



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
EMPACADORA Y EXPORTADORA DE CAFÉ ARÁBIGO DE ORIGEN
LOJANO AL MERCADO CHINO**

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

Profesor Guía
Giovanny Garzón, MBA

Autoras
Denisse Andrea Cruz Gavilanes
María Francisca Beltrán Monroy

Año
2013

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

Giovanny Alfredo Garzón Peñaherrera

MBA

C.I.: 171268052-7

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Denisse Andrea Cruz Gavilanes

C.I.: 172139420-1

María Francisca Beltrán Monroy

C.I.: 110408555-8

AGRADECIMIENTOS

Agradezco primero a Dios por permitirme culminar con éxito parte importante de mi formación académica. A mis padres, quienes con su apoyo incondicional han estado en cada minuto, y forman parte de todo mi esfuerzo. Quien con su amor han hecho de mi una mujer a la que no le faltan las ganas de seguir siempre para adelante. Agradezco a mis hermanos, a mis amigos y amigas, y a esa persona que siempre estuvo ahí con sus palabras de aliento.

María Francisca Beltrán Monroy

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios y a la vida por enseñarme que cada sacrificio tiene su recompensa, por ayudarme a descubrir que cada momento tiene su razón y propósito. Por hacer que cada día exista una nueva oportunidad para ser mejores de lo que éramos ayer.

Denisse Cruz

DEDICATORIA

Este proyecto de tesis lo dedico principalmente a Dios, quien me ha permitido, gracias a la fe que mantengo, seguir luchando por alcanzar mis objetivos, metas y deseos. A mi querido papito, quien con su esfuerzo de día a día me ha empujado a seguir agradeciéndole con éxitos toda su lucha. A mi mamita, quien nunca ha dejado de brindarme su amor y su apoyo. A mi familia, amigas y amigos en general, quienes siempre tuvieron una palabra que me ayude a mirar al frente.

María Francisca Beltrán Monroy

DEDICATORIA

Dedico la presente tesis a mis padres y hermanita que gracias a su paciencia, sus consejos y confianza que me han dado el valor de ser quien soy y presentarme en esta nueva etapa de mi vida, a Litos por estar conmigo en cada momento con su fuerza y amor incondicional; a Panchita por haber sido una excelente compañera de tesis, amiga esta es nuestra recompensa. A esos verdaderos maestros que aportaron con su experiencia, conocimientos y motivación a mi formación profesional y a todos mis amigos que me acompañaron en este recorrido sigan adelante con sus sueños. A todos ustedes mis más sinceros agradecimientos.

Denisse Cruz

RESUMEN

El sector caficultor del Ecuador se encuentra beneficiado debido a la ubicación del país, zona privilegiada por el clima y las propiedades de su suelo, los cuales ayudan a la producción de café de altura. Actualmente, proyectos como una reactivación de la caficultura, incentivos gubernamentales tanto financieros como no financieros, han impulsado el crecimiento de este sector, evidenciado un incremento sostenido del 15,47% en las exportaciones de la última década además de una mayor importancia de su representación en el PIB (Proecuador, 2011, p.7).

La provincia de Loja se destaca a nivel nacional por el buen café que se produce en sus tierras. Por esa razón, esta investigación se ve comprometida a presentar un plan de negocios en donde se aproveche la oportunidad de desarrollar un nuevo concepto de café de calidad, con capacidad de cumplir exigencias internacionales.

Se estima que el consumo de café en el mundo crece a una tasa anual de 2,4%. Este progreso se destaca principalmente en países emergentes en los cuales la presión y ritmo de vida, han hecho de esta bebida fundamental en el desempeño de actividades con mayor agilidad (Americaeconomia, 2011).

La inteligencia de mercados determinó que el destino idóneo, para comercializar café procesado, es China. País que posee un segmento específico de mercado, entero por explotar, considerado dentro de una nueva clase social media con ingresos superiores. Conformado por personas que están dispuestas a comprar productos y marcas internacionales que ayuden a satisfacer su deseo de vivir un estilo de vida más sofisticado, buscando una mayor distinción personal.

Este proyecto propone ingresar al mercado chino un nuevo producto como es el café gourmet arábigo 100% de origen lojano, el cual mediante una estrategia de marketing pretende diferenciarse principalmente por la calidad de su sabor.

Se presenta una inversión para iniciar el proyecto de \$58.597 USD, valor que se financiará en 60% mediante un préstamo al Banco Nacional de Fomento y por un 40% con aporte de sus socios. En el cuál se demuestra un VAN positivo \$104.839 USD y una TIR de 38,85% mayor a la tasa de descuento.

ABSTRACT

Ecuador's coffee sector has been benefited by the country's location, privileged by the climate and the soil properties, which helps in the production of quality height coffee. Nowadays, projects as a revival of coffee farming, government incentives, both financial and nonfinancial, have fueled the growth of this sector, demonstrated a sustained increase of 15.47% in exports over the last decade as well as increased importance of representation in GDP (Proecuador, 2011, p.7).

Loja Province stands out nationally for the good coffee produced on their land. For that reason, this research is compromised to submit a business plan where is taken the opportunity to develop a new concept of quality coffee, with the ability to meet international requirements.

It is estimated that the consumption of coffee in the world is growing at an annual rate of 2.4%. This progress is highlighted mainly in emerging countries, in which the pressure and pace of life have made this beverage, essential in the performance of activities with greater agility (Americaeconomia, 2011).

The market intelligence determined that the ideal destination for processed coffee market is China. Country with a specific market segment, whole untapped, considered within a new middle class with higher incomes. Formed by people who are willing to buy products and international brands, that helps themselves to meet their desire to live a more sophisticated lifestyle, seeking greater personal distinction.

This project proposes get into the Chinese market with a new product, like is arabica gourmet coffee 100% lojano source, which through a marketing strategy aims to differentiate primarily by the quality of its flavor.

We present an investment to start the project of \$ 58,597 USD which, 60% will be financed by a loan from the National Development Bank and 40% with contribution of its partners. It's demonstrated a positive NPV of \$ 104,839 USD and an IRR of 38.85% higher than the discount rate.

ÍNDICE

1	CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES	1
1.1	ANTECEDENTES	1
1.2	OBJETIVOS	2
1.2.1	Objetivo General	2
1.2.2	Objetivos Específicos.....	2
1.3	HIPÓTESIS	3
2	CAPÍTULO II: LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS.....	4
2.1	LA INDUSTRIA.....	4
2.1.1	Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU 3).....	4
2.1.2	Clasificación Central del Producto (CPC)	4
2.1.3	Tendencias	5
2.1.3.1	Participación de la Industria en el PIB.....	5
2.1.3.2	Exportaciones de Café y Elaborados del Ecuador.....	6
2.1.3.3	Exportaciones de Ecuador hacia China	8
2.1.3.4	Importaciones de Café en China.....	9
2.1.4	Estructura de la Industria	11
2.1.5	Factores Económicos y Regulatorios.....	12
2.1.5.1	Factores Económicos.....	12
2.1.5.2	Opciones de financiamiento para la producción ecuatoriana.....	18
2.1.5.3	Factores Regulatorios	20
2.1.6	Canales de Distribución	21
2.1.7	Análisis del Mesoentorno: Análisis Competitivo (5 Fuerzas de Porter)	22
2.1.7.1	Rivalidad entre Empresas Competidoras	23
2.1.7.2	Ingreso potencial de Nuevos Competidores	24
2.1.7.3	Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos	26
2.1.7.4	Capacidad de Negociación de los Proveedores.....	28
2.1.7.5	Capacidad de Negociación de los Consumidores	30
2.2	LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DEL NEGOCIO	32
2.2.1	El nombre de la empresa.....	32
2.2.2	Logotipo	32
2.2.3	La Idea y Modelo del Negocio.....	32
2.2.4	Estructura Legal de la Empresa.....	33
2.2.5	Misión	33
2.2.6	Visión	34
2.2.7	Valores.....	34

2.2.8	Objetivos.....	35
2.2.8.1	Económico	35
2.2.8.2	Estratégicos	35
2.3	EL PRODUCTO.....	35
2.4	ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO	36
2.4.1	Estrategia Intensiva de Penetración de mercado.....	36
2.4.2	Estrategia de Integración	37
2.5	ANÁLISIS FODA	38
3	CAPÍTULO III: INTELIGENCIA DE MERCADOS.....	39
3.1	INTRODUCCIÓN.....	39
3.2	PROBLEMA DE INTELIGENCIA DE MERCADOS	39
3.3	PREGUNTAS E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	39
3.4	OBJETIVOS	41
3.4.1	Objetivo General	41
3.4.2	Objetivo Especifico	41
3.5	DISEÑO DE LA INTELIGENCIA DE MERCADOS	41
3.5.1	Técnica Cualitativa Descriptiva Concluyente	42
3.5.1.1	Entrevistas con Expertos	42
3.5.1.2	Grupo Focal	51
3.6	INTELIGENCIA DE MERCADOS	53
3.6.1	Selección de Países	54
3.6.1.1	República Federal de Alemania	54
3.6.1.2	Estados Unidos Mexicanos.....	55
3.6.1.3	República Popular de China.....	55
3.6.2	Macroentorno de los Países Seleccionados	56
3.6.2.1	Diagnostico Globalizado Sectorial.....	56
3.6.2.2	Microentorno de los Países Seleccionados	57
3.6.2.3	Análisis Competitivo Sectorial	63
3.6.2.4	Síntesis del Mercado Objetivo a Nivel Micro y Macro	64
3.6.2.5	Logística de Exportación	65
3.6.3	Intenciones de Compra	67
3.7	COMPETENCIA	67
3.8	CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO	68
3.9	OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO	71
4	CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING	73
4.1	INTRODUCCIÓN.....	73
4.2	ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING	73
4.3	PRODUCTO	73
4.3.1	Perfil del Consumidor.....	73
4.4	PRODUCTO	74
4.4.1	Núcleo de Valor al Cliente	75
4.4.2	Producto Real	75

4.4.3	Producto Aumentado	82
4.4.4	Clasificación del Producto.....	82
4.4.5	Ciclo de Vida del Producto.....	82
4.4.5.1	Etapa de Introducción	83
4.4.5.2	Etapa de Crecimiento.....	83
4.4.5.3	Etapa de Madurez.....	83
4.4.5.4	Etapa de Declive	84
4.5	POLÍTICA DE PRECIOS	84
4.5.1	Objetivos de la Empresa.....	84
4.5.2	Factores que influyen en la Fijación de Precios.....	85
4.5.3	Estrategia de Precios.....	87
4.5.4	Estructura de Precios.....	87
4.6	TÁCTICA DE VENTAS.....	88
4.7	POLÍTICAS DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS	89
4.7.1	Política de Reclamo	90
4.8	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	90
4.8.1	Publicidad	91
4.8.2	Promoción de Ventas.....	91
4.8.3	Relaciones Públicas.....	92
4.8.4	Ventas Personales.....	93
4.8.5	Estrategia de la Mezcla de Promoción.....	94
4.9	DISTRIBUCIÓN.....	94

5 CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN..... 96

5.1	INTRODUCCIÓN.....	96
5.2	ESTRATEGIA DE OPERACIONES.....	96
5.3	CICLO DE OPERACIONES	97
5.3.1	Recepción de Materia Prima.....	97
5.3.1.1	Selección de Proveedores	97
5.3.1.2	Requerimiento de Materia Prima.....	98
5.3.1.3	Pedido de Materia Prima.....	98
5.3.1.4	Recepción de la Materia Prima	99
5.3.1.5	Almacenamiento	99
5.3.2	Empaque	100
5.3.3	Exportación, Venta Directa	100
5.3.3.1	Logística de Salida Internacional	100
5.3.3.2	Logística Internacional	101
5.3.3.3	Marketing y Ventas	103
5.3.3.4	Servicio	104
5.4	FLUJOGRAMA DE PROCESOS.....	105
5.5	INSTALACIONES Y MEJORAS	106
5.6	CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIO	107
5.7	ASPECTOS LEGALES Y REGULATORIOS.....	108
5.7.1	Registro de Patente Municipal	108
5.7.2	Higiene.....	109

6	CAPÍTULO VI: EQUIPO GERENCIAL.....	110
6.1	INTRODUCCIÓN.....	110
6.2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	110
6.2.1	Organigrama.....	110
6.3	PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES.....	111
6.3.1	Descripción de Funciones y Equipo de Trabajo.....	111
6.4	COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES Y PROPIETARIOS.....	114
6.5	POLÍTICAS DE EMPLEO Y BENEFICIOS.....	115
6.6	DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES.....	116
6.7	EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS.....	116
7	CAPÍTULO VII: CRONOGRAMA GENERAL.....	117
7.1	INTRODUCCIÓN.....	117
7.2	ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA.....	117
7.3	DIAGRAMA DE GANTT.....	118
7.4	RIESGOS E IMPREVISTOS.....	120
7.4.1	Conseguir Inversionistas.....	120
7.4.2	Adecuación de la Planta y Oficinas.....	120
7.4.3	Retraso en Fecha de Entrega de Materia Prima e Insumos.....	120
7.4.4	Pérdida de Distribuidores en el País de Destino.....	120
7.4.5	Retraso en la Entrega del Producto Final.....	121
8	CAPÍTULO VIII: RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS.....	122
8.1	INTRODUCCIÓN.....	122
8.2	SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS.....	122
8.3	RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES.....	124
9	CAPÍTULO IX: PLAN FINANCIERO.....	127
9.1	INTRODUCCIÓN.....	127
9.2	INVERSIÓN INICIAL.....	127
9.3	FUENTES DE INGRESO.....	127
9.4	COSTOS FIJOS Y COSTO VARIABLE.....	128
9.5	MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO.....	129
9.6	ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO.....	129
9.6.1	Estado de Resultados Actual y Proyectado con apalancamiento.....	130
9.6.2	Estado de Resultados Actual y Proyectado sin apalancamiento.....	130

9.7	BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO	130
9.7.1	Balance General Actual y Proyectado con Apalancamiento	130
9.7.2	Balance General Actual y Proyectado sin apalancamiento.....	131
9.8	ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO	132
9.9	PUNTO DE EQUILIBRIO	133
9.10	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	133
9.11	ÍNDICES FINANCIEROS	134
9.12	ANÁLISIS DE RIESGO	134
9.13	VALUACIÓN.....	135
10	CAPÍTULO X: PROPUESTA DEL NEGOCIO.....	137
10.1	INTRODUCCIÓN.....	137
10.2	FINANCIAMIENTO DESEADO	137
10.3	ESTRUCTURA DE CAPITAL	137
10.4	CAPITALIZACIÓN.....	138
10.5	USO DE FONDOS	138
10.6	RETORNO PARA EL INVERSIONISTA.....	139
11	CAPÍTULO XI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	140
11.1	CONCLUSIONES.....	140
11.2	RECOMENDACIONES	142
	Referencias	144
	Anexos	150

1 CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES

En el presente capítulo se analizará los antecedentes, objetivos e hipótesis que pretende responder la investigación del siguiente proyecto presentado.

1.1 ANTECEDENTES

Ecuador un país productor de materia prima, posee una gran capacidad de producción en cuanto a café se refiere. Forma parte de los pocos países que exporta todas las variedades de café, y sus distintas zonas climáticas le permiten que los cultivos se den a lo largo de todo el país, incluso en las Islas Galápagos. El sector cafetalero cuenta con una Ley Especial. La cual desde hace aproximadamente quince años ha sido representada por el Consejo Nacional Cafetalero COFENAC. El mismo que ha tenido entre sus funciones la dirección del sector cafetalero. Sin embargo, esta estructura no dio los frutos esperados, muchas tierras de café fueron abandonadas durante los años 2000 – 2006, esto debido a la falta de incentivos y la migración causada por tendencias globales. Desde el año 2008, con el actual Gobierno del Ecuador, empieza un proyecto llamado “La Reactivación de la Caficultura”, liderado por una Unidad de Coordinación para los cultivos Café y Cacao, de la Subsecretaría de Desarrollo Agro-productivo del MAGAP. El mismo que ha generado un crecimiento importante en el sector y ha ayudado a responder a las exigencias del mercado tanto interno como externo.

Actualmente estilos de vida más apresurados con mayor presión de trabajo y una rutina agitada han hecho del café una bebida necesaria para desarrollar el día a día con ritmo acelerado sin perder tiempo. En 2010 la Organización Internacional del Café (ICO en inglés) estimó que el consumo mundial incrementase en 2,4%. Lo que ha marcado un desarrollo de este mercado no solo en ese año sino en adelante, resultando una creciente tendencia de consumo a pesar de que el precio de café se ha duplicado (América Economía, 2011).

Se ha demostrado en los últimos años que el consumo mundial se encuentra en una etapa de expansión. Economías emergentes, con el paso del tiempo han incrementado su participación conjunta en ingresos. Pues el poder adquisitivo a nivel global se ha elevado, desplazando mayores niveles socioeconómicos, y como resultado principal el aumento de la clase media a nivel mundial. La misma que en volumen representa un consumo masivo. Este fenómeno ha progresado en países en desarrollo que ha dejado de lado las graves crisis que los ahogaban. Para el 2030, el 79% de la clase media mundial vivirá en los actuales países en desarrollo. Mientras en 2009 Europa era el continente con mayor clase media, para el 2030 son Asia y Oceanía quienes se llevarán el protagonismo en este tema(Khanas, 2010).

China la segunda potencia mundial, superada únicamente por Estados Unidos, es el primer exportador y el segundo importador de bienes a nivel mundial. Es uno de los países que más crecimiento ha marcado en los últimos 30 años, representado por una tasa anual creciente de más del 10%. El partido comunista en China, para mantener un crecimiento estable en este año ha generado estímulos de consumo privado mejorando el poder adquisitivo mediante políticas fiscales.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Elaborar un plan de negocios para la creación de una empresa empaedora y exportadora de café arábigo de origen lojano al mercado chino. Desarrollando una organización eficiente, confiable, organizada, representativa y segura para sus clientes, colaboradores, proveedores y accionistas.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Investigar el entorno de producción nacional
- Investigar el mercado extranjero

- Elaborar un plan de marketing
- Elaborar un plan de producción
- Elaborar una estructura organizacional y funciones del equipo gerencial
- Elaborar cronograma de puesta en marcha de la empresa.
- Elaborar posibles riesgos y supuestos
- Determinar la viabilidad financiera y del negocio.

1.3 HIPÓTESIS

El consumo de café en el mercado chino es favorable para desarrollar plan de negocios para la creación de una empresa empackadora y exportadora de café arábigo de origen lojano al mercado chino.

2 CAPÍTULO II: LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

2.1 LA INDUSTRIA

2.1.1 Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU 3)

La industria a analizar se clasifica en seis etapas muy importantes, las cuales permite conocer y establecer la posición de la empresa en la misma.

Tabla 1. Clasificación Industrial Uniforme

SECTOR	D	INDUSTRIAS MANUFACTURERAS.
SUB. SECTOR	D15	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y DE BEBIDAS.
INDUSTRIA	D154	ELABORACIÓN DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS.
PLAN DE NEGOCIO	D1549	ELABORACIÓN DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS N.C.P.
	D1549.0	ELABORACIÓN DE CAFÉ, TÉ Y SIMILARES.
	D1549.0.09	ELABORACIÓN DE OTROS PRODUCTOS DE CAFÉ, TÉ N.C.P.: INFUSIONES DE HIERBAS Y SIMILARES

Adaptado de CIIU3(SRI, 2008).

Se ha establecido la empresa en el sector de industria manufacturera D1549.0.09, el cual pertenece a ELABORACIÓN DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS N.C.P, ubicando a la empresa principalmente en la transformación de la materia prima que es el grano de café, para concluir con café soluble como producto final, con su respectivo valor agregado.

2.1.2 Clasificación Central del Producto (CPC)

La clasificación central del producto, que presenta el Banco Central Del Ecuador, coloca nuestro producto dentro de la industria, en los siguientes niveles:

Tabla 2. Clasificación Central del Producto

20	OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS DIVERSOS
20.01	OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS DIRECTOS
20.01.01	OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS DIVERSOS
20.01.019	OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS DIVERSOS N.C.P.

Adaptado de Banco Central del Ecuador. (BCE, 1993).

2.1.3 Tendencias

Después del comercio, se considera que la industria manufacturera es el sector que más aporta a la economía del país; el porcentaje que representa con respecto al PIB en el Ecuador, es representativo y ha fluctuado entre el 14% en los últimos años, lo que ha permitido al país entrar en un proceso de desarrollo más complejo y favorable. (Camara de Industrias de Guayaquil, 2009).

2.1.3.1 Participación de la Industria en el PIB

En el primer trimestre del año 2012, el crecimiento de un 1,31% de la industria manufacturera (Excluyendo la refinación petrolera) fue el principal impulso para el crecimiento del PIB de un 0,70%. (Agencia de Noticias Públicas del Ecuador (Andes), 2012).

Las cuentas nacionales del Banco Central, en el 2012, revelan que el valor agregado de la industria manufacturera (excluyendo la refinación del petróleo), represento el 14% del Producto Interno Bruto (PIB). (BCE, 2012).

Tabla 3. Participación de la Industria en el PIB

Año	Industria Manufacturera / Miles de USD	PIB / Miles de USD	Participación	Variación de participación
2008	8.464.608	61.762.635	13,71%	
2009	8.544.267	61.550.427	13,88%	1,29%
2010	8.911.242	67.856.493	13,13%	-5,40%
2011	9.822.461	78.188.929	12,56%	-4,34%
2012	10.714.256	89.424.458	11,98%	-4,63%

Adaptado de Banco Central del Ecuador. (BCE, 2012).

Con la información que arroja el Banco Central del Ecuador, se puede observar la participación que tiene la industria manufacturera en el PIB. Esta refleja una participación representativa, considerando que no se toma en cuenta la refinación del petróleo. De la misma manera se analizó la variación de esta participación que dio como resultado índices negativos. Sin embargo, hay que tomar en cuenta que el crecimiento de la industria es importante, pero en comparación al crecimiento del PIB no lo es, es por eso que se los índices de variación son negativos.

2.1.3.2 Exportaciones de Café y Elaborados del Ecuador

El monto en dólares de las exportaciones cafetaleras de Ecuador al mundo presenta un crecimiento sostenido del 15,47% anual en los últimos 10 años completos, mientras que la cantidad exportada de este sector en el mismo periodo apenas creció el 1,99% anual, con algunas caídas en los años 2002, 2006 y 2010. (PROECUADOR, 2011, p.7).

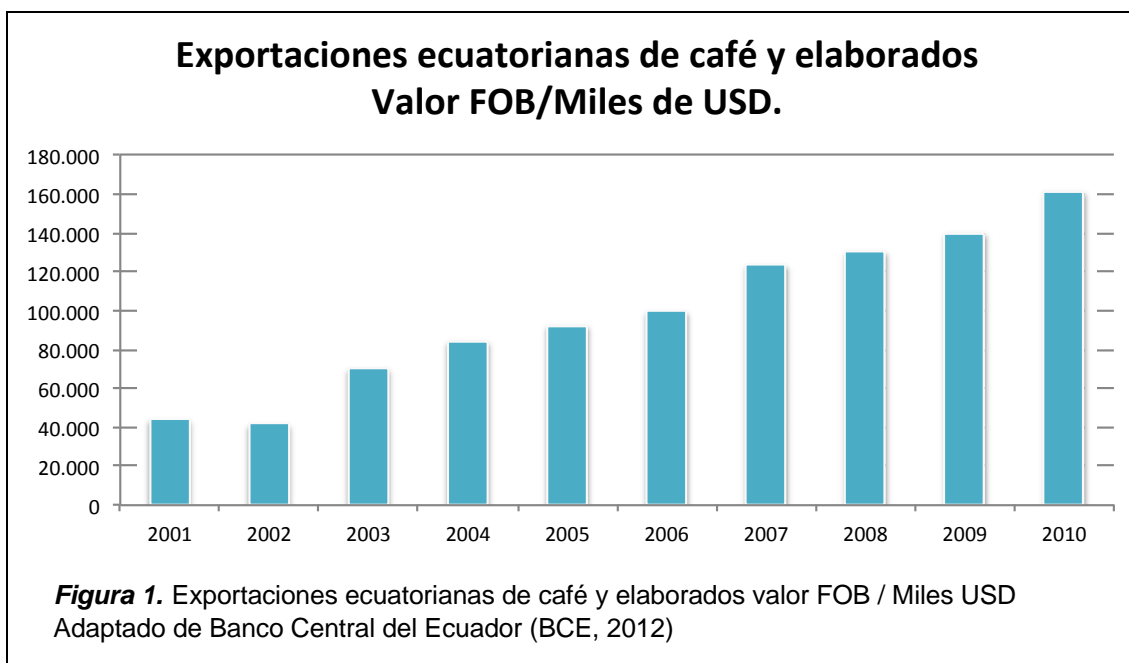


Tabla 4. Exportación de café y elaborados, crecimiento y participación en el PIB

Año	Exportación de café y elaborados / Miles de USD	Crecimiento	PIB / Miles de USD	Participación
2001	44.104		21.270.800	0,21%
2002	41.689	-5%	24.717.858	0,17%
2003	70.423	69%	28.409.459	0,25%
2004	84.136	19%	32.645.622	0,26%
2005	92.249	10%	36.942.384	0,25%
2006	99.423	8%	41.705.009	0,24%
2007	123.300	24%	45.503.563	0,27%
2008	130.137	6%	54.208.524	0,24%
2009	139.716	7%	52.021.861	0,27%
2010	160.946	15%	28.409.459	0,57%

Adaptado de Banco Central del Ecuador(BCE, 2012).

Las exportaciones en el 2008 cayeron en un 18% con respecto al 2007 y tuvieron una tendencia similar en el 2009. Sin embargo, en el 2010 incrementaron en un 8% con respecto al 2009. (BCE, 2012).

En el 2009 el PIB tuvo una reducción del 4,03% con respecto al año 2008. “Las persistentes caídas del precio del petróleo, la reducción de las remesas, y la falta de inversión privada generó un déficit de estado, provocando la disminución de dólares en la economía ecuatoriana.” (Camara de Industrias de Guayaquil, 2009).

2.1.3.3 Exportaciones de Ecuador hacia China

Tabla 5. Exportaciones de Ecuador hacia China

Año	Total General de Exportaciones Ecuatorianas/ Miles de USD	Exportaciones a la Republica Popular China/Miles de USD	Crecimiento de las exportaciones a China	Participación China
2002	5.036.121	14.685		0,29%
2003	6.222.691	13.721,36	-6,56%	0,22%
2004	7.752.891	257	-98,13%	0,00%
2005	10.100.030,70	220	-14,58%	0,00%
2006	12.728.148	194.728	88516,49%	1,53%
2007	14.321.315	39.136	-79,90%	0,27%
2008	18.818.327	387.466	890,05%	2,06%
2009	13.863.058	124.208	-67,94%	0,90%
2010	17.489.927	328.738	164,67%	1,88%
2011	22.322.353,40	192.321,89	-41,50%	0,86%

Adaptado de Banco Central del Ecuador (BCE, 2012).

Las exportaciones a China muestran, según los datos del Banco Central en su Boletín de Estadísticas Anuales del Sector Externo, una gran fluctuación que en un principio parecería ilógica. Sin embargo, en los datos de exportación que nos muestra esta entidad se presentan con la exportación del crudo y sus derivados. En el periodo 2002-2006 la exportación del crudo y sus derivados representó en promedio el 85,5% del total de las exportaciones. (BCE, 2007).

Las exportaciones a China desde Ecuador en el periodo 2001-2007 se mostraron concentradas en 10 partidas arancelarias principales, en las cuales no se presentó la partida 0901 que representa al café y sus derivados, lo que reflejó un estudio de competitividad realizado por la misma entidad. (BCE, 2007).

Un reporte de estadísticas e indicadores, presentado por TRADEMAP, evidenció que la partida 0901 que representa al café y sus derivados, en el periodo 2007-2010 no demostró importancia en las exportaciones totales hacia China. Sin embargo, la exportación de esta partida si existe., muy aparte de que no sea representativa.(TRADEMAP, 2011).

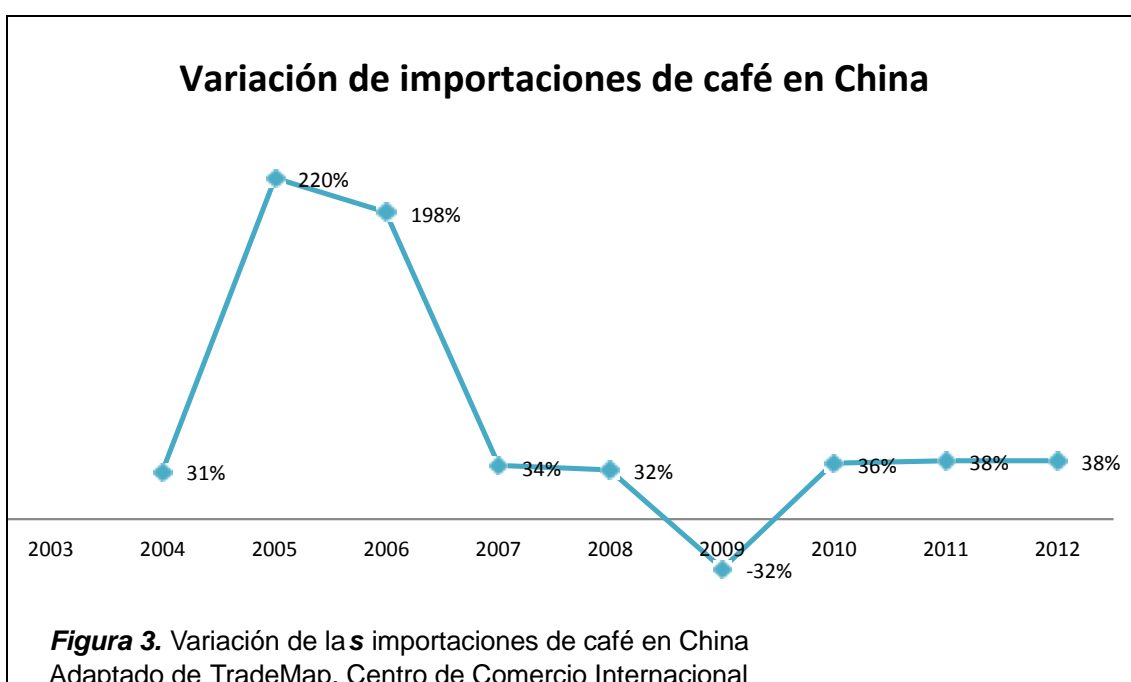
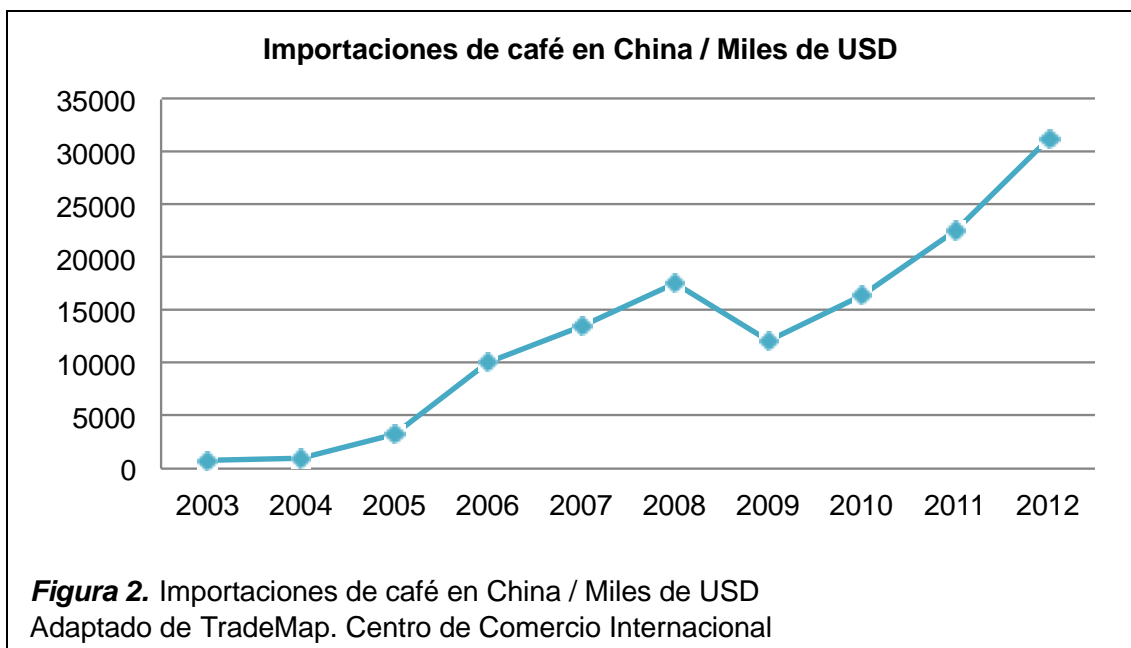
El significativo crecimiento de las exportaciones hacia China en el año 2006 se puede por una parte explicar, gracias al crecimiento económico de dicho país, lo que ha generado un gran aumento de la demanda de bienes y servicios extranjeros incluyendo productos ecuatorianos. Todo este dinamismo se puede apreciar gracias al impulso de DengXiaoping, político del partido comunista chino, hacia un proceso de reformas económicas que culminó con gran reducción significativa de las barreras al comercio. (Álvarez & Figueroa, 2009, pp.107-120).

2.1.3.4 Importaciones de Café en China

Tabla 6. Importaciones de café en China

Año	Importaciones de Café en China / Miles de USD	Variación
2003	799	
2004	1.046	31%
2005	3.351	220%
2006	10.000	198%
2007	13.426	34%
2008	17.676	32%
2009	12.046	-32%
2010	16.338	36%
2011	22.603	38%
2012	31.208	38%

Adaptado de TradeMap Centro de Comercio Internacional



Las importaciones de 0901 - Café, incluso tostado o descafeinado; café tostado y molido en China tiene, como se puede observar gracias a los datos del TRADEMAP, una tendencia creciente en dólares, pues los estilos occidentales han llegado a influir en los hábitos de consumo de un nicho muy bien definido en el mercado chino, como son los adultos jóvenes con un ingreso superior a la media de \$16.000 USD interesados en copiar estilos de vida occidentalizados.

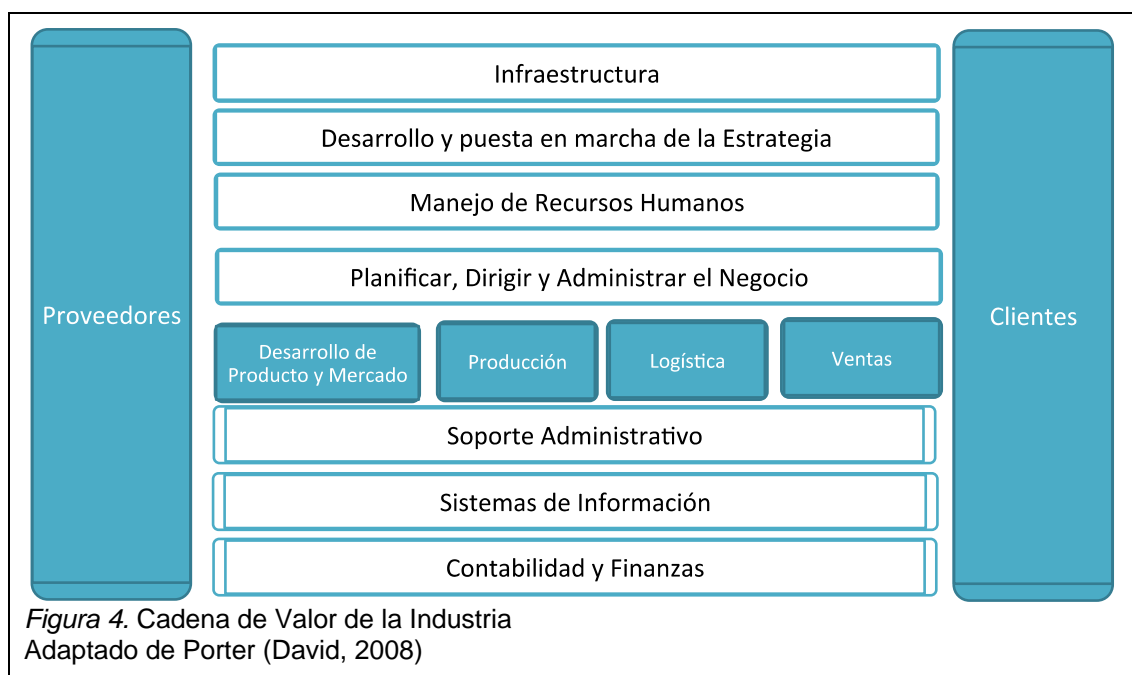
El crecimiento se enfoca principalmente en el mercado de café instantáneo. (Arce, 2007).

Las importaciones de café instantáneo tienen un crecimiento importante durante los años 2003 y 2006, que supera el 200% de variación. Durante estos años China ha logrado ubicarse como uno de los mercados más importantes del mundo, considerado como un mercado emergente, impulsado principalmente por su sistema político comunista. (BCE, 2007).

Durante los años 2007 y 2009 la crisis económica mundial también afecta a esta gran potencia económica, y los porcentajes de variación en las importaciones de café muestran este decrecimiento importante.

Para el año 2010 China se recuperó y logra una tendencia estable hasta el año 2012. Hoy en día es cada vez más notoria la importancia del mercado chino en el mundo.

2.1.4 Estructura de la Industria



La Cadena de Valor de la industria indica un proceso muy explícito. Empieza desde la siembra, cosecha y preparación por parte de los proveedores, para luego dar paso a la empresa comercializadora. La empresa comercializadora se encarga de la búsqueda y desarrollo del mercado y del producto, aumentando el valor agregado, que en este caso se apoya con la planificación y el desarrollo de marketing necesario para obtener el producto final. La comercialización y la llegada del producto al cliente final forma parte de una estrategia que cada empresa desarrolla. (Fred, 2008, pp.154-157).

En el caso de la exportación del producto. La empresa desarrolla una estrategia apoyada en una inteligencia de mercado, que le permita llegar y satisfacer la necesidad de un mercado extranjero.

2.1.5 Factores Económicos y Regulatorios

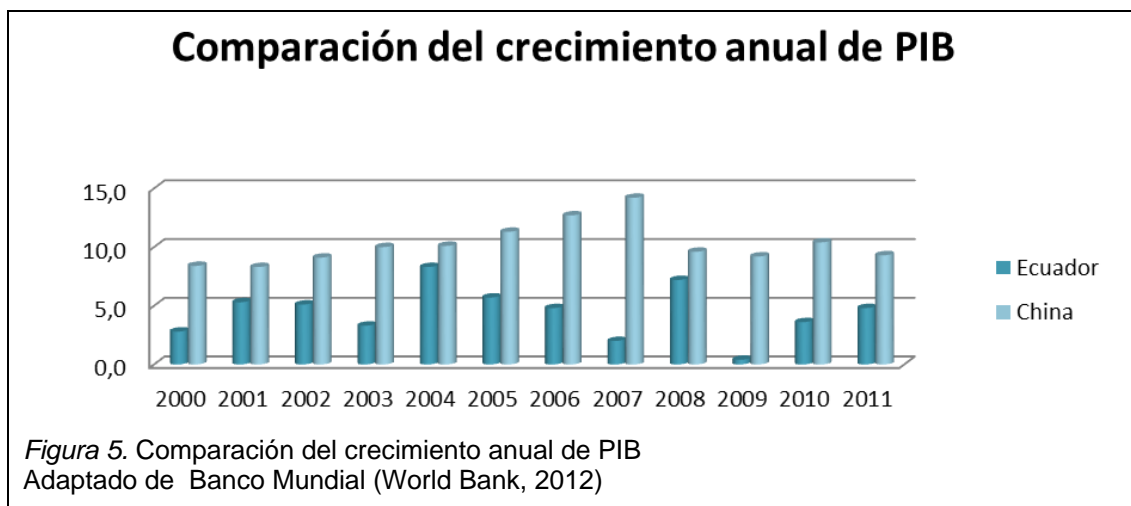
2.1.5.1 Factores Económicos

Análisis del PIB de Ecuador y China

Tabla 7. Comparación del crecimiento anual de PIB

Comparación del crecimiento anual de PIB		
Ecuador	Año	China
2,8	2000	8,4
5,3	2001	8,3
5,1	2002	9,1
3,3	2003	10,0
8,3	2004	10,1
5,7	2005	11,3
4,8	2006	12,7
2,0	2007	14,2
7,2	2008	9,6
0,4	2009	9,2
3,6	2010	10,4
4,8	2011	9,3

Adaptado de Banco Mundial. (World Bank, 2012).



El PIB de Ecuador ha mantenido un crecimiento sostenido desde el año 2000. Sin embargo, los crecimientos más pronunciados se han dado desde el año 2007. A pesar de que el 2009 fue afectado por la crisis económica internacional, principalmente reduciendo las exportaciones, disminuyendo el precio del petróleo y minorando la recepción de remesas; políticas económicas y productivas como asignar mayor inversión y crédito público hacia la producción, ampliar inversión pública y proteger la balanza de pagos, ayudó a la economía a mantener la dolarización y salir de la crisis. (Investecuator, 2012). Como resultado de estas mejoras en la economía ecuatoriana, se encuentran las cotizaciones estables del precio del barril del petróleo, el incremento de la matriz productiva no petrolera y sobretodo los servicios, los que han llevado a marcar gran diferencia en el sector exportador. Además de incentivos a la producción por medio de las reducción y hasta exoneración de impuestos que otorga el gobierno.

El PIB de China a pesar de que en el 2007 llega a su pico más alto con un crecimiento de 14,2% anual, a partir de este periodo su economía empieza a crecer a una tasa anual promedio del 9%, una de las mayores tasas de crecimiento a nivel global. Por otro lado, China ha demostrado tener un gran potencial en la manufactura, por su mano de obra relativamente barata, además de la inversión y desarrollo tecnológico que ha logrado; "China supera a Estados Unidos como primer receptor mundial de Inversión Extranjera Directa

(IED), en el primer semestre de 2012, según un informe elaborado por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo, UNTAD". (Asia Red, 2012).

Análisis del PIB de Ecuador

Tabla 8. PIB per cápita Ecuador

PIB per Cápita (a precios actuales)	
Año	Ecuador
2007	\$ 1.696
2008	\$ 3.856
2009	\$ 3.648
2010	\$ 4.008
2011	\$ 4.496

Adaptado de Banco Mundial. (Banco Mundial, 2013).

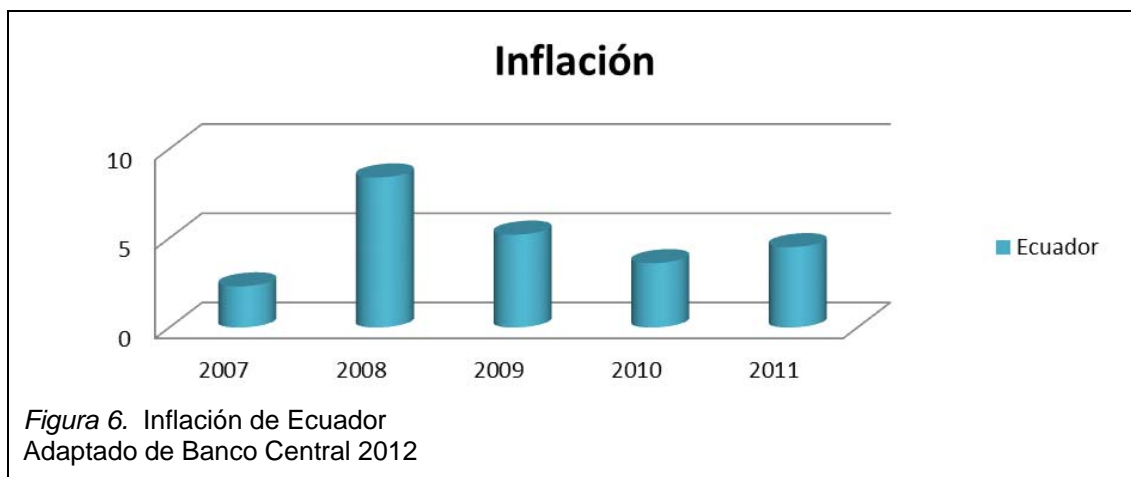
El PIB per cápita en Ecuador ha venido creciendo dada la recuperación de la economía del país, esto ha ayudado a sus habitantes a pesar de la inflación, a tener un mayor poder adquisitivo, empujando a un crecimiento de la demanda interna por encima de la producción interna y disparando el consumo y más incluso de bienes importados.

