



ESCUELA DE NEGOCIOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZACIÓN Y POSICIONAMIENTO
DE LA MARCA DE CAFÉ "DON JULIÁN" EN EL MERCADO DE QUITO.**

**Profesor
Jesenia Edelmira Verdezoto Camacho**

**Autor
Darwin Baltazar López Velásquez**

2023

RESUMEN

Café Don Julian es una marca de café soluble liofilizado que se comercializará en la ciudad de Quito que tiene como objetivo aumentar su margen de ventas para el primer año de implementación de 2200 frasco anuales con un incremento de la participación de mercado del 20% anual implementando estrategias de marketing (campañas de publicidad, aliazas estrategica y eventos promocionales) y ventas (Programas de fidelización, ofertas y promociones, planes de mejora de ventas) que se enfocan en la participación de mercado

Del analisis financiero del proyecto se toma en consideración el VAN del proyecto en \$32,601.20, lo que indica que el proyecto genera un retorno positivo sobre la inversión. La TIR del proyecto es del 34%, lo que indica que la tasa de rendimiento del proyecto es mayor que el costo de oportunidad del capital. El B/C (Beneficio/Costo) del proyecto es de 0.54, lo que indica que por cada dólar invertido, se espera que se generen 54 centavos de beneficio. En general, estos indicadores financieros sugieren que el proyecto es viable y rentable.

En conclusión el proyecto se enfoca en estategias de merketing y ventas para colocar la marca de café dento del Top o mind del consumidor promedio mediante publicidad efectiva, eventos publicitarios, promociones y ofertas, calidad del producto, servicio al cliente y presencia en redes sociales, con el objetivo de llegar a las metas de ventas del Café Don Julián.

ABSTRACT

Café Don Julian is a brand of freeze-dried soluble coffee that will be marketed in the city of Quito. Its goal is to increase its sales margin by 2200 bottles annually in the first year of implementation, with a 20% annual market share increase through marketing strategies such as advertising campaigns, strategic alliances, and promotional events, as well as sales programs focused on market participation such as loyalty programs, offers and promotions, and sales improvement plans.

The financial analysis of the project takes into consideration the project's NPV of \$32,601.20, which indicates that the project generates a positive return on investment. The project's IRR is 34%, indicating that the project's rate of return is higher than the cost of capital. The project's B/C (Benefit/Cost) ratio is 0.54, indicating that for every dollar invested, 54 cents of profit are expected to be generated. Overall, these financial indicators suggest that the project is viable and profitable.

In conclusion, the project focuses on marketing and sales strategies to place the Café Don Julian brand in the top of the average consumer's mind through effective advertising, promotional events, offers and promotions, product quality, customer service, and social media presence with the objective of achieving the Café Don Julian's sales targets.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1. Identificación del objeto de estudio, planteamiento del problema y literatura relacionada al problema.....	3
1.1. Antecedentes	3
1.2. Objetivos General	4
1.3. Objetivo Especifico.....	4
1.4. Marco Teórico	5
1.5. Estado del Arte.....	7
1.6. Conclusiones	10
2. Justificación y aplicación de la metodología a utilizar – Análisis de la industria ...	11
2.1. Entorno macroeconómico y político	11
Factor Político	11
Factor Económico	12
Factor Social	13
Factor Tecnológico	14
Factor Ecológico	16
Factor Legal	17
2.2. Análisis del Sector:	18
2.2.1. Tamaño de la Industria:.....	19
2.2.2. Ciclos económicos.	19
2.3. Análisis de la Competencia	21
2.4. Análisis del mercado/ investigación del mercado/mercado objetivo	24
2.5. Análisis FODA:.....	29
2.6. Definición de la estrategia genérica específica del negocio	32
2.7. Conclusiones del capítulo	33
2. Propuesta de solución del problema planteado – Naturaleza del negocio	34
2.1 Naturaleza, Filosofía del Negocio y Estilo Corporativo	34
2.2 Misión y Visión.....	34

2.3	Objetivos de Crecimiento y Financieros Considerando el Análisis de la Industria.	35
2.4	Información legal	36
2.4.1	Tipo de empresa, estado legal actual o para constitución	36
2.4.2	Legislación vigente que regule la actividad económica y la comercialización de los productos	37
2.5	Estructura Organizacional	37
2.6	Ubicación:	39
2.7	Ventaja competitiva y propuesta de posicionamiento considerando la estrategia genérica definida.....	40
2.8	Estrategias de Mercadeo:	40
2.8.1	Descripción de Café Don Julián:.....	40
2.8.2	Estrategias de distribución.	42
2.8.3	Estrategias de precios.....	44
2.8.3.1	Análisis de costos del producto	44
2.8.3.2	Análisis del precio del producto	45
2.8.4	Estrategias de Promoción y Comunicación	46
2.9	Presupuesto	46
2.10	Proyecciones de ventas	47
2.11	Conclusiones del capítulo	48
3.	<i>Propuesta de solución al problema planteado - Operaciones.....</i>	49
3.1	Gestión Táctica de Operaciones.....	49
3.2	Descripción del proceso:	51
3.3	Necesidades y requerimientos/capacidad instalada	52
3.4	Plan de producción.....	52
3.5	Plan de compras.....	53
3.6	KPI's de desempeño de la gestión táctica y proceso productivo.....	54
3.7	Conclusiones del Capítulo.....	56
4.	<i>Propuesta de solución al problema planteado - Plan financiero.....</i>	58
4.1	Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero	58
4.2	Estados Financieros Proyectados.....	59
4.2.1	Estado de resultados	59
4.2.2	Estado de situación o balance general	62

4.2.3	Estado de flujos de caja	65
4.2.4	Análisis de relaciones financieras	68
4.3	Impacto económico, regional, social y ambiental	71
4.4	Conclusiones del capítulo	73
5.	<i>Conclusiones Generales y Recomendaciones</i>	74
5.1	Conclusiones Generales.....	74
5.2	Recomendaciones	75
6.	<i>Lista de referencias</i>	77

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de variables	25
Tabla 2 Matriz FODA café Don Julián	29
Tabla 3 Estrategias genéricas específicas café Don Julián	31
Tabla 4 Estado de resultados anual de café Don Julián.....	59
Tabla 5 Estado de situación anual de café Don Juliá	62
Tabla 6 Flujo de efectivo anual de Café Don Julián	65
Tabla 7 Flujo de caja libre de café don Julián.....	68

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ilustración de la marca café Don Julián.	35
Figura 2 Organigrama de la estructura de la empresa café Don Julián.....	39
Figura 3. Presentación del embace de Café Don Julián	41
Figura 4. Buyer persona café Don Julián	43
Figura 5. Cadena de valor café Don julián.	52

INTRODUCCIÓN

Para el análisis del presente plan de negocios, el cual se enfoca en la producción de café soluble para la distribución dentro de la ciudad de Quito se analizará dentro del primer capítulo el mercado ecuatoriano en la producción de café cereza y los niveles de exportación, niveles de consumo de café dentro de los hogares en comparación con otras regiones, por otra parte se establecerá los objetivos generales y específicos del proyecto y se analizará el marco teórico así como la implementación de proyectos similares.

Dentro del capítulo se plantea el entorno económico macroeconómico que afecta directamente al giro del negocio del proyecto Café Don Julián utilizando el análisis de PESTEL en los diferentes factores, también se analizará mediante la matriz FODA todas las fortalezas y debilidades que presenta el proyecto dentro del mercado ecuatoriano y frente a sus competidores directos y definiendo las estrategias genéricas que se va a tomar.

Para el capítulo 3 presenta proyecto de Café Don Julián dentro del cual se define la misión y visión de la empresa junto con los objetivos de crecimiento y financieros, como se va a constituir la empresa y las normativas legales vigentes que se van a considerar para la creación de la misma, por otro lado, se define la estructura organizacional de la empresa, su ubicación y las estrategias de mercado, distribución, ventas y precios así mismo que se

ha definido el presupuesto con el cual la empresa se va financiar y proyectar para llegar a los objetivos planteados.

Para el capítulo 4 se analiza los datos obtenidos de la encuesta realizada acorde con la muestra escogida, a la cual se la aplica las tácticas de operaciones, con las métricas utilizadas se genera un plan de producción dentro del cual se plantea como objetivo general ventas para los próximos 5 años de café Don Julián, por otro lado, se define los KPI's que seguirán como parámetros para medir el rendimiento de los objetivos planteados.

Se considera supuesto que actualmente afectan a la económica del país, tales como: IPC, inflación, situación política, entre otros, todo con la finalidad de proyectar de manera objetiva el estado financiero del proyecto a un plazo de 5 años, de la cual se analiza el VAN, la TIR y B/C del proyecto.

1. Identificación del objeto de estudio, planteamiento del problema y literatura relacionada al problema

1.1. Antecedentes

En Ecuador el precio del mercado de café a septiembre de 2022 se sitúa a \$ 203,42 (arábigo natural), \$ 213,42 (Arábigo lavado), \$ 45,68 (Cereza natural), \$ 100,56 (Robusto), \$ 18,25 (Cereza Robusto), siendo uno de los mejores años para la exportación del café ecuatoriano a nivel mundial según la (Asociación Nacional de Exportadores de Café del Ecuador, 2022). Para el año 2019 las estadísticas de exportación de la demanda nacional de café fueron de 2'200.000 sacos de 60 kg, de los cuales el 54,54% se destinaron al procesamiento en la industria y el 36,36% para los exportadores y apenas el 9,09% es para el consumo interno.

De los datos obtenidos por INFOBAE (Diario digital Argentino), el ecuatoriano promedio consume entre 1 y 32 tasas de café al año, en comparación con otros de la región el nivel de consumo es relativamente bajo, comparado con su similar Colombia que tiene una promedio de consumo anual de 175 tasas, por otro lado Venezuela consume 117 tasas anual, un brasileño promedio consumen 177 y en países como Holanda pueden llegar a consumir 880 tasas de café al año por persona (Hidalgo, 2020)

El mercado ecuatoriano cuenta con una amplia gama de variedades de café soluble, las mismas que difieren por marca, calidad, presentación, contenido y precio. Café Don Julián es un producto joven en el mercado nacional, el mismo que cuenta con 6 años deleitando el paladar de los amantes del café, por sus características (70% arábigo y 30% robusto) y competitivas de costo en el mercado referente a sus competidores (precio accesible y calidad alta) (Muñoz, 2017), por ello nace la necesidad de implementar nuevas estrategias de marketing, con la finalidad de afianzar el posicionamiento del producto dentro del mercado local (Distrito Metropolitano de Quito), mediante la implementación y repotenciación de nuevos canales de distribución y la penetración en medios digitales y redes sociales.

1.2. Objetivos General

Mejorar el nivel de ventas de la marca café Don Julián realizando alianzas estratégicas con distribuidores mayoristas del Distrito Metropolitano de Quito para el tercer cuatrimestre del año 2023

1.3. Objetivo Especifico

Incrementar el nivel de ventas en las cadenas de distribución del Distrito Metropolitano de Quito en un 20% dentro del tercer cuatrimestre del año 2023.

Incrementar la participación de mercado en un 5% dentro de las Cadenas de distribución mayoristas del Distrito Metropolitano de Quito dentro del tercer cuatrimestre del año 2023.

Crear un nuevo canal de distribución que atenderá las necesidades de al menos 20 HORECA (Hoteles, Restaurante y Cafeterías) del Distrito Metropolitano de Quito dentro del tercer cuatrimestre del 2023.

Implementar un nuevo método de distribución, basado en el E-commerce, con una participación del 14% de la población que realiza sus compras por medios digitales dentro del comercio electrónico entre el segundo y tercer cuatrimestre del año 20223.

