



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE EXPORTACIÓN DE
COFFEE HOUSE, PRODUCTOS MINERVA ECUADOR HACIA MIAMI.**

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

“TECNOLOGO EN IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES”

Profesor Guía:

Ing. Ramiro Rivera

Autores:

IVONNE ESTEFANÍA RUIZ VACACELA

PAULINA GRACIELA OLMEDO SAAVEDRA

Año:

2011

DECLARACION DE PROFESOR GUIA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con los 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”

Ramiro Rivera

Ingeniero en Comercio Exterior

C.I.

DECLARACION DE AUTORIA DEL ESTUDIANTE

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

Ivonne Ruiz

C.I. 1715837074

Paulina Olmedo

C.I. 1721673703

AGRADECIMIENTO

A Dios por darnos la vida y el empuje necesario para culminar con éxito una etapa más de nuestras vidas.

A nuestras madres por apoyarnos moralmente en la culminación de nuestra carrera.

A la Universidad de las Américas por prepararnos profesionalmente para continuar con este sueño.

A nuestros queridos docentes de la Universidad que con los conocimientos impartidos de su cátedra y de la vida lograron hacernos visualizar que nuestro existir tiene sentido cuando se logra sus metas.

RESUMEN

Este es un diseño de un plan estratégico de exportación de café tipo gourmet “Coffee House” desde Ecuador hacia Miami, este es una de la variedades de café que tiene la empresa Productos Minerva, la misma que se dedica a la producción y comercialización de café tostado y molido de alta calidad lo que le ha permitido tener una muy buena acogida en el mercado nacional. Con este plan se busca dar una idea a Productos Minerva que realice exportaciones de su producto, para que así pueda incursionar en mercado extranjero.

Entre las características principales con las que cuenta Coffee House para ser un producto de exportación se encuentran, su empaque trilaminado de aluminio con válvula descalificadora, es de tipo gourmet cuenta con aroma y acidez balanceados, frutalidad media, compuesto por 70% café robusta y 30% café arábigo. El proceso para la elaboración del mismo comprende: recepción de café, características físicas, tostado, molienda, prueba de café, empaçado y almacenamiento.

La exportación deberá ser acompañada de los siguientes documentos: RUC de exportador, factura comercial original, autorizaciones previas, certificado de origen, registro como exportador a través de la página web de la Corporación Aduanera Ecuatoriana. Considerando también que el trámite al interior de la aduana comprende dos fases pre- embarque y post- embarque sea por exportación directa o indirecta.

El plan comprende un análisis de las fuerzas externas en las que tenemos oportunidades y amenazas y de fuerzas internas que comprende fortalezas y debilidades, con el fin de encontrar las estrategias acertadas y las ventajas competitivas de la empresa y el producto para la elaboración del plan estratégico de exportación, tomando en cuenta la selección de clientes, términos de negociación, cumplimiento de requisitos necesarios para realizar una exportación y determinación de la clase de exportación. Obteniendo como resultado un proyecto viable, para la empresa.

ABSTRACT

It is a strategic plan about coffee exportation “coffee house” from Ecuador to Miami. It is a kind of coffee that Minerva enterprise has. This company is encharged on producing and trading high quality toasted and ground coffee. It has been well received in the national trade. The idea is to help Minerva products to export and include its products in the international trade.

The principal characteristics of coffee house are: aluminum tri- laminate package with pumping valve , it is gourmet with smelling and balanced acid , half fruitiness made of 70% robusta coffee and 30% arabigo coffee. The process includes coffee reception, physical characteristics, toasted, ground, tasting, packaging and storage.

The export must have the followings documents: export RUC, original commercial bill. Previous authorizations, certificates, register as exporter through the Ecuadorian Customs Corporation. Considering the last custom process in two stages pre board and post board in direct or indirect export.

The plan includes an analysis about external strengths in which we have opportunities and threats. It also has internal strengths that include weakness and strengths in order to find the correct strategies and the advantages of the company and the product to make the export strategic plan considering the customer selection, negotiation terms, carry out the necessary requirements to make an export and stablish the kind of export. Getting as a result, a viable project in order to Minerva products make an export to Miami

INDICE

Introducción	1
Capítulo 1	
Antecedentes	3
Características Fundamentales Coffee House Molido	16
1.1 Demostración de Factibilidad para Exportación.....	17
1.1.1 Cálculo del Valor Neto Actual (VAN)	17
1.1.2 Calculo de Tasa Interna de Retorno.....	19
1.2 Procesos Establecidos.....	20
1.2.1 Procesos para la elaboración del Coffee House.....	20
1.2.3 Ciclo de vida de un Producto.....	25
1.2.1.1 Etapa de crecimiento.....	25
1.2.1.2 Etapa de madurez.....	25
1.2.1.3 Etapa de declive.....	26
1.2.3 Posicionamiento en el Mercado.....	26
Capítulo 2	
2 Requisitos necesarios para Exportar.....	28
2.1.1 Documentos y Trámites.....	28
2.1.2 Documentos	28
2.1.1.1 Cuadro de documentos para Exportar.....	28
2.1.3 Tramites.....	29
2.1.2.1.Pre-embarque.....	29
2.1.2.2 Pos-embarque.....	29
2.1.4 Tipo de Exportación.....	31
2.1.4.1 Exportación Directa.....	32

2.2. Análisis Financiero.....	35
2.2.1 Estado Financiero.....	35
2.2.2 Estado de Resultados y Proyectado.....	36
2.2.3 Ciclo de Caja.....	37
2.2.4 Capital de Trabajo.....	38
2.2.5 Inversión Inicial.....	39
2.2.6 Calculo de la TMAR.....	39
2.2.7 Estado de Fuentes y Usos.....	40
2.2.8 Criterios de Evaluación.....	41
2.2.8.1 Cálculo del Valor Actual Neto (VAN).....	41
2.2.8.2 Calculo de Tasa Interna de Retorno (TIR).....	43

Capítulo 3

3.1 Plan estratégico para la exportación de Coffee House...	44
3.1.1 Planeación de la demanda.....	44
3.1.1.1 Proyección de Ventas (método promedio móvil)...	44
3.1.1.2 Proyección del Producto.....	44
3.1.2 Matriz FODA.....	45
3.1.2.1 Análisis de macro entorno.....	47
3.1.2.1.1 Cuadro de la Matriz.....	48
3.1.2.2 Análisis de micro entorno.....	49
3.1.2.2.1 Cuadro de la Matriz.....	50
3.2 Estrategias.....	51
3.2.1 Ventaja competitiva.....	51
3.2.1.1 Ventajas.....	52

Conclusiones.....	54
Recomendaciones.....	55
Glosario de términos.....	56
Bibliografía.....	58
Anexos.....	59

INTRODUCCION

En Miami existe una fuerte tradición de consumo de mezclas de distintas calidades de café, donde el precio presenta un papel importante. Sin embargo, esta ciudad tienen cierta predilección por los cafés *suaves*, esta calidad de café represento 61.8% de Miami. Tomando en cuenta estos aspectos Productos Minerva tiene una ventaja ya que el café es de tipo gourmet y el precio se ajusta a las preferencias del cliente.

Al ser la séptima ciudad más grande de Estados Unidos y tomando en cuenta que la producción de café en ese país es muy baja la exportación hacia Miami es un proyecto viable debido al gran porcentaje de consumo de este producto.

Productos Minerva es una empresa familiar de nacionalidad ecuatoriana que se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, y su actividad principal es la producción y comercialización del café más fresco posible, cuyo grano guarda el sabor y el aroma original del café recién tostado y molido.

La empresa ha ofrecido, a lo largo de estos cuarenta y ocho años en el mercado, productos respaldados por la experiencia, prestigio, calidad y servicio, poniendo a su disposición el café más fresco posible, cuyo grano guarda el sabor y el aroma original del café recién tostado y molido .

Cuentan con técnica y maquinaria suficiente que permite un proceso natural, no químico, sin contaminar el ambiente para atender los requerimientos del mercado nacional.

Con la realización de este plan de exportación se espera plantear a la empresa una posibilidad de ampliar su mercado comercializando el producto al exterior en este caso Miami resaltando las características de este café que lo hace un producto de exportación, estableciendo el proceso de elaboración del mismo e investigando los requisitos necesarios para realizar exportaciones así como otorgar un análisis FODA para establecer las estrategias y ventajas competitivas que ayudan al plan de exportación.

Mediante los estados de resultados y flujo de caja se establece el análisis financiero, y con el uso de indicadores como el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) se determinará si es viable este proyecto.

CAPITULO I

Antes de hablar de las características fundamentales del café a exportar comenzamos haciendo referencia al origen del café.

Se le han atribuido los más diferentes orígenes, no pocos de ellos sin otra base que la del deseo de que las cosas fueran tal y como sus autores querían.

Unos pretendieron, respecto a su antigüedad, que era tal que hasta en la misma Biblia ya se hablaba del café. Así lo afirmó George Pascius (1661-1707), sin duda entusiasmada por el grandioso éxito que en 1770 obtenía el café entre los alemanes.

Y si Pascius situaba en el libro Primero de Samuel tal pretensión, un suizo, Pierre-Étienne-Lousi Dumant, lo Hacía en Génesis.

Otros, como el italiano Pietro Della Valle, sostuvo en 1623 que el café y no otra cosa era el nepente que cita Homero en la Odisea (canto IV, 227), que tenía una clara virtud contra la pena y la cólera. Según Della Valle, sempiterno viajero, llamado (Il Pellegrino), el brebaje que bebió Telémaco, ofrecido por Helena, llamado nepente, era una especie de combinación de vino y café , el mismo que dijo haber bebido en uno de sus viajes a Alepo, Damasco y Constantinopla.

Lo cierto es que el origen del café, debidamente fundamentado, hay que buscarlo en fuentes árabes, sin olvidar que las primeras referencias al café, en cuanto plantas, se encuentran en relatos coptos del siglo IX y en los que se cita como una planta salvaje de Etiopía. Y el café, como la bebida universal que ha llegado a nosotros, es en las leyendas árabes donde se menciona por vez primera.

LEYENDAS DEL CAFÉ

Cuenta la primera de las leyendas que llegaron a Occidente; que encontrándose Mahoma, conturbado por tantas preocupaciones como le asaltaban, Alá compadecido del estado de ánimo de su Profeta, le envió al arcángel San Gabriel para que le confortase con un remedio que (era negro como las misma piedra negra de la Kaaba) y fue tan vivificador que recibió el nombre de qahwa, que quiere decir energético, excitante y vigorizador, cualidades que siguen adornando al café de nuestros días.

