



FACULTAD DE POSGRADOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA DETERMINAR LA VIABILIDAD DE CREAR UNA EMPRESA
BRÓKER ESPECIALIZADA EN LA COMERCIALIZACIÓN DE CAFÉ EN GRANO
VARIEDAD ARÁBICA EN ECUADOR

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Magíster en Administración de Empresas

Profesora Guía
Mgt. Susana Janneth Larrea Cabrera

Autor
Pablo Arturo Vélez Burneo

Año
2017

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

Susana Janneth Larrea Cabrera
Magíster en Gestión Empresarial
C.I. 170957659-7

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

Declaro haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.

Carlos Hernán Artieda Cajilema
Master en Administración de Empresas
C.I.170344758-9

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Pablo Arturo Vélez Burneo
C.I. 1102830633

AGRADECIMIENTOS

A Dios, Liana, Cristina, y Miguel Ángel

RESUMEN

El propósito del estudio es determinar la viabilidad de constituir una empresa bróker especializada en comercialización de café en grano variedad arabica de alta calidad en Ecuador. La metodología utilizada es el plan de negocio establecida por la Facultad de Postgrado de la Universidad de las Américas. Como complemento se aplicó el enfoque del método analítico-sintético e inductivo-deductivo, teniendo en cuenta el análisis descriptivo de los fenómenos relacionados con el estudio. La recolección de datos se realizó con base en la revisión y análisis de documentación y estudios previos como fuente primaria, y como secundaria la observación directa. A través del análisis FODA se evidenció la fortaleza de la empresa al constituir un modelo innovador para facilitar a los caficultores la comercialización de lotes de café en grano con criterios de calidad y precio. En tanto que, las debilidades, están dadas por el hecho de establecerse como nueva empresa desconocida en el mercado de la industria del café, y que podría ser percibida como otra intermediaria, puesto que el servicio comercial no agrega valor de transformación al producto café. Se determinó como público objetivo a los productores de café arabica de las provincias Manabí, Loja y Zamora, y las empresas exportadoras de café pergamino ubicadas en Manabí, Loja y Guayaquil. A través de la mezcla del marketing mix se establecieron las características y atributos del servicio bróker, así como, las acciones de promoción por segmento, plaza y distribución. Se elaboró el plan de medios y se definieron las estrategias fundamentales basadas en el desarrollo del mercado y capacitación del personal. La evaluación del proyecto se realizó aplicando varios criterios de factibilidad, entre otros, resulta positivo el VAN con 48.204,88 USD, empleando una tasa de descuento de 9.59% calculada con el método WACC, la TIR es de 27.62%, y los indicadores claves de la gestión financiera y de rentabilidad resultan favorables.

Palabras claves: bróker de café, intermediación comercial, café arabica, plan de negocios.

ABSTRACT

The purpose of the study is to determine the feasibility of establishing a brokerage company specializing in the marketing of high quality arabica coffee beans in Ecuador. The methodology used is the business plan established by the Postgraduate School of the University of the Americas. As a complement, the approach of the analytic-synthetic and inductive-deductive method was applied, taking into account the descriptive analysis of the phenomena related to the study. Data collection was performed based on the review and analysis of documentation and previous studies as a primary source, and as secondary direct observation. Through the FODA analysis, the strength of the company was evidenced by the fact that it was an innovative model to facilitate coffee farmers in the commercialization of lots of coffee beans with quality and price criteria. While the weaknesses are due to the fact of establishing itself as a new company unknown in the market of the coffee industry, and that could be perceived as another intermediary, since the commercial service does not add value of transformation to the coffee product. Arabica coffee producers in the provinces of Manabí, Loja and Zamora, and parchment coffee exporting companies located in Manabí, Loja and Guayaquil were identified as target audiences. Through the mix of marketing mix the characteristics and attributes of the broker service were established, as well as the promotion actions by segment, place and distribution. The media plan was developed and key strategies based on market development and staff training were defined. The evaluation of the project was carried out applying several feasibility criteria, among others, the VAN is positive with USD 48,204.88, using a discount rate of 9.59% calculated using the WACC method, the TIR is 27.62%, and the key indicators of financial management and profitability are favorable.

Descriptors: broker coffee, commercial brokerage, arabica coffee, business plan.

ÍNDICE

1. CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN.....	1
1.1. Introducción	1
1.2. Planteamiento del problema	2
1.3. Objetivos.....	3
1.3.1. Objetivo general	3
1.3.2. Objetivos específicos	3
1.4. Justificación	4
1.5. Metodología	5
1.5.1. Enfoque de la investigación	5
1.5.2. Métodos de investigación	6
1.5.2.1 Método analítico - sintético	6
1.5.2.2 Método deductivo - inductivo	6
1.5.3. Diseño de la investigación	7
1.5.4. Alcances de la investigación	7
1.5.5. Método y técnica para recolectar y analizar datos.....	8
2. CAPÍTULO II. ESTRATEGIA GENERAL Y DE COMERCIALIZACIÓN.....	9
2.1. Legislación vigente.....	9
2.1.1. Aspectos legales del negocio propuesto.....	12
2.1.2. Determinación de la forma jurídica.....	12
2.1.3. Impedimentos / estímulos en la legislación vigente	14
2.2. Plan estratégico	15
2.2.1. Estrategia genérica	15
2.2.2. Cadena de valor.....	17
2.2.3. Análisis FODA	19
2.2.4. Análisis PEST	20

2.2.4.1 Factores políticos	21
2.2.4.2 Factores económicos.....	22
2.2.4.3 Factores sociales.....	26
2.2.4.4 Factores tecnológicos.....	28
2.2.4.5 Matriz PEST	31
2.2.5. Cinco fuerzas de Porter.....	32
2.2.5.1 Competencia en el mercado	33
2.2.5.2 Proveedores	34
2.2.5.3 Sustitutos.....	35
2.2.5.4 Clientes	35
2.2.5.5 Nuevos entrantes	35
2.2.5.6 Estrategia seleccionada.....	37
2.2.5.7 Segmentación del mercado de proveedores	39
2.2.5.8 Segmentación del mercado de clientes	40
2.2.5.9 Análisis y estimación de la oferta y la demanda	42
2.2.6. Plan de marketing.....	47
2.2.6.1 Servicio	47
2.2.6.2 Precio	50
2.2.6.3 Comunicación y publicidad	53
2.2.6.4 Plaza.....	55
2.2.7. Plan de medios.....	56
2.2.7.1 Objetivos del plan de medios.....	56
2.2.7.2 Resumen del target.....	56
2.2.7.3 Estrategia	57
2.2.7.4 Canales.....	58
2.2.8. Presupuesto de marketing.....	59
3. CAPÍTULO III: ESTRATEGIA OPERATIVA.....	60
3.1. Estrategia de operaciones	60

3.1.1. Estrategia corporativa.....	61
3.1.1.1 Misión.....	61
3.1.1.2 Visión.....	61
3.1.1.3 Objetivos estratégicos.....	62
3.1.1.4 Competencias empresariales claves.....	63
3.1.1.5 Estrategias fundamentales.....	63
3.1.1.6 Estrategias específicas.....	64
3.1.1.7 Valores empresariales.....	64
3.2. Plan de operaciones.....	65
3.2.1. Cobertura del servicio comercial.....	65
3.2.2. Inversiones requeridas.....	66
3.2.3. Descripción del servicio comercial.....	69
3.2.4. Gestión de la calidad.....	72
3.2.4.1 Políticas de gestión de la calidad.....	72
3.2.4.2 Sistema de control de la calidad.....	73
3.2.4.3 Planificación de la calidad.....	73
3.2.4.3.1 Control de la calidad.....	74
3.2.4.3.2 Aseguramiento de la calidad.....	74
3.2.4.3.3 Herramientas para el control de la calidad.....	74
3.3. Gestión medioambiental.....	76
3.3.1. Políticas para el cuidado del medio ambiente.....	78
3.3.2. Presupuesto para gestión medioambiental.....	79
4. CAPITULO IV: RECURSOS HUMANOS.....	80
4.1. Plan de gestión de recursos humanos.....	80
4.1.1. Planificación del recurso humano.....	81
4.1.2. Enrolamiento personal técnico.....	85
4.1.3. Desarrollo.....	89
4.1.4. Gestión.....	91

4.2. Incentivos y políticas salariales	93
4.3. Políticas para el manejo del recurso humano.....	95
4.4. Políticas de capacitación	99
4.5. Presupuesto de recursos humanos	100
5. CAPITULO V: EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA	102
5.1. Criterios de evaluación económica y financiera	102
5.1.1. Valor actual neto (VAN).....	102
5.1.2. Tasa interna de rendimiento (TIR).....	103
5.1.3. Punto de equilibrio	104
5.1.4. Estructura de capital	107
5.1.5. Margen neto de utilidad.....	107
5.1.6. Período de recuperación de la inversión (PRI)	108
5.2. Estado de resultados proyectado	108
5.3. Estado de situación proyectado	110
5.4. Estado de flujos de caja proyectado	111
5.5. Estrategias de cobertura del riesgo.....	112
5.6. Cálculo de la tasa de descuento	113
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	116
6.1. Conclusiones	116
6.2. Recomendaciones.....	120
7. REFERENCIAS.....	122

1. CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN

1.1. Introducción

El MAGAP (2013, p.145), institución rectora de las políticas públicas del sector agropecuario, revela que en las zonas cafetaleras del Ecuador los cultivos de café se llevan a cabo en superficies agrícolas cuyo promedio es cinco hectáreas, catalogadas como minifundios. En el proceso comercial del café se originan varios niveles de intermediación, que van desde la recolección del café a nivel de finca hasta la exportación del mismo, esto trae como resultado un esquema de comercialización ineficiente, en el cual la cadena de intermediación margina un estimado entre 30 y 45% respecto de los precios internacionales del café. Éste aspecto constituye uno de los principales problemas del sector cafetalero ecuatoriano, ya que perjudica directamente a la utilidad que podrían recibir los caficultores, generándose inequidad debido a la marginación de la rentabilidad en los diferentes niveles de la cadena de valor del café.

COFENAC (2013, p. 65) señala en el informe: Situación del Sector Cafetalero Ecuatoriano, que la intermediación de la comercialización de café arabica en Ecuador, obedece a la falta de consensos para lograr definiciones de políticas orientadas a mejorar el sector cafetalero ecuatoriano. Así también, se señala que el diálogo entre los actores involucrados se ha circunscrito a la realización de encuentros formales o informales “entre productores y comercializadores internos y exportadores, o entre productores e industriales”; y por lo tanto, no existe una verdadera representación de los productores cafetaleros en los diferentes niveles de la cadena de valor del café, puesto que no se evidencia una auténtica representación gremial ya que únicamente el 10% de los caficultores estarían agremiados. En tal razón, dichos diálogos no han logrado superar el ámbito de la negociación comercial, requiriéndose el fomento de acciones de fortalecimiento socio organizativo a nivel de agricultores.