Posicionar la marca Café “Don Julián” en la mente de los amantes del café en un 10% dentro de Redes Sociales para el tercer cuatrimestre del año 2023

1.4. Marco Teórico

Los canales de distribución son la sinergia entre el producto o servicio frente al consumidor, los autores (Kotler & Armstrong, 2008), definen los canales de distribución como el conjunto de organizaciones independientes que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor final o de un usuario industrial, aportando valor a los miembros del canal.

Las características climáticas que presenta el Ecuador favorece al cultivo de diferentes variedades de café; entre ellos Sucumbíos produce 31,38%, la provincia de Manabí 22,46% y Orellana con el 12,09%, la provincia de El Oro tiene una participación a nivel nacional de 0,50% de la producción cafetalera total del Ecuador, la variable Arábica se concentra en las provincias de Manabí, Loja y Pichincha, mientras que la variable Robusta se cultiva principalmente en las provincias de Sucumbíos y Orellana. (Ministerio de Agricultura Ganadería Acuacultura y Pesca, 2022)

La variable de café arábica se caracteriza por su estacionalidad ya que depende del nivel de lluvia y su producción disminuye en temporadas de sequía, se cultiva hasta los 2000 msnm lo que facilita el cultivo dentro de las cuatro regiones del Ecuador. Las variables de arábigo cultivadas son: Típica, Caturra, Bourbon, Catuaí, Catimor y Sarchimor. A diferencia de la variable de café Robusta que requiere de un clima netamente tropical por sus características y ambiente lluvioso y húmedo. (Asociación Nacional de Exportadores de Café del Ecuador, 2022).

Las experiencias de consumo de café dependerá mucho de la calidad del grano(especie), fermentación, madurez, secado, tostado y preparado ya que el mismo influye en la composición química, lo que dará robustez, acidez, amargo y aroma a la taza de café, ya que el café se compone, entre otros de: materia seca y componentes de agua, minerales y por sustancias orgánicas

que son los carbohidratos, lípidos, proteínas, alcaloides, como la cafeína y la trigonelina, así como, por ácidos carboxílicos y fenólicos, y por compuestos volátiles que dan el aroma a la almendra (Puerta Quintero, 2011).

1.5. Estado del Arte

En (Ortiz Castro, 2022), se explica la elaboración de un plan de negocios para la marca “Pacha Café” en la ciudad de Cuenca como una alternativa para el comercio justo de café de altura del cantón chaguapamba, enfocado mediante análisis cualitativo y cuantitativo, pruebas de producto y pruebas de mercado, localizado en Cuenca-cantón Chaguapamba, se obtuvieron los resultados para la venta de café en presentaciones tipo bolsa de café molido de 500 gramos a PVP 3,75 con ingresos anuales de proyectados de \$ 28.362,00.

Para el plan de negocios de (Muñoz, 2017), explica el diseño de un plan de marketing para posicionar al producto “Café Don Julián” en el mercado nacional, alcanzar un incremento significativo de sus ventas y generar rentabilidad mediante el ingreso al segmento de mercado de ingresos medio bajo- medio, descriptivo en función de datos recopilados para identificar la propuesta del plan de marketing mediante una muestra de 1500 encuestados dentro de las ciudades de Quito y Guayaquil y cifras del INEC, con lo que determina que la presentación optima es 50 y 75 gramos, a un valor entre \$3.0 y \$3.5. para quienes consumen café soluble.

Los autores (Benavidez & Melendez, 2019), estructuran un plan de negocios que permite transformar y comercializar café pergamino excelso tostado en grano y molido, marca “tip&co” en la ciudad de Bogotá, mediante alianzas con los campesinos que han decidido cambiar cultivos ilícitos de amapola y coca por cultivos de café especial, su diseño se enfoca al resultado de la encuesta realizada a 1800 personas del municipio de Armenia, capital del departamento de Quindío, de todo el análisis se obtiene como resultado el modelo financiero que presenta indicadores: VPN de \$ 1.156.773.511, rentabilidad del 19,83%, tasa de oportunidad del 15%; definida por los accionistas de acuerdo con el riesgo del proyecto, TIR igual al 24%, superior al costo de oportunidad.

Para (Velez, 2017) que se enfoca en elaborar un plan de negocios para determinar la viabilidad de crear una empresa bróker especializada en la comercialización de café en grano variedad arábica en Ecuador, se fundamenta en una estructura analítica-sistémica e inductivo-deductivo teniendo en cuenta el análisis descriptivo de la implementación y venta de café granulado, resultado de encuestas realizadas a través de preguntas cerradas a una población de 1800 personas en un rango de edad de 25 a 65 años de edad, el resultado del análisis reflejó que el proyecto muestra criterios de factibilidad, entre otros, con un VAN de 48.204,88 USD, con tasas

de descuento de 9,59 % calculado con el método WACC, la TIR es de 27.62%.

De las información obtenida por (Quinto Cubas & Ramirez Cahuana, 2021), mediante 385 encuestas efectivas realizadas a Hombres y mujeres de 25 a 65 años, pertenecientes al nivel socioeconómico A, B o C que viven o trabajan en el distrito de San Isidro y que asisten a cafeterías de forma semanal o quincenal, desarrollaron un plan de negocios para evaluar la viabilidad de la creación de una cafetería de especialidad con enfoque de experiencias en el distrito de san isidro, mediante encuestas y focus Group, los resultados de los análisis cualitativo y cuantitativo hacen viable a Café 360°. Del segundo (focus Group), se tiene evidencia de que la propuesta cuenta con una aceptación del 72%, en los grupos que probable y definitivamente asistirían a la cafetería de especialidad recogiendo la información de todo lo investigado, además de lo determinado como flujo económico-financiero, la inversión en activos y capital de trabajo asciende a \$ 254,903 (cuyo 35% será financiado con deuda bancaria). Este será recuperado en un periodo de 25 meses, dentro de un horizonte de evaluación de cinco años, y generando un VANE de \$ 589,557 y un VANF de \$ 570,324, con una TIRE de 62.96% y una TIRF de 83.77% en base a un COK del 18.96% y una WACC de 18.43%; indicadores atractivos para un emprendimiento innovador en un entorno post pandemia Covid-19.

1.6. Conclusiones

El capítulo 1 incluye una breve descripción de la teoría de los canales de distribución y las características de las diferentes especies de café cultivadas en Ecuador, destacando la importancia de la calidad en la experiencia del café.

El mercado del café en Ecuador es fuerte, con estadísticas de 2019 que muestran una alta demanda de café para procesamiento y exportación, con solo una pequeña porción que se consume en el país. En comparación con otros países de la región, el consumo promedio de café por persona en Ecuador es relativamente bajo, lo que presenta una oportunidad de crecimiento.

Café Don Julián es una marca relativamente nueva en el mercado ecuatoriano, con precios competitivos y alta calidad, que presenta una oportunidad para alianzas estratégicas con mayoristas en Quito, así como para la implementación de nuevos métodos de distribución. Los objetivos del proyecto son específicos y medibles, con un enfoque en aumentar las ventas, la cuota de mercado y el conocimiento de la marca.

2. Justificación y aplicación de la metodología a utilizar –

Análisis de la industria

2.1. Entorno macroeconómico y político

Se procede a realizar el análisis del entorno macroeconómico que afecta directamente al giro del negocio del proyecto Café Don Julián. El análisis PESTEL nos permite desarrollar una visión global en los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ambientales y legales.

Factor Político

Incentivos a Emprendimientos: El Gobierno del Ecuador a través del Ministerio de Agricultura Ganadería Acuicultura y Pesca (MAGAP), ha implementado el “Proyecto de Reactivación de la Caficultura Ecuatoriana”, que tiene como objetivo fortalecer los mecanismos de intervención basado en la situación socio organizativa, que se enfoca en las cuatro principales regiones productoras de café de Ecuador: Sur, Costa, Noroccidente y Amazónica Norte, de esta última se destaca Sucumbíos con una producción de 3.921t 31,38%, la provincia de Manabí 2.766 t (22,46%) y Orellana con el 1.488 t (12,09%), la provincia de El Oro tiene una participación a nivel nacional de 62 t (0,50%) de la producción total del Ecuador. Esta zonificación se sustenta en primer lugar en la existencia de un tejido socio organizativo fuerte y con perspectivas de sostenibilidad.

Estabilidad Política: Actualmente se vive una inestabilidad política en el gabinete presidencial desde su posesión, a más de eso, también se viven momentos de incertidumbre por el hecho de que próximamente se van a venir nuevas elecciones de gobernantes. No sabemos si el estado garantizará que el futuro del país vaya a ser mejor, esto dependerá de las acciones que tome el gobierno de turno.

Planificación (Plan Toda Una Vida): La aplicación de tales políticas tiene como objetivo renovar la producción de cafetales arábigos y robustos mediante sistemas de asistencia técnica y capacitación, créditos productivos, incentivos a la producción e investigación participativa, con la intervención directa de las organizaciones de productores (desarrollo productivo), mediante la coordinación con otras instituciones del estado que apoyarán a al sector de los pequeños productores (post cosecha y comercialización).

Factor Económico

Recesión Económica: El PIB ecuatoriano en el primer trimestre de 2022 cayó en 8.8% y se espera que caiga a un 9% según datos del Banco Central, dada por una crisis financiera denotada por la pandemia de COVID-19 y las políticas de gobierno, que previo a la pandemia el Ecuador presentaba una recesión. La reactivación de la matriz económica mediante el impulso del turismo y aprovechando las inversiones extranjeras y haciendo más atractivo el mercado laboral.

Tasa de Empleo: Tras la campaña de vacunación a nivel nacional como plan para la reactivación económica y mejorar los índices de desempleo a nivel nacional, de acuerdo con las estadísticas de INEN en Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato y Machala, Quito sigue siendo la ciudad con la tasa más alta de desempleo con el 11,5 % en el tercer trimestre del 2021 (julio, agosto, septiembre). Guayaquil con 4,3 %, Cuenca con 7,6 %, Machala con 8,1 % y Ambato con 6,3 %.

Inflación: Se parte del índice de precios al consumidor (IPC), que nos permite determinar la variación en cuanto a precios respecto a una canasta de bienes y servicios durante un periodo determinado, y nos permita determinar la inflación. Según el INEC. En agosto de 2022, el Índice de Precios al Consumidor se ubicó en 109,54. Con esto, la inflación mensual es de 0,03%, comparado con el mes anterior que fue de 0,16%, mientras que en agosto de 2021 se ubicó en 0,12%.

Factor Social

Distanciamiento social: El temor a contagiarse por tener contacto con otras personas al realizar compras, ha llevado a que los consumidores prefieran adquirir bienes y servicios de manera digital. Según una encuesta realizada por Silvana Dakduk, directora del Observatorio de Comercio Electrónico de la Universidad Espíritu Santo de Guayaquil (UESS), con la

emergencia 40% de las personas encuestadas (1225 personas) realizó una compra a través de un canal digital y el 28% una vez por semana.

Teletrabajo: El teletrabajo ha sido una alternativa para que las empresas sigan produciendo. La Escuela Politécnica Nacional aplicó una encuesta a 192 empresas de Pichincha con un número de trabajadores menor a 140. Entre los resultados se encontró que los sectores de tecnología de la información (TIC), educación y financiero optaron por esta modalidad para trabajo.

Nuevos negocios / emprendimientos: Durante la emergencia sanitaria se registraron 281 nuevos negocios en el país según la Superintendencia de Compañías. Muchos emprendedores adecuaron y crearon tiendas con productos de primera necesidad. Negocios del sector hotelero, así como bares y discotecas cambiaron el giro de sus negocios para instalar minimarkert. Según el economista Wilson Guevara, los emprendimientos que podrán afrontar la crisis económica serán los que converjan con los avances tecnológicos ofreciendo métodos de pagos eficientes y buscando nuevos proveedores.