La segunda de las leyendas tiene como protagonista a Alí ibn Omar al Shadhilly, considerado hasta el presente, entre los árabes, como el santón protector de cuadros con el café se relacionan de alguna forma, e incluso en Argelia se conoce el café con el nombre de este personaje: shadhiliye.

Se dice que Alí, encontrado culpable de malos tratos a la hija del rey, fue desterrado a la montaña en compañía de unos criados. Agotados por la sed, y careciendo de cualquier otra bebida, hirvieron en agua algunas bayas de café y con ella calmaron su sed. Posteriormente, como en los pueblos y aldeas próximas sufrieran sus habitantes de una epidemia de picores, Shadhilly consiguió curarlos de su enervante mal con la cocción de café. Tan noble actitud, llegada a oídos del rey, le valió el perdón del monarca y el permiso para que regrese a la ciudad.

Si se tiene en cuenta que no pocas de las primeras referencias que se tienen del café lo clasifican de medicina, la leyenda está plenamente justificada.

Otra leyenda, que tiene muchos puntos de contacto con la anterior, se refiere a Hadki Omar quien, acompañado a su maestro Shandeli en su peregrinación a la Meca, vivió un extraño prodigio. Al morir el viejo maestro, a consecuencia de las fatigas de la penosa peregrinación, y antes de expirar, allá por el año 1278-656 de la Hégira- le dijo a Omar que al desprenderse su alma de su cuerpo se le aparecería un espectro al que debería obedecer en todo cuanto le mandase.

Así ocurrió a la noche siguiente y el espectro, ante los ojos asombrados de Omar, hizo brotar una fuente de la que le ordenó llenase su escudilla y siguiera su camino pendiente de detenerse donde el agua se agitase porque allí ocurrirían cosas prodigiosas.

Fue al llegar a la ciudad de Moka cuando Omar observó que le agua comenzaba a agitarse; como observó, igualmente, que una extraña enfermedad mataba a los habitantes de la población. Hombre de natural piadoso, adquirió fama de santo por cuanto sanaba milagrosamente a los enfermos cuya cabecera rezaba. Precedido de esta fama fue llamado a palacio ya que la hija del rey sufría, también, de aquel terrible mal Omar curó a la princesa y se enamoró de ella hasta el extremo de pretender raptarla. Informado el monarca de sus propósitos le desterró al desierto donde sólo había una cueva para morar en ella y una hierba muy mala como único alimento.

Cierto día en que Omar estaba en oración oyó, de repente, el canto de un pájaro que permanecía posado sobre las ramas de un extraño arbusto de flores blancas y fruto bermejo oscuro. Después de probar éste y encontrarlo delicioso, decidió sustituir con él su alimento de hierbas.

Dice la leyenda que aquella planta era la del cafeto y que con sus infusiones Omar logró sobrevivir, al tiempo que advirtió que con ella podía curar todas las enfermedades. Informado el rey de tamaño prodigio le permitió retornar a la corte e incluso le regaló un precioso palacio.

Una cuarta leyenda viene a completar el número de las que marcan el nacimiento mágico del café. Es la conocida como la leyenda de las cabras y que ha llegado a nosotros en doble versión: musulmana una- con dos variantes – y cristiana, otra.

De acuerdo con la primera, un sacerdote árabe llamado Chadely, apenas ponía su vista en un libro de rezos cuando caía en el mas profundo sueño, lo que le causaba un imperdonable pesar. En una ocasión, pensando en su desgracia, observo que sus cabras, después de comerlos frutos del café, se ponían a dar

grandes saltos, como si estuvieran poseídas de una excepcional vitalidad que animaban la ya suya de por sí muy vivaz.

Iluminado por el descubrimiento, comenzó a tomar el café y advirtió de inmediato que ya nunca más volvía a dormirse durante sus rezos, lo que produjo la natural alegría. Al aconsejar otro tanto a los demás sacerdotes, y con igual éxito, el

Pueblo, informo, les imitó en su bebida del café. Se dijo entonces que fue el propio Alá quien lo mandó a sus servidores para que nadie pudiera dormirse a la hora de leer el Corán.

HISTORIA DEL CAFE

Los primeros cafetos se descubrieron en Etiopía y con anterioridad al siglo XIII. De sus mágicos efectos no hay otros antecedentes que los que se cuentan en las leyendas que aparecen en el lugar correspondiente.

Aquella planta era hermana de otra encontrada en el Yemen, país vecino de Etiopía, donde con el tiempo se obtuvo la famosa clase de café llamada moka, nombre que lo tomó del puerto de Arabia, en el Mar Rojo, por el que aquél se exportaba.

Linneo dio el nombre botánico de *Coffea Arábica* a la especie de cafeto que encontró en Arabia y que, posteriormente, se extendió a otros continentes.

Al parecer, el cultivo del café se inició en el Yemen en el año 575 aunque no fue hasta el siglo XIII cuando se comenzó a tostar su grano. En los siglos XV y XVI fue cuando alcanzó gran escala y en XVII cuando franceses y holandeses lo iniciaron en sus colonias.

Retrocediendo en el tiempo, se cuenta que Arabia se reservó para sí la explotación del café, hasta que el extremo de que prohibió la exportación de toda semilla que no hubiera sido procesada previamente por torrefacción o ebullición.

La primera noticia de la existencia del café en Occidente, sin embargo, parece ser que fue conocida en Venecia en 1585, a través del relato que hizo Gianfranco Morosini, magistrado consular en Constantinopla, al senado de aquella República, según el cual los turcos bebían determinada agua negra, tan caliente como podían resistir, a partir de la infusión de una baya llamada cavé, a la que se atribuía la propiedad de estimular el ánimo y el vigor del género humano.

El doctor Gouguet, a quien se debe la información de que fue en la ciudad de los Duces donde se bebió una taza de café por vez primera en Occidente, a fines del siglo XVI, era de la creencia que su introductor fue un rico mercader llamado Mocenigo, especializado en especias y productos orientales.

Sin embargo, Prieto Della Valle viajero por oriente a principios del siglo XVII y autor de interesantes comentarios sobre el café y consumo, por los turcos, era de la opinión de que no se bebió en Venecia, la bebida de color negro como el la llamaba hasta 1615 fecha en que desde Constantinopla, escribió a su amigo Mario Schipano que vivía en la ciudad de los canales que cuando regrese a Italia me procuraré algunos granos para llevar conmigo a fin de extender este conocimiento (del café) entre los italianos.

Otros varios autores venecianos precisamente coincidieron en señalar que no fue hasta 30 años después en 1645 cuando se introdujo la bebida del café en Italia. Si bien la primera cafetería no se abrió en Venecia hasta 1683.

En 1707 llegaron al Jardín Botánico de Ámsterdam unas plantas de café donde fueron objeto de especial atención por su origen tan exótico su limitado cultivo, el cotizado valor de su fruto y las leyendas de que venían precedidas.

Años después en 1714 y como consecuencia de unas conversaciones entre el gobierno francés y las autoridades municipales del Ámsterdam el burgo maestro de esta ciudad envió al Luis XIV una planta joven de café que fue recibida con todos los honores por el monarca en su castillo de Marly desde donde fue transportada al día siguiente al Jardín de Plantas de Paris en el que

fue objeto de un gran recibimiento por el profesor de Botánica M. Antoine de Jussie.

Se iniciaba sin advertirlo, la primera etapa histórica de la futura arribada al Nuevo Mundo de la planta que se convertiría en los grandes cafetales sobre los que descansaría una parte muy importante de las economías latinoamericanas.

Franceses fueron los que llevaron a América en 1723, el cultivo del café que tomaría carta de naturaleza entre los suyos más característicos y les daría el prestigio universal que actualmente tiene y en cuyos países iberoamericanos se da su mayor y más cotizada producción. El protagonista de aquella trascendental acción fue el capitán de infantería de Marina, Gabriel Mathieu de Clieu.

Cincuenta años después y gracias al amor puesto en ella, aquella única planta de café que logró sobrevivir al viaje desde Europa se había multiplicado a más de dieciocho millones solo en la Isla Martinica, ya que el ínterin concretamente en 1715 el cultivo había pasado a las Antillas españolas a Santo Domingo procedentes de Haití y por manos francesas en 1730.

En Brasil también comenzaba a cultivarse el café que había sido llevado por los portugueses cuyo cultivo lo iniciaron las regiones de Pará y Amazonas con plantas traídas desde Goa su colonia en la India según unos desde la Guayana francesa y por medio de una romántica historia según otros.

El honor en este último caso, le correspondió al caballero portugués Francisco de Melo Palheta.

En ese mismo 1730 los ingleses lo cultivarían en Jamaica, y en 1740 los misioneros españoles llevarían el café a las islas Filipinas con planta obtenidas en Java.

Con esquejes de Santo Domingo José Antonio Gelabert inició en 1750 la actividad cafetalera en la isla de Cuba donde en 1846 se llegaron a contar 2328 plantaciones. En ese mismo año los jesuitas realizaron las primeras plantaciones en Guatemala primero cerca de la ciudad vieja y posteriormente

en la zona sur. Cinco años más tarde en 1755 llegó el café a Puerto Rico por obra de unos colonos franceses emigrados de Martinica.

En 1779 en español Francisco Javier Navarro llevó el cultivo a Costa Rica con unas plantas adquiridas en Cuba, aunque la organización de los grandes cafetales fue llevada a cabo por un sacerdote de apellido Velarde a fines del siglo XVIII.

Otro sacerdote, José Antonio Mohedano en 1784 plantó en tierras venezolanas próximas a Caracas las semillas del café que había recogido en unos de sus viajes a la Martinica, dando paso así a las grandes fincas cafetaleras desde las que se extendió este cultivo a Colombia en cuyas tierras, pasado el tiempo se produciría un apreciadísimo grano.

La primera noticia que se tiene del café en México en cuanto bebida que se consume en lugares públicos de expendió, se remonta a la época del virrey Bernardo de Gálvez (1746-1786) que lo fue la Nueva España en 1785.

Lo cierto es que en tiempos de la Colonia, el café estaba considerado como una bebida exótica que se importaba ya molino y envasado su grano desde la isla de Cuba.

