y el contenido en unidades del Sistema Internacional de acuerdo a la Ley de Pesas y Medidas.
  - 1.8 Condiciones de conservación.
  - 1.9 Firma del propietario del producto o representación legal de la empresa fabricante y del responsable técnico de la misma (Químico Farmacéutico, Bioquímico Farmacéutico o Ingeniero en Alimentos, con título registrado en el Ministerio de Salud Pública y en el Colegio Profesional respectivo. Adjuntar una copia del título profesional).
2. Si el fabricante del producto es persona natural deberá adjuntar una copia de la Cédula de Identidad y Registro único de Contribuyentes. Si es persona jurídica, original actualizada o copia notariada del certificado de su constitución, existencia y nombramiento del representante legal de la misma empresa.
  3. Certificado de control de calidad e inocuidad del producto, original y vigente por seis meses, otorgado por los laboratorios del Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical “Leopoldo Izquieta Pérez” o por cualquier

laboratorio acreditado por el Sistema Ecuatoriano de Metrología, Normalización Acreditación y Certificación.

4. Informe técnico del proceso de elaboración del producto, con la firma del Responsable Técnico Químico Farmacéutico, Bioquímico Farmacéutico o Ingeniero en Alimentos.
5. Ficha de estabilidad del producto, que acredite el tiempo máximo de consumo, con la firma del técnico responsable del estudio y representante legal del laboratorio en el que fue realizado el mismo; Se aceptarán las fichas de estabilidad de los propios fabricantes si cuentan con laboratorios apropiados para los estudios respectivos.
6. Proyecto de rótulo o etiqueta del producto (dos originales y una copia), ajustada a los requisitos que exige la Norma Técnica INEN 1334-Rotulado de productos alimenticios para consumo humano, parte A y parte B.
7. Permiso Sanitario de Funcionamiento de la planta procesadora del producto, actualizado y otorgado por la autoridad de salud competente, se aceptará su copia certificada / notariada.
8. Factura a nombre del Instituto Nacional de Higiene, por derechos de Registro Sanitario, establecido en la ley.

## **ANEXO 5.2**

### **Código del trabajo**

Toda persona que ingresa a la compañía, lo hará por un contrato a prueba, el mismo que tendrá una duración de noventa días. Una vez que este contrato haya vencido, se renovará automáticamente su contrato por el tiempo que falta para que se cumpla el año, esto sin lugar a duda después de haber hecho una evaluación en la que se considera si la persona cumplió o no con los objetivos y tareas propuestas por su jefe inmediato al ingreso de esta persona a la empresa (Corte Nacional, 2012).

- Las personas que son contratadas tendrán que laborar en un horario de ocho horas diarias; su remuneración será acordada por el empleador de acuerdo al cargo que la persona vaya a ocupar.
- De las utilidades obtenidas por la empresa, serán reconocidas a los trabajadores en el 15 por ciento repartido de la siguiente manera. El 10 por ciento se dividirá para todos los trabajadores de la empresa y el 5 por ciento restante será entregado a los trabajadores de acuerdo a sus cargas familiares.
- Se les pagará el décimo tercer sueldo en el mes de diciembre, que será una remuneración equivalente a la doceava parte de las remuneraciones que hubieren percibido durante el año calendario.
- Se les pagará la decimocuarta remuneración hasta el 15 de septiembre, que será una bonificación adicional anual equivalente a una remuneración básica mínima unificada para todos los trabajadores en general.
- Todo trabajador tiene derecho a que se le abone una suma equivalente mes a mes al IESS valor que será obtenido de su sueldo o salario.

El trabajador contratado tendrá la obligación de velar por su trabajo con responsabilidad, cuidado, esmero y cumplir con las tareas asignadas en el tiempo indicado.

- Mantener un buen ambiente laboral con sus compañeros basados en el respeto, la honestidad y el buen comportamiento.
- También tendrá que indicar de forma permanente a su jefe inmediato cuáles fueron aquellos materiales no utilizados, conservar sus instrumentos de trabajo para evitar el deterioro de los mismos.
- Cumplir con las disposiciones establecidas en el reglamento interno de la compañía y avisar a su jefe inmediato el día que, por alguna causa, deba ausentarse de la compañía.

## ANEXO 7.1

### Cliente Share

CLIENT SHARE TOTAL					
MARCA	CLIENT SHARE	Personas (Muestra 400 personas)	Determinación preliminar de la ocupación de mercado potencial	Ocupación del mercado Potencial (147,830 personas)	Determinación del client- share del mercado real (254,880 personas %)
Juan Valdez	0,38	151	42,18	62.352,88	24,46
Minerva	0,31	123	34,36	50.790,75	19,93
Vélez	0,12	46	12,85	18.994,92	7,45
Zaruma	0,04	17	4,75	7.019,86	2,75
Variedad Lojana	0,03	10	2,79	4.129,33	1,62
Gardella	0,02	7	1,96	2.890,53	1,13
Galleti	0,01	4	1,12	1.651,73	0,65
<b>TOTAL</b>	<b>89,50%</b>	-	<b>100,00</b>	<b>147.830,00</b>	<b>58,00</b>

# **ANEXOS**

# **FINANCIEROS**



## ANEXO 8.2

MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA					DEPRECIACIÓN						
ITEM	CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR	Nº AÑOS	V/ AÑO 1	V/ AÑO 2	V/ AÑO 3	V/ AÑO 4	V/ AÑO 5	V/DESECHO
1	Computador	5	620	3.100	3	1.033	1.033	1.033	0	0	0
2	Impresora	1	239	239	3	80	80	80	0	0	0
3	Escritorio	5	270	1.350	10	135	135	135	135	135	675
4	Sillas para oficina	5	47	235	10	24	24	24	24	24	118
5	Sillas para visitas	8	22,17	177	10	18	18	18	18	18	89
6	Modem Internet	1	60	60	3	20	20	20	0	0	0
7	Teléfono equipo	1	108	108	10	11	11	11	11	11	54
8	Moviliario sala de espera	1	450	450	10	45	45	45	45	45	225
9	Moviliario sala de Reuniones	1	450	450	10	45	45	45	45	45	225
10	Archivadores	4	94,27	377,08	10	38	38	38	38	38	189
11	Pizarrones	1	40	40	10	4	4	4	4	4	20
12	Calculadoras	5	12,6	63	10	6	6	6	6	6	32
13	Basureros oficina	5	10	50	10	5	5	5	5	5	25
	<b>TOTAL</b>			<b>6.699</b>		<b>1.320</b>	<b>1.320</b>	<b>1.320</b>	<b>187</b>	<b>187</b>	<b>2.365</b>