Análisis de la Inflación de Ecuador

Tabla 9. Inflación Ecuador

Inflación	
Año	Ecuador
2007	2,3
2008	8,4
2009	5,2
2010	3,6
2011	4,5

Adaptado de Banco Mundial. (World Bank, 2012).



En los últimos cinco años el Ecuador ha venido controlando los precios en comparación con los cinco años anteriores, lo que refleja como resultado una estabilidad mayor en el índice de precios al consumidor en materias primas y por lo tanto en productos finales. Así tenemos que la canasta básica en junio de 2011 se ubicó en \$556,93 USD y el ingreso familiar a inicios del 2012 fue de \$492,80 USD, lo que lleva a cubrir el 88,48%, pero logra cubrir toda la canasta vital valorada en \$400,81 USD logrando así una ganancia de \$91,99. (INEC, 2012).

Sin embargo, en agosto de 2012 la revista Researchers de Ecuador analizó Diez y siete países Latinoamericanos y Ecuador se ubicaba en la quinta economía de mayor inflación anual con 4,88% por sobre el promedio de 4,79%. (Researchers, 2012, p.14).

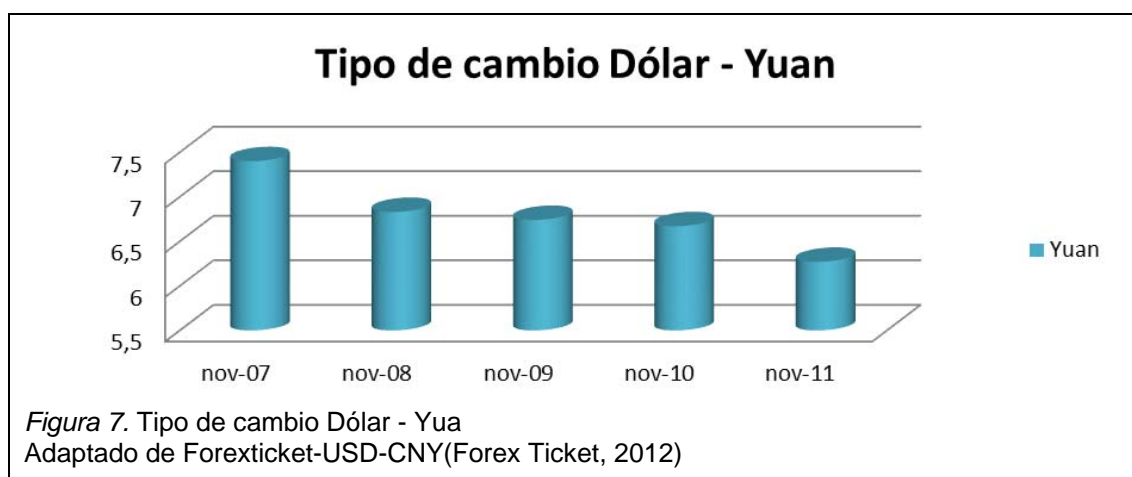
Tipo de Cambio

A la fecha del 06 de Noviembre del 2012, el tipo de cambio es por:

Tabla 10. Comparación del tipo de cambio Dólar- Yuan

Fecha	Dólar Norte Americano	Yuan
nov-07	1	7,4
nov-08	1	6,83
nov-09	1	6,74
nov-10	1	6,67
nov-11	1	6,27

Adaptado de(Forex Ticket, 2012)



En La República Popular de China, la moneda oficial es el **Renminbi** (RMB) que significa “moneda del pueblo” y su unidad básica el **Yuan** (también conocido como **kuai**), este a su vez se divide en 10 **jiao** (también llamado **mao**), cada jiao se subdivide en 10 fen.

Es importante tomar en cuenta que el RMB no se considera como divisa internacional, ya que no se cotiza directamente en bolsa en los mercados internacionales de divisas. Es la *General Administration of Exchange Control* la que establece el cambio de cada moneda extranjera con relación a la moneda china. (Estudios Internacionales Universia, 2011).

La Devaluación del Yuan

China maneja un tipo de cambio semifijo, lo que le permite tener una moneda más estable a nivel nacional y un tipo de cambio controlado en el exterior. Así aprovecha la diferencia de precios en bienes de exportación, imprimiendo más de su moneda y devaluándola, tornándose más competitiva a nivel internacional.

Muchos economistas están de acuerdo en que el yuan está sobrevaluado, suponiendo que su tipo de cambio fuera flotante, esta moneda tendería a fortalecerse o apreciarse frente a otras monedas, esto hace que China en la actualidad posea un superávit en su balanza comercial. Para contrarrestar esta desventaja competitiva, economistas como Paul Krugman, premio Nobel de Economía y profesor de Princeton, sugiere la imposición de aranceles a productos chinos. (Catalán, 2010, p.2).

Sin embargo, a largo plazo desde otro punto de vista la teoría de que la inflación ayuda a la economía para el aumento de las exportaciones, puede verse contradictoria. Ya que en el caso de China el yuan sobrevaluado está llevando al desastre al empresario chino.

“El banco central chino no está subvencionando al exportador chino, sino al importador extranjero. Además, la actual inflación sólo dañara tanto al consumidor como al ahorrador chino, pues los precios suben y los ahorros son confiscados pues el valor de los ahorros acumulados se deprecia ante el aumento de los precios. Es un hecho económico independientemente de si la economía crece o colapsa.”(Catalán, 2010, p.7).

De esta manera si las autoridades, principalmente el Banco Popular de China, no mantienen un control constante, pensando en el largo plazo existe la posibilidad de que el yuan se aprecie y que los consumidores internos de China

con mayor poder adquisitivo demanden más productos importados que nacionales.



Figura 8. Renminbi moneda China
Adaptado de Google imágenes 2012

2.1.5.2 Opciones de financiamiento para la producción ecuatoriana

Dada la tendencia de una balanza comercial no petrolera deficitaria, el Gobierno Ecuatoriano, viéndose en futuro de revelar mayores problemas en su balanza comercial, ha decidido crear planes públicos y apoyar planes privados, incentivando al desarrollo e incubación de empresas con producción nacional. Es así que se tiene a instituciones como la Corporación Financiera Nacional, El Banco Nacional de Fomento, El Ministerio Coordinador de la Productividad Empleo y Competitividad que han creado programas como “Emprende Ecuador” que se han tomado a fondo el papel de crear emprendedores, desde capacitarlos hasta buscarles planes de financiamiento para iniciar con sus ideas. (Emprendecuador, 2013). Así mismo el Banco del Pichincha con su proyecto “Credife” que ha otorgado becas a jóvenes capacitándoles y ayudándoles a estructurar sus ideas de tener su negocio propio. (Credife, 2013).

Financiamiento otorgado por el sector público

 Corporación Financiera Nacional	
OBJETIVO	Otorgar crédito para financia exportación
REQUISITOS BENEFICIARIO	Personas naturales y personas jurídicas Ventas anuales que superen los \$100.000 Tengan 2 año de operación.
MONTO	A partir de \$100.000
COSTO	Tasa interés anual encuentra en el rango de 7,5% y 8,75%

Figura 9. Requisitos Financiamiento CFN
Adaptado de Corporación Financiera Nacional

 Ministerio de Industrias y Productividad	
EXPORTAPYME	Programa para la mejora de la productividad y competitividad de empresas exportadoras
Financiamiento	Empresas productoras de bienes con valor agregado Actividad mínima de 1 año Cofinancia hasta el 80% del monto de inversión
Montos	Monto máximo de \$50.000 para empresa individuales Monto máximo de \$100.000 para grupos asociativos

Figura 10. Requisitos Financiamiento EXPORTAPYME
Adaptado de Ministerio de Industrias y Productividad

 Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad	
EMPRENDE ECUADOR	Apoyo en búsqueda de financiamiento para emprendedores con la banca pública
A través de	CFN, Programa Nacional de Finanzas Populares Inversionistas ángeles
Financiamiento	De 25.000USD a 100.000USD 25% de su capital disponible

Figura 11. Requisitos Financiamiento EMPRENDE ECUADOR
Adaptado de Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad

Financiamiento otorgado por el sector privado

 BANCO DE GUAYAQUIL	
OBJETIVO	Insertar al comercio internacional a las empresas con la facilidad de recursos para su mejor desempeño
BENEFICIARIO	Personas naturales y personas jurídicas
MONTO	Desde \$5000 hasta \$1,000.000
COSTO	Tasa interés anual estimada 10%
REQUERIMIENTOS	<ul style="list-style-type: none"> -Liquidez y certeza en sus flujos. -Comprar materias primas, equipos, y insumos y pagar la mano de obra y gastos indirectos para producir los bienes o prestar los servicios para la exportación.

*Figura 12. Requisitos Financiamiento privado
Adaptado de Banco de Guayaquil*

 BANCO DEL PACÍFICO	
OBJETIVO	Insertar al comercio internacional a las empresas con la facilidad de recursos para su mejor desempeño
BENEFICIARIO	Personas naturales y personas jurídicas
MONTO	A partir de \$3.000 hasta \$1.000.000
COSTO	Tasa interés anual estimada 9,76% .
VENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> -Además de financiamiento le pude brindar convenios con seguros de transporte como "Seguros Sucre" -Genera confianza al exportador asesorándolo incluso en formas de pago como carta de crédito -Facilita el acceso a nuevos mercados. -Menos tiempo de espera en el crédito

*Figura 13. Requisitos Financiamiento privado
Adaptado de Banco del Pacífico*

2.1.5.3 Factores Regulatorios

Requerimientos para exportar

Para llegar a exportar la empresa necesita tomar en cuenta que tiene que cumplir con los siguientes requisitos:

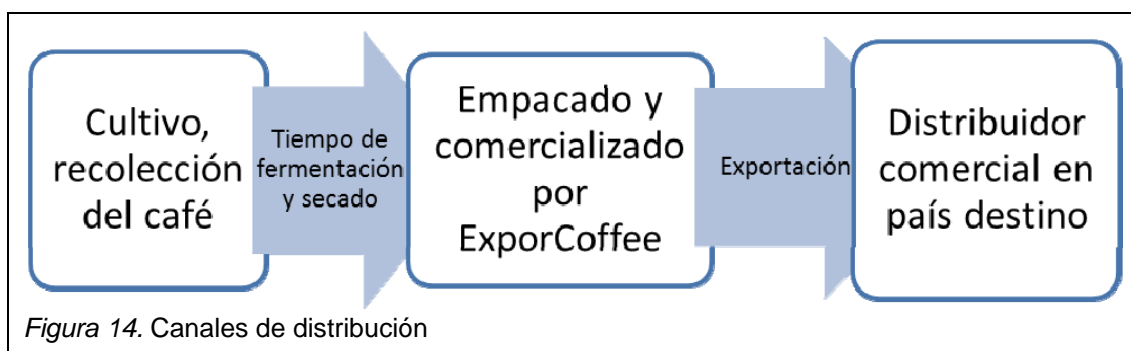
- RUC (Registro Único de Contribuyente)
- Registro de exportador
- Declaración de exportación
 - Factura comercial original
 - Autorizaciones previas (cuando proceda)
 - Certificado de origen
 - Documentos de Transporte

- Carta de Porte o Guía Aérea
 - Orden de embarque. (Aduanas del Ecuador, 2012)

Control Sanitario y Fitosanitario

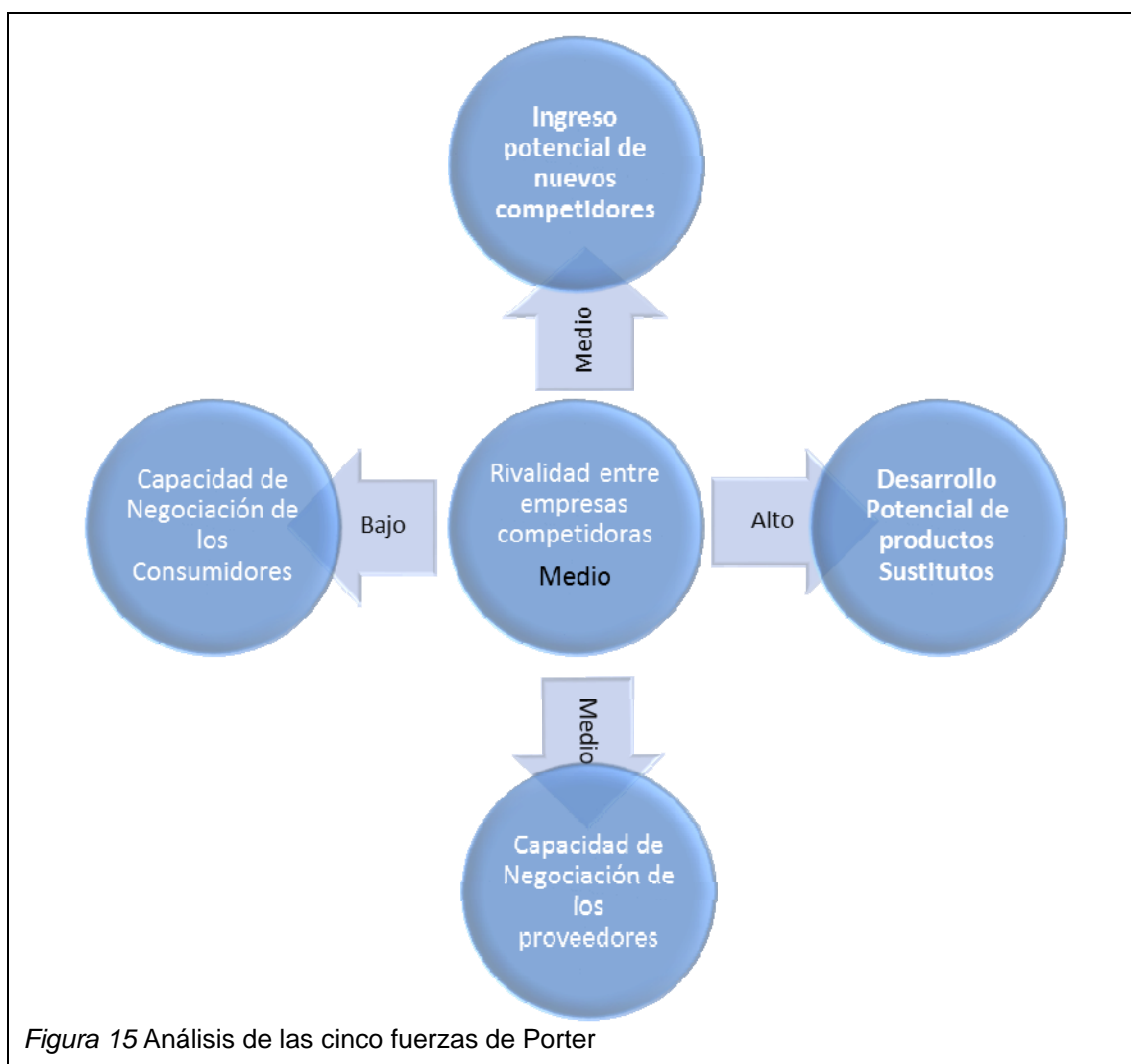
Para la comercialización de un producto alimenticio, es un requisito primordial controlado nacionalmente, el registro sanitario, este lo otorga el Ministerio de Salud a través del Instituto de Higiene y Medicina Tropical Leopoldo Izquieta Pérez. El mismo que se otorgará si cuenta con el informe técnico favorable, si cumple con los requisitos de calidad e inocuidad y de acuerdo a las normas técnicas vigentes..La expedición del registro sanitario tendrá un plazo máximo de entrega de 15 días una vez cumplidos todos los requisitos establecidos por la ley.(Ministro de Salud Ernesto Torres Terán, 2008, p.2)

2.1.6 Canales de Distribución



El proceso de la cadena de distribución comienza con los productores cafetaleros del territorio lojano a los cuales **ExporCoffee** apoyará en capacitación con el fin de lograr un mejor manejo y calidad del café hasta que sea molido y se entregue en bodega. Una vez con la materia prima se procederá al empackado del mismo, su comercialización y posterior exportación al mercado chino. En donde se lo venderá al cliente, broker o distribuidor comercial. Para que este a su vez llegue al consumidor final mediante cafeterías especializadas y supermercados especializados.

2.1.7 Análisis del Mesoentorno: Análisis Competitivo (5 Fuerzas de Porter)



2.1.7.1 Rivalidad entre Empresas Competidoras

Según el Banco Central del Ecuador, en el año 2011 se exportó de la partida 0901 (Café, incluso tostado o descafeinado; café tostado y molido) una cantidad total de 14.329,26 Tn (Toneladas) y un valor total de \$97.433,11 USD FOB. (BCE, 2012)

Existen cuatro empresas competidoras registradas, dedicadas a esta actividad y son:

- Cía. De elaborados de café Elcafe C.A.
- Gusnobe S.A.
- Mercafé S.A.
- Solubles Instantáneos C.A. (BCE, 2012)

Todas se encuentran en la ciudad de Guayaquil, de las cuales la más grande tanto por su experiencia en el mercado nacional y extranjero de café soluble es Solubles Instantáneos C.A. fundada en Ecuador en el año de 1960, es caracterizada por poseer tecnología de producción avanzada, sus productos están divididos, uno dirigido al mercado internacional y otro hacia el mercado doméstico donde mantienen una posición del 30% con la marca "Don Café". Para la exportación cuentan con café instantáneo a granel, congelado y embazado. (Solubles instantaneos, 2012).

Por otro lado, se encuentra Elcafé C.A. que cuenta con dos de las más grandes plantas cafeteras del país con alta tecnología para la mejora de su producción. Además posee una certificación ISO9001 con respecto a la calidad de sus productos.(Compañía de elaborados de café Elcafé, 2012).

Finalmente, se encuentra Gusnobe S.A. y Mercafé S.A. que son empresas más pequeñas dedicadas al comercio exterior del café.

Al momento se sabe que no muchas empresas ecuatorianas se encuentran en la exportación de este producto, sin embargo la empresa corre riesgo de que si existan en el mercado pero no estén registradas, por lo cual no se podría tener una información exacta.

2.1.7.2 Ingreso potencial de Nuevos Competidores

Como ya se ha visto en el mercado ecuatoriano se encuentran cuatro grandes empresas en la industria del café que actualmente exportan. Las mismas resultan de mayor importancia para realizar un análisis de competencia.

La producción, industrialización y comercialización de café en el Ecuador ha resultado en los últimos años de suma importancia para los ingresos del país. Sin embargo, existen muchas barreras que impiden el crecimiento de esta industria.

En Ecuador aún existe un sistema de manejo tradicional del cultivo; pues, el 85% de los cafetales se maneja deficientemente, obteniendo rendimientos muy bajos (5,18 quintales de café oro/ hectárea) y el 15% de la superficie cafetalera se está manejando de manera semi-tecnificada, obteniéndose rendimientos promedios estimados en 16 quintales de café oro/hectárea. Muy pocas fincas cafetaleras se están manejando de forma tecnificada, sin embargo estas pueden llegar a niveles de productividad de hasta 50 quintales/hectárea en café arábica y 100 quintales/hectárea en café robusta. (MAGAP, 2011, p.109).

Es importante dar a conocer que el café comprende dos especies vegetales diferentes: la “coffee arabica” llamada también, café arábica y la “coffeeacanephora” llamada café robusta, por ser más resistente frente a las enfermedades que la arábica. El café arábica tiene más aroma y acidez y se considera superior en calidad al robusta, que tiene más cuerpo y es más barato. (MAGAP, 2011, p.109).

Es importante recalcar que, mientras el sector productor atravesó una grave crisis durante las 3 últimas décadas, el sector industrial se modernizó e incremento su capacidad de procesamiento en un 15% anual. Hoy el Ecuador cuenta con unas instalaciones industriales de punta, equivalente a la encontrada en los países desarrollado como Estados Unidos o Inglaterra y ha desarrollado una capacidad instalada superior a 1 millón de sacos/año. (MAGAP, 2011, p.109).

El alto potencial de atraer tecnología empacadora de punta de países vecinos, como es el caso de Colombia, resulta una ventaja para los nuevos competidores, de la misma manera la información y el conocimiento para los principales procesos que se manejan en la producción del café y los elaborados.

CHINA

Barreras Arancelarias

Tabla 11. Arancel de partida de café para China

País Importador	País Exportador	Partida	Descripción	Total de % Advalorem estimado
China	Ecuador	9	Café, te, yerba mate y especias	10.9%
		21	Extractos, esencias y concentrados de café, te o yerba mate y preparac	22.3%

Adaptado de Market Access Map, Trademap.(TradeMAP, 2011).

El arancel resulta ser una barrera muy importante, que aunque no se encuentra entre los valores más altos, representaría mucho al momento de elegir un precio al producto que se desea exportar.

Barreras no arancelarias

- Todo alimento debe contar con el Certificados fitosanitarios y Certificado de Origen.
- Todos los productos exportados a China deben tener etiquetado en Chino. (Proecuador, 2012).

2.1.7.3 Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos

Dentro de los sustitutos hemos considerado las marcas de café que se venden en China, como las principales cadenas de cafetería en el territorio.

Cafeterías:

“Costa” es sólo una de una amplia gama de empresas que compiten por una porción de pastel de café de China. Estos incluyen a gran escala equipos internacionales como Starbucks y la cadena canadiense Blenz, local de las ofertas de UBC Coffee y Café SPR, y una serie de pequeñas cadenas y tiendas individuales. Incluso McDonald está incursionando en este mercado, basado en un concepto barato con McCoffee ha realizado últimamente una publicidad agresiva. (Allen, 2011).

“But Chinese consumers, who traditionally drink tea and have little taste for coffee, seem not to mind paying a relatively higher price. They have become one of the engines of growth for Starbucks.

The company has become so popular in China that it open edits 500th store in October, in Beijing, and plans to triple the number by 2015.” (CHINA DIALY, 2012).

“Sin embargo los consumidores chinos, quienes tradicionalmente beben té y tienen poco gusto por el café, parece no importarles pagar un precio

relativamente alto. Se han convertido en uno de los motores de crecimiento de Starbucks.

La empresa se ha vuelto tan popular en China que en Octubre abrieron la tienda número 500, en Beijing, y planean triplicar el número para el 2015." (CHINA DIALY, 2012).

Marcas de Café Instantáneo:

Nestlé tiene la esperanza de subirse a cuevas de su popularidad en el mercado instantáneo de China con la marca de lujo Nespresso, una gama de máquinas especializadas y de uso doméstico que preparan una gran variedad de bebidas a base de espresso del café molido "cápsulas".(Allen, 2011).

Por el momento, el mercado de Nespresso en China es pequeño, pero la compañía es optimista sobre las ventas. "En este momento nuestro grupo objetivo es discernir, el café-amor PMEBs chinos (Los administradores profesionales, ejecutivos y gente de negocios) a lo largo de los 30 años", dice ErnestYong, Director de Marketing de Nespresso Asia. "Las tendencias son muy favorables. Café tostado y molido se está haciendo más popular cada día, y vemos Nespresso como un producto de lujo de masas que un creciente número de chinos quieren poder disfrutar". (Allen, 2011)

También, existen marcas americanas, europeas y hasta japonesas en menor proporción que están empezando a ser comercializadas en cafeterías y tiendas pequeñas.

Producción local:

Por otro lado, Yunnan arábica representa actualmente el 95% de la producción de café de China, y la cobertura de las plantaciones se han más que quintuplicado a alrededor de 23.000 hectáreas. El clima, la elevación y en general la geografía de Yunnan hacen que las condiciones para la siembra de

café sean comparables a los de Colombia e Indonesia, en la actualidad el tercer y quinto mayores productores de café, “no hay razón por la cual China no puede producir algo muy fino, café de alta calidad.”(Allen, 2011) Sin embargo, las actuales tendencias del consumidor chino, y sus preferencias por marcas internacionales y productos extranjeros de calidad, genera una oportunidad de penetración al mercado.

Resulta una hazaña tratar de llegar a todos los demandantes de café en el mercado chino. La población es demasiado extensa, es por eso que la competencia se ve reducida y las pocas marcas que se encuentran en el mercado aprovechan las tendencias de los consumidores y manejan los precios.

2.1.7.4 Capacidad de Negociación de los Proveedores

Los principales Gremios Cafetaleros en Ecuador son:

Consejo Cafetalero Nacional COFENAC

Asociación Nacional de Exportadores ANECAFE.

También existen Federaciones y Asociaciones de Productores de Café que exportan, como:

Corporación Ecuatoriana Cafetalera CORECAF

Federación Cooperativas de Café FENACAFE

FEDESUR – FAPECAFES

Desde hace 15 años el país cuenta con la Ley Especial del Sector Cafetalero, la misma crea el Consejo Nacional Cafetalero – COFENAC. Esta institución de carácter privado ha tenido entre sus funciones la rectoría del sector cafetalero, proveer crédito productivo, brindar asistencia técnica y realizar investigación. Este modelo de rectoría privada en 15 años no ha dado los frutos esperados y por el contrario la producción nacional, las exportaciones, la asociatividad, la

productividad y la calidad del café ecuatoriano en general, ha disminuido drásticamente al punto de llevar al sector cerca de su desaparición.(MAGAP, 2011, p.8).

En el 2008 el Estado recupera la rectoría de las políticas públicas, he impulsa al MAGAP a ser el responsable del sector cafetalero. Proponiendo un proyecto de reactivación caficultora que será administrado por una Unidad de Coordinación para los cultivos Café y Cacao, de la Subsecretaría de Desarrollo Agro-productivo del MAGAP.(MAGAP, 2011, p.9).

Parte importante de las familias productoras de café se encuentran asociadas por zonas geográficas. Se estima que el 90% de los caficultores locales no se encuentran agremiados. Se han formado Federaciones o Corporaciones regionales que comercializan café ecuatoriano para mercados internacionales siguiendo estándares de comercio justo. Las Organizaciones Regionales del sector Cafetalero son:

1. FAPECAFE con un radio de acción en Loja, El Oro y Zamora.
 2. AACRI con un radio de acción en Imbabura y Pichincha.
 3. COREMANABA y FECAFEM con un radio de acción en Manabí.
 4. AROMA AMAZÓNICO con un radio de acción en Sucumbíos y Orellana.
- (MAGAP, 2011, p.9)

A pesar de que se puede constatar una dificultad de llegar a acuerdos entre los principales actores de la cadena agroindustrial, por el predominio de interés de personas y grupos, sobre el interés general, la debilidad de los gremios y pequeñas asociaciones cada vez es menor. Es así que si solo el 10% de caficultores se encuentran agremiados, como nos dice el estudio del MAGAP, la empresa se encuentra con la ventaja de poder negociar con cualquier caficultor del 90% restante. De la misma manera, con el apoyo del gobierno, la aparición de nuevas leyes a favor de la producción cafetalera y su proyecto de reactivación de la caficultura manejado por el MAGAP, se hace más factible

trabajar con grupos de proveedores que se encuentren en beneficio con este proyecto.

2.1.7.5 Capacidad de Negociación de los Consumidores

“ZouDeqiang, a professor studying consumer behavior at Fudan University, believes Chinese consumers are willing to pay "unreasonable" prices for a non traditional beverage because they are buying more than just coffee.”...“It represents a Western life style. Some people in China want to live like people live in the developed countries so, to some extent, drinking a cup of coffee that people in the US drink helps them fulfill that dream.” (CHINA DIALY, 2012)

“ZouDegiang, profesor que estudia el comportamiento del consumidor en la Universidad de Fudan, cree que el consumidor chino está dispuesto a pagar “precios irracionales” por bebidas no tradicionales porque ellos compran más que solo café. (...) Esto representa un estilo de vida occidental. Algunas personas en China desean vivir como vive la gente en países desarrollados entonces, en cierta medida, beber una taza de café que beben en Estados Unidos los ayuda a cumplir con ese sueño.” (CHINA DIALY, 2012).

El mercado chino del café por lo tanto, ofrece un potencial sin límites. Este está creciendo en un 30% anual. Como consecuencia de ello, la industria del café y el funcionamiento de las tiendas de café se representan muy prometedoras, un océano azul de posibilidades.

“According to statistics, the five million residents of Finland consume a million bags of coffee every year. In contrast, the 1.3 billion residents of China consume only 200-400,000 bags of coffee annually. As a result, China's consumer coffee market offers truly immense promise. There are approximately 200 million potential coffee consumers in China, which

would potentially put China on a par with the major coffee consumer United States". (sprcoffee, 2012).

“De acuerdo a las estadísticas, los cinco millones de personas que residen en Finlandia consume un millón de sacos de café cada año. En contraste, el 1,3 billones de residentes chinos consume solo de 200 – 400.000 sacos de café anuales. Como resultado, los consumidores chinos del mercado del café ofrecen una oportunidad inmensa. Existen aproximadamente 200 millones de consumidores potenciales de café en China, lo cual podría ubicar a China al nivel de Estados Unidos en el consumo de café.” (sprcoffee, 2012).

El mercado chino de café, básicamente se puede dividir en café instantáneo, que se bebe en casa, y el café tostado y molido, que se consume fuera en cafeterías. Muy pocos chinos hacen "café real" a partir de granos o molido pasado en casa. El café instantáneo, es el sector que está creciendo abrumadoramente. La predilección de China para el café instantáneo se puede atribuir tanto a la comodidad y precio, \$5 USD por un capuchino de Starbucks es una gran cantidad a pagar cuando se considera un nativo de Beijín cuyo ingreso anual promedio es todavía inferior a \$6.000 USD. Sin embargo, las tendencias asiáticas y sobre todo chinas aumentan cada vez más en dirección a satisfacer la necesidad de vanidad y prestigio. Es por eso que marcas como Starbucks se han aprovechado de las mismas imponiendo precios que no van acorde al ingreso anual de sus consumidores. (CHINA DIALY, 2012).

2.2 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DEL NEGOCIO

2.2.1 El nombre de la empresa

ExporCoffee

2.2.2 Logotipo



2.2.3 La Idea y Modelo del Negocio

La empresa **ExporCoffee**, es una empaedora y comercializadora de café arábigo 100% de origen lojano. La idea del negocio viene de buscar diversificación en un mercado extranjero emergente, para la exportación de un producto cultivado en tierras ecuatorianas, las cuales generan calidad y destacan al café con el resto del mundo.

El modelo del negocio tiene como eje principal la diferenciación por medio del aprovechamiento de la riqueza del suelo lojano, su tradición cafetalera, y sobretodo su fama internacional en la que se destaca la existencia de pueblos longevos con ecosistemas saludables, destinos de muchos retirados extranjeros, como por ejemplo Vilcabamba, en combinación con la ventaja competitiva que se obtiene al añadir valor a un producto elegido cuidadosamente, y procesado con la experiencia necesaria para brindar al consumidor final el placer de sentir en su paladar una bebida destacada.

2.2.4 Estructura Legal de la Empresa

ExporCoffee tomará la constitución de una Compañía Limitada para lo cual la Superintendencia de Compañías requiere los siguientes documentos:

- Apertura de una cuenta de integración de capital
- Celebrar la escritura pública
- Solicitar la aprobación de las escrituras de constitución
- Obtener la resolución de la aprobación de las escrituras
- Cumplir con las disposiciones de la resolución
- Inscribir las escrituras en el registro mercantil
- Elaborar nombramientos de la directiva de la compañía
- Inscribir nombramientos en el registro mercantil
- Ingresar los documentos a la Superintendencia de Compañías
- Obtener RUC
- Retirar la cuenta de Integración de capital
- Apertura de una cuenta bancaria a nombre de la compañía
- Obtener permiso para imprimir facturas

Una vez constituida el resultado será **ExporCoffeeCía. Ltda.** Donde cada uno de sus socios responden únicamente por las obligaciones sociales, hasta el monto de sus aportaciones individuales. (Super Intendencia de Compañías, 2011).

2.2.5 Misión

Somos la empresa **ExporCoffee**, exportadora de café arábigo 100% de origen lojano, dirigida a clientes que quieren vivir la experiencia única de saborear el mejor café ecuatoriano, cultivado con las mejores prácticas amigables con el medio ambiente. De la misma manera cumpliendo con todos los estándares de calidad y eficacia para fomentar, crear, desarrollar y ejecutar estrategias de

comercialización e inversiones exitosas, que generen riqueza para nuestros colaboradores, accionistas y principalmente para nuestro país.

2.2.6 Visión

En el 2018 seremos referencia de calidad del café lojano en el mercado Chino, volviéndonos una empresa estable, bien estructurada y organizada, con solvencia financiera y administrativa, afianzada con los diferentes productores de café, cumpliendo con los planes de desarrollo sostenible, conservando el medio ambiente, generando trabajo y maximizando recursos.

2.2.7 Valores

- **Firmeza:** Estamos enfocados en nuestras metas y objetivos, con la seguridad de trabajar para cumplirlos basándonos en la autenticidad y honestidad de cada acto realizado por todos los que formamos la empresa.
- **Integridad:** Somos una organización con la habilidad de tomar decisiones a nivel ético y espiritual, a siempre pensando en el bienestar de la comunidad y el entorno que nos rodea.
- **Perseverancia:** Buscamos convertir lo imposible en posible, marcar la diferencia, cumplir objetivos propuestos sin olvidar nuestra esencia, celebrando nuestras victorias y aprendiendo de nuestras derrotas.
- **Respeto:** Nos guiamos con una actitud prudente orientada al crecimiento con pensamiento de autocrítica y conciencia de nuestras virtudes y debilidades, alentando al máximo el desarrollo de nuestras capacidades.
- **Amistad:** Más que tener proveedores, colaboradores y clientes creamos un ambiente en el que todos nos vemos como amigos, apoyándonos en el crecimiento mutuo y fortaleciendo nuestras relaciones.

2.2.8 Objetivos

2.2.8.1 Económico

- Incrementar las ventas en un 8% anualmente.

2.2.8.2 Estratégicos

- Establecer un nivel competitivo internacional, que nos permita posicionarnos como una marca de calidad en la mente de nuestros clientes.
- Implementar en la cadena de valor una mejora continua, enfocándonos tanto en el progreso de nuestros proveedores como en la satisfacción de nuestros clientes, aportando al desarrollo social de la cultura cafetalera.
- Investigar los niveles de aceptación del producto y así mismo la cultura de consumo de café en el mercado chino.
- Identificar la viabilidad financiera del proyecto.

2.3 EL PRODUCTO

La empresa presenta un proyecto de exportación con propósito de ofrecer café arábigo de alta calidad 100% de origen lojano, aprovechando el alto valor histórico que tiene la provincia de Loja y su valle Vilcabamba. Diferenciándonos con las siguientes características en el producto:

- Origen único
- Estándares de calidad Gourmet.
- Café 100% arábigo de altura

2.4 ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO

2.4.1 Estrategia Intensiva de Penetración de mercado

Como estrategia de inserción al mercado chino se utilizará la **exportación**. Para exportar el producto se ha evaluado y elegido dos opciones que benefician a la empresa.

- La primera es exportar el producto indirectamente a través de agentes comerciales en China (Brokers), de esta manera ellos con más experiencia en el mercado podrán ofrecer la marca y encontrar compradores en el segmento deseado.
- Por otra parte, también se pretende exportar de manera conjunta ya que se trabajará con la Asociación Nacional de Exportadores, lo que abre puertas a programas gubernamentales de promoción en el exterior.

El producto pretende empezar comercialmente en la principal ciudad de China: Shanghái, a través de un importador o bróker local que tenga tanto el conocimiento necesario como los contactos adecuados para lograr llegar al consumidor objetivo.

Se planteará una estrategia de desarrollo de mercado, la empresa se extenderá a las ciudades aledañas importantes. Como resultado, primero se busca ser reconocidos en un mercado pequeño para ser aceptados, recomendados y penetrar a un mercado más amplio en futuro. Así mismo a largo plazo, se podrá utilizar una estrategia de desarrollo del producto para tener el punto de madurez, la idea es convencer a los consumidores satisfechos, de que prueben productos nuevos (mejorados) con base en la experiencia positiva que han generado con los productos o servicios presentes de la empresa.

Al momento, la empresa ofrece una sola línea de producto que en este caso es el café arábigo 100% de origen lojano. **ExporCoffee** se asociará a un productor quien le proveerá para la comercialización al exterior del mismo.

2.4.2 Estrategia de Integración

El principal potencial esta en crear planes de integración hacia atrás estableciendo una alianza con los productores de café, los proveedores. Brindándoles la oportunidad de desarrollar tecnologías que beneficien y como resultado minimizar costos. Así mismo, crear plazas de trabajo para incentivar a los sectores cafetaleros lojanos.

2.5 ANÁLISIS FODA

Tabla 12. Foda

	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
	<ul style="list-style-type: none"> • La demanda en China con respecto al café crece a un ritmo sostenido, a la par con el enriquecimiento de la clase media, y el deseo de cubrir la necesidad de vanidad, prestigio y sofisticación. • La industria de café soluble internacionalmente ha tenido un crecimiento constante, enfocado en tendencias occidentales. • Existen en el Ecuador 105,000 familias dedicadas a la producción de café(18% PEA rural) • Superficie cafetalera 200,000 ha (13% de la Superficie Agrícola Perenne) • Fortaleza socio-organizativa (más de 5 organizaciones asociativas exportadoras y 53 organizaciones de base) • Exportaciones de café por parte de Ecuador igual a 175 millones(80% Industrializado y 20% en grano) • Las importaciones de café se ha desarrollado a la alza en China. • El comportamiento del consumidor chino ha variado sosteniblemente a favor de los cafés de alta calidad, representa sofisticación el tomar una taza de café de una marca internacional. • El comportamiento del comercio internacional se esta desarrollando a favor de la responsabilidad ambiental y social. • El gobierno nacional ha creado un plan para la reactivación de la caficultura en un periodo de 10 años. • Accesibilidad a planes de créditos nacionales para el impulso del comercio exterior de café ecuatoriano. • Apoyo completo de entidades del estado para la búsqueda de mercados y la exportación de productos como el café, PROECUADOR. • China si produce café, sin embargo su producción no abastece el mercado nacional. • Los precios en el mercado sustentan el costo y la distribución del producto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Caída de la producción en un 75% con respecto al año 1995(el mayor auge interno de café). • 80% de las Plantación es mayor de 30 años. • La principal competencia mundial de productores de café se encuentra en países vecinos latinoamericanos. • En la caficultura ecuatoriana prevalece el sistema de manejo tradicional del cultivo; pues, el 85% de los cafetales se maneja deficientemente, obteniendo rendimientos muy bajos. • Las empresas encargadas de la industrialización y comercialización del café tienen alto poder de negociación con un porcentaje importante de productores nacionales. • Ausencia de políticas oficiales, que regulen completamente la oferta y demanda de los proveedores de café. • Esquema de Comercialización Ineficiente
Fortalezas (F)	FO	FA
<ul style="list-style-type: none"> • Mejora Continua con una investigación de mercados constante. • Comercialización el tipo de café más apetecido y reconocido a nivel mundial, el arábigo de altura. • Alianzas estratégicas con los proveedores para mejor calidad y abaratar costos • Alianzas con proveedores bajo un esquema de comercio justo y desarrollo sustentable. • Plan de entrega inmediata a nuestros consumidores. • Integración de la estrategia con la cultura. • Plan de diversificación a mediano plazo con respecto al producto que se va a ofrecer . 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de mercado con una investigación y una inteligencia de mercados constante que nos ayude a estar atentos a posibles cambios ya la creciente tendencia de productos que resultan ser para los chinos productos suntuarios. • Desarrollo de una estrategia de integración hacia atrás, formando alianzas con proveedores y la comunidad cafetalera, fomentando la confianza y el desarrollo de un producto que represente la responsabilidad social y el desarrollo sustentable. • Trabajar con el apoyo de los ministerios que fomentan la exportación y la comercialización de productos tradicionales como el café, para de esta manera llegar al consumidor con productos de calidad y con los registros y certificados necesarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar los diferentes incentivos del gobierno para la reactivación y comercialización del café, para poder llegar al mercado chino con el producto adecuado que pueda cumplir las necesidades existentes. • Manejar una alianza que garantice un ganar ganar con los proveedores. Para de esta manera mantener una relación saludable con los mismos.
Debilidades (D)	DO	DA
<ul style="list-style-type: none"> • Ser una empresa pequeña que provee a un mercado tan extenso. • No existe la producción Suficiente en el Ecuador para poder satisfacer las necesidades crecientes del mercado chino. • Nuestros precios no pueden abaratare más debido a lo que cuesta la logística desde Ecuador a China. • Nuestros costos fijos no reducen mucho los costos en general por que solo producimos bajo pedido no tenemos una producción estándar continua. • Nuestra tecnología no se compara con la de las grandes productoras mundiales. • Investigación de mercados costosa debido a que el mercado es China. • Falta un base de datos de los principales distribuidores de café en China, existen varios estudios pero no tan específicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar las alianzas estratégicas en el sector de producción de café de la ciudad de Loja para de esta manera maximizar la cantidad que se puede exportar al mercado chino y satisfacer las necesidades de las cafeterías de las ciudades a las que nos vamos a dirigir . • Creación de una base de datos actualizada y con el apoyo de la información explícita que proporcionan los ministerios, para de esta manera realizar una inteligencia y una investigación constante y que no resulte tan costosa. • Definir bien el segmento de mercado objetivo, para de esta manera poder abastecer con la producción planeada. • Aprovechar la tendencia de consumo de marcas internacionales para de esta manera sustentar el precio del producto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejar procesos que al largo plazo eviten costos innecesarios y nos ayuden a alcanzar economías de escala. • Incentivar a los productores por medio de beneficios sociales para que la producción llegue a ser más eficiente y en el largo plazo alcance a satisfacer las necesidades totales de las cafeterías en las que se va a distribuir. • Introducir al mercado un producto constituido de forma tradicional que resalte las características de la comunidad, manteniendo siempre la distinción y satisfaciendo las necesidades del mercado. De esta manera se busca disminuir procesos muy tecnificados y aprovechar el material tradicional del que se dispone.

3 CAPÍTULO III: INTELIGENCIA DE MERCADOS

3.1 INTRODUCCIÓN

Este capítulo tiene como objetivo principal obtener información más profunda sobre el destino favorable para la exportación del producto, el mercado objetivo, la percepción del cliente respecto a la propuesta de negocio, precios y volúmenes referenciales de importación y los canales de distribución, para poder ser considerada en la toma de decisiones.

3.2 PROBLEMA DE INTELIGENCIA DE MERCADOS

Ejecutar la recolección de información histórica de precios, competencia, gustos y preferencias, comportamiento y tendencia del mercado chino para la generación de la relación económica entre Ecuador y China mediante la creación de una empresa exportadora de café lojano.

3.3 PREGUNTAS E HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

La tabla 13 presenta las preguntas establecidas para desarrollar la investigación respectiva, además de las hipótesis y objetivos de cada una de las mismas.

Tabla 13. Preguntas, hipótesis y objetivos de la investigación.