Bueno será decir llegado a este punto que España con su descubrimiento, conquista y colonización del Nuevo Mundo al que aportó tantas cosas a demás de su cultura, su lengua y su religión olvido algunas otras como al parecer, enseñar el uso del café o lo dejó para muy tarde. Falta grave que conviene señalar en estos tiempos en que vivimos los acontecimientos conmemorativos del V Centenario del Descubrimiento de América o del Encuentro de dos mundos que se ha aceptado tal denominación esta segunda para complacer a algunos que no estaban de acuerdo con la primera. En fin cuestión de apreciación porque la verdad es una sola.

Y ahí va la transcripción del pliego de cargos que, por esa circunstancia de omisión u olvido, se le hace a España en el Nuevo cocinero americano en forma de diccionario, editado en 1873 por la Librería de Bouret e hijo, situado

en la calle Visconti 23, de París. Aparece en la página 107 dentro del texto correspondiente a la palabra a Café Dice así:

Parecía natural que los españoles, acostumbrados al café desde la época referida (1715 en que Felipe V debió establecer el uso del café, al ser declarado rey de España) nos hubiera enseñado su uso pero ya sea que fuesen más aficionado a nuestro cacao o ya que en la misma España no hubiese encontrado muchas simpatías, lo cierto es que a fines del siglo XVIII algunos italianos fueron los primeros que en esta capital (México) lo ponían en ollas en las esquinas vendiéndolo a la plebe al paso que unos muchachos en los mismos parajes ofrecían a gritos los molletes que tenían colocados sobre una mesita con su servilleta. ¹.

Después de este inciso y por lo que a la producción del café se refiere señalemos que hay quienes afirman que en 1810 se inició el cultivo del café en México, procedente de las Antillas, y que fue un español, Jaime Salvet, quien lo plantó en sus haciendas Xuchimancas, en los proximidades de Cuernavaca en el actual Estado de Morelos. Otros, por el contrario, afirman que haya en 1808 lo cultivaba Pedro Moscoso en el pueblo de Ayacucan, de la jurisdicción eclesiástica del obispado de Oaxaca de la Intendencia Civil de Veracruz. ².

Y en pleno siglo XX se unieron El Salvador, África Central y Oriental, así como Hawái, Indonesia, Vietnam actual y California al cultivo del café dando lugar a la creación de una potente rama de esta especialidad agrícola.

¹ Ignacio H. de la Mota, Ediciones Pirámides; El Libro del Café; 2006

² Ignacio H. de la Mota, Ediciones Pirámides; El Libro del Café; 2006

INFORMACION SOBRE LA EMPRESA³.

MISION DE LA EMPRESA

Producir y vender café de alta calidad con el propósito de emplear a un porcentaje creciente de la población y retribuir al país las oportunidades que nos está brindando. Parte de la colaboración que se presta a la sociedad está el apoyo a instituciones como geriátricos, guarderías, instituciones maternas y seguro social.

VISION DE LA EMPRESA

Proveer un café de gran calidad al mercado nacional y parte del mercado internacional, aprovechando y administrando de la mejor manera los recursos existentes, tanto naturales como industriales. Cumpliendo, además con la sociedades y con todos aquellos aspectos que sean importantes para el crecimiento económico y el desarrollo de nuestros país.

³ Datos Productos Minerva

CLASES DE CAFÉ

Aunque Augusto Chevalier, en su obra *Les Cafetiers duglobe*, publicada en París en 1929, dice que la familia de las rubiáceas cuenta con más de quinientos géneros y describe de seis a ocho mil especies. Tres son las de los cafetos que se consideran actualmente en la producción del café comercial por su mayor importancia y que de mayor a menor volumen de producción, son las siguientes:

Arábica. Originaria de Etiopía, la más conocida desde la antigüedad, es la más extendida y la más apreciada por su calidad excelente y bajo porcentaje de cafeína, que oscila entre el 0,8 y el 1,3 por 100. Es la que representa casi el setenta por ciento de la producción mundial.

La arábica representa los $\frac{3}{4}$ de la producción mundial. Es un café apreciado por sus calidades aromáticas y por la finesa de su sabor. Las principales variedades tienen nombres exóticos como Moka con un sabor frutal, el borbon, el maragogype como habas gigantes (es el doble de tamaño de un haba normal)

Tiene un sabor más delicado y aroma más intenso. Entre los países productores de café arábica destacan: Brasil, Camerún, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, Haití, Jamaica, Java, Kenia, México, Perú, Puerto Rico, República Dominicana, Salvador, Tanzania y Venezuela.

Su árbol florece al tercer año de plantado y, en su rendimiento normal, seis años después de la floración, produce de 400 gramos a 2 kilos, si bien el año siguiente de dar flor ya se obtiene la primera recolección. Crece en mesetas o en montañas dentro de las regiones situadas entre los 700 y 2,000 metros, dentro de las zonas intertropicales, sobretodo en Latinoamérica, América Central y en algunos países de África. Relativamente frágil, es particularmente sensible a las enfermedades (roña del café). A este tipo de café le gusta un clima tropical (temperatura optima entre 17 y 23 grados C; controlada pro la altitud).

Canephora o Robusta. Originaria de Zaire, fue descubierta, como la Libérica, en las postrimerías del siglo XIX, exactamente en 1898, crecía en un estado salvaje en los bosques de la zona tropical africana y sus intereses económicos son muy grandes, por cuanto puede cultivarse en terrenos bajos, prácticamente vedados para la Arábica.

Libérica. De cultivo cada día más reducido, algunas de sus variedades como la Indeniés o Excelsa, gozan de gran aprecio en los países escandinavos.

LOS DIFERENTES TIPOS DE CAFÉ

Al público se le puede ofrecer en grano o molido, forma que está regulada por la ley en los diferentes países en defensa del consumidor.

En cualquier caso la calidad de la infusión está íntimamente ligada al frescor conservado por el café, conservación que puede conseguirse por diferentes procedimientos, aunque el más apreciado es el de los envases al vacío, por la protección que brinda de contacto con el aire, la luz y la humedad, que permite conservar esa deseada frescura durante un año.

El café, en su último paso ante el consumidor, ha ido diversificando sus formas de presentación, siendo la del café soluble una más, cada día más extendida por su indiscutible comodidad y rapidez en la obtención de la bebida.

El café soluble, en su primera fase, y en grandes recipientes, se elabora el clásico café casero. Luego se deshidrata o seca por medio del calor o evaporación o por medio del frío o liofilización, en condiciones de vacío y a 40°C bajo cero.

Otra modalidad de café listo para el consumo es la del llamado descafeinado que se consigue extrayendo de él la cafeína procedimiento que consiguió Runge, por vez primera, en 1820.

Así, la industria del café ofrece al público las más diversas formas del exquisito producto, conservando en todas ellas los más penetrantes y sutiles aromas de los granos utilizados en su preparación.

Aunque en el comercio y, amparados por una marca, se venden los más diferentes tipos de café en los que frecuentemente entran muchas variedades para que, sin perjudicar el resultado final, sino todo lo contrario, tengan un mayor aroma y un precio más asequible, conviene conocer las once clases más populares de los cafés puros, según las descripciones que los mismos hace el London Coffee Information Center, y que ofrecemos por riguroso orden alfabético sin que, por tanto, suponga jerarquía o preferencia alguna.

Excelso de Medellín.- De todos los colombianos es el de menos acidez y posee bastante cuerpo. Por su suavidad y de sabor a fruto seco resulta un café delicioso.

Java.- Café de gran prestigio y difícil de conseguir, figura entre los preferidos de los grandes aficionados. Por tostarse cuando está bien maduro adquiere un sabor ligeramente ahumado que le hace único.

Kenya.- Es uno de los cafés africanos más finos y famosos por su fuerte sabor, estupendo aroma y pronunciada acidez.

Moka de Etiopía.- Su calidad es excepcional, con un aroma y un gusto diferente que lo distingue notablemente de los demás. Se usa tradicionalmente en el café turco y se le describe como rancio. Se cultiva en Etiopía, cuna del café, como hemos visto.

Esta especialidad siempre gozó del fervor de los amantes del café y hasta de sus criterios más rigurosos. Antonio de Lavedan ya en su tiempo, en el siglo XVIII, llegaba hasta a afirmar que se ve por experiencia que el Café de Moka, Ciudad de Arabia es más estimado por su olor y gusto más agradable. Este aun se divide en tres calidades diferentes, el mejor se llama en Turquía

Bahouri, el cual está reservado para el Gran Señor y Serrallo, las otras dos se llaman Saki y Salabi, las cuales se venden en Levante y en Europa.

Mysore.- Es un café de cuerpo con rico sabor, descrito frecuentemente como vinoso, que se cultiva en el sur de India. Con la mezcla de moka se obtiene un café muy codiciado, el llamado Moka de Mysore.

Nicaragua.- Este café centroamericano goza de gran popularidad en todo el continente por sus suaves características no-ácidas. Liga muy bien con las mezclas.

Santos de Brasil.- Cultivado en la región de Sao Paulo, es un café de alta calidad poseedor de un gusto y aroma individuales muy particulares, de suavidad y con cuerpo, que presenta poca acidez.

Sumatra.- De merecida fama por su especial sabor, se cultiva en las Indias orientales holandesas, de características similares a las del café de Java. Es de fuerte sabor madurado con poca acidez y se presenta, generalmente, con un tueste bastante oscuro.

Tanzania Kilimanjaro.- Cultivado en el área del Kilimanjaro, se le conoce con el nombre del café de Chagga; de sabor más fuerte que el Centroamérica no tiene, sin embargo, la acidez del café de Kenya y ofrece un gusto distintivo y bien equilibrado.

Tapuzza de Costa Rica.- Se considera por su delicada acidez, como un café deliciosamente suave.

HISTORIA DEL NOMBRE DEL CAFÉ⁴.

El grano oscuro, tostado y molido, usado en todo el mundo para preparar una bebida aromática estimulante, es el café.

Según la historia, los árabes habían empezado a beber café en el siglo XV.

Debido a las primeras preparaciones del café similar al del vino, se le dio el nombre kahwa.

Un siglo después, el café se extendió a Egipto, Siria y Turquía y su nombre cambió a *kahvé*.

Hoy en día, la denominación española de esta deliciosa bebida que hace famosa a Colombia es café. En los demás idiomas la grafía varía, pero siempre mantiene la misma raíz:

1. café en castellano, portugués y francés;
2. Coffea en latín (su nombre científico);
3. Coffee en inglés;
4. Kaffee en alemán;
5. kaffe en sueco.

1. CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTALES COFFEE HOUSE MOLIDO

- **Empaque:**

Trilaminado de aluminio con válvula descalificadora.