Factor Tecnológico

Acceso a internet: Los datos oficiales del Ministerio de Telecomunicaciones indican que 8 de cada 10 ecuatorianos accedían a

Internet hasta finales del 2019. José Sáenz director de Innovación y Tecnología ecuatoriana (Citec) calcula que el 20% de la población ha realizado transacciones en línea previo a la emergencia sanitaria. José Sáenz, director de la Cámara de Innovación y Tecnología Ecuatoria, que las personas que previamente utilizaban el comercio en línea tienen ventajas. En tiempos de pandemia incrementaron sus ventas tres o cuatro veces más.

Uso de teléfonos celulares: En el año 2018 la revista Ekos realizó un estudio respecto a las Tecnologías de la Información y Comunicación en el Ecuador, 92 de cada 100 personas cuenta con un teléfono inteligente con redes sociales. Por sus partes el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos menciona en el año 2016, 53 de 100 ecuatorianos dispone de un teléfono celular, estos datos influyen a que negocios busque diferentes plataformas digitales para ofertar sus productos y servicios.

Desarrollo de las redes sociales: Sara Calvo, coordinadora Académica del MBA con Especialidad en Emprendimiento, de la Facultad de Empresa y Comunicación de la Universidad Internacional de la Rioja de España (UNIR) señala que el uso de redes sociales es indispensable para interactuar con el público y atraer a nuevos clientes. Las empresas o emprendedores deberán seleccionar que red social utilizar, dependiendo del sector en el que trabajen.

Desarrollo de aplicaciones para realizar entregas a domicilio: Las aplicaciones móviles han tenido una gran acogida en el sector de las compras y ventas online. Su uso es sencillo, debe descargarlas desde la tienda virtual en su dispositivo, sea un celular inteligente o tableta. Realizar un breve registro y podrá utilizarla. Esta herramienta ha permitido que negocios oferten sus productos y servicios, en un entorno amigable con al consumidor, ahorrándoles tiempo, además generando nuevos modelos de negocio.

Transformación digital de los canales para operación y distribución de empresas: Explica Giovanni Bastidas, director académico de las maestrías en mercadotecnia de la Universidad de Las Américas (UDLA), la aplicación de Whatsapp ha contribuido a que los pequeños negocios o comercios barriales tengan la posibilidad de insertarse en el mundo digital, debido a su facilidad de uso es accesible para personas de cualquier edad. Además, señala que con la pandemia se ha generado más confianza para realizar compras por internet. Rodrigo Estrada, especialista de TICS indica que crear una tienda online, existen varias plataformas digitales que pueden ser utilizadas con contenido gratuito, son sencillas de manejar ya que presentan una interfaz amigable con el usuario.

Factor Ecológico

Buenas prácticas medio ambientales: Dentro del Ecuador gracias a las distintas condiciones climáticas que presenta cada región y que favorece

a la producción de café arábigo, se cultivan variedades como la típica, caturra, Bourbon, pacas, entre otras, para las que se toman las precauciones de clima, altitud, humedad, etc. Por ende, Ecuador cumple con prácticas medioambientales para el cultivo y cosecha de las variedades de café locales. Uso de embaces reutilizables: Apoyo gubernamental y estrategia de contingente para la mitigación de plagas por parte de los agricultores de café, plagas tales como la Royal, misma que en 2012 afectó en gran medida a los cultivos, aplicando pesticidas que no afecten a la calidad del grano.

Factor Legal

Propiedad Intelectual: Rige el Código orgánico de la Economía social de los conocimientos, creatividad e Innovación, menciona que el organismo encargado es la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación. Por otra parte, establece los lineamientos que se deben seguir al momento de implementar una nueva aplicación digital que será de uso de la comunidad.

Leyes tributarias: Por otro lado, pero no menos importante, debemos tomar en cuenta el cumplimiento a lo dispuesto en la esfera tributaria; tomando en cuenta que el órgano rector en dicha materia es el SRI – SERVICIO DE RENTAS INTERNAS – con las leyes aplicables como la LORTI y la diferente normativa complementaria. En este análisis se incluirá lo mencionado en el aspecto político acerca de los diferentes incentivos

tributarios que ha impulsado y generado el nuevo gobierno para los diferentes emprendimientos.

Comercio electrónico: Ley de comercio electrónico, firmas electrónicas y mensajes de datos.

Constitución de la empresa: La Ley de compañías, en la que se establece el proceso a seguir y los requisitos que se necesita para constituir una empresa.

2.2. Análisis del Sector:

Dentro de la clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), al sector al que pertenecería el proyecto “Café Don Julián”, está en el Código C1079.11, que pertenece a Café sin tostar, descafeinado, molido (café crudo, verde, granos de café con o sin cascarilla). Café soluble. La clasificación de nivel 1, para esta actividad económica se encuentra dentro de la sección C, corresponde a industrias manufactureras, el producto de un proceso manufacturero puede ser un producto acabado, en el sentido de que está listo para su utilización o consumo, o semiacabado, en el sentido de que constituye un insumo para otra industria manufacturera. El segundo nivel dentro de la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU), corresponde a las siglas C10 que comprende la elaboración de productos alimenticios.

2.2.1. Tamaño de la Industria:

El crecimiento de consumo de café en Ecuador anualmente es del 5% dado que la industria de café soluble y liofilizados es la mejor de la región, la misma no representa una contribución al PIB y al PIB agrícola significativa, menos del 0,23% y 2,6% respectivamente. En Ecuador existen varias marcas de café soluble que predominan el mercado de las que se destacan: Nescafé, Minerva, Pres2, Si café, Café Valdez como marcas reconocidas, lo que representa un alto nivel de rivalidad entre competidores que participan de la proporción del mercado de café soluble.

El consumo promedio de café soluble dentro del mercado ecuatoriano se considera para la preparación de una taza de café se necesita 5 gramos aprox, considerando que las personas mayores a los 15 años son los potenciales consumidores dentro de la Ciudad de Quito, es decir 10.347.107 potenciales consumidores, de las cuales al menos un tercio de la población consume entre 1 a 3 tazas de café al día en su presentación soluble, lo que representa un nicho de mercado potencial para la marca Café Don Julián, lo que abre posibilidades al mercado interno.

2.2.2. Ciclos económicos.

¿Es un producto o servicio de estacionalidad?

A la marca de Café Don Julián se lo puede describir como un producto que se encuentra en la industria manufacturera clasificado con el Código C1079.11, que pertenece a Café sin tostar, descafeinado, molido (café crudo, verde, granos de café con o sin cascarilla). Café soluble.

¿Qué lo afecta?

Los productores de café en el Ecuador durante los últimos 20 años han presentado una disminución en su nivel de producción ya que los caficultores prefieren emplear sus esfuerzos de cultivo en otros productos de ciclo corto que representan un mayor margen de ganancia para sus familias, adicional a ello se presentan las plagas que afectan a los cultivos, entre ellas la Roya. Por lo que la industria de café soluble se ve en la necesidad de importar café de otras regiones para satisfacer la demanda cerca de 17.000 t que representa el 64% del total de la materia prima procesada.

¿De qué manera las políticas económicas internas o externas afectan su negocio?

Para la industria agricultora y en especial de los caficultores en Gobierno ha instaurado proyecto de incentivos económicos que motiven a los caficultores a producir la materia prima, como por ejemplo el “Proyecto de Reactivación de la Caficultura Ecuatoriana” impulsado a través del MAGAP el mismo que tiene como objetivo la producción de 2’017.300 quintales de cafés especiales de café Arábigo y 1’467.000 quintales de café Robusto, los

que se destinarán para la producción local, lo que favorece a la marca de Café Don Julián, dado que su esencia es un café soluble con grano netamente ecuatoriano.

2.3. Análisis de la Competencia

Amenaza de entrada de nuevos competidores

La producción de la materia prima para generar café soluble se concentra en la línea de despulpado, lavado y secado y beneficio del café, esto genera que los caficultores no cumplan con la demanda de producción de café, adicional a los factores antes mencionados se suman la caída del precio internacional del café, enfermedades tales como la Royal y la Broca, falta de apoyo por parte de los gobiernos de turno a los caficultores, lo que conlleva que los productores obtén por orientar su actividad hacia otros rubros más rentables como el cacao, el maíz y la ganadería.

En el mercado ecuatoriano existen una amplia gama de marcas de café soluble, las que se diferencian por varios factores (tamaño, precio, calidad, aroma, sabor, etc) lo que crea una alta oferta en el mercado, para los pequeños productores de café soluble la rivalidad para la participación en percha dentro de los distintos distribuidores y cadenas de supermercado implica una alta competitividad. La Inversión en plataformas digital y plan de marketing, además de transporte, indemnización de empleados y proveedores propios del negocio, ley de compañías y ley orgánico de

emprendimiento e innovación, implica que el nivel de inversión que se realice para la producción de café soluble tenga una recuperación de capital de la inversión en tecnología y capacitación a los agricultores lenta durante el tiempo promedio en el cual el consumidor demora en empoderarse de la marca e identidad de imagen.

Rivalidad entre competidores

El crecimiento de consumo de café en Ecuador anualmente es del 5% dado que la industria de café soluble y liofilizados es la mejor de la región, la misma no representa una contribución al PIB y al PIB agrícola significativa, menos del 0,23% y 2,6% respectivamente. En Ecuador existen varias marcas de café soluble que predominan el mercado de las que se destacan: Nescafé, Minerva, Pres2, Si café, Café Valdez como marcas reconocidas, lo que representa un alto nivel de rivalidad entre competidores que participan de la proporción del mercado de café soluble.

Posición de fuerza de clientes

En el Ecuador se comercializa anualmente 4.000 t de café soluble, en su variedad Robusta y Arábigo. Lo que representa una participación de café soluble del 58% de todas las variedades tales como el Café Tostado y Molido, café oro exportación, Café orgánico certificado, café de especialidad taza. Los costos de producción de café soluble de marca Café Don Julián se encuentran a la altura de las marcas reconocidas en el Ecuador y el nivel de

consumo de los hogares ecuatorianos en promedio es de un frasco de 70 gramos de forma mensual. El cliente final no cuenta con poder de negociación ya que el café no es considerado como un commodities.

Posición de fuerza de proveedores

En Ecuador existen varias marcas de café soluble que predominan el mercado de las que se destacan: Nescafé, Minerva, Pres2, Si café, Café Valdez como marcas reconocidas, al igual que el café producido por pequeños productores que proveen las industrias de café soluble, de café tostado y molido y un reglón de café de especialidad y la sub-cadena industria que utiliza 83% de los insumos, es altamente dependiente del café importado. Referente a los insumos necesario para la producción de café soluble como frascos de cristal, etiquetar, entre otras, la industria ecuatoriana de estos insumos es amplia por lo que el poder de negociación con proveedores no representa una amenaza

Amenaza de llegada de nuevos productos sustitutos

Llegada de nuevas marcas de café por parte de los productores locales y propietarios de fincas cafetaleras produce un factor importante para la comercialización de la marca de café Don Julián, por otro lado, la posible competencia desleal, precios demasiado bajos representan un factor importante.

2.4. Análisis del mercado/ investigación del mercado/mercado

objetivo

Estudio de mercado con fuentes secundarias y primarias, investigación cualitativa y cuantitativa. Describir metodología usada- Aspectos metodológicos (del plan de trabajo). Objetivos de la investigación. Instrumentos usados en cada caso (ejemplo: Matriz de Operacionalización de Variables). Defina el mercado objetivo, justificación del mercado objetivo, estimación del mercado potencial, consumo aparente, consumo per cápita; estimación del segmento/ nicho de mercado (tamaño y crecimiento). Perfil del Consumidor.