1.2. Planteamiento del problema

El problema de la intermediación en la comercialización del café arábica en grano, obedece principalmente a los factores geográficos de las zonas cafetaleras del Ecuador. Según lo señala ANECAFE (2001) las características particulares de cada territorio influyen sobre otros factores logísticos que limitan la comercialización directa de la producción de café por parte de los agricultores. Resulta muy difícil que los caficultores puedan tomar contacto directo con todos los potenciales compradores de café en grano, ya sean nacionales o del mercado mundial (ANECAFE, 2001, p. 21). En función de optimizar costos operativos, los agricultores se ven obligados a comercializar la producción de café a través de los niveles de intermediación, los cuales cuentan con varios canales de distribución. El modelo de intermediación básicamente funciona fijando, de forma arbitraria por parte del intermediario, el precio de compra del café, considerando únicamente el peso sin examinar la calidad del café.

La relación comercial tradicional que prevalece caficultor - intermediario se basa únicamente en la negociación del precio de compra venta acorde al volumen de café (qq) ofertado por el agricultor. Al no fijarse el parámetro de calidad del café ocasiona desmotivación en el caficultor, ya que no hay un reconocimiento por el esfuerzo y/o constituye un desincentivo porque no recibe un mejor precio. Este fenómeno comercial ha venido repercutiendo directamente en detrimento de la caficultura ecuatoriana (COFENAC, 2013).

La Asociación Nacional de Exportadores de Café (ANECAFE), ha desarrollado el plan estratégico para este sector, con el objetivo fundamental de realizar acciones que permitan mejorar la competitividad, sostenibilidad y equidad de la cadena del café en el Ecuador. Este plan esboza como estrategia para mejorar la competitividad de la comercialización del café, la integración de una verdadera gestión comercial directa a nivel de agricultores.

En virtud de las razones expuestas se plantea como alternativa para facilitar el vínculo comercial entre productores cafetaleros y potenciales clientes de la

industria del café, un modelo alternativo de constitución de una empresa bróker especializada en la comercialización de café en grano variedad arabica en Ecuador. De esta manera, la empresa bróker o corredor permitiría agenciar o facilitar las operaciones directas de compra y venta de café en grano basadas en la calidad del café, sin constituirse en propietaria del bien comercializado y/o requerirse comprar primeramente los lotes de café para luego venderlos, ya que únicamente se reconocería una determinada comisión por transacción realizada.

La principal ventaja del modelo de negocio propuesto (empresa bróker), constituye la confianza y seguridad de las transacciones comerciales que se realicen, basadas en la garantía de calidad del café y precio competitivo de mercado. Lográndose de esta manera la integración vertical de los caficultores a la industria, al margen de los niveles de intermediación que prevalecen actualmente en la comercialización de café en grano variedad arabica en Ecuador.

Por otra parte, el modelo de negocio bróker propuesto podría mejorar en Ecuador la competitividad comercial basada en la calidad del café en grano variedad arabica, puesto que constituye una estrategia válida favorable para los caficultores, mediante la cual se lograría maximizar la tasa de rendimiento y beneficios económicos, para un importante sector productivo del cual dependen cientos de familias cafetaleras ecuatorianas.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Elaborar un Plan de Negocios para determinar la viabilidad de crear una empresa bróker especializada en la comercialización de café en grano variedad arabica en Ecuador.

1.3.2. Objetivos específicos

- Analizar la normativa legal vigente en Ecuador para establecer una empresa bróker comercializadora de café arabica en Ecuador.

- Desarrollar la estrategia general y de comercialización para la idea de negocio propuesto.
- Diseñar la estrategia operativa del modelo de negocio bróker.
- Realizar un estudio económico financiero que permita determinar la factibilidad o no de implementar el proyecto.

1.4. Justificación

De acuerdo con información oficial de COFENAC (2013, p. 65), la caficultura ecuatoriana es un sector agrícola con notable importancia en los aspectos económico, social y ecológico. Contribuye también con el aporte de divisas al Estado ecuatoriano, constituyendo una fuente de ingresos económicos y empleo directo para 105.000 familias productoras cafetaleras, así como también, para 500.000 personas que dependen de la cadena de valor del café. En el ámbito ecológico el sector cafetalero favorece la implementación de sistemas productivos agroforestales, a mantener hábitats apropiados para muchas especies de fauna y flora nativas que confluyen en agro ecosistemas de la región costa, sierra, Amazonía, e incluso, en las Islas Galápagos.

El Plan de Negocios propuesto parte de un diagnóstico con información secundaria referente a la problemática de la comercialización de café en grano variedad arabica en Ecuador, abordando diferentes aspectos relacionados al marco institucional público-privado y la legislación vigente, la evaluación de la sensibilidad de los supuestos financieros que impactan sobre la rentabilidad de la comercialización de café en grano; así como, la aplicación de herramientas de marketing mix para enfocar una propuesta de solución que viabilizaría mejores condiciones de comercialización para los caficultores. Insumos que se recogen en el planteamiento de un modelo de negocio bróker para comercializar café en grano variedad arabica de alta calidad (Premium). Constituyendo esta propuesta una alternativa válida para las zonas cafetaleras del Ecuador de la que dependen cientos de productores cafetaleros, como también, legítima para potenciales clientes de la industria del café.

De la revisión bibliográfica realizada se determinó la existencia de varias herramientas legales orientadas a favorecer el emprendimiento y la inversión productiva en Ecuador. La principal herramienta constituye el Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones, el cual establece incentivos para la inversión en los diferentes sectores económicos de bienes y servicios. Entre otros, principalmente estímulos fiscales de orden tributario, aduanero, de comercio exterior, y para el cambio de la matriz energética, así como, para el desarrollo empresarial de micro, pequeñas, y medianas empresas, así como, el acceso de todos los actores productivos al financiamiento de la banca pública.

1.5. Metodología

1.5.1. Enfoque de la investigación

En la presente investigación se utiliza el enfoque mixto, es decir tanto el cualitativo como el cuantitativo, a modo de obtener y manejar datos suficientes que permitan alcanzar los objetivos planteados.

“La investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas” (Blasco & Pérez, 2007, p. 25), de ahí que se utilice este enfoque en función de la recolección de los datos necesarios que describan diferentes aspectos relacionados con el sector empresarial y cafetalero.

El enfoque cuantitativo “usa la recolección de datos (...), con base en la medición numérica y el análisis estadístico” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, p. 4); este enfoque se utiliza principalmente en el análisis del micro y macro entorno, así como, en el estudio económico-financiero, donde se realiza la proyección de los diferentes indicadores económicos y la evaluación de los mismos para determinar la factibilidad del proyecto.

1.5.2. Métodos de investigación

“El método científico de investigación es la forma de abordar la realidad, de estudiar la naturaleza, la sociedad y el pensamiento, con el propósito de descubrir su esencia y sus relaciones” (Hernández & Coello, 2011, p. 58). En la presente investigación se utilizaron los métodos: analítico – sintético, y deductivo – inductivo; los cuales se aplicaron indistinta y simultáneamente en toda la investigación, específicamente, en los momentos en que fue necesario establecer argumentaciones sobre los elementos analizados. Pero principalmente en lo que se refiere a demostrar la viabilidad del proyecto.

1.5.2.1 Método analítico - sintético

Según Hernández & Coello (2011, p. 58), el método analítico “permite la división mental del fenómeno en sus múltiples relaciones y componentes para facilitar su estudio”; asimismo, estos autores refieren que, el método sintético “establece mentalmente la unión entre las partes previamente analizadas, posibilita descubrir sus características generales y las relaciones esenciales entre ellas” (Hernández & Coello, 2011, p. 58); por lo cual, ambos métodos se complementan entre sí.

A través de este método se logra realizar el análisis de las problemáticas que se presentan en el campo de estudio, lo cual permite, además, no solo identificar las características de cada elemento, sino también las relaciones que existen entre estos con otros componentes, lo cual se aplica en la investigación esencialmente en el análisis del entorno.

1.5.2.2 Método deductivo - inductivo

El método deductivo se basa en el análisis de lo complejo, abstracto y general para llegar al punto que lo vuelve simple, concreto y particular, en otras palabras, hace referencia a verdades con fundamentación aceptada para concluir en aspectos particulares, es decir, de la totalidad se pasan a las particularidades (Namakforoosh, 2005, p. 32).

En el caso del método inductivo, se refiere a la aplicación inversa del método deductivo, ya que en este método se parte de las particularidades para determinar premisas con carácter general. Este método surge de supuestos, definiciones y conceptos hipotéticos que derivan en una ley general donde se pongan de manifiesto la definición del comportamiento coincidente entre los aspectos señalados; es decir, parte de lo particular para señalar lo general (Namakforoosh, 2005, p. 32).

La inducción y la deducción igualmente son métodos que se complementan el uno con el otro, y esto se debe en gran parte a que las particulares definidas por inducción pueden resultar en generalidades que permiten confirmar teorías, y a su vez, de las teorías se pueden deducir conclusiones particulares que pueden ser verificadas en la práctica (Hernández & Coello, 2011, p. 59).

1.5.3. Diseño de la investigación

Se define el estudio por su finalidad como descriptivo, el cual “busca especificar las propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, p. 18, pág. 80).

1.5.4. Alcances de la investigación

El alcance de esta investigación se refiere a los resultados que se prevén obtener y que están dados por la información que se genera a partir del análisis del proyecto y la descripción de sus dimensiones de manera precisa (Hernández, Fernández, & Baptista, Metodología de la investigación, 2010, p. 18). En otras palabras, mediante el análisis de factibilidad, se podrá concluir si el proyecto es viable o no, constituyendo un recurso fundamental para determinar la aprobación o no del mismo, como también, repercutiendo en el financiamiento e implementación.

1.5.5. Método y técnica para recolectar y analizar datos

Se utilizó como fuentes primarias de información la recolección de datos tanto de entidades públicas y privadas relacionadas con el sector cafetalero, así como, la observación directa respecto al comportamiento del mercado ecuatoriano de café lavado variedad arabica.

Como fuentes secundarias se utilizó material documental contenido en archivos y otras fuentes de información como son bibliografía, documentos, y registro de datos oficiales que permiten referir los conceptos esenciales de la investigación realizada.