	Pregunta de Investigación	Hipótesis Asociada	Objetivo
Entrevistas a Expertos	¿Qué tipo de incentivo da el gobierno a los exportadores de productos nacionales?	Financiamiento Asesoría Capacitaciones	Conocer los diferentes incentivos del gobierno para el exportador
	¿Cómo institución en que procesos se encargan de apoyar al exportador y hasta qué punto?	Financiamiento Asesoría Capacitaciones	Conocer el nivel de apoyo que proporciona las entidades al exportador
	¿Hay productos ecuatorianos que se exportan a china?	Si	Conocer si existen productos nacionales que se exporten a China
	¿Qué tipo de Incoterm y forma de pago son los más frecuentes para exportar?	FOB Carta de Crédito	Conocer los acuerdos frecuentes que se manejan en los contratos comerciales.
	¿Tiempos de exportación hacia países asiáticos?	2 Meses	Identificar el tiempo de transito hacia China.
	¿Cuál es la traba más grande para exportar?	Falta de Información	Recopilar información acerca de las razones por las cuales no se exporta de Ecuador hacia el mundo y en especial a China.
	¿Ofrecen capacitaciones para los exportadores?	Si	Aprovechar el conocimiento tecnico de las instituciones.
	¿Son empresas con alto porcentaje de inversión?	No	Empresas con experiencia en exportación financiadas con instituciones gubernamentales.
	¿Qué barreras existen para que una empresa entre al mercado chino con un producto como el café?	Panorama Favorable	Barreras similares a otros destinos de exportación.
	¿Estima usted que las generaciones actuales están dispuestas a cambiar bebidas tradicionales por café?	Si	Existen nuevas generaciones dispuestas a gastar dinero en productos como café.
	¿Cuánto tiempo lleva el transformar la materia prima a producto terminado?	Tiempo Favorable	Conocer el tiempo de transformación de la materia prima en producto final.
	¿Tiempo de abastecimiento de materia prima?	Trimestral	Establecer los tiempos de aprovisionamiento.
	¿Cuál es el tiempo de vida del café empacado?	Tiempo Favorable	Identificar el tiempo de vida del producto que se pretende ofrecer.
	¿Cuáles son las características principales del café lojano?	Calidad Favorable	Conocer el factor diferenciador del producto a ofrecer.
Grupo Focal	¿Te gustaría compartir un experiencia de un buen sabor, al disfrutar una taza de café extranjero - Ecuatoriano?	Panorama Favorable	Conocer productos extranjeros resulta bastante interesante.
	¿El café es una bebida caliente que consume la clase media china?	Si	Conocer si existe consumo de café en la clase media
	¿Qué opina sobre el café?	Panorama favorable	Conocer el nivel de aceptación del café
	¿Con que frecuencia se consume café?	No con tanta frecuencia	Estar al tanto de la frecuencia de consumo de café
	¿Es fácil conseguir café?	Panorama regular	Establecer información sobre lugares concretos de venta de café
	¿Qué importancia se le da a la calidad del café?	Panorama regular	Conocer si la calidad del café es importante a la hora de la elección del producto
	¿Qué opina sobre el mercado de café a nivel internacional?	Panorama favorable	Identificar la opinión aspiracional que tiene el cliente
	¿La calidad del café nacional es considerada buena a nivel internacional?	Panorama Favorable	Conocer si el café Ecuatoriano es competitivo en calidad en el extranjero
	¿El precio que ofrecen por café ecuatoriano es mejor que el que ofrecen a la competencia?	Panorama Regular	Establecer si el precio ofrecido para el café ecuatoriano es competitivo
¿Tendencia del mercado de café ha crecido?	Panorama favorable	Conocer si el mercado de café está creciendo	

3.4 OBJETIVOS

3.4.1 Objetivo General

Determinar el país destino para la exportación de café lojano, los potenciales consumidores y sus características de consumo, midiendo la aceptación del producto mediante un análisis de la competencia actual para satisfacer las necesidades existentes, por medio de matrices de inteligencia de mercado.

3.4.2 Objetivo Especifico

- Seleccionar el país de destino más conveniente para la exportación de café lojano.
- Determinar los canales de distribución por medio de los cuales el producto llegara hacia el consumidor.
- Analizar el nivel de aceptación del producto mediante características y frecuencia de consumo.
- Establecer el cliente objetivo mediante una segmentación al mercado al que nos dirigiremos.
- Identificar la competencia en el Ecuador con empresas exportadoras de café soluble.
- Profundizar el análisis de las marcas internacionales existentes, para conocer el grado de posicionamiento en el país destino.

3.5 DISEÑO DE LA INTELIGENCIA DE MERCADOS

La inteligencia de mercados se basará en una investigación cuanti-cualitativa, descriptiva concluyente.

3.5.1 Técnica Cualitativa Descriptiva Concluyente

3.5.1.1 Entrevistas con Expertos

A través de entrevistas con expertos se podrá responder a preguntas de acuerdo a su conocimiento y experiencia de los temas a tratar.

Objetivo General

Determinar la mayor cantidad de información de temas relacionados a los procesos de la industria, complejidad del negocio y a la logística exportación.

Metodología de la Entrevista con Expertos

Se realizaron cuatro entrevistas con expertos a las siguientes personas y entidades:

- Ingeniero Geiovanny Enríquez, de la Federación Nacional de Exportadores, (FEDEXPORT).
- Andrés Chávez, Balcón de Servicios del Instituto de Promociones e Inversiones, (PROECUADOR).
- Ingeniera Carolina Jaramillo, administración y producción Café Vélez
- PHD Reinaldo Armijos, Coordinador de Asuntos Comerciales R. P.China Del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración.
- Ing. Luis Eduardo Eras, Director Comercial de la Federación Regional de Asociaciones de Pequeños Cafetaleros Ecológicos del Sur del Ecuador, FAPECAFES.

Las entrevistas tuvieron una duración aproximada de treinta minutos, las mismas que se basaron en preguntas antes redactadas referentes a temas de producción, logística y distribución del negocio.

Ingeniero Geiovanny Enríquez, de la Federación Nacional de Exportadores, (FEDEXPORT).

Resultados de la entrevista

- No existen incentivos financieros como tal, el Gobierno del Ecuador se ha enfocado en ayudar a las pequeñas y medianas empresas como las PYMES. Existen instituciones que brindan apoyo en la participación como marca país en diferentes eventos en el exterior, como ferias y promoción.
- FEDEXPORT no es una institución gubernamental. FEDEXPORT como institución brinda apoyo como representación institucional, se maneja un concepto de “Cuarto Adjunto”, apoyo en las negociaciones comerciales. Para quienes forman parte del gremio existe una ayuda en cuanto a las certificaciones con las entidades que se requieren para la exportación. De la misma manera se brinda capacitaciones prácticamente mensuales y se presenta información comercial siempre actualizada.
- China es un país que ciertamente aún no se ha logrado explotar como se debería. Resulta para los ecuatorianos bastante difícil en temas logísticos llegar a este país. La idiosincrasia de los exportadores ecuatorianos es especialmente lo que nos ha alejado de los grandes mercados del mundo que aún están por explotar. Resulta bastante difícil llegar a China en especial pero no es nada imposible, se necesita de una logística estructurada, organizada y responsable.
- Existen dos Incoterms que son los que en el Ecuador más se manejan en negociación de exportaciones. El FOB (FreeOnBoard) que es el más

común, mientras que el CIF (Cost Insurance Freight) es un Incoterm usado por los exportadores más especializados y con más experiencia.

- Los pagos se pueden realizar de algunas maneras, tales como, carta de crédito, prepago al embarque, carta a la vista. En Ecuador las PYMES están usando con muchísima frecuencia la forma de pago mixta, que consta de un pago del 50% pre-embarque y 50% cuando la mercadería sea recibida por el importador. Esta forma de pago es un riesgo compartido.
- No existen trabas para exportar. Una de las principales razones que desilusiona al ecuatoriano a vender en el exterior es el miedo a no cumplir con las cantidades solicitadas por sus clientes. Si bien es cierto existe poco apoyo a crédito, para la obtención de tecnología necesaria y crecimiento, no hay nada que restrinja totalmente la exportación.

Conclusiones de la entrevista

- Resulta sumamente importante conocer el proceso de logística, las formas de pago y las condiciones de exportación necesarias para hacer un negocio con cualquier mercado internacional, más aun si este mercado es poco explorado.
- El apoyo al comercio exterior por parte de entidades privadas como públicas en cuanto a promociones y ayuda con el rápido flujo de documentos necesarios, lo cual es de gran ayuda para una empresa lo que presenta este proyecto, una organización nueva sin la experiencia necesaria para llegar al exterior.
- China es un mercado que no ha sido explotado lo suficiente por parte del Ecuador, y aunque resulta complicado llegar a este país, con la estructura adecuada y el apoyo necesario en conocimiento e información se puede aprovechar este gigante.

Señor Andrés Chávez, Balcón de Servicios del Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversión (PROECUDOR).

Resultados de la entrevista

- PROECUADOR como institución no brinda financiamiento, sino que se centra más bien en brindar asesoría en lo que es desarrollo de planes sustentables para conseguir créditos en instituciones financieras.
- PROECUADOR apoya al futuro exportador en los procesos de la cadena de desarrollo, la logística de exportación, medios de pago y marketing dependiendo del tipo de empresas grandes o MYPIMES (medianas y pequeñas empresas). Además, cuenta con oficinas comerciales alrededor del mundo que realizan inteligencia comercial a través de estudios de mercado, estadísticas y análisis de comercio internacional que son entregados a los exportadores para ayudarlos a acceder y entender mejor el mercado al que se dirigen.
- Las trabas para exportar dependen de los actores, por ejemplo conseguir una certificación para comercio justo es todo un proceso que lleva tiempo e inversión y muchos exportadores desisten. También hay que considerar que las empresas deben conocer acerca del sistema aduanero y para esto hay que prestarle horas de capacitación. Así que depende de la empresa que realmente se interesa en exportar.
- PROECUADOR también ofrece capacitaciones de libre acceso a productores nacionales en temas para fortalecer las capacidades y conocimiento del empresario motivado para exportar.
- PROECUADOR apoya la promoción de exportaciones en ferias y misiones comerciales, dependiendo de la cantidad de empresas que desean participar siempre y cuando estas hayan cumplido con la ruta del

exportador (proceso de cumplir todos los requisitos para convertirse en un exportador Anexo 1). Es importante dejar en claro que PROECUADOR solamente se responsabiliza del pago y mantenimiento de un stand como pabellón país por lo tanto la empresa deberá incurrir con los demás gastos.

Conclusiones de la entrevista

- Es importante considerar que si bien esta institución no brinda financiamiento directo al exportador ayuda en asesorías y capacitaciones para desarrollar proyectos de inversión en exportación.
- Se debe considerar la gran apertura que PROECUADOR ofrece a los productores, pues al aprovechar las capacitaciones de libre acceso, la empresa se está aportando en incrementar un valor agregado en aprendizaje y de esta manera la empresa se puede especializar en buscar nuevas oportunidades a través de la mejora de la calidad del producto por ejemplo y el conocimiento en logística de exportación.
- Se puede aprovechar el objetivo de esta institución de diversificación de mercados y reforzar internacionalmente la presencia del país. Así la empresa con una propuesta de exportación a un mercado no tradicional podrá beneficiarse de las promociones de visitas a ferias internacionales y misiones comerciales que ofrece PROECUAOR.

Ingeniera Carolina Jaramillo, administración y producción Café Vélez

Resultados de la entrevista

- La materia prima se tarda en ser enviada 12 horas y se demora en ser trillada, tostada y empacada un aproximado de 24 horas, ya que la empresa compra el café pergamino es decir café verde pelado.

- La cosecha del café se da una vez al año entre los meses de junio, a octubre por lo que la empresa debe abastecerse de café para el resto del año y conservarlo aislándolo para evitar su contaminación.
- El café empacado tiene una duración de 6 meses a un año.
- La diferencia entre el café lojano y los cafés de otras regiones del Ecuador es por su superior e intenso aroma, una acidez destacada pero menor al de otros lugares, su cuerpo es balanceado y conserva una brillante cremosidad lo que lo hace atractivo al olfato y textura al momento de servirse.
- Los exportadores se manejan con poco crédito de los productores máximo hasta un mes ya que con la mayoría de asociaciones se maneja un pago directo y efectivo.

Conclusiones de la entrevista

- Es importante tomar en cuenta que el tiempo de transporte de la materia prima para realizar el plan de operación de la empresa.
- Se debe tomar en cuenta que cada productor recolecta una cosecha en el año por lo que la empresa se deberá abastecer lo suficiente para el resto del año.
- Se considera primordial la diferenciación de la calidad del café lojano pues sus características ayudarán a la empresa a conseguir una ventaja comparativa ante otros competidores en el mercado internacional.

**PHD Reinaldo Armijos, Coordinador de Asuntos Comerciales R. P.China
Del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración.**

Resultados de la entrevista

- Las empresas que realizan las exportaciones a China son principalmente PYMES las cuales tienen un bajo porcentaje de inversión, pero son las que más apoyo tienen por parte del gobierno para extenderse.
- Existen en comparación con otros destinos como Estados Unidos muy pocas empresas que exportan sus productos a China y es debido a la falta de información, desconocimiento de la cultura y miedo al transporte a larga distancia, pero simplemente con la asesoría en instituciones como PROECUADOR que poseen información oficial con estadísticas y un estudio de mercado fundamentado se puede encontrar oportunidades, no hay duda de que China es un mercado nuevo y completo por explorar en muchos sentidos, considerando que su economía es una de las más crecientes a nivel global y que es uno de los países que más reservas internacionales tiene, lo que garantiza que se pueda sostener ante cualquier crisis que ocurra a nivel internacional y no decirse nada de toda la inversión extranjera directa e indirecta en su economía.
- Para la entrada al mercado chino el café tiene barreras tanto arancelarias como para arancelarias así como en la mayoría de destinos de exportación.
- A pesar de que la mayoría de la población china pertenece a una sociedad de economía limitada. Las nuevas generaciones en China se encuentran más influidos por tecnología, lo que ha hecho que exista un mayor acceso a información internacional y a pesar de que en su mayoría lo Chinos tengan bien arraigada su cultura, el acceso a la educación y el efecto de entrada de empresas extranjeras ha hecho más común un estilo

de vida occidental en su sociedad, por lo que existe una posibilidad de que este nuevo conjunto de personas tiendan a seguir corrientes extranjeras de consumo y puedan inclinarse por el consumo de café.

Conclusiones de la entrevista

- Son las PYMES las empresas que han visto la oportunidad de exportar al mercado chino.
- Con una investigación de mercados consistente y una asesoría adecuada se pueden encontrar oportunidades de negocio en el mercado Chino y es importante no dejarse llevar por el miedo a la falta de información ya que existen instituciones como PROECUADOR se puede definir un panorama más claro al que se desea llegar, ya que China es un mercado emergente y con muchas posibilidades de intercambio comercial.
- Las barreras de entrada son comparables con las de otros destinos tradicionales.
- La globalización e influencia internacional comienza a jugar un papel muy importante en este mercado haciendo que la cultura China acepte y quiera imitar nuevos estilos de vida.

Ing. Luis Eduardo Eras, Director Comercial de la Federación Regional de Asociaciones de Pequeños Cafetaleros Ecológicos del Sur del Ecuador, FAPECAFES.

Resultados de la entrevista

- FEPECAFES es una federación de caficultores del sur que asocia a las productoras más importantes de café como materia prima. Funciona como un centro de acopio de café en verde, que es el grano seco, para

que la empresa lo procese como café tostado y molido. FAPECAFES trabaja con marcas propias en el mercado nacional como es Café Victoria. También vende café como materia prima para distintas empresas ecuatorianas que colocan su marca propia.

- El tiempo de transformación de café verde hasta que se termine el proceso de tostado y molido puede durar de tres a cuatro días dependiendo de la cantidad que se procese. Esto porque estas dos etapas son las más importantes para conservar el aroma, el olor y el sabor del café.
- El tiempo de cosecha del café se da una vez al año en los meses de junio a octubre, que son los meses en los que la federación se abastece en su mayoría para todo el año. Para de esta manera procesarlo y venderlo al mercado. Cabe recalcar que existirá una menor recolección de café en otras épocas del año
- El café soluble en el empaque adecuado puede durar hasta 12 meses como mínimo hasta que no pueda ser utilizado.
- El café lojano se caracteriza principalmente por el aroma que posee. En comparación a las producciones de otras regiones del Ecuador, tiene un nivel de acidez bajo, el cual permite ser degustado con mayor agrado para el catador. El café lojano es el más aceptado tanto en mercados nacionales como internacionales debido a su sabor y aroma. La federación internacionalmente a sido reconocida por su alta calidad. Cuenta con la certificación orgánica BCS y flocert, que es aquella que garantiza que la federación cumple con los estándares FAIRTRADE.

Conclusiones de la entrevista

- El café lojano es uno de los más reconocidos tanto en el mercado nacional como en el internacional. Pues la mezcla que contiene en cuanto a aroma y a sabor es la que el mercado menos especializado en catar café, elige.
- Los tiempos de producción y elaboración del producto final de café es parte esencial para la conservación de sus características principales.
- La federación FAPECAFES es una de las más importantes y reconocidas a nivel nacional. Pues se forma de los caficultores más importantes del país. Debido a sus tierras productivas y a la experiencia que los mismos poseen.

3.5.1.2 Grupo Focal

El grupo focal es un método de investigación utilizado para estudiar la mezcla de conocimiento de un grupo de personas que tienen diferentes perfiles, pero que participan alrededor del tema a investigar. Se obtiene información de los distintos puntos de vista. Existe un moderador que realiza preguntas y dirige la discusión finalmente toda la información recolectada servirá al investigador para realizar un análisis de resultados.

Objetivo General

Determinar la mayor cantidad de información de temas relacionados con preferencias del consumidor y conocimiento del mercado para determinar si es posible o no una oportunidad de negocio.

Metodología de la Entrevista con Expertos

Se citó a cuatro extranjeros de nacionalidad china entre los 23 a 38 años, con el tema a tratar: “El café en China” no se les brindó más información acerca del tema. Además se cito a dos representantes de producción de café ecuatoriano y un profesional Ecuatoriano conocedor del mercado chino. El Grupo focal se realizó el viernes 18 de Enero 2013 a las 18:00 pm, tuvo lugar en la cafetería EL ESPAÑOL ubicado en la Plaza Foch en Quito- Ecuador, con una duración de aproximadamente 45 minutos. Los participantes recibieron un refrigerio por parte de las organizadoras.

Resultados del Grupo Focal

- La calidad del café nacional es considerada buena a nivel internacional por su cuidado en el cultivo y selección manual en la cosecha, el café arábigo Ecuatoriano se cotiza al doble del precio del café de nuestros países vecinos.
- El precio del café nacional es más alto que el de sus competidores internacionales por su calidad esto lleva al país a la búsqueda de nichos de mercado a los que se les pueda vender el producto no por su precio sino por la apreciación de su calidad.
- Las exportaciones de café han crecido y todo gracias a la demanda creciente del mercado, como productores reciben ofertas de compra ya no solo de destinos tradicionales sino de nuevos mercados.
- En China, existen las nuevas generaciones, que tienen un rango de edad de 21 a 38 años, los llamados “Nuevos Ricos”, quienes pertenecen específicamente a la clase media alta. Esta generación esta muy enfocada en copiar estilos de vida occidental, y compran todo tipo de productos que les ayuden a cumplir este deseo.

- La nueva generación de clase media alta en China bebe café 2 o 3 veces a la semana, y generalmente lo hace compartiendo con amigos o familia. Su sueldo anual es mucho mayor a la media, el cual rodea entre los 16.000 USD y gastan gran parte de este en comprar productos suntuarios.
- El café en China es un bien costoso, en Starbucks una tasa de café rodea los 27 Yuanes que son USD 4,20 mientras que los sobres de café de entre 100g y 200g en cafeterías occidentalizadas y en supermercados especializados rodean los 60 y 70 Yuanes que equivalen a USD 10 y USD 12.

Conclusiones del Grupo Focal

- El café de Ecuador en el mundo en los últimos años ha logrado posesionarse como un bien de altos estándares. Resultado de sus técnicas de cultivo, producción y elaboración. En mercados internacionales es comercializado a precios hasta superiores a los de sus más fuertes competidores.
- En China las generaciones actuales de la clase social media alta, buscan productos suntuarios que les ayude a cumplir el deseo de vivir un estilo de vida totalmente occidentalizado. Para esto acuden por lo general a cafeterías, supermercados y restaurantes que ofrezcan dichos productos, y pagan el valor que sea para adquirirlo.

3.6 INTELIGENCIA DE MERCADOS

Es una herramienta que parte del análisis de algunos cambios en el entorno y las acciones de los consumidores. Permite generar un diagnóstico acerca de los recursos, oportunidades, fortalezas, capacidades, debilidades y amenazas de una organización.(Kotler, 2006)

3.6.1 Selección de Países

Basándonos en el Ranking de Competitividad según el Foro Económico Mundial (FEM) se ha seleccionado esta primera lista de posibles países para exportar el producto.

Tabla 14. Índice de Competitividad Global para el Crecimiento

ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD GLOBAL PARA EL CRECIMIENTO	
PAIS	2012-2013
Finlandia	3
Alemania	6
Estados Unidos de América	7
Canadá	14
China	29
Chile	33
España	36
Italia	42
Brasil	48
México	53

Adaptado de índice de Competitividad Global 2012-2013. (World Economic Forum, 2013)

De esta primera lista seleccionada con países de América, Asia y Europa, se elegirá tres, uno de cada continente.

3.6.1.1 República Federal de Alemania

En Europa, Alemania tiene un índice de desarrollo económico lo pone el 6to lugar, es un país que recibe inversión directa constante por su estable economía, y un IDH (Índice de Desarrollo Humano) de 0.0905 que lo ubica en el puesto número 9 a nivel mundial es una de las economías y sociedades más estables no solo en su continente sino a nivel mundial.

3.6.1.2 Estados Unidos Mexicanos

En América, México tiene un índice de desarrollo competitivo que lo ubica en el puesto 53 a nivel mundial, y un IDH (Índice de Desarrollo Humano) de 0. 770 que lo ubica en el puesto número 57 a nivel mundial.

3.6.1.3 República Popular de China

China tiene una calificación de 29 puntos en el índice de competitividad global de crecimiento. Su IDH (Índice de Desarrollo Humano) de 0. 687 que lo ubica en el puesto número 101 a nivel mundial.

Es un mercado emergente considerado dentro de las BRIC (Brasil, Rusia, China e India) que tienen en conjunto ciertas características como una gran población y un gran territorio lo que le proporciona dimensiones estratégicas con una gigantesca cantidad de recursos naturales y, lo más importante, las enormes cifras que ha presentado de crecimiento de su PIB y de participación en el comercio mundial en los últimos años desde su ingreso a la OMC, lo que la hace atractiva como destino de inversiones.

3.6.2 Macroentorno de los Países Seleccionados

3.6.2.1 Diagnostico Globalizado Sectorial

Tabla15. Matriz Macro de la Selección de Países.

Matriz Macro de la Selección de Países			
	Mercado Objetivo	Mercado Alternativo	Mercado Alternativo
	CHINA	ALEMANIA	MEXICO
Información General			
Nombre Oficial	República Popular de China	República Federal de Alemania (Bundesrepublik Deutschland)	Estados Unidos Mexicanos
Capital	Beijing	Berlín	Ciudad de México
Superficie	9.596.961 km ²	357.104 km ²	1.972.550 Km ²
Población	1.343.239.923	82.217.837	112.322.757
Idiomas	Estándar chino o mandarín (putonghua, basado en el dialecto de Beijing), Yue (cantonés), Wu (Shanghai), Minbei (Fuzhou), Minnan (Hokkien-taiwanés), Xiang, Gan, dialectos Hakka, lenguas	Idioma Oficial Alemán Otros Inglés y francés. Idiomas nativos: el danés, el sorabo, el romaní y el frisón. Los lenguajes más utilizados son el turco, el polaco, los idiomas de la Península Balcánica y el ruso.	El español y 67 lenguas indígenas ambas nacionales, pero no existe un idioma oficialmente reconocido
Alfabetismo	Población Total: 92,2% Hombres: 96% Mujeres: 88,5%	Población total: 99% Hombres: 99% Mujeres: 99%	El 92% de la población es alfabetizada mientras el 7% que son 8,9 millones de mexicanos no lo son
Religiones	Daoísta (taoísta), budistas, cristianos 3% -4%, Musulmanes 1% -2%	Cristianismo (64%) Islamismo (4%) Budismo y Judaísmo(0,25%) Hinduismo (0,1%) Otras (inferior a 0,05%) Sin denominación (29,6%)	Es una nación con libertad de cultos, predomina la religión católica con el 76,5 %, protestantismo 6,3%, ateísmo3,1% y otras religiones 0,3%
Expectativa de Vida	Población Total; 74,84 años Hombres: 72,82 años Mujeres: 77,11 años	Población Total: 80,19 años Hombres: 77,93 años Mujeres: 82,58 años	Población Total: 75,4 años Hombres: 73,1 años Mujeres: 77,8 años
Gobierno	Estado comunista	Confederación democrático- parlamentaria	República Federal
Moneda	Renminbi - Yuan	Euro	Peso Mexicano
PIB PPA	\$7,31 trillones	\$3,60 trillones	\$1,15 trillones
PIB per cápita	\$5.445	\$44.060	\$10.047
Industria	AGRICULTURA: 10.1%, INDUSTRIA: 46.8%, SERVICIOS: 43.1%	AGRICULTURA; 0.8% INDUSTRIA: 28.1% SERVICIOS: 71%	Sector de la agricultura, ganadería, aprovechamiento forestal, pesca y caza, reportaron un aumento de 0,5%. Construcción (4,6%), Industria Manufacturera (3,9%), Electricidad y el gas (2,2%), Comercio (5,6%) Servicios financieros y de seguros (6,8%)
Agricultura	China ocupa el primer lugar en la producción agrícola en todo el mundo, principalmente la producción de arroz, trigo, papa, sorgo, maní, té, mijo, cebada, algodón, oleaginosas, carne de cerdo y pescado.	Papa, trigo, cebada, remolacha azucarera, frutas, repollos; ganado vacuno, porcino, aves de corral	La superficie sembrada en el país con los 10 principales cultivos fue en 2010 de 13.2 millones de hectáreas: 10.5 millones con los cuatro básicos (maíz, trigo, frijol y arroz), 470 mil hectáreas con cuatro oleaginosas (ajonjolí, cártamo, algodón hueso y soya) y 2.2 millones con sorgo y cebada.

Adaptado de Ministerio de Relaciones Exteriores Ecuador, 2011, CIA, Central, Intelligence Agency, 2011, Banco Mundial, 2011

3.6.2.2 Microentorno de los Países Seleccionados

FACTORES CRÍTICOS

De acuerdo a la selección de países, la tabla 16 presenta información relevante del microentorno

Tabla 16. Factores Críticos de los países seleccionados

Factores Críticos de los Países Seleccionados			
Factores críticos	Mercado Objetivo	Mercado Alternativo	Mercado Alternativo
	CHINA	ALEMANIA	MEXICO
1. Fuerzas del Mercado			
Participación del Mercado	Las ventas anuales de café son aproximadamente ¥ 4 mil millones es decir USD 42,5 millones. El mercado chino del café está creciendo un 30% anual.	Alemania es el principal mercado importador de café dentro del bloque europeo con cerca de 9 millones de sacos importados lo cual crece a una tasa del 12%	El consumo doméstico al año 2010 es de 2.354 de sacos de café. Este producto representa el 0,1% en el PIB de México. (International Coffee Organization, 2010)
Disponibilidad de Materia Prima	China siembra tanto granos de café Arábica (principalmente en la provincia de Yunnan y procesada en su mayoría en café cocido) y granos de café Robusta (principalmente en la provincia de Hainan y procesada en su mayoría en café instantáneo).	Su comercio está compuesto principalmente por la importación de la materia prima en general café sin tostar y sin descafeinar para la manufacturación y la re-exportación	Produjo 4850 sacos de café en diferentes variedades la robusta y la arábica (International Coffee Organization, 2011)
Márgenes de los Canales de Distribución	Más del 70% de los productos de café consumidos en China son importados. Nestlé es el líder inconfundible en el mercado de café en China se lleva el 50% de las ventas totales del sector. Entre los mayores importadores de Café Cocido y Descafeinado se encuentran DHL, Grupo TsitWing, Kampery Desarrollo Limitado y Diyuan Chin. Sin contar con la presencia de Starbucks que representa una importante parte en el mercado. (Comisión de Promoción del Perú, 2010)	La balanza comercial del café en Alemania es deficitaria, la materia prima en su mayoría es importada principalmente de Brasil y Vietman. Los principales distribuidores de café en Alemania tales como Tchibo, Kraft y Nestle han desplazado la competencia gracias a la gran fluctuación de precios y márgenes bajos que han mantenido en general. (ICEX, 2009)	Hay un oligopolio en manos transnacionales: AMSA (AtlanticCoffee) Nestlé, Cafés California (Neuman), Becafisa (Volcafé). El 85% del mercado nacional y de exportación entra en estos circuitos, sólo 15% es comercializado directamente por productores (en vínculos con cafeterías y con compradores extranjeros tanto de café orgánico como de café gourmet y genérico). Ellos se llevan gran porcentaje de la distribución. (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2011)
Precios Internacionales	El precio de una tasa de café con leche en Starbucks, es de 4.20 USD lo que equivale a 27 yuanes, la tendencia a futuro de los precios es que sigan aumentando. (RED LUXURY, 2012)	Mientras que hace algunos años el precio de la libra de café en Alemania costaba unos 5 EUR, hoy cuesta la mitad. Nunca en los últimos 30 años el café ha estado tan barato. Bueno para el consumidor, pero pésimo para el productor, que en este caso se traduce en millones de pequeños campesinos en 45 países de América del Sur, América Central, África y Asia.	Del total de aporte a la producción de México casi el 50% proviene de América del Sur, con un aporte del país líder Brasil con 23%, Honduras 14%, Colombia 11%, Guatemala 5%, de Ecuador no importo nada en 2012 (Trade Map, 2012).
Costos y Acceso a los servicios de Publicidad	Las TIC representan un gran incentivo para la promoción y la publicidad en China.	Las empresas alemanas presentes en el mercado de café han reducido las inversiones en publicidad cada año hasta en un 6,5%	Las ventas online en México realizadas en 2011 alcanzaron 1.950 millones de euros. Si bien es cierto que los medios tradicionales son más elevados en precio los nuevos medios son más económicos (Marketing Directo, 2011)

Requerimientos de Calidad y/o estándares Internacionales	Todo alimento debe contar con el Certificado fitosanitario y Certificado de Origen. Todos los productos exportados a China deben tener etiquetado en Chino.	La Unión Europea exige que los productos que ingresen cumplan con las normativas y reglamentos internacionales, referentes a requisitos fitosanitarios, zoonosanitarios, normativas de envase, etiquetado y embalaje, normas de calidad, reglamentos de transporte y seguridad, normativas ambientales entre otras todos sujetos a las políticas aplicadas por la Unión Europea.	Registro sanitario y fitosanitario, certificado de normas técnicas del producto sobre la legalidad de las etiquetas, envases, garantías, instructivos, etc.
Poder de compra de las Familias	Basado en el comunicado de China del 2010, tenemos 430 millones de habitantes en el área urbana en edades de entre 15-59 años, que se asume son la principal fuente de consumo de productos de café. Su consumo de café per cápita es de 0,07 Kg. (PROEcuador)	Según la Asociación Alemana de Cafeteros (Deutschekaffeeverband) 6,95 kganualmente en promedio un ciudadano alemán. (International Coffee Organization, 2011)	el PIB per cápita en México para 2011 fue de USD 10.047según el Banco Mundial/ Consumo per cápita 1,23 kg (Banco Mundial, 2012) (International Coffee Organization, 2011)
2. Fuerzas Económicas			
Economías a Escala	China se a convertido en la capital de la manufactura en el mundo entero. Lo que lo indica como un país que logra la estandarización de sus productos en general y sobre todo en la creación de las economías de escala más competitivas.	En Alemania, las economías de escala son muy importantes, ya que las grandes industrias se nutren de industrias soporte que hacen posible productos estandarizados y con un nivel de productividad que permite unos altos niveles de producción.	Las empresas que prácticamente monopolizan el mercado se han encargado de realizar integraciones hacia atrás con los proveedores de café para abaratar costos
Tecnología	China a sido el principal país generador de tecnología después de Japón. Se ha desarrollado como un país generador sobre todo de mano de obra barata y producción en bajos costos.	Qué duda cabe que Alemania es un país puntero en la investigación y desarrollo de tecnología, hasta el punto que hablar de 'tecnología alemana' es sinónimo de calidad y precisión.	Son losprincipales exportadores de telefonía celular en América Latina. Sin embargo la tecnificación en el cultivo de café es básica
Finanzas	Según la CBRC, a finales de 2011 el capital privado controlaba el 42% del capital de los bancos que cotizan en bolsa y el 54% de los bancos comerciales municipales. (Asiared, 2012)	Alemania se encuentra como destinos prioritarios de los principales hedgefunds, bancos de inversión y fondos de capital riesgo de todo el mundo para adquirir activos bancarios como créditos e hipotecas impagadas y activos inmobiliarios, entre otros.	El crédito al sector privado mexicano en el 2011 se estimó que creció entre 12% y 13% (BBVA, 2012)
Esquema de Costos	La estandarización de los productos y la manufactura que caracterizan a China permiten la creación de economías de escala y la obtención de una ventaja competitiva enorme frente a los países que exportan al país.	Gracias al Régimen que mantiene Ecuador con la UE de preferencias arancelarias (SGP) los costos resultan bastante llamativos al exportar a este país.	Los más beneficiados en el mercado de café Mexicano son los intermediarios, según estudios ellos para abaratar precios mezclan café barato importado de indonesia para venderlo al mercado local.
Barreras Arancelarias	El arancel aplicado a la importación de café en China desde Ecuador es 15% (Proecuador)	Entre Ecuador y Alemania se registra el acuerdo de Régimen de Preferencias Generalizadas (SGP), que finaliza el 31 de Diciembre del 2013, que presenta un arancel del 0% a los extractos y concentrados de café. (FEDEXPORT)	Impuestos y gravámenes adicionales, sobre las importaciones de café verde 23%, sobre las importaciones de café tostado 72%, sobre las importaciones de café soluble 140% (Siicex, 2011)
Infraestructura	China ha hecho de la construcción de infraestructuras un medio fundamental para dar impulso al crecimiento económico. Actualmente se pone una atención creciente en proyectos tales como carreteras, ferrocarriles, aeropuertos, puertos y proyectos energéticos. Cuenta con tres grandes núcleos desarrollados: el delta del río Perla, el delta del río Yangtzé, el golfo de Bohai. (PROEcuador, 2011)	Alemania tiene una muy buena infraestructura aeroportuaria, la cual permite miles de conexiones a todas partes del mundo. El país dispone de vías de comunicación rápidas (Autobahnen) que suman cerca de 12.000 km cubriendo la totalidad del territorio.	En el 2012 finalizó la campaña "Construyamos México 2007-2012" la cual tenía el propósito de reducir los costos y tiempos de transporte, facilitar el acceso a mercados distantes, fomentar la integración de cadenas productivas e impulsar la generación de empleos

Trasporte, Logística	El transporte por ferrocarril resulta el más barato de los medios de transporte en China. El transporte por carretera es el medio más utilizado por las empresas extranjeras tanto para el transporte de larga como de corta distancia. China cuenta actualmente con 147 aeropuertos para una población de 1,300 millones de habitantes. Normalmente el tránsito marítimo de Ecuador a China es de 45 días promedio mientras que el tránsito aéreo puede efectuarse hasta en menos de 24 horas. (PROECUADOR, 2011)	Alemania cuenta con puertos y aeropuertos modernos que facilitan las actividades de importaciones y exportaciones a precios y tarifas similares, lo cual depende del trayecto del viaje así como de la temporada; en las que las tarifas se elevan en los meses de Agosto a Diciembre, mientras que para los meses de Enero a Mayo aplican tarifas bajas. El tiempo de tránsito desde Guayaquil a Hamburgo, es de aproximadamente 30-35 días. (PROECUADOR, 2011)	Para el 2010 58% del comercio total se transportó por tierra, mientras que 23% se movilizó por agua, 8% utilizó el sistema ferroviario y 6% el aéreo. El tiempo de tránsito desde Guayaquil a México DF, es de aproximadamente 7 días. (CIA WORLD FACTBOOK, 2010)
Diversificación de Mercados	China es la segunda economía más grande del mundo. Recibe más inversión directa que cualquier país en su continente es por eso que la diversificación de mercados en sus fronteras se puede visualizar simplemente en sus extensas exportaciones e importaciones en los últimos años.	El mercado alemán se está diversificando hacia una oferta amplia de productos nutritivos y agradables al paladar, que han sido elaborados y preparados de manera segura tanto para la salud como para el medio ambiente.	La diversificación e intensificación de las relaciones de México con el mayor número de países y regiones cobra una mayor importancia en la actualidad, cada vez se realiza más convenios internacionales, lo que refleja en su mercado una mayor exigencia comercial
3. Estrategia de la Empresa			
Estrategia Competitiva Sectorial	En el mercado Chino cada vez son más las marcas de café internacionales, lo que influencia a los chinos a preferir producto extranjero de calidad, e incentiva a competir por el mismo motivo a quien entra en este mercado.	La población alemana es muy nacionalista al comprar productos, particularmente con la comida. Esto se debe mayormente a preocupaciones de calidad y seguridad alimenticia, así como para ayudar a la producción nacional. Esta característica es evidente en los productos orgánicos, percibidos como más saludables y seguros, pero también como una forma de apoyar al sector agricultor doméstico.	La agricultura en México es más que un sector productivo importante. Más allá de su participación en el PIB nacional, que es de apenas 4%, las múltiples funciones de la agricultura en el desarrollo económico, social y ambiental determinan que su incidencia en el desarrollo sea mucho mayor de lo que ese indicador implicaría. (Organización de la Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, 2011)
Seguir al Líder	Nestlé es el líder inconfundible en el mercado del consumo de café en China. El 50% de las ventas totales del mismo se las lleva esta empresa. (CNNEXPANSION, 2011)	La fuerte competencia en precios en el mercado del café llevan a que haya continuos desplazamientos en las cuotas de mercado en las empresas ofertantes. Entre las principales empresas líderes en el mercado del café se encuentran Nestlé quien compite con KraftFoods y Tchibo.	AMSA (AtlanticCoffee) Nestlé, Cafés California (Neuman), Becafisa (Volcafé) son empresas que poseen el 85% del mercado de café en México. (COMCAFE, 2004)
Nivel de Diversificación	La disminución en la diferencia de las clases sociales en China y el crecimiento de poder adquisitivo per cápita en el país resulta ser la principal razón de compra de café en el país. Resulta ser una distinción consumir café en China.	La nutrición es importante para el consumidor alemán, pero más relevante es la seguridad alimenticia y minimizar la contaminación ambiental. Gran importancia ha cobrado el consumo de productos orgánicos. Alemania es el mercado europeo más grande de productos orgánicos, a pesar de que es una sección de mercado limitado para productos foráneos, prefiriendo la producción doméstica.	Las empresas ofrecen al mercado interno café en polvo soluble en su mayoría, las importaciones de café por lo general son una mezcla de café barato de Indonesia que se vende en el mercado como café de alta calidad.
4.Productos o Servicios			
Grado o Nivel de Innovación	Ministerio de Ciencia y Tecnología de China , define los objetivos del plan incluyen un crecimiento significativo en la capacidad de innovación, mayor influencia internacional en el sector de ciencia y tecnología y mayores adelantos en la investigación y el desarrollo de tecnologías cruciales.	Alemania se encuentra entre los país pioneros respecto al diseño, implementación y evaluación de políticas de Investigación científica, desarrollo e innovación (I+D+i), de acuerdo con el Global Innovation Policy Index 2012.	Existen investigaciones que se realizan para la mejora del café de exportación, pero no existe una innovación continua para la industria cafetalera nacional.