A fin de estimar la muestra se define la siguiente hipótesis: El consumo promedio de café soluble dentro del mercado ecuatoriano que se considera para la preparación de una taza de café es necesario de 5 gramos aprox, considerando que las personas mayores a los 15 años son los potenciales consumidores dentro de la Ciudad de Quito, es decir 10.347.107 potenciales consumidores, de las cuales al menos un tercio de la población consume entre 1 a 3 tazas de café al día en su presentación soluble.

Partiendo de la mencionada hipótesis se plantea desarrolla la investigación de mercado realizando un análisis descriptivo, mediante la recopilación de datos utilizando como herramienta las encuestas realizadas en medios digitales. Bajo la primicia que la marca de Café Don Julián es un

producto que no tiene mucho tiempo en el mercado, mediante la encuesta se procesará los datos a fin de identificar la necesidades y preferencias de los actuales y potenciales consumidores de la marca.

La encuesta aplicada principalmente se compone de tres secciones: Preguntas del tipo cerradas, preguntas dicotómicas y preguntas de opción múltiple. Las preguntas enmarcadas en el cuestionario se fundamentan en los Objetivos específicos del proyecto Café Don Julián.

En la siguiente tabla se presenta la matriz de operacionalización de variable, con la finalidad de evaluar las variables que se considerarán en la encuesta del proyecto.

Tabla 1

Operacionalización de variables

Operacionalización de variables				
OBJETIVO ESPECIFICO	VARIABLE	SUB-VARIABLE	INDICADORES	INSTRUMENTO
Incrementar el nivel de ventas en las cadenas de distribución del Distrito Metropolitano de Quito en un 20%	Nivel de ventas	Ventas	Número de ventas a la fecha Clientes nuevos por mes	Informe de ventas por cliente y por vendedor Informe de ventas por cliente

dentro del tercer cuatrimestre del año 2023.				Ticket promedio	recurrente y nuevos clientes
				Satisfacción del cliente	ERP
		Benchmarking	Porcentaje de participación	Encuestas del cliente	Encuestas Focus Group
				Investigación de mercado	Encuestas Focus Group
Incrementar la participación de mercado en un 5% dentro de las Cadenas de distribución mayoristas del Distrito Metropolitano de Quito dentro del tercer cuatrimestre del año 2023.	Participación de mercado	Ventas	Número de ventas a la fecha	Cientes nuevos por mes	Informe de ventas por distribuidor
					Informe de ventas por cliente
					recurrente y nuevos clientes
				Ticket promedio	ERP
		Benchmarking	Porcentaje de participación	Encuestas del cliente	Encuestas Focus Group

				Investigación de mercado
Crear un nuevo canal de distribución que atenderá las necesidades de al menos 20 HORECA (Hoteles, Restaurante y Cafeterías) del Distrito Metropolitano de Quito dentro del tercer cuatrimestre del 2023.	Canales de distribución	Calidad de la fuerza de venta	Porcentaje de distribución Tasa de penetración Cuota de cartera Cuota en tienda	Informe de ventas Informe de ventas Informe de ventas Informe de ventas
Implementar un nuevo método de distribución, basado en el E-commerce, con una participación del 14% de la población que realiza sus compras por medios digitales dentro del	E-commerce	Satisfacción del cliente	Trafico Abandono de carrito Valor del pedido medio Conversiones	Google Analytics

comercio

electrónico entre el
segundo y tercer
cuatrimestre del
año 2023.

Posicionar la marca Café “Don Julián” en la mente de los amantes del café en un 10% dentro de Redes Sociales para el tercer cuatrimestre del año 2023	Posicionami ento de marca	Estrategia de marketing	Conciencia de marca Asociación de marca Inteción de marca Experiencia de marca Compromiso	Encuestas y Focus Groups
---	---------------------------------	-------------------------------	---	--------------------------------

Para la estimación de la muestra se toma los siguientes datos:

- Población total de la ciudad de Quito: 2,872,351
- Población Urbana mayor a 15 años de la ciudad de Quito: 1,076,374
- Porcentaje de población ubicada entre los estratos sociales (C-, C+, B): 83.3%

Utilizamos la siguiente fórmula para determinar la muestra a la que se le aplicará la encuesta de estudio de mercado de la marca de Café Don Julián.

$$n = \frac{N}{e^2(N - 1) + 1}$$

Donde:

n= población para aplicar la muestra

N= Población total

e= Porcentaje de error de la muestra

$$n = \frac{894466}{0.083^2(894466 - 1) + 1}$$

$$n = 128$$

Como resultado se obtiene que la muestra para aplicar la encuesta es de 128 personas a las que se debe socializar.

2.5. Análisis FODA:

El análisis FODA brinda al emprendimiento una herramienta de reflexión sobre el área de desarrollo vinculando todas las aristas que puede presentar el proyecto en un futuro, ofreciendo un entorno de aplicación eficiente enfocado en la efectividad y competitividad, luego de realizar el análisis estratégico de las fortalezas y debilidades de la industria de café soluble considerando el ajuste entre las capacidades internas y situaciones de carácter externo del emprendimiento se han definido las siguiente fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas:

Tabla 2

Matriz FODA café Don Julián

Fortalezas	Debilidades
------------	-------------

1	Maquinaria y tecnología para la filiación de café soluble	1	No se cuenta con planificación estratégica, empresa familiar
2	Precio accesible para los consumidores final	2	Falta de una estrategia definida de marketing
3	La empresa cuenta con capital para inversión e innovación en los procesos	3	Bajo nivel de experiencia en la comercialización a cadenas HORECA
4	Presentación amigable del producto	4	Falta de conocimiento de los beneficios de consumo de café Don Julián
5	Disponibilidad y fácil acceso de insumos y materia prima	5	Bajo posicionamiento de la marca en el mercado
6	Espíritu emprendedor e innovador	6	Burocracia para la obtención del registro sanitario
Oportunidades		Amenazas	
1	Nuevos clientes y crecimiento de la demanda.	1	Competencia de marcas de café industrializadas a gran escala
2	Adquisición de infraestructura, maquinaria y equipos para la producción del café soluble	2	Alta volatilidad de materia prima por el incremento de importaciones de grano de café (Brasil y Costa Rica)
3	Consumo Per cápita de 0,66 de kilogramos de café al año	3	Incremento en el consumo de productos sustitutos
4	Beneficio de la demanda insatisfecha del mercado.	4	Cambio de cultivo a productos de ciclo corto por parte de los caficultores
5	Generar cultura para incentivar el consumo de café de calidad	5	Encarecimiento de la canasta básica
		6	Variación en los precios de los combustibles, que afectan

directamente a los costos de comercialización

- 7 Incremento en la tasa de desempleo y subempleo por la situación económica del país
-

Posterior al análisis de la Matriz FODA, se realizó el análisis entre los ítems que mantiene una correlación basando en la interrogante, ¿Qué problemas estratégicos merecen la mayor atención?, para atender a esta interrogante nos debemos apalancar entre las fortalezas y oportunidades, ¿Los recursos y capacidades del emprendimiento tienen suficiente poder competitivo para dar una ventaja sustentable sobre los rivales?, ¿Es capaz el emprendimiento de aprovechar oportunidades comerciales y vencer amenazas externas a su bienestar futuro?, ¿Los precios, costos y propuestas de valor del emprendimiento son competitivos?, en la siguiente matriz se expone la correlación entre fortaleza, debilidades, oportunidades y amenazas al proyecto Café Don Julián:

Tabla 3

Estrategias genéricas específicas café Don Julián

Estrategias FO		Estrategias DO	
F1O2	Enfocar la estrategia de marketing hacia los potenciales consumidores, fortaleciendo el	D3O4	Venta de lotes de producción por anticipado optimizando la cadena de embazado y

	precio accesible de la marca Café Don Julián		ahorrando recursos económicos.
F4O1	Incrementar la producción de Café Don Julián para atender el mercado de la demanda insatisfecha del mercado	D4O1	Realizar compañías constantes para aprovechar las oportunidades que se presente en el mercado y brindar un producto de calidad, además de crear fidelización en los clientes.
F5O4	Crear stand de muestra y exhibición de la marca Café Don Julián en cadenas de supermercado para la socialización de la marca en los consumidores		
Estrategias FA		Estrategias DA	
F5A4	Generar centros de acopio para la captación de materia prima de los pequeños caficultores	D3A1	Campaña de marketing promocionando los beneficios que ofrece Café Don Julián
F3A1	Contratar una empresa especializada de marketing que genere estrategias de posicionamiento de marca	D4A5	Fidelizar a los clientes enfocándonos en sus gustos y preferencias
F2A5	Mantener el precio y calidad de la marca Café Don Julián dentro del mercado		

2.6. Definición de la estrategia genérica específica del negocio

De la correlación realizada mediante la matriz FODA se establece que la mejor estrategia a implementarse en el proyecto “Café Don Julián” se debe basar en la estrategia de marketing hacia los potenciales consumidores, fortaleciendo el precio accesible de la marca Café Don Julián, seguida de la fidelización a los clientes enfocándonos en sus gustos y preferencias.

2.7. Conclusiones del capítulo

Considerando la situación actual del país y ante las coyunturas entre el sector campesino y el gobierno del país, no han generado una dilatada relación con los productores de campesinos, referte al mercado de café instantáneo acorde con la investigación realizada existen varias marcas de café que ofrecen el mismo producto, lo que se ha contemplado en la matriz FODA de la industria del café y el caso específico de Café Don Julián. El análisis identifica fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para el negocio. Sobre la base de este análisis, se define estrategias genéricas específicas para el negocio, como la comercialización del producto a consumidores potenciales, el aumento de la producción, la creación de stands de exhibición en los supermercados y la generación de centros para que los productores de café vendan sus cultivos. Por último, se recomienda centrarse en una estrategia de marketing como el mejor enfoque para el Café Don Julián.

2. Propuesta de solución del problema planteado – Naturaleza del negocio

2.1 Naturaleza, Filosofía del Negocio y Estilo Corporativo

“Café Don Julián” como marca de café soluble ecuatoriano se diferencia por su Calidad (Cumplir los estándares de fabricación y empaque del producto que aseguren su exquisito sabor), al igual que trabaja con Respeto, al cumplir con los compromisos de abastecimiento, así como con la cadena de abastecimiento del producto. Manteniendo integridad y honestidad con el cliente y el proveedor en todo momento de la relación comercial. Garantizando un producto 100% ecuatoriano, hecho por ecuatorianos para ecuatorianos.

Estilo corporativo: “Café Don Julián” Líder en precio, manteniendo un alto nivel de calidad y sabor exquisito, por su precio accesible en el comercio ecuatoriano.

2.2 Misión y Visión.

Misión: Proveer café instantáneo para gusto del consumidor ecuatoriano, con materias primas 100% nacionales, de alta calidad, sabor y aroma, mediante procesos técnicos actuales y personal capacitado, para lograr la satisfacción del consumidor y la rentabilidad de la empresa.

Visión: Café Don Julián llegará a posicionarse en los principales supermercados del país como una marca de calidad y precios accesibles en un período de cinco años.



Figura 1. Ilustración de la marca café Don Julián.

2.3 Objetivos de Crecimiento y Financieros Considerando el Análisis de la Industria.

- Incrementar el nivel de ventas en las cadenas de distribución del Distrito Metropolitano de Quito en un 20% dentro del tercer cuatrimestre del año 2023.
- Incrementar la participación de mercado en un 5% dentro de las Cadenas de distribución mayoristas del Distrito Metropolitano de Quito dentro del tercer cuatrimestre del año 2023.