2. CAPÍTULO II. ESTRATEGIA GENERAL Y DE COMERCIALIZACIÓN

Este capítulo está enfocado al desarrollo de la estrategia general y de comercialización del negocio que se propone, para lo cual primeramente se considera el análisis del marco legal, los aspectos esenciales del macro entorno que permite definir las características del mercado a través de herramientas específicas, como son: el análisis PEST, las cinco fuerzas de Porter, y la segmentación. Así también, se realizó el análisis FODA y se definieron las estrategias generales y específicas, y los elementos importantes de la mezcla de marketing para dar a conocer los servicios comerciales de la empresa Bróker a través del plan de medios.

2.1 Legislación vigente

Para el desarrollo de este acápite se tomó en cuenta la legislación vigente que influye de manera directa e indirecta en la viabilidad legal para la implementación del modelo de negocio propuesto. A continuación, se mencionan algunas de las leyes y normas más significativas, y se realiza una breve descripción de los artículos más importantes.

La Constitución del Ecuador del 2008, en el Art. 283 sobre el “sistema económico y política económica”, “avala la relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado”, en concordancia con el Art. 304 sobre la “política comercial orientada a desarrollar, fortalecer y dinamizar los mercados internos”, garantizándose en el Art. 335 que “el Estado regulará, controlará e intervendrá en toda forma de perjuicio a los derechos económicos, entre otros, a la intermediación especulativa de los bienes y servicios”. En tanto que, el Art. 336 ratifica “el comercio justo como medio de acceso a bienes y servicios de calidad sin distorsiones de intermediación” (Asamblea Nacional, 2008, pp. 98-106).

Al amparo de la norma constitucional se ha promulgado la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado, publicada en el Registro Oficial Suplemento No. 555 de fecha 13-oct-2011, que tiene por objeto (Art. 1)

“eliminar y sancionar el abuso de operadores económicos con poder de mercado, para propiciar un sistema económico social, solidario y sostenible”. En el Art. 2 se estipula que “las disposiciones de la presente ley actúan sobre todos los operadores económicos que actual o potencialmente realizan actividades económicas con efectos en el mercado nacional ecuatoriano” (Asamblea Nacional, 2011, pp. 3-4).

El Código de Comercio, publicado en el Registro Oficial Suplemento 1202 del 20 de agosto de 1960, última modificación 26 de junio de 2012, reconoce en el Art. 3 las operaciones de Bolsa como actos de comercio. En el Libro Primero “de los comerciantes y agentes de comercio”, en el Título II, se norma el funcionamiento de las bolsas y de los agentes de comercio. El Art. 64 define a “la bolsa de comercio como el sitio público en el que se reúnen las personas y los agentes de comercio para negociar efectos públicos; entre otros, los frutos y productos nacionales” de conformidad con lo establecido en el Art. 67 “objetos de la contratación de la Bolsa”. “Los Reglamentos de las Bolsas de Comercio serán dictados por ellas mismas” según el artículo 72, y “serán sometidos a la aprobación del Presidente de la República (Corte Constitucional de Ecuador, 2012, pp. 1-17)”.

La Ley Orgánica de la Corporación Financiera Nacional, publicada en el Registro Oficial No. 387, con fecha: 30 de octubre de 2006, como parte de los objetivos y funciones establece “el financiamiento directo como banca de primer piso, las actividades productivas y de servicios de personas naturales y jurídicas, para impulsar el crecimiento económico sustentable y competitivo de los sectores productivos y de servicios del Ecuador” (Congreso Nacional, 2006, p. 1).

Existe también en la legislación ecuatoriana el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, publicado en el Registro Oficial Suplemento No. 351 de fecha 29-dic-2010, cuyo artículo 3 establece como objeto “regular las etapas de producción, distribución, intercambio, comercio, consumo, manejo de externalidades e inversiones productivas orientadas a

incrementar la productividad y promover la transformación de la matriz productiva del Ecuador” (Corte Constitucional del Ecuador, 2010, pp. 3).

Para efectos de la comercialización de café verde en grano existe la Norma Técnica Ecuatoriana (NTE) INEN 285:2006 primera revisión 2006-01, emitida por el Instituto Ecuatoriano de Normalización – INEN, oficializada como obligatoria mediante Acuerdo Ministerial No. 06-023 de 2006-01-12, publicada en el Registro Oficial No. 195 de fecha 25-01-2006. Dicha norma tiene por objeto “establecer la clasificación y los requisitos del café verde en grano de las especies arabica y robusta para su comercialización” (Instituto Ecuatoriano de Normalización, 2006, p. 1).

La “Ley Reformatoria a la Ley Constitutiva del Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP) y Derogatoria de la Ley Especial del Sector Cafetalero”, publicada en el Registro Oficial Suplemento año II N° 446 de fecha 26 de febrero de 2015, “deroga expresamente la Ley Especial del Sector Cafetalero codificación promulgada en el Registro Oficial Suplemento 315 del 16 de abril del 2004”. “Las competencias que venía ejerciendo el Consejo Cafetalero Nacional (COFENAC), como son la definición de la política cafetalera nacional se dispone la asuma el MAGAP como ministerio rector de la política agraria”. “Las competencias relacionadas con la promoción de exportaciones e inversiones extranjeras son asumidas por el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones Extranjeras (PRO ECUADOR)”. “Las labores de investigación son asumidas por el Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias” (Asamblea Nacional, 2004, p. 1).

La citada Ley del párrafo anterior también establece la conformación del Consejo Consultivo del Café, “organismo que deberá proponer los lineamientos estratégicos en materia de café y toda la cadena productiva, y asesorará e informará al MAGAP sobre las actividades realizadas por otras instituciones en materia de crédito público, investigación, capacitación y fomento agropecuario”. Adicional se impulsa que el MAGAP implemente “las acciones de carácter administrativo en función del modelo de gestión en materia de café, así como dictar la normativa técnica necesaria” (Asamblea Nacional, 2004, pp. 2-4).

El MAGAP mediante Acuerdo Ministerial 081 “Instituyese el Consejo Consultivo de la Cadena del Café, como instrumento de diálogo y consulta entre los sectores público y privado”, publicado en el Registro Oficial 520 de fecha 11 de junio de 2015. El Acuerdo Ministerial determina que el Consejo Consultivo del café es “un instrumento de concertación entre el sector público y privado en los aspectos relacionados con la producción, tecnología, comercialización, financiamiento, infraestructura, y asociatividad de la cadena agroproductiva del Café” (Ministro de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, 2015, p. 1).

2.1.1. Aspectos legales del negocio propuesto

Dentro de los aspectos legales fundamentales a tenerse en cuenta sobre la idea del negocio propuesto, debe contemplarse la forma de constitución legal que se pretende. Al tratarse de un proyecto de constitución de una nueva empresa de conformidad con la capacidad de operación y actividad que se prevé realizar, se deben cumplir los requisitos de la legislación vigente y normas reglamentarias estipulados en la Ley de Compañías del Ecuador.

2.1.2. Determinación de la forma jurídica

El plan de negocios planteado se enfoca al establecimiento de un modelo de empresa bróker especializada en la comercialización de café arábica. En este sentido, la compañía a crearse considerando la legislación vigente, corresponde a la constitución legal de una Compañía Anónima (Art. 143 Ley de Compañías, R.O. 312 de 5 de noviembre de 1999), y para ello deben seguirse los requisitos establecidos por la Superintendencia de Compañías del Ecuador (2016). Trámite que se encuentra especificado en el portal web de dicha institución, cuyos pasos se describen a continuación:

1. “Búsqueda y reserva del nombre de la empresa en la Superintendencia de Compañías, verificar que no exista en el mercado un nombre o razón social igual o similar al que se desea para la empresa, y reservarlo para que otra empresa no pueda utilizarlo. En caso de no ser aceptado debe contarse con otras opciones al respecto y realizar nuevamente la operación”.

2. “Elaboración de la minuta: la minuta es un documento en el cual los miembros de la sociedad manifiestan su voluntad de constituir la empresa, y en donde se señalan todos los acuerdos respectivos. La minuta consta del pacto social y los estatutos, además de los insertos que se puedan adjuntar a ésta”.
3. “Se elevará la minuta a escritura pública: una vez redactada la minuta, se llevará a una notaría para que un notario público la revise y la eleve a escritura pública. Al final, se genera la Escritura Pública, Testimonio de Sociedad o Constitución Social, que es el documento que da fe de que la minuta es legal”.
4. “Inscribir Escritura Pública en Registro Mercantil: una vez que se ha obtenido la Escritura Pública, se debe llevar a la Oficina de Registro Mercantil en donde se realizarán los trámites necesarios para inscribir la empresa que existe a partir de su inscripción”.
5. “Obtención del número de Registro Único de Contribuyente (RUC): Es lo que identifica a una persona o empresa ante el Servicio de Rentas Internas (SRI) para el pago de los impuestos”.

La Ley de Compañías, en su Sección VI, Art. 143, define la compañía anónima como “una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones” (Congreso Nacional, 1999, p. 44). De igual manera, el Abogado y Doctor en Jurisprudencia, Robert Blacio Aguirre, en su artículo “Compañías de Comercio en la legislación ecuatoriana”, realiza al respecto el siguiente resumen conceptual:

“La Sociedad Anónima es una sociedad de capitales, en la que el capital social se encuentra representada por títulos negociables y que poseen un mecanismo jurídico propio y dinámico; por lo cual, la acción es la parte alícuota del capital de una compañía anónima. Es una sociedad cuyo capital está dividido en acciones negociables y cuyos accionistas

no responden personalmente a las deudas sociales, sino únicamente por el monto de sus acciones. Se puede constituir mediante dos procedimientos: constitución simultánea y constitución sucesiva. La compañía anónima es típicamente capitalista, el capital se puede constituir o aumentar mediante suscripción pública, además es considerada una sociedad; por lo referido, existe una pluralidad de personas con ánimo de asociarse, unir sus capitales para emprender en operaciones y participar de sus utilidades” (Blacio, 2010, p. 1).

Según el propio autor (Blacio, 2010, p. 1), las ventajas de una compañía anónima son las siguientes:

- “Se pueden transmitir las acciones mediante su venta.
- Los acreedores tienen derecho sobre los activos de la compañía, no sobre los bienes de los accionistas.
- El dinero que los accionistas arriesgan al invertir en una Sociedad Anónima se limita al valor de su inversión.
- Obtención de crédito.
- Cada socio participa directamente en los beneficios”

2.1.3. Impedimentos / estímulos en la legislación vigente

Con el fin de cambiar el patrón de especialización dependiente de productos primarios de bajo valor agregado, la legislación ecuatoriana se ha actualizado para promover la innovación tecnológica, la generación de empleo de calidad y la sustitución selectiva de importaciones. En tal sentido, se han generado varias herramientas legales orientadas a favorecer el emprendimiento y la inversión productiva en Ecuador.