- **Tipo**

Gourmet

- **Organolépticas y sensoriales**

Aroma: Balanceado

Frutalidad: Media

Acidez: Balanceada

⁴ Ignacio H. de la Mota, Ediciones Pirámides; El Libro del Café; 2006

Embalaje:

Caja 400 g x 20

200 g x 40

- **Calidad**

Composición química. Coffee House está compuesto por 70% café robusta y un 30% café arábigo.

1.1 DEMOSTRACION DE FACTIBILIDAD PARA EXPORTACION**CRITERIOS DE EVALUACION****1.1.1 CALCULO DEL VALOR ACTUAL NETO (VAN)**

Este método nos sirve para determinar a que equivalen los flujos de efectivo en el momento 0 y comparar esta equivalencia con el desembolso inicial. Cuando esta equivalencia es mayor al desembolso inicial es recomendable aceptar el proyecto.

Para obtener el VAN positivo se uso el valor de la TMAR 15% y para obtener el VAN negativo se uso un valor del 22%.

$$\text{VAN} = - \text{I.I.} + \text{FLUJOS DE CAJA}$$

$$\frac{\text{-----}}{(1+i)^n}$$

			2011	2012	2013	2014	2015
			58629,82	57691,58	63460,74	69806,81	76787,49
VAN =	181991,37	+	<hr/>				
			1,15 ¹	1,15 ²	1,15 ³	1,15 ⁴	1,15 ⁵

			2011	2012	2013	2014	2015
VAN+ =	32429,89						
			58629,82	57691,58	63460,74	69806,81	76787,49
VAN =	181991,37	+	<hr/>				
			1,22 ¹	1,22 ²	1,22 ³	1,22 ⁴	1,22 ⁵

VAN- = -303,03

1.1.2 CALCULO DE TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

Este método nos sirve para determinar en que porcentaje es rentable la inversión.

$$\text{TIR} = \frac{\text{VAN+}}{(\text{VAN+}) - (\text{VAN-})} * (\text{Tasa alta} - \text{tasa baja}) + \text{tasa baja}$$

$$\text{TIR} = \frac{32429,89}{(32429,89) - (303,03)} * (0,22 - 0,15) + 0,15$$

$$\text{TIR} = 0,2180 \times 100$$

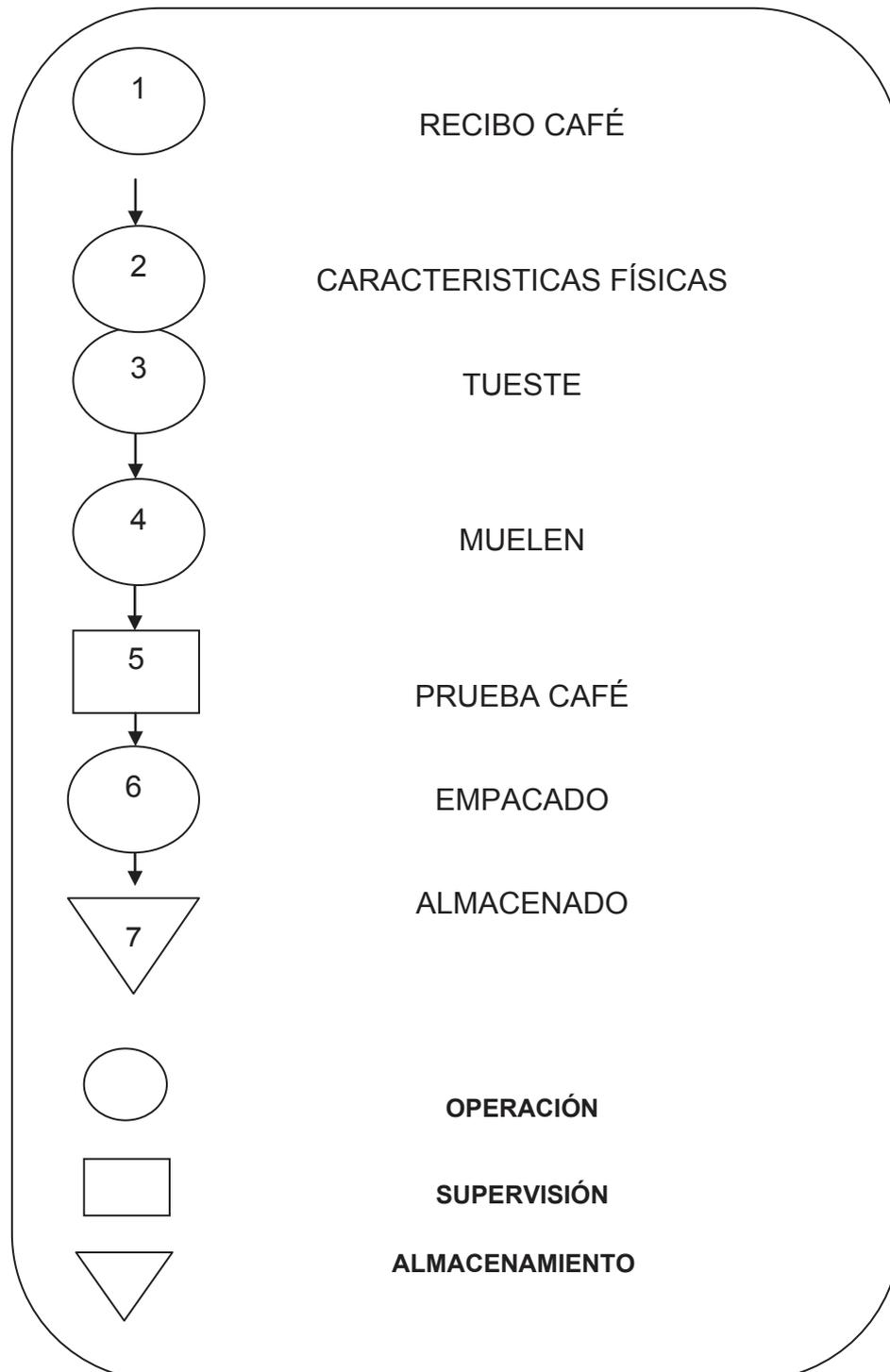
$$\text{TIR} = 21,80\%$$

Luego de realizar el cálculo se obtiene una TIR de 21,80% considerando que es un resultado favorable, por lo tanto demuestra que es rentable el proyecto, ya que si se invierte en una entidad financiera se obtiene un beneficio del 15%, mientras que al poner en práctica este proyecto se obtiene un 5% sobre la tasa mínima aceptable de rendimiento.

1.2 PROCESOS ESTABLECIDOS

1.2.1 PARA LA ELABORACIÓN DEL COFFEE HOUSE

1.1 DIAGRAMA DE PROCESOS



FUENTE: PRODUCTOS MINERVA

Elaborado por: Ivonne Ruiz / Paulina Olmedo

1. Recepción de Café

Cuando el café llega a las instalaciones de la empresa, éste se descarga a través de un proceso en el que se controla su peso, tamaño y calidad.

Esta semilla es recibida en bultos la cual proviene de los distintos proveedores de (Loja, Oriente, Manabí, Ibarra).

2. Características Físicas

La humedad tiene que no ser mayor del 14% para poder elaborar el café .Si no hay demasiada humedad en el grano, las mitades no saldrán desprendidas. Si el grano está demasiado seco, las mitades se separarán demasiado rápido, pero si el proceso de secado fue correcto se podrá utilizar para clasificar su grano, por su color si es negro o verde, si se encuentra partido y su cascara.

3. Tostado

El proceso de tueste se dedica íntegramente a producir un café sabroso. Cuando se tuesta, el grano de café verde aumenta su tamaño hasta casi el doble, cambiando en color y densidad. Dado que el grano absorbe calor, el color cambia a amarillo, después a un ligero color marrón, y finalmente a un color oscuro y aceitoso. Durante el tueste aparecen aceites en la superficie del grano. El tueste continuará oscureciendo el café hasta que se elimine de la fuente de calor.

4. Molienda

Basada en dos elementos giratorios que machacan o que "rasgan" el grano con menos riesgo de quemarse. Las cuchillas pueden tener forma redonda o cónica; los últimos son más silenciosos y se atascan menos. Las cuchillas "muelen" el café a un tamaño razonablemente constante, lo que produce una extracción más uniforme cuando se elabora la bebida. Los expertos en café consideran que el molinillo es el único método aceptable de moler el café. Los molinillos con cuchillas cónicas preservan la mayor parte del aroma y produce una molienda con partículas muy finas y constantes. El diseño intrincado de las cuchillas de acero permite que una alta reducción del engranaje para reducir la velocidad de molienda. Cuanto más lenta es la velocidad, menos calor se transmite al café molido, preservando así la máxima cantidad de aroma.

5. Prueba de Café

Se refieren a la acidez, el amargo, el cuerpo, el aroma, el dulzor y el sabor del café, percibidas por el consumidor al probar la bebida de café.

5.1 La fragancia

Es el aroma del café tostado y molido.

5.2 El aroma

Es la primera cualidad que el catador percibe en la bebida del café al oler la muestra. Los aromas están compuestos por miles de sustancias volátiles como aldehídos, cetonas, ácidos y ésteres, entre otras. Su intensidad, cualidad y tipo indican la calidad del café, frescura, condiciones de cultivo, beneficio y procesos para la obtención del producto. El tipo de aroma puede ser: tostado,

dulce, herbal, frutal, terroso, químico, cereal, a especias, etc. Un aroma fuerte no significa que sea de buena calidad. Un muy buen café colombiano presenta un aroma intenso, dulce, con notas herbales, frutales o a especias.

5.3 La acidez

Es el sabor y aroma característico de ciertos ácidos como el acético, o de frutas cítricas como el limón o la naranja. Es una cualidad propia y positiva de la especie *Coffea arábica* L. beneficiado por la vía húmeda. Su intensidad se modifica por el grado de torrefacción. La acidez es indeseable cuando se califica como agria, picante, acre, astringente o ausente, derivada de inadecuadas prácticas de cosecha y en el beneficio del café. En un café Robusta se espera una acidez neutra o áspera. La acidez es una de las características más apreciadas en el café colombiano.

5.4. El amargor

Es una característica normal del café debida a su composición química. Es deseable en grado moderado en el café colombiano. Su intensidad depende del grado de torrefacción y de la preparación de la bebida. La especie *Coffea Canephora* (Robusta) presenta amargo más fuerte que el café de la especie *C. arábica*. Si se comparan los cafés obtenidos por vía seca presentan cuerpo y amargo más espesos y más fuertes, que aquellos beneficiados por vía húmeda.