### ANEXO 8.3

ACTIVOS INTANGIBLES				
CONCEPTO	VALOR	Nº AÑOS	V/AÑO	V/DESECHO
PREOPERATIVOS				
Constitución de la empresa	800	5	160	0
Registro IEPI	132	5	26	0
Patente	13	5	3	0
Afiliación Cámara de Comercio	211	5	42	0
<b>TOTAL</b>	<b>1.156</b>		<b>231</b>	<b>0</b>

### ANEXO 8.4

CAPITAL DE TRABAJO (para 1 mes)					
ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR
1	Café verde	45Kg	25,45	200	5.091
2	Envase Aluminio	Unid	2.205	0,35	772
3	Empaque yute	Unid	2.205	0,33	728
4	Hilos Rollos	Unid	3	3,00	9
5	Etiquetas	Unid	2.205	0,10	221
6	Embalaje	Unid	44	1,10	49
7	MOD		2	450	900
	<b>TOTAL</b>				<b>7.768</b>

## ANEXO 8.5

COSTOS ANUALES - VALORACIÓN (1er.año)									
ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR	2do.	3ro.	4to.	5to.
	<b>MATERIA PRIMA</b>								
1	Café verde lavado	Sacos 45Kg	305	200	61.091	73.309	87.971	105.565	134.068
2	Empaque	Unid	26.460	0,78	20.718	24.862	29.834	35.801	45.467
3	Embalaje o cajas	Unid	529	1,10	582	699	838	1.006	1.277
	<b>SUBTOTAL M.P.</b>				<b>82.391</b>	<b>98.869</b>	<b>118.643</b>	<b>142.372</b>	<b>180.812</b>
4	Salarios				22.433	22.433	22.433	22.433	22.433
	<b>SUBTOTAL M.O.D.</b>				<b>22.433</b>	<b>22.433</b>	<b>22.433</b>	<b>22.433</b>	<b>22.433</b>
5	Energía	kWh/mes	1.111	0,09	1.200	1.440	1.728	2.074	2.633
6	Agua	m3/mes	3	1,5	54	54	54	54	54
	<b>SUBTOTAL SERVICIOS BÁSICOS</b>				<b>1.254</b>	<b>1.494</b>	<b>1.782</b>	<b>2.128</b>	<b>2.687</b>
7	Paletas de madera	Unid	4	2,5	10	10	10	10	10
8	Escobas	Unid	3	4	12	12	12	12	12
9	Trapeador	Unid	2	4	8	8	8	8	8
10	Guantes industriales	Unid	8	6	48	48	48	48	48
11	Mascarillas	Paquete (50)	1	22,5	22,5	22,5	22,5	22,5	22,5
12	Mallas atrapa pelos	Paquete (100)	1	8	8	8	8	8	8
13	Visores de protección	Unid	8	3	24	24	24	24	24
14	Manguera Domestica	Unid	17	5	85	85	85	85	85
15	Pistola para manguera doméstica	Unid	1	6	6	6	6	6	6
16	Basureros	Unid	5	0	0	0	0	0	0
17	Tijera podadora una mano	Unid	4	8	32	32	32	32	32
18	Escalera	Unid	2	50	100	100	100	100	100
19	Basurero Industrial	Unid	4	70	280	280	280	280	280
20	Valdes	Unid	1	5	5	5	5	5	5
	<b>SUBTOTAL HERRAMIENTAS</b>				<b>641</b>	<b>641</b>	<b>641</b>	<b>641</b>	<b>641</b>
22	Publicidad				1.302	1.302	1.302	1.302	1.302
23	Patente		1	13	13	13	13	13	13
	<b>SUBTOTAL OTROS</b>				<b>1.315</b>	<b>1.315</b>	<b>1.315</b>	<b>1.315</b>	<b>1.315</b>
	<b>TOTAL</b>				<b>108.034</b>	<b>124.752</b>	<b>144.814</b>	<b>168.888</b>	<b>207.889</b>

## ANEXO 8.6

COSTOS ANUALES ESCENARIO OPTIMISTA(1er.año)									
ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR	2do.	3ro.	4to.	5to.
1	Café verde lavado	Sacos 45Kg	321	200	64.145	76.975	92.369	110.843	140.771
2	Empaque	Unid	27.783	0,78	21.754	26.105	31.326	37.591	47.741
3	Embalaje o cajas	Unid	556	1,10	611	733	880	1.056	1.341
	<b>SUBTOTAL M.P.</b>				<b>86.511</b>	<b>103.813</b>	<b>124.575</b>	<b>149.491</b>	<b>189.853</b>
4	Salarios				22.433	22.433	22.433	22.433	22.433
	<b>SUBTOTAL M.O.D.</b>				<b>22.433</b>	<b>22.433</b>	<b>22.433</b>	<b>22.433</b>	<b>22.433</b>
5	Energía	kWh/mes	1.167	0,09	1.260	1.512	1.814	2.177	2.765
6	Agua	m3/mes	3	1,5	54	54	54	54	54
	<b>SUBTOTAL SERVICIOS BÁSICOS</b>				<b>1.314</b>	<b>1.566</b>	<b>1.868</b>	<b>2.231</b>	<b>2.819</b>
7	Paletas de madera	Unid	4	2,5	10	10	10	10	10
8	Escobas	Unid	3	4	12	12	12	12	12
9	Trapeador	Unid	2	4	8	8	8	8	8
10	Guantes industriales	Unid	8	6	48	48	48	48	48
11	Mascarillas	Paquete (50)	1	22,5	22,5	22,5	22,5	22,5	22,5
12	Mallas atrapa pelos	Paquete (100)	1	8	8	8	8	8	8
13	Visores de protección	Unid	8	3	24	24	24	24	24
14	Manguera doméstica	Unid	17	5	85	85	85	85	85
15	Pistola para manguera doméstica	Unid	1	6	6	6	6	6	6
16	Basureros	Unid	5	0	0	0	0	0	0
17	Tijera podadora una mano	Unid	4	8	32	32	32	32	32
18	Escalera	Unid	2	50	100	100	100	100	100
19	Basurero industrial	Unid	4	70	280	280	280	280	280
20	Valdes	Unid	1	5	5	5	5	5	5
	<b>SUBTOTAL HERRAMIENTAS</b>				<b>641</b>	<b>641</b>	<b>641</b>	<b>641</b>	<b>641</b>
22	Publicidad				1.302	1.302	1.302	1.302	1.302
23	Patente		1	13	13	13	13	13	13
	<b>SUBTOTAL OTROS</b>				<b>1.315</b>	<b>1.315</b>	<b>1.315</b>	<b>1.315</b>	<b>1.315</b>
	<b>TOTAL</b>				<b>112.214</b>	<b>129.768</b>	<b>150.833</b>	<b>176.111</b>	<b>217.061</b>