Se identificó que la principal herramienta constituye el Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones, que establece incentivos para la inversión en los diferentes sectores económicos de bienes y servicios. Entre otros, los principales estímulos fiscales son de orden tributario, aduanero, de comercio exterior, y para el cambio de la matriz energética, así como, para el desarrollo

empresarial de las micro, pequeñas, medianas empresas, y el acceso de todos los actores productivos al financiamiento de la banca pública.

2.2 Plan estratégico

Como parte importante del plan de negocios es necesario definir el plan estratégico que se trazará el modelo de negocio propuesto para alcanzar los objetivos deseados; en este sentido, el plan estratégico define elementos importantes tales como: la estrategia de marketing y la cadena de valor que representan las operaciones de la empresa, para lo cual es necesario realizar el análisis del entorno, tanto interno como externo y desarrollar el marketing mix para determinar los aspectos correspondientes al producto, el precio, la promoción y la plaza.

2.2.1 Estrategia genérica

Ciertamente los objetivos definen lo que cada negocio desea lograr, mientras que la estrategia indica la manera y las acciones que deben realizarse para alcanzar dichas metas. “La estrategia genérica debe estar compuesta por varias estrategias específicas que deben incluir tanto al marketing, la tecnología y los recursos, y que a su vez, éstas sean compatibles entre sí” (Kotler & Keller, 2009, p. 56).

Las estrategias genéricas propuestas por Porter, constituyen la base del pensamiento estratégico, estas fueron definidas por el maestro como: liderazgo de costos, diferenciación y enfoque (Kotler & Keller, 2009, p. 56). A continuación se resumen cada una de las estrategias genéricas planteadas por Kotler et al (2009, p. 56):

“Liderazgo de costos. La empresa se esfuerza para obtener los costos de producción y distribución más bajos y así vender a precios más bajos que sus competidores y conseguir una mayor participación de mercado. Las empresas que apliquen a este enfoque deben ser buenas en: ingeniería, compras, producción y distribución. No es necesario tener una gran destreza en marketing. El problema que plantea esta estrategia

es que siempre surgirán otras empresas con precios aún más bajos, lo que puede perjudicar a la empresa que apueste todo su futuro a los costos.

Diferenciación. La empresa se concentra en alcanzar mejores resultados con base en alguna ventaja importante que valora la mayor parte del mercado. La empresa debe centrarse en aquellas fortalezas que contribuyan a la diferenciación. Así, la empresa que busca liderazgo en calidad, por ejemplo, debe fabricar productos con los mejores componentes, ensamblarlos profesionalmente, inspeccionarlos con cuidado, y comunicar su calidad de forma eficaz.

Enfoque. La empresa se concentra en uno o más segmentos estrechos del mercado. La empresa llega a conocer estos segmentos en profundidad, y busca ser líder en costos o diferenciación dentro del segmento meta”.

A modo de visualizar las diferentes alternativas que tiene un negocio de adoptar una u otra estrategia genérica para competir en el mercado, Porter desarrolla una matriz que deja ver claramente cuáles serían las opciones generales en este sentido según se muestran a continuación.

Tabla 1: Matriz de estrategias genéricas de Porter

OBJETIVO ESTRATÉGICO	TODO UN SECTOR	Diferenciación	Liderazgo en costes
	SOLO UN SEGMENTO	Segmentación enfocada a un segmento	Segmentación con enfoque de costes bajos
		Exclusividad percibida por el cliente	Posicionamiento de bajo coste
		VENTAJA ESTRATÉGICA	

Tomado de: Marketing Publishing Center (1990, p. 100)

Es importante señalar que, ya sea para todo el mercado o para un segmento específico, lo importante según Porter, es que “la empresa desarrolle una estrategia definida en una de las direcciones antes señaladas, ya que la posición más peligrosa es la de la empresa que se encuentra en un punto intermedio entre las citadas opciones” (Marketing Publishing Center, 1990, p. 100).

Teniendo en cuenta las características de la idea de negocio propuesto, se considera que la estrategia genérica más adecuada sería la diferenciación del producto café resaltando la calidad como ventaja importante que valora el mercado potencial de clientes, y que se ajusta al servicio de comercialización que se pretende ofertar mediante el modelo de negocio propuesto. Como ventaja estratégica permitiría a su vez, establecer las estrategias específicas diferenciadoras de la empresa Bróker respecto de los competidores en el propio segmento de mercado definido como objetivo estratégico.

2.2.2 Cadena de valor

El concepto de “cadena de valor” fue introducido y popularizado por Porter (1986), a partir de sus publicaciones realizadas a finales de la década de los 80, relacionadas con el estudio de los sectores industriales y la competencia, así como su análisis respecto a las ventajas competitivas.

Son muchos los autores que han citado y resumido la aplicación de este concepto a partir del análisis original, entre ellos se encuentra Francés (2001, p. 131), quien plantea que: “La Cadena de valor proporciona un modelo de aplicación general que permite presentar de manera sistemática las actividades de cualquier organización”.

Según el artículo científico titulado “La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico”, haciendo referencia a la teoría de Porter, publicado en la revista Telosy realizado por Quintero y Sánchez (2006, p. 381), se define que:

“El concepto de cadena de valor de una compañía muestra el conjunto de actividades y funciones entrelazadas que se realizan internamente. La cadena empieza con el suministro de materia prima y continua a lo largo de la producción de partes y componentes, la fabricación y el ensamble, la distribución al mayor hasta llegar al usuario final del producto o servicio”.

En otras palabras, este modelo permite elaborar una descripción de las actividades que realiza una organización para crear valor en función del cliente final y para la propia empresa, de las que se deriva la ventaja competitiva de la empresa respecto a sus competidores.

Los elementos básicos que forman parte de la cadena de valor son:

“Las actividades primarias, son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta. Las actividades de soporte a las actividades primarias, se componen por la administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general). El margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor” (Quintero & Sánchez, 2006, p. 381).

La cadena de valor prevista para la empresa Bróker especializada en la comercialización de café arábica, cuenta con las siguientes actividades primarias: acceso de clientes a la plataforma web, análisis de los datos tanto de los clientes como de los corredores, gestión de intermediación entre las partes, procesamiento de transacciones entre clientes, manejo de aliados estratégicos (corredores), desarrollo de relaciones públicas y publicidad, servicios de asesoría, soporte legal y medio de negociación.

Dentro de las actividades de apoyo se tiene en primer lugar la administración general, que comprende la administración contable-financiera, comercial y la dirección general; en segundo lugar, se tiene la gestión de recursos humanos donde se manejará reclutamiento y la forma de retribución del talento humano; y finalmente, se encuentra el desarrollo tecnológico, el cual estará dado por el diseño, manejo y mantenimiento de la plataforma digital creada como medio de información para los clientes.

A continuación, se muestra la representación gráfica de la cadena de valor del modelo de negocio propuesto, a modo de herramienta visual para una mejor comprensión del tema y los conceptos relacionados.

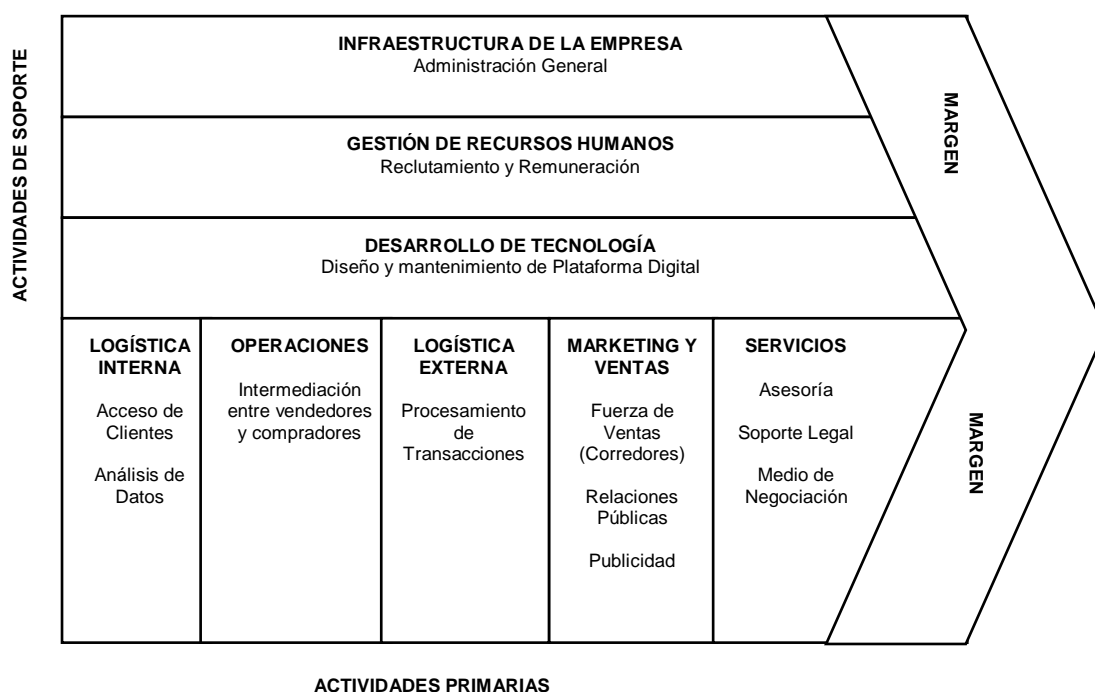


Figura 1: Cadena de valor de la idea de negocio propuesto

Adaptado de: Web y Empresas (2016, p.1)

2.2.3 Análisis FODA

El análisis FODA se realizó determinando el potencial interno de la empresa y la situación externa, considerando las debilidades y fortalezas inherentes a los aspectos intrínsecos al modelo de negocio propuesto que pueden afectar las

posibilidades de éxito, en tanto que, las oportunidades y amenazas obedecen al contexto externo, es decir, que ocurren fuera de la empresa.