Productos Sustitutos	A pesar que el café a logrado obtener su importante representación en el mercado chino, el té y las aguas aromáticas son de consumo tradicional.	El café ha logrado ganar territorio en la república de Alemania desplazando un porcentaje del mercado de la cerveza. Sin embargo, la cerveza resulta ser una bebida que refleja la cultura del país y por ende el mayor de los sustitutos del café. En Alemania se ha desarrollado un sustituto del café hecho con zanahorias cortadas en pequeñas piezas parcialmente carbonizadas por horneado y luego molidas.	No existe un sustituto directo de café en México pues se considera una bebida tradicional. Pero lo que sí se puede considerar como sustituto y afecta negativamente a su producción, es la importación de café de mala calidad que se mezcla con el buen grano y se lo vende más barato como café mexicano, punto que ha afectado a la credibilidad de sus exportaciones
Contactos Internacionales Efectivos	China Commodity Net http://ccn.mofcom.gov.cn/cbg/index_en.html Website del Misterio chino de Comercio, con un completo buscador de empresas exportadoras o importadoras chinas. Feria de Cantón (ChineseExportsCommoditiesFair) http://www.cantonfair.org.cn/en/index.asp.Asociación de Café de Pekín y Asociación de Café de Yunnan	Asociación Alemana de Cafeteros (Deutschekaffeverband)	Asociación Mexicana de Cafés y Cafeterías de Especialidad A.C. Tel.: +52 (55) 5579-9251 / 5579-9860 info@amcce.org.mx// Unión de Productores Maya Vinic Tel.: +52 (967) 112-5088 Fax: +52 (967) 112-5089 Contacto: cafe@mayavinic.com http://www.mayavinic.com/
5. Recurso Humano			
Nivel Educativo	La tasa de analfabetismo en China fue del 3,5% en 2010. Alrededor del 36 por ciento de los bebedores chinos de esta infusión ha recibido educación universitaria, mientras que sólo el ocho por ciento es de educación primaria. (Banco Mundial, 2012)	Con una tasa de alfabetismo del 99% Alemania se ubica en el ranking mundial en el puesto 30. El 4,5% del PIB se destina para la educación en este país. (Banco Mundial, 2012)	En México, cuatro de cada 10 personas mayores de 15 años están en situación de "rezago educativo", esto es que no concluyeron estudios de educación básica: son analfabetas, no terminaron la primaria o la secundaria. (Banco Mundial, 2012)
Grado de Internalización	Dado el crecimiento como país, China se ha convertido en uno de los países que más inversión directa recibe y ofrece en el mundo. Su nivel de internacionalización se refleja en el atractivo como planta de producción que tiene este.	Dado al nivel sociocultural de Alemania y a su alto grado de innovación, este resulta ser uno de los países más atractivos para la inversión directa y la internacionalización.	El proceso de globalización ha generado oportunidades derivadas de la apertura de fronteras para el comercio y la inversión, un ejemplo son sus tratados de libre comercio con varios países.
Conocimiento	China es un país exportador de café verde y café tostado, pero su grado de tecnología es más bien básico.	El grado de conocimiento con respecto al café se ve representado únicamente por aquellas empresas que importan el café sin procesar para poder realizar la respectiva manufactura.	Las escuelas mexicanas de comercio son reconocidas internacionalmente y se ha desarrollado también carreras de investigación en biotecnología en desarrollo de café.
6. Aspectos Generales Sector			
Gremios Privados o Mixtos / Entidades Gubernamentales	<ul style="list-style-type: none"> Ministerio Chino de Comercio Ministerio de agricultura AQSIQ, General Administration of Quality Supervision. 	Ministerio de Alimentos Agricultura y Protección del Consumidor <ul style="list-style-type: none"> Ministerio de Defensa Ministerio de Salud Ministerio de Cooperación Económica y Desarrollo Ministerio de Ambiente, Naturaleza y Seguridad Nuclear Ministerio de Relaciones Exteriores 	<ul style="list-style-type: none"> Secretaría de agricultura, ganadería, desarrollo rural, pesca y alimentación Cámara de comercio México Ecuador Amecafe Consejo Mexicano de Café Asociación Nacional de la Industria de Café ProMéxico
Ferias Sectoriales	Feria de Cantón (ChineseExportsCommoditiesFair) CICIE Beijing International CoffeeExpo SIAL Salón Internacional de la Alimentación y Bebidas en Shanghai	<ul style="list-style-type: none"> Feria Internacional para la Industria de la Confitería Feria Internacional de Bioproductos, Cosmética Natural y Bienestar 	<ul style="list-style-type: none"> Expo Café México Confitepo Guadalajara Feria Alimentaria México Gourmet Show México
Comercio Exterior			
Importaciones (origen, volúmenes)	Las importaciones de café fueron \$306.272 miles de dólares de los cuales en su mayoría lo hace desde Vietnam(2012). Desde Ecuador China importó \$13 miles de dólares en el 2012 (TRADEMAP, 2012)	Alemania en el 2011 importó \$5.434.640miles de dólares de café siendo Brasil el país del cual más se importa. Alemania importa desde Ecuador un total de \$2.318 miles de dólares (TRADEMAP, 2012)	México en 2012 importó \$219.167 miles de dólares en café, casi el 50% proviene de América del Sur, con un aporte del país líder Brasil con 23%, Honduras 14%, Colombia 11%, Guatemala 5%, de Ecuador no importó nada en 2012. (TRADEMAP, 2012)

Exportaciones (destino, volúmenes)	Exportaciones de café fueron \$1.939.871 miles de dólares, y el principal país al que exportó fue Marruecos. A Ecuador, China exporto un total de \$9,8 miles de dólares. (TRADEMAP, 2012)	Alemania en el 2011 exporto \$2.583.665 miles de dólares de café. Siendo Polonia el principal país al que se exporta. Hacia el Ecuador no se exportó nada en el año 2012. (TRADEMAP, 2012)	El valor al 2010 de todas las formas de exportación de café son \$833.000 miles de dólares. El país al que más se le exportó fue Estados Unidos. Al Ecuador se exporto \$5.893 miles de dólares. (TRADEMAP, 2012)
7. Mercados Minoristas y Mayoristas			
7.1 Consumidor			
Nivel de Concentración de la Población Urbana	Existe un porcentaje elevado de chinos que ya vive en sitios urbanos, y es más del 50%. (Schwarze, 2011)	La población urbana en Alemania corresponde al 74% de la población total. (PROEQUADO, 2011)	La población productiva se encuentra concentrada en un 39,2% en Ciudad de México, Monterrey, Guadalajara y Puebla-Tlaxcala), con actividades manufactureras, comerciales y de servicios del país. (INEGI, 2012)
Nivel de Lealtad	Los chinos no demuestran lealtad hacia las marcas y, a menudo, su mayor motivación es el precio ofrecido y no la percepción de calidad o prestigio que puedan estar asociadas al producto.	La población alemana es muy nacionalista al comprar productos, particularmente con la comida.	El Servicio al cliente se ha convertido en una prioridad para obtener la lealtad de los consumidores, el 55% de ellos decide la contratación de un Servicio o la compra de un producto por la calidad en la atención a cliente, mientras que menos del 30% hace la elección por el precio. (Nacional Financiera, 2013)
Nivel de incursión de la Mujer en Aspectos Laborales	Oficialmente, las mujeres tienen los mismos derechos que los hombres en el lugar de trabajo. Sin embargo existe una fuerte tradición por dar la razón más al género masculino. En la actualidad ya es más común encontrar a mujeres en altos rangos directivos de una organización	En Alemania las mujeres sólo suman el 3,2% de los puestos directivos de entre las 100 empresas más grandes del país. (PROEQUADO, 2011)	El 47% de los microempresarios en México son mujeres, de los cuales, ocho de cada diez inicia su negocio sin ayuda pública. (CNN, 2010)
7.2 Competencia			
Normas ambientales	Prohibición del Desarrollo de Armas Químicas, con sede en la Comisión Nacional de Desarrollo y Reforma; para los productos químicos utilizados en la producción de estupefacientes, la autoridad competente es el Ministry Of Commerce Peoples in China (MOFCOM); y para las sustancias que agotan la capa de ozono, la autoridad competente es la Administración Estatal de Protección del Medio Ambiente. (PROEQUADO, 2011)	El Informe 2011 sobre la Economía del Medio Ambiente, el segundo después de que el informe de 2009, presenta los últimos avances, retos y perspectivas de la economía del medio ambiente en Alemania. Esto demuestra que Alemania ya ha hecho progresos significativos en el camino hacia un nuevo crecimiento, el medio ambiente. Hoy en día, mucho menos recursos, la tierra y la energía se utilizan, y menos contaminantes se emiten, que hace sólo diez años para obtener el mismo rendimiento.	Factores que deterioran la calidad del agua son las descargas de aguas residuales, tanto urbanas como industriales, el manejo inadecuado de residuos sólidos, el arrastre de sedimentos generados por deforestación de suelos en cuencas del país, y los contaminantes de fertilizantes utilizados en actividades agropecuarias.
Cadenas de Almacenes	Starbucks, de EE.UU, la cadena Honkonesa Kosmo y cadenas de comida rápida también ofrecen café, Tales son McDonald's, Kentucky Fried Chicken (KFC), Subway, la japonesa Yoshinoya y almacenes regionales como Dicos y Chinese Burger's Home.	El mercado alemán está liderado por las grandes cadenas y marcas multinacionales tales como: Tchibo, Kraft y Nestle quienes poseen un gran poder de negociación con sus proveedores.	En el mercado mexicano existen cadenas de café tales como, café Moretto, quienes se extienden a nivel nacional, Alsea y Starbucks.
Mercados Tradicionales	Panjiyuan Jiuhuo Shichang (Beijing): Es un gran mercado al aire libre se abre cada fin de semana en donde se ven la mejor selección de cosas chinas. Bazar Kashgar (Xinjiang) sección de ganadería y de joyas. Mercado del Sur de tela Bund (Shanghai): Grandes fardos de tela. Mercado Yide Road (Guangzhou) y Temple Street NightMarket (Hong Kong): puestos callejeros de comida.	Alemania es un país que cuenta con factores físicos, políticos, infraestructurales, económicos, productivos y sociales, que lo han llevado a establecerse como la tercera potencia mundial y con capitales internos altos que han logrado mantener un nivel de vida para sus habitantes donde los ingresos brutos medios de los trabajadores y los empleados rondan respectivamente los 2.500 y los 3.400 EUR al mes.	Existen aún mercados de tradición en venta de productos agrícolas, sobre todo en sectores rurales.

Potencial de Desarrollo	Tenemos 430 millones de habitantes en el área urbana en edades de 15 a 59 años, que se asume son la principal fuente de consumo de productos de café y su consumo solo llega al 0,07kg per cápita. (International Coffe Organization, 2011)	El potencial de desarrollo en la Republica de Alemania se centra básicamente en lograr ofrecer al consumidor lo que necesita y requiere. El consumo per cápita en promedio en Alemania es de 6,95kg. (International Coffe Organization, 2011)	El mexicano promedio consume 1,23kg per cápita y podría crearse una cultura de mayor consumo de café en México. (Internationa Coffee Organization, 2011)
Nivel de Penetración en el Mercado de las Firmas Multinacionales	Kraft y Maxwell Housemantenían un monopolio previo que han ido perdido con la llegada de Nestlé al mercado con su marca Nescafe, de la misma manera con la importancia que a obtenido Starbuks en el mercado chino.	Al ser un país muy nacionalista, las grandes firmas alemanas buscan llegar al mercado por medio de una estrategia global con la que captan clientes potenciales en forma personalizada.	La principal empresa AMSA (AtlanticCoffee) es uno de los líderes en el mercado siendo así una de las firmas internacionales que han logrado penetrar tanto en el mercado creando monopolios.

Adaptado de PROECUADOR, Instituto de Promoción de Exportación e Inversiones, International CoffeeOrganization, TradeMap, World Bank Economic.

3.6.2.3 Análisis Competitivo Sectorial

Una vez seleccionado China como país para la exportación del producto, la tabla 17 presenta información que comprende factores importantes, haciendo un análisis competitivo sectorial entre este país y los dos antes mencionados.

Tabla 17. Análisis Competitivo Sectorial

Análisis Competitivo Sectorial			
Variables	Mercado Objetivo	Mercado Alternativo	Mercado Alternativo
	CHINA	ALEMANIA	MÉXICO
Amenazas			
Perspectivas Financieras	El poder de negociación en el sector está centralizado en fuertes asociaciones. Lo que resulta una fuerte desventaja para la empresa que tiene que desarrollar estrategias eficaces de penetración de mercado y con sus distribuidores para de esta manera lograr obtener beneficios a largo plazo que generen la solvencia de la misma.		
Perspectiva Clientes	Una importante amenaza son las tendencias de consumo que tiene el cliente final que en general se basan en la falta de lealtad y la preferencia por el precio sobre la calidad.		
Perspectivas Procesos Internos	La principal amenaza en cuanto a los procesos internos es la facilidad de copia de empresas nacionales en China, las cuales pueden generar producción masiva de un producto similar. Para contrarrestar la desventaja la empresa ha de enfocarse en brindar más que un producto una experiencia de compra.		
Perspectiva de Aprendizaje Crecimiento	La falta de tecnología, experiencia y aprendizaje en la industria ecuatoriana nos coloca frente a una principal amenaza que es sobre todo la estandarización y economías de escala que presenta el mercado objetivo.		
Oportunidades			
Perspectiva Financiera	Las condiciones de crecimiento económico de China, como país que recibe y ofrece inversión, a generado un importante incremento en la clase media concentrándose en las ciudades que más consumen.		
Perspectiva Clientes	Existe una nueva clase social emergente que se caracteriza por buscar hábitos de consumo occidentales, que buscan en general productos importados, lo que nos permite obtener un gran potencial de crecimiento y desarrollo de la marca en el país objetivo.		
Perspectiva Procesos Internos	El bajo grado de conocimiento para la producción de un café de alta calidad en el mercado objetivo, resulta ser una gran oportunidad como empresa que se destaca con la calidad del producto para de esta manera llegar con gran facilidad al mercado objetivo. Las pocas normas ambientales requeridas también ayuda a mejorar los procesos internos como empresa.		
Perspectiva de Aprendizaje Crecimiento	La diversificación de mercados hacia China se ha logrado gracias a los múltiples acuerdos bilaterales que se tiene con el mismo. Lo que ayuda a las empresas ecuatorianas a conocer y desarrollar habilidades más acorde a las preferencias y tendencias de los chinos.		

Adaptado de PROECUADOR, Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones.

3.6.2.4 Síntesis del Mercado Objetivo a Nivel Micro y Macro

Tabla 18. Síntesis del Mercado Objetivo

Estudio de la empresa	Análisis de mercado objetivo	Análisis micro sectorial Mercado Objetivo - Demanda	
<p>Conocimientos del sector en el Ecuador</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento de participación de la industria en el PIB. 2. Aumento de las hectarias cafetaleras. 3. Aumento de las exportaciones. 4. Incentivos a la producción de café. 	<p>Estabilidad Política China</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Regimen comunista estable que fomenta un avance en la profundización de la mejora de vida de la sociedad y la economía interna. 2. Ocupa el puesto 26 de entre 140 países en el índice de competitividad global del World Economic Forum. 3. Para el Doing Business China ocupa el puesto 91 de 185 países. 	<p>Análisis del sector aplicado a producto nicho mercado</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cliente con sentido aspiracional. 2. Mercado competitivo. 3. Mercado emergente. 4. Estatus económico medio en crecimiento. 	<p>Ferias y misiones comerciales</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. CICE Beiging International Coffe Expo 2. SIAL Salòn Internacional de la Alimentación y Bebidas en Shangai 3. Feria de Cantón
<p>Conocimiento y estudio del producto</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Producción proveniente de una de las provincias más importantes en la industria cafetalera del país. 2. Calidad reconocida internacionalmente. 3. Aroma y textura apetecidos localmente. 	<p>Estabilidad macroeconómica en China</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento del poder adquisitivo, basado en el crecimiento del PIB percapita. 2. El gobierno mantiene una moneda estable con un tipo de cambio semifijo. 3. La inversión extranjera es uno de los ingresos más importantes del país. 	<p>Estructura competitiva del sector</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mercado de Retail 2. Tiendas de autoservicio 3. Intermediarios 	<p>Gremios y entidades gubernamentales de apoyo</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. PROECUADOR 2. FEDEXPORT 3. CORPEI 4. MIPRO 5. COFENAC 6. Subsecretaría de Fomento Agrícola
<p>Selección de mercados internacionales potenciales</p> <ul style="list-style-type: none"> • República Federal de Alemania • Estados Unidos Mexicanos • República Popular de China 	<p>Políticas Reglamentación de inversión extranjera</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Posee zonas estables de desarrollo económico y tecnológico. 2. Incentivos a exportadores con reducción de impuestos. 3. Zonas económicas especiales de desarrollo. 4. Política cambiaria en relación a la inversión extranjera. 5. Considerado uno de los más convenientes destinos de inversión. 	<p>Aspectos, distribución física internacional y logística</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Costo de transporte para la exportación 2. Desaduanización 3. Comisión intermediario 	<p>Estados de potenciales contactos sectoriales</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Beijing Regular coffe and Food CO LT. 2. Goodwell China Marketing Service CO LT.
	<p>Aspectos legales, tributarios y arancelarios</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Convenio suscrito con el Banco de Desarrollo de China, para proyectos de inversión en Ecuador. 2. Convenio para el fomento y protección recíproca de la inversión 	<p>Perspectivas del sector y estrategias de penetración sectorial</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pretención de un estilo de vida occidental. 2. Alto potencial de desarrollo del producto. 3. Alta competitividad en bebidas instantáneas. 	
	<p>Cultura del negocio</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bien suntuario en mercado objetivo 2. Preferencia de productos extranjeros. 3. Precios competitivos 		

Adaptado de Matrices macro y micro entorno

3.6.2.5 Logística de Exportación

El transporte internacional depende básicamente del tipo de producto que se va a comercializar, el volumen y su destino. Para el mercado chino los posibles medios para utilizar son marítimos y aéreos.

Acorde a la capacidad de producción y a la demanda del mercado hay que adaptar el medio por el cual se va a transportar la mercancía. Para esto la empresa se guiará con un agente logístico, quien será el encargado de consolidar la mercancía y determinar que medio es el más conveniente para transportar el producto dependiendo del presupuesto del exportador mediante el término de comercio internacional que se va a pactar y el plazo para entregar la mercancía.

Normalmente el tránsito marítimo de Ecuador a China es de 45 días promedio mientras que el tránsito aéreo puede efectuarse hasta en menos de 24 horas.

Un contenedor 1x40 HC, con tránsito Shanghái(China) - Guayaquil(Ecuador), tiene un costo de aproximado \$6000 dólares americanos dependiendo de la naviera y la tarifa negociada con la misma.

Es necesario tomar en cuenta en el tipo de contenedor que se necesita ya que cada mercancía necesita un trato especial y no todas las navieras poseen todos los tipos de contenedores.

Por otro lado en el tránsito aéreo se cobra por kilogramo dependiendo del producto, volumen y destino.

Es importante tomar en cuenta que todos los costos que incurren en cada tipo de transporte y la complejidad del mismo; en el puerto de destino una vez que la mercancía se encuentra en la aduana del respectivo país.

Por el lado de China, una vez que el producto ya se encuentra nacionalizado, cada país tiene su propia política aduanera y existen en esta etapa muchos gastos que no son visibles como es el de estibaje y almacenaje.

Por el lado del transporte aéreo el proceso logístico es mucho menos complejo en cuestiones de tiempo en todos los aspectos, pero es más costoso.

En el transporte interno de China, el ferrocarril es el medio más económico y rápido por vía terrestre. Sin embargo actualmente existen 147 aeropuertos y se debe tomar en cuenta ya que su extensión es 9.596.961 km².(LOGISTICA, 2012)

- La exportación se realizara en términos FOB (Free OnBoard) a un distribuidor industrial, intermediario, quien comprará el producto y se encargara de la distribución interna a los clientes en el país.

Como cliente principal, la empresa trabajará con:

- Sarah QuyaoMa,
Sarah.j.ma@sina.cn

Persona natural que realiza negocios de compra y venta de productos en China.

Dos de los contactos a principales a los que la empresa se aspira llegar en el futuro son:

- BEIJIN REGULAR COFFE AND FOODS CO. LT.
- GOODWELL CHINA MARKETING SERVICE CO. LT.(Proecuador, 2011)
- Como estrategia expansiva de desarrollo de mercado se pretende manejar al mediano plazo una venta directa vía página web. De esta

manera se busca eliminar el intermediario para tener una relación directa con el cliente.

3.6.3 Intenciones de Compra

Para la comercialización del producto en China, se buscarán distribuidores interesados en la venta de café soluble en el mercado. Los mismos que para trabajar contarán con la información necesaria de la compañía y el producto, la capacidad de compra, datos bancarios y de contacto.

Los distribuidores interesados enviarán una carta de intención de compra vía correo electrónico.

3.7 COMPETENCIA

En el mercado cafetalero de Ecuador existen tanto asociaciones como empresas privadas, dedicadas a la comercialización externa e interna de café y sus derivados. La mayor parte de productores nacionales se encuentran asociados, para de esta manera competir en cuanto a su volumen de producción conjunta.

En el país las empresas que representan el total de la producción ecuatoriana de café instantáneo se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 19. Empresas productoras y comercializadoras de café soluble en el Ecuador

Empresas productoras y comercializadoras de café soluble en el Ecuador	
EMPRESAS DEDICADAS A LA EXPORTACIÓN	PRODUCTOS
ELCAFE C.A.	Café soluble atomizado y aglomerado
GUSNOBE S.A.	Café Instantáneo, soluble en grano
MERCAFE S.A.	Café Verde: Café robusta y café extra-superior.
SOLUBLES INSTANTANEOS C.A.	Café instantáneo, a granel congelado y embazado
EMPRESAS ENFOCADAS EN EL CONSUMO NACIONAL	PRODUCTOS
EL CAFÉ C.A.	Café soluble
SOLUBLES INSTANTANEOS C.A.	Con sus marcas Don Café, Buen Café y Café Oro
OTROS	Existen una variedad de asociaciones cafetaleras que no se manejan con marcas propias, sin embargo distribuyen su café nacionalmente, tales como: ANECAFE, COFENAC, CORECAF, FENACAFE, FEDESR.

Adaptado de Matrices macro y micro entorno

3.8 CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

La investigación cualitativa descriptiva concluyente nos arroja información muy importante que se debe tomar en cuenta al momento de la producción, transporte y logística necesaria para poder llegar al mercado destino.

- FAPECAFES resulta ser una de las más importantes Federaciones de caficultores en el Ecuador. El café que comercializa cuenta con las certificaciones de Comercio Justo, orgánica BCS y la FLOCERT (Garantiza los estándares de Fairtrade). La producción de café en el país ha adquirido mucha más fuerza que en los últimos años. FAPECAFES es el centro de acopio de siete asociaciones base ubicadas principalmente en la ciudad y la provincia de Loja, quienes llegan a la Federación con

materia prima para que la misma sea procesada y comercializada de distintas maneras en el país.

- China es un mercado poco explorado por los exportadores ecuatorianos. La principal razón es la idiosincrasia del país y el miedo a no poder abastecer este mercado, a consecuencia principalmente de la falta de información y el desconocimiento de esa cultura. Según el conocimiento de los expertos se puede considerar a China como un destino completamente comparable con los destinos tradicionales de exportación, en cuanto a barreras arancelarias y para-arancelarias. Existen instituciones privadas y sobretodo públicas que poseen información oficial con estadísticas actualizadas en estudios de mercado, los cuales se transmiten a los exportadores. Así mismo apoyan con asesorías y capacitaciones ayudando a encontrar nuevas oportunidades de comercio exterior.
- Se confirmó que el mercado internacional prefiere la calidad del café Ecuatoriano comparada con los países vecinos productores de café, y a pesar de que años atrás el sector cafetalero se vio abandonado en el Ecuador. Se ha logrado en los últimos años una recuperación del mismo concentrado en buscar mejoras en la calidad en dicho producto.
- China se encuentra dentro de las BRICS considerada como una de las economías emergentes, con más estabilidad económica en el mundo. La inversión extranjera directa que recibe este país le ha dado un giro total, de ser un país netamente agricultor a convertirse en un país manufacturero en pleno desarrollo tecnológico, en infraestructura y transporte, estandarizando productos, basados en el manejo de economías a escala, considerándose uno de los destinos más buscados para realizar negocios.

- Según la información obtenida en este capítulo, China presenta un Producto Interno Bruto Per Cápita de USD 5.545, además se considera que este siga creciendo, aumentando el poder adquisitivo en su población. Sin embargo, el segmento al que se dirigirá la empresa es una clase media- alta cuyos ingresos se encuentran por encima de la media con aproximadamente USD 16.000 anuales. Las ventas anuales de café son aproximadamente de USD 42,5 millones, lo que no significa casi nada ante una población de 1.343.239.923 de habitantes. En consecuencia, el mercado chino de café está creciendo un 30% anual y su consumo empieza a reflejarse en 0,07 kg per cápita por lo que se considera un campo entero por explorar en el país que tendrá el mayor poder de consumo mundial en el futuro según las tendencias.
- A pesar de que por lo general en la actualidad el chino prefiera precio a calidad y no demuestre lealtad de marca. La globalización y las condiciones de crecimiento económico de China han generado un importante incremento en la clase media concentrándose en las principales ciudades, que más consumen. La entrada de empresas y marcas internacionales sobre todo americanas y europeas están interviniendo en el comportamiento del consumidor chino, pues influyen en la preferencia de productos extranjeros. Inclinando al consumidor a vivir un estilo de vida más occidentalizado, buscando una distinción personal y una mejor posición social. Oportunidad que se puede aprovechar creando un status de marca, calidad y precio frente al mercado.
- El arancel del mercado chino es del 15%, que comparado con la Unión Europea que por preferencias arancelarias es 0%, se puede considerar menos conveniente. Mientras que comparado con México que tiene un arancel de 140% se puede considerar competitivo. Sin embargo, en mercados como los europeos los requisitos de entrada o barreras para arancelarias, de un producto como el que la empresa quiere exportar

presentan muchas veces más trabas en desarrollo e investigación además de inversión. Por lo que este arancel de 15% se considera una barrera manejable por superar.

- Por último, es importante destacar las relaciones comerciales y de desarrollo que se han entablado con la República Popular de China desde que el presidente Rafael Correa tomó el mando en el Gobierno Ecuatoriano en el 2006. Ecuador es uno de los países de Latinoamérica que mayor número de capital chino receipta. Los proyectos de infraestructura más grandes a llevarse a cabo en Ecuador son realizados por empresas chinas. Más de 14 convenios han sido suscritos entre los dos países. Entre ellos un acuerdo de servicios aéreos y intercambio comercial, que impulsan las exportaciones ecuatorianas hacia China. Situación que se puede aprovechar por medio de entidades como PROECUADOR, que apoyan a exportadores con asesorías, capacitaciones y promoción con la participación en ferias internacionales de comercio en dicho país, con el objetivo de diversificar los destinos tradicionales de exportación del Ecuador.

3.9 OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO

La situación geográfica del Ecuador le permite desarrollar una gran diversidad de producción agrícola la cual es muy apreciada en el mercado internacional, por su calidad y sobretodo sabor. La economía del país basa sus exportaciones en proveer productos que no presentan ningún valor agregado ni mucho menos ventaja competitiva frente a los competidores.

La falta de empresas con iniciativa de exportación hacia mercados internacionales en especial el chino, ha llevado a **ExporCoffee** a la conclusión de presentar un plan de negocios que se enfoca en la exportación de café de altura 100% de origen lojano hacia un mercado internacional que presenta una necesidad que la empresa esté dispuesta a satisfacer, eligiendo como país de

destino China. Presentando un producto con características y estándares de calidad, que se apega a las exigentes tendencias internacionales.

Se pretende aprovechar las tendencias de una creciente clase media china, influenciada por ostentar un estilo de vida más sofisticado referencial al occidente. Para de esta manera buscar oportunidades y beneficios que otorgan entidades privadas y gubernamentales en el esfuerzo por impulsar inversiones en proyectos de producto con valor agregado y no solamente commodities. Además de la promoción en mercados nuevos con el esfuerzo de diversificar los destinos de exportación en el Ecuador.

4 CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING

4.1 INTRODUCCIÓN

El presente capítulo tiene como propósito presentar un plan estratégico de marketing que responda a las necesidades detectadas en los resultados de la inteligencia de mercados antes realizada, la cual ha generado resultados positivos.

4.2 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

La estrategia general de marketing de **ExporCoffee**, con su producto **Imperial Coffee** se fundamenta principalmente en la introducción de su producto al mercado chino y desarrollo del mismo. Generando alianzas con productores y distribuidores logrando la diferenciación mediante el control de calidad, la generación y desarrollo de mercadeo que permita presentar al cliente objetivo un producto exclusivo.

4.3 PRODUCTO

4.3.1 Perfil del Consumidor

Según los resultados encontrados en la inteligencia de mercados, se ha determinado las características del perfil del potencial consumidor.

Tabla 20. Características del perfil consumidor chino

País	China
Nicho del Mercado	Productos suntuarios considerados de lujo
Ciudad	Shanghái
Consumidor	Adultos jóvenes que viven en zonas urbanas. Informados e influenciados por el estilo de vida occidental, altamente consciente de su posición social
Edad	21 – 40 años
Nivel de Estudios	Pregrado y postgrado
Consumo	Al tener un mayor poder adquisitivo reemplazan productos sustitutos por bienes de marca, además prefieren comprar productos importados
Nivel Socio Económico	Medio- Alto
Nivel de Ingresos	Superior al de la media 16 000 USD anuales son altamente consumistas gastan aproximadamente el 75% de su sueldo

Adaptado de Inteligencia de mercados

4.4 PRODUCTO

Imperial Coffee se direcciona a entregar más que un producto una experiencia basada en la creación de valor para el cliente siguiendo el modelo de los “Niveles del Producto” de Armstrong & Kotler en su libro de Introducción al Marketing (Armstrong & Kotler, Marketing and Introduction, 2009, p.232).



4.4.1 Núcleo de Valor al Cliente

ExporCoffee comercializa café arábigo de 100% origen lojano. Sin embargo, al consumidor final llega como un estilo de vida, sofisticación y prestigio. Principalmente para cubrir la vanidad existente en la emergente clase socio-económica media alta china.

4.4.2 Producto Real

Nombre de la marca

“Imperial Coffee”

La palabra Imperial es símbolo de poder y superioridad. La palabra se utiliza en idioma inglés con el fin de presentarse como producto extranjero. Tomamos esta palabra ya que es conocida en el medio y hace denotar presencia y una percepción sofisticada de la marca.

Slogan

“Passion and Long Life”

La palabra Passion (pasión) expresa la intensidad de un sentimiento por el encanto hacia algo. Mientras que Long Life (larga vida) se involucra con el concepto de Vilcabamba como fuente de larga vida, reconocido por la longevidad de sus habitantes.

Nivel de calidad

La diferencia entre el café lojano y los cafés de otras regiones del Ecuador es por su superior e intenso aroma, una acidez destacada pero menor al de otras regiones, su cuerpo es balanceado y conserva una brillante cremosidad lo que

lo hace atractivo al olfato y contextura al momento de servirse una tasa de este café.

Café arábigo 100% de origen lojano enriquecido por la combinación de altura de cultivo, sol, sombra y lluvia reconocido por su prestigio tanto nacional como extranjero, cotizándose en el mercado internacional al doble del valor del café de los países vecinos que cuentan con una gran participación en el mercado global.

Es importante recalcar que este es un café de calidad gourmet que competirá dentro de este grupo de productos y no comparado con cafés mezclados.

Componentes del producto

- Posee un espesor deleitante extraído de la esencia y aceites que proporciona el grano al ser tostado.
- Aroma prolongado, el vapor emana un aroma entre frutal profundo que permanece en la bebida y se lo puede apreciar a penas se empieza con su preparación.
- Acidez suficiente para provocar una ligera sequedad en el paladar que invite a catador a servirse un segundo sorbo.
- Además de sus características, la Agencia Europea de Alimentos en 2012 ha avalado que el café tiene propiedades como optimizar el rendimiento cognitivo a través de incentivos en la agilidad mental y físico por medio de un mejoramiento en el grado de alerta de las personas. (El Pais, 2012)

Leyenda

Vilcabamba el valle encantado ubicado al sur del país de la mitad del mundo Ecuador. Reconocido en Europa, Norte América y el resto del mundo como la

Fuente de la Juventud. Por contar con habitantes que superan los 100 años de edad. Todo ha sido atribuido a las propiedades extraordinarias que sus aguas poseen, comparadas con la fuente de la juventud símbolo de inmortalidad pues la leyenda dice que quien beba un poco conservará una eterna juventud.

Investigaciones médicas aseguran que los habitantes de Vilcabamba tienden a tener una vida más longeva que el promedio de los habitantes del resto del mundo, gozando de buenas condiciones de salud, físicas y mentales. (Agencia Pública de Noticias de Ecuador y Suramérica, 2013).

Por dicho concepto hemos decidido que gran parte del grano que se utilizará para realizar el producto final se cosechará en estas tierras y a los demás granos provenientes de la provincia se los fermentará con el agua de este valle.

Legend

Vilcabamba holy valley, it's located in south of Ecuador, the middle of the world country. Recognized in Europe, North America and the rest of the world as the Fountain of Youth. By having people over 100 years old. Everything has been attributed to its extraordinary water properties, compared to the youth strong symbol of immortality. As legend says that those who drink a little of that water, keep an eternal youth.

傳說

比爾卡班巴怡人山谷位於該國南部的世界厄瓜多爾在中間。在歐洲，北美和世界各地的青年噴泉認可。在人口超過一百歲。一切都已經歸於其水屬性相比具有非凡的青年強的不朽象徵，傳說中說，那些誰喝一點保持一個永恆的青春。

Diseño Logotipo

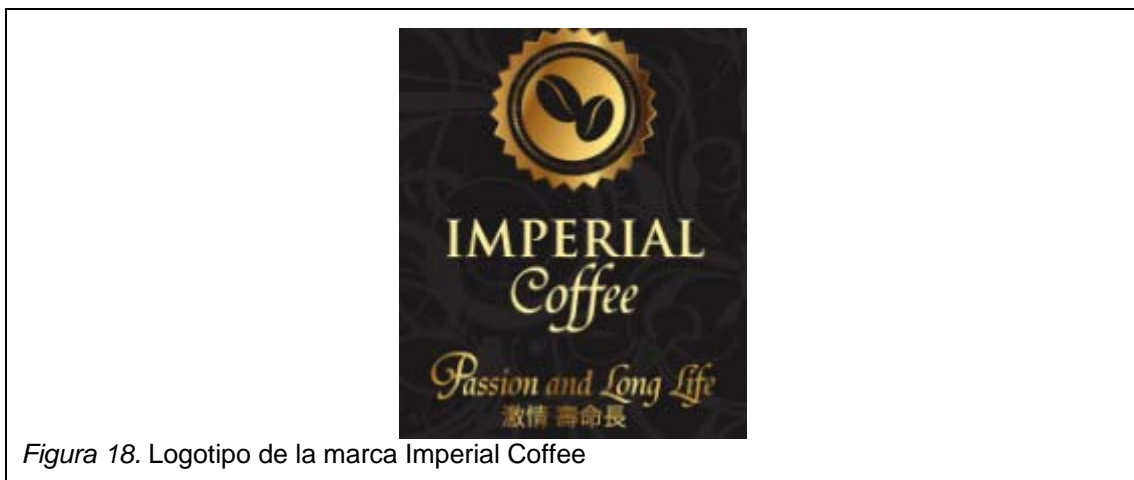


Figura 18. Logotipo de la marca Imperial Coffee

La primera impresión es la que más cuenta al momento de elegir un producto, es por eso que se desea por medio del logotipo llamar la atención del cliente y el consumidor. Destacando elegancia, superioridad y distinción.

Se han considerado colores representativos de la cultura china

Dorado: El color amarillo o dorado representa a los nobles, en a la antigüedad, emperadores y príncipes tenían únicamente el derecho de usarlo ya que representa la tierra la agricultura que jugaba un papel importante en la economía del país. (Sobre colores, 2012)

Rojo: Simboliza la buena suerte, la animación el progreso y la belleza. (Sobre colores, 2012)

Negro: A pesar de que en mezcla del color blanco y negro representan la muerte. Pero el color negro representa el norte, el invierno y el agua. Además, los colores oscuros se destacan por denotar alto poder adquisitivo. (Sobre colores, 2012)

Empaque



Figura 19. Empaque del producto Imperial Coffee

El café es un producto altamente higroscópico es decir absorbente, por lo tanto necesita una alta barrera a la transmisión de agua y además tiene una mínima conservación de grasa vegetal. Debido a esto, para su envasado se debe utilizar diferentes tipos de plásticos, que protege al producto adecuadamente contra el vapor de agua, oxígeno, luz, humedad, etc. (Universidad Nacional Federico Villareal, 2009)

Según las necesidades del producto se ha elegido utilizar bolsas FLOW PACK que son, tereftalato de polietileno (PET) mezclado con una capa más de aluminio y una capa de polietileno (PE). El mismo que es usado en café instantáneo, leche en polvo entre otros. Tiene alta protección a los gases y a la humedad, resiste la manipulación y tiene excelente presentación, es ideal para producto higroscópicos, con inyección de nitrógeno envasado por el proceso de vacío y para productos altamente sensibles a la luz, en caso de que la vida de anaquel del producto sea mayor a 12 meses.

El café al ser un producto que depende mucho de la cantidad de oxígeno con la que entre en contacto, para mantener sus propiedades, necesita que su empaque incluya una válvula desgasificadora, la cual permite la salida del dióxido de carbono y no permite la entrada del oxígeno al interior del empaque, protegiendo las características y calidad del producto.

La empresa a la cual se le comprará el papel impreso y listo para solo envasar el producto con la combinación necesaria para conservar de manera correcta el producto es Alitecno S.A ubicada en la Av. Galo Plaza Lasso 46-51 y de las Retamas.

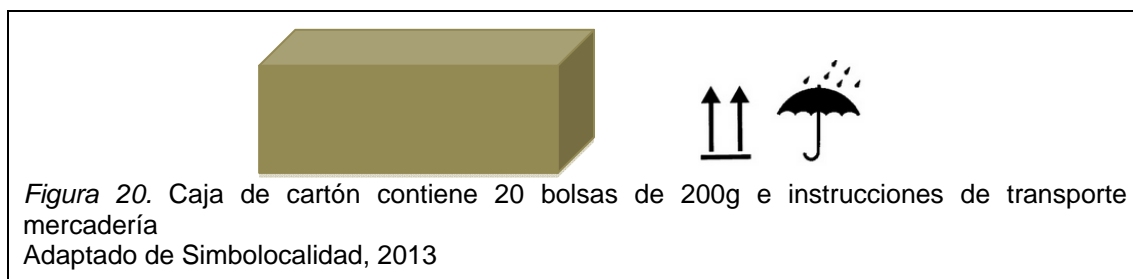
Las dimensiones

El empaque contendrá 200g de café tostado y molido, listo para ser preparado, su presentación será de café soluble.

Embalaje

El empaque del producto se lo realizará en cajas de cartón, en las que caben 20 bolsas de café de 200g.

Las medidas de las cajas serán de 65 cm de largo, 30cm de ancho 25 cm de alto.



Es importante tener en cuenta que al exportar un producto se tiene que tener sumo cuidado en, primero mantener el buen estado del producto, y segundo

cada caja tiene una capacidad máxima de 20 bolsas. Esto debido a que si la caja es llenada con más o menos, de la cantidad específica el producto no se encontrará en buen estado como cuando salió de la fábrica.

Las cajas se apilarán en plataformas de madera, también llamados PALETS el cual está destinado a soportar cargas fuertes además de proteger el producto de una posible humedad del suelo. Las instrucciones de cuidado para la caja serán que debe ir parada y protección contra la lluvia.



Figura 21. ejemplo palet
Adaptado de Google imágenes 2013

Etiquetado

营养成分 (每200千克内容) NUTRITION FACTS (Every content of 200gs)	
阿拉比卡咖啡 Arabian Coffe	100%
卡路里 Calorie	33 大卡/Kcal.
总部 Total Portions	20二十
碳水化合物 Carbohydrate	5千克/ gr.
蛋白质 Protein	1千克/ gr.
饱和脂肪 Saturated Fats	0 千克/gr.
单不饱和脂肪酸 Mono unsaturated fatty acids	0千克/ gr.
多不饱和脂肪酸 Poly unsaturated fatty acids	0千克/ gr.
钙 Calcium	2,84千克/mg.
锌 Sodium	1千克/ mg.
叶酸 Folicacid	0,80千克 / μg

Figura 22. Información Nutricional

4.4.3 Producto Aumentado

Se brindará servicio post venta para crear la participación activa de los consumidores, tanto finales como de los intermediarios, para de esta manera saber la aceptación del producto, cómo este llega a sus manos y las sugerencias que ellos presentan para la mejora constante del producto.

En futuro se pretenderá invitar a socios chinos a talleres de catación, llevados a cabo en Ecuador para que los interesados puedan aprender más de la calidad del café y así afianzar relaciones comerciales.

4.4.4 Clasificación del Producto

Imperial Coffee se considera un producto de consumo adquirido por el usuario, y a su vez forma parte de la subclasificación: productos de compra, que son aquellos que se obtienen con menos frecuencia y se diferencian por su precio, calidad y conveniencia, para elegir estos productos los consumidores prefieren gastar más tiempo y esfuerzo en recolectar información y hacer comparaciones, que simultáneamente son distribuidos en escasas tiendas.

4.4.5 Ciclo de Vida del Producto



4.4.5.1 Etapa de Introducción

Se establece como objetivo dar a conocer de la existencia de un producto importado de alta calidad con una marca de prestigio para crear un deseo aspiracional de consumo.

Como estrategia se ha considerado comercializar el producto con un precio sobre el promedio de café gourmet ofrecido en el mercado chino.

Se lanzará el producto acompañado de descuentos porcentuales dependiendo de la cantidad de compra de producto.

4.4.5.2 Etapa de Crecimiento

Se establece como objetivo potencializar al máximo la participación de la marca en el mercado objetivo.

Se considera la estrategia de búsqueda de nuevas relaciones comerciales con compradores chinos de diferentes ciudades. Para lo cual se invertirá en la participación en ferias y misiones comerciales.

4.4.5.3 Etapa de Madurez

Se establece como objetivo mantener sus utilidades al máximo una vez que se haya logrado posicionar la marca.

Para esta etapa se propone como estrategia modificar el mercado, buscando nuevos segmento para vender la marca.

Sin descuidar la promoción para nuestros clientes vigentes, se destinará un nuevo impulso de marketing en promoción y distribución dedicada a atraer al segmento ejecutivo para el consumo de nuestra marca en oficinas, de esta

manera ampliaremos nuestro mercado y tendremos una nueva oportunidad de crecimiento.

4.4.5.4 Etapa de Declive

Se establece como objetivo desacelerar el declive del producto.

Para esta etapa la estrategia propuesta es mantener la marca sin cambios aprovechando el posicionamiento adquirido hasta que llegue a su punto más bajo hasta liquidar la empresa. Se considerará reducir costos a su nivel mínimo en equipo, mantenimiento, publicidad y marketing.

4.5 POLÍTICA DE PRECIOS

La fijación de precios tiene que ver no solo con el valor monetario que el producto adquiere, sino también el tiempo y el esfuerzo al desarrollarlo, y sobretodo el valor percibido por el cliente objetivo. Es por eso que para la determinación del mismo es importante primero fijar las metas a alcanzar para luego establecer los factores que influyen en la determinación y finalizar planteando una estrategia a seguir.

4.5.1 Objetivos de la Empresa

Los objetivos que la política de precios que la empresa determino son:

- Lograr una penetración efectiva de mercado, mediante el ingreso de un producto exclusivo que refleje calidad y prestigio hacia el consumidor final.
- Alcanzar un crecimiento en la participación de mercado anual del 20% generando mayor rentabilidad.

- Establecer una curva de aprendizaje y experiencia efectiva que nos ayude a responder a las necesidades cambiantes de la demanda y nos brinde la capacidad de producción adecuada.

4.5.2 Factores que influyen en la Fijación de Precios

Para la fijación de precios del producto se necesita analizar los siguientes factores:

Demanda: El segmento al que la empresa se dirigirá como consumidor final, son empresarios chinos de nivel socioeconómico medio alto con un PIB Per Cápita en promedio de 16.000 USD, el cual representa poder adquisitivo superior al de la media que se encuentra aproximadamente en 5.445 USD. Interesados en copiar estilos de vida occidental, dispuestos a consumir productos que les ayuden a cumplir sus deseos de superioridad y prestigio. (BBVA, 2013, pp.4-6)

Los proveedores: La empresa trabajará directamente con la Federación de Cafetaleros Ecológicos de Sur del Ecuador FAPECAFES, logrando manejar costos especiales. Los beneficios son mutuos puesto que se promocionara la asociación y al mismo tiempo se obtendrá materia prima que cumple con los requerimientos solicitados por **ExporCoffee**.

A su vez de manera indirecta se trabajará con varias las asociaciones que se encuentran en la provincia de Loja, el objetivo de la empresa es diversificar su cadena de abastecimiento manteniendo el contacto con productores directos que proveen de Café a FAPECAFES. De los principales productores de la zona tenemos:

APECAP (Asociación de Productores Ecológicos de Café de altura de Palanda)

ACRIM (Asociación Cafetalera Cuenca del rio Mayo)

Diferentes productores de estos sectores como Fundochamba, Quilanga y Changaimina.

Los Intermediarios: La empresa al trabajar con un intermediario directo, el bróker, está añadiendo un costo extra a su producto final. Sin embargo, el precio que la misma ponga al producto será únicamente hasta que llegue a poder del intermediario, el cual se encargara de la distribución e incrementará el precio de acuerdo a su conveniencia para que el mismo llegue al consumidor final.

Competencia y mercado: Diferentes estudios mundiales reflejan que el mercado del café en China tiene un crecimiento acumulado del 18% a partir del año 2007, gracias a su apertura comercial al formar parte de la OMC en el año 2001 y disminuir notoriamente las barreras al intercambio comercial internacional, reflejando una proyección de hasta el 75% en el año 2017. (Marketing Directo, 2012)

El mercado del café en China hace algunos años era aborrecido por sus habitantes, en donde la cultura milenaria promulgaba el té como bebida principal, tradición imposible de quebrantar. Sin embargo las nuevas tendencias occidentales que se han generado en el país ayudo a que grandes marcas como Starbuks y Nestle empiecen a colonizar el mercado con sus productos, ubicando sus cadenas y productos en cada vez más ciudades de China. (Marketing Directo, 2012)

La elasticidad de la demanda: Es esencial considerar el bajo nivel de sensibilidad que tiene el mercado objetivo con respecto al cambio de precios del producto que se quiere ofrecer. Pues la inteligencia de mercados nos demostró que al ser un mercado sensible a los cambios en las tendencias occidentales, y que está dispuesto a pagar lo que sea por un producto que satisfaga esa necesidad de pertenecer a ese status quo. Es por eso que se puede considerar como una demanda inelástica.

Costo del producto: Los costos del producto se pueden observar en la Tabla 21.

Tabla 21. Estructura de Costo del Producto

Estructura de Costos Unitarios	
Detalle	Coste
Café Molido	\$ 1,921
Papel DoyPack Prefabricado para moldear	\$ 0,250
Servicios Básicos	\$ 0,384
Cartón de empaque Prefabricado para moldear	\$ 0,016
Costo de Transporte	\$ 3,278
Bolsa Café 200g	\$ 5,85

4.5.3 Estrategia de Precios

Se ha determinado usar una fijación de precios basada en el valor del producto, la cual establece un precio con base en las percepciones de valor del comprador en vez de basarse en los costos del vendedor. (Armstrong & Kotler, 2008, p.302)

El proceso que la empresa realizó en primera instancia fue identificar lo que el consumidor final quiere y necesita a través de la inteligencia de mercado, para de esta manera fijar un precio que sea congruente con el valor con el que se quiere llegar al mismo.

El cliente al recibir el producto estará consciente de que el precio superior que pagó por un producto de mejor calidad es compensando con la diferenciación y prestigio de la marca y no con productos convencionales.

4.5.4 Estructura de Precios

La inteligencia de mercado demuestra que la demanda en China está dispuesta a pagar precios altos a cambio de productos que satisfagan el deseo de mejorar el estilo de vida, una experiencia occidentalizada y sobre todo aquellos que presenten calidad.

La oferta en el mercado de café en China, como Starbucks vende un café con leche en 4,20 USD es decir 27 Yuanes, y piensa elevar estas cifras para los próximos años. (RED LUXURY, 2012, p.4)

Sin embargo, como la empresa quiere ofrecer su producto tiene que ser comparada con café importado en la misma presentación, y que sea comprado con precio FOB. Café colombiano importa a China con un precio de \$10,00 USD a los distribuidores (Ver anexo 2).