## ANEXO 8.7

COSTOS ANUALES ESCENARIO PESIMISTA (1er.año)									
ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR	2do.	3ro.	4to.	5to.
<b>MATERIA PRIMA</b>									
1	Café verde lavado	Sacos 45Kg	290,18	200	58.036	69.644	83.572	100.287	127.364
2	Empaque	Unid	25.137	0,78	19.682	23.619	28.342	34.011	43.194
3	Embalaje o cajas	Unid	503	1,10	553	664	796	956	1.214
	<b>SUBTOTAL M.P.</b>				<b>78.272</b>	<b>93.926</b>	<b>112.711</b>	<b>135.253</b>	<b>171.772</b>
4	Salarios				22.433	22.433	22.433	22.433	22.433
	<b>SUBTOTAL M.O.D.</b>				<b>22.433</b>	<b>22.433</b>	<b>22.433</b>	<b>22.433</b>	<b>22.433</b>
5	Energía	kWh/mes	1.056	0,09	1.140	1.368	1.642	1.970	2.502
6	Agua	m3/mes	3	1,5	54	54	54	54	54
	<b>SUBTOTAL SERVICIOS BÁSICOS</b>				<b>1.194</b>	<b>1.422</b>	<b>1.696</b>	<b>2.024</b>	<b>2.556</b>
7	Paletas de madera	Unid	4	2,5	10	10	10	10	10
8	Escobas	Unid	3	4	12	12	12	12	12
9	Trapeador	Unid	2	4	8	8	8	8	8
10	Guantes industriales	Unid	8	6	48	48	48	48	48
11	Mascarillas	Paquete (50)	1	22,5	22,5	22,5	22,5	22,5	22,5
12	Mallas atrapa pelos	Paquete (100)	1	8	8	8	8	8	8
13	Visores de protección	Unid	8	3	24	24	24	24	24
14	Manguera Domestica	Unid	17	5	85	85	85	85	85
15	Pistola para manguera Domestica	Unid	1	6	6	6	6	6	6
16	Basureros	Unid	5	0	0	0	0	0	0
17	Tijera podadora una mano	Unid	4	8	32	32	32	32	32
18	Escalera	Unid	2	50	100	100	100	100	100
19	Basurero Industrial	Unid	4	70	280	280	280	280	280
20	Valdes	Unid	1	5	5	5	5	5	5
	<b>SUBTOTAL HERRAMIENTAS</b>				<b>641</b>	<b>641</b>	<b>641</b>	<b>641</b>	<b>641</b>
22	Publicidad				1.302	1.302	1.302	1.302	1.302
23	Patente		1	13	13	13	13	13	13
	<b>SUBTOTAL OTROS</b>				<b>1.315</b>	<b>1.315</b>	<b>1.315</b>	<b>1.315</b>	<b>1.315</b>
	<b>TOTAL</b>				<b>103.854</b>	<b>119.737</b>	<b>138.796</b>	<b>161.666</b>	<b>198.716</b>

**ANEXO 8.8**

<b>NOMINA PERSONAL DE PLANTA (1er. año)</b>													
<b>ITEM</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>SALARIO MES</b>	<b>CANTIDAD ANUAL</b>			<b>13er. 14to. IESS</b>		<b>FONDO DE RESERVA</b>	<b>ANUAL</b>	<b>2do.</b>	<b>3ro</b>	<b>4to.</b>	<b>5to.</b>
1	Obreros de planta	450	2	10.800	900	528	1.312	900	14.440	14.440	14.440	14.440	14.440
2	Vendedor	500	1	6.000	500	264	729	500	7.993	7.993	7.993	7.993	7.993
	<b>TOTAL</b>	<b>950</b>	<b>3</b>	<b>16.800</b>	<b>1.400</b>	<b>792</b>	<b>2.041</b>	<b>1400</b>	<b>22.433</b>	<b>22.433</b>	<b>22.433</b>	<b>22.433</b>	<b>22.433</b>

### ANEXO 8.9

<b>GASTOS GENERALES ANUALES (1er. año)</b>		
<b>ITEM</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR</b>
1	Sueldos	29.312
2	Luz	1.200
3	Agua	54
4	Consumo Internet	480
5	Plan teléfono fijo y móvil	1.260
6	Prima de seguro	0
7	Impuesto Predial	34
8	Aporte Superintendencia de Compañías.	20
9	Cámara de Comercio	136
10	Arriendo	14.400
	<b>TOTAL</b>	<b>46.896</b>

### ANEXO 8.10

NÓMINA PERSONAL ADMINISTRATIVO (1er. año)													
ÍTEM	CONCEPTO	SUELDO MES	CANTIDAD	ANUAL	13er.	14to.	IESS	FONDO DE RESERVA	ANUAL	2do.	3ro	4to.	5to.
1	Gerente General	1.000	1	12.000	1.000	264	1.458	1.000	15.722	15.722	15.722	15.722	15.722
2	Jefe de Operaciones	800	1	9.600	800	264	1.166	800	12.630	12.630	12.630	12.630	12.630
3	Honorarios Profesionales Abogado	80	1	960					960	960	960	960	960
4	Honorarios Profesionales Contabilidad	150	1	1.800					1.800	960	960	960	960
	<b>TOTAL</b>	<b>2.030</b>	<b>4</b>	<b>22.560</b>	<b>1.800</b>	<b>528</b>	<b>2.624,4</b>	<b>1.800</b>	<b>29312</b>	<b>29.312</b>	<b>29.312</b>	<b>29.312</b>	<b>29.312</b>