Tabla 2: Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>F.1 Modelo innovador de empresa bróker facilita a productores comercializar lotes de café con certificados de calidad y mejor precio.</p> <p>F.2 Personal técnico especializado en café arabica Premium para asesorar a clientes.</p> <p>F.3 Alianzas estratégicas con instituciones acreedoras, de seguros, y certificadoras de la calidad.</p> <p>F.4 Emisión de certificados previo a transacciones comerciales para acreditar garantía de calidad de lotes de café.</p> <p>F.5 Negociaciones transparentes y seguras para las partes implicadas: proveedores - clientes.</p> <p>F.6 Plataforma web para vincular clientes, y difusión de información de lotes de café en grano variedad arabica.</p>	<p>O.1 Creciente demanda de café en grano variedad arabica Premium en mercados nacional e internacional.</p> <p>O.2 Mercado de café arabica privilegia precio por calidad y no volumen.</p> <p>O.3 Se mantiene esquema tradicional de comercialización de café.</p> <p>O.4 Cadena de intermediación actual paga a productores cafetaleros bajos precios.</p> <p>O.5 No existen en Ecuador empresas bróker especializadas en comercializar café arabica.</p> <p>O.6 La Bolsa Nacional de Productos Agropecuarios (BNPA) no opera con café.</p> <p>O.7 Mercado consumidor de café con tendencia creciente promedio anual de 2.3%.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>D.1 Empresa bróker desconocida en el mercado de la industria del café.</p> <p>D.2 Empresa bróker percibida como otra intermediaria.</p> <p>D.3 Servicio comercial no agrega valor de transformación al producto café.</p> <p>D.4 Propuesta para comercializar café en grano no convence inicialmente a clientes.</p> <p>D.5 Propuesta de servicio comercial genera costos de comisión que debe asumir el cliente.</p>	<p>A.1 Cambios en la política pública agropecuaria debido a regímenes transitorios de gobierno.</p> <p>A.2 Industria del café con capacidad manufacturera agrega valor y posibilita mejorar precio de compra al caficultor.</p> <p>A.3 Empresas manufactureras de café actualmente despliegan estrategias de inserción vertical directa de productores cafetaleros.</p> <p>A.4 Prácticas tradicionales desleales de intermediarios en zonas productoras para captar volúmenes de café.</p> <p>A.5 Continuidad del proyecto MAGAP: "Reactivación de la Caficultura Ecuatoriana" hacia la fase de desarrollo comercial del sector.</p> <p>A.6 Cambios climáticos.</p>

2.2.4 Análisis PEST

Mediante el diagnóstico del macro entorno se prevé determinar cómo el modelo de negocio propuesto se verá afectado por las fuerzas externas, ya sean: políticas, económicas, socioculturales, tecnológicas, legales y ambientales, que inciden directamente en el sector cafetalero.

2.2.4.1 Factores políticos

La política actual basada en el modelo socialista establecido en Ecuador por el Gobierno, ha primado el bienestar social como parte prioritaria de su gestión gubernamental, orientando el Plan de Gobierno sobre el fortalecimiento de la economía a partir de los cambios que deben suceder en la matriz productiva, a fin de lograr estabilizar la balanza comercial de los sectores industriales mediante el incremento de las exportaciones y la disminución de las importaciones.

En el sector cafetalero específicamente se realizaron varios cambios relacionados fundamentalmente a las figuras administrativas del sector, tal es el caso que en el Registro Oficial 446 del Órgano de Gobierno del Ecuador (2015, pp. 4-6), se tiene que:

- Vigencia Ley Reformatoria a la Ley Constitutiva del Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP) y Derogatoria de la Ley Especial del Sector Cafetalero.
- Se deroga expresamente la Ley Especial del Sector Cafetalero, codificación promulgada en el registro oficial, suplemento 315 del 16 de abril del 2004.
- La competencia de definir la política cafetalera nacional que venía ejerciendo el Consejo Cafetalero Nacional (COFENAC), es asumida por el MAGAP como ministerio rector de la política agraria.
- Las competencias relacionadas con la promoción de exportaciones e inversiones extranjeras que venía ejerciendo el Consejo Cafetalero Nacional - COFENAC es asumida por el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones Extranjeras - PRO ECUADOR.
- Las labores de investigación que venía realizando el Consejo Cafetalero Nacional - COFENAC, es asumida por el Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias – INIAP.
- Se dispone la conformación del Consejo Consultivo del Café quien propondrá lineamientos estratégicos en materia de café y toda la cadena productiva, y asesorará e informará al MAGAP las actividades realizadas

por otras instituciones en materia de crédito público, investigación, capacitación y fomento agropecuario.

- El MAGAP implementará las acciones de carácter administrativo en función del modelo de gestión para el sector cafetalero, y de investigación del sector agropecuario, así como, dictará la normativa técnica necesaria.

Según el Registro Oficial 520 del Órgano de Gobierno del Ecuador (2015, p. 2), se constituye el Consejo Consultivo del café como instrumento de concertación entre el sector público y privado, relacionado con la producción, tecnología, comercialización, financiamiento, infraestructura, asociatividad de la cadena agroproductiva del Café.

Paralelo a todo ello, desde el 2011 y hasta el 2020, se encuentra en vigor el “Proyecto de Reactivación de la Caficultura Ecuatoriana”, llevado a cabo por el MAGAP, para el fortalecimiento del sector (Banco Central del Ecuador, 2016, pp. 39-45).

También se tienen otros proyectos como el “Proyecto Nacional de Semillas para Agrocadenas Estratégicas” (CCMA), asociado además con el Banco Nacional de Fomento (BNF), institución que corre a cargo del financiamiento mediante créditos asociados al proyecto para el fortalecimiento y mejoramiento de los cultivos de café (Banco Central del Ecuador, 2016, pp. 39-45).

2.2.4.2 Factores económicos

Para el análisis de los factores económicos se tienen en cuenta elementos de la economía a nivel de país, tales como el Producto Interno Bruto (PIB), la inflación y el índice de pobreza, así como aspectos relevantes del sector.

En el último período que comprende desde 2010-2015, el crecimiento económico del país se ha comportado de manera variable, sin embargo, a partir del segundo trimestre del 2014 ha seguido una tendencia decreciente hasta el segundo trimestre del 2015, donde se experimentó un leve crecimiento

al cierre del tercer trimestre del 2015 respecto al trimestre anterior, donde el PIB pasó de una variación de -0.6 a -0.4 (BCE, 2016, pp. 1-2).

PIB Trimestral, Usd. 2007

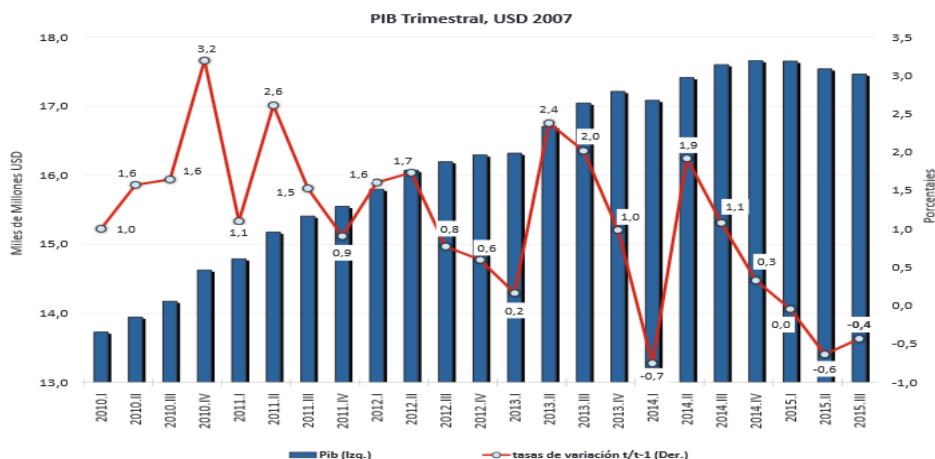


Figura 2: Producto Interno Bruto (PIB) Ecuador 2010-2015
Tomado de: Banco Central (2016, pp. 1-2)

La disminución del PIB en el año 2015 trae consigo la afectación directa sobre los consumidores, puesto que en la medida que este decrece, los beneficios que perciben las personas disminuyen, y esto a su vez, se traduce en una baja de los ingresos, lo que deriva en la disminución de la demanda.

En cuanto a la variación inter-anual del PIB, la agricultura representó el 0.13% de contribución al crecimiento del mismo en el 2014, ocupando el noveno puesto respecto al resto de las actividades económicas (BCE, 2015, p. 11), lo cual puede verse en el siguiente gráfico:

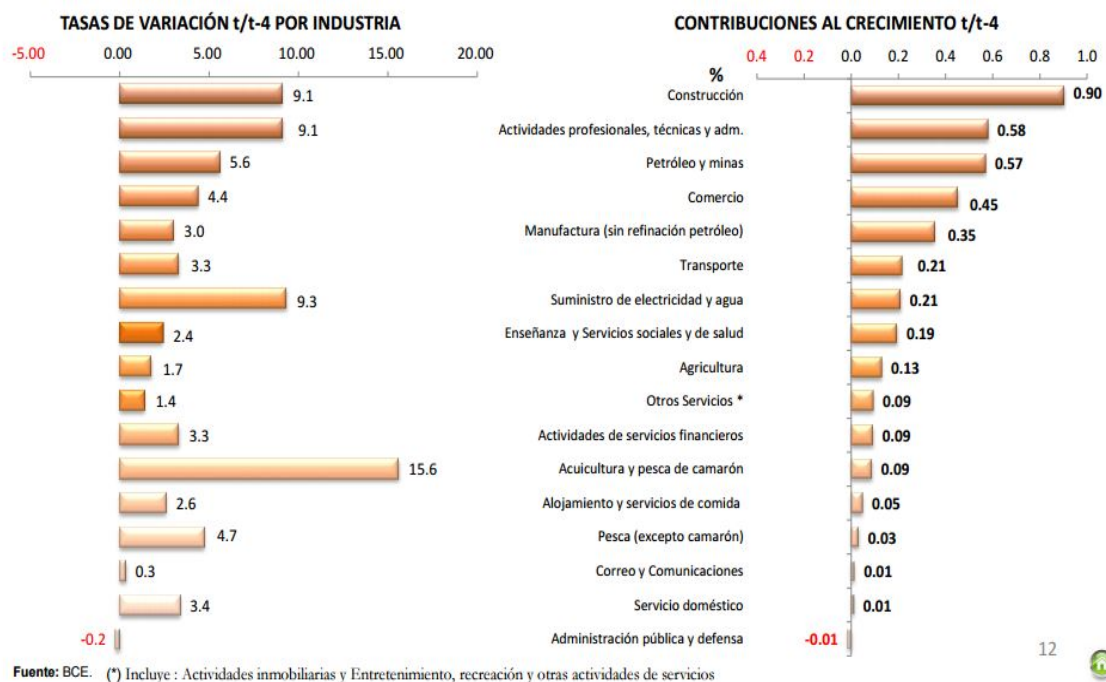


Figura 3: Tasa de variación y contribución al crecimiento del PIB real
Tomado de: Banco Central de Ecuador (2015, p. 11)

La inflación acumulada en el 2014 fue de 3.67%, disminuyendo a 3.38% en el 2015, con una diferencia de -0.29%. Es válido señalar que, de manera general la tendencia de la inflación fue variable en el transcurso de los meses del año 2015, alcanzando su mayor nivel en el mes de abril, mientras que en los meses de julio y octubre los porcentajes de este indicador resultaron negativos. A continuación, se muestran las tendencias de variaciones acumuladas mensual y por año del referido indicador económico.