5.5. El cuerpo

De la bebida, se percibe en la lengua como una mayor o menor concentración. Una buena bebida de café colombiano presenta cuerpo completo, moderado y balanceado. Las calificaciones de cuerpo muy alto, lleno, sucio o ligero, son indeseables en los cafés arábicos.

5.6. El dulzor

Es una cualidad propia del café arábica debida a su composición química y suavidad. Los cafés Robusta son poco dulces.

5.7. La impresión global

Se refiere a la calificación general y clasificación de una bebida de café según su calidad. Debido a la impresión global, se acepta o rechaza la calidad de un café. Está relacionada con todas las propiedades percibidas con el sentido del olfato (aromas) y gusto (acidez, dulzor, cuerpo, amargo).

6. Empacado

Se empaqa el café inmediatamente después de tostado y molido, al vacío, en una bolsa hermética de gran barrera, con válvula de frescura de alto desempeño a través de la cual se elimina poco a poco el gas que emana el café después de tostado y molido, pero no permite que el aire entre a la bolsa.

Con esta tecnología se puede garantizarle que en cada bolsa de Café que usted abra encontrará el café fresco y aromático al menos hasta un año y medio después de empacado.

Es común que con este empaque, se encuentre bolsas de Café totalmente endurecidas; esto es normal, es el resultado de la eliminación de todo el gas residual a través de la válvula de frescura, ya que con los cambios de altitud y presión que sufre la bolsa al viajar se genera el vacío total dándole aspecto de piedra.

Al momento que corte la bolsa para abrirla, el café inmediatamente toma su textura normal.

Las bolsas al vacío son generalmente las que están hasta abajo de las cajas pero aunque están duras tienen el café tan fresco como las otras bolsas. Éste sistema de empaque atrapa todas las cualidades del café y eso se nota al momento de abrir cada bolsa de Coffee House.

7. Almacenamiento

Las bolsas de Café son almacenadas en cajas de cartón corrugado en el cual caben 10 unidades de Coffee House de 400 gr. estas cajas tienen en su parte frontal el código de barras, el nombre del producto, el número de unidades. Las mismas que son ubicadas en palets en Bodega de producto terminado.

1.2.2 CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO

1.2.2.1 Etapa de crecimiento

Es considerada la adolescencia del producto o servicio. Las ventas están creciendo favorablemente ya se ven mejor las utilidades. La investigación se concentra en el seguimiento a la mezcla de mercado.

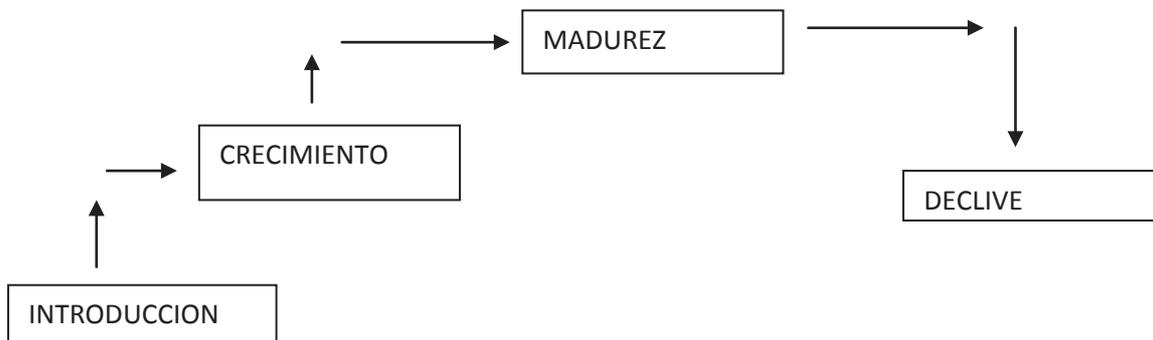
1.2.2.2 Etapa de madurez

Es la llamada edad adulta del producto o servicio y es una etapa donde el producto ha sido aceptado por los consumidores y las ventas toman un notable incremento. La investigación de mercados está dirigida a encontrar oportunidades en cuanto a extensiones de línea de producto, nuevo posicionamiento, publicidad, empaques y nuevos usos.

1.2.2.3 Etapa de declive

Esta es la vejez del producto donde disminuyen las ventas y bajan las utilidades. La investigación época y se limita a tratar de salvar el producto mediante cambios en el producto físico, posicionamiento, segmentación, publicidad, nombre, empaque, precios y canales de distribución.

1.2 DIAGRA DEL CICLO DE VIDA DE UN PRODUCTO



Elaborado por: Ivonne Ruiz / Paulina Olmedo

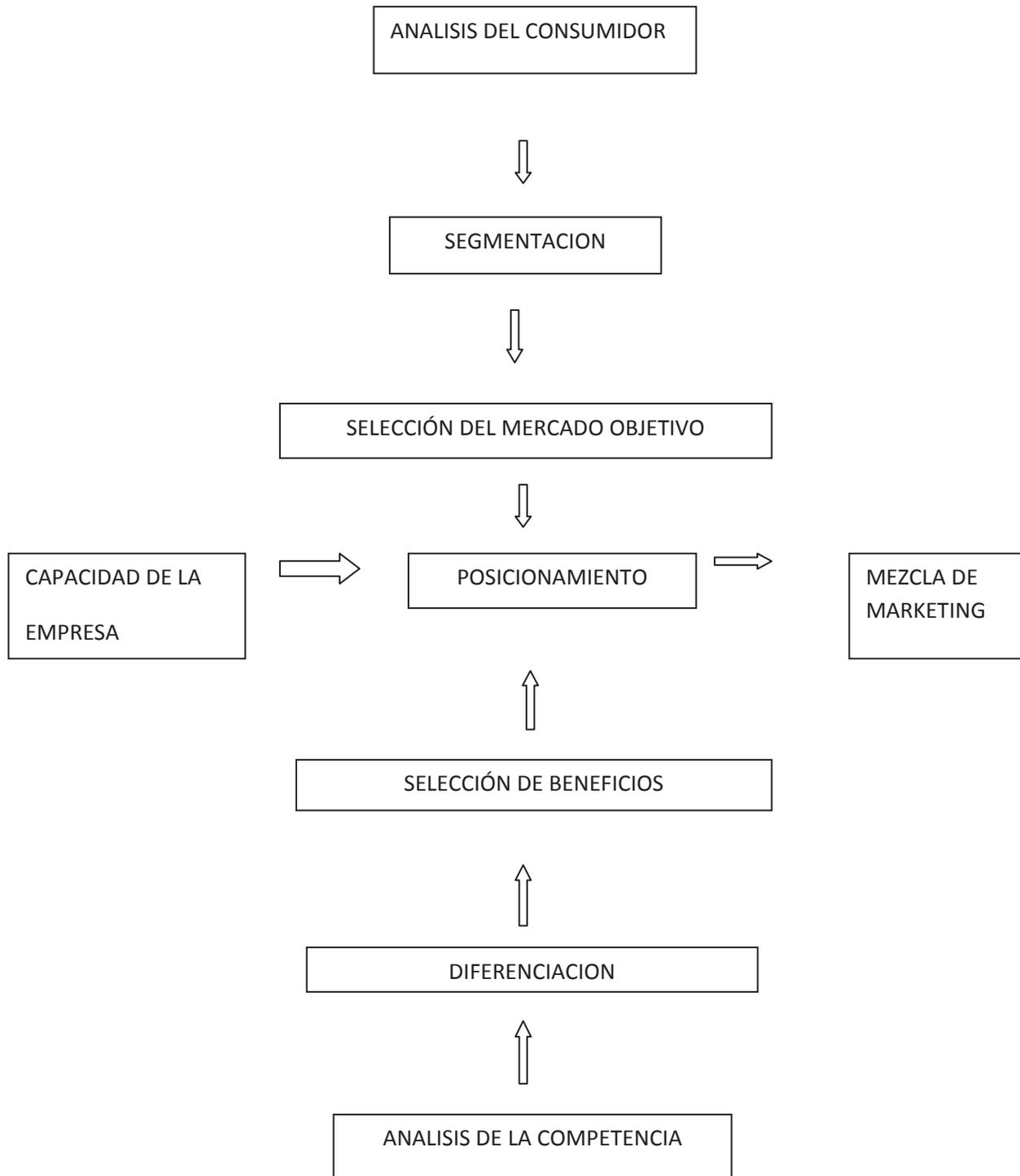
1.2.3 POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO

Entendemos aquí posicionamiento como “lo que quiero que el consumidor piense acerca de mi producto”, es decir aquello que se constituye en la idea básica de venta; que generalmente es una afirmación o una frase.

El posicionamiento se requiere cuando hay muchas alternativas de productos y marcas, muchos anuncios publicitarios, cuando la competencia ataca, cuando el producto entra al mercado.

El posicionamiento actúa sobre la mente para que ésta jerarquice, seleccione y clasifique el concepto, desarrollo y evolución del producto o servicio y todos los elementos de información de la respectiva campaña publicitaria.

1.3 DIAGRAMA POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO⁵.



⁵ Krugman Economía Internacional Edición 2007

CAPITULO 2

2. REQUISITOS NECESARIOS PARA EXPORTAR

2.1 DOCUMENTOS Y TRÁMITES

2.1.1 Documentos

La exportación deberá ser acompañada de los siguientes documentos:

- RUC de exportador.
- Factura comercial original.
- Autorizaciones previas (cuando el caso lo amerite).
- Certificado de Origen (cuando el caso lo amerite).
- Registró como exportador a través de la página Web de la Corporación Aduanera Ecuatoriana.

2.1.1.1 Cuadro de Documentos para Exportar Coffee House

Producto	Trámite	Tramitación
Café	Código de la Organización Internacional del Café, OIC	MICIP (Dirección de Comercio Exterior o Subsecretarías Regionales).
Café	Inscripción del exportador	COFENAC
Café (excepto industrializado)	Contribución Agrícola: 2% del valor FOB (Ley Especial del Sector Cafetalero).	Pago en Banco Corresponsal del BCE
Café	Certificado de Calidad y Variedad de Café	MAG, ANECAFE y COFENAC

2.1.2 Trámites

El Trámite de una exportación al interior de la aduana comprende dos fases:

2.1.2.1 Pre-embarque

Se inicia con la transmisión y presentación de la Orden de Embarque, que es el documento que consigna los datos de la intención previa de exportar. El exportador o su Agente de Aduana deberán transmitir electrónicamente a la Corporación Aduanera Ecuatoriana la información de la intención de exportación, utilizando para el efecto el formato electrónico de la Orden de Embarque, en la cual se registrarán los datos relativos a la exportación tales como: datos del exportador, descripción de mercancía, cantidad, peso y factura provisional. Una vez que es aceptada la Orden de Embarque por el Sistema Interactivo de Comercio Exterior (SICE), el exportador se encuentra habilitado para movilizar la carga al recinto aduanero donde se registrará el ingreso a Zona Primaria y se embarcarán las mercancías a ser exportadas para su destino final.