- Crear un nuevo canal de distribución que atenderá las necesidades de al menos 20 HORECA (Hoteles, Restaurante y Cafeterías) del Distrito Metropolitano de Quito dentro del tercer cuatrimestre del 2023.
- Implementar un nuevo método de distribución, basado en el E-commerce, con una participación del 14% de la población que realiza sus compras por medios digitales dentro del comercio electrónico entre el segundo y tercer cuatrimestre del año 2023.
- Posicionar la marca Café “Don Julián” en la mente de los amantes del café en un 10% dentro de Redes Sociales para el tercer cuatrimestre del año 2023

2.4 Información legal

2.4.1 Tipo de empresa, estado legal actual o para constitución

Con la nueva Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación del Ecuador se implementó el modelo de empresas S.A.S, (Sociedad por Acciones Simplificada), analizando los beneficios que la misma ofrece, la marca de café Don Julián, opto por forma parte de esta, la cual tiene un costo y considerando que la misma cuanta con un único socio, el costo de implementación de esta en la Superintendencia de Compañías y Seguros del Ecuador es de USD 175 más íva, trámite que se realiza en 7 días hábiles y en líneas.

La marca de café Don Julián actualmente cuenta con una la asignación de un código de registro sanitario 5674-ALN-0615 el mismo que se encuentra vigente, los costos para la renovación cada 5 años es de \$ 1,275.00 dólares americanos, este valor se considera dentro de los costos de implementación de la marca considerando que el mismo debe contar con el registro de sanidad correspondiente dando validez a la calidad del producto.

2.4.2 Legislación vigente que regule la actividad económica y la comercialización de los productos

En el año 2022 se modificó el régimen tributario para las empresas que ejercen una actividad económica dentro del Ecuador, con la finalidad de implementar tasas tributarias acorde con los niveles de facturación de cada empresa, es por ello que considerando el nivel de ventas proyectadas para el 2023 de café Don Julián se lo ha considerado dentro del régimen tributario RIMPE Emprendedor, al igual que a finales del noviembre de 2022 se establecido que toda empresa debe generar facturación electrónica con la finalidad de aplicar el régimen RIMPE emprendedores de forma objetiva y enfocada a las pequeñas industrias y PYMES.

2.5 Estructura Organizacional

A continuación se detalla la estructura organizacional de la marca de café Don Julián, la misma que contará con el apoyo de:

- CEO. - el mismo que se encargara de crear y establecer relaciones con los proveedores y negociación con la maquila, resolución de problemas de producción e inventario, desarrollar nuevas ideas para la implementación y penetración en el mercado de café soluble de los competidores.
- Gerente General. – El mismo que se encargará de la integración de las áreas financieras y de operaciones generando sinergia entre las misma para la implementación de los planes de marketing, adicional se encargará del área organizacional de la empresa.
- Gerencia Financiera. – El mismo que se encargará del flujo de dinero y control de este para generar nuevas inversiones dentro de la empresa, adicional se encargará de las asignaciones de las partidas presupuestarias y la provisión de recursos.
- Gerencia de Operaciones. – El mismo que se encargará de la logística y cronograma de rutas de entrega de los distintos pedidos con los distribuidores, optimizando los procesos de almacenaje y distribución junto con la rotación del inventario del producto terminado.
- Gerencia de Recursos Humanos. – El mismo que se encargará de resolver conflictos internos con el personal directivo y de nómina en caso de existir, el proceso de reclutamiento, capacitación y entrenamiento del nuevo personal de ventas y distribución de la

empresa, controlar el nivel de satisfacción del cliente interno de la empresa.

- Gerencia de Comercial. – El mismo que se encargará del cumplimiento de metas de venta a nivel interno de la empresa, vigilar por la implementación y cumplimiento del plan de marketing, al igual de implementar estrategias de alto impacto en la cadena de distribución.

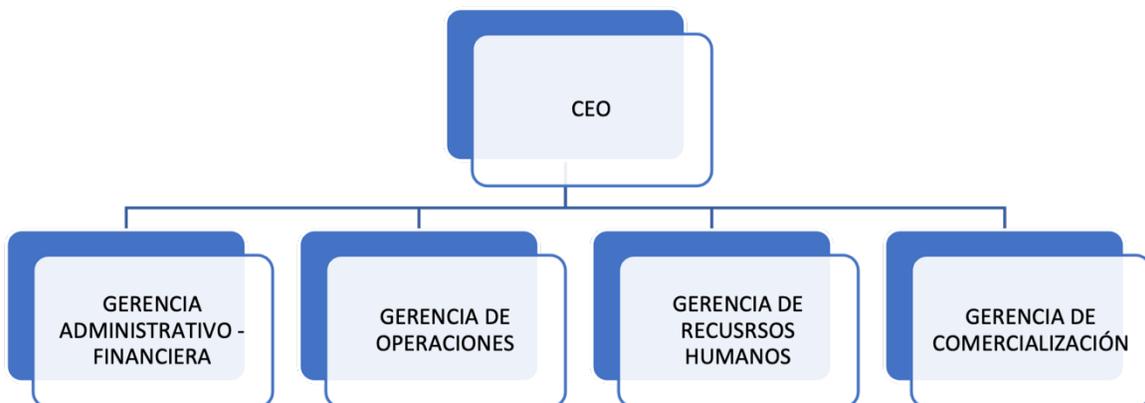


Figura 2 Organigrama de la estructura de la empresa café Don Julián

2.6 Ubicación:

Café Don Julián es una marca de café soluble instantáneo que es maquilado por la empresa ECUACAFEGOLD S.A, en la ciudad de Quito, ubicada en el sector norte de la ciudad en el Arenal Oe12-168 y

Panamericana Norte, se ha escogido esta maquiladora de café por encontrarse cerca de las cadenas de distribución más grandes de la ciudad de Quito, como es el caso de la cadena de supermercados Super mercados la favorita y los mercados de Iñaquito, Calderón y el Condado, puntos de abasto de la mayor cantidad de personas de la zona norte de la ciudad, al igual que no se incurren en gasto de logística para el traslado y almacenajes del producto, reduciendo los niveles de inversión por transporte dentro de la zona urbana de la ciudad.

2.7 Ventaja competitiva y propuesta de posicionamiento considerando la estrategia genérica definida.

La marca de café Don Julián cimienta su ventaja competitiva en la diferenciación de costos, que se enfocará en aumentar los niveles de producción a través de los factores de economía de escala y mejorar el plan de marketing mediante los factores de patrón de uso de la capacidad, siendo un producto de alta calidad a un precio accesible para el consumidor promedio de la sociedad ecuatoriana.

2.8 Estrategias de Mercadeo:

2.8.1 Descripción de Café Don Julián:

“Café Don Julián” es una marca de café soluble que se introdujo al mercado ecuatoriano a finales del año 2016, su proceso de embazado,

etiquetado y embalado es maquinado por la Empresa ECUACAFEGOLD S.A, en la ciudad de Quito. El grano de café con el cual se trabaja la marca “Café Don Julián” es de procedencia ecuatoriana, el mismo que es tostado, molido y sometido al proceso de atomización, su composición contiene 70% de café tipo arábigo y 30% de café tipo Robusto, lo que caracteriza a un café de calidad y exquisito sabor.



Figura 3. Presentación del empaque de Café Don Julián

El producto tiene una presentación en frasco de vidrio transparente con tapa de plástico, en color café oscuro, en dicho envase consta la cantidad de 70 gramos, lo cual es diferente de la tradicional presentación de 50 gramos o 100 gramos de otras marcas. Esto es un atributo para el producto, porque a más de diferenciarlo de los demás, está dentro de lo que a la población encuestada prefiere, entonces debe mantenerse

La presentación comercial que se ofrece al público es de 70 gramos, embazada en frascos de vidrio cilíndrico etiquetado y sellado al vacío para mantener la calidad del producto durante el tiempo de almacenado, las cajas contienen entre 12 y 24 unidades para almacenaje y transporte.

Los métodos y condiciones de pago para distribuidores y HORECAS, se ha planteado que se puede realizar mediante transferencias bancarias, depósitos en efectivo o contado, para los cuales se ha implementado un plazo de pago de 30 días de corrido posterior a la entrega en bodega.

2.8.2 Estrategias de distribución.

Alternativa de penetración: Como análisis de las alternativas de penetración nos enfocaremos en la creación de un buyer person con las características de nuestro cliente ideal, para el caso, Julián es un gerente del sector financiero que gestiona sus decisiones en el análisis de datos, los mismo que le proporcionan sus colaboradores dentro de la institución a la que pertenece. Al ser una persona altamente proactiva necesita estar siempre activo y fresco para ejecutar su trabajo es por ello por lo que prefiere un café instantáneo que le provea los mismos beneficios que un café recién tostado y molido, que le ayuda a estar alerta y activo.

Julián es un millennial que hace un uso prodigio de redes sociales, correos electrónicos y tiene un buen manejo de los leads de su sector, por ellos es un líder reconocido dentro de su equipo de trabajo.

Julián



Figura 4. Buyer persona café Don Julián

Alternativas de comercialización: Dentro de las plataformas de redes sociales como Instagram, facebook, Twiter, entre otras, se creará mecanismos para los usuarios de las mencionadas redes sociales etiquetas, comentarios y solicitudes que permitirían la interacción y recomendación de la marca de café Don Julián, al igual que podrán interactuar presencialmente en eventos patrocinados por la marca en campañas de degustación del producto en distintas cadenas de supermercados dentro de la Ciudad de Quito.

Distribución física: La distribución a las distintas Cadenas de distribución y HORECAS del Distrito Metropolitano de la ciudad de Quito actualmente se las realiza acorde con el nivel de pedidos realizados por cada uno de ellos, mediante la entrega por parte del Gerente de ventas, el mismo que usa su vehículo propio.

Estrategia de ventas: Considerando la temporada de afluencia de turistas dentro de la ciudad de Quito no es constante, se plantea realizar descuentos en el 10% de la compra realizada a las HORECAS, a fin de potenciar la comercialización durante temporada bajas de afluencia turística la misma que será analizada acorde con el histórico de nivel de compras efectivas realizadas.

Plan referidos HORECA, el mismo que consistirá en la aplicación de descuentos del 5% al 10% por referirnos a otros HORECA que realicen compras efectivas por volumen de compra.

2.8.3 Estrategias de precios

2.8.3.1 Análisis de costos del producto

Para la estrategia de precios para la presentación de 70 gm de café Don Julián se ha establecido el costo de venta al público de \$ 3.25 dólares americanos incluido IVA, se considera este costo teniendo en cuenta costos

de producción, almacenaje, transporte y distribución siendo un costo competitivo en el mercado frente a las otras marcas y presentaciones.

Café Don Julián se caracteriza por ser un café soluble con notas agradables al paladar, un producto de calidad a precio accesible a la canasta básica del consumidor promedio, acorde con los datos obtenidos por la encuesta realizada, el 45,5% de los encuestados consumen café soluble, con una frecuencia de compra de mensual del 50%, de los cuales el 42,7% lo adquiere en presentaciones de 100 gramos, lo que se debe a su fácil almacenamiento y conservación del aroma.

2.8.3.2 Análisis del precio del producto

Del total de los encuestados el 69,4% estaría dispuesto a pagar entre \$ 2,50 a \$ 3,25 dólares por la presentación de 70 g, este precio de venta al público brinda un margen de ganancia significativo para la marca, en consideración de su producción mensual dentro de los 6 primeros meses de 2200 caja de 12 unidades cada una, acorde con el volumen de pedidos se ha considerado un margen de ganancia para los distribuidores y HORECAS del 20% del valor de venta al público con manejo de crédito directo a un plazo no mayor a 30 día.