Es por eso que se ha determinado establecer el precio de 62 Yuanes que equivalen a \$ 10USD la bolsa de café soluble de 200g netos que rinde aproximadamente 20 tazas. Como base se recalcará su calidad en cuanto a aroma y sabor serán los factores diferenciadores al momento de exportarlo.

Es importante recalcar que este precio llegará al cliente (bróker) el cual determinará su ganancia de acuerdo a su conveniencia.

4.6 TÁCTICA DE VENTAS

Al ser un producto que llevará mayor esfuerzo en elección de compra y comparación de marcas y calidad.

Se manejará una estrategia de comercio al por mayor, es decir se venderá a comerciantes mayoristas (brokers), estos a su vez podrán revender nuestra marca ya que se tiene conciencia de no confundir la marca **Imperial Coffee**, con marcas de distribución masiva, pues una de la debilidades de la empresa es no poder producir altas cantidades en bajo precio.

El mayorista podrá ayudar a la empresa a llegar a nuevos clientes, podrá ofrecer una entrega más rápida a compradores inmediatos y podrá asesorar a la empresa sobre la competencia y tendencias del mercado.

Para llegar a los clientes, entendiéndose por mayoristas, se contará con un servicio de venta personal por medio de ejecutivos de ventas que brinden la determinación de la ventaja de calidad que posee el café que brinda la empresa con manejo y seguimiento de ventas que produzcan un alto nivel de recompra y dominio de satisfacción del cliente.

Por su parte el cliente será un sub-distribuidor en el mercado chino quien a su vez, colocará la marca **Imperial Coffee** en supermercados pequeños, cafeterías locales en los principales centros urbanos de esta manera iremos logrando un posicionamiento hasta poder ofrecer el producto y su marca en cadenas grandes de supermercado y tiendas de abasto.

Como cliente principal, la empresa trabajará con:

- Sarah Qu Yao Ma,
Sarah.j.ma@sina.cn

Persona natural que realiza negocios de compra y venta de productos en China.

Los contactos sugeridos a los que la empresa se dirige directamente en el mercado chino son:

- BEIJIN REGULAR COFFE AND FOODS CO. LT.
- GOODWELL CHINA MARKETING SERVICE CO. LT. (Pro Ecuador, 2011)

4.7 POLÍTICAS DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS

La diferenciación de calidad es la estrategia principal definida por **ExporCoffee** entendiéndose por esta, no solo la prestación de un producto sino más bien una experiencia valor que satisfaga la necesidad del consumidor de clase media de elegir un café superior al de la competencia.

Se trabajará en ajustes de las especificaciones prometidas para que el producto no falle a las expectativas del mercado objetivo. Así mismo, que los colaboradores tengan siempre una actitud abierta a sugerencias, carácter crítico y amable, con una capacidad de respuesta superior a las expectativas de los clientes.

También, es muy importante la añadidura de nuevas características que realcen la calidad y sensación de la marca **Imperial Coffee**, por lo que se lograrán esfuerzos en investigaciones continuas de mejoramiento del aspecto externo del producto y prestigio de una cómoda experiencia compra a través de la empatía con los consumidores para ganar su confianza.

4.7.1 Política de Reclamo

El cliente tiene 48 horas a partir de la fecha de entrega del pedido (en puerto), para reportar una devolución de unidades por falla en calidad del producto.

Debe ser reportado por escrito, vía mail con fotografías de sustento.

Todo reclamo deberá estar acompañado de una copia de la factura original y del Formulario de Autorización de Reclamo Mercadería debidamente lleno (Ver anexo 3).

Una vez verificada la responsabilidad de **ExporCoffee**, se procederá a realizar una nota de crédito por el valor de la compra hecha, para compras futuras. En ningún caso se podrá devolver montos de dinero efectivo.

4.8 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

La mezcla de promoción que la empresa pretende utilizar consiste en un conjunto de herramientas específicas que tienen como objetivo principal persuadir de forma positiva al mercado objetivo a que consuma el producto que

se le va a ofrecer. La cual es una combinación de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y ventas personales.

4.8.1 Publicidad

La empresa ha decidido dirigir su publicidad principalmente hacia su cliente, con el fin de que este a su vez pueda llegar con un mensaje claro de lo que ofrece el producto. Para esto se diseñó un plan de comunicación vía internet de muy bajo costo que inicia con reuniones vía SKYPE las cuales permitirán comunicar el beneficio del producto de una forma un poco más directa al comerciante mayorista con el que trabajaremos.

Se plantea crear una página web personalizada, para de esta manera conseguir mejores postores que nos ayuden a integrar más mercados y nos ofrezca mejores beneficios.

4.8.2 Promoción de Ventas

Como estrategia de inserción al mercado la promoción de ventas es una de las tácticas más comunes para incentivar al cliente a la compra del producto.

Para empezar se realizarán promociones dirigidas únicamente a nuestro cliente.

Para el lanzamiento del producto se invertirá en marketing y publicidad en el primer mes lo que se gastaría en tres meses habituales con el fin de dar a conocer el producto.

De la misma manera una vez que podamos llegar a más clientes por medio de nuestra página web, la cual tiene aproximadamente un plazo de un año y medio para conseguir dos clientes fijos más, ofrecer una degustación gratis las personas que compren nuestro producto por Internet.

Por último se ofrecerá promociones adicionales por ser fechas especiales como el aniversario de la empresa o el año nuevo chino a todos aquellos que compren por encima de las 100 bolsas por internet.

4.8.3 Relaciones Públicas

Además de impulsar los productos por internet y por medio del agente comercial en China. La empresa se promocionará principalmente por medio de Ferias Internacionales de Alimentos realizadas en China y Asia principalmente, para impulsar el producto como un café de gran valor agregado, destacado por su calidad y se destaque como un bien aspiracional en la clase media China.

Para participar en estas ferias se planea se parte de la Ruta PROECUADOR la que nos permitirá llegar a ferias a través de participar con el pabellón país es importante mencionar que es PROECUADOR quien corre con el gasto del stand y su promoción como Ecuador. Mientras que la empresa correrá con los demás gastos como traslado, envío de muestras material BTL entre otros.

También se realizarán alianzas estratégicas por medio de la Cámara de Comercio Ecuatoriano China quienes dirigirán las misiones comerciales a realizarse por su experiencia y conocimiento del mercado.

Para estas misiones y ferias comerciales la empresa destinara un monto específico de \$ 24.300USD anuales que cubrirán con este gato. Se estima visitar una feria internacional y una nacional. Los viajes se manejaran mediante misiones comerciales expedidas por medio de la cámara de comercio Chino-Ecuatoriana. (Ver anexo 4)

Principales Ferias y eventos para el sector son:

- CICIE Beijing International Coffee Expo 2011 And China Tea Culture Expo CICIE 2011 Locación: Beijing China (No. 1 JianGuo Men Wai Avenue Beijing).



- COFFEE SHOW (Seoul) Cafe Show-[2010] Venue: COEX Korea Exhibition Center, Seoul, Korea Industry Focus: Food & Beverage.



- SALÓN INTERNACIONAL DE LA ALIMENTACIÓN Y BEBIDAS (SIAL) en Shanghai



- Expo- China Feria a realizarse en Ecuador realizada con el fin de atraer a inversores chinos y asiáticos para analizar la oferta de productos latinoamericanos. Realizada por la cámara ecuatoriano-china.



4.8.4 Ventas Personales

Se trabajará con una táctica de ventas personalizada, que permita la generación y seguimiento de todo tipo de relación comercial con el cliente.

Para lograr contar con un personal activo de ventas, que presente resultados positivos continuamente. Se realizará un programa de retribuciones que beneficien a quienes cumplan con la meta fijada, para lo cual se destinará el 5% de ventas anuales como sustento. Esto genera un costo extra que a largo plazo se convertirá en beneficio para el crecimiento de la empresa.

4.8.5 Estrategia de la Mezcla de Promoción

La empresa ha determinado manejar una *estrategia push*, que implica la integración del conjunto de acciones de comunicación de marketing dirigida a los intermediarios. De esta manera comunicará y motivará a los intermediarios para que pongan a disposición de los consumidores finales **Imperial Coffee**. (Best, 2007, p.322)

4.9 DISTRIBUCIÓN

Se contará con una selecta distribución en pocos lugares por área de mercado establecida. En este caso son las ciudades costeras en las que se desarrolla más un alto nivel de vida occidentalizado en el que se pueden destacar tres ciudades importantes Shanghái, Beijín y Hong Kong.

Así como, es necesario especificar nuestros potenciales clientes indirectos, los cuales podrían comprar nuestra marca al mayorista para ofrecerlo al consumidor final:

- Lotus (supermercado de marca)
- Jusco (supermercado de marca)
- PacificCoffe (cadena de cafeterías local ubicada en Hong Kong, Shangai y Beijin)
- UBC Coffee (cadena presente en ciudades comerciales importantes)
- Café SPR (cadena presente en ciudades comerciales importantes). (Allen, 2011)

Por otro lado, también se ha considerado llegar a nuevos clientes y consumidor por medio de una venta directa en la página de internet que tendrá la empresa, estableciendo cantidades pequeñas y su entrega mediante couriers.

El canal de distribución que se ha decidido usar para la introducción del producto al mercado chino es el canal de distribución convencional el cual consiste en productores, mayoristas y detallistas independientes, cada uno de los cuales es una compañía individual que trata de maximizar la utilidad. (Armstrong & Kotler, 2008, p.328)

Canal de distribución convencional



5 CAPÍTULO V: PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

5.1 INTRODUCCIÓN

En el siguiente capítulo, se analizará a fondo las diferentes actividades operativas necesarias, que la empresa desarrollará, desde la obtención de la materia prima, el empaclado y la comercialización del café lojano como producto final.

5.2 ESTRATEGIA DE OPERACIONES

Para la comercialización del café lojano, buscando mejorar su cadena de valor, la empresa se enfocará en los siguientes puntos:

- Control de calidad de la materia prima directamente con el proveedor en lo que se refiere a tiempo y estado.
- Mejorar continuamente los procesos de producción mediante un estricto control de calidad en cada proceso.
- Capacitar al personal cada cuatro meses, estas operaciones se basarán tanto en la operación de la empresa como en el cambiante mercado destino.
- Mejoramiento continuo de la maquinaria y tecnología de la empresa.

Para lograr lo que se plantea, la empresa desarrollará una estrategia de integración hacia atrás, estableciendo una alianza con los productores de café, considerados como proveedores. Brindándoles la oportunidad de desarrollar tecnologías que beneficien tanto a la empresa como a ellos mismo, y como resultado lograr una minimización de costos.

5.3 CICLO DE OPERACIONES

La transformación del café hacia el producto final, consta de tres fases principales, que son: recepción de la materia prima, empaque y exportación del café.

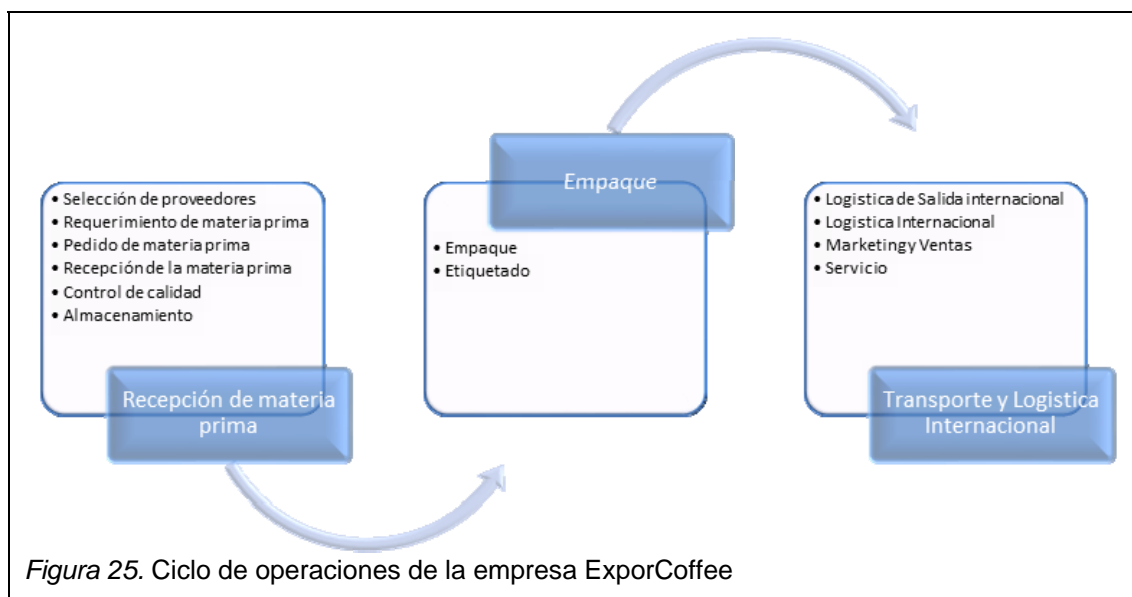


Figura 25. Ciclo de operaciones de la empresa ExporCoffee

5.3.1 Recepción de Materia Prima

5.3.1.1 Selección de Proveedores

La empresa decidió trabajar con la **FEDERACIÓN REGIONAL DE ASOCIACIONES DE PEQUEÑOS CAFETALEROS ECOLÓGICOS DEL SUR DEL ECUADOR**, FAPECAFES, ubicados en la ciudad de Loja. La Federación Sur está conformada por cuatro Asociaciones de Pequeños Cafetalero de la región sur del Ecuador: PROCAP, APECAM, PROCAFEQ y APECAP.(FAPECAFES, 2011)

FAPECAFES desarrolló en el Sur del Ecuador la comercialización de cafés “especiales”, orgánicos con sello de Comercio Justo garantizando así, la calidad de vida del productor y de su producto. Desde el 2002, FAPECAFES cuenta con la certificación orgánica BCS y Flocert (Garantía de FAIRTRADE).

También cuenta con:

- 7 Asociaciones aproximadamente
- 1650 fincas con certificación orgánica.
- 300 fincas en proceso de certificación.
- 1,5 Ha por socio promedio. (FAPECAFES, 2011)

FAPECAFES funciona como centro de acopio de materia prima para todas las asociaciones con las que trabaja. La materia prima se recibe en grano, o como se conoce en el mercado cafetalero, en verde. De esta manera la procesan, para obtener materia prima ya procesada lista para su comercialización.

5.3.1.2 Requerimiento de Materia Prima

En esta etapa del proceso de operaciones, se selecciona y se adquiere la materia prima principal (café arábigo). Para su empaque y comercialización como producto terminado.

5.3.1.3 Pedido de Materia Prima

Se emite una orden de compra en la que se especifica las características principales del café, la fecha de entrega máxima y el lugar exacto de entrega, la cantidad y el tipo de café solicitado.

Número de Orden	<input type="text"/>
Fecha de Emisión	<input type="text"/>
Fecha de Entrega	<input type="text"/>
Proveedor	<input type="text"/>

No.	Código	Producto	Descripción	Precio Unitario	Cantidad	Precio Total
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

Subtotal	
IVA	
Total	

Figura 26. Formato de orden de pedido de la empresa ExporCoffee

5.3.1.4 Recepción de la Materia Prima

La empresa adquirirá café 100% arábigo de origen lojano, fermentado con agua de Vilcabamba, tostado y molido. El proceso de tueste es realizado por el proveedor mediante la exposición del café pergamino al calor, un estimado de 110 grados centígrados, para que de esta manera guarde su textura y aroma. Además de esto el café es introducido en moladoras y transformado en polvo, conservando el sabor óptimo del grano tostado. Lo ideal es que el proceso de muele no esté por encima de los 50 grados centígrados, para de esta manera no tener pérdida de aroma. Es importante conseguir una densidad uniforme que favorezca el embazado automático.

5.3.1.5 Almacenamiento

Existen ciertos factores que se deben controlar al momento de almacenar el café, para asegurar una larga vida y buen sabor del producto. La humedad, la luz y la ventilación son los factores más importantes a considerar.

- El contenido de humedad debe ser estrictamente controlado, tanto en paredes, suelo como en el techo. No se colocaran drenajes de agua y se realizaran inspecciones regulares a goteras.

- Se aprovechara la luz natural indirecta mediante la instalación del techo apropiado, para evitar la humedad, manteniendo una temperatura adecuada.
- La ventilación del aire es indispensable, en vista a que el café esta propenso a absorber olores de cualquier otro producto de aroma fuerte, como productos químicos, gasolina, jabón, insecticidas, etc.
- De la misma manera, la ventilación tiene que ser la adecuada para evitar accidentes de trabajo como mareos o cansancio excesivo ocasionado por el fuerte olor del café.

Considerando que el café molido y tostado no puede ser almacenado por más de unos cuantos días. La empresa lo empacará inmediatamente, para de esta manera conservarlo en estado de producto final y otorgarle larga duración.

5.3.2 Empaque

Como se explico previamente, debido a que el café presenta propiedades absorbentes, se lo empacará al vacío con inyección de nitrógeno, con el fin de evitar contaminaciones con fragancias externas, además se deberá tomar en cuenta un tiempo de desgasificación del café antes de ser envasado para así poder conservar de mejor manera el aroma propio del café y también para que la vida de anaquel del producto sea mayor.

5.3.3 Exportación, Venta Directa

5.3.3.1 Logística de Salida Internacional

Transporte y Logística

Se exportará en cajas de cartón de 20 unidades, con un peso total de 4,27Kg cada una. Las bolsas de café serán cuidadosamente empacadas de forma

vertical para evitar cualquier daño posterior. El café deberá ser transportado en un contenedor seco, la compañía naviera deberá asegurarse de que dicho contenedor no tenga huecos, esté limpio y no tenga ningún olor extraño. Se deberá proteger el café de la condensación de calor del contenedor con cartón. Además es importante que en las instrucciones de embarque se detalle que no sea un contenedor inferior, pues el café resulta ser un producto que requiere de mucho cuidado.

5.3.3.2 Logística Internacional

Dependiendo de la urgencia del caso se transportará la mercadería por vía aérea o marítima mediante un consolidando la carga.

Pero en general se ingresará al mercado de China por vía marítima a través del puerto de la ciudad de Shanghái, uno de los puertos comerciales más importantes en el país a exportar y en el mundo.

Los cláusulas de negociación se los realizará en términos FOB (Free On Board) Ver anexo 5 y el pago se pactará mediante carta de crédito irrevocable. Ver anexo 6.

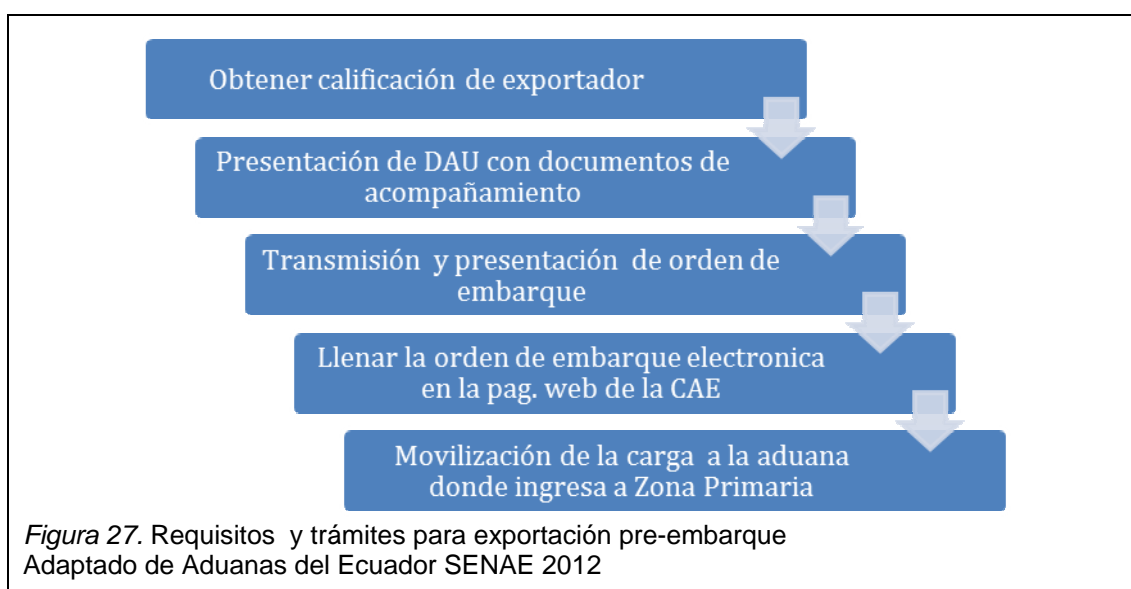
La carta de crédito es un documento mediante el cual el banco se compromete directamente o mediante un banco corresponsal a pagar a un beneficiario hasta una suma de dinero determinada, el pago es independiente del contrato que dio origen a la relación entre las partes negociantes, es decir, el comúnmente llamado contrato de compra-venta internacional.

Carta Irrevocable: es una carta de crédito irrevocable requiere el consentimiento del banco emisor, del beneficiario o exportador y el solicitante para rendir cualquier modificación o cancelación de los términos originales. Es la más frecuente de uso ya que asegura siempre el pago además de que no puede revocarse unilateralmente pues debe contar con la conformidad de todas las partes involucradas.

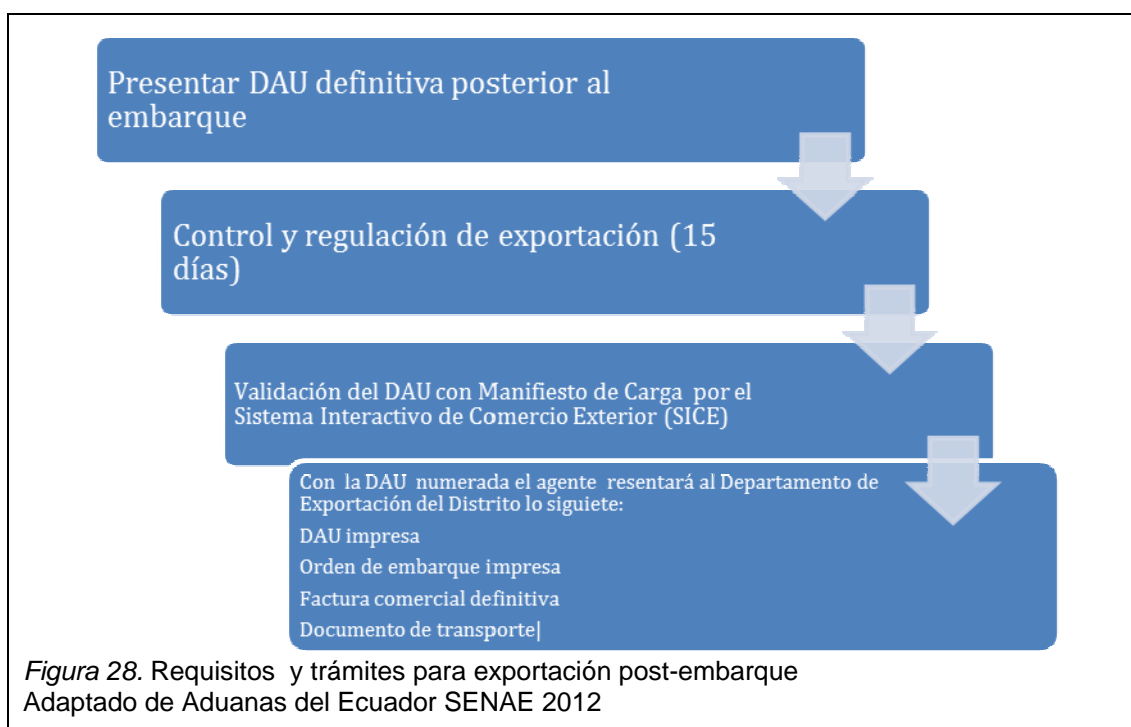
El tiempo estimado de tránsito de Guayaquil a Shanghái es de 45 días. Dicho puerto, al ser uno de los más grandes de China, posee conexiones con servicio de transporte multimodales conecto a otras ciudades por carreteras y trenes que por su movimiento resultarán ser un punto conveniente para nuestro cliente.

Los tramites y requisitos para exportar son:

Fase de pre-embarque



Fase de post-embarque



Tipo de carga: carga general en cajas de embalaje sobre pallets.

5.3.3.3 Marketing y Ventas

Las ventas en el exterior directamente al cliente (Distribución en el exterior) serán realizadas por el equipo de ventas, conformado por el Jefe de Compras y Ventas y el Asistente de Comercialización. Los mismos darán seguimiento a las órdenes de compras y las diferentes circunstancias que se presenten en el proceso de venta.

Los pedidos serán cotizados y ya con la proforma aceptada se realizará la facturación para proceder con el despacho de los mismos. El tiempo válido de una proforma será de 15 días. Pasado este tiempo si no hay una confirmación del cliente se procederá con su cancelación.

Internet y Ferias Internacionales

Resulta que al comercializar el producto mediante un distribuidor en el país destino, la empresa tiene muy poco contacto con el consumidor final, es por eso que el Internet ayudará reducir distancias con el cliente y el consumidor, proporcionando, mediante redes sociales y página web toda la información sobre la empresa y el producto, estrechando lazos con los mismos.

De la misma manera el producto se promocionará en diferentes Ferias Nacionales e Internacionales, dentro del país destino como en mercados aledaños, para de esta manera instituir nuevos contactos y conocer a potenciales clientes. Se planea visitar al menos una Feria Nacional y una Feria internacional anualmente.

5.3.3.4 Servicio

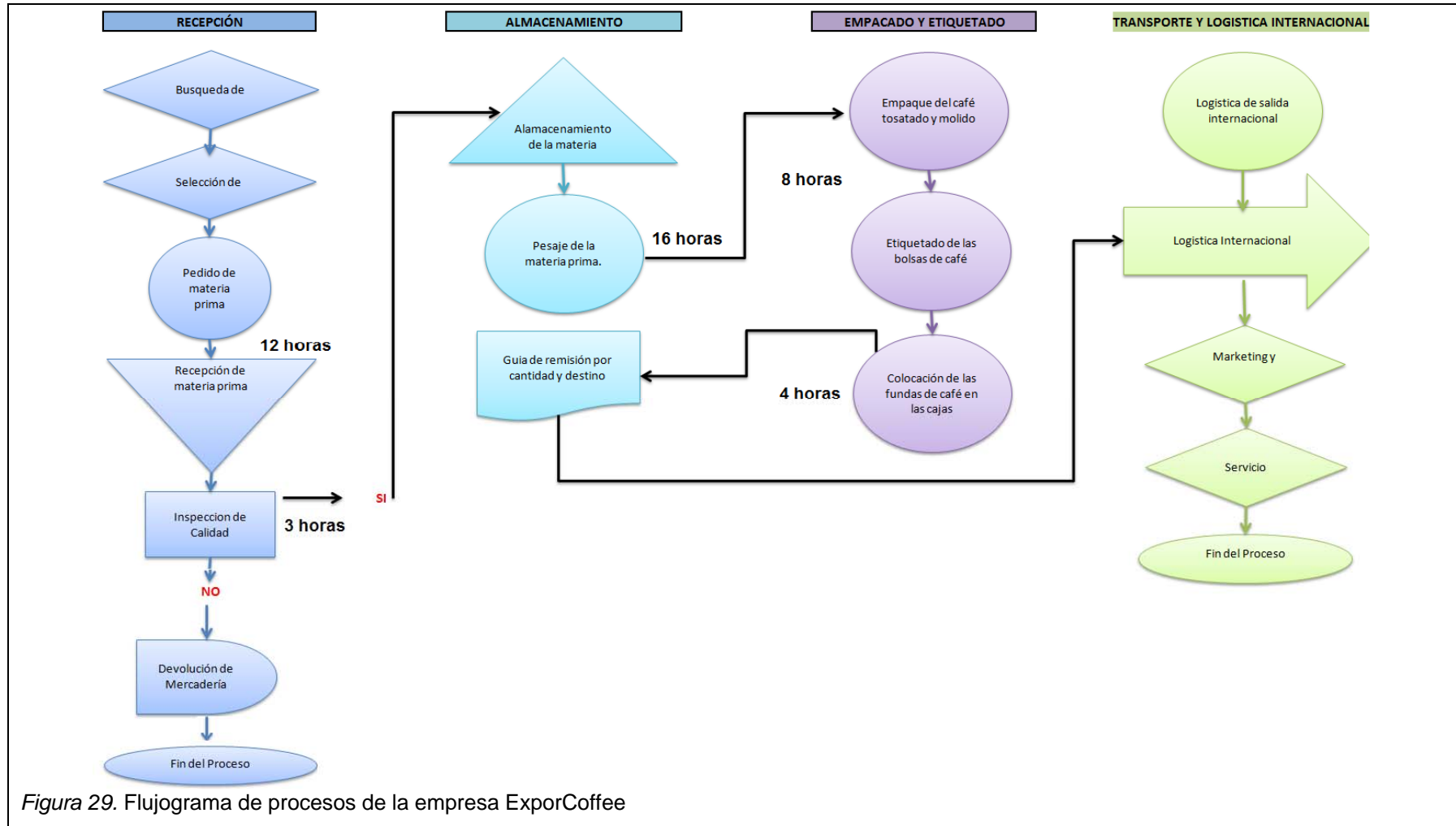
Atención al cliente (Distribuidor)

Con el distribuidor la atención al cliente se realizará vía telefónica y por medio del internet. De la misma manera se planea realizar visitas a los clientes para verificar el manejo de la marca e investigar las necesidades cambiantes del mercado y poder mejorar el servicio y el producto. Las visitas se realizarán cuando se realice el viaje a Ferias, para de esta manera minimizar el gasto.

Atención al consumidor final

La empresa utilizará la página web propia, por la cual prestará atención a cualquier inquietud o sugerencia por parte de los consumidores, dando respuestas oportunas con la información que sea necesaria.

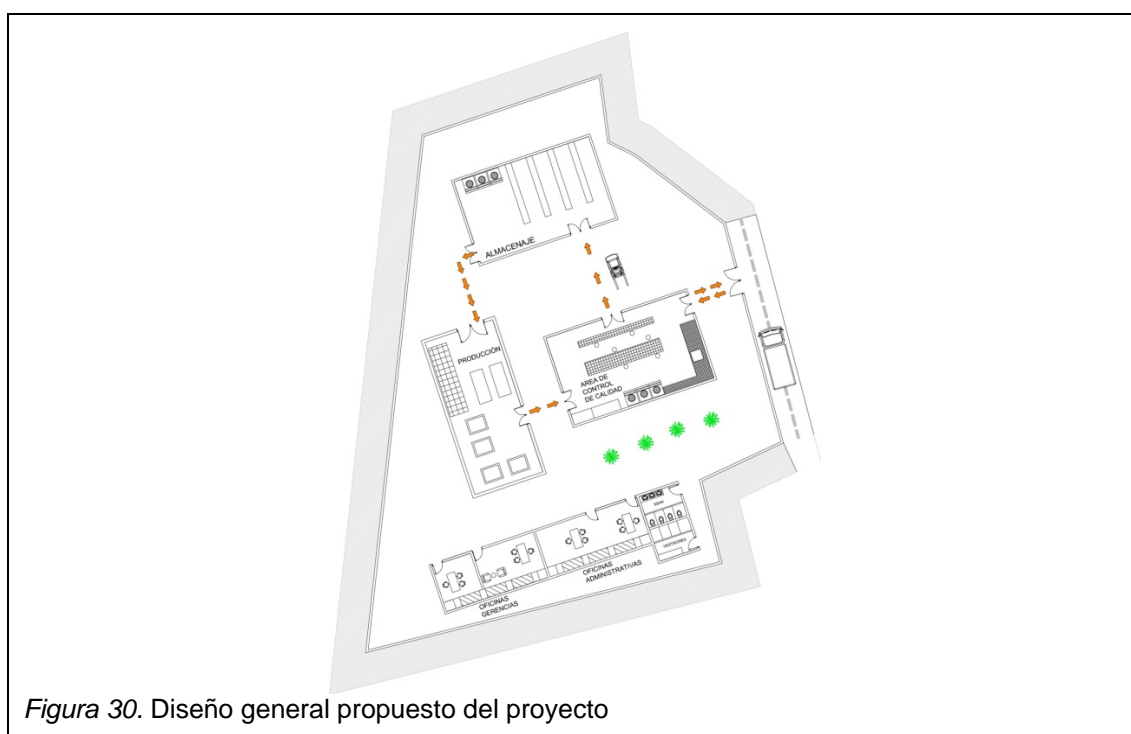
5.4 FLUJOGRAMA DE PROCESOS



5.5 INSTALACIONES Y MEJORAS

Se arrendará una oficina y galpón ubicada a 40 minutos de la ciudad de Quito en el Valle de los Chillos sector San José, cuenta con una construcción de 400m², la misma que posee el tamaño suficiente para la adecuación del galpón, en donde se manejará todo el centro de acopio, producción y comercialización del café, además de las oficinas administrativas.

Se ha decidido colocar la empresa en ese sector debido a la cercanía con las ciudades que formaran parte del proceso de producción y distribución.





5.6 CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIO

La capacidad de producción máxima que se tiene mensual es de 2.400 bolsas de café de 200g equivalentes a 120 cajas teniendo en cuenta que equivale a un peso de 512Kg.

Para mejorar el rendimiento de la capacidad máxima de producción. Se realizarán capacitaciones al personal, que ayuden a mejorar la curva de aprendizaje y de esta manera poder incrementar la producción a lo proyectado en los siguientes años. De la misma manera, existirá un plan de mantenimiento de maquinaria anual, que permitirá mantener cada una de las mismas en buen estado y funcionamiento.

Para aumentar la productividad en el tercer año, es necesario expandir la planta de producción en cuanto a maquinaria se refiere, es por eso que la empresa a decidido reinvertir el 35% de lo invertido inicialmente, para cubrir la proyección de ventas. Así mismo, en el tercer año se contratara un nuevo operario para cubrir la producción deseada.

5.7 ASPECTOS LEGALES Y REGULATORIOS

La empresa al iniciar sus operaciones necesitará los siguientes documentos legales:

- Adquirir RUC, que le permitirá obtener una identificación frente a la Administración Tributaria a la empresa.
- Licencias con el municipio para el funcionamiento de la fábrica.
- Registro Sanitario otorgado por el Ministerio de Salud.
- Ministerio de Medio Ambiente.
- Registro de Marcas en el IEPI.
- El pago de impuestos como el del Valor Agregado, Impuesto a la Renta e Impuesto Predial son disposiciones legales que la empresa tiene que cumplir.
- Certificado de Origen (ver anexo 6).

5.7.1 Registro de Patente Municipal

Para registrar la patente municipal la institución responsable a la que se tiene que dirigir es el Municipio de Quito, para ello se requiere de los siguientes documentos:

1. Escritura de la construcción de la compañía. (Original y copia)
2. Resolución de la Superintendencia de Compañías. (Original y copia)

3. Cedula de ciudadanía y certificado de votación del representante legal.
(Original y copia)

4. Dirección de funcionamiento.

5.7.2 Higiene

La higiene en el manejo de alimento al igual que la limpieza de la maquinaria e instalaciones es fundamental para ofrecer un producto de alta calidad. La empresa a considerado parámetros para controlar la higiene de la planta de esta manera se destinará una hora diaria antes de acabar la jornada para limpieza de la misma. El personal operativo también juega un papel protagonista en este proceso, para esto se capacitará al personal en el uso adecuado de mandiles, cofias, guantes, mascarillas y sobre todo de la higiene personal. Las manos siempre limpias evitando uso de cremas cosméticas con olores fuertes y perfumes pues estos podrían afectar al aroma del café.

6 CAPÍTULO VI: EQUIPO GERENCIAL

6.1 INTRODUCCIÓN

Para alcanzar el éxito del proyecto se necesita formar un equipo eficiente de trabajo. Por lo tanto, en este capítulo se definirá las responsabilidades, tareas, derechos y obligaciones, que deberán cumplir los diferentes colaboradores de la empresa.

6.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura de la organización, al tratarse de una empresa naciente, buscará la interacción entre todos los miembros de la misma, generando trabajo en equipo y compromiso que determinaran el éxito del negocio.

6.2.1 Organigrama

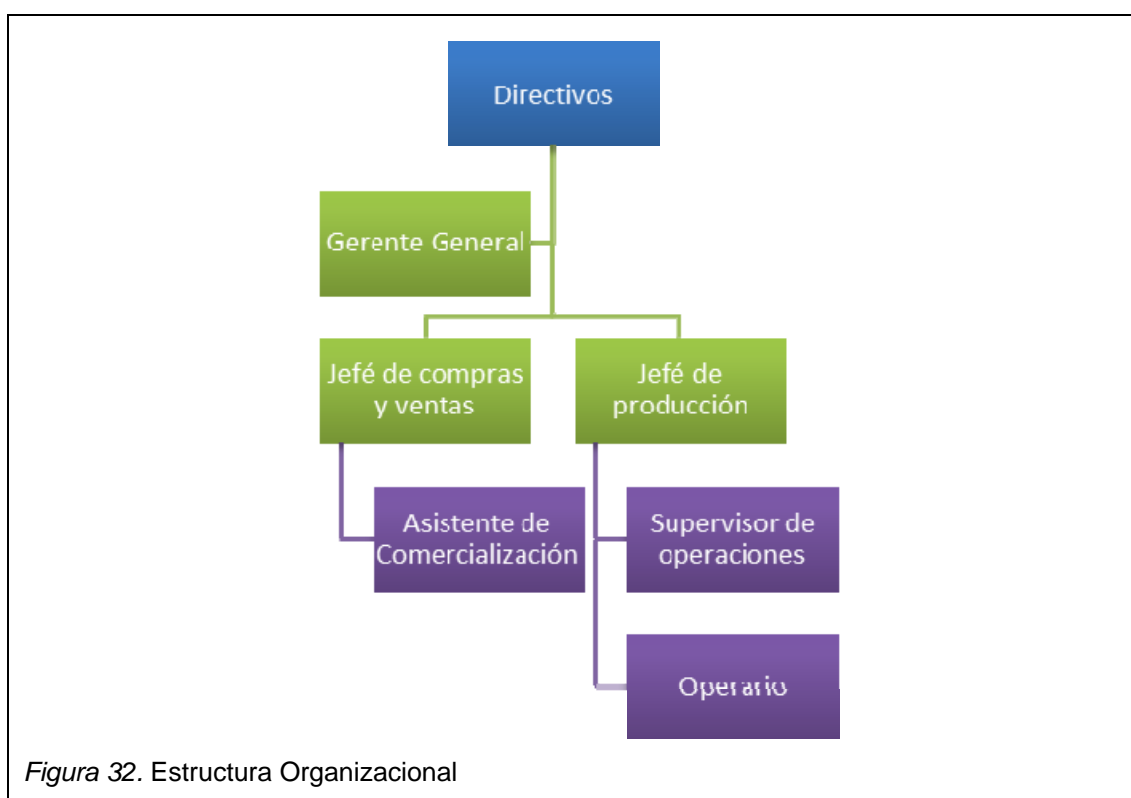


Figura 32. Estructura Organizacional

6.3 PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES

6.3.1 Descripción de Funciones y Equipo de Trabajo

Se ha establecido el perfil de cada uno de los miembros de la organización con respecto a la funcionalidad de cada área requerida. En la siguiente sección se detalla las actividades y perfiles.

Tabla 22. Funciones y responsabilidades por área Jefe de compras

Nombre del cargo	Jefe de compras
Área	Adquisiciones
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar proveedores de café lojano • Analizar las mejores propuestas de proveedores de café. • Buscar proveedores de material para el empaque y etiquetado • Evaluar proformas de compra de insumos para el empaqueo del café • Buscar créditos por parte de los proveedores • Realizar relaciones comerciales con asociaciones productoras de café • Conocer la cadena de cultivo, cosecha y secado del café • Conocer la cadena de valor la calidad de los procesos y la mano de obra de los cafetaleros • Realizar estrategias y planes de desarrollo colectivo entre nuestro negocio y el de nuestros productores • Cumplir con los objetivos de la empresa • Formar alianzas a largo plazo • Cerrar compras con condiciones claras • Supervisar el área de comercialización, ventas y distribución. • Asignar y controlar las tareas de la asistente de comercialización.
Perfil	<p>El perfil ideal de este cargo es un Negociador. Debe tener estudios universitarios de carreras afines a la administración. Debe tener experiencia en manejo de diferentes áreas organizacionales. Tener un nivel medio de manejo de computación. Saber por lo menos un 80% de Idioma inglés escrito y oral. Tener experiencia en manejo de grupos y coordinación de distintas áreas</p>

Tabla 23. Funciones y responsabilidades por área Jefe de producción

Nombre del cargo	Jefe de Producción
<p data-bbox="357 322 421 353">Área</p> <p data-bbox="320 741 458 772">Funciones</p>	<p data-bbox="890 322 1027 353">Producción</p> <ul data-bbox="560 371 1366 1144" style="list-style-type: none"> • Organizar la cadena de recepción y transformación del café • Elaborar el plan de producción con descripción de los pasos a seguir hasta conseguir el producto final • Supervisar que las personas que trabajen en el área de producción cumplan con los estándares de calidad establecidos. • Buscar alianzas con otras empacadoras en casos de producción masiva. • Analizar si los procesos de dichas empacadoras independientes y determinar si cumplen o no con nuestros requerimientos • Crear formas de maximizar la producción con menos recursos empleados • Realizar visitas a los diferentes proveedores, tanto de café como de insumos, para supervisión de calidad. • Realizar muestreos aleatorios de la producción de la planta. • Respetar y cumplir con los objetivos de la empresa
<p data-bbox="357 1279 421 1310">Perfil</p>	<p data-bbox="560 1167 1366 1424">Debe tener un perfil innovador y gestor, tener estudios universitarios en Ingenierías de producción o afines y entender de la producción y empaado de café. Actualizar sus conocimientos continuamente. Debe ser organizado y estricto en la forma de manejar sus tareas, debe ser bueno en materias exactas como matemáticas y la capacidad de manejar un grupo de trabajo.</p>

Tabla 24. Funciones y responsabilidades por área Asistente de Comercialización

Nombre del cargo	Asistente de Comercialización
Área	Comercialización y Ventas
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar ferias y más formas de promoción en China • Analizar las mejores propuestas comerciales en el mercado chino • Buscar oportunidades que ofrece el gobierno para promocionarnos en el exterior • Encontrar distribuidores de nuestro producto en las principales ciudades de China y entender cómo son sus planes de compra y pagos • Realizar promociones por nuestra página web • Captar pedidos y contestar según la disponibilidad de nuestra empresa • Buscar clientes claves en el mercado Chino • Buscar y controlar las acciones de logística con el agente afianza
Perfil	Esta persona debe tener un perfil negociador debe haber estudiado o estar estudiando una carrera relacionada con negocios internacionales debe saber un 60% como mínimo de idioma inglés

Tabla 25. Funciones y responsabilidades por área Supervisor de operaciones

Nombre del cargo	Supervisor de Operaciones
Área	Producción
Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Debe controlar que las máquinas funcionen correctamente • Que la materia prima se encuentre en un estado apropiado lista para ser empacada • Realizar pedidos de insumos • Controlar el número de unidades que se empacan • Determinar las temporadas altas y bajas para compensar el trabajo y tener un stock • Será el responsable de que los documentos de exportación estén listos para cuando el producto esté listo. • Debe manejar los procesos de inspección de calidad junto a su subordinado.
Perfil	Debe estar cursando los últimos años de estudios universitarios en administrador de empresas, Ingeniería de alimentos o de productividad o carreras afines, ser responsable y proactivo.