El comportamiento de la inflación se vincula directamente a los problemas económicos que tienen lugar en el país. La disminución de la inflación permite que las personas o consumidores demanden más productos o servicios debido a la recuperación del poder adquisitivo que esto representa. Este factor también impacta directamente en el costo de los insumos de cualquier industria, lo que provoca una disminución en el precio de los productos finales.

INFLACIÓN

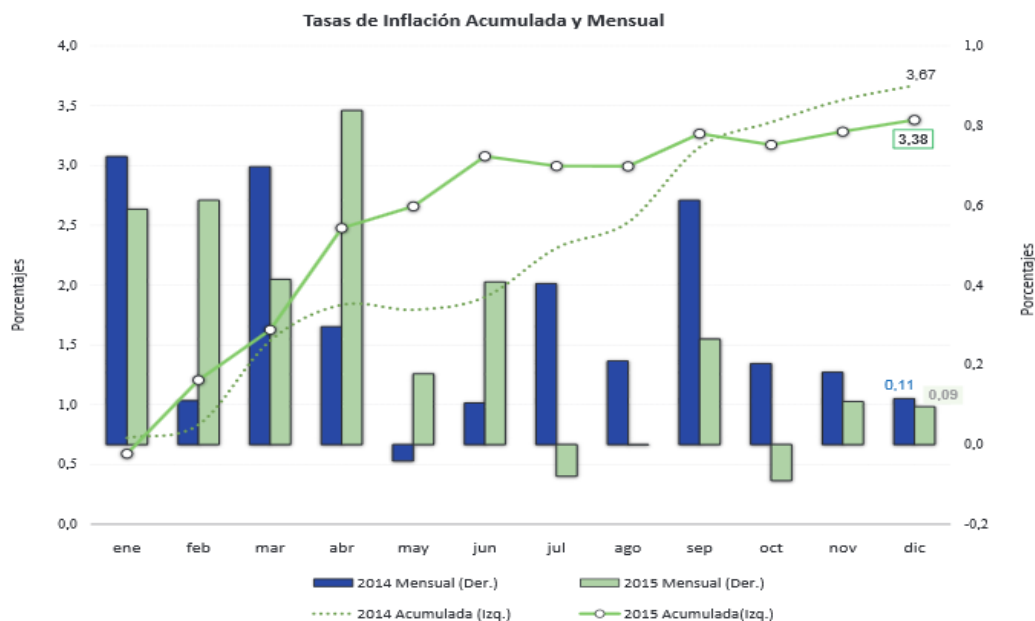


Figura 4: Comportamiento de la inflación 2014-2015
Tomado de: Banco central (2016, pp. 1-2)

Por otro lado, se tiene que el desempleo en el 2015 mostró su mayor valor en los últimos 4 años, alcanzando un 5,48% lo que implica un 0.81% superior al año 2014 (BCE, 2016, pp. 1-2). Este indicador manifiesta el nivel de actividad económica que tiene un país, a través del porcentaje de personas en edad laboral que no tienen un trabajo fijo. De acuerdo a las estadísticas del Banco Central de Ecuador el estado de este indicador confirma que la economía ecuatoriana está en un período de crisis, que incide en todos los sectores de una forma u otra, sobre todo limitando económicamente a los consumidores. A continuación, se muestra la tendencia de desempleo en Ecuador en los últimos años.

EMPLEO

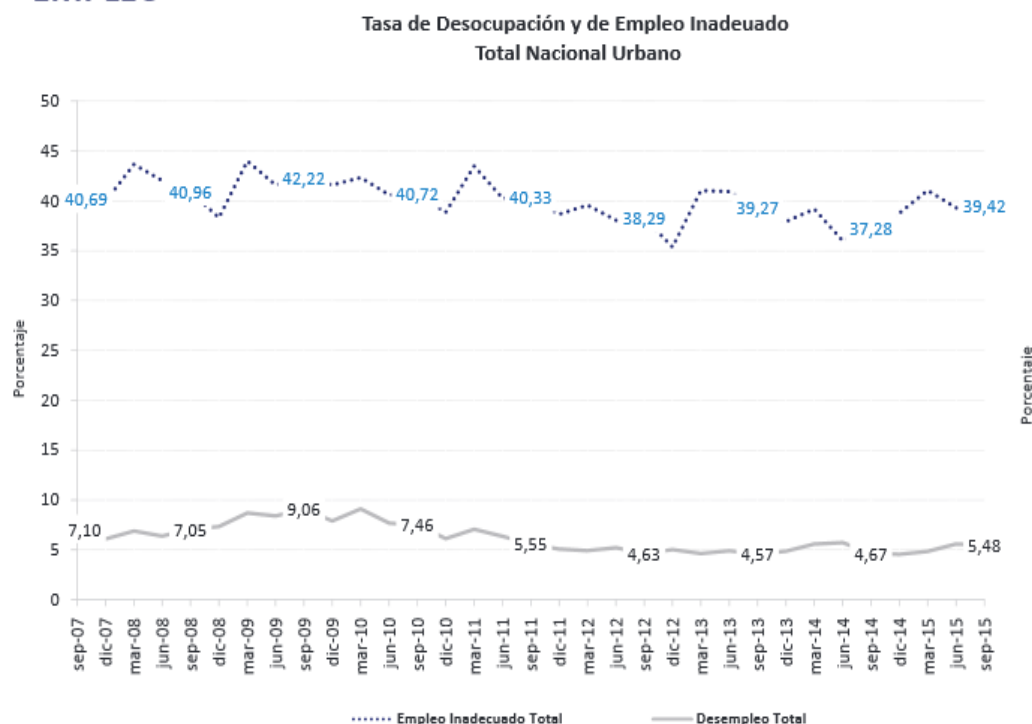


Figura 5: Índice de desempleo en Ecuador 2007-2015
Tomado de: Banco Central (2016, pp. 1-2)

Según los resultados de la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (diciembre 2015): “en el área urbana el desempleo alcanzó el 5.65%, mientras en diciembre del 2014 esa tasa llegó a 4.54%. En el área rural, el desempleo pasó de 2.25% en diciembre del 2014 al 2.88% del mismo mes en 2015” (INEC, 2016, p. 1). Este incremento del desempleo de un 0.63% en el área rural constituye un elemento de alto impacto para el sector agrícola especialmente el cafetalero, puesto que este aumento limita los ingresos de la población rural.

2.2.4.3 Factores sociales

Dentro de los factores sociales se analizan aspectos relacionados con las características demográficas del país y elementos relevantes sobre condiciones de vida.

Según datos del INEC (2014, p. 1), la población total proyectada al 2016 es de 16.528.730 habitantes, dentro de los que se tiene 8.184.970 hombres y 8.343.760 mujeres, dando por efecto general que exista igualdad en la cantidad por géneros.

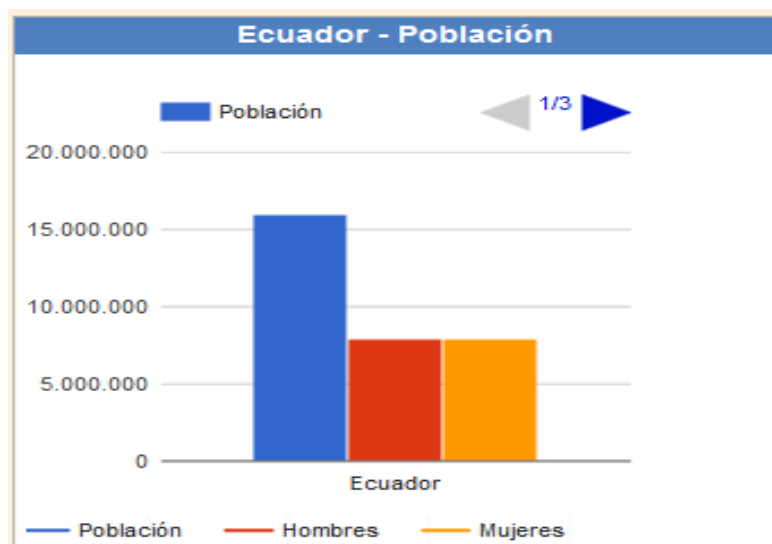


Figura 6: Población Ecuatoriana por géneros 2016
Tomado de: INEC (2014, p. 1)

La esperanza de vida de la población proyectada para el 2016 es de 76.5 años, estimándose en los hombres 73.4 años y para las mujeres 79.3 años (INEC, 2014, p. 1).

Respecto a las estadísticas relacionadas con la pobreza que se maneja en el país, los datos indican una situación preocupante ya que la población ecuatoriana al cierre del 2014 presenta valores de 22.35% de pobreza y un 7.43% de pobreza extrema (INEC, 2014, p. 1). Los resultados de estos indicadores (índice de pobreza y pobreza extrema) representan claramente que aproximadamente el 30% de la población ecuatoriana viven en condiciones de pobreza, y constituye una muestra representativa de las posibilidades de ingresos de las personas y las condiciones de vida que prevalecen en el país.