2.8.4 Estrategias de Promoción y Comunicación

Para las cadenas de distribución al por mayor se ha considerado un margen de descuento entre el 5% y el 10% del volumen de ventas sobre el precio de venta al público, la banda de descuento se aplicará a los distribuidores que mantengan su nivel de compra durante los primeros 6 meses, considerando que el producto se encuentra en economía de escala.

Para los HORECA considerando que este canal presenta un nivel más bajo de demanda se ha considerado un margen de descuento solo de 5% y el mismo se aplicará de forma eventual considerando la frecuencia de compra y el tiempo de fidelización con la marca.

2.9 Presupuesto

Acorde con las encuestas realizadas el 59,6% se utiliza redes sociales para mantenerse informado del acontecer nacional e internacional y el 33,6% de los encuestados le agrada enterarse por medios masivos de productos y promociones, para lo cual se ha implementado una estrategia de marketing para la impresión en periódicos en la región sierra al menos dos domingos por mes para lo cual se ha estimado un valor aproximado de \$ 1,000.00 anuales para aplicar esta estrategia.

Para el caso de las HORECA se ha planificado la realización de alianzas estratégicas con al menos 20 HORECAS dentro del Distrito

Metropolitano de Quito en las cuales se instalen puntos de degustación del producto, para lo cual se ha estimado una inversión de \$ 5,000.00 dólares.

Para captar la atención del público que usa redes sociales como medio de información se ha presupuestado \$ 5,000.00 como publicidad en redes sociales y el uso de los influencers actuales.

El presupuesto asignado para la implementación de las estrategias de marketing de la marca de café Don Julián se ha establecido en los \$ 11,000.00 dólares americanos.

2.10 Proyecciones de ventas

La pronóstico de ventas que se aplica para el primer año de la marca de café Don Julián se ha determinado por las ventas anteriores realizada a cadenas de distribución las cuales en promedio se encuentran en las 48 caja mensuales, por lo cual se ha pronosticado mejorar los niveles de ventas con las estrategias de marketing establecidas en líneas anteriores con la finalidad de llegar a las 2200 caja vendidas a las cadenas de distribución y HORECAS, lo que equivale a 26400 unidades un ingreso promedio \$ 60,192.00 dólares. Para los años consiguientes se ha proyectado un nivel de crecimiento del 15% acorde con el nivel de crecimiento poblacional de la ciudad de Quito y el incremento turístico.

2.11 Conclusiones del capítulo

El este capítulo se describe varios objetivos financieros y de crecimiento para la empresa, incluido el aumento de las ventas en un 20 % en el área metropolitana de Quito y el aumento de la cuota de mercado en un 5 % dentro de las cadenas de distribución al por mayor para el tercer trimestre de 2023. La compañía también planea crear un nuevo canal de distribución para servir a al menos 20 hoteles, restaurantes y cafeterías en el área metropolitana de Quito. Además, se implementará un nuevo método de distribución de comercio electrónico para capturar al 14 % de la población que realiza compras digitales.

La misión y visión de Café “Don Julián” es proporcionar café instantáneo de alta calidad utilizando materias primas nacionales al 100 %, procesos técnicos modernos y personal capacitado para garantizar la satisfacción y la rentabilidad del cliente. La visión es que Café Don Julián se convierta en una marca bien establecida en los principales supermercados de todo el país dentro de cinco años.

Luego se discuten las estrategias de distribución, incluida la creación del cliente ideal, el uso de plataformas de redes sociales para el marketing y la distribución física a varias cadenas y HORECAS en Quito. También se discuten las estrategias de venta, incluyendo descuentos para HORECAS

durante las temporadas de bajo turismo y un programa de referencia para HORECAS que remite a nuevos clientes.

Finalmente, se analiza la estrategia de precios, incluida una discusión del análisis de costos del producto, los objetivos de precios y las tácticas de precios utilizadas por la empresa.

3. Propuesta de solución al problema planteado - Operaciones

3.1 Gestión Táctica de Operaciones.

De los datos obtenidos de la encuesta realizada se extrae la siguiente información que se estima relevante para la planeación de la estrategia y tácticas de operación.

El segmento de mercado se concentra en personas que se encuentran en un rango de edad entre los 19 años y 45 años, en su mayoría mujeres, con núcleos familiares de 3 a 6 personas. Acorde con los datos obtenidos la población seleccionada consume entre 1 a 3 tasas de café al día, el 45.9% de la población prefiere consumir café soluble y su intención de compra gira entorno a la calidad y precio, del estudio se pudo extraer que el 68.2%

adquiere su café en cadenas de supermercados de forma habitual con una frecuencia mensual.

Con lo cual se determina las siguientes tácticas de operación.

- Crear un nuevo canal de distribución que atenderá las necesidades de al menos 20 HORECA (Hoteles, Restaurante y Cafeterías) del Distrito Metropolitano de Quito dentro del tercer cuatrimestre del 2023.
- Implementar un nuevo método de distribución, basado en el E-commerce, con una participación del 14% de la población que realiza sus compras por medios digitales dentro del comercio electrónico entre el segundo y tercer cuatrimestre del año 2023.
- Posicionar la marca Café “Don Julián” en la mente de los amantes del café en un 10% dentro de Redes Sociales para el tercer cuatrimestre del año 2023

Para el caso de las HORECA se ha planificado la realización de alianzas estratégicas con al menos 20 HORECAS dentro del Distrito Metropolitano de Quito en las cuales se instalen puntos de degustación del producto, para lo cual se ha estimado una inversión de \$ 5,000.00 dólares.

Para captar la atención del público que usa redes sociales como medio de información se ha presupuestado \$ 5,000.00 como publicidad en redes sociales y el uso de los influencers actuales.

El presupuesto asignado para la implementación de las estrategias de marketing de la marca de café Don Julián se ha establecido en los \$ 11,000.00 dólares americanos.

3.2 Descripción del proceso:

Las actividades primarias de café Don Julián se encuentran relacionadas con las gestiones propias de la producción, relación directa con los Distribuidores y las HORECAS, gestionando los tiempos de abastecimiento del producto con la finalidad de tener siempre disponibilidad en percha, al igual que se propone la acción de mantener relación directo con el cliente mediante la degustación de Café Don Julián.



Figura 5. Cadena de valor café Don Julián.

Como parte de las actividades de soporte se describe el desarrollo de tecnologías con la finalidad de reducir los tiempos de producción de la maquila, al igual que la gestión de talento humano se enfoca en la capacidad para captar personal capaz de cumplir las metas de ventas establecidas en la estrategia de marketing al igual que la captación de HORECAS

3.3 Necesidades y requerimientos/capacidad instalada

Café Don Julián en una marca de café soluble que se maquila en las instalaciones de ECUACAFEGOLD S.A, las mismas que mantienen un costo marginal de \$ 1.78 dólares americanos por cada frasco de 70 gramos, este costo incluye embazado, etiquetado y embalado en cajas de 12 unidades, cada caja, los costos logísticos por transporte se ha estimado un valor referencial de \$ 0.80 centavos de dólar por cada caja.

Con los valores antes descritos se determinó que el costo de producción de cada frasco de café terminado y listo para la venta es de un valor neto de \$ 1.85 dólares americanos.

3.4 Plan de producción

Acorde con el pronóstico de ventas establecido se ha determinado que la producción mensual de café Don Julián es de 2200 caja, para el procedo de atomización del producto de café soluble se establece un tiempo de

producción por embace de 5 minutos por embace, en el caso de realizar el proceso de forma artesanal, como el proceso se lo ejecuta de forma automatizada se reducen los tiempos de producción, lo que conlleva a un tiempo estimado de 3 minutos por embace, desde el proceso de tostado del grano de café, hasta el embalado de cada uno de los frascos de café, listos para su distribución, se estima una producción diaria de 165 cajas, las mismas que por políticas de inventario no podrán superar los 5 días en bodega.

Acorde con el volumen de intención de compra, el producto debe ser rotado dentro de las cadenas de distribución con las que se mantiene convenios de entrega, para el caso de las cadenas de HORECAS por ser un segmento que depende del volumen de turistas que visiten cada establecimiento se manejará un tipo de inventario distinto, el mismo que tendrá una rotación de 15 días, considerando el nivel de intención de compra y el impacto que genere la estrategia de marketing.

3.5 Plan de compras

Identificación de proveedores: Para café Don Julián el principal proveedor de materia prima es ECUACAFEGOLD S.A, quien proveedor del grano de café tostado y listo para el proceso de filialización, el mismo que se debe realizar el pedido para la producción de las 2200 caja mensuales con 2

meses de anticipación, considerando que el grano de café con el que cuenta la fórmula de café Don Julián proviene de la provincia de Jipijapa.

Para los embaces de cristal el principal proveedor de los mismo se encuentra en la ciudad de Guayaquil, el mismo que atiende sus pedidos con un mes de anticipación para la elaboración de los embaces de 315 ml de capacidad, por lo que no representa un nivel de riesgo de desabastecimiento para la producción de café.

La empresa que realiza el tiraje del etiquetado cuenta con una atención de pedidos de 15 días para la elaboración de las etiquetas bajo diseño personalizado y acorde con las medidas estándar.

3.6 KPI's de desempeño de la gestión táctica y proceso productivo

A continuación, se presentan los KPIs para el objetivo de mejorar la comercialización y posicionamiento de la marca de café "Don Julián" en el mercado ecuatoriano dentro de las cadenas de distribución en la ciudad de Quito:

- Cuota de mercado: Este KPI mide la proporción de ventas totales de café soluble en el mercado ecuatoriano que corresponden a la marca "Don Julián".

- Rotación de inventario: Este KPI mide la velocidad con la que la marca "Don Julián" está vendiendo su inventario en las cadenas de distribución en la ciudad de Quito.
- Número de puntos de venta: Este KPI mide la cantidad de tiendas y supermercados que venden la marca "Don Julián" en la ciudad de Quito.
- Tasa de satisfacción del cliente: Este KPI mide el nivel de satisfacción de los clientes que compran la marca "Don Julián" en las cadenas de distribución en la ciudad de Quito.
- Participación en promociones: Este KPI mide la cantidad de promociones y ofertas en las que la marca "Don Julián" participa en las cadenas de distribución en la ciudad de Quito.
- Presencia en redes sociales: Este KPI mide la presencia y participación de la marca "Don Julián" en redes sociales relevantes para el mercado ecuatoriano, como Instagram y Facebook.
- Margen de beneficio: Este KPI mide el margen de beneficio obtenido por la marca "Don Julián" en las cadenas de distribución en la ciudad de Quito.
- Tasa de fidelización: Este KPI mide la cantidad de clientes que repiten la compra de la marca "Don Julián" en las cadenas de distribución en la ciudad de Quito.

- Volumen de ventas: Este indicador mide el número total de ventas de los productos "Don Julián" en las cadenas de distribución en la ciudad de Quito.
- Tasa de repetición de compra: Este KPI mide la cantidad de clientes que realizan compras repetidas de los productos "Don Julián" en las cadenas de distribución en la ciudad de Quito.