### ANEXO 8.11

INGRESOS ANUALES							
ITEM	CONCEPTO	UNIDAD	1er. Año	2do. Año	3er. Año	4to. Año	5to. Año
1	Empaques de café 400 gr						
2	Cantidad minorista (80%)	Unid	21.168	25.402	30.482	36.578	46.272
3	Cantidad mayorista (20%)	Unid	5.292	6.350	7.620	9.145	11.568
4	Precio minorista	Dólares	7,75	7,75	7,75	7,75	7,75
5	Precio mayorista	Dólares	6,75	6,75	6,75	6,75	6,75
	SUBTOTAL		199.773	239.728	287.673	345.208	436.688
	<b>MARGINALES</b>						
6	Pergamino						
7	Cantidad	Unid (45 kg)	54	65	65	65	82
8	Precio	Dólares	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
	SUBTOTAL		217,21	260,65	260,65	260,65	329,73
	<b>TOTAL</b>		<b>199.990</b>	<b>239.988</b>	<b>287.934</b>	<b>345.468</b>	<b>437.018</b>

**ANEXO 8.12**

<b>INGRESOS ANUALES ESCENARIO OPTIMISTA</b>							
<b>ITEM</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>1er. Año</b>	<b>2do. Año</b>	<b>3er. Año</b>	<b>4to. Año</b>	<b>5to. Año</b>
1	Empaques de café 400 gr						
2	Cantidad minorista (80%)	Unid	22.226	26.672	32.006	38.407	48.585
3	Cantidad mayorista (20%)	Unid	5.557	6.668	8.002	9.602	12.146
4	Precio minorista	Dólares	7,75	7,75	7,75	7,75	7,75
5	Precio mayorista	Dólares	6,75	6,75	6,75	6,75	6,75
	<b>SUBTOTAL</b>		<b>209.762</b>	<b>251.714</b>	<b>302.057</b>	<b>362.468</b>	<b>458.522</b>
	<b>MARGINALES</b>						
6	Pergamino						
7	Cantidad	Unid (45 kg)	57	68	68	68	87
8	Precio	Dólares	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
	<b>SUBTOTAL</b>		<b>228</b>	<b>274</b>	<b>274</b>	<b>274</b>	<b>346</b>
	<b>TOTAL</b>		<b>209.990</b>	<b>251.988</b>	<b>302.330</b>	<b>362.742</b>	<b>458.868</b>

**ANEXO 8.13**

<b>INGRESOS ANUALES ESCENARIO PESIMISTA</b>							
<b>ITEM</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>1er. Año</b>	<b>2do. Año</b>	<b>3er. Año</b>	<b>4to. Año</b>	<b>5to. Año</b>
1	Empaques de café 400 gr						
2	Cantidad minorista (80%)	Unid	201.10	24.132	28.958	34.749	43.958
3	Cantidad mayorista (20%)	Unid	5.027	6.033	7.239	8.687	10.989
4	Precio minorista	Dólares	7,75	7,75	7,75	7,75	7,75
5	Precio mayorista	Dólares	6,75	6,75	6,75	6,75	6,75
	<b>SUBTOTAL</b>		<b>189.784</b>	<b>227.741</b>	<b>273.289</b>	<b>327.947</b>	<b>414.853</b>
	<b>MARGINALES</b>						
6	Pergamino						
7	Cantidad	Unid (45 kg)	52	62	62	62	78
8	Precio	Dólares	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
	<b>SUBTOTAL</b>		<b>206</b>	<b>248</b>	<b>248</b>	<b>248</b>	<b>313</b>
	<b>TOTAL</b>		<b>189.991</b>	<b>227.989</b>	<b>273.537</b>	<b>328.195</b>	<b>415.167</b>

## ANEXO 8.14

<b>FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN</b>		
<b>FUENTE</b>	<b>VALOR</b>	<b>%</b>
Capital propio	18.900	52%
Crédito bancario	17.541	48%
<b>TOTAL</b>	<b>36.441</b>	<b>100%</b>

**ANEXO 8.15**

<b>TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO</b>					
<b>MONTO USD.</b>	<b>17541</b>	<b>PLAZO</b>	<b>5</b>	<b>SERVICIO</b>	
<b>TASA INTERÉS</b>	<b>11%</b>	<b>PAGO ANUAL</b>	<b>1</b>	<b>4746</b>	
<b>PERIODO</b>	<b>DESEMBOLSO</b>	<b>INTERÉS</b>	<b>PRINCIPAL</b>	<b>SERVICIO \$</b>	<b>SALDO</b>
0	17.541				17.541
1		1.930	2.817	4.746	14.725
2		1.620	3.126	4.746	11.598
3		1.276	3.470	4.746	8.128
4		894	3.852	4.746	4.276
5		470	4.276	4.746	0

## ANEXO 8.16

COSTO UNITARIO PRIMER AÑO					
Materia prima	M.O.D.	Equipo y maquina.	Gastos	Otros	TOTAL
0,41	0,85	0,08	1,77	0,05	3,16

### ANEXO 8.17

PUNTO DE EQUILIBRIO MINORISTA (80%)	
$U = pq - vq - F$	
$q = F/p - v$	
$P =$	7,8
$v =$	1,11
$F =$	37.517
$q =$	5.654

### ANEXO 8.18

PUNTO DE EQUILIBRIO MAYORISTA (20%)	
$U = pq - vq - F$	
$q = F/p - v$	
$P =$	6,8
$v =$	0,28
$F =$	9.379
$q =$	1.449

## ANEXO 8.19

PUNTO DE EQUILIBRIO MINORISTA (80%) ESCENARIO OPTIMISTA	
$U = pq - vq - F$	
$q = F/p - v$	
$P =$	7,8
$v =$	1,08
$F =$	37.517
$q =$	5.622

## ANEXO 8.20

PUNTO DE EQUILIBRIO MAYORISTA (20%) ESCENARIO OPTIMISTA	
$U = pq - vq - F$	
$q = F/p - v$	
$P =$	6,8
$v =$	0,27
$F =$	9.379
$q =$	1.447

## ANEXO 8.21

PUNTO DE EQUILIBRIO MINORISTA (80%) ESCENARIO PESIMISTA	
$U = pq - vq - F$	
$q = F/p - v$	
$P =$	7,8
$v =$	1,16
$F =$	37.517
$q =$	5.689

## ANEXO 8.22

PUNTO DE EQUILIBRIO MAYORISTA (20%) ESCENARIO PESIMISTA	
$U = pq - vq - F$	
$q = F/p - v$	
$P =$	6,8
$v =$	0,29
$F =$	9.379
$q =$	1.452