2.1.2.2 Post-Embarque

Se presenta la DAU definitiva, que es la Declaración Aduanera de Exportación, que se realiza posterior al embarque.

Luego de haber ingresado la mercancía a Zona Primaria para su exportación, el exportador tiene un plazo de 15 días hábiles para regularizar la exportación, con la transmisión de la DAU definitiva de exportación.

En este caso la exportación de Coffee House se realizara mediante vía aérea, en vista de que el producto es perecible en estado fresco, el plazo es de 15 días hábiles después de la fecha de fin de vigencia (último día del mes) de la orden de embarque.

Previo al envío electrónico de la DAU definitiva de exportación, los transportistas de carga deberán enviar la información de los manifiestos de carga de

exportación con sus respectivos documentos de transportes.

El SICE validará la información de la DAU contra la del Manifiesto de Carga. Si el proceso de validación es satisfactorio, se enviará un mensaje de aceptación al exportador o agente de aduana con el refrendo de la DAU.

Numerada la DAU, el exportador o el agente de aduana presentará ante el Departamento de Exportaciones del Distrito por el cual salió la mercancía, los siguientes documentos:

- DAU impresa.
- Orden de Embarque impresa.
- Factura(s) comercial(es) definitiva(s).
- Documento(s) de Transporte.
- Originales de Autorizaciones Previas (cuando aplique).
- Pago a CORPECUADOR (para exportaciones de banano).
- CORPEI.

2.1.3 TIPO DE EXPORTACIÓN

Existen tres tipos de exportación: indirecta, directa y temporal, la que se utilizara en la exportación es la directa.

2.1.3.1 Exportación directa

En este caso Productos Minerva debe administrar todo el proceso de exportación, desde la identificación del mercado hasta el cobro de lo vendido.

Las ventajas de una exportación directa son: mayor control ejercido sobre todo el proceso de exportación; potencialmente mayores ganancias; relación directa con los mercados y con los clientes.

Este tipo de exportación es el camino más directo para aumentar las ganancias y obtener un sólido crecimiento empresarial a mediano y largo plazo.

Los canales de distribución más apropiados dentro de la exportación directa son: agentes, distribuidores, minoristas, consumidores finales.

A continuación se detalla cada uno de ellos tomando como principal al canal de distribución de minoristas ya que es este el que va a ser utilizado por Productos Minerva

- **Agentes**

El agente es un "tomador de órdenes de compra". Presenta las muestras, entrega documentación, transmite las órdenes de compra, pero él mismo no compra mercadería. En general, el agente trabaja a comisión, no asume la propiedad de los productos, no asume ninguna responsabilidad frente al comprador y posee la representación de diversas líneas de productos complementarios que no compiten entre ellos. Opera bajo un contrato a tiempo

determinado, renovable según resultados, el cual debe definir territorio, términos de venta, método de compensación, causas y procedimientos de rescisión del contrato, etc. El agente puede operar con o sin exclusividad.

Es siempre conveniente establecer claramente en el contrato con el agente si se le otorga autoridad legal o no, para representar y comprometer a la empresa.

- **Distribuidores**

El distribuidor es un comerciante extranjero que compra los productos al exportador y los vende en el mercado donde opera. Es regla general que el distribuidor mantenga un stock suficiente de productos y que se haga cargo de los servicios pre y post-venta, liberando al productor de tales actividades. Los distribuidores que muy raramente llegan al consumidor final, sirviendo generalmente al mercado minorista- suelen completar su oferta con otros productos y/o marcas complementarias, no competitivas entre sí.

Los términos de pago y el tipo de relación entre el exportador y el distribuidor extranjero están regidos por un contrato entre dichas partes.

- **Minoristas**

El importante crecimiento comercial de las grandes cadenas minoristas ha creado excelentes oportunidades para este tipo de venta. El exportador contacta directamente a los responsables de compras de dichas cadenas. Se puede apoyar este tipo de venta a través del envío de catálogos, folletos, etc.

Se cuenta con nuevos métodos informáticos que facilitan llegar a un público más amplio, reduciendo -en cierta medida- los gastos originados por viajes y por el pago de comisiones a intermediarios. No obstante, debe tenerse presente que el contacto personal con los potenciales clientes sigue siendo la herramienta más eficaz.

- **Venta directa a consumidores finales**

Una empresa puede vender sus productos directamente a consumidores finales de otros países. Este es un método utilizado más bien por grandes empresas, puesto que exportar de esta manera requiere grandes esfuerzos de marketing y el exportador asume todas las actividades de envío de la mercadería, de importación en el mercado de destino, de prestación de servicios pre y post-venta, de cobro, etc.

La Ley General de Aduanas considera las siguientes modalidades de exportación:⁶

Exportación definitiva:

El régimen de exportación definitiva consiste en la salida de mercancías del territorio nacional para permanecer en el extranjero por tiempo ilimitado

Es necesaria la contratación de los servicios de un agente aduanal para que a nombre del exportador se presente el pedimento de exportación ante la aduana

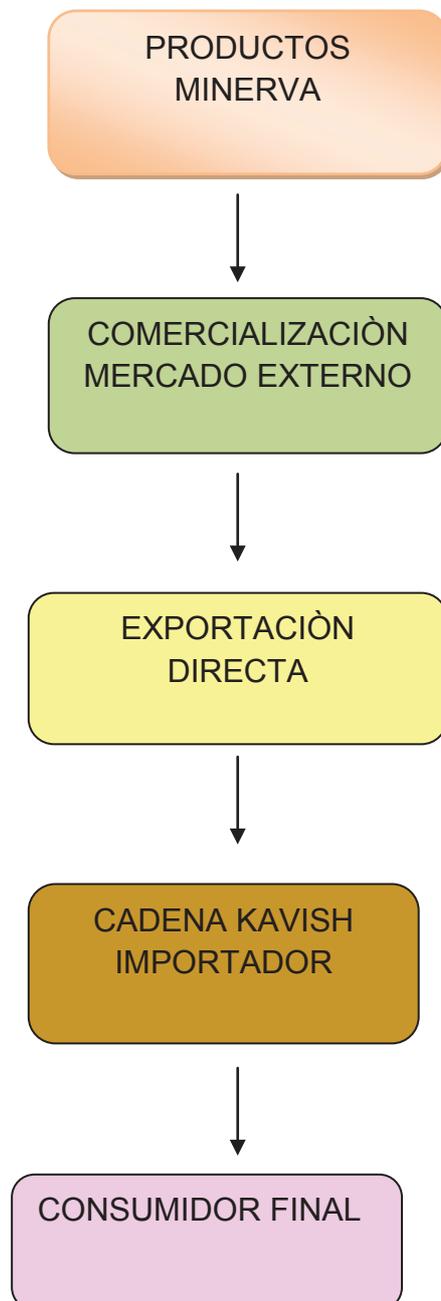
Se deben cubrir los requisitos que el país de destino establezca para la mercancía exportada

Exportación temporal

Se entiende por este régimen, la salida de mercancías del país por un tiempo limitado y con una finalidad específica, en este régimen no se pagan los impuestos al comercio exterior, pero se deben cumplir las obligaciones en materia de regulaciones y restricciones no arancelarias y formalidades para el despacho de las mercancías destinadas a este régimen

⁶ Frank Bradley Marketing Internacional Edición 2006

2.1 DIAGRAMA DE EXPORTACIÓN DIRECTA



Elaborado por: Ivonne Ruiz / Paulina Olmedo

2.2 ANALISIS FINANCIERO

2.2.1 ESTADO FINANCIERO

En este balance general podemos observar el rendimiento de Productos Minerva, en el periodo 2010. Tanto el activo como el pasivo se han incrementado, según las necesidades de la empresa.

BALANCE GENERAL PRODUCTOS MINERVA PERIODO ENERO A DICIEMBRE 2010			
ACTIVO			45977,00
Corriente			41559,66
Disponible		4390,16	
Caja	13298,34		
Bancos	8908,18		
Exigible		94931,74	
Documentos por cobrar	11354,11		
Cuentas por cobrar	59079,89		
Otras cuentas por cobrar	27696,42		
Prestamos Emp. Y trabajadores	75,07		
Anticipo Utilidades Socios	25476,39		
Deudores Varios	2144,96		
Prov.Cuentas Incobrables	3198,68		
Realizable		48981,92	
Inventarios Materia Prima	77222,84		
Inventarios Material de Empaque	37400,84		
Productos en Proceso	4947,48		
Productos Terminados	16034,51		
Productos para la Venta	2028,69		
Café Soluble	18218,26		
Fijo			2611,41
Depreciables		2611,41	
Bienes Depreciables	16523,26		
Dep.Acumulada Normal	19134,67		
Otros Activos			7029,25
Gastos Diferidos		1258,58	
Gastos P. por Anticipado		8287,83	
PASIVO			68596,71
Corriente			68596,71
Obligaciones a Corto Plazo		68596,71	
Deudas Comerciales	53151,97		
Proveedores	56285,42		
Publicitas	3133,45		
Acreedores Varios	189829,61		
Nomina	1140,77		
Otros Acreedores	188688,84		
Prov. Prestaciones Sociales	4323,12		
Imp. Y tasas por pagar	4198,63		
Deudas Financieras C.Plazo	67956,44		
PATRIMONIO			22619,21
Resultados			22619,21
Utilidades-Perdidas		22619,21	

Fuente: Productos Minerva

2.2.2 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

Tomando los datos del estado financiero del 2010, se realiza una proyección para 5 años con un incremento mínimo del 10% entre cada año, para operar de mejor manera los gastos con relación a los ingresos.