Tabla 26. Funciones y responsabilidades por área Empacador y etiquetador

Nombre del cargo	Empacador y Etiquetador
<p data-bbox="357 320 421 349">Área</p> <p data-bbox="320 607 458 636">Funciones</p> <p data-bbox="357 909 421 938">Perfil</p>	<p data-bbox="890 320 1027 349">Producción</p> <ul data-bbox="560 371 1362 875" style="list-style-type: none"> • Tener un buen manejo de maquinas de empaque • Seguir el proceso de empaque, y determinar cada paso a seguir y cumplirlo • Etiquetar los productos • Almacenar los productos • Llevar un control del stock • Dar mantenimiento a las máquinas • Realizar trámites o envíos • Ayudar en lo posible al resto de personas en la empresa • Realizar la limpieza una hora antes de su hora de salida de toda el área administrativa y operativa. <p data-bbox="560 891 1362 965">Debe tener un estudio mínimo bachiller, ser responsable y proactivo.</p>

6.4 COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES Y PROPIETARIOS

- Los gerentes y empleados recibirán 15% de utilidades repartidas por cargas familiares.
- Se destino el 2% de las ventas en dólares para retribuciones a los vendedores que cumplan los objetivos. Esto como parte de incentivos monetarios.
- Sueldo más beneficios de ley.
- El sueldo se pagará, el 40% en la primera quincena del mes y 60% a fin de mes, mediante transacción a cuenta bancaria en el Banco del Pacífico.
- En cargos de responsabilidad, no se pagarán horas extraordinarias ni suplementarias.

Para contar con un ambiente adecuado de trabajo se contara con beneficios no monetarios, los cuales constan de capacitaciones permanentes, que permitan a los colaboradores conocer más sobre el mercado objetivo y sus exigencias, y además ayude a mejorar procesos.

6.5 POLÍTICAS DE EMPLEO Y BENEFICIOS

- Los colaboradores de la empresa ingresarán a la misma bajo relación de dependencia amparado en un contrato laboral a prueba inicial de tres meses para posteriormente ser de un año conforme lo dicta el código de trabajo.

Todos los trabajadores contarán con los beneficios que la ley dicta, los mismos que son:

- Sueldo o Salario
- Decimo Tercero
- Decimo Cuarto
- Aporte patronal al IESS
- Fondos de reserva a partir del segundo año
- Vacaciones
- Utilidades 15% trabajadores y por carga familiar

Las políticas de contratación, expuestas por la empresa, que el personal deberá cumplir son:

- No existirá ninguna clase de nepotismo.
- Los trabajadores de la empresa no podrán prestar servicio a otra organización de ninguna clase.

- Con el fin de conservar el ambiente laboral, el personal deberá comprometerse a contemplar las normas y reglamentos de la empresa.
- No se contratará a menores de edad.

6.6 DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES

- Participación de utilidades.
- Tienen derecho y obligación de participar en todas las actividades de toma de decisiones y planes de operación de la empresa.
- Posibilidad de que ocupen un cargo en la empresa.
- La única manera de ceder sus acciones es mediante una autorización de la junta general o de los socios actuales.

6.7 EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS

En sus inicios la empresa **ExporCoffee** necesitará asesorarse con expertos en el mercado chino para de esta manera cumplir con los requisitos exigentes de la demanda. Nos apoyaremos en organismos gubernamentales tales como el Ministerio de Relaciones Exteriores, PROECUADOR, MAGAP, SENA y las Cámaras de Comercio Binacional.

Así mismo, se trabajará con asesorías externas como:

- Agente de Aduanas: encargados de los documentos y logística de exportación.
- Asesores Legales y Tributarios: con el fin de solucionar problemas relacionados con asuntos jurídicos como litigios y declaración de impuestos.

7 CAPÍTULO VII: CRONOGRAMA GENERAL

7.1 INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se detallarán todas las actividades que se deben realizar para poner en marcha el negocio, al igual que los posibles riesgos e imprevistos que se pueden suscitar.

7.2 ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA

Tabla 27. Actividades de la empresa ExporCoffe

ACTIVIDAD	DEPARTAMENTO RESPONSABLE
Buscar Inversionistas	Gerencia General
Constitución de la empresa	Gerencia General
Compra de maquinaria	Gerencia General
Adecuación de la planta y oficinas	Gerencia General
Selección de proveedor de café Lojano	Jefe de Compras
Selección de proveedores de insumos	Jefe de Compras
Contratación y capacitación de personal	Jefe Producción y Jefe de compras
Primeras pruebas del producto en laboratorio	Jefe de Producción
Contacto con distribuidores en el país de destino	Gerencia General y Jefe de compras y ventas
Envío de muestras	Gerencia General y Jefe de compras y ventas
Producción inicial	Jefe de Producción
Trámites para la exportación	Jefe de Compras
Primera exportación para el país destino	Gerencia General y Jefe de Compras
Primer pago de la exportación	Distribuidor

7.3 DIAGRAMA DE GANTT

Las actividades antes puntualizadas, se precisarán de mejor manera estableciendo tiempos de cumplimiento de cada una de ellas, según un diagrama de Gantt.

No	Nombre de la Tarea	Duración	Inicio	Fin
1	Buscar Inversionistas	30	01/10/2013	11/11/2013
2	Constitución de la empresa	60	14/11/2013	13/01/2014
3	Compra de maquinaria	15	25/11/2013	10/12/2013
4	Adecuación de la planta y oficinas	14	10/12/2013	24/12/2013
5	Selección de proveedor de café Lojano	10	01/01/2014	11/01/2014
6	Selección de proveedores de insumos	5	13/01/2014	18/01/2014
7	Contratación y capacitación de personal	7	20/01/2014	27/01/2014
8	Primeras pruebas del producto en laboratorio	14	27/01/2014	10/02/2014
9	Contacto con distribuidores en el país de destino	30	02/12/2013	01/01/2014
10	Envío de muestras	7	12/02/2014	19/02/2014
11	Producción inicial	30	19/02/2014	21/03/2014
12	Trámites para la exportación	7	24/02/2014	03/03/2014
13	Primera exportación para el país destino	3	03/03/2014	06/03/2014
14	Primer pago de la exportación	40	06/03/2014	15/04/2014

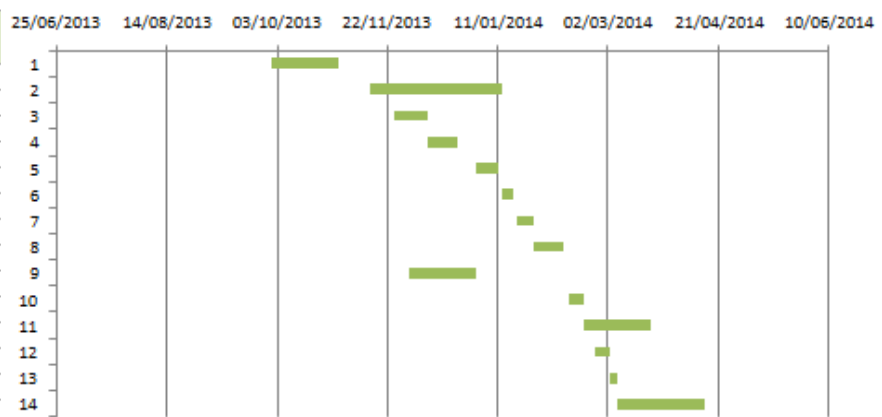


Figura 33. Diagrama de Gantt

7.4 RIESGOS E IMPREVISTOS

Se ha considerado prever ciertos inconvenientes que se pueden suscitar en el transcurso de ejecución de actividades, pues los mismos pueden tomar un mayor tiempo del proyectado.

7.4.1 Conseguir Inversionistas

En caso de no cumplir el plazo establecido, se otorgará extra 5 días laborables adicionales, si a pesar de no lograrlo dentro de este plazo se buscará apoyo en entidades gubernamentales como el Banco Nacional de Fomento o la Corporación Financiera Nacional.

7.4.2 Adecuación de la Planta y Oficinas

Tomando en cuenta la posibilidad de no efectuarse las adecuaciones en las fechas establecidas, se ha previsto extender un plazo no mayor a 3 meses. Por lo mismo se desarrollará un control de actividades diarias.

7.4.3 Retraso en Fecha de Entrega de Materia Prima e Insumos

Por casos fortuitos como retrasos por desastres naturales o retrasos en la falta de cosecha de café, para evitar un desabastecimiento en la planta, se realizará con anticipación, no menor a 3 meses, las órdenes de compra.

7.4.4 Pérdida de Distribuidores en el País de Destino

En caso de pérdida de un distribuidor regular, se contará con un plan de contingencia de envío de muestras a proveedores potenciales ofreciéndoles descuentos adecuados y mayores plazos de pago.

7.4.5 Retraso en la Entrega del Producto Final

Para evitar un retraso por falta de materia prima, la empresa contará con un stock de producto terminado no menor al 20%.

8 CAPÍTULO VIII: RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

8.1 INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se mencionará los diversos supuestos que se tomó en cuenta para el desarrollo del plan de negocios de **ExporCoffe** junto a sus posibles riesgos.

8.2 SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS

- ExporCoffee iniciara sus operaciones con la comercialización de su marca al mercado chino. Debido a la creciente tendencia que existe por el consumo de productos occidentales como el café.
- El consumo de café en China es de 0,07Kg per cápita, un consumo muy bajo en comparación al consumo per cápita de otros países, sin olvidar que la población del país es 1.300 millones de habitantes aproximadamente. Sin embargo la industria se encuentra en una etapa de desarrollo acelerado con un crecimiento del 30% anual.
- El segmento al cual se quiere dirigir la empresa, basándose en la inteligencia de mercados antes realizada, es un grupo socio económico medio alto que habita en las zonas urbanas, entre un rango de edad de 21 a 40 años con niveles de estudio de pregrado y/o posgrado. Con ingresos superiores al de la media de 16.000 USD aproximadamente, del cual gastan el 75% en productos suntuarios que les ayude a aparentar su posición social.
- Para exportar la empresa ha considerado llegar al mercado chino por medio de brokers, como principal canal de distribución del producto internamente en el país destino. El bróker principal se encuentra en

ciudad de Shanghái, este será la puerta de acceso de nuestra marca y producto al mercado chino.

- Siendo un mercado en desarrollo se aprovechara la oportunidad en el segmento específico, con un crecimiento proyectado según temporalidades del año en un promedio de 8,49% durante los cinco años del proyecto.
- La materia prima necesaria, se obtendrá mediante la maquila en origen, es decir el proveedor será el encargado de su preparación. De esta manera la empresa ahorrará en maquinaria e infraestructura. Sin embargo, es importante destacar que la empresa contará con un galpón, en el mismo que se trabajará en el control de calidad de la materia prima, insumos, empaçado y preparación del producto final.
- El volumen de producción y la cantidad a ser exportada se ha fijado según la investigación antes realizada tanto a los distintos exportadores y analizando el potencial de venta y principalmente a la rotación de la empresa en el mercado destino, además de la aceptación del segmento de mercado al que se dirige **ExporCoffee**. Es importante destacar que conforme se siga conociendo mejor al mercado se podrá expandir la oferta hacia diferentes ciudades.
- La proyección del precio establecido para la comercialización del producto es de \$10,45 USD permanecerá constante a lo largo de los cinco años de estudio del proyecto.
- Se considerarán tres escenarios para la proyección de ventas: normal, optimista y pesimista; así como con financiamiento apalancado y no apalancado.

- La inversión inicial del proyecto es de \$58.597 USD de los cuales se estima que el 40% sea aportación de los socios y el 60% por medio de apalancamiento.
- Se realizará un préstamo de \$35.159 USD al BNF (Banco Nacional de Fomentos) a un plazo de 5 años, con una tasa de interés nominal de 10,85% de interés, con cuotas variables y capital fijo.
- El capital de trabajo para cubrir las obligaciones corrientes del negocio asciende a \$38.862 USD. El cual cubrirá los primeros cuatro meses de operación. Valores correspondientes a pago de costos fijos y la adquisición de los primeros insumos para el desarrollo de las primeras producciones.
- La depreciación se realizará mediante el método lineal. Ver anexo 8.
- El costo de oportunidad se ha estimado mediante la utilización del modelo CAPM (indexado el riesgo país) y asciende 13,64%.
- Los escenarios normal, optimista y pesimista serán evaluados con respecto a los indicadores financieros VAN y TIR para cada uno, en los flujos de caja apalancado y desapalancado.
- El análisis financiero se encuentra acompañado de un análisis de sensibilidad con respecto a cantidad, precio, gastos y costos.

8.3 RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES

En esta sección se describirán los posibles riesgos y problemas principales a los que **ExporCoffee** se puede exponer y para los cuales su equipo de trabajo debe estar preparado.

Escasez y encarecimiento de la materia prima

Plan de contingencia: La empresa además de mantener relaciones con la principal asociación de caficultores de la provincia de Loja. Se mantendrá en contacto con diferentes asociaciones más pequeñas que en conjunto puedan representar un nivel competitivo similar. Así la empresa combatirá la escasez. Además se manejarán contratos anuales a precios fijos por tonelada de café para evitar fluctuaciones en el precio de la materia prima.

Reacción de la competencia

Plan de contingencia: para evitar que la empresa sea presa de la competencia, se pretende no atacar de manera directa a la competencia, sino más bien basarse en una estrategia de diferenciación de producto superior destacando el concepto de la marca y sus atributos. Invirtiendo en alianzas estratégicas con empresas un poco más reconocidas en dicho mercado. La publicidad no masiva pero más agresiva también jugará un papel importante para mantener y fidelizar al cliente.

Ventas inferiores a las proyectadas

Plan de contingencia: Se realizará un mayor énfasis por medio de una estrategia hacia delante que ayude a los actuales distribuidores a vender mediante un programa de capacitaciones en catación de café, para que ellos a su vez puedan aportar con su conocimiento a brindar una experiencia a sus clientes. También se analizará posibilidades de conseguir nuevos distribuidores.

Por otra parte será importante realizar un plan de ahorro, mediante la reducción de costos y gastos.

Ventas superiores a las proyectadas

Plan de contingencia: La empresa estima mantener un 20% de inventario de reserva de producto final para casos imprevistos. Sin embargo en caso de un constante crecimiento en ventas se deberán analizar las causas, para establecer si la empresa deberá adquirir mayor maquinaria, equipo y mano de obra para un mayor volumen de producción. Será importante de igual manera, realizar planes de apoyo a los proveedores con el fin de mejorar su volumen de cultivo y producción y calidad.

9 CAPÍTULO IX: PLAN FINANCIERO

9.1 INTRODUCCIÓN

El actual análisis financiero será resultado de la investigación previamente realizada. Con un periodo de valoración de cinco años. Con tres escenarios: Esperado, Optimista y Pesimista, con financiamiento apalancado y no apalancado. Junto con análisis de sensibilidad y riesgo con el fin de medir resultados lo más reales posibles.

9.2 INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial requerida asciende a \$58.597 USD, la misma que se divide en tres rubros principales:

Tabla 28. Inversión Inicial

INVERSIÓN INICIAL	
Activo Fijo	\$15.820
Activo Intangible	\$3.915
Capital de Trabajo	\$38.862
TOTAL	\$58.597

La información detallada de cada uno de las partes se detallan en el anexo 8. El capital de trabajo se ha estimado para cubrir los primeros cuatro meses de operaciones este cubrirá costos fijos tanto como gastos operativos por un total \$ 38.862 USD

9.3 FUENTES DE INGRESO

La principal fuente de ingresos de **ExporCoffee** será la venta de café arábigo 100% de origen lojano en una presentación de 200g a un precio unitario de \$ 10,45 USD. Se realizará el análisis mediante una proyección de ventas valorada para los primeros cinco años de la empresa, en tres distintos

escenarios normal, optimista y pesimista. Se ha tomado en cuenta de la misma manera un costo por error de producción del 2% anual, el cual se descontará de las ventas. En caso de una producción 100%, las ventas serán ganancia para la empresa. No se contabilizarán en los balances.

Tabla 29. Capacidad de Ventas Proyectadas.

CAPACIDAD PROYECTADA ESCENARIO NORMAL					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacidad de Ventas mensual	2.149	2.387	2.611	2.807	2.976
Capacidad de Ventas Anual	25.794	28.644	31.334	33.689	35.714
Ventas					
Precio de Venta	10,45	10,45	10,45	10,45	10,45
Cantidad	25.794	28.644	31.334	33.689	35.714
Total de Ventas	269.543	299.328	327.442	352.046	373.208
CAPACIDAD PROYECTADA ESCENARIO PESIMISTA					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacidad de Ventas mensual	2.129	2.322	2.528	2.714	2.874
Capacidad de Ventas Anual	25.545	27.859	30.333	32.568	34.488
Ventas					
Precio de Venta	10,45	10,45	10,45	10,45	10,45
Cantidad	25.545	27.859	30.333	32.568	34.488
Total de Ventas	266.942	291.127	316.975	340.335	360.399
CAPACIDAD PROYECTADA ESCENARIO OPTIMISTA					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Capacidad de Ventas mensual	2.166	2.449	2.698	2.917	3.108
Capacidad de Ventas Anual	25.991	29.382	32.373	35.009	37.290
Ventas					
Precio de Venta	10,45	10,45	10,45	10,45	10,45
Cantidad	25.991	29.382	32.373	35.009	37.290
Total de Ventas	271.602	307.046	338.300	365.848	389.682

9.4 COSTOS FIJOS Y COSTO VARIABLE

Los costos tanto fijos como variables se encuentran representados a continuación.

Tabla 30. Costos Fijos

Detalle	Año 1
Costo Fijo	113.788
Arriendo Planta	4.200
MOD	11.571
GASTOS	98.016

Tabla 31. Costos Variables

Detalle	Unitario
Costo Variables/u	5,85
Café Molido	1,92
Papel DoyPack Prefabricado para moldear	0,25
Servicios Básicos	0,38
Carton de empaque Prefabricado para	0,02
Costo de Transporte	3,28

9.5 MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO

El margen bruto y operativo será evaluados a cinco años. El margen bruto es obtenido de los ingresos menos los costos de las ventas esperadas. Ver **tabla 32** En cuanto al margen operativo es el resultado del margen bruto restando los gastos administrativos y de ventas de la compañía. Ver **tabla 33**.

Tabla 32. Margen Bruto

Margen Bruto					
Escenario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Normal	96.743	108.431	114.738	125.008	133.842
Pesimista	94.708	103.973	109.242	118.910	127.214
Optimista	98.353	112.502	120.206	131.781	141.796

Tabla 33. Margen Operativo

Margen Operativo					
Escenario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Normal	-1.273,29	6.970,86	11.947,70	21.992,41	29.816,03
Pesimista	-3.167,08	2.892,07	6.936,03	16.435,67	23.780,53
Optimista	224,55	10.684,45	16.913,12	28.126,90	37.007,90

9.6 ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO

El estado de resultados está proyectado a cinco años para el plan de negocios. El mismo que se encuentra en el anexo 9. El análisis se tomo en cuenta con

dos escenarios, con y sin apalancamiento. Los datos proyectados se encuentran en base a ventas, costos y gastos.

9.6.1 Estado de Resultados Actual y Proyectado con apalancamiento

Tabla 34. Estado de Resultados Apalancado

Estado de Resultados Apalancado					
Escenario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Normal	-5.088	2.565	6.404	13.569	19.262
Pesimista	-6.982	-160	3.081	9.885	15.261
Optimista	-3.590	4.996	9.696	17.636	24.030

9.6.2 Estado de Resultados Actual y Proyectado sin apalancamiento

Tabla 35. Estado de Resultados sin apalancamiento

Estado de Resultados Sin Apalancamiento					
Escenario	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Normal	-1.273	4.562	7.921	14.581	19.768
Pesimista	-3.167	1.893	4.599	10.897	15.766
Optimista	1.894	2.670	3.323	3.684	4.002

9.7 BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO

El Balance General presenta lo que la empresa posee en lo que se refiere a activos, pasivos y patrimonio. La información se presenta en todos sus diferentes escenarios, con y sin apalancamiento.

9.7.1 Balance General Actual y Proyectado con Apalancamiento

En el anexo 10. Se puede observar el balance general apalancado, en los tres diferentes escenarios. La **tabla 36** nos muestra el resumen de los balances en sus tres escenarios, apalancados.

Tabla 36. Resumen Balance General Apalancado.

Balance General Apalancado						
Escenario Normal	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos	70.295	62.922	63.066	66.443	76.833	92.583
Pasivos	35.137	37.294	35.868	31.203	26.131	22.451
Patrimonio	35.158	31.342	34.573	41.482	55.389	74.820
Total Pasivo + Patrimonio	70.295	68.636	70.440	72.685	81.520	97.271

Balance General Apalancado						
Escenario Pesimista	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos	70.367	60.987	61.786	62.863	70.998	77.857
Pasivos	35.208	38.821	41.121	38.548	31.868	23.297
Patrimonio	35.158	29.448	30.009	33.596	43.819	59.248
Total Pasivo + Patrimonio	70.367	68.269	71.130	72.145	75.686	82.545

Balance General Apalancado						
Escenario Optimista	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos	70.240	64.456	67.109	74.104	88.695	109.335
Pasivos	35.082	36.305	34.259	30.089	26.706	23.147
Patrimonio	35.158	32.840	38.501	48.703	66.676	90.876
Total Pasivo + Patrimonio	70.240	69.144	72.761	78.791	93.382	114.023

9.7.2 Balance General Actual y Proyectado sin apalancamiento

En el anexo 10 Se puede observar el balance general no apalancado, en los tres diferentes escenarios. La **tabla 37** nos muestra el resumen de los balances en sus tres escenarios, no apalancados.

Tabla 37. Resumen Balance General Sin apalancamiento

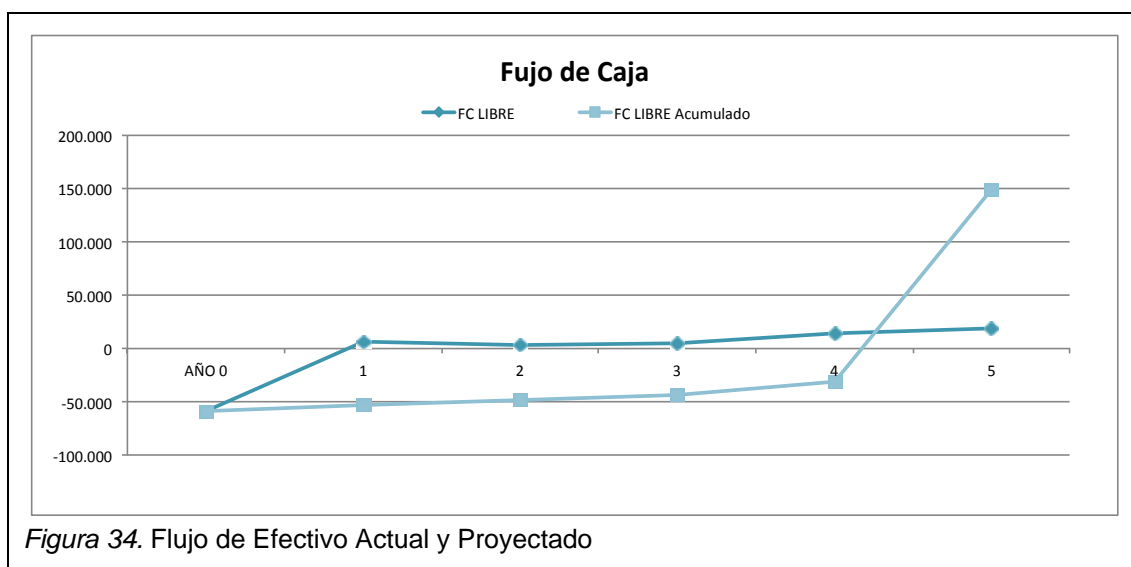
Balance General Desapalancado						
Escenario Normal	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos	70.295	70.153	76.133	85.392	101.144	121.920
Pasivos	11.698	12.829	14.247	15.585	16.756	17.763
Patrimonio	58.597	57.324	61.886	69.807	84.388	104.156
Total Pasivo + Patrimonio	70.295	70.153	76.133	85.392	101.144	121.920

Balance General Desapalancado						
Escenario Pesimista	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos	70.367	68.213	71.264	77.100	89.116	105.843
Pasivos	11.770	12.783	13.941	15.179	16.297	17.258
Patrimonio	58.597	55.430	57.323	61.921	72.818	88.585
Total Pasivo + Patrimonio	70.367	68.213	71.264	77.100	89.116	105.843

Balance General Desapalancado						
Escenario Optimista	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos	70.240	71.608	80.280	92.974	112.927	138.592
Pasivos	11.643	12.866	14.545	16.025	17.330	18.459
Patrimonio	58.597	58.742	65.735	76.948	95.597	120.133
Total Pasivo + Patrimonio	70.240	71.608	80.280	92.974	112.927	138.592

9.8 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO

El Estado de Flujo de Efectivo permite registrar la capacidad de la empresa de generar movimientos de efectivo durante los 5 años analizados. Incluye actividades operativas, financieras y de inversión. Tomando en cuenta el apalancamiento y el no apalancamiento. Ver anexo 11.



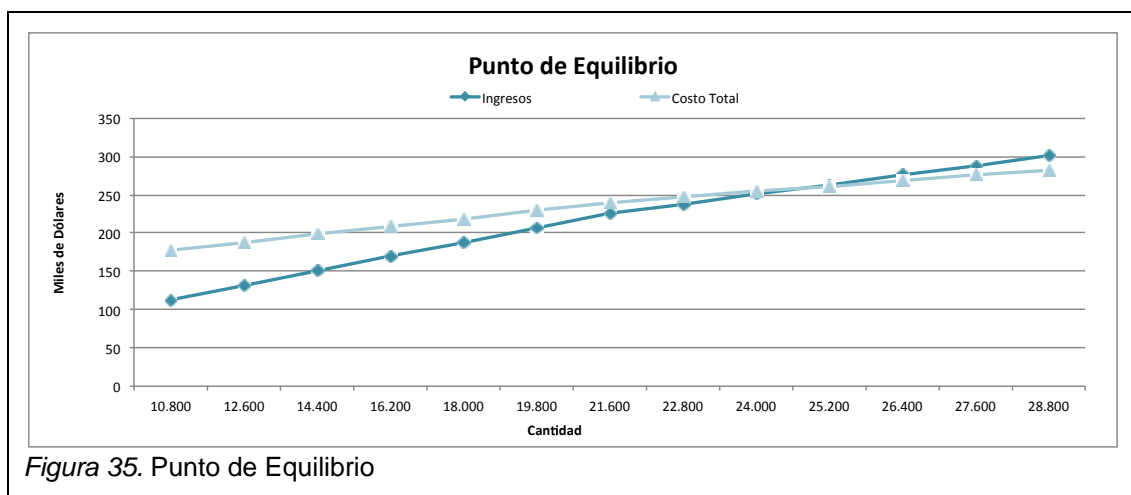
Siguiendo el modelo CAPM, el costo de oportunidad al cual fue sometido el modelo fue:

Tabla 38. Costo de Oportunidad

	Costos Financieros	
	Apalancado	Desapalancado
CPPC	10,73%	13,64%
Kd	10,85%	10,85%
Ke	16,31%	13,64%
Rf	0,88%	0,88%
Bd	74,00%	74,00%
Ba	144,76%	74,00%
(Rm-Rf)	7,65%	7,65%
Deuda	60,00%	0,00%
Patrimonio	40,00%	100,00%
EMBI	7,10%	7,10%

9.9 PUNTO DE EQUILIBRIO

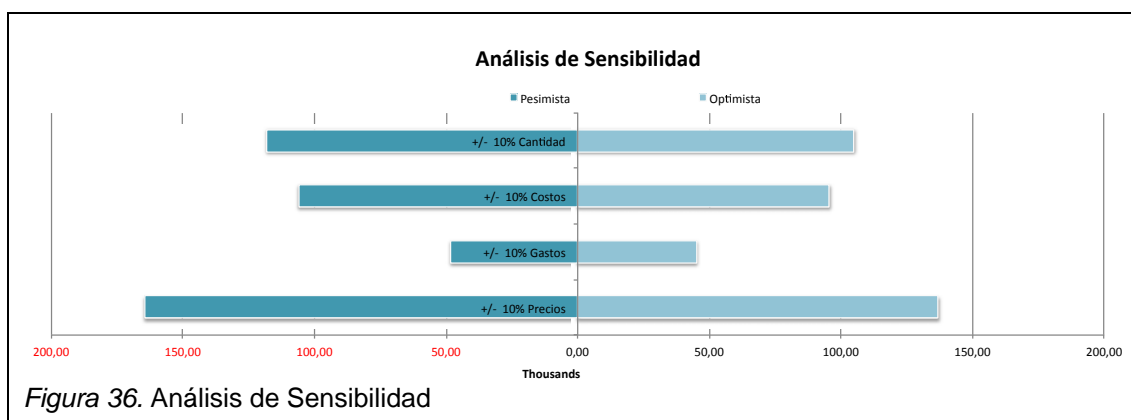
Una vez ya identificados los costos fijos y variables determinamos el punto de equilibrio. El punto de equilibrio determina la cantidad mínima que se requiere vender para cubrir tanto los costos fijos como los variables del primer año.



El punto de equilibrio resulta de vender alrededor de 24.000 Unidades de 200g es decir alrededor de 1.200 cajas de 20 unidades en el primer año de funcionamiento Lo cual genera un ingreso de 253.613 USD.

9.10 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

De acuerdo al análisis de sensibilidad, las variables a las cuales la empresa es principalmente vulnerable son: precio, cantidad, costo y gasto. El precio sin duda es uno de los factores con más sensibilidad. Ya que una disminución de tan solo el 10% del mismo, puede afectar al Valor Actual Neto con un valor de -\$154.467 USD. Es por esta razón que la empresa debe manejar las negociaciones estratégicamente con sus clientes, realizando contratos de compra a un precio mantenido.



9.11 ÍNDICES FINANCIEROS

Los índices financieros evalúan el desempeño de la empresa a lo largo de los cinco años valorados.

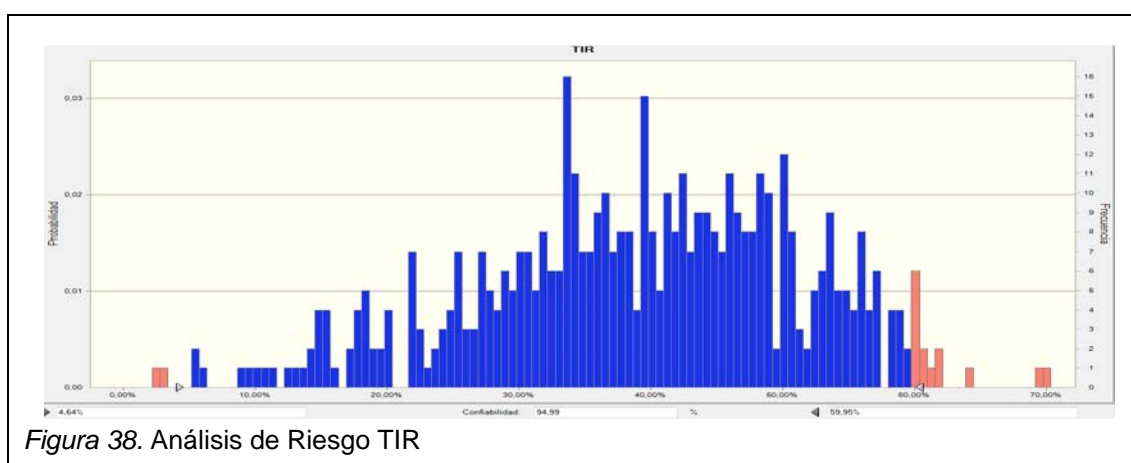
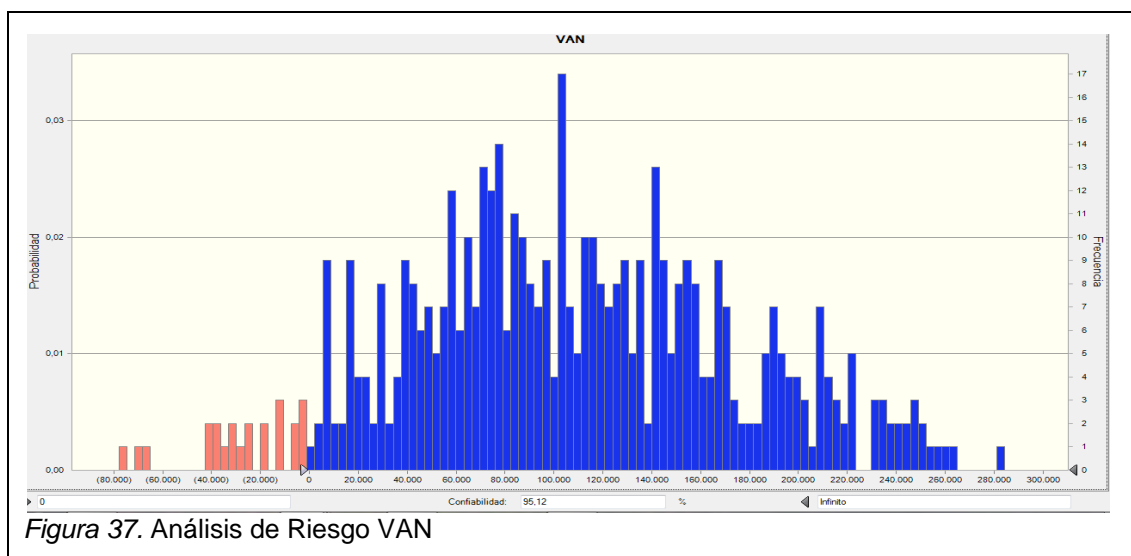
Tabla 39. Índices Financieros

RATIOS FINANCIEROS					
OPERATIVOS					
Días de Caja	1	2	3	4	5
Días de clientes (Clientes/Vtas. Diarias)	0	0	0	6	12
Días de Inventarios (CMV/STOCK)	45	45	45	45	45
Días de proveedores (Prov./Compras diarias)	30	30	30	30	30
LIQUIDEZ					
Razón Ácida	1,25	1,1	1,17	1,51	2,08
Liquidez (AC/PC)	1,72	1,51	1,62	2,02	2,71
DESEMPEÑO					
Rotación de CxC	6,65	7,38	8,08	8,68	9,21
RENTABILIDAD					
Razón Deuda / Patrimonio	75,02%	72,54%	64,16%	49,23%	31,78%
Margen Bruto	35,89%	36,22%	35,04%	35,51%	35,86%
ROI	-32,20%	16,20%	40,50%	72,30%	102,70%
ROA	-2,10%	11,10%	18,50%	29,90%	36,70%
ROE	-27,70%	12,30%	23,40%	33,20%	32,00%

9.12 ANÁLISIS DE RIESGO

Para el análisis de riesgos se realizó una modelación "Montecarlo", basado en la variación de los indicadores de crecimiento para el proyecto, los cuales presentaron ratios históricos con media = 11,05% y desviación estándar de

3.02%. Para la proyección de resultados se realizaron 1.000 iteraciones, las cuales arrojaron los siguientes resultados:



9.13 VALUACIÓN

Los resultados económicos del plan de negocios están divididos entre los tres escenarios, con apalancamiento y sin apalancamiento. Los mismos que se muestran a continuación:

Tabla 40. Resultados Económicos

Resultados Económicos - Empresa				
	VAN	TIR	VAN	TIR
Escenarios	Apalancados		Desapalancados	
Pesimista	69.515	31,17%	30.800	24,62%
Normal	104.839	38,85%	56.880	32,23%
Optimista	145.419	46,20%	86.103	39,39%

10 CAPÍTULO X: PROPUESTA DEL NEGOCIO

10.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo se presenta plan de negocios para la creación de una empresa empaçadora y exportadora de café arábigo de origen lojano al mercado chino. Además se pretende analizar el financiamiento deseado, la estructura de capital y el retorno para los inversionistas.

10.2 FINANCIAMIENTO DESEADO

Para poner en marcha este proyecto es necesario una inversión de \$58.597USD, en donde se encuentra el capital de trabajo necesario para solventar los la liquidez de los primeros cuatro meses.

Se han estudiado dentro de las posibles fuentes de financiamiento, diferentes instituciones privadas y gubernamentales.

10.3 ESTRUCTURA DE CAPITAL

ExporCoffee ha determinado establecer una estructura de capital según las necesidades de su inversión de: \$ 35.158 USD de financiamiento con el Banco Nacional de Fomento BNF a un plazo de cinco años, a una tasa de 10,85% anual. Es decir el 60% de la inversión.

Mientras que \$ 23.439 USD lo aportarán los socios inversionistas. Es decir el 40% restante. Ver anexo 14.

Se estima tener una estructura de capital en la que el crédito bancario sea de mayor porcentaje que el capital propio debido a que la deuda permite reducir gastos fiscales en los primeros años de su creación y funcionamiento.

Tabla 41. Estructura del Capital

Estructura del Capital		
Apalancamiento	35.158	60%
Recursos Propios	23.439	40%
Inversión Total	58.597	100%

10.4 CAPITALIZACIÓN

La empresa se forma con dos socias accionistas, quienes aportarán en cantidades iguales para el emprendimiento de este proyecto. Las dos socias accionistas estarán dirigiendo áreas en las que tienen mayor experiencia.

En caso de existir utilidad en los periodos contables, la distribución de esta ese realizará de acuerdo a la participación de cada socia, es decir en partes iguales.

10.5 USO DE FONDOS

La inversión inicial será utilizada para la adquisición de activos tangibles, activos intangibles, gastos tanto operacionales como administrativos y el capital de trabajo que cubre la liquidez de los primeros meses de la empresa. Ver ANEXO 8.

El requerimiento de inversión inicial se encuentra directamente relacionado con el cronograma de actividades presentado en el capítulo VII de este proyecto.

Tabla 42. Uso de Fondos

INVERSIÓN INICIAL		
	Valor	Porcentaje
Activo Fijo	15.820	27%
Activo Intangible	3.915	7%
Capital de trabajo	38.862	66%
TOTAL	58.597	100%

10.6 RETORNO PARA EL INVERSIONISTA

El negocio propuesto refleja un porcentaje alto de ganancia sobre el capital propio invertido. El cual se presenta en tres escenarios con apalancamiento y sin apalancamiento. En el escenario pesimista con una inversión entera por parte de los socios se demuestra una rentabilidad de 24,62%. Mientras en un escenario pesimista con un aporte del 40% de los socios la rentabilidad es de 7,59%.

Tabla 43. Retorno para el inversionista

Resultados Económicos - Socios				
	VAN	TIR	VAN	TIR
Escenario	Apalancado		Desapalancado	
Pesimista	(10.981)	7,59%	30.800	24,62%
Normal	9.874	23,13%	56.880	32,23%
Optimista	32.700	36,23%	86.103	39,39%

11 CAPÍTULO XI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1 CONCLUSIONES

- Resulta para el Ecuador una ventaja comparativa el ubicarse territorialmente en las zonas ideales para la producción de café de altura, el cual se cotiza en mercados internacionales al doble de su valor gracias a que posee calidad, aroma y sabor. El sector caficultor se encuentra actualmente representado por el MAGAP, el mismo que ha manejado un proyecto en los últimos 3 años de reactivación de la caficultura, brindando incentivos y apoyo a todos los actores que participan en el sector, y generando principalmente un crecimiento importante en la participación del mismo con respecto al PIB.
- La provincia de Loja, es por tradición la segunda cafetalera del país después de Manabí, su clima y sus tierras son de las pocas que pueden brindar las principales propiedades que posee el café de altura de exportación.
- El consumo de café soluble es, actualmente, el más acentuado en las tendencias globales. Se puede decir que los países emergentes son quienes más gastan en este tipo de bebidas, debido a que el café soluble es más fácil de preparar, siendo esta la forma más apropiada para involucrar al nuevo consumidor a beber café.
- China es un país muy poco explorado por los ecuatorianos. La falta de información y sobre todo la idiosincrasia del país no ha permitido desarrollarse hacia mercados como este. Sin embargo, resulta ser un mercado totalmente comparado a destinos tradicionales de exportación tanto en barreras arancelarias como para-arancelarias. Existen instituciones tanto privadas como públicas, que posee información oficial de estadísticas y del mercado, lo que transmiten a los exportadores

apoyado con capacitaciones y asesoría, generando una oportunidad de alcanzar nuevos destinos como lo es la República Popular China.

- China, considerada como economía emergente crece a un ritmo acelerado, con una tasa promedio de 9% anual. La entrada de empresas y marcas internacionales están interviniendo en el comportamiento del consumidor chino, pues influyen principalmente en las preferencias de consumo de productos extranjeros. Inclinando a este a vivir un estilo de vida más occidentalizado, buscando una distinción personal y una mejor posición social.
- La inteligencia de mercados realizada indica que se tiene una gran oportunidad de vender café a un segmento específico de China. Sus características son adultos jóvenes que viven en zonas urbanas, con un nivel de estudio de pregrado y/o posgrado. Quienes gastan al menos el 75% de su sueldo en consumir bienes que les permitan vivir estilos occidentalizados, principalmente de marcas importadas.
- Al ser un producto que llevará mayor esfuerzo de elección de compra, y comparación de marca y calidad, la empresa tendrá como cliente principal a un distribuidor comercial, quien posee el conocimiento necesario para la comercialización del producto en China. El contrato se manejará en términos FOB, con un pago mediante carta de crédito irrevocable.
- La estrategia de marketing para el ingreso al mercado destino, se fundamenta en un plan de acción dirigido principalmente a dar a conocer el producto y su marca. Con una campaña anual de visitas a ferias internacionales de bebidas y alimentos en China. Las tácticas irán dirigidas principalmente a la captación de canales de venta.
- Existen instituciones gubernamentales, que en la actualidad brindan interesantes programas de financiamiento a proyectos de emprendimiento

en producción local. Así la empresa decide apalancarse en su mayor porcentaje, para de esta manera beneficiar a los inversionistas gracias a los escudos fiscales que proporciona el pago de intereses.

- El análisis financiero determinó un valor actual neto positivo en el escenario normal desapalancado de \$ 56. 880 USD y apalancado de \$ 104.839 USD y una tasa interna de retorno mayor al costo de oportunidad, es decir en el desapalancado 32,23% y en el apalancado de 38,85%; no obstante, el proyecto se llevará a cabo con deuda puesto que proporcionará a la empresa los beneficios de un escudo fiscal.

11.2 RECOMENDACIONES

- Para que el proyecto funcione según lo esperado, se sugiere ponerlo en marcha, implementando el cronograma de actividades y condiciones previamente analizadas.
- Desarrollar una organizada planificación de compra de materia prima, manteniendo una estrategia de integración hacia atrás, por medio de contratos de compra anuales con el proveedor y a su vez incentivando a pequeños productores a desarrollar planes de siembra y calidad para una optimización en la cosecha.
- Mantener una constante investigación del mercado objetivo, con el fin de identificar y entender mejor al consumidor, apoyando con información estratégica a la gestión de los distribuidores para mejorar el control del nivel de ventas. Así mismo, se deberá considerar estudios de investigación a mercados potenciales con el fin de diversificar el riesgo de cambios en hábitos de consumo, gustos y preferencias.
- Evaluar anualmente la estrategia general de marketing para de esta manera mantener el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Acorde al control del crecimiento y posicionamiento esperado.

- EL personal de la empresa deberá ser elegido siempre y cuando cumpla con el perfil buscado. Sin embargo, se deberán manejar planes de capacitación constante, los cuales permitan la mejora continua en cuanto a desarrollo organizacional y competente de cada uno de ellos.
- Como decisión para la disminución de riesgo y aumento de rentabilidad de la empresa, basado en el plan financiero y los resultados obtenidos, se sugiere mantener un proyecto apalancado bajo préstamo bancario, con el fin obtener el beneficio otorgado por el escudo fiscal durante los primeros años de la empresa.
- Aprovechar los diferentes incentivos por parte del gobierno, para así diversificar mercados, exportando productos de alto valor agregado, que ayuden al Ecuador a competir con productos de estándares de calidad superiores.