### ANEXO 8.23

ESTRUCTURA DE COSTOS								
ITEM	q	CF	CV	CT	CFMe	CVMe	CTMe	CTMg
1	0	46.896		46.896				
2	199.990,21	46.896	108.034	154.930	0,23	0,54	0,77	108.034
3	211.989,6248	46.896	124.752	171.648	0,22	0,59	0,81	16.718
4	224.709	46.896	144.814	191.710	0,21	0,64	0,85	20.062
5	238.192	46.896	168.888	215.784	0,20	0,71	0,91	24.074
6	252.483	46.896	207.889	254.784	0,19	0,82	1,01	39.000

## ANEXO 8.24

Costo de oportunidad	
$r = r_f + \beta(r_m - r_f) + r_p$	
$r_f$	0,75
$\beta$	1,5
$(r_m - r_f)$	11,25
$r_p$	7,9
<b>r</b>	<b>25,53</b>

## ANEXO 8.25

FLUJO DE CAJA NORMAL						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		199.990	239.988	287.934	345.468	437.018
<b>TOTAL INGRESOS</b>		199.990	239.988	287.934	345.468	437.018
EGRESOS						
Costos		108.034	124.752	144.814	168.888	207.889
Gastos generales		46.896	46.896	46.896	46.896	46.896
Depreciaciones		3.402	3.402	3.402	2.269	2.269
Amortizaciones		231	231	231	231	231
<b>TOTAL EGRESOS</b>		158.563	175.281	195.343	218.284	257.284
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		41.428	64.707	92.591	127.184	179.733
<b>15% Trabajadores</b>		6.214	9.706	13.889	19.078	26.960
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>		35.213	55.001	78.702	108.107	152.773
<b>25% Impuesto a la renta</b>		8.803	13.750	19.676	27.027	38.193
<b>UTILIDAD NETA</b>		26.410	41.251	59.027	81.080	114.580
Inversión	-28673					
Capital de trabajo	-7768					
Depreciaciones		3.402	3.402	3.402	2.269	2.269
Amortizaciones		231	231	231	231	231
Valor de desecho						20.542
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	-36441	30.043	44.884	62.660	83.580	137.622

<b>TD</b>	25,53%
<b>VAN</b>	\$ 99.948
<b>TIR</b>	116,2%

## ANEXO 8.26

FLUJO DE CAJA OPTIMISTA						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		209990	251988	302330	362742	458868
<b>TOTAL INGRESOS</b>		209990	251988	302330	362742	458868
EGRESOS						
Costos		112214	129768	150833	176111	217061
Gastos generales		46896	46896	46896	46896	46896
Depreciaciones		3402	3402	3402	2269	2269
Amortizaciones		231	231	231	231	231
<b>TOTAL EGRESOS</b>		162742	180296	201361	225506	266457
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		47248	71691	100969	137236	192412
<b>15% Trabajadores</b>		7087	10754	15145	20585	28862
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>		40160	60938	85824	116650	163550
<b>25% Impuesto a la renta</b>		10040	15234	21456	29163	40888
<b>UTILIDAD NETA</b>		30120	45703	64368	87488	122663
Inversión	-28673					
Capital de trabajo	-7768					
Depreciaciones		3402	3402	3402	2269	2269
Amortizaciones		231	231	231	231	231
Valor de desecho						20542
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	-36441	33753	49336	68001	89988	145705

<b>TD</b>	25,53%
<b>VAN</b>	\$110.825
<b>TIR</b>	125,9%

## ANEXO 8.27

FLUJO DE CAJA PESIMISTA						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		189991	227989	273537	328195	415167
<b>TOTAL INGRESOS</b>		189991	227989	273537	328195	415167
EGRESOS						
Costos		103854	119737	138796	161666	198716
Gastos generales		46896	46896	46896	46896	46896
Depreciaciones		3402	3402	3402	2269	2269
Amortizaciones		231	231	231	231	231
<b>TOTAL EGRESOS</b>		154383	170265	189324	211062	248112
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		35608	57723	84213	117133	167055
<b>15% Trabajadores</b>		5341	8659	12632	17570	25058
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>		30266	49065	71581	99563	141996
<b>25% Impuesto a la renta</b>		7567	12266	17895	24891	35499
<b>UTILIDAD NETA</b>		22700	36799	53686	74672	106497
Inversión	-28673					
Capital de trabajo	-7768					
Depreciaciones		3402	3402	3402	2269	2269
Amortizaciones		231	231	231	231	231
Valor de desecho						20542
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	-36441	26333	40432	57319	77172	129540

<b>TD</b>	25,53%
<b>VAN</b>	\$89.070
<b>TIR</b>	106,5%

## ANEXO 8.28

FLUJO DE CAJA NORMAL APALANCADO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		199990	239988	287934	345468	437018
<b>TOTAL INGRESOS</b>		199990	239988	287934	345468	437018
EGRESOS						
Costos		108034	124752	144814	168888	207889
Gastos generales		46896	46896	46896	46896	46896
Intereses		1930	1620	1276	894	470
Depreciaciones		3402	3402	3402	2269	2269
Amortizaciones		231	231	231	231	231
<b>TOTAL EGRESOS</b>		160492	176901	196619	219178	257755
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		39498	63088	91315	126290	179263
<b>15% Trabajadores</b>		5925	9463	13697	18944	26889
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>		33573	53625	77618	107347	152373
<b>25% Impuesto a la renta</b>		8393	13406	19404	26837	38093
<b>UTILIDAD NETA</b>		25180	40218	58213	80510	114280
Inversión	-28673					
Capital de trabajo	-7768					
Préstamo	<b>17541</b>					
Pago de la deuda		-2817	-3126	-3470	-3852	-4276
Depreciaciones		3402	3402	3402	2269	2269
Amortizaciones		231	231	231	231	231
Valor de desecho						20542
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	-18900	25996	40725	58376	79158	133047

<b>TIR</b>	182,3%
------------	--------

## ANEXO 8.29

FLUJO DE CAJA NORMAL DE LA DEUDA						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
Intereses		-1930	-1620	-1276	-894	-470
36,25% impuestos		699	587	462	324	171
Interés neto		-1230	-1033	-813	-570	-300
Préstamo	17541					
Pago de la deuda		2817	3126	3470	3852	4276
Flujo neto de la deuda	17541	-1230	-1033	-813	3282	3976
<b>TD</b>	0,11					
<b>VANd</b>	\$ 17.587,37					