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
VENTAS	1715900,00	1887490,00	2076239,00	2283862,90	2512249,19	2763474,11
COSTO DE VENTAS	968190,00	1065009,00	1171509,90	1288660,89	1417526,98	1559279,68
UTILIDAD BRUTA	747710,00	822481,00	904729,10	995202,01	1094722,21	1204194,43
GASTOS ADMINISTRATIVOS	319534,49	351487,94	386636,73	425300,41	467830,45	514613,49
GASTOS DE VENTAS	344567,93	379024,72	416927,20	458619,91	504481,91	554930,10
OTROS GASTOS	75771,10	83348,21	91683,03	100851,33	110936,47	122030,11
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES	83607,58	91968,34	101165,17	111281,69	122409,86	134650,84
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	12541,14	13795,25	15174,78	16692,25	18361,48	20197,63
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	71066,44	78173,09	85990,40	94589,44	104048,38	114453,22
IMPUESTO A RENTA	17766,61	19543,27	21497,60	23647,36	26012,09	28613,30
UTILIDAD NETA	53299,83	58629,82	64492,80	70942,08	78036,28	85839,91

Datos: Productos Minerva Cía. Ltda.

Elaborado por: Ivonne Ruiz, Paulina Olmedo

2.2.3 CICLO DE CAJA

Con el ciclo de caja conocemos cuantas veces en el año se debe comprar o importar la materia prima.

STOCK de Materias Primas y materiales + Cuentas por cobrar clientes – Crédito Proveedores
--

STOCK MP (+) 15 días

C.C.C. (+) 30 días

C.P. (-) 30 días

30 días -stock de materia prima que debe mantenerse.

C.C. = 360 días de trabajo en el año

30 días / stock de materia prima que debe mantenerse.

C.C = 12 veces que va a rotar el inventario en el año.

2.2.4 CAPITAL DE TRABAJO

El capital de trabajo es la inversión que se debe mantener para reinvertir.

$KT = \frac{\text{Costos de Producción} + \text{Gastos administrativos} - \text{Gastos de ventas}}{\text{Ciclo de caja}}$

$$KT = 968190,00 + 319534,49 + 344567,93$$

12

$$KT = 1632292,42$$

12

$$KT = \mathbf{136024,37}$$

2.2.5 INVERSION INICIAL

Es el dinero que se necesita para iniciar el proyecto.

$\text{INVERSIÓN INICIAL} = \text{ACTIVO FIJO} + \text{ACTIVO DIFERIDO} + \text{CAPITAL DE TRABAJO}$
--

I.I. = 45967,00 + 0 + 136024,37

I.I. = **181991,37**

2.2.6 CALCULO DE LA TMAR

Es la tasa mínima aceptable de rendimiento, este valor se debe tomar en cuenta antes de invertir, para saber en donde es acertado invertir el capital.

TASA ACTIVA O COSTO	0%
CAPITAL INVERTIDO	
TASA PASIVA	5%
RIESGO PROYECTO	10%
CAPITAL PROPIO	100%
CAPITAL FINANCIADO	0%
TMAR	15%

2.2.7 ESTADO DE FUENTES Y USOS

En este estado apreciamos lo que tenemos en el año 0 (presente), proyectados a cinco años y en lo que se va a utilizar. El estado de fuentes y usos da como resultado el flujo de caja (liquides de la empresa) y así mantener un circulante mínimo, para no obtener un déficit.

ESTADO DE FUENTES Y USOS						
AÑOS	0	2012	2013	2014	2015	2016
FUENTES						
INVERSION INICIAL (KT)	181991,37					
UTILIDAD NETA		58629,82	64492,80	70942,08	78036,28	85839,91
DEPRECIACION						
CAJA (FUENTES-USOS)		68012,18	126642,00	184333,58	247794,31	317601,12
TOTAL FUENTES	181991,37	126642,00	191134,80	255275,65	325830,60	403441,04
USOS						
ACTIVOS FIJOS	45967,00					
ACTIVOS DIFERIDOS						
CAPITAL OPERATIVO	68012,18	0,00	6801,22	7481,34	8229,47	9052,42
TOTAL USOS	113979,18	0,00	6801,22	7481,34	8229,47	9052,42
CAPITAL DE TRABAJO (FUENTES - USOS)	68012,18	126642,00	184333,58	247794,31	317601,12	394388,62
FLUJO DE EFECTIVO ACUMULADO (CAPITAL 2- CAPITAL 1)	0,00	58629,82	57691,58	63460,74	69806,81	76787,49
FLUJO DE CAJA	0,00	58629,82	57691,58	63460,74	69806,81	76787,49

2.2.8 CRITERIOS DE EVALUACION

2.2.8.1 CALCULO DEL VALOR ACTUAL NETO (VAN)

Este método nos sirve para determinar a que equivalen los flujos de efectivo en el momento 0 y comparar esta equivalencia con el desembolso inicial. Cuando esta equivalencia es mayor al desembolso inicial es recomendable aceptar el proyecto.

Para obtener el VAN positivo se uso el valor de la TMAR 15% y para obtener el VAN negativo se uso un valor del 22%.

$$\text{VAN} = - \text{I.I.} + \frac{\text{FLUJOS DE CAJA}}{(1+i)^n}$$

VAN = 181991,37 +

1,15¹ 1,15² 1,15³ 1,15⁴ 1,15⁵

VAN+ = 32429,89

2011 2012 2013 2014 2015
 58629,82 57691,58 63460,74 69806,81 76787,49

VAN = 181991,37 +

1,22¹ 1,22² 1,22³ 1,22⁴ 1,22⁵

VAN- = -303,03

2011 2012 2013 2014 2015
 58629,82 57691,58 63460,74 69806,81 76787,49

2.2.8.2 CALCULO DE TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

Este método nos sirve para determinar en que porcentaje es rentable la inversión.

$$\text{TIR} = \frac{\text{VAN+}}{(\text{VAN+}) - (\text{VAN-})} * (\text{Tasa alta} - \text{tasa baja}) + \text{tasa baja}$$

$$\text{TIR} = \frac{32429,89}{(32429,89) - (303,03)} * (0,22 - 0,15) + 0,15$$

$$\text{TIR} = 0,2180 \times 100$$

$$\text{TIR} = 21,80\%$$

Luego de realizar el cálculo se obtiene una TIR de 21,80% considerando que es un resultado favorable, por lo tanto demuestra que es rentable el proyecto, ya que si se invierte en una entidad financiera se obtiene un beneficio del 15%, mientras que al poner en práctica este proyecto se obtiene un 5% sobre la tasa mínima aceptable de rendimiento.

CAPITULO 3

3.1 PLAN ESTRATEGICO PARA LA EXPORTACIÓN DE COFFE HOUSE

3.1.1 Planeación de la Demanda.-

Para tener un excelente proceso del exportación del producto, se realizará la planeación conjuntamente con el departamento de ventas y comercialización, el mismo que realiza la proyección de ventas usando el método promedio móvil, tomando en cuenta los datos históricos de ventas y obteniendo los índices estacionales, por medio de ecuaciones algebraicas con los cuales se obtiene una proyección real de la cantidad en libras del café a exportar.

3.1.1.1 PROYECCION VENTAS (METODO PROMEDIO MOVIL)

CAFÉ DE EXPORTACIÓN					
MESES	2008	2009	2010	TASA DE CRECIMIENTO 2008-2009	TASA DE CRECIMIENTO 2009-2010
ENERO	20140	22210	14658	10,28%	-34,00%
FEBRERO	19120	22100	13203	15,59%	-40,26%
MARZO	17520	21110	12220	20,49%	-42,11%
ABRIL	9500	18900	16120	98,95%	-14,71%
MAYO	15540	21111	16020	35,85%	-24,12%
JUNIO	19000	17560	18500	-7,58%	5,35%
JULIO	21000	17980	21210	-14,38%	17,96%
AGOSTO	17880	15000	16210	-16,11%	8,07%
SEPTIEMBRE	15590	16500	15220	5,84%	-7,76%
OCTUBRE	19800	17100	16500	-13,64%	-3,51%
NOVIEMBRE	18999	19210	13420	1,11%	-30,14%
DICIEMBRE	17599	19890	18500	13,02%	-6,99%

FUENTE:PRODUCTOS MINERVA

El tiempo estimado para la exportación del café Coffee House es de 15 días laborables, los mismos que dentro de una planificación organizada, brindan una fuerte de estabilidad, al realizar los envíos con anticipación y mejorar el funcionamiento de todas las actividades en la empresa.

3.2 CRONOGRAMA DE EXPORTACION DE COFFEE HOUSE

3.1.1.2 PROYECCION COFFEE HOUSE MOLIDO

MESES	2011	2012	2013	2014	2015
ENERO	14658	16123,8	17736,18	19509,798	21460,778
FEBRERO	13203	14523,3	15975,63	17573,193	19330,512
MARZO	12220	13442	14786,2	16264,82	17891,302
ABRIL	16120	17732	19505,2	21455,72	23601,292
MAYO	16020	17622	19384,2	21322,62	23454,882
JUNIO	18500	20350	22385	24623,5	27085,85
JULIO	21210	23331	25664,1	28230,51	31053,561
AGOSTO	16210	17831	19614,1	21575,51	23733,061
SEPTIEMBRE	15220	16742	18416,2	20257,82	22283,602
OCTUBRE	16500	18150	19965	21961,5	24157,65
NOVIEMBRE	13420	14762	16238,2	17862,02	19648,222
DICIEMBRE	18500	20350	22385	24623,5	27085,85

Fuente:Productos Minerva

3.1.2. MATRIZ FODA.

FORTALEZAS

- Producto arraigado a los hábitos de consumo mundiales.
- Adecuadas condiciones Agro ecológicas.
- Producto natural.
- Buena calidad del producto.

OPORTUNIDADES

- Gran demanda del producto a nivel internacional.
- Dar valor agregado al café.
- Niveles de producción de café en EEUU bajo.

DEBILIDADES

- Asimetrías de información en cuanto a precios.
- Costos de cosecha elevados.
- Falta de un sistema de estandarización.
- Altos costos de logística.

AMENAZAS

- Crecimiento de la producción en EEUU
- Alta concentración de nuestras exportaciones en USA.
- Baja cotización y prestigio internacional de nuestro producto.
- Barreras comerciales.

3.1.2.1 ANALISIS DE MACROENTORNO

MATRIZ DE FUERZAS EXTERNAS (EFE)

La matriz de evaluación del factor externo (EFE).