REFERENCIAS

- Aduanas del Ecuador. (2012). *Procedimientos para exportar*. Recuperado el 11 de Julio, 2012 de <http://www.aduana.gob.ec/contenido/procExportar.html>
- Agencia de Noticias Públicas del Ecuador (Andes). Expectativa de crecimiento del PIB en Ecuador se eleva a 4,82% para 2012. *Economía y Mercados*.
- Agencia Pública de Noticias de Ecuador y Suramérica. (2013). Recuperado de <http://www.andes.info.ec/es/sociedad/instituto-gerontolog%C3%ADa-reforma-mejorar-sus-estudios.html>
- Allen, D. (2011). Recuperado el 24 de Junio, 2012 de http://www.atimes.com/atimes/China_Business/MC11Cb02.html
- Álvarez, R., & Figueroa, E. (2009). *Determinantes de las exportaciones mundiales de manufacturas a China, 1990 - 2006*. Revista CEPAL 98.
- Americaeconomia. (2011). Recuperado en Noviembre 2012 de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/crece-demanda-mundial-de-cafe-pesar-de-altos-precios>
- Arce, R. (2007). *Café tostado en China*. Promotora del Comercio Exterior en Costa Rica, Dirección de Estudios Economicos. PROCOMER.
- Armstrong, G. & Kotler. (2008). *Fundamentos de Marketing* (8va. Edición). Mexico: Pearson Educación de Mexico.
- Armstrong, G. & Kotler. (2009). Marketing and Introduction. In A. & Kotler, *Marketing an Introduction*. New Jersey: Pearson, ninth edition.
- Asia Red. (2012). Recuperado de <http://www.asiared.com/es/notices/2012/10/china-atrae-mas-inversion-extranjera-directa-que-estados-unidos-en-la-primera-mitad-de-2012-3277.php>
- Asiared. (2012). *China abre el sector bancario a la inversión privada*. Recuperado de <http://www.asiared.com/es/viewer.php?IDN=2907>
- Banco Mundial. (2012). Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>
- Banco Mundial. (2013). *PIB per cápita (US\$ a precios actuales)*. Recuperado en el 2013 de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?page=1>

- BBVA. (2012). *Situación Banca Mexico*. Recuperado de http://www.bbvaresearch.com/KETD/fbin/mult/1206_SituacionBancaMexico_Jun12_tcm346-333287.pdf
- BBVA. (2013). *Explosión de la clase media emergente*. Observatorio Economico BBVA, Madrid.
- BCE. (1993). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 5 de Noviembre de 2012 de La clasificación Industrial y de Producción del Sistema de Cuentas Nacionales 1993 Aplicadas a la Economía Ecuatoriana: <http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Cuadernos/Cuad126.pdf>
- BCE. (2007). *Estudio del Comercio Internacional CHINA*. Banco Central del Ecuador, Dirección General de Estudios. BCE.
- BCE. (2012). *Bolentin Estadístico Anual No. 34, Capítulo II, Comercio Exterior*. Banco Central del Ecuador. BCE.
- BCE. (2012). *Boletín Anual No. 34, Cuentas Nacionales*. Banco Central del Ecuador, 2012. www.bce.fin.ec.
- BCE. (2012). *Comercio Exterior Estadísticas*. Banco Central Del Ecuador. BCE.
- Best, R. (2007). *Marketing Estratégico* (4ta. Edición). Oregon: Pearson.
- Camara de Industrias de Guayaquil. (Marzo, 2009). *Boletín Industrial*. Recuperado el 5 de Noviembre de 2012 de Estadísticas Economicas: http://www.industrias.ec/archivos/documentos/__sector_industrial_web.pdf
- Catalán, J. (2010). Recuperado de <https://mises.org/community/blogs/euribe/archive/2010/04/26/un-an-225-lisis-m-225-s-detallado-de-la-manipulacion-de-la-divisa-china.aspx>
- China Dialy. (2012). *No coffee mourning over expensive drinks in Starbucks*. China Dialy.
- CIA World Factbook. (2010). *Mexico*. Recuperado de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/mx.html>
- CNN. (2010). Las mujeres en México trabajan casi 20 horas semanales más que los hombres. *CNN MEXICO*.
- CNNEXPANSION. (2011). *Nestlé: a la conquista del mercado chino*.
- COMCAFE. (2004). *Plan estatal de manejo agroecológico del café en Chiapas*. COMCAFE, Comisión para el Desarrollo y fomento del café en Chiapas. © D. R.

- Comisión de Promoción del Perú. (2010). *Estudio China*. Recuperado de <http://www.promperu.gob.pe>
- Compañía de elaborados de café Elcafé. (2012). Recuperado en Abril del 2012 de <http://www.cafeelcafe.com/vx/quienessomoscertificaciones.htm>
- Credife. (2013). Recuperado el 9 de Marzo, 2013 de <http://www.credife.com/?q=es/productos-y-servicios/creditos>
- El País. (2012). *Las tres propiedades del café*. Recuperado el 2013 de http://sociedad.elpais.com/sociedad/2012/02/22/actualidad/1329928948_433265.html
- Emprendecuador. (2013). Recuperad el 9 de Marzo, 2013 de <http://www.emprendecuador.ec/portal/index.php?module=Pagesetter&func=view&tid=20>
- Estudios Internacionales Universia. (2011). *China*. Recuperado de <http://estudios-internacionales.universia.net/china/vivir/moneda.html>
- FAPECAFES. (2011). *Fapecafes Organización*. Recuperado el 18 de Marzo de 2013 de [fapecafes.org.ec](http://www.fapecafes.org.ec): <http://www.fapecafes.org.ec>
- Forex Ticket. (2012). Recuperado en Noviembre del 2012 de <http://www.forexticket.es/es/cambio/divisas-USD-CNY>
- Fred, D. (2008). *Análisis de la Cadena de Valor*. México: Pearson.
- ICEX. (2009). *El mercado del café en Alemania*. Instituto Español de Comercio Exterior, Oficina Económica y Comercial de España en Dusseldorf. ICEX.
- INEC. (2012). *IPC*. Recuperado de http://www.inec.gob.ec/estadisticas/index.php?option=com_remository&Itemid=&func=startdown&id=1141&lang=es&TB_iframe=true&height=250&width=800
- INEGI. (2012). *Concentración Urbana de la Actividad Económica en Mexico*. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. INEGI.
- International Coffee Organization. (2011). *Mexico*. Recuperado de <http://www.ico.org/countries/mexico.pdf>
- International Coffee Organization. (2011). *Germany*. Recuperado de <http://www.ico.org/countries/germany.pdf>
- International Coffee Organization. (2011). *China mainland*. Recuperado de <http://www.ico.org/countries/china-mainland.pdf>
- International Coffee Organization. (2010). *Mexico datasheets*. Recuperado de <http://www.ico.org/countries/mexico.pdf>

- International Coffee Organization. (2011). Recuperado de <http://www.ico.org/countries/germany.pdf>
- Investecuator. (2012). Recuperado de <http://www.investecuador.ec/porta11/themes/InvestEcuador2/video.html>
- Khanas, H. (2010). *The emerging middle class in developing countries*. Working Paper.
- Kotller, P. (2006). *Dirección de Marketing*. México: McGraw-Hill.
- Logística, R. (2012). logística transporte Ecuador- China. (A. Gaete, Interviewer)
- MAGAP. (2011). *Proyecto de Reactivación de la Caficultura Ecuatoriana*. Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, Subsecretaría de Fomento Agrícola.
- Marketing Directo. (2011). *El e-commerce crece en México un 50%*. Recuperado de <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/digital/el-e-commerce-crece-en-mexico-un-50-en-2011>
- Marketing Directo. (2012). *marketingdirecto.com*. Recuperado el 5 de Mayo de 2013 de Marketing Directo, el portal para el marketing, publicidad y los medios: <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/anunciantes/¿por-que-en-china-el-cafe-de-starbucks-y-nestle-sabe-en-realidad-a-chocolate-con-leche>
- Ministro de Salud Ernesto Torres Terán. (2008). *Reglamento de Registro y Control Sanitario de Alimentos*. Quito: Ministerio de Salud Pública Ecuador.
- Nacional Financiera, S. (2013). Recuperado el 13 de Marzo de 2013 de Instituto PYME: <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3592/Cómo-lograr-la-satisfacción-del-cliente>
- Organización de la Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2011). *La FAO en México: Más de 60 años de cooperación*. Recuperado de http://coin.fao.org/cms/world/mexico/InformacionSobreEIPais/agricultura_y_des_rural.html
- Proecuador. (2011). *Análisis sectorial de Café y Elaborados*. Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversión, Quito.
- Proecuador. (2011). *Guía Comercial de Alemania*. Proecuador, Oficina Comercial en Alemania.
- Proecuador. (2011). *Información de primer nivel producto café mercado China*. Quito.

- Proecuador. (2012). *Servicio de Asesoría al Exportador*. Quito.
- Red Luxury. (2012). *Chinese Are Thirsty for Status in Gourmet Coffee*. Red luxury.
- Researchers. (2012). Edición septiembre- octubre 2012. *Researchers*, 14.
- Schwarze, P. (2011). *Población urbana de China supera 50% tras acelerado proceso de tres décadas*. La Tercera.
- Siicex. (2011). Recupera de <http://www.siicex-caaarem.org.mx/Bases/TIGIE2007.nsf/d58945443a3d19d886256bab00510b2e/7d8e95e860a0dc79862573020072a9c9?OpenDocument>
- Sobre colores. (2012). Recuperado de <http://sobrecolores.blogspot.com/2010/02/colores-en-la-cultura-china-cafe.html>
- Solubles instantaneos. (2012). *Historia y proceso*. Recuperado en Noviembre 2012 de Solubles Instantaneos C.A.: http://www.solublesinstantaneos.com/web_esp.swf
- Sprcoffee. (2012). Recuperado en Abril del 2012 de <http://www.sprcoffee.com/Market.html>
- SRI. (2008). *Servicio de Rentas Internas*. Recuperado el 5 de Noviembre del 2012 de Clasificación Ampliada de Actividades Economicas: descargas.sri.gov.ec/download/excel/CIIU3.xls
- Super Intendencia de Compañías. (2011). Recuperado el qq de Octubre, 2012 de http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ecu_comp.pdf
- Trade Map. (2012). Recuperado de http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx
- Trade Map. (2011). *International Trade Center*. Recuperado el 12 de Noviembre de 2012 de Estadísticas del comercio exterior para el desarrollo de las empresas: http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx
- Trade Map. (2012). *Estadísticas de comercio para el desarrollo internacional de las empresas*. International Trade Center.
- Trade Map.. (2011). *Internacional Trade Center*. Recuperado el 8 de Noviembre de 2012 de Estadísticas de comercio para el desarrollo internacional de las empresas: <http://www.trademap.org/Bilateral.aspx>
- Universidad Nacional Federico Villareal. (2009). *Vademecum envases y embalajes y transporte*. Recuperado en Abril 2013 de <http://www.scribd.com/doc/17103128/Vademecum-de-Envases-y-Transporte?html=1>

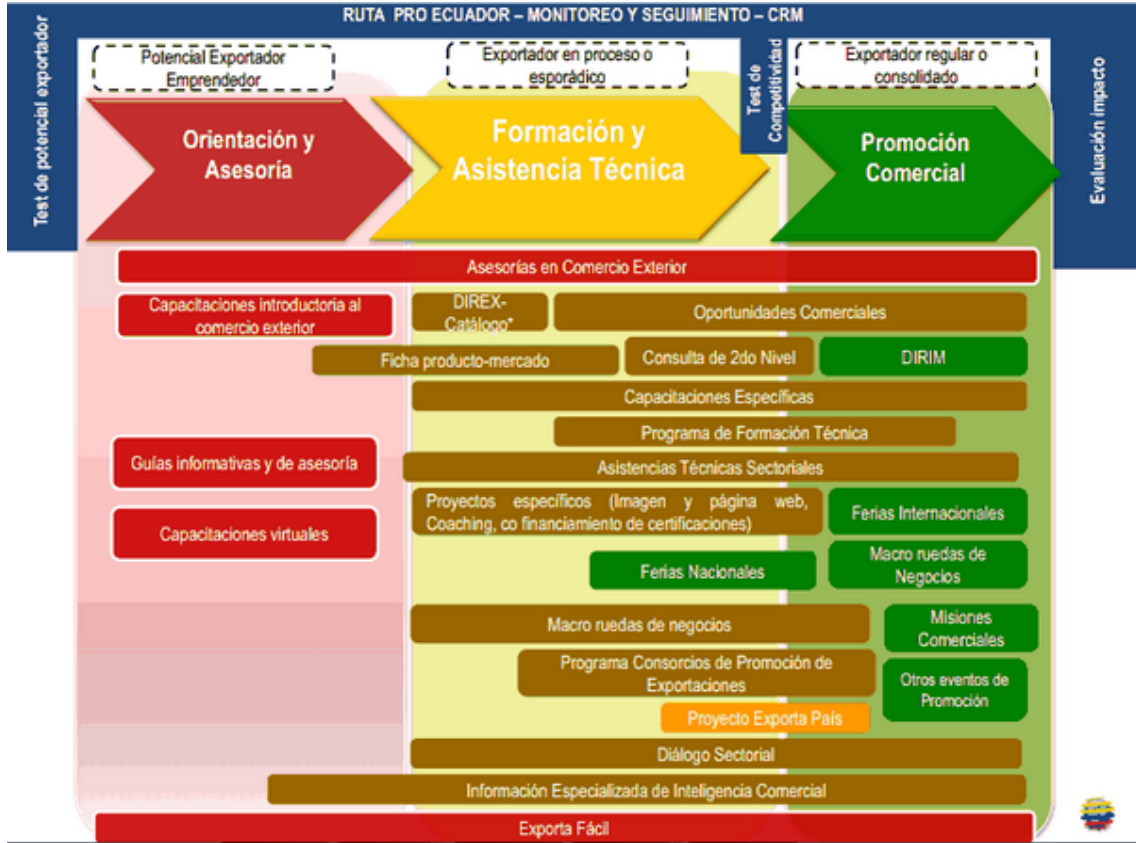
World Bank. (2012). *Economic data*. Retrieved 11 4, 2012 from <http://data.worldbank.org/indicator/FP.CPI.TOTL.ZG/countries>

World Economic Forum. (2013). *The Global Copetitiveness Report 2012-2013*. Retrieved 3 11, 2013 from <http://www.weforum.org/issues/competitiveness-0/gci2012-data-platform>

ANEXOS

ANEXO 1

Ruta Pro Ecuador



ANEXO 2

Cotización de un café colombiano en el mercado chino



Global trade starts here.™ **Español**

Producto Proveedor [Back to Alibaba.com](#)

precio FOB café colombiano destino china [Publicar Solicitud de Compra](#)

i Abajo le mostramos productos competitivos de **café colombiano** proveedores y **café colombiano** fabricantes. Le ofrecemos también otros productos relacionados tales como **café orgánico** , **café** , **Servicio de café colombiano** que es posible que le interesen.el tiempo de actualización:2013-06-12

Proveedor

▾ Ubicación

-  Colombia (88)
-  China (Continental) (48)

[+ Ver más](#)

▸ Tipo de proveedor

Producto

▾ Categoría

Granos de café de lava (106)

Página Principal > Todas las Categorías > **café colombiano** 490 productos

 Proveedor Gold  Inspeccionado In-Situ  Proveedor Verificado Página: 1/24

Ver:   Tamaño de letra: Pequeña 

 [café de colombia](#)
100% **café colombiano** en la etiqueta privada(propia marca).
[...Leer más](#)
FOB: US \$ 7.21

ANDES TRADING COMPANY
[Compañía de comercio exterior]
[Datos de contacto](#)
 Colombia
 

ANEXO 3

Formulario de Autorización de Reclamo Mercadería

EXPORCOFFEE CLAIM MERCHANDISE AUTHORIZATION FORM

Please fill out form and send along with a copy of the original invoice and respective pictures. It's necessary to send by email within the prescribed period.

To report a return of units per product quality failure, the claim must be made within 48 hours from the date of delivery of the order (at port).

Basic Info

Customer Name _____

Original Invoice # _____

List Items

Number of items	
Expiration date	
Reason for the claim	
Damage in the packaging	
Damage in the coffee	

By signing below, you authorize ExporCoffee to analyze which is the real reason for the failure.

In case of been ExporCoffe responsibility, the company will proceed to make a credit note for the value of the purchase made, for future purchases. In any case, the company will return cash amounts.

SIGNATURE _____ DATE _____

ANEXO 4

Misión Comercial a China

ITINERARIO DE LA MISIÓN

Día 1 Hong Kong

Llegada y recepción en el aeropuerto de Hong Kong; traslado al hotel elegido.

Día 2 Hong Kong

Día de turismo, visitamos los sitios más importantes y conocidos de la ciudad y sus alrededores; incluye almuerzo en restaurant giratorio para vista panorámica de la ciudad.

Día 3 Hong Kong - Macao

Mañana libre para visitar la ciudad para compras o turismo. En la tarde iremos en hacia Macao. Traslado y alojamiento. Realizaremos una visita a los famosos Casinos de la ciudad.

Día 4 Macao - Guangzhou

Mañana de turismo para conocer los sitios más importantes, con tiempo para el almuerzo. En la tarde, ingreso a China por la ciudad de Zhuhai y luego viajaremos hacia Guangzhou.

Día 5 Guangzhou

Día libre. En la noche paseo en barco por el Río Perla.

Días 6 - 7 - 8 Guangzhou

Días libres 08:30 - Salida hacia la 112th. Canton Fair, acompañamiento para el ingreso a la feria. El retorno al hotel en la tarde será por cuenta de cada empresario, de acuerdo a sus necesidades de tiempo y negociaciones.

Es posible una reunión de negocios en el Consulado de Ecuador en Cantón, con empresarios de la provincia de Guandong.

Día 9 Guangzhou - Shanghai

Salida al aeropuerto a Shanghai. En la tarde, almuerzo en restaurante de la ciudad, y luego turismo para ver el contraste entre lo moderno y antiguo en los sectores turísticos y financieros. Paseo nocturno en barco, por el río Huangpu.

Día 10 - 11 Shanghai

Días libres para actividades particulares.

Día 12 Shanghai - Beijing

Salida a la estación de Tren Bala, para ir a Beijing. En la tarde visita a la PLAZA TIANANMEN; La CIUDAD PROHIBIDA. Al final del día asistiremos a una cena especial en Beijing.

Día 13 Beijing

Visita a la GRAN MURALLA CHINA. Primera Maravilla del mundo moderno. Luego almuerzo en restaurante de la zona y visita a una fábrica de perlas o jade; finalmente conoceremos el famoso mercado Shiu Xu Shue (SILK STREET).

Día 14 Beijing

Día Libre. Es posible que coordinemos una visita a la Embajada del Ecuador en Beijing, que permita ver posibilidades de nuevos negocios.

Día 15 Beijing - USA - Ecuador

Nos reuniremos en recepción (lobby) del hotel para retorno. Traslado al aeropuerto y apoyo en el chequeo personal y de equipaje.

¡Le hacemos el camino más fácil!

RECORRIDO EN CHINA:

Incluye: desayunos en todo el recorrido; citytour de acuerdo al itinerario; almuerzos o cenas señaladas; acompañamiento de guías en idioma español durante todo el recorrido; transportación aérea, marítima y terrestre en toda China.

No Incluye: Tarifa Aerea Internacional: Guayaquil - New York - Hong Kong - Beijing - New York - Guayaquil. Tarifa desde: US\$ 2.040,00 Sujeta a disponibilidad.

PRECIOS: (Hab. Doble)

Hoteles 4 estrellas

Socios	No Socios
US\$ 3.240	US\$ 3.340

Servicio V.I.P.

Socios	No Socios
US\$ 4.490	US\$ 4.600

¡La mejor manera de hacer negocios y conocer China!

ANEXO 5

Incoterm FOB (Free OnBoard)

INCOTERM DEFINITIONS/CHANGES

The 11 Incoterms consist of two groups and are listed below in order of increasing risk/liability to the exporter. Under the revised terms, buyers and sellers are being urged to contract precisely where delivery is made and what charges are covered. This should avoid double-billing of terminal handling charges at the port of discharge. References to "ship's rail" were taken out to clarify that delivery means "on-board" the vessel. Insurance, electronic documentation, and supply chain security are addressed in more detail, and gender-neutral language is now used.

Rules for Sea and Inland Waterway Transport:

FAS - Free Alongside Ship: Risk passes to buyer, including payment of all transportation and insurance costs, once delivered alongside the ship (realistically at named port terminal) by the seller. The export clearance obligation rests with the seller.

FOB - Free On Board: Risk passes to buyer, including payment of all transportation and insurance costs, once delivered on board the ship by the seller. A step further than FAS.

CFR - Cost and Freight: Seller delivers goods and risk passes to buyer when on board the vessel. Seller arranges and pays cost and freight to the named destination port. A step further than FOB.

CIF - Cost, Insurance and Freight: Risk passes to buyer when delivered on board the ship. Seller arranges and pays cost, freight and insurance to destination port. Adds insurance costs to CFR.

Incoterms 2010												
Incoterms 2010	Modality of transport	Goods conditioned for sale	Load in the seller's warehouse	Internal transport at origin	Export customs formalities	Origin handling costs	Main transport	Goods insurance	Destination handling costs	Import customs formalities	Internal transport at destination	Delivery of goods to the buyer
EXW	Polivalente	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
FCA	Polivalente	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
FAS	Marítimo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
FOB	Marítimo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
CPT	Polivalente	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
CIP	Polivalente	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
CFR	Marítimo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
CIF	Marítimo	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
DAT	Polivalente	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
DAP	Polivalente	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
DDP	Polivalente	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

© 2010 Cámara de Comercio internacional CCI

■	■	■	■
Vendedor	Comprador	Vendedor / Comprador	

ANEXO 6

Carta de Crédito

Cartas de crédito

La Carta de Crédito es un instrumento emitido por Citibank a favor de un beneficiario (exportador) y en nombre del solicitante (importador). El banco emisor se compromete a pagar la transacción a condición de que el exportador cumpla con los términos estipulados por la Carta de Crédito de Importación o "LC" (Letter of Credit).

Beneficios para nuestros clientes

Importador

- El importador se asegura que su pago se realizará sólo si el exportador cumple con los términos y especificaciones establecidos en la carta de crédito (cantidad, certificados, documentos, plazos, etc.).
- El instrumento es especialmente útil en aquellos casos en donde el importador y el exportador no tienen una historia crediticia o en casos donde crean una nueva relación.
- El importador puede mejorar su poder de negociación al tener el aval de Citibank para hacer su pago.

Exportador

- El exportador tiene un banco que se compromete a pagar, en vez de asumir el riesgo comercial del importador.
- Si Citibank presta su confirmación, el exportador elimina el riesgo soberano del país del importador, así como el riesgo comercial del banco emisor.
- Es especialmente efectivo cuando no existe suficiente trayectoria crediticia entre el importador y exportador, o bien el exportador no desea asumir el riesgo soberano del país importador.

ANEXO 7

REQUISITOS PARA OBTENER CERTIFICADOS DE ORIGEN



PASO 1

REGISTRO EN EL ECUAPASS: El primer paso que debe realizar el exportador para poder obtener un certificado de origen es registrarse en el ECUAPASS a través del sitio web <https://portal.aduana.gob.ec/>, opción "Solicitud de Uso", o registrarse en los sitios web de FEDEXPOR o Cámaras autorizadas por el MIPRO para la emisión de los mismos.



PASO 2

GENERACIÓN DE LA DECLARACIÓN JURAMENTADA DE ORIGEN DJO: En el ECUAPASS, menú "Ventanilla Única", opción "Elaboración de DJO", el exportador deberá generar la respectiva Declaración Juramentada de Origen del producto a exportar, requisito mínimo para la obtención de TODO Certificado de Origen. La DJO tiene como objetivo determinar de forma sistematizada si el producto cumple con los requisitos para gozar de origen Ecuatoriano. Duración 2 años.



PASO 3

GENERACIÓN DEL CERTIFICADO DE ORIGEN: En el ECUAPASS, menú "Ventanilla Única", opción "Elaboración de CO", el exportador deberá llenar el formulario en línea, para luego retirarlo físicamente en el MIPRO.

En el caso de que el exportador escogiera FEDEXPOR o las Cámaras, deberá ingresar al sistema desde el sitio web respectivo y llenar el formulario, para posteriormente retirar el certificado físico.



Existen varios tipos de especies o certificados de origen. Estos van a diferir según el país de destino al que se emita. Existen certificados de origen para los siguientes sistemas, bloques económicos o actos:

MERCOSUR, ALADI y CAN: los emisores son FEDEXPOR y las Cámaras.

ATPDEA - Estados Unidos, SGP - Unión Europea, y Terceros Países: único emisor MIPRO.

ANEXO 8

Inversión Inicial

INVERSIÓN INICIAL			
Cantidad	Descripción	Costo Unitario	Costo Total
Activos Fijos			15.820
Muebles y Enseres			3.250
4	Escritorios	200	800
10	Sillas	70	700
1	Exhibidor	300	300
2	Archivador	150	300
1	Adecuación de Baño	350	350
1	Mini Sala	800	800
Equipos de Computo			3.710
4	Computadoras	800	3.200
2	Impresoras	170	340
1	Sistema de alarma	170	170
Maquinaria			8.400
1	Empacadora y selladora	7.200	7.200
2	Maquina Etiquetadora	600	1.200
Equipos de Oficina			460
4	Teléfonos	20	80
1	Fax	130	130
1	Material oficina	250	250
Activos Intangibles			3.915
Constitución de Compañía			2.806
Registro Sanitario			600
IEPI			208
LUAE			301
Capital de Trabajo			38.862
Total			58.597

ANEXO 9

Estado de Resultados proyectado Normal Apalancado

	1	2	3	4	5
INGRESOS	269.543	299.328	327.442	352.046	373.208
Café 200 gr.	269.543	299.328	327.442	352.046	373.208
COSTO DE VENTAS	172.800	190.896	212.704	227.038	239.366
Café 200 gr.	153.950	170.961	187.019	201.071	213.158
Pérdidas de Producción	3.079	3.419	3.740	4.021	4.263
Arriendo Planta	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200
MOD	11.571	12.316	17.745	17.745	17.745
BENEFICIO BRUTO	96.743	108.431	114.738	125.008	133.842
GASTOS	98.016	101.461	102.790	103.016	104.026
Gastos Servicios Básicos	6.744	6.744	6.744	6.744	6.744
Gastos Sueldos y salarios	35.127	37.422	37.451	37.482	37.513
Arriendos	9.800	9.800	9.800	9.800	9.800
Depreciaciones	2.448	2.448	2.448	1.505	1.505
Amortizaciones	783	783	783	783	783
Gastos de Mantenimiento	160	160	160	160	160
Gasto de Reposicion de Mate	280	280	280	280	280
Marketing	26.780	26.680	26.680	26.680	26.680
Provisiones	1.813	1.871	2.047	2.200	2.333
Capacitaciones	10.782	11.973	13.098	14.082	14.928
Suministros de oficina y limpie	540	540	540	540	540
Honorarios Profesionales	2.760	2.760	2.760	2.760	2.760
BENEFICIO OPERATIVO	-1.273	6.971	11.948	21.992	29.816
UAIL	-1.273	6.971	11.948	21.992	29.816
GASTOS FINANCIEROS	3.815	3.052	2.289	1.526	763
UAIMPUESTOS	-5.088	3.919	9.659	20.467	29.053
PARTICIPACIÓN LABORAL	0	588	1.449	3.070	4.358
UTILIDAD ANTES IR	-5.088	3.331	8.210	17.397	24.695
IMPUESTO A LA RENTA	0	766	1.806	3.827	5.433
UTILIDAD NETA	-5.088	2.565	6.404	13.569	19.262
Margen Bruto	35,89%	36,22%	35,04%	35,51%	35,86%
Variaciones en Margen Bruto		10,47%	11,42%	6,74%	5,43%
Margen Operativo	-0,47%	2,33%	3,65%	6,25%	7,99%
Variaciones en Margen Operativo		647,47%	71,39%	84,07%	35,57%
Margen Neto	-1,89%	0,86%	1,96%	3,85%	5,16%
Variaciones en Margen Neto		150,41%	149,66%	111,89%	41,95%

Pesimista Apalancado

	1	2	3	4	5
INGRESOS	266.942	291.127	316.975	340.335	360.399
Café 200 gr.	266.942	291.127	316.975	340.335	360.399
COSTO DE VENTAS	172.234	187.153	207.733	221.425	233.185
Café 200 gr.	153.394	167.292	182.145	195.569	207.098
Pérdidas de Producción	3.068	3.346	3.643	3.911	4.142
Arriendo Planta	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200
MOD	11.571	12.316	17.745	17.745	17.745
BENEFICIO BRUTO	94.708	103.973	109.242	118.910	127.214
GASTOS	97.875	101.081	102.306	102.474	103.434
Gastos Servicios Básicos	6.744	6.744	6.744	6.744	6.744
Gastos Sueldos y salarios	35.127	37.422	37.451	37.482	37.513
Arriendos	9.800	9.800	9.800	9.800	9.800
Depreciaciones	2.448	2.448	2.448	1.505	1.505
Amortizaciones	783	783	783	783	783
Gastos de Mantenimiento	160	160	160	160	160
Gasto de Reposicion de Mate	280	280	280	280	280
Marketing	26.780	26.680	26.680	26.680	26.680
Provisiones	1.776	1.820	1.981	2.127	2.252
Capacitaciones	10.678	11.645	12.679	13.613	14.416
Suministros de oficina y limpie	540	540	540	540	540
Honorarios Profesionales	2.760	2.760	2.760	2.760	2.760
BENEFICIO OPERATIVO	-3.167	2.892	6.936	16.436	23.781
UAI	-3.167	2.892	6.936	16.436	23.781
GASTOS FINANCIEROS	3.815	3.052	2.289	1.526	763
UAIMPUESTOS	-6.982	-160	4.647	14.910	23.018
PARTICIPACIÓN LABORAL	0	0	697	2.236	3.453
UTILIDAD ANTES IR	-6.982	-160	3.950	12.673	19.565
IMPUESTO A LA RENTA	0	0	869	2.788	4.304
UTILIDAD NETA	-6.982	-160	3.081	9.885	15.261
Margen Bruto	35,48%	35,71%	34,46%	34,94%	35,30%
Variaciones en Margen Bruto		8,66%	11,00%	6,59%	5,31%
Margen Operativo	-1,19%	0,99%	2,19%	4,83%	6,60%
Variaciones en Margen Operativo		191,32%	139,83%	136,96%	44,69%
Margen Neto	-2,62%	-0,05%	0,97%	2,90%	4,23%
Variaciones en Margen Neto		97,71%	2029,81%	220,83%	54,38%

Optimista Apalancado

	1	2	3	4	5
INGRESOS	271.602	307.046	338.300	365.848	389.682
Café 200 gr.	271.602	307.046	338.300	365.848	389.682
COSTO DE VENTAS	173.249	194.544	218.094	234.067	247.886
Café 200 gr.	154.389	174.537	192.303	207.963	221.511
Pérdidas de Producción	3.088	3.491	3.846	4.159	4.430
Arriendo Planta	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200
MOD	11.571	12.316	17.745	17.745	17.745
BENEFICIO BRUTO	98.353	112.502	120.206	131.781	141.796
GASTOS	98.128	101.818	103.293	103.654	104.788
Gastos Servicios Básicos	6.744	6.744	6.744	6.744	6.744
Gastos Sueldos y salarios	35.127	37.422	37.451	37.482	37.513
Arriendos	9.800	9.800	9.800	9.800	9.800
Depreciaciones	2.448	2.448	2.448	1.505	1.505
Amortizaciones	783	783	783	783	783
Gastos de Mantenimiento	160	160	160	160	160
Gasto de Reposicion de Mate	280	280	280	280	280
Marketing	26.780	26.680	26.680	26.680	26.680
Provisiones	1.843	1.919	2.114	2.287	2.436
Capacitaciones	10.864	12.282	13.532	14.634	15.587
Suministros de oficina y limpie	540	540	540	540	540
Honorarios Profesionales	2.760	2.760	2.760	2.760	2.760
BENEFICIO OPERATIVO	225	10.684	16.913	28.127	37.008
UaII	225	10.684	16.913	28.127	37.008
GASTOS FINANCIEROS	3.815	3.052	2.289	1.526	763
UAIMPUESTOS	-3.590	7.633	14.624	26.601	36.245
PARTICIPACIÓN LABORAL	0	1.145	2.194	3.990	5.437
UTILIDAD ANTES IR	-3.590	6.488	12.431	22.611	30.808
IMPUESTO A LA RENTA	0	1.492	2.735	4.974	6.778
UTILIDAD NETA	-3.590	4.996	9.696	17.636	24.030
Margen Bruto	36,21%	36,64%	35,53%	36,02%	36,39%
Variaciones en Margen Bruto		12,29%	12,11%	7,32%	5,90%
Margen Operativo	0,08%	3,48%	5,00%	7,69%	9,50%
Variaciones en Margen Operativo		4658,16%	58,30%	66,30%	31,57%
Margen Neto	-1,32%	1,63%	2,87%	4,82%	6,17%
Variaciones en Margen Neto		239,15%	94,09%	81,90%	36,25%

Normal Desapalancado

	1	2	3	4	5
INGRESOS	269.543	299.328	327.442	352.046	373.208
Café 200 gr.	269.543	299.328	327.442	352.046	373.208
COSTO DE VENTAS	172.800	190.896	212.704	227.038	239.366
Café 200 gr.	153.950	170.961	187.019	201.071	213.158
Pérdidas de Producción	3.079	3.419	3.740	4.021	4.263
Arriendo Planta	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200
MOD	11.571	12.316	17.745	17.745	17.745
BENEFICIO BRUTO	96.743	108.431	114.738	125.008	133.842
GASTOS	98.016	101.461	102.790	103.016	104.026
Gastos Servicios Básicos	6.744	6.744	6.744	6.744	6.744
Gastos Sueldos y salarios	35.127	37.422	37.451	37.482	37.513
Arriendos	9.800	9.800	9.800	9.800	9.800
Depreciaciones	2.448	2.448	2.448	1.505	1.505
Amortizaciones	783	783	783	783	783
Gastos de Mantenimiento	160	160	160	160	160
Gasto de Reposicion de Mate	280	280	280	280	280
Marketing	26.780	26.680	26.680	26.680	26.680
Provisiones	1.813	1.871	2.047	2.200	2.333
Capacitaciones	10.782	11.973	13.098	14.082	14.928
Suministros de oficina y limpie	540	540	540	540	540
Honorarios Profesionales	2.760	2.760	2.760	2.760	2.760
BENEFICIO OPERATIVO	-1.273	6.971	11.948	21.992	29.816
UAI	-1.273	6.971	11.948	21.992	29.816
GASTOS FINANCIEROS	0	0	0	0	0
UAIMPUESTOS	-1.273	6.971	11.948	21.992	29.816
PARTICIPACIÓN LABORAL	0	1.046	1.792	3.299	4.472
UTILIDAD ANTES IR	-1.273	5.925	10.156	18.694	25.344
IMPUESTO A LA RENTA	0	1.363	2.234	4.113	5.576
UTILIDAD NETA	-1.273	4.562	7.921	14.581	19.768
Margen Bruto	35,89%	36,22%	35,04%	35,51%	35,86%
Variaciones en Margen Bruto		10,47%	11,42%	6,74%	5,43%
Margen Operativo	-0,47%	2,33%	3,65%	6,25%	7,99%
Variaciones en Margen Operativo		647,47%	71,39%	84,07%	35,57%
Margen Neto	-0,47%	1,52%	2,42%	4,14%	5,30%
Variaciones en Margen Neto		458,32%	73,62%	84,07%	35,57%

Pesimista Desapalancado

	1	2	3	4	5
INGRESOS	266.942	291.127	316.975	340.335	360.399
Café 200 gr.	266.942	291.127	316.975	340.335	360.399
COSTO DE VENTAS	172.234	187.153	207.733	221.425	233.185
Café 200 gr.	153.394	167.292	182.145	195.569	207.098
Pérdidas de Producción	3.068	3.346	3.643	3.911	4.142
Arriendo Planta	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200
MOD	11.571	12.316	17.745	17.745	17.745
BENEFICIO BRUTO	94.708	103.973	109.242	118.910	127.214
GASTOS	97.875	101.081	102.306	102.474	103.434
Gastos Servicios Básicos	6.744	6.744	6.744	6.744	6.744
Gastos Sueldos y salarios	35.127	37.422	37.451	37.482	37.513
Arriendos	9.800	9.800	9.800	9.800	9.800
Depreciaciones	2.448	2.448	2.448	1.505	1.505
Amortizaciones	783	783	783	783	783
Gastos de Mantenimiento	160	160	160	160	160
Gasto de Reposicion de Mate	280	280	280	280	280
Marketing	26.780	26.680	26.680	26.680	26.680
Provisiones	1.776	1.820	1.981	2.127	2.252
Capacitaciones	10.678	11.645	12.679	13.613	14.416
Suministros de oficina y limpie	540	540	540	540	540
Honorarios Profesionales	2.760	2.760	2.760	2.760	2.760
BENEFICIO OPERATIVO	-3.167	2.892	6.936	16.436	23.781
UaII	-3.167	2.892	6.936	16.436	23.781
GASTOS FINANCIEROS	0	0	0	0	0
UAIMPUESTOS	-3.167	2.892	6.936	16.436	23.781
PARTICIPACIÓN LABORAL	0	434	1.040	2.465	3.567
UTILIDAD ANTES IR	-3.167	2.458	5.896	13.970	20.213
IMPUESTO A LA RENTA	0	565	1.297	3.073	4.447
UTILIDAD NETA	-3.167	1.893	4.599	10.897	15.766
Margen Bruto	35,48%	35,71%	34,46%	34,94%	35,30%
Variaciones en Margen Bruto		8,66%	11,00%	6,59%	5,31%
Margen Operativo	-1,19%	0,99%	2,19%	4,83%	6,60%
Variaciones en Margen Operativo		191,32%	139,83%	136,96%	44,69%
Margen Neto	-1,19%	0,65%	1,45%	3,20%	4,37%
Variaciones en Margen Neto		159,77%	142,94%	136,96%	44,69%

Optimista Desapalancado

	1	2	3	4	5
INGRESOS	271.602	307.046	338.300	365.848	389.682
Café 200 gr.	271.602	307.046	338.300	365.848	389.682
COSTO DE VENTAS	173.249	194.544	218.094	234.067	247.886
Café 200 gr.	154.389	174.537	192.303	207.963	221.511
Pérdidas de Producción	3.088	3.491	3.846	4.159	4.430
Arriendo Planta	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200
MOD	11.571	12.316	17.745	17.745	17.745
BENEFICIO BRUTO	98.353	112.502	120.206	131.781	141.796
GASTOS	98.128	101.818	103.293	103.654	104.788
Gastos Servicios Básicos	6.744	6.744	6.744	6.744	6.744
Gastos Sueldos y salarios	35.127	37.422	37.451	37.482	37.513
Arriendos	9.800	9.800	9.800	9.800	9.800
Depreciaciones	2.448	2.448	2.448	1.505	1.505
Amortizaciones	783	783	783	783	783
Gastos de Mantenimiento	160	160	160	160	160
Gasto de Reposición de Mate	280	280	280	280	280
Marketing	26.780	26.680	26.680	26.680	26.680
Provisiones	1.843	1.919	2.114	2.287	2.436
Capacitaciones	10.864	12.282	13.532	14.634	15.587
Suministros de oficina y limpie	540	540	540	540	540
Honorarios Profesionales	2.760	2.760	2.760	2.760	2.760
BENEFICIO OPERATIVO	225	10.684	16.913	28.127	37.008
UAI	225	10.684	16.913	28.127	37.008
GASTOS FINANCIEROS	0	0	0	0	0
UAIMPUESTOS	225	10.684	16.913	28.127	37.008
PARTICIPACIÓN LABORAL	34	1.603	2.537	4.219	5.551
UTILIDAD ANTES IR	191	9.082	14.376	23.908	31.457
IMPUESTO A LA RENTA	46	2.089	3.163	5.260	6.920
UTILIDAD NETA	145	6.993	11.213	18.648	24.536
Margen Bruto	36,21%	36,64%	35,53%	36,02%	36,39%
Variaciones en Margen Bruto		12,29%	12,11%	7,32%	5,90%
Margen Operativo	0,08%	3,48%	5,00%	7,69%	9,50%
Variaciones en Margen Operativo		4658,16%	58,30%	66,30%	31,57%
Margen Neto	0,05%	2,28%	3,31%	5,10%	6,30%
Variaciones en Margen Neto		4720,77%	60,35%	66,30%	31,57%

ANEXO 10

Balance General Normal Apalancado

	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Activos	70.295	61.342	63.066	64.512	73.511	81.143
Caja Excedente	0,00	0	0	0	0	0
Activo Corriente	50.560	46.522	51.663	56.515	65.959	76.011
Disponible en Caja	38.862	0	0	0	5.197	11.597
Caja	500	0	0	0	500	500
Efectivo	500	0	0	0	500	500
Bancos	38.362	0	0	0	4.697	11.097
Cuenta Corriente	38.362	0	0	0	4.697	11.097
Cuentas por Cobrar Clientes	0	33.693	37.416	40.930	44.006	46.651
Cuentas por Cobrar Clientes	0	33.693	37.416	40.930	44.006	46.651
Inventarios	11.698	12.829	14.247	15.585	16.756	17.763
Inventarios de Materias	11.698	12.829	14.247	15.585	16.756	17.763
Activos Fijos	15.820	15.820	15.820	15.820	18.760	18.760
Muebles y Enseres	3.250	3.250	3.250	3.250	3.250	3.250
Equipos de Computo	3.710	3.710	3.710	3.710	3.710	3.710
Maquinaria	8.400	8.400	8.400	8.400	11.340	11.340
Equipos de Oficina	460	460	460	460	460	460
Provisión Cuentas Incobrables	0	1.685	1.871	2.047	2.200	2.333
Depreciaciones	0	2.448	2.448	2.448	1.505	1.505
Depreciaciones Acum. A. Fijos	0	2.448	4.895	7.343	9.791	11.296
Actvos Intangibles	3.915	3.915	3.915	3.915	3.915	3.915
Constitucion de Compañía	2.806	2.806	2.806	2.806	2.806	2.806
Registro Sanitario	600	600	600	600	600	600
IEPI	208	208	208	208	208	208
LUAE	301	301	301	301	301	301
Amortizaciones	0	783	783	783	783	783
Amortizaciones Acum. A. Intan	0	783	1.566	2.349	3.132	3.915
Pasivos	46.857	55.125	55.247	48.905	39.653	28.023
Pasivo Corriente	11.698	26.999	34.152	34.841	32.622	28.023
DCP	0	7.138	12.873	12.225	8.834	3.228
Porción Corriente DLP	0	7.032	7.032	7.032	7.032	7.032
PC DLP	0	7.032	7.032	7.032	7.032	7.032
Cuentas por Pagar Proveedores	11.698	12.829	14.247	15.585	16.756	17.763
Proveedores locales	11.698	12.829	14.247	15.585	16.756	17.763
Pasivo Largo Plazo	35.158	28.127	21.095	14.063	7.032	0
Préstamos	35.158	28.127	21.095	14.063	7.032	0
Patrimonio	23.439	18.351	20.916	27.320	40.889	60.151
Capital Social	23.439	23.439	23.439	23.439	23.439	23.439
Utilidad / Pérdida	0	-5.088	2.565	6.404	13.569	19.262
Utilidades Retenidas	0	-5.088	-2.523	3.881	17.450	36.712
Dividendos Pagados	0	0	0	0	0	0
Total Pasivo + Patrimonio	70.295	73.476	76.162	76.224	80.542	88.174