VANa= VANp +VANd	
VANp=	\$ 99.948
<b>VANa=</b>	<b>\$117.535,11</b>

### ANEXO 8.30

FLUJO DE CAJA OPTIMISTA APALANCADO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		209990	251988	302330	362742	458868
<b>TOTAL INGRESOS</b>		209990	251988	302330	362742	458868
EGRESOS						
Costos		112214	129768	150833	176111	217061
Gastos generales		46896	46896	46896	46896	46896
Intereses		1930	1620	1276	894	470
Depreciaciones		3402	3402	3402	2269	2269
Amortizaciones		231	231	231	231	231
<b>TOTAL EGRESOS</b>		164672	181916	202637	226400	266927
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		45318	70072	99693	136341	191941
<b>15% Trabajadores</b>		6798	10511	14954	20451	28791
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>		38520	59561	84739	115890	163150
<b>25% Impuesto a la renta</b>		9630	14890	21185	28973	40788
<b>UTILIDAD NETA</b>		28890	44671	63554	86918	122363
Inversión	-28673					
Capital de trabajo	-7768					
Préstamo	17541					
Pago de la deuda		-2817	-3126	-3470	-3852	-4276
Depreciaciones		3402	3402	3402	2269	2269
Amortizaciones		231	231	231	231	231
Valor de desecho						20542
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	-18900	29707	45177	63717	85566	141129

<b>TIR</b>	200,2%
------------	--------

### ANEXO 8.31

FLUJO DE CAJA OPTIMISTA DE LA DEUDA						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
Intereses		-1930	-1620	-1276	-894	-470
36,25% impuestos		699	587	462	324	171
Interés neto		-1230	-1033	-813	-570	-300
Préstamo	17541					
Amortización					-3852	-4276
Flujo neto de la deuda	17541	-1230	-1033	-813	-4422	-4576
<b>TD</b>	0,11					
<b>VANd</b>	\$ 8.443,27					

VANa= VANp +VANd	
VANp=	\$110.825
<b>VANa=</b>	<b>\$119.269</b>

### ANEXO 8.32

FLUJO DE CAJA PESIMISTA APALANCADO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		189991	227989	273537	328195	415167
<b>TOTAL INGRESOS</b>		189991	227989	273537	328195	415167
EGRESOS						
Costos		103854	119737	138796	161666	198716
Gastos generales		46896	46896	46896	46896	46896
Intereses		1930	1620	1276	894	470
Depreciaciones		3402	3402	3402	2269	2269
Amortizaciones		231	231	231	231	231
<b>TOTAL EGRESOS</b>		156313	171885	190600	211956	248582
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		33678	56104	82937	116239	166584
<b>15% Trabajadores</b>		5052	8416	12441	17436	24988
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>		28626	47688	70497	98803	141597
<b>25% Impuesto a la renta</b>		7157	11922	17624	24701	35399
<b>UTILIDAD NETA</b>		21470	35766	52872	74102	106197
Inversión	-28673					
Capital de trabajo	-7768					
Préstamo	17541					
Pago de la deuda		-2817	-3126	-3470	-3852	-4276
Depreciaciones		3402	3402	3402	2269	2269
Amortizaciones		231	231	231	231	231
Valor de desecho						20542
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	-18900	22286	36273	53035	72750	124964

<b>TIR</b>	164,7%
------------	--------

### ANEXO 8.33

FLUJO DE CAJA PESIMISTA DE LA DEUDA						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
Intereses		-1930	-1620	-1276	-894	-470
36,25% impuestos		699	587	462	324	171
Interés neto		-1230	-1033	-813	-570	-300
Préstamo	17541					
Amortización					-3852	-4276
Flujo neto de la deuda	17541	-1230	-1033	-813	-4422	-4576
<b>TD</b>	0,11					
<b>VAN</b>	\$ 8.443,27					

VANa= VANp +VANd	
VANp=	\$89.070
<b>VANa=</b>	<b>\$97.513,31</b>

RESUMEN	DESAPALCANDO		APALANCADO	
	VAN	TIR	VAN	TIR
<b>NORMAL</b>	\$ 99.948	116,2%	\$117.535	182,3%
<b>OPTIMISTA</b>	\$ 110.825	125,9%	\$119.269	200,2%
<b>PESIMISTA</b>	\$ 89.070	106,5%	\$97.513	164,7%

### ANEXO 8.34

ANALISIS DE RIESGO						
FLUJO DE CAJA OPTIMISTA DESAPALANCADO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		209.990	251.988	302.330	362.742	458.868
<b>TOTAL INGRESOS</b>		209.990	251.988	302.330	362.742	458.868
EGRESOS						
Costos		112.214	129.768	150.833	176.111	217.061
Gastos generales		46.896	46.896	46.896	46.896	46.896
Depreciaciones		3.402	3.402	3.402	2.269	2.269
Amortizaciones		231	231	231	231	231
<b>TOTAL EGRESOS</b>		162.742	180.296	201.361	225.506	266.457
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		47.248	71.691	100.969	137.236	192.412
<b>15% Trabajadores</b>		7.087	10.754	15.145	20.585	28.862
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>		40.160	60.938	85.824	116.650	163.550
<b>25% Impuesto a la renta</b>		10.040	15.234	21.456	29.163	40.888
<b>UTILIDAD NETA</b>		30.120	45.703	64.368	87.488	122.663
Inversión	-28.673					
Capital de trabajo	-7768					
Depreciaciones		3.402	3.402	3.402	2.269	2.269
Amortizaciones		231	231	231	231	231
Valor de desecho						20.542
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	-36.441	33.753	49.336	68.001	89.988	145.705

### ANEXO 8.35

ANALISIS DE RIESGO						
FLUJO DE CAJA NORMAL DESAPALANCADO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		199.990	239.988	287.934	345.468	437.018
<b>TOTAL INGRESOS</b>		199.990	239.988	287.934	345.468	437.018
EGRESOS						
Costos		108.034	124.752	144.814	168.888	207.889
Gastos generales		46.896	46.896	46.896	46.896	46.896
Depreciaciones		3.402	3.402	3.402	2.269	2.269
Amortizaciones		231	231	231	231	231
<b>TOTAL EGRESOS</b>		158.563	175.281	195.343	218.284	257.284
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		41.428	64.707	92.591	127.184	179.733
<b>15% Trabajadores</b>		6.214	9.706	13.889	19.078	26.960
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>		35.213	55.001	78.702	108.107	152.773
<b>25% Impuesto a la renta</b>		8.803	13.750	19.676	27.027	38.193
<b>UTILIDAD NETA</b>		26.410	41.251	59.027	81.080	114.580
Inversión	-28.673					
Capital de trabajo	-7.768					
Depreciaciones		3.402	3.402	3.402	2.269	2.269
Amortizaciones		231	231	231	231	231
Valor de desecho						20.542
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	<b>-36.441</b>	<b>30.043</b>	<b>44.884</b>	<b>62.660</b>	<b>83.580</b>	<b>137.622</b>