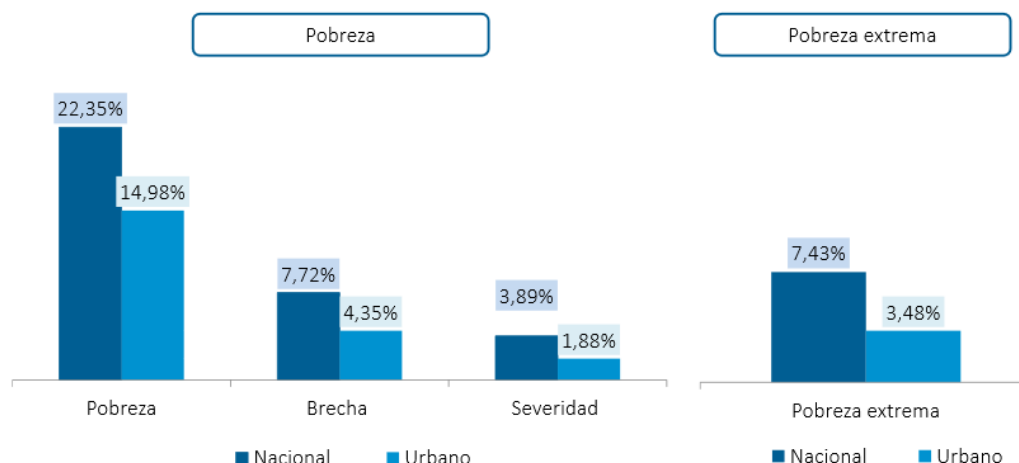


Figura 7: Índices de pobreza en Ecuador 2014
Tomado de: INEC (2014, p. 1)

Dentro de los factores sociales que más inciden sobre el sector agrícola se encuentran la educación, donde la tasa neta de asistencia rural al bachillerato en el 2014 era de 56.8%, así mismo, el analfabetismo a nivel rural en 2014 era de un 10.3% para las edades hasta 15 años, un 3.3% para mayores de 15 años y hasta 49 años, y un 29.1% para los mayores de 50 años (INEC, 2014, p. 1). Estos datos indican claramente las necesidades que aún persisten en educación, sobre todo en el sector rural con mayor incidencia cuya población en su gran mayoría está vinculada a la agricultura.

2.2.4.4 Factores tecnológicos

Respecto a los factores tecnológicos en el sector agrícola asociados directamente a la caficultura, estaría definido como elemento fundamental de aporte en este sentido dado por las investigaciones realizadas. Dichas investigaciones más importantes se han encaminado hacia la generación de información técnica referente al: “mejoramiento genético, la agronomía, sanidad vegetal, post cosecha, calidad física y organoléptica, agricultura orgánica y socio económica” (COFENAC, 2013, pp. 16-21).

Las tres áreas principales de investigación definidas por COFENAC son: “mejoramiento genético, desarrollo de buenas prácticas agrícolas y mejoramiento de la calidad” (COFENAC, 2013, pp. 16-21). A continuación, se

muestra en la siguiente tabla, los temas específicos de cada área que se han estado implementando desde el año 2013.

Por otro lado, se tiene la reactivación de los cultivos mediante una nueva variedad de semilla introducida por el MAGAP a través del Proyecto de Reactivación de la Caficultura Ecuatoriana con el propósito de mejorar y fortalecer el sector. Las características más significativas que presenta esta semilla son: “un alto rendimiento, producen entre 30 y 40 quintales por hectárea; son más resistentes a enfermedades como la Roya que ha afectado a gran cantidad de plantaciones de café, de igual manera tiene mayor índice de supervivencia a la sequía” (La Hora, 2013).

Dentro de los aspectos tecnológicos es necesario hacer énfasis en lo referente a las tecnologías de información y comunicaciones, específicamente del sector rural donde se encuentran los caficultores. En este sentido se pudo comprobar en primer lugar que hasta el 2013, solamente el 9.1% de la población rural cuenta con acceso a internet, a continuación se muestra el gráfico de tendencias (INEC, 2013, p. 1-33).

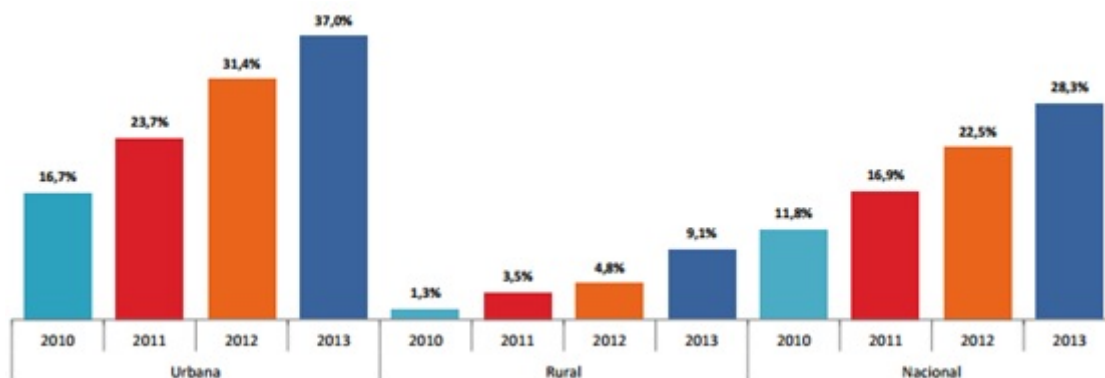


Figura 8: Acceso al internet según área 2010-2013
Tomado de: INEC (2013, p. 1-33)

Otro aspecto relevante es el porcentaje de personas que utilizan computadoras en el área rural, para lo cual se tiene que al 2013, solamente el 29.9% de la población rural utiliza este medio (INEC, 2013, p. 1-33).

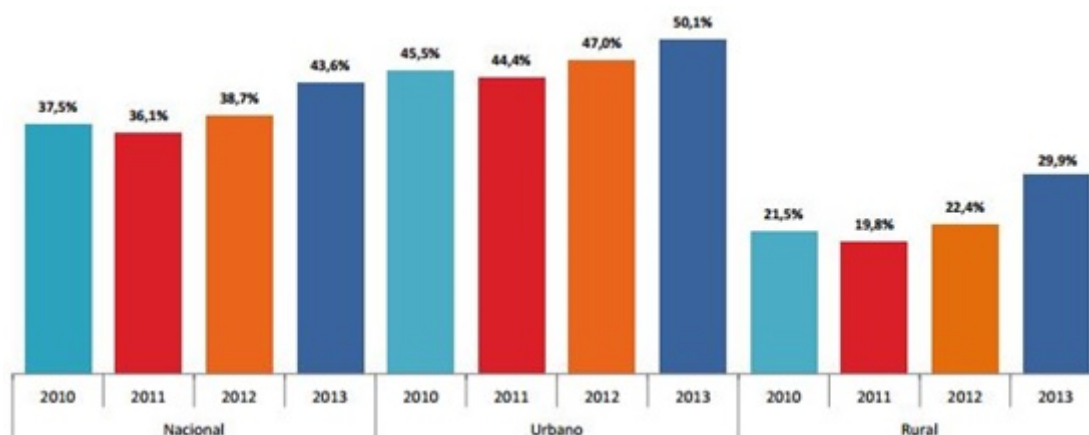


Figura 9: Porcentaje de personas que utilizan computadoras por área
Tomado de: INEC (2013, p. 1-33)

De igual manera en las zonas rurales del país el nivel de presencia de celulares ha ido aumentando paulatinamente en el transcurso de los años, al punto que hasta el año 2013, el 39.2% de la población rural cuenta con teléfono celular activo (INEC, 2013, p. 1-33).

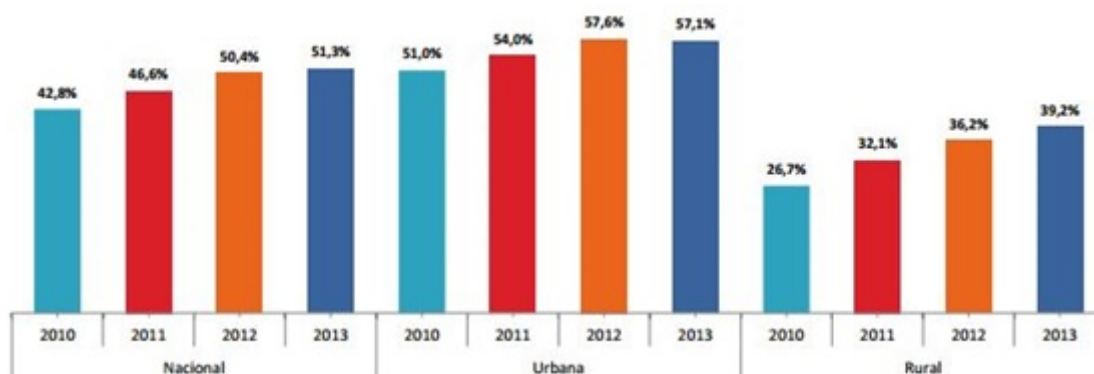


Figura10: Porcentaje de personas que tienen celular activo por área
Tomado de: INEC (2013, p. 1-33)

Si bien la tenencia de medios tecnológicos informáticos y de comunicación por parte de los pobladores rurales ha ido en incremento en el transcurso de los años, es válido señalar que la habilidad para la manipulación y el manejo de estos medios requieren de conocimientos básicos, de aquí surge el concepto de analfabetismo digital. Según el INEC (2013, p. 1-33), hasta el 2013 el porcentaje de personas analfabetas digitales se encontraba en 30.6%, y aplica solamente para aquellas personas que cumplen con tres características simultáneas: no tienen celular activado; no han utilizado una computadora en los últimos 12 meses, y no han utilizado internet en los últimos 12 meses.

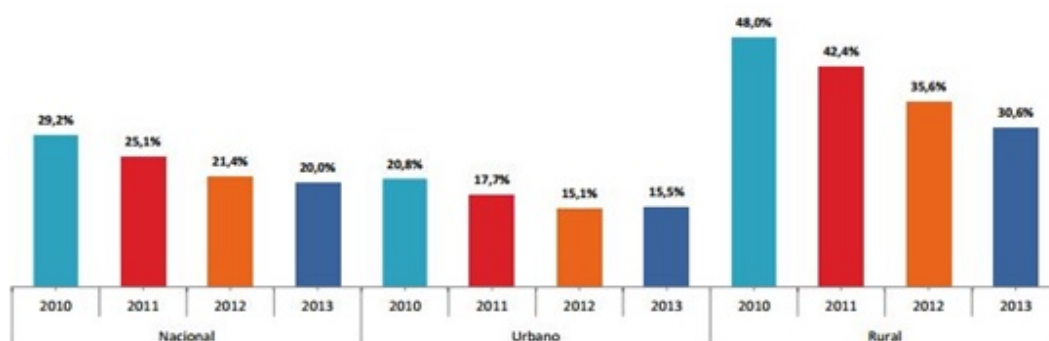


Figura11: Porcentaje de personas analfabetas digitales por área
Tomado de: INEC (2013, p. 1-33)

2.2.4.5 Matriz PEST

A partir del análisis realizado respecto a los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, se prosigue a la conformación de la matriz PEST con la cual se sintetizan y visualizan de mejor manera los resultados obtenidos en este sentido.