3.7 Conclusiones del Capítulo

Para el presente capítulo se propone una solución al problema presentado en los capítulos anteriores, específicamente en las operaciones. Los datos de la encuesta revelan que el mercado objetivo son las personas de entre 19 y 45 años, en su mayoría mujeres, con de 3 a 6 personas en sus hogares. La población seleccionada consume entre 1 y 3 tazas de café al día, y el 45,9 % prefiere el café soluble, y su intención de compra depende de la calidad y el precio. Además, el 68,2 % de la población compra su café mensualmente en los supermercados. Sobre la base de esta información, se han propuesto tres tácticas de operación, incluida la creación de un nuevo canal de distribución para 20 HORECA (Hoteles, Restaurantes y Cafeterías) en el Distrito Metropolitano de Quito, la implementación de un método de distribución de comercio electrónico dirigido al 14 % de la población que compra en línea, y una campaña en las redes sociales destinada a posicionar la marca. Para ejecutar la primera táctica, se harán alianzas estratégicas con

la HORECA seleccionada, con un costo estimado de 5.000 dólares. Para atraer a los usuarios de las redes sociales, se asignará un presupuesto de 5.000 dólares para la publicidad y el uso de personas influyentes. El presupuesto total para implementar las estrategias de marketing es de 11 000 \$.

Las actividades principales de Café Don Julián se relacionan con la producción, las relaciones directas con los distribuidores y HORECA, asegurando la disponibilidad de los productos y manteniendo el contacto directo con los clientes a través de degustaciones de café. Las actividades de apoyo incluyen el desarrollo de tecnología para reducir el tiempo de producción, la gestión del talento para capturar personal capaz y la adquisición de HORECA. El costo de producción de cada frasco de 70 gramos de Café Don Julián es de 1,85 \$, incluyendo el embalaje, el etiquetado y el boxeo, con un costo de transporte estimado de 0,80 \$ por caja. El plan de producción de la empresa es producir 2200 cajas al mes, con una producción diaria estimada de 165 cajas. El producto debe rotarse dentro de los canales de distribución con los que trabaja la empresa, y la política de inventario no permite más de 5 días de stock en el almacén

4. Propuesta de solución al problema planteado - Plan financiero

4.1 Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero

Para el presente proyecto se ha tomado en consideración el crecimiento económico del Ecuador, que para el segundo trimestre del año 2022 creció en 1,7% en comparación con el mismo trimestre del año 2021, esto obedece al importante desempeño del consumo de los hogares que aumento en 4,9%, el cual representa el 65% del PIB, adicional a esto se considera el crecimiento anual que aporta el alojamiento y servicios de comida que es de 7,9%.

Se considera como supuesto indicador inicial que afectan a la proyección del plan de negocios es la tasa de interés de la política monetaria, la misma que se ve afectada por el rápido crecimiento de la inflación de los Estados Unidos, la guerra de Ucrania y Rusia y el efecto postpandemia, lo que elevó en 3 puntos porcentuales la tasa de interés desde el primer trimestre del año 2022.

Actualmente Ecuador presenta un incremento de 1402 puntos porcentuales de riesgo país, esto se debe a que el país se encuentra

polarizado por la falta de acuerdos en las mesas de diálogos que se formaron luego del paro nacional que atravesó en el 2022 y la reducción del precio del petróleo.

Adicional a esto, se toma en consideración la invasión inicial de \$ 10.000 dólares americanos que se va a considerar como invasión semilla para la producción de los primeros lotes de café Don Julián y colocarlo en el mercado.

4.2 Estados Financieros Proyectados

4.2.1 Estado de resultados

Tabla 4

Estado de resultados anual de café Don Julián

ESTADO DE RESULTADOS ANUAL						
Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Ventas	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	85,800.	101,531.	120,147.	142,175.	168,245.	199,092.
	00	43	22	86	07	43
Costo de	\$	\$	\$	\$	\$	\$
producto	46,992.	54,040.8	62,146.9	71,468.7	82,189.7	94,518.0
vendidos	00	0	2	8	2	0
Utilidad	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Bruta	38,808.	47,490.6	58,000.3	70,707.0	86,055.3	104,574.
	00	3	0	8	5	43
Gastos	\$	\$	\$	\$	\$	\$
suelos	21,873.	24,438.8	33,193.1	34,853.4	36,595.6	36,748.0
	20	6	6	2	9	4

Gastos	\$	\$	\$	\$	\$	\$
generales	7,990.0	8,069.92	8,150.62	8,232.13	8,314.45	8,397.59
2						
Gastos	\$	\$	\$	\$	\$	\$
de depreciación	3,833.3	3,833.33	3,833.33	3,833.33	3,833.33	3,833.33
3						
Gastos de amortización						
Utilidad antes de intereses,	\$	\$	\$	\$	\$	\$
impuestos y participación	5,111.4	11,148.5	12,823.1	23,788.2	37,311.8	55,595.4
5	2	8	0	8	7	
Gastos de intereses						
Utilidad antes de impuestos y participación	\$	\$	\$	\$	\$	\$
5	2	8	0	8	7	

15%	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Participación trabajadores	766.72	1,672.28	1,923.48	3,568.23	5,596.78	8,339.32
Utilidad antes de impuestos	\$ 4,344.73	\$ 9,476.24	\$ 10,899.71	\$ 20,219.97	\$ 31,715.10	\$ 47,256.15
Impuesto a la renta	\$ 1,086.18	\$ 2,369.06	\$ 2,724.93	\$ 5,054.99	\$ 7,928.78	\$ 11,814.04
Utilidad Neta	\$ 3,258.55	\$ 7,107.18	\$ 8,174.78	\$ 15,164.98	\$ 23,786.33	\$ 35,442.11

En términos generales, se puede notar que Café Don Julián se proyecta ha un crecimiento constante en sus ventas durante los próximos 6 años, pasando de \$85,800 en el año 1 a \$199,092.43 en el año 6. Sin embargo, también se puede observar que los costos de productos vendidos también han aumentado, aunque en una menor proporción, lo que indica que la empresa ha mantenido un margen de utilidad bruta relativamente estable acorde con lo proyectado en la participación de mercado del 20% anual.

Los gastos de la empresa también han aumentado durante los años proyectados, aunque en menor proporción que las ventas, lo que indica una gestión eficiente de los costos. Sin embargo, se puede notar un aumento

significativo en los gastos de sueldos en el año 3, valor que se debe a la incorporación de un vendedor adicional para abarcar la cuota de mercado proyectada, que se mantienen relativamente estables en los años siguientes.

En cuanto a la utilidad neta, la empresa ha tenido un crecimiento constante durante los seis años proyectados, pasando de \$3,258.55 en el año 1 a \$35,442.11 en el año 6. Sin embargo, se puede notar un aumento significativo en el impuesto a la renta en los últimos años, lo que puede afectar la rentabilidad de la empresa.

4.2.2 Estado de situación o balance general

Tabla 5

Estado de situación anual de café Don Juliá

ESTADO DE SITUACIÓN ANUAL						
Ítem	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVOS	54,325	78,409	90,544	110,63	136,19	167,89
	.21	.56	.03	0.04	1.03	1.76
Corrientes	46,658	70,742	82,877	102,96	128,52	160,22
	.55	.89	.37	3.37	4.36	5.09
Efectivo	3,758.	19,977	23,404	32,586.	44,401.	60,678.
	55	.18	.49	32	83	87
Cuentas por Cobrar	12,870	15,229	17,421	20,615.	25,236.	29,863.
	.00	.71	.35	50	76	87
Inventario	30,030	35,536	42,051	49,761.	58,885.	69,682.
	.00	.00	.53	55	78	35

No Corrientes	7,666.	7,666.	7,666.	7,666.6	7,666.6	7,666.6
	67	67	67	7	7	7
Propiedad, Planta y Equipo	11,500	11,500	11,500	11,500.	11,500.	11,500.
Depreciación acumulada	(3,833.	(3,833.	(3,833.	(3,833.	(3,833.	(3,833.
	33)	33)	33)	33)	33)	33)
Intangibles Amortización acumulada						
PASIVOS	41,066	58,043	62,003	66,924.	68,699.	64,957.
	.66	.83	.53	56	22	83
Corrientes	19,720	33,788	39,773	47,063.	55,244.	64,585.
	.70	.45	.16	00	90	24
Cuentas por pagar proveedores	16,447	27,020	31,073	35,734.	41,094.	47,259.
	.20	.40	.46	39	86	00
Sueldos por pagar	2,187.	4,398.	5,974.	6,273.6	6,221.2	5,512.2
	32	99	77	2	7	1
Impuestos por pagar	1,086.	2,369.	2,724.	5,054.9	7,928.7	11,814.
	18	06	93	9	8	04
No Corrientes	21,345	24,255	22,230	19,861.	13,454.	372.59
	.96	.38	.37	56	32	
Deuda a largo plazo	21,345	24,255	22,230	19,861.	13,454.	372.59
	.96	.38	.37	56	32	
PATRIMONIO	13,258	20,365	28,540	43,705.	67,491.	102,93
	.55	.73	.51	48	81	3.92

Capital	10,000	10,000	10,000	10,000.	10,000.	10,000.
	.00	.00	.00	00	00	00
Utilidades retenidas	3,258.	10,365	18,540	33,705.	57,491.	92,933.
	55	.73	.51	48	81	92

Los activos de la empresa aumentaron de 54.325,21 al comienzo del primer año a 167.891,76 al final del quinto año. Dentro de los activos corrientes, el efectivo aumentó significativamente de 3.758,55 al comienzo del primer año a 60.678,87 al final del quinto año. Las cuentas por cobrar también aumentaron de 12.870,00 al comienzo del primer año a 29.863,87 al final del quinto año. El inventario también aumentó significativamente durante los cinco años, lo que se debe a las políticas de las cuentas por cobrar y las cuentas por pagar, adicional la política de mantener el inventario en rotación beneficia a la proyección de ventas.

En cuanto a los pasivos, la empresa ha planificado sostenerse financieramente con deudas a corto y largo plazo, que aumentan de 41.066,66 al comienzo del primer año a 64.957,83 al final del quinto año. Las cuentas por pagar a proveedores y los sueldos por pagar aumentaron significativamente durante los cinco años, mientras que los impuestos por pagar aumentaron considerablemente hasta el tercer año y luego disminuyeron en los dos años siguientes, lo que se debe a la gestión de pago de deudas a mediano plazo.

Referente al patrimonio de la empresa, se ha planificado que aumente significativamente de 13.258,55 al comienzo del primer año a 102.933,92 al final del quinto año. Este aumento se debe principalmente a las utilidades retenidas que aumentarían constantemente a lo largo de los cinco años.

4.2.3 Estado de flujos de caja

Tabla 6

Flujo de efectivo anual de Café Don Julián

FLUJO DE EFECTIVO ANUAL						
Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Actividades Operacionales	58,924.8	81,858.3	100,387.	122,257.	146,535.	173,536.
Utilidad Neta	3,258.55	7,107.18	8,174.78	15,164.9	23,786.3	35,442.1
+ Depreciaciones	3,389.67	6,779.33	10,169.0	13,558.6	16,948.3	20,338.0
+ Amortizaciones	0	1	5	0	6	7
- Δ CxC	12,870.0	15,229.7	17,421.3	20,615.5	25,236.7	29,863.8
+ Δ CxP	16,447.2	27,020.4	31,073.4	35,734.3	41,094.8	47,259.0
Proveedores	0	0	6	9	6	0

+ Δ	21,873.2	24,438.8	33,193.1	34,853.4	36,595.6	36,748.0
Sueldos por pagar	0	6	6	2	9	4
+ Δ Impuestos	1,086.18	1,282.88	355.87	2,330.07	2,873.78	3,885.26
Actividades de Inversión	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
- Adquisición de equipos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
- Adquisición de intangibles	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Actividades de Financiamiento	(21,345.96)	(24,255.38)	(22,230.37)	(19,861.56)	(13,454.32)	(372.59)
+ Δ Deuda Largo Plazo						
- Pago de dividendos	21,345.96	24,255.38	22,230.37	19,861.56	13,454.32	372.59
+ Δ Capital						
Incremento neto en efectivo	3,758.55	16,218.63	3,427.32	9,181.83	11,815.50	16,277.05

Efectivo	0.00	3,758.55	19,977.1	23,404.4	32,586.3	44,401.8
principios			8	9	2	3
del periodo						
Efectivo	3,758.55	19,977.1	23,404.4	32,586.3	44,401.8	60,678.8
final del		8	9	2	3	7
periodo						

En las actividades operacionales, se muestra el flujo de efectivo generado por las actividades principales de la empresa. La utilidad neta de la empresa aumenta de forma constante en los primeros cinco años, desde 3,258.55 en el año 1 hasta 35,442.11 en el año 6. La depreciación también aumenta a lo largo de los años. Por otro lado, hay un aumento constante en los pagos a los proveedores, los salarios y los impuestos. Sin embargo, el aumento en los cobros a los clientes es menor que el aumento en los pagos, lo que resulta en un aumento neto en efectivo generado por las actividades operacionales.