### ANEXO 8.36

ANALISIS DE RIESGO						
FLUJO DE CAJA PESIMISTA DESAPALANCADO						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		189.991	227.989	273.537	328.195	415.167
<b>TOTAL INGRESOS</b>		189.991	227.989	273.537	328.195	415.167
EGRESOS						
Costos		103.854	119.737	138.796	161.666	198.716
Gastos generales		46.896	46.896	46.896	46.896	46.896
Depreciaciones		3.402	3.402	3.402	2.269	2.269
Amortizaciones		231	231	231	231	231
<b>TOTAL EGRESOS</b>		154.383	170.265	189.324	211.062	248.112
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		35.608	57.723	84.213	117.133	167.055
<b>15% Trabajadores</b>		5.341	8.659	12.632	17.570	25.058
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>		30.266	49.065	71.581	99.563	141.996
<b>25% Impuesto a la renta</b>		7.567	12.266	17.895	24.891	35.499
<b>UTILIDAD NETA</b>		22.700	36.799	53.686	74.672	106.497
Inversión	-28.673					
Capital de trabajo	-7.768					
Depreciaciones		3.402	3.402	3.402	2.269	2.269
Valor de desecho						20.542
Amortizaciones		231	231	231	231	231
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	-36.441	26.333	40.432	57.319	77.172	129.540

### ANEXO 8.37

RIESGO PRIMER AÑO					
X	Probabilidad	Flujo de caja			
	Px	Ax	Px*Ax	Ax - $\underline{Ax}$	(Ax- $\underline{Ax}$ ) <sup>2</sup> *Px
1	0,06	33.753	2.025	3.636	793.236
2	0,90	30.043	27.039	-74	4.956
3	0,04	26.333	1.053	-3.784	572.874
		$\underline{A=}$	<b>30.117</b>	Varianza	1.371.066
				DS	<b>1.171</b>
				S	0,04
				V	3,9%

**ANEXO 8.38**

<b>RIESGO SEGUNDO AÑO</b>					
<b>X</b>	<b>Probabilidad</b>	<b>Flujo de caja</b>			
	<b>Px</b>	<b>Ax</b>	<b>Px*Ax</b>	<b>Ax - <math>\underline{Ax}</math></b>	<b>(Ax-<math>\underline{Ax}</math>)<sup>2</sup>*Px</b>
1	0,06	49.336	2.960	4.363	1.142.260
2	0,90	44.884	40.396	-89	7.136
3	0,04	40.432	1.617	-4.541	824.939
		<b><math>\underline{Ax} =</math></b>	<b>44.973</b>	Varianza	1.974.335
				DS	<b>1.405</b>
				S	0,03
				V	3%

### ANEXO 8.39

RIESGO TERCER AÑO					
X	Probabilidad	Flujo de caja			
	Px	Ax	Px*Ax	Ax - $\bar{A}x$	$Ax - \bar{A}x)^2 * Px$
1	0,06	68.001	4.080	5.234	1.643.831
2	0,90	62.660	56.394	-107	10.270
3	0,04	57.319	2.293	-5.448	1.187.173
		$\bar{A}x =$	<b>62.767</b>	Varianza	2.841.274
				DS	<b>1.686</b>
				S	0,03
				V	3%

RESUMEN	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	COEFICIENTE DE VARIACIÓN
PRIMER AÑO	\$ 1.171	0,04
SEGUNDO AÑO	\$ 1.405	0,03
TERCER AÑO	\$ 1.686	0,03

### ANEXO 8.40

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD						
FLUJO DE CAJA NORMAL						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		199990	239988	287934	345468	437018
TOTAL INGRESOS		199990	239988	287934	345468	437018
EGRESOS						
Costos		108034	124752	144814	168888	207889
Gastos generales		46896	46896	46896	46896	46896
Depreciaciones		3402	3402	3402	2269	2269
Amortizaciones		231	231	231	231	231
TOTAL EGRESOS		158563	175281	195343	218284	257284
UTILIDAD BRUTA		41428	64707	92591	127184	179733
15% Trabajadores		6214	9706	13889	19078	26960
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		35213	55001	78702	108107	152773
25% Impuesto a la renta		8803	13750	19676	27027	38193
UTILIDAD NETA		26410	41251	59027	81080	114580
Inversión	-28673					
Capital de trabajo	-7768					
Depreciaciones		3402	3402	3402	2269	2269
Amortizaciones		231	231	231	231	231
Valor de desecho						20542
FLUJO NETO DE CAJA	-36441	30043	44884	62660	83580	137622

<b>TD</b>	25,53%
<b>VAN</b>	\$ 99.948
<b>TIR</b>	116,2%

## ANEXO 8.41

ANALISIS DE SENSIBILIDAD						
FLUJO DE CAJA NORMAL						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ventas		61.437	73.724	88.453	106.128	134.252
<b>TOTAL INGRESOS</b>		61.437	73.724	88.453	106.128	134.252
EGRESOS						
Costos		108.034	124.752	144.814	168.888	207.889
Gastos generales		46.896	46.896	46.896	46.896	46.896
Depreciaciones		3.402	3.402	3.402	2.269	2.269
Amortizaciones		231	231	231	231	231
<b>TOTAL EGRESOS</b>		158.563	175.281	195.343	218.284	257.284
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		-97.126	-101.556	-106.890	-112.156	-123.033
<b>15% Trabajadores</b>		-14.569	-15.233	-16.033	-16.823	-18.455
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTOS</b>		-82.557	-86.323	-90.856	-95.333	-104.578
<b>25% Impuesto a la renta</b>		-20.639	-21.581	-22.714	-23.833	-26.144
<b>UTILIDAD NETA</b>		-61.918	-64.742	-68.142	-71.500	-78.433
Inversión	-28.673					
Capital de trabajo	-7.768					
Depreciaciones		3.402	3.402	3.402	2.269	2.269
Amortizaciones		231	231	231	231	231
Valor de desecho						20.542
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	-36.441	-58.285	-61.340	-64.740	-69.231	-55.622