Pesimista Apalancado

	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Activos	70.367	60.987	61.786	62.863	68.133	75.252
Caja Excedente	0,00	0	0	0	0	0
Activo Corriente	50.632	46.151	50.332	54.801	60.508	70.040
Disponible en Caja	38.862	0	0	0	1.669	7.732
Caja	500	0	0	0	500	500
Efectivo	500	0	0	0	500	500
Bancos	38.362	0	0	0	1.169	7.232
Cuenta Corriente	38.362	0	0	0	1.169	7.232
Cuentas por Cobrar Clientes	0	33.368	36.391	39.622	42.542	45.050
Cuentas por Cobrar Clientes	0	33.368	36.391	39.622	42.542	45.050
Inventarios	11.770	12.783	13.941	15.179	16.297	17.258
Inventarios de Materias	11.770	12.783	13.941	15.179	16.297	17.258
Activos Fijos	15.820	15.820	15.820	15.820	18.760	18.760
Muebles y Enseres	3.250	3.250	3.250	3.250	3.250	3.250
Equipos de Computo	3.710	3.710	3.710	3.710	3.710	3.710
Maquinaria	8.400	8.400	8.400	8.400	11.340	11.340
Equipos de Oficina	460	460	460	460	460	460
Provisión Cuentas Incobrables	0	1.668	1.820	1.981	2.127	2.252
Depreciaciones	0	2.448	2.448	2.448	1.505	1.505
Depreciaciones Acum. A. Fijos	0	2.448	4.895	7.343	9.791	11.296
Actvos Intangibles	3.915	3.915	3.915	3.915	3.915	3.915
Constitucion de Compañía	2.806	2.806	2.806	2.806	2.806	2.806
Registro Sanitario	600	600	600	600	600	600
IEPI	208	208	208	208	208	208
LUAE	301	301	301	301	301	301
Amortizaciones	0	783	783	783	783	783
Amortizaciones Acum. A. Intan	0	783	1.566	2.349	3.132	3.915
Pasivos	46.928	58.232	60.610	58.236	45.901	37.760
Pasivo Corriente	11.770	30.106	39.515	44.173	38.869	37.760
DCP	0	10.291	18.543	21.963	15.540	13.470
Porción Corriente DLP	0	7.032	7.032	7.032	7.032	7.032
PC DLP	0	7.032	7.032	7.032	7.032	7.032
Cuentas por Pagar Proveedores	11.770	12.783	13.941	15.179	16.297	17.258
Proveedores locales	11.770	12.783	13.941	15.179	16.297	17.258
Pasivo Largo Plazo	35.158	28.127	21.095	14.063	7.032	0
Préstamos	35.158	28.127	21.095	14.063	7.032	0
Patrimonio	23.439	16.457	16.297	19.379	29.264	44.524
Capital Social	23.439	23.439	23.439	23.439	23.439	23.439
Utilidad / Pérdida	0	-6.982	-160	3.081	9.885	15.261
Utilidades Retenidas	0	-6.982	-7.141	-4.060	5.825	21.086
Dividendos Pagados	0	0	0	0	0	0
Total Pasivo + Patrimonio	70.367	74.689	76.908	77.615	75.165	82.284

Optimista Apalancado

	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Activos	70.240	61.623	64.280	66.241	79.423	94.666
Caja Excedente	0,00	0	0	0	0	6.437
Activo Corriente	50.505	46.816	52.925	58.313	71.957	83.200
Disponibles en Caja	38.862	0	0	0	8.896	16.031
Caja	500	0	0	0	500	500
Efectivo	500	0	0	0	500	500
Bancos	38.362	0	0	0	8.396	15.531
Cuenta Corriente	38.362	0	0	0	8.396	15.531
Cuentas por Cobrar Clientes	0	33.950	38.381	42.287	45.731	48.710
Cuentas por Cobrar Clientes	0	33.950	38.381	42.287	45.731	48.710
Inventarios	11.643	12.866	14.545	16.025	17.330	18.459
Inventarios de Materias	11.643	12.866	14.545	16.025	17.330	18.459
Activos Fijos	15.820	15.820	15.820	15.820	18.760	18.760
Muebles y Enseres	3.250	3.250	3.250	3.250	3.250	3.250
Equipos de Computo	3.710	3.710	3.710	3.710	3.710	3.710
Maquinaria	8.400	8.400	8.400	8.400	11.340	11.340
Equipos de Oficina	460	460	460	460	460	460
Provisión Cuentas Incobrables	0	1.698	1.919	2.114	2.287	2.436
Depreciaciones	0	2.448	2.448	2.448	1.505	1.505
Depreciaciones Acum. A. Fijos	0	2.448	4.895	7.343	9.791	11.296
Activos Intangibles	3.915	3.915	3.915	3.915	3.915	3.915
Constitucion de Compañía	2.806	2.806	2.806	2.806	2.806	2.806
Registro Sanitario	600	600	600	600	600	600
IEPI	208	208	208	208	208	208
LUA E	301	301	301	301	301	301
Amortizaciones	0	783	783	783	783	783
Amortizaciones Acum. A. Intan	0	783	1.566	2.349	3.132	3.915
Pasivos	46.801	52.668	50.810	40.514	34.278	25.491
Pasivo Corriente	11.643	24.541	29.715	26.451	27.246	25.491
DCP	0	4.644	8.138	3.394	2.885	0
Porción Corriente DLP	0	7.032	7.032	7.032	7.032	7.032
PC DLP	0	7.032	7.032	7.032	7.032	7.032
Cuentas por Pagar Proveedores	11.643	12.866	14.545	16.025	17.330	18.459
Proveedores locales	11.643	12.866	14.545	16.025	17.330	18.459
Pasivo Largo Plazo	35.158	28.127	21.095	14.063	7.032	0
Préstamos	35.158	28.127	21.095	14.063	7.032	0
Patrimonio	23.439	19.849	24.844	34.540	52.177	76.207
Capital Social	23.439	23.439	23.439	23.439	23.439	23.439
Utilidad / Pérdida	0	-3.590	4.996	9.696	17.636	24.030
Utilidades Retenidas	0	-3.590	1.406	11.101	28.738	52.768
Dividendos Pagados	0	0	0	0	0	0
Total Pasivo + Patrimonio	70.240	72.517	75.654	75.055	86.455	101.698

Normal Desapalancado

	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Activos	70.295	70.153	76.133	85.392	101.144	121.920
Caja Excedente	0,00	1.685	8.997	16.183	19.037	32.963
Activo Corriente	50.560	53.649	55.733	61.213	74.555	83.825
Disponible en Caja	38.862	7.126	4.070	4.698	13.793	19.411
Caja	500	500	500	500	500	500
Efectivo	500	500	500	500	500	500
Bancos	38.362	6.626	3.570	4.198	13.293	18.911
Cuenta Corriente	38.362	6.626	3.570	4.198	13.293	18.911
Cuentas por Cobrar Clientes	0	33.693	37.416	40.930	44.006	46.651
Cuentas por Cobrar Clientes	0	33.693	37.416	40.930	44.006	46.651
Inventarios	11.698	12.829	14.247	15.585	16.756	17.763
Inventarios de Materias	11.698	12.829	14.247	15.585	16.756	17.763
Activos Fijos	15.820	15.820	15.820	15.820	18.760	18.760
Muebles y Enseres	3.250	3.250	3.250	3.250	3.250	3.250
Equipos de Computo	3.710	3.710	3.710	3.710	3.710	3.710
Maquinaria	8.400	8.400	8.400	8.400	11.340	11.340
Equipos de Oficina	460	460	460	460	460	460
Provisión Cuentas Incobrables	0	1.685	1.871	2.047	2.200	2.333
Depreciaciones	0	2.448	2.448	2.448	1.505	1.505
Depreciaciones Acum. A. Fijos	0	2.448	4.895	7.343	9.791	11.296
Actvos Intangibles	3.915	3.915	3.915	3.915	3.915	3.915
Constitucion de Compañía	2.806	2.806	2.806	2.806	2.806	2.806
Registro Sanitario	600	600	600	600	600	600
IEPI	208	208	208	208	208	208
LUAE	301	301	301	301	301	301
Amortizaciones	0	783	783	783	783	783
Amortizaciones Acum. A. Intan	0	783	1.566	2.349	3.132	3.915
Pasivos	11.698	12.829	14.247	15.585	16.756	17.763
Pasivo Corriente	11.698	12.829	14.247	15.585	16.756	17.763
DCP	0	0	0	0	0	0
Porción Corriente DLP	0	0	0	0	0	0
PC DLP	0	0	0	0	0	0
Cuentas por Pagar Proveedores	11.698	12.829	14.247	15.585	16.756	17.763
Proveedores locales	11.698	12.829	14.247	15.585	16.756	17.763
Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Préstamos	0	0	0	0	0	0
Patrimonio	58.597	57.324	61.886	69.807	84.388	104.156
Capital Social	58.597	58.597	58.597	58.597	58.597	58.597
Utilidad / Pérdida	0	-1.273	4.562	7.921	14.581	19.768
Utilidades Retenidas	0	-1.273	3.289	11.210	25.791	45.559
Dividendos Pagados	0	0	0	0	0	0
Total Pasivo + Patrimonio	70.295	70.153	76.133	85.392	101.144	121.920

Pesimista Desapalancado

	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Activos	70.367	68.213	71.264	77.100	89.116	105.843
Caja Excedente	0,00	1.668	7.377	12.579	12.386	22.777
Activo Corriente	50.632	51.708	52.432	56.459	69.104	77.855
Disponible en Caja	38.862	5.558	2.100	1.658	10.265	15.546
Caja	500	500	500	500	500	500
Efectivo	500	500	500	500	500	500
Bancos	38.362	5.058	1.600	1.158	9.765	15.046
Cuenta Corriente	38.362	5.058	1.600	1.158	9.765	15.046
Cuentas por Cobrar Clientes	0	33.368	36.391	39.622	42.542	45.050
Cuentas por Cobrar Clientes	0	33.368	36.391	39.622	42.542	45.050
Inventarios	11.770	12.783	13.941	15.179	16.297	17.258
Inventarios de Materias	11.770	12.783	13.941	15.179	16.297	17.258
Activos Fijos	15.820	15.820	15.820	15.820	18.760	18.760
Muebles y Enseres	3.250	3.250	3.250	3.250	3.250	3.250
Equipos de Computo	3.710	3.710	3.710	3.710	3.710	3.710
Maquinaria	8.400	8.400	8.400	8.400	11.340	11.340
Equipos de Oficina	460	460	460	460	460	460
Provisión Cuentas Incobrables	0	1.668	1.820	1.981	2.127	2.252
Depreciaciones	0	2.448	2.448	2.448	1.505	1.505
Depreciaciones Acum. A. Fijos	0	2.448	4.895	7.343	9.791	11.296
Actvos Intangibles	3.915	3.915	3.915	3.915	3.915	3.915
Constitucion de Compañía	2.806	2.806	2.806	2.806	2.806	2.806
Registro Sanitario	600	600	600	600	600	600
IEPI	208	208	208	208	208	208
LUA E	301	301	301	301	301	301
Amortizaciones	0	783	783	783	783	783
Amortizaciones Acum. A. Intan	0	783	1.566	2.349	3.132	3.915
Pasivos	11.770	12.783	13.941	15.179	16.297	17.258
Pasivo Corriente	11.770	12.783	13.941	15.179	16.297	17.258
DCP	0	0	0	0	0	0
Porción Corriente DLP	0	0	0	0	0	0
PC DLP	0	0	0	0	0	0
Cuentas por Pagar Proveedores	11.770	12.783	13.941	15.179	16.297	17.258
Proveedores locales	11.770	12.783	13.941	15.179	16.297	17.258
Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Préstamos	0	0	0	0	0	0
Patrimonio	58.597	55.430	57.323	61.921	72.818	88.585
Capital Social	58.597	58.597	58.597	58.597	58.597	58.597
Utilidad / Pérdida	0	-3.167	1.893	4.599	10.897	15.766
Utilidades Retenidas	0	-3.167	-1.274	3.324	14.221	29.988
Dividendos Pagados	0	0	0	0	0	0
Total Pasivo + Patrimonio	70.367	68.213	71.264	77.100	89.116	105.843

Optimista Desapalancado

	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Activos	70.240	71.608	80.280	92.974	112.927	138.592
Caja Excedente	0,00	1.698	10.207	19.135	24.907	42.549
Activo Corriente	50.505	55.104	58.719	65.910	80.554	91.014
Disponibles en Caja	38.862	8.288	5.793	7.597	17.493	23.845
Caja	500	500	500	500	500	500
Efectivo	500	500	500	500	500	500
Bancos	38.362	7.788	5.293	7.097	16.993	23.345
Cuenta Corriente	38.362	7.788	5.293	7.097	16.993	23.345
Cuentas por Cobrar Clientes	0	33.950	38.381	42.287	45.731	48.710
Cuentas por Cobrar Clientes	0	33.950	38.381	42.287	45.731	48.710
Inventarios	11.643	12.866	14.545	16.025	17.330	18.459
Inventarios de Materias	11.643	12.866	14.545	16.025	17.330	18.459
Activos Fijos	15.820	15.820	15.820	15.820	18.760	18.760
Muebles y Enseres	3.250	3.250	3.250	3.250	3.250	3.250
Equipos de Computo	3.710	3.710	3.710	3.710	3.710	3.710
Maquinaria	8.400	8.400	8.400	8.400	11.340	11.340
Equipos de Oficina	460	460	460	460	460	460
Provisión Cuentas Incobrables	0	1.698	1.919	2.114	2.287	2.436
Depreciaciones	0	2.448	2.448	2.448	1.505	1.505
Depreciaciones Acum. A. Fijos	0	2.448	4.895	7.343	9.791	11.296
Activos Intangibles	3.915	3.915	3.915	3.915	3.915	3.915
Constitucion de Compañía	2.806	2.806	2.806	2.806	2.806	2.806
Registro Sanitario	600	600	600	600	600	600
IEPI	208	208	208	208	208	208
LUA E	301	301	301	301	301	301
Amortizaciones	0	783	783	783	783	783
Amortizaciones Acum. A. Intan	0	783	1.566	2.349	3.132	3.915
Pasivos	11.643	12.866	14.545	16.025	17.330	18.459
Pasivo Corriente	11.643	12.866	14.545	16.025	17.330	18.459
DCP	0	0	0	0	0	0
Porción Corriente DLP	0	0	0	0	0	0
PC DLP	0	0	0	0	0	0
Cuentas por Pagar Proveedores	11.643	12.866	14.545	16.025	17.330	18.459
Proveedores locales	11.643	12.866	14.545	16.025	17.330	18.459
Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Préstamos	0	0	0	0	0	0
Patrimonio	58.597	58.742	65.735	76.948	95.597	120.133
Capital Social	58.597	58.597	58.597	58.597	58.597	58.597
Utilidad / Pérdida	0	145	6.993	11.213	18.648	24.536
Utilidades Retenidas	0	145	7.138	18.351	37.000	61.536
Dividendos Pagados	0	0	0	0	0	0
Total Pasivo + Patrimonio	70.240	71.608	80.280	92.974	112.927	138.592

ANEXO 11

Estado de Flujo de Efectivo Normal Apalancado

	AÑO 0	1	2	3	4	5
INGRESOS		269,543	299,328	327,442	352,046	373,208
COSTOS		172,800	190,896	212,704	227,038	239,366
GASTOS		98,016	101,461	102,790	103,016	104,026
TOTAL EGRESOS		270,816	292,357	315,494	330,054	343,392
UTILIDAD OPERATIVA		-1,273	6,971	11,948	21,992	29,816
GASTOS FINANCIEROS		3,815	3,052	2,289	1,526	763
UAIMPUESTOS		-5,088	3,919	9,659	20,467	29,053
PARTICIPACIÓN LABORAL		0	588	1,449	3,070	4,358
UTILIDAD ANTES IR		-5,088	3,331	8,210	17,397	24,695
IMPUESTO A LA RENTA		0	766	1,806	3,827	5,433
UTILIDAD NETA		-5,088	2,565	6,404	13,569	19,262
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)						
U Neta		-5,088	2,565	6,404	13,569	19,262
Gastos Financieros		3,815	3,052	2,289	1,526	763
Depreciaciones		2,448	2,448	2,448	1,505	1,505
Amortizaciones		783	783	783	783	783
Escudo Fiscal		1,383	1,106	830	553	277
TOTAL FCO		575	7,741	11,094	16,830	22,037
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)						
Activos Fijos	-15,820	0	0	-2,940	0	0
Activos Intangibles	-3,915	0	0	0	0	0
Inversión CT	-38,862					
Variaciones de CT		5,169	-3,723	-3,514	-3,075	-2,645
TOTAL FCI	-58,597	5,169	-3,723	-6,454	-3,075	-2,645
FC LIBRE	-58,597	5,744	4,018	4,639	13,755	19,391
Perpetuidad FCL						159,692
FC LIBRE con perpetuidad	-58,597	5,744	4,018	4,639	13,755	179,083
FC LIBRE Acumulado	-58,597	-52,853	-48,835	-44,196	-30,441	148,642
VAN	55,466	1	1	1	1	1,569,842,186
Max Exposición	-58,597					
TIR	31,64%					
CPPC	13,64%					
Período de Recuperación	4,57					
FLUJO DE CAJA DE CAPITAL						
Escudo Fiscal	0	1,383	1,106	830	553	277
TOTAL FCC	-58,597	7,126	5,124	5,469	14,308	19,668
Perpetuidad FCC						212,172
FC CAPITAL con perpetuidad	-58,597	7,126	5,124	5,469	14,308	231,840
FC CAPITAL Acumulado	-58,597	-51,471	-46,346	-40,877	-26,569	205,271
VAN	104,839	1	1	1	1	1,350,904,074
Max Exposición	-58,597					
TIR	38,85%					
CPPC	10,73%					
Período de Recuperación	4,35					
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)						
Ingreso	35,158	0	0	0	0	0
Egresos		-7,032	-7,032	-7,032	-7,032	-7,032
Gastos Financieros (Interés)		-3,815	-3,052	-2,289	-1,526	-763
TOTAL FCD	35,158	-10,846	-10,063	-9,320	-8,558	-7,798
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)						
Dividendos Pagados		0	0	0	0	0
FC SOCIOS		-23,439	-5,103	-6,065	-4,681	5,197
Perpetuidad FCS						78,480
FC SOCIOS con perpetuidad		-23,439	-5,103	-6,065	-4,681	90,077
FC SOCIOS Acumulado		-23,439	-28,541	-34,607	-39,288	-34,091
VAN	9,874	1	1	1	1	2,939,682,834
TIR	23,13%					
Maxima Exposición	-39,288					
Ke	16,31%					
Período de Recuperación	5,94					

Pesimista Apalancado

	AÑO 0	1	2	3	4	5
INGRESOS		266.942	291.127	316.975	340.335	360.399
COSTOS		172.234	187.153	207.733	221.425	233.185
GASTOS		97.875	101.081	102.306	102.474	103.434
TOTAL EGRESOS		270.109	288.235	310.039	323.899	336.619
UTILIDAD OPERATIVA		-3.167	2.892	6.936	16.436	23.781
GASTOS FINANCIEROS		3.815	3.052	2.289	1.526	763
UAIIMPUESTOS		-6.982	-160	4.647	14.910	23.018
PARTICIPACIÓN LABORAL		0	0	697	2.236	3.453
UTILIDAD ANTES IR		-6.982	-160	3.950	12.673	19.565
IMPUESTO A LA RENTA		0	0	869	2.788	4.304
UTILIDAD NETA		-6.982	-160	3.081	9.885	15.261
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)						
U Neta		-6.982	-160	3.081	9.885	15.261
Gastos Financieros		3.815	3.052	2.289	1.526	763
Depreciaciones		2.448	2.448	2.448	1.505	1.505
Amortizaciones		783	783	783	783	783
Escudo Fiscal		1.383	1.106	830	553	277
TOTAL FCO		-1.319	5.016	7.771	13.146	18.035
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)						
Activos Fijos	-15.820	0	0	-2.940	0	0
Activos Intangibles	-3.915	0	0	0	0	0
Inversión CT	-38.862					
Variaciones de CT		5.494	-3.023	-3.231	-2.920	-2.508
TOTAL FCI	-58.597	5.494	-3.023	-6.171	-2.920	-2.508
FC LIBRE		-58.597	4.175	1.993	1.600	10.226
Perpetuidad FCL						127.569
FC LIBRE con perpetuidad		-58.597	4.175	1.993	1.600	143.096
FC LIBRE Acumulado		-58.597	-54.422	-52.429	-50.829	-40.603
		1	1	1	1	2,614980642
VAN	29.343					
Max Exposición	-58.597					
TIR	24.02%					
CPPC	13,64%					
Período de Recuperación	5,61					
FLUJO DE CAJA DE CAPITAL						
Escudo Fiscal		0	1.383	1.106	830	553
TOTAL FCC		-58.597	5.558	3.100	2.430	10.779
Perpetuidad FCC						169.976
FC CAPITAL con perpetuidad		-58.597	5.558	3.100	2.430	185.780
FC CAPITAL Acumulado		-58.597	-53.039	-49.940	-47.510	-36.731
		1	1	1	1	2,324217143
VAN	69.515					
Max Exposición	-58.597					
TIR	31,17%					
CPPC	10,73%					
Período de Recuperación	5,32					
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)						
Ingreso		35.158	0	0	0	0
Egresos			-7.032	-7.032	-7.032	-7.032
Gastos Financieros (Interés)			-3.815	-3.052	-2.289	-1.526
TOTAL FCD		35.158	-10.846	-10.083	-9.320	-8.558
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)						
Dividendos Pagados			0	0	0	0
FC SOCIOS		-23.439	-6.671	-8.090	-7.721	1.669
Perpetuidad FCS						52.225
FC SOCIOS con perpetuidad		-23.439	-6.671	-8.090	-7.721	59.958
FC SOCIOS Acumulado		-23.439	-30.110	-38.200	-45.921	-44.252
		1	1	1	1	5,722951261
VAN	-10.981					
TIR	7,59%					
Maxima Exposición	-45.921					
Ke	16,31%					
Período de Recuperación	8,72					

Optimista Apalancado

	AÑO 0	1	2	3	4	5
INGRESOS		271.602	307.046	338.300	365.848	389.682
COSTOS		173.249	194.544	218.094	234.067	247.886
GASTOS		98.128	101.818	103.293	103.654	104.788
TOTAL EGRESOS		271.377	296.361	321.387	337.721	352.674
UTILIDAD OPERATIVA		225	10.684	16.913	28.127	37.008
GASTOS FINANCIEROS		3.815	3.052	2.289	1.526	763
UAIMPUESTOS		-3.590	7.633	14.624	26.601	36.245
PARTICIPACIÓN LABORAL		0	1.145	2.194	3.990	5.437
UTILIDAD ANTES IR		-3.590	6.488	12.431	22.611	30.808
IMPUESTO A LA RENTA		0	1.492	2.735	4.974	6.778
UTILIDAD NETA		-3.590	4.996	9.696	17.636	24.030
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)						
U Neta		-3.590	4.996	9.696	17.636	24.030
Gastos Financieros		3.815	3.052	2.289	1.526	763
Depreciaciones		2.448	2.448	2.448	1.505	1.505
Amortizaciones		783	783	783	783	783
Escudo Fiscal		1.383	1.106	830	553	277
TOTAL FCO		2.072	10.172	14.386	20.897	26.805
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)						
Activos Fijos	-15.820	0	0	-2.940	0	0
Activos Intangibles	-3.915	0	0	0	0	0
Inversión CT	-38.862					
Variaciones de CT		4.912	-4.431	-3.907	-3.444	-2.979
TOTAL FCI		-58.597	4.912	-4.431	-6.847	-3.444
FC LIBRE		-58.597	6.984	5.741	7.539	17.454
Perpetuidad FCL						198.228
FC LIBRE con perpetuidad		-58.597	6.984	5.741	7.539	222.053
FC LIBRE Acumulado		-58.597	-51.613	-45.872	-38.333	-20.879
		1	1	1	1	0,876322943
VAN	84.757					
Max Exposición	-58.597					
TIR	38,82%					
CPPC	13,64%					
Período de Recuperación	3,88					
FLUJO DE CAJA DE CAPITAL						
Escudo Fiscal		0	1.383	1.106	830	553
TOTAL FCC		-58.597	8.367	6.848	8.369	18.007
Perpetuidad FCC						263.432
FC CAPITAL con perpetuidad		-58.597	8.367	6.848	8.369	287.534
FC CAPITAL Acumulado		-58.597	-50.230	-43.382	-35.014	-17.007
		1	1	1	1	0,705622838
VAN	145.419					
Max Exposición	-58.597					
TIR	46,20%					
CPPC	10,73%					
Período de Recuperación	3,71					
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)						
Ingreso	35.158	0	0	0	0	0
Egresos		-7.032	-7.032	-7.032	-7.032	-7.032
Gastos Financieros (Interés)		-3.815	-3.052	-2.289	-1.526	-763
TOTAL FCD		35.158	-10.846	-10.083	-9.320	-8.558
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)						
Dividendos Pagados		0	0	0	0	0
FC SOCIOS		-23.439	-3.862	-4.342	-1.782	8.896
Perpetuidad FCS						109.426
FC SOCIOS con perpetuidad		-23.439	-3.862	-4.342	-1.782	125.457
FC SOCIOS Acumulado		-23.439	-27.301	-31.643	-33.425	-24.528
		1	1	1	1	1,530053875
VAN	32.700					
TIR	36,23%					
Maxima Exposición	-33.425					
Ke	16,31%					
Período de Recuperación	4,53					

Normal Desapalancado

	AÑO 0	1	2	3	4	5
INGRESOS		269.543	299.328	327.442	352.046	373.208
COSTOS		172.800	190.896	212.704	227.038	239.366
GASTOS		98.016	101.461	102.790	103.016	104.026
TOTAL EGRESOS		270.816	292.357	315.494	330.054	343.392
UTILIDAD OPERATIVA		-1.273	6.971	11.948	21.992	29.816
GASTOS FINANCIEROS		0	0	0	0	0
UAIMPUESTOS		-1.273	6.971	11.948	21.992	29.816
PARTICIPACIÓN LABORAL		0	1.046	1.792	3.299	4.472
UTILIDAD ANTES IR		-1.273	5.925	10.156	18.694	25.344
IMPUESTO A LA RENTA		0	1.363	2.234	4.113	5.576
UTILIDAD NETA		-1.273	4.562	7.921	14.581	19.768
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)						
U Neta		-1.273	4.562	7.921	14.581	19.768
Gastos Financieros		0	0	0	0	0
Depreciaciones		2.448	2.448	2.448	1.505	1.505
Amortizaciones		783	783	783	783	783
Escudo Fiscal		0	0	0	0	0
TOTAL FCO		1.957	7.793	11.152	16.869	22.056
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)						
Activos Fijos	-15.820	0	0	-2.940	0	0
Activos Intangibles	-3.915	0	0	0	0	0
Inversión CT	-38.862					
Variaciones de CT		5.169	-3.723	-3.514	-3.075	-2.645
TOTAL FCI		-58.597	5.169	-3.723	-6.454	-3.075
FC LIBRE		-58.597	7.126	4.070	4.698	13.793
Perpetuidad FCL						159.852
FC LIBRE con perpetuidad		-58.597	7.126	4.070	4.698	179.263
FC LIBRE Acumulado		-58.597	-51.471	-47.400	-42.703	-28.909
		1	1	1	1	1,489345051
VAN	56.880					
Max Exposición	-58.597					
TIR	32.23%					
CPPC	13.64%					
Período de Recuperación	4,49					
FLUJO DE CAJA DE CAPITAL						
Escudo Fiscal		0	0	0	0	0
TOTAL FCC		-58.597	7.126	4.070	4.698	13.793
Perpetuidad FCC						159.852
FC CAPITAL con perpetuidad		-58.597	7.126	4.070	4.698	179.263
FC CAPITAL Acumulado		-58.597	-51.471	-47.400	-42.703	-28.909
		1	1	1	1	1,489345051
VAN	56.880					
Max Exposición	-58.597					
TIR	32.23%					
CPPC	13.64%					
Período de Recuperación	4,49					
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)						
Ingreso		0	0	0	0	0
Egresos		0	0	0	0	0
Gastos Financieros (Interés)		0	0	0	0	0
TOTAL FCD		0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)						
Dividendos Pagados		0	0	0	0	0
FC SOCIOS		-58.597	7.126	4.070	4.698	13.793
Perpetuidad FCS						159.852
FC SOCIOS con perpetuidad		-58.597	7.126	4.070	4.698	179.263
FC SOCIOS Acumulado		-58.597	-51.471	-47.400	-42.703	-28.909
		1	1	1	1	1,489345051
VAN	56.880					
TIR	32.23%					
Maxima Exposición	-58.597					
Ke	13.64%					
Período de Recuperación	4,49					

Pesimista Desapalancado

	AÑO 0	1	2	3	4	5
INGRESOS		266.942	291.127	316.975	340.335	360.399
COSTOS		172.234	187.153	207.733	221.425	233.185
GASTOS		97.875	101.081	102.306	102.474	103.434
TOTAL EGRESOS		270.109	288.235	310.039	323.899	336.619
UTILIDAD OPERATIVA		-3.167	2.892	6.936	16.436	23.781
GASTOS FINANCIEROS		0	0	0	0	0
UAIMPUESTOS		-3.167	2.892	6.936	16.436	23.781
PARTICIPACIÓN LABORAL		0	434	1.040	2.465	3.567
UTILIDAD ANTES IR		-3.167	2.458	5.896	13.970	20.213
IMPUESTO A LA RENTA		0	565	1.297	3.073	4.447
UTILIDAD NETA		-3.167	1.893	4.599	10.897	15.766
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)						
U Neta		-3.167	1.893	4.599	10.897	15.766
Gastos Financieros		0	0	0	0	0
Depreciaciones		2.448	2.448	2.448	1.505	1.505
Amortizaciones		783	783	783	783	783
Escudo Fiscal		0	0	0	0	0
TOTAL FCO		64	5.124	7.829	13.185	18.054
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)						
Activos Fijos	-15.820	0	0	-2.940	0	0
Activos Intangibles	-3.915	0	0	0	0	0
Inversión CT	-38.862					
Variaciones de CT		5.494	-3.023	-3.231	-2.920	-2.508
TOTAL FCI		-58.597	5.494	-3.023	-6.171	-2.920
FC LIBRE		-58.597	5.558	2.100	1.658	10.265
Perpetuidad FCL						127.729
FC LIBRE con perpetuidad		-58.597	5.558	2.100	1.658	10.265
FC LIBRE Acumulado		-58.597	-53.039	-50.939	-49.281	-39.016
		1	1	1	1	1
VAN	30.800					2.509618492
Max Exposición	-58.597					
TIR	24,62%					
CPPC	13,64%					
Período de Recuperación	5,51					
FLUJO DE CAJA DE CAPITAL						
Escudo Fiscal		0	0	0	0	0
TOTAL FCC		-58.597	5.558	2.100	1.658	10.265
Perpetuidad FCC						127.729
FC CAPITAL con perpetuidad		-58.597	5.558	2.100	1.658	10.265
FC CAPITAL Acumulado		-58.597	-53.039	-50.939	-49.281	-39.016
		1	1	1	1	1
VAN	30.800					2.509618492
Max Exposición	-58.597					
TIR	24,62%					
CPPC	13,64%					
Período de Recuperación	5,51					
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)						
Ingreso		0	0	0	0	0
Egresos		0	0	0	0	0
Gastos Financieros (Interés)		0	0	0	0	0
TOTAL FCD		0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)						
Dividendos Pagados		0	0	0	0	0
FC SOCIOS		-58.597	5.558	2.100	1.658	10.265
Perpetuidad FCS						127.729
FC SOCIOS con perpetuidad		-58.597	5.558	2.100	1.658	10.265
FC SOCIOS Acumulado		-58.597	-53.039	-50.939	-49.281	-39.016
		1	1	1	1	1
VAN	30.800					2.509618492
TIR	24,62%					
Maxima Exposición	-58.597					
Ke	13,64%					
Período de Recuperación	5,51					

Optimista Desapalancado

	AÑO 0	1	2	3	4	5
INGRESOS		271.602	307.046	338.300	365.848	389.682
COSTOS		173.249	194.544	218.094	234.067	247.886
GASTOS		98.128	101.818	103.293	103.654	104.788
TOTAL EGRESOS		271.377	296.361	321.387	337.721	352.674
UTILIDAD OPERATIVA		225	10.684	16.913	28.127	37.008
GASTOS FINANCIEROS		0	0	0	0	0
UAIMPUESTOS		225	10.684	16.913	28.127	37.008
PARTICIPACIÓN LABORAL		34	1.603	2.537	4.219	5.551
UTILIDAD ANTES IR		191	9.082	14.376	23.908	31.457
IMPUESTO A LA RENTA		46	2.089	3.163	5.260	6.920
UTILIDAD NETA		145	6.993	11.213	18.648	24.536
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)						
U Neta		145	6.993	11.213	18.648	24.536
Gastos Financieros		0	0	0	0	0
Depreciaciones		2.448	2.448	2.448	1.505	1.505
Amortizaciones		783	783	783	783	783
Escudo Fiscal		0	0	0	0	0
TOTAL FCO		3.376	10.224	14.444	20.936	26.824
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)						
Activos Fijos	-15.820	0	0	-2.940	0	0
Activos Intangibles	-3.915	0	0	0	0	0
Inversión CT	-38.862					
Variaciones de CT		4.912	-4.431	-3.907	-3.444	-2.979
TOTAL FCI	-58.597	4.912	-4.431	-6.847	-3.444	-2.979
FC LIBRE		-58.597	8.288	5.793	7.597	17.493
Perpetuidad FCL						198.389
FC LIBRE con perpetuidad		-58.597	8.288	5.793	7.597	222.235
FC LIBRE Acumulado		-58.597	-50.309	-44.516	-36.919	-19.426
		1	1	1	1	1
VAN	86.103					0,814694787
Max Exposición	-58.597					
TIR	39,39%					
CPPC	13,64%					
Período de Recuperación	3,81					
FLUJO DE CAJA DE CAPITAL						
Escudo Fiscal		0	0	0	0	0
TOTAL FCC		-58.597	8.288	5.793	7.597	17.493
Perpetuidad FCC						198.389
FC CAPITAL con perpetuidad		-58.597	8.288	5.793	7.597	222.235
FC CAPITAL Acumulado		-58.597	-50.309	-44.516	-36.919	-19.426
		1	1	1	1	1
VAN	86.103					0,814694787
Max Exposición	-58.597					
TIR	39,39%					
CPPC	13,64%					
Período de Recuperación	3,81					
FLUJO DE CAJA DE LA DEUDA (FCD)						
Ingreso		0	0	0	0	0
Egresos		0	0	0	0	0
Gastos Financieros (Interés)		0	0	0	0	0
TOTAL FCD		0	0	0	0	0
FLUJO DE CAJA DE LOS SOCIOS (FCS)						
Dividendos Pagados		0	0	0	0	0
FC SOCIOS		-58.597	8.288	5.793	7.597	17.493
Perpetuidad FCS						198.389
FC SOCIOS con perpetuidad		-58.597	8.288	5.793	7.597	222.235
FC SOCIOS Acumulado		-58.597	-50.309	-44.516	-36.919	-19.426
		1	1	1	1	1
VAN	86.103					0,814694787
TIR	39,39%					
Maxima Exposición	-58.597					
Ke	13,64%					
Período de Recuperación	3,81					

ANEXO 12

Sueldos

Personal Administrativo													
ROL ANO 1							ROL DE PROVISIONES						
ROL DE PAGOS							ROL DE PROVISIONES						
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	TOTAL ANUAL	
Gerente General/ Jefe de compras y ventas	1.000,00	1	12.000,00	1.122,00	10.878,00	1.000,00	318,00	-	453,25	1.338,00	3.109,25	13.987,25	
Gerente peraciones/ Jefe de producción	900,00	1	10.800,00	1.009,80	9.790,20	900,00	318,00	-	407,93	1.204,20	2.830,13	12.620,33	
Asistente de comercialización	600,00	1	7.200,00	673,20	6.526,80	600,00	318,00	-	271,95	802,80	1.992,75	8.519,55	
TOTAL	2.500,00	3,00	30.000,00	2.805,00	27.195,00	2.500,00	954,00	-	1.133,13	3.345,00	7.932,13	35.127,13	
ROL ANO 2													
ROL DE PAGOS							ROL DE PROVISIONES						
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	TOTAL ANUAL	
Gerente General/ Jefe de compras y ventas	1.000,00	1	12.000,00	1.122,00	10.878,00	1.000,00	327,54	906,50	453,25	1.338,00	4.025,29	14.903,29	
Gerente peraciones/ Jefe de producción	900,00	1	10.800,00	1.009,80	9.790,20	900,00	327,54	815,85	407,93	1.204,20	3.655,52	13.445,72	
Asistente de comercialización	600,00	1	7.200,00	673,20	6.526,80	600,00	327,54	543,90	271,95	802,80	2.546,19	9.072,99	
TOTAL	2.500,00	3,00	30.000,00	2.805,00	27.195,00	2.500,00	982,62	2.266,25	1.133,13	3.345,00	10.227,00	37.422,00	
ROL ANO 3													
ROL DE PAGOS							ROL DE PROVISIONES						
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	TOTAL ANUAL	
Gerente General/ Jefe de compras y ventas	1.000,00	1	12.000,00	1.122,00	10.878,00	1.000,00	337,37	906,50	453,25	1.338,00	4.035,12	14.913,12	
Gerente peraciones/ Jefe de producción	900,00	1	10.800,00	1.009,80	9.790,20	900,00	337,37	815,85	407,93	1.204,20	3.665,34	13.455,54	
Asistente de comercialización	600,00	1	7.200,00	673,20	6.526,80	600,00	337,37	543,90	271,95	802,80	2.556,02	9.082,82	
TOTAL	2.500,00	3,00	30.000,00	2.805,00	27.195,00	2.500,00	1.012,10	2.266,25	1.133,13	3.345,00	10.256,47	37.451,47	
ROL ANO 4													
ROL DE PAGOS							ROL DE PROVISIONES						
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	TOTAL ANUAL	
Gerente General/ Jefe de compras y ventas	1.000,00	1	12.000,00	1.122,00	10.878,00	1.000,00	347,49	906,50	453,25	1.338,00	4.045,24	14.923,24	
Gerente peraciones/ Jefe de producción	900,00	1	10.800,00	1.009,80	9.790,20	900,00	347,49	815,85	407,93	1.204,20	3.675,46	13.465,66	
Asistente de comercialización	600,00	1	7.200,00	673,20	6.526,80	600,00	347,49	543,90	271,95	802,80	2.566,14	9.092,94	
TOTAL	2.500,00	3,00	30.000,00	2.805,00	27.195,00	2.500,00	1.042,46	2.266,25	1.133,13	3.345,00	10.286,84	37.481,84	
ROL ANO 5													
ROL DE PAGOS							ROL DE PROVISIONES						
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones	TOTAL ANUAL	
Gerente General/ Jefe de compras y ventas	1.000,00	1	12.000,00	1.122,00	10.878,00	1.000,00	357,91	906,50	453,25	1.338,00	4.055,66	14.933,66	
Gerente peraciones/ Jefe de producción	900,00	1	10.800,00	1.009,80	9.790,20	900,00	357,91	815,85	407,93	1.204,20	3.685,89	13.476,09	
Asistente de comercialización	600,00	1	7.200,00	673,20	6.526,80	600,00	357,91	543,90	271,95	802,80	2.576,56	9.103,36	
TOTAL	2.500,00	3,00	30.000,00	2.805,00	27.195,00	2.500,00	1.073,74	2.266,25	1.133,13	3.345,00	10.318,11	37.513,11	
RESUMEN DE SUELDOS Y SALARIOS													
RUBRO	AÑO												
	1	2	3	4	5								
Personal Administrativo	35.127,13	37.422,00	37.451,47	37.481,84	37.513,11								
TOTAL	35.127,13	37.422,00	37.451,47	37.481,84	37.513,11								

Personal Operativo

ROL DE PAGOS													ROL DE PROVISIONES				TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones						
Supervisor de empacado	450,00	1	5.400,00	504,90	4.895,10	450,00	318,00	-	203,96	602,10	1.574,06	6.469,16					
Empacador y etiquetador	350,00	1	4.200,00	392,70	3.807,30	350,00	318,00	-	158,64	468,30	1.294,94	5.102,24					
TOTAL	800,00	2,00	9.600,00	897,60	8.702,40	800,00	636,00	-	362,60	1.070,40	2.869,00	11.571,40					

ROL DE PAGOS													ROL DE PROVISIONES				TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones						
Supervisor de empacado	450,00	1	5.400,00	504,90	4.895,10	450,00	327,54	407,93	203,96	602,10	1.991,53	6.886,63					
Empacador y etiquetador	350,00	1	4.200,00	392,70	3.807,30	350,00	327,54	317,28	158,64	468,30	1.621,75	5.429,05					
TOTAL	800,00	2,00	9.600,00	897,60	8.702,40	800,00	655,08	725,20	362,60	1.070,40	3.613,28	12.315,68					

ROL DE PAGOS													ROL DE PROVISIONES				TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones						
Supervisor de empacado	450,00	1	5.400,00	504,90	4.895,10	450,00	327,54	407,93	203,96	602,10	1.991,53	6.886,63					
Empacador y etiquetador	350,00	2	8.400,00	785,40	7.614,60	700,00	655,08	634,55	317,28	936,60	3.243,51	10.858,11					
TOTAL	800,00	3,00	13.800,00	1.290,30	12.509,70	1.150,00	982,62	1.042,48	521,24	1.538,70	5.235,03	17.744,73					

ROL DE PAGOS													ROL DE PROVISIONES				TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones						
Supervisor de empacado	450,00	1	5.400,00	504,90	4.895,10	450,00	327,54	407,93	203,96	602,10	1.991,53	6.886,63					
Empacador y etiquetador	350,00	2	8.400,00	785,40	7.614,60	700,00	655,08	634,55	317,28	936,60	3.243,51	10.858,11					
TOTAL	800,00	3,00	13.800,00	1.290,30	12.509,70	1.150,00	982,62	1.042,48	521,24	1.538,70	5.235,03	17.744,73					

ROL DE PAGOS													ROL DE PROVISIONES				TOTAL ANUAL
CARGO	SBU mensual	Puestos	Total	Aporte Personal	Ingreso	Décimo Tercer	Décimo Cuarto	Fondo de Reserva	Vacaciones	Aporte Patronal	Total Provisiones						
Supervisor de empacado	450,00	1	5.400,00	504,90	4.895,10	450,00	327,54	407,93	203,96	602,10	1.991,53	6.886,63					
Empacador y etiquetador	350,00	2	8.400,00	785,40	7.614,60	700,00	655,08	634,55	317,28	936,60	3.243,51	10.858,11					
TOTAL	800,00	3,00	13.800,00	1.290,30	12.509,70	1.150,00	982,62	1.042,48	521,24	1.538,70	5.235,03	17.744,73					

RESUMEN DE SUELDOS Y SALARIOS					
RUBRO	AÑO				
	1	2	3	4	5
Personal Operativo	11.571,40	12.315,68	17.744,73	17.744,73	17.744,73
TOTAL	11.571,40	12.315,68	17.744,73	17.744,73	17.744,73

ANEXO 13

Depreciación y Amortización

DEPRECIACIÓN

AÑO	TOTAL INVERSIONES	2011	2012	2013	2014	2015	2020	TOTAL AMORTIZACIÓN
0	15.820,00							0,00
1	0,00	2.447,67						2.447,67
2	0,00	2.447,67	0,00					2.447,67
3	2.940,00	2.447,67	0,00	0,00				2.447,67
4	0,00	1.211,00	0,00	0,00	294,00			1.505,00
5	0,00	1.211,00	0,00	0,00	294,00	0,00		1.505,00
TOTAL	18.760,00						TOTAL	17.878,00

AMORTIZACIÓN

AÑO	TOTAL INVERSIONES	2011	2012	2013	2014	2015	2020	TOTAL AMORTIZACIÓN
0	3.915,00							0,00
1	0,00	783,00						783,00
2	0,00	783,00	0,00					783,00
3	0,00	783,00	0,00	0,00				783,00
4	0,00	783,00	0,00	0,00	0,00			783,00
5	0,00	783,00	0,00	0,00	0,00	0,00		783,00
TOTAL	3.915,00						TOTAL	7.830,00

ANEXO 14

AMORTIZACIÓN DE LA DEUDA

AMORTIZACION DE LA DEUDA

Año	Saldo Inicial	Interés	Capital	Cuotas
0	\$ 35.158,20			
1	\$ 28.126,56	\$ 3.814,66	\$ 7.031,64	\$ 10.846,30
2	\$ 21.094,92	\$ 3.051,73	\$ 7.031,64	\$ 10.083,37
3	\$ 14.063,28	\$ 2.288,80	\$ 7.031,64	\$ 9.320,44
4	\$ 7.031,64	\$ 1.525,87	\$ 7.031,64	\$ 8.557,51
5	\$ -	\$ 762,93	\$ 7.031,64	\$ 7.794,57