En las actividades de inversión, no hay ninguna entrada ni salida de efectivo en los seis años, esto se debe que la deuda a largo plazo es la que sostiene las operaciones.

En las actividades de financiamiento, se muestra el flujo de efectivo relacionado con la financiación inicial del proyecto, la misma que se financia con una tasa de interés del 14%. Se ha proyectado la paga dividendos a los accionistas, lo que resulta en una salida de efectivo. Sin embargo, la empresa

también recibe financiamiento a través de la emisión de deuda a largo plazo. La suma de los pagos de dividendos y la emisión de deuda a largo plazo resulta en una salida de efectivo neta durante los primeros cinco años. Sin embargo, en el año 6, la empresa emite capital y esto resulta en una entrada de efectivo.

El incremento neto en efectivo es la suma de los flujos de efectivo de las tres secciones. En los primeros cinco años, el incremento neto en efectivo es positivo, lo que significa que la empresa generó más efectivo de lo que gastó. En el año 5, el incremento neto en efectivo es especialmente alto debido a la emisión de capital.

4.2.4 Análisis de relaciones financieras

Tabla 7

Flujo de caja libre de café don Julián

FLUJO DE CAJA LIBRE							
Ítem	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Utilidad	0.00	5,111.4	11,148.	12,823.	23,788.	37,311.	55,595.
antes de intereses, impuestos y participación		5	52	18	20	88	47

capital de trabajo neto							
II.	(60,000.	10,000.	10,000.	10,000.	10,000.	10,000.	10,000.
Variación	00)	00	00	00	00	00	00
de capital							
de							
trabajo							
neto							
Inversione s	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Recupera ción	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
vehículos							
Recupera ción	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
equipo de computaci ón							
III.	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Gastos							
de capital							
(CAPEX)							
Flujo de	(60,000.	17,091.	20,940.	22,008.	28,998.	37,619.	49,275.
caja libre	00)	88	51	11	31	66	45
del							
proyecto							

La inversión en capital de trabajo neto muestra una salida de efectivo en el primer año y entradas positivas en los años siguientes, lo que indica que se espera que el proyecto necesite financiamiento en el primer año y que después genere un excedente de efectivo.

Los gastos de capital (CAPEX) son nulos en todos los años, lo que indica que no se espera que se realice ninguna inversión importante en activos fijos durante el período de cinco años.

El VAN (Valor Actual Neto) del proyecto es positivo en \$32,601.20, lo que indica que el proyecto genera un retorno positivo sobre la inversión. La TIR (Tasa Interna de Retorno) del proyecto es del 34%, lo que indica que la tasa de rendimiento del proyecto es mayor que el costo de oportunidad del capital. El B/C (Beneficio/Costo) del proyecto es de 0.54, lo que indica que por cada dólar invertido, se espera que se generen 54 centavos de beneficio. En general, estos indicadores financieros sugieren que el proyecto es viable y rentable.

4.3 Impacto económico, regional, social y ambiental

Con la implementación del proyecto de Café Don Julián se espera generar un impacto económico positivo a corto plazo, considerando las políticas de sostenibilidad de la empresa, esto se debe al flujo de efectivo que la empresa genera de la venta de café soluble en la ciudad de Quito, por otro

lado, la empresa crea nuevas fuentes de empleo aportando a la reducción de desempleo y trabajo informal. La creación de 2 plazas de empleo mejora la situación laboral de algunas personas y aportar a la economía local.

Se prevé que el impacto regional que Café Don Julián genere depende de la comercialización de sus productos. La empresa se enfoca en utilizar insumos y proveedores locales, esto tienen un impacto positivo en la economía regional, ya que se estarían generando ingresos en la comunidad.

En cuanto al impacto social, la creación de empleo ayudara mejorar las condiciones de vida de las personas y aumentar el nivel de vida de la comunidad. Además, la promoción de prácticas sostenibles y el uso de insumos locales pueden contribuir al desarrollo de una cultura más consciente y responsable en la sociedad.

Finalmente, en términos ambientales, es importante destacar que la producción de café puede tener un impacto negativo en el medio ambiente, especialmente si no se utilizan prácticas sostenibles. Por lo tanto, es importante indicar que Café Don Julián mantiene políticas y prácticas de producción responsables y sostenibles con la finalidad de minimizar su impacto ambiental y contribuir a la conservación del medio ambiente.

4.4 Conclusiones del capítulo

En conclusión, del presente capítulo se divide en dos supuestos: una sobre los supuestos considerados en la elaboración del plan financiero y otra que muestra los estados financieros proyectados. En cuanto a los supuestos, se menciona que se tomó en cuenta el crecimiento económico del Ecuador, el aumento del consumo de los hogares y el crecimiento anual del alojamiento y servicios de comida. Además, se hace referencia a la tasa de interés de la política monetaria, el riesgo país, la invasión inicial de \$10.000 dólares y la falta de acuerdos en las mesas de diálogo con el sector indígena.

Por otro lado, se presentan los estados financieros proyectados para los primeros seis años del negocio, incluyendo el estado de resultados anual. Este último muestra la proyección de las ventas, el costo de los productos vendidos, la utilidad bruta, los gastos en sueldos, gastos generales y depreciación, así como la utilidad antes de intereses, impuestos y participación, la participación de los trabajadores, la utilidad antes de impuestos y el impuesto a la renta.

La empresa se ha proyectado en mantener un crecimiento constante en sus ventas con el objetivo de mantener un margen de utilidad bruta estable. La gestión de costos proyectada también ha sido eficiente, aunque se debe prestar atención a los gastos de sueldos y al impuesto a la renta para

mantener la rentabilidad de la empresa. además, se proyecta un crecimiento en activos y patrimonio, pero también un aumento en deudas a corto y largo plazo, deuda que se provee mantendrá la producción y pago de proveedores constante.

La empresa muestra un flujo de efectivo saludable y estable a lo largo de los años, con un aumento constante en la utilidad y un incremento netos en efectivo positivo en los primeros cinco años.

5. Conclusiones Generales y Recomendaciones

5.1 Conclusiones Generales

El plan estratégico para la comercialización y posicionamiento de la marca de café "Don Julián" se centra en dos estrategias objetivas que se basan en la distribución y venta del producto, llegando al segmento de mercado objetivo, por un lado, se define las estrategias de marketing en campaña de marketing efectiva que incluya publicidad en línea, redes sociales, publicidad en televisión o radio, anuncios impresos y promociones especiales. La campaña de marketing se enfoca en comunicar los beneficios únicos del café soluble Don Julián y el valor que ofrece a los consumidores.

Se ha desarrollado una estrategia de marca para de café Don Julián que se enfoca en tener una identidad visual y un mensaje claro que conecta con el público objetivo a través de su logo (Jinete montado en caballo). se define las características del café Don Julián, como su sabor, aroma, textura, calidad y valor nutricional.

Para la estrategia de precios se establece precios competitivos para el café Don Julián que están en línea con los de la competencia al igual que se ha considerado promociones o descuentos para atraer a nuevos consumidores.

Mediante la estrategia de distribución la marca de café soluble Don Julián ha generado un plan para llegar a su público objetivo a través de canales de distribución relevantes y asociaciones estrategicas con las principales HORECAS de la ciudad de Quito. Adiconal también se ha considerado incluir tiendas en línea, supermercados, tiendas de conveniencia o minoristas especializados

5.2 Recomendaciones

Acorde con los datos obtenido del estudio de mercado para la implementación de la marca de Café Don Julián, se remienda se aplique un

enfoque de economías de escala, con el objetivo de incrementar el volumen de producción reduciendo los costos de producción.

Establecer alianzas estratégicas con proveedores, distribuidores que se pueden compartir recursos y conocimientos, con la finalidad de obtener beneficios en costos y productividad, por otro lado, al aumentar la cobertura de distribución, se pueden aprovechar mejor los volúmenes de producción y reducir los costos unitarios de transporte y almacenamiento.

Implementar dentro de la planificación presupuestaria campañas de capacitación permanente al personal de ventas con el objetivo de incentivar en el cumplimiento de cuotas de mercado y fidelización de los clientes de tal manera que se cumpla con los KPI's definidos en capítulos anteriores.

6. Lista de referencias

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing, Octava edición*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Ministerio de Agricultura Ganadería Acuacultura y Pesca. (2022). *MAGAP ejecuta "Proyecto de Reactivación de la Caficultura Ecuatoriana"*. Obtenido de <https://www.agricultura.gob.ec/magap-ejecuta-proyecto-de-reactivacion-de-la-caficultura-ecuatoriana/>
- Asociación Nacional de Exportadores de Café del Ecuador. (2022). Obtenido de Precio del mercado: <https://www.anecafe.org.ec/estadisticas/>
- Puerta Quintero, G. (2011). Composición Química de una Tasa de Café. *Ciencia, tecnología e innovación para la caficultura colombiana*, 1-3.
- Ortiz Castro, C. (2022). Plan de negocios para el lanzamiento de la marca "Pacha Café" en la ciudad de Cuenca. Universidad Politécnica Salesiana.
- Muñoz, R. (2017). Plan de Marketing para una Nueva Marca de Café (Café Don Julián) (Tesis de maestría). Universidad del Pacífico.
- Benavidez, J., & Melendez, J. (2019). Plan de Negocios "Café Tip&co" (Tesis de maestría). Universidad Esternado de Colombia.
- Velez, P. (2017). Plan de Negocios para Determinar la Viabilidad de Crear una Empresa Bróquer Especializada en la Comercialización de Café en Grano Variedad Arábica en Ecuador (Tesis de maestrías).
- Quinto Cubas, D., & Ramirez Cahuana, L. (2021). *Plan de Negocios para la Creación de una Cafetería de Especialidad con un Enfoque de Experiencias (Tesis de maestría)*. Lima, Perú: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Hidalgo, J. (2020). *Revista Lideres*. Obtenido de Don Eloy de corazón: <https://www.revistalideres.ec/lideres/don-eloy-ecuadoriano-corazon.html>
- Banco Central de Ecuador. (2022). Obtenido de Boletín de Prensa: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1462-ecuador-registra-un-crecimiento-interanual-de-5-6-en-el-tercer-trimestre-de-2021>
- Banco Central del Ecuador. (2022). Obtenido de Informe de Resultados Cuenta Nacional Trimestral: https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/cnt65/InformeIT_2022.pdf
- Banco Mundial. (2022). Obtenido de Crecimiento del PIB (% anual) - Ecuador: <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2021&locations=EC&start=1961&view=chart>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censo. (2022). Obtenido de Estadísticas Laborales : https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2022/julio-2022/empleo_poblaciones_especificas_julio%202022.pdf

Banco Central del Ecuador. (2022). Obtenido de Estadísticas Macroeconómicas Agosto 2022:
<https://contenido.bce.fin.ec//documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro082022.pdf>