<b>TD</b>	25,53%
<b>VAN</b>	\$ 0
<b>TIR</b>	25,53%

## ANEXO 8.42

SENSIBILIDAD AL PRECIO						
FLUJO DE CAJA NORMAL						
CONCEPTO	Año 0	1	2	3	4	5
Empaques de café 400 gr						
Cantidad Minorista (80%)		21168	25402	30482	36578	46272
Cantidad Mayorista (20%)		5292	6350	7620	9145	11568
Precio Minorista		2,39	2,39	2,39	2,39	2,39
Precio Mayorista		2,08	2,08	2,08	2,08	2,08
<b>SUBTOTAL</b>		<b>61530</b>	<b>147672</b>	<b>177207</b>	<b>212648</b>	<b>269000</b>
<b><u>MARGINALES</u></b>						
Pergamino						
Cantidad		54	65	65	65	82
Precio		1,20	1,20	1,20	1,20	1,20
SUBTOTAL		65	78	78	78	99
		0	0	0	0	0
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>61595</b>	<b>147750</b>	<b>177285</b>	<b>212726</b>	<b>269099</b>
<b>EGRESOS</b>						
Costos		108034	124752	144814	168888	207889
Gastos generales		46896	46896	46896	46896	46896
Depreciaciones		3402	3402	3402	2269	2269
Amortizaciones		231	231	231	231	231
<b>TOTAL EGRESOS</b>		<b>158563</b>	<b>175281</b>	<b>195343</b>	<b>218284</b>	<b>257284</b>
UTILIDAD BRUTA		-96967	-27530	-18058	-5558	11814
15% Trabajadores		-14545	-4130	-2709	-834	1772
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS		-82422	-23401	-15349	-4724	10042
25% Impuesto a la renta		-20606	-5850	-3837	-1181	2511
UTILIDAD NETA		-61817	-17551	-11512	-3543	7532
Inversión	-28673					
Capital de trabajo	-7768					
Depreciaciones		3402	3402	3402	2269	2269
Amortizaciones		231	231	231	231	231
Valor de desecho						20542
<b>FLUJO NETO DE CAJA</b>	<b>-36441</b>	<b>-58184</b>	<b>-13918</b>	<b>-7879</b>	<b>-1043</b>	<b>30574</b>

<b>TD</b>	25,53%
<b>VAN</b>	\$ 0
<b>TIR</b>	25,53%

### ANEXO 8.43

CAPACIDAD DE PRODUCCION URKU-CAFÉ Café Tostado							
	BACHES	RENDIMIENTO	HORAS PROCESO	PRODUCCIÓN TOTAL (Kg)			
				DIA	SEMANA	MES	AÑO
Trilladora y Saranda incorporada	--	300 kg/hr	7	2.100,00	10.500,00	42.000,00	504.000,00
Café Tostado I	15 min	14kg/ hr	7,00	98,00	490,00	1.960,00	23.520,00
Moledora 2 unid 9.60kg/ cu	--	18.12 kg/ hr	7	126,84	634,20	2.536,80	30.441,60
Empacadora	--	1500 unid/ hr	7	10.500,00	52.500,00	210.000,00	2.520.000,00
<b>CAPACIDAD TOTAL (U) a base de rendimiento de tueste</b>				245,00	1.225,00	4.900,00	58.800,00

**ANEXO 8.44**

	<b>APROVECHAMIENTO DE LA PLANTA</b>				
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
REQUERIMIENTO DE CAFÉ PILADO	305,45	366,55	439,85	527,83	667,70
PRODUCCIÓN (U) 400 gr	26.460,00	31.752,00	38.102,40	45.722,88	57.839,44
RENDIMIENTO	0,45	0,54	0,65	0,78	0,98
PRODUCCIÓN (KG)	2.443,64	2.932,36	2.932,36	2.932,36	3.709,44
CRECIMIENTO	-	0,20			0,27

## ANEXO 8.45

PLAN CONTABLE Y ECONÓMICO		
BALANCE GENERAL		
	0	1
<b>1. ACTIVO</b>		
1.1. Circulante		
1.1.1. Disponible		
1.1.1.1 Caja		30.043
1.1.2 Realizable		
1.1.2.1 Inventarios		8.585
1.2. Fijo		
1.2.1. Material		
1.2.1.1 Inmuebles	-	-
1.2.1.2 Terrenos	-	-
1.2.1.3 Maquinaria	20.818	18.736
1.2.1.4 Muebles y equipos de oficina	6.699	5.379
1.2.2 Inmaterial	1.156	925
1.2.2.1 Preoperativos	7.768	
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>36.441</b>	<b>63.668</b>
<b>2. PASIVO</b>		
2.2. Recursos ajenos/ Pasivo Fijo		
2.2.1. Largo Plazo		
2.2.1.1 Créditos Bancarios	17.541	14.725
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>17.541</b>	<b>14.725</b>
<b>3.PATRIMONIO</b>		
3.1 Capital	18.900	18.900
<b>Resultados del ejercicio</b>	<b>0</b>	<b>30.043</b>
<b>TOTAL</b>	<b>36.441</b>	<b>63.668</b>

## ANEXO 8.46

### ESTADO DE RESULTADOS

#### Resultados del ejercicio

#### Ingresos operacionales

(+) Ventas	199.990
(-) Costo de ventas	108.034
(=)Utilidad antes de impuestos e intereses	<hr/> 91.956
(-) Gastos administrativos	46.896
(=) UTILIDAD OPERATIVA	<hr/> 45.061
(-) Impuesto a la renta (25%)	11.265
(=) UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN	<hr/> 33.795
(-) Participación trabajadores (15%)	5.069
(=) UTILIDAD NETA	<hr/> <hr/> 28.726

## ANEXO 8.47

ÍNDICES FINANCIEROS		
Margen de utilidad =	<u>Utilidad neta</u> Ventas	0,14
Margen de rentabilidad =	<u>Ventas</u> Activo total*	3,14
Margen sobre ventas =	<u>Ventas*</u> Gasto total	4,26
Retorno sobre los activos (ROA) =	<u>Utilidad neta</u> Activo total	0,45
Retorno sobre el patrimonio (ROE)=	<u>Utilidad neta</u> Patrimonio total	0,45
Ventas sobre inventarios =	<u>Ventas</u> Inventario	23,30