Esta permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, democrática, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

La matriz EFE se desarrolla en 5 pasos:

- Se elabora una lista de los factores externos que se identificaron en el proceso de auditoria externa. Se hace primero una lista de las oportunidades y después de las amenazas.
- Se asigna a cada factor un valor que varié de 0.0(sin importancia) a 1.0(muy importante).
- Se asigna una clasificación de 1 a 4 a cada factor externo clave para indicar con cuanta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor donde 4 corresponde a la respuesta de excelente, 3 a que está por arriba del promedio, 2 nivel promedio y 1 deficiente.
- Se multiplica el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.
- Se suma los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

3.1.2.1.1 DESARROLLO DE LA MATRIZ

DETALLE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES	VALOR	CALIFICACION	TOTAL
Alta concentración de exportaciones en EEUU	15%	2	0.30
Baja cotización y prestigio internacional de nuestro producto	10%	1	0.10
Barreras comerciales.	15%	2	0.30
Gran demanda del producto a nivel internacional	30%	4	1.20
Dar valor agregado al café	10%	3	0.30
Bajos niveles de producción en EEUU	20%	3	0.60
TOTAL	100%		2.8

Elaborado por: Ivonne Ruiz / Paulina Olmedo

El resultado de 2.8 nos muestra que tenemos un índice de oportunidad bueno para la exportación de café hacia Estados Unidos sin embargo también se debe trabajar mucho en la acogida que pueda tener nuestro producto para vencer las amenazas presentes para la exportación.

3.1.2.2 ANALISIS DE MICROENTORNO

MATRIZ DE FUERZAS INTERNAS (EFI)

También denominada Matriz EFI, este instrumento resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

La matriz EFI es similar a la matriz EFE se desarrolló en cinco pasos:

1. Se Hace una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito de la empresa. En esta lista se anota las fortalezas y después las debilidades.
2. Se asigna un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Las fortalezas suelen tener pesos más altos que las debilidades. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
3. Se asigna una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala
4. Se Multiplica el peso de cada factor por su calificación para obtener el resultado.
5. El resultado final se obtiene de la suma de las calificaciones de las variables

3.1.2.2.1 Cuadro de Matriz

DETALLE FORTALEZAS Y DEBILIDADES	VALOR	CALIFICACION	TOTAL
Producto arraigado a los hábitos de consumos mundiales	15%	4	0.60
Adecuadas condiciones agro ecológicas	15%	3	0.45
Producto natural	15%	3	0.45
Buena calidad del producto	15%	4	0.60
Costos de cosecha elevados	15%	2	0.30
Falta de un sistema de estandarización	10%	2	0.20
Altos costos de logística	15%	2	0.30
TOTAL	100%		2.9

Elaborado por: Ivonne Ruiz / Paulina Olmedo

El resultado 2.6 muestra un nivel bueno en lo que se refiere a fortalezas de la empresa sin dejar a un lado el hecho de mejorar continuamente las debilidades para poder sobresalir en el mercado con un producto 100% aceptado.

3.2. ESTRATEGIAS

- La modernización continúa de maquinaria, que permite mejorar la calidad del producto, lo cual agrada cada más a la gente.
- Cuentan con convenios internacionales lo que les ayuda a crecer en el mercado internacional aumentando así sus ganancias.
- El café para exportarse es para pasar por lo cual lo hace más acogedor para el cliente extranjero ya que su sabor es distinto al café soluble.
- La exportación está dirigida a la ciudad de Miami en donde se encuentra un gran número de habitantes latinoamericanos, por esta razón tendría una muy buena acogida ya que las personas latinas consumen una gran cantidad de café y disfrutan mas del café pasado.
- Café Minerva ofrece su producto en un precio moderado lo cual atrae a los posibles compradores extranjeros, en especial a los compradores en Miami ya que en esta ciudad existe un gran número de cadenas hoteleras por lo cual la compra y el precio es mayor.

3.2.1 VENTAJA COMPETITIVA

En marketing y dirección estratégica, la **ventaja competitiva** es una ventaja que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras.

Para ser realmente efectiva, una **ventaja competitiva** debe ser:

1. difícil de igualar
2. única
3. posible de mantener
4. netamente superior a la competencia
5. aplicable a variadas situaciones del mercado

Ejemplos de características de compañía que pueden constituir una ventaja competitiva:

- Orientación al cliente
- Calidad superior del producto

- Ser el productor de bienes y servicios de menor costo.
- Posesión de patentes y copyright
- Equipo profesional altamente calificado

Existen opiniones que en un mercado tan cambiante no existen realmente ventajas competitivas que se puedan mantener durante mucho tiempo. Se dice que la única ventaja competitiva de largo recorrido es que una empresa pueda estar alerta y sea tan ágil como para poder encontrar siempre una ventaja sin importar lo que pueda ocurrir.

Una compañía tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. Existiendo muchas fuentes de ventajas competitivas: elaboración del producto con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos en los rivales, tener una mejor ubicación geográfica, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que las marcas de la competencia.

Los tres tipos genéricos de estrategia competitiva son:

1. Luchar por ser el productor líder en costos en la industria (El esfuerzo por ser productor de bajo costo)
2. Buscar la diferenciación del producto que se ofrece respecto al de los rivales (Estrategia de diferenciación)
3. Centrarse en una porción más limitada del mercado en lugar de un mercado completo (Estrategias de enfoques y especialización).

3.2.1.1 VENTAJAS

1. Liderazgo De Bajo Costo

- Una amplia muestra representativa del mercado.
- Costos más bajos que los competidores.
- Un buen producto básico con pocos elementos superfluos.
- Reducción de costos sin sacrificar calidad aceptable.

- Transformar las características del producto para su bajo costo.
- Precios económicos/ buen valor.

2. Diferenciación

- Una amplia muestra representativa del mercado.
- Capacidad de ofrecer algo distinto a los competidores.
- Muchas variaciones en los productos.
- Inventar formas de crear valor para los compradores.
- Integrar características que estén dispuestos a pagar los clientes.
- Usar características para crear una reputación e imagen de la marca

3. Enfoque

- Nicho de mercado limitado.
- Costo bajo al atender el nicho.
- Adapta las necesidades especializadas del segmento objetivo.
- Adaptada al nicho.
- Comunica la capacidad a satisfacer requerimientos de comprador.
- Dedicarse totalmente a la satisfacción del nicho.

CONCLUSIONES

- Productos Minerva realizará la exportación a Miami centrándose en cadenas pequeñas dentro de ese país ya que al ser un segmento de mercado pequeño no es de interés para los grandes competidores, de esta manera podrá abarcar un mercado que irá creciendo a medida que Coffee House se conozca en esa ciudad.
- En Miami existe una fuerte tradición de consumo de mezclas de distintas calidades de café, donde el precio presenta un papel importante. Sin embargo, esta ciudad tienen cierta predilección por los cafés *suaves*, esta calidad de café represento 61.8% de Miami. Tomando en cuenta estos aspectos Productos Minerva tiene una ventaja ya que el café es de tipo gourmet y el precio se ajusta a las preferencias del cliente.
- El plan estratégico de exportación resulta viable debido a las ventajas competitivas con las que cuenta la empresa como son: elaboración del producto con la más alta calidad, proporcionar un producto que satisface al cliente con precios económicos para la fidelización del mismo.

RECOMENDACIONES

- Dar a conocer las propiedades del producto.
- Dar valor agregado al producto con tecnología que permita minimizar costos de cosecha.
- Futuro mercado Canadá.

GLOSARIO DE TERMINOS

- **NEPENTE:** Planta tipo de la familia de las Nepentáceas. Bebida que los dioses usaban para curarse las heridas o dolores, y que además producía olvido, como las aguas del Leteo.
- **QAHWA:** quiere decir energético, excitante y vigorizador,
- **ESCUBILLA:** Vasija ancha y de forma de una media esfera, que se usa comúnmente para servir en ella la sopa y el caldo.
- **PRODIGIOSA:** Maravilloso, extraordinario, que encierra en sí prodigio. Excelente, primoroso, exquisito.
- **BOTÁNICO:** Perteneciente o relativo a la botánica. Persona que profesa la botánica o tiene en ella especiales conocimientos.
- **TORREFACCIÓN** Tostadura, especialmente la del café. Se obtiene de añadir un poco de azúcar al grano durante su proceso de tueste.
- **EBULLIACIÓN** Acción y efecto de hervir. Estado de agitación.
- **RANCIO** Se dice del vino y de los comestibles grasientos que con el tiempo adquieren sabor y olor más fuertes, mejorándose o echándose a perder. Se dice de las cosas antiguas y de las personas apegadas a ellas.
- **ESQUEJE:** Trozo de tallo verde que se introduce en la tierra con el objetivo de multiplicar la planta.
- **RUBIACEAS:** Planta cuya raíz sirve para preparar una materia colorante roja usada en tintorería; es propia de las regiones templadas
- **VEDADO :** Campo o sitio acotado o cerrado por la ley u ordenanza, prohibido, ilícito.
- **POSTRIMERÍAS:** Final, agonía, decadencia, ocaso, muerte.
- **ORGANOLÉPTICOS:** de las propiedades de las sustancias orgánicas e inorgánicas que pueden apreciarse por los sentidos.
- **SENSORIAL:** Relativo a los sentidos.

- **MARKETING:** traducido al español mercado o mercadotecnia. Disciplina que estudia el comportamiento de los mercados y de los consumidores. El marketing analiza la gestión comercial de las organizaciones.
- **VENTAJA COMPETITIVA:** Es una ventaja que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras.
- **PATENTE:** Es un conjunto de derechos exclusivos concedidos por un Estado a un inventor o a su cesionario, por un período limitado de tiempo a cambio de la divulgación de una invención.
- **COPYRIGHT:** Es el derecho legal de un autor, que obtiene por el resultado creativo de un trabajo original. Es una forma de protección garantizada por la ley.
- **SUPERFLUOS:** Que no es necesario, que sobra o está de más, innecesario.
- **NICHO DE MERCADO:** Se refiere a una porción de un segmento de mercado en la que los individuos poseen características y necesidades homogéneas, y estas últimas no están del todo cubiertas por la oferta general del mercado.
- **ESTACIONARIA:** Que no cambia y permanece en el mismo estado o situación

BIBLIOGRAFÍA

LIBRO:

Ignacio H.de la Mota Ediciones Pirámides; El Libro del Café; 2006

Frank Bradley, Marketing Internacional; 2007

Krugman; Economía Internacional 2006

DOCUMENTOS DE INTERNET:

CAE www.aduana.gob.ec/ 2 de Octubre 2010, 25 den N noviembre 2010, 26 de Enero 2011.

Diccionario de Comercio Exterior. / www.businesscol.com / 28 de Febrero 2011

MARKETING / www.definicion.demarketing.com / 28 de Febrero 2011.

MARKETING / www.mastermagazine.info / 01 de Marzo 2011.

ANEXOS