Tabla 3: Matriz PEST

POLÍTICO	ECONÓMICO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cambios estructurales en la administración del sector cafetalero. ▪ Derogación expresa de la Ley Especial del Sector Cafetalero con la cual se creó el Consejo Cafetalero Nacional (COFENAC). ▪ MAGAP entidad pública rectora del sector agropecuario. ▪ PROECUADOR delegado para la 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disminución del PIB. ▪ Baja tasa de inflación. ▪ Crecimiento de los índices de desempleo. ▪ Reducción de ingresos económicos en la población. ▪ Disminución de la demanda de bienes y servicios de consumo.

- promoción exportadora.
- INIAP con funciones de investigación agrícola del café.
- Apoyo gubernamental para fortalecer sector cafetalero, mediante ejecución del “Proyecto de Reactivación de la Caficultura Ecuatoriana”.
- Apoyo del gobierno tanto técnico como financiero a través del “Proyecto Nacional de Semillas para Agrocadenas Estratégicas” (CCMA), y Banco Nacional de Fomento (BNF) con financiamiento.

SOCIALES	TECNOLÓGICOS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crecimiento poblacional con similares cantidades por género. ▪ Altos niveles de pobreza y pobreza extrema. ▪ Altos índices de inasistencia al sistema educativo “bachillerato” en zonas rurales. ▪ Se mantienen índices considerables de analfabetismo en zonas rurales, especialmente personas mayores de 50 años. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo de investigaciones en el sector cafetalero sobre “mejoramiento genético, desarrollo de buenas prácticas agrícolas y mejoramiento de la calidad”. ▪ Bajo acceso a internet en zonas rurales. ▪ Baja utilización de computadoras en zonas rurales. ▪ Menos de la mitad de pobladores en zonas rurales cuentan con un celular activo. ▪ Altos índices de analfabetismo digital en zonas rurales.

Tomado de: Asamblea Nacional (2004, p. 1), BCE (2016, pp. 1-2), BCE (2016, pp. 39-45), INEC (2014, p. 1), INEC (2013, p. 1-33), INEC (2016, p. 1), INEC (2013)

2.2.5 Cinco fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter son básicamente una herramienta que se aplica a la gestión de un negocio, mediante el cual se realiza un análisis del entorno competitivo existente para la empresa, lo que permite determinar estrategias específicas en función de optimizar los recursos para superar a la competencia, independientemente del sector o la industria en la que la empresa se maneje (Crece Negocios, 2015).

Las cinco fuerzas de Porter tratan desde una perspectiva crítica y actualizada los puntos clave de la competencia que aplican directamente en el mercado objetivo en el que actuará la empresa bróker para la comercialización de café arabica, por lo que define y relaciona los elementos referentes a la competencia, los proveedores, los productos sustitutos, los clientes y los nuevos entrantes al mercado.

El análisis de cada uno de los elementos que componen el diagrama de las cinco fuerzas de Porter, se realizó con base al tipo de negocio propuesto (bróker de servicios de comercialización de café arabica), y del sector de la industria del café en el cual se ha fijado los objetivos de la empresa.

2.2.5.1 Competencia en el mercado

Teniendo en cuenta las actividades operativas que definen a un bróker, especialmente vinculado al sector agrícola, solamente se tiene como competencia directa en todo el país, a la Bolsa Nacional de Productos Agropecuarios (BNPA) ubicada en Guayaquil, la cual, según su reglamento, define sus operaciones como intermediaria en la comercialización de productos agropecuarios.

La BNPA entidad de carácter privada no opera con motivos lucrativos, sino más bien como plataforma para impulsar y mejorar las negociaciones entre vendedores y compradores de productos agropecuarios. Mediante vía telefónica se contactó a la BNPA informando que no se contempla al café en las transacciones de productos agropecuarios que se han venido manejando a través de dicha entidad. También se advirtió que actualmente la institución no se encuentra operativa, sin especificar las razones que dieron lugar al cese temporal de las transacciones, ni el período en el que serán reactivadas.

Por otro lado, se tiene como competencia indirecta, la intermediación actual en los diferentes eslabones de la cadena de valor del café, que abarca desde la recolección de la producción a nivel de finca hasta los niveles de exportación. Los intermediarios comerciantes realizan varias prácticas locales para asegurar las cosechas en las fincas adelantando préstamos a los productores no solo para la cosecha, sino también de libre disponibilidad. “Esta dependencia hace que el productor entregue su cosecha al precio que impone el comerciante”, originando a su vez, desincentivo al productor para mejorar la calidad del café (MAGAP, 2013, p. 19).

También se tienen las organizaciones gremiales regionales de caficultores, las cuales compran directamente la cosecha al productor asociado y no asociado,

incluso mejorando el precio pagado por el intermediario al caficultor a fin de garantizarla disponibilidad del producto y cumplimiento de cupos comprometidos. De acuerdo con el MAGAP (2013, p. 19) las organizaciones gremiales del sector cafetalero más representativas son: FAPECAFES (Loja, El Oro y Zamora); AACRI (Imbabura y Pichincha); COREMANABA y FECAFEM (Manabí); y AROMA AMAZÓNICO (Sucumbíos y Orellana)

2.2.5.2 Proveedores

Los proveedores para la empresa objeto de estudio, son básicamente pequeños productores de café en grano arabica (pergamino) cuyas superficies de cultivo no superan las 5 hectáreas ubicados en las provincias de Zamora Chinchipe, Loja, El Oro, Imbabura, Pichincha, y Manabí.

Actualmente el poder de negociación de los proveedores está dado principalmente por el volumen (peso) del producto café disponible o cosechado por el agricultor, este aspecto obedece a la cadena tradicional de intermediación que básicamente se interesa en el volumen y no la calidad del producto, llegándose finalmente a un acuerdo con el caficultor respecto del precio de venta de los lotes de café. A diferencia de lo expuesto, la propuesta de la empresa bróker permitiría que el poder de negociación de los agricultores esté dado por el cumplimiento de un protocolo orientado a garantizar alta calidad del producto, recompensándose con un mejor precio de pago al caficultor justamente por la calidad estandarizada de los lotes de café.

Otros aspectos importantes a considerar son los servicios que ofrecería la empresa bróker a los caficultores, como son: certificar la calidad de los lotes de café, asesoramiento comercial a los productores durante la negociación (corretaje), cobertura con póliza de seguro y medios legales necesarios para aminorar riesgos, así como, brindar seguridad legal a la transacción comercial realizada entre proveedores y clientes.

2.2.5.3 Sustitutos

La amenaza de sustitutos está enfocada al servicio de intermediación para la comercialización de café arabica lavado entre productores oferentes y potenciales clientes demandantes. En este sentido, el análisis de sustitutos se realiza con base en el modelo de negocio propuesto, resultando que las mayores amenazas de sustitutos estarían dadas por la gran cantidad de intermediarios tradicionales que comercializan café arabica, y que actúan con prácticas desleales y tienen influencia en las zonas con mayores volúmenes de cosecha; así como también, las asociaciones gremiales de cafetaleros con influencia social, política y económica, que igualmente intervienen como acopiadoras y comercializadoras del producto café proveniente de los socios agremiados y socios comerciales (no agremiados).

2.2.5.4 Clientes

Comprenden los potenciales clientes demandantes de café arabica de alta calidad (industria del café). El poder de negociación con los clientes estaría dado por la disponibilidad de lotes de café arabica que cumplen con protocolo de calidad, ofertados mediante el servicio de comercialización de la empresa bróker y sus beneficios complementarios, como son: lotes de café certificados con calidad Premium (de calidad superior a la media), asesoría comercial a clientes durante negociación (corretaje), cobertura con póliza de seguro, y medios legales necesarios para aminorar riesgos, y brindar seguridad a la transacción comercial vendedor - comprador.

2.2.5.5 Nuevos entrantes

Hoy en día, incursionar en la comercialización de café arabica resulta una tarea complicada, puesto que existe considerable competencia con los intermediarios mayoristas que vienen realizando esta actividad por varias décadas, logrando el control de la comercialización en las distintas zonas cafetaleras ecuatorianas. Constituyendo a su vez, redes comerciales que son manejadas por numerosos intermediarios pequeños, quienes comprometen las cosechas

de café mediante diferentes modalidades como por ejemplo el pago anticipado de la cosecha al agricultor.

Resulta también una barrera de entrada la influencia gremial y política que ejercen las asociaciones de productores cafetaleros para desplazar del mercado a nuevos intermediarios, reflejándose en una muy estrecha cobertura y margen de negociación que podrían realizar los nuevos entrantes en las zonas cafetaleras.

Por otro lado, se tiene la actuación del aparataje gubernamental (MAGAP) mediante financiamiento de proyectos de inversión pública, por ejemplo, el “Proyecto de Reactivación de la Caficultura Ecuatoriana”, el cual incluye un sistema de comercialización restringido según sus propios objetivos, orientado a promover la “asociatividad” de los productores cafetaleros hacia organizaciones comercializadoras establecidas que respondan a los intereses de los caficultores.

A continuación se visualizan las cinco fuerzas de Porter con los elementos analizados anteriormente que forman parte del entorno competitivo en el cual intervendrá la empresa Bróker comercializadora de café arábica.

Tabla 4: Análisis del entorno competitivo de las cinco fuerzas de Porter

Proveedores:		
Poder de negociación basada en el cumplimiento de un protocolo para asegurar la calidad del café arábica, y negociar mejor precio de venta.		
Nuevos entrantes:	Competencia en el mercado:	Sustitutos:
Alta barrera de entrada debido a la presencia de intermediarios, que captan volúmenes importantes de la producción de café, mediante compromisos de pago anticipados a los agricultores.	Fuerte rivalidad competitiva de intermediarios tradicionales y organizaciones gremiales, aplicando prácticas tradicionales desleales para asegurar las cosechas de café.	Alta amenaza de sustitutos, dada por la cantidad de intermediarios tradicionales y organizaciones gremiales presentes en zonas productoras.
Clientes:		
Poder de negociación dado por exigencia en el cumplimiento de estándares de calidad de lotes de café arábica, para negociar mejor precio de compra.		

2.2.5.6 Estrategia seleccionada

Como se planteó anteriormente la estrategia genérica más adecuada sería la diferenciación del producto café resaltando la calidad valorada por el mercado, y definida en función del servicio comercial que se pretende ofertar a través de la idea de negocio (empresa Bróker). Por otra parte, se ha considerado también la existencia de una gran cantidad de nichos de un segmento de mercado formado por los proveedores, es decir, los productores de café arábica, que se encuentran distribuidos en las provincias cafetaleras del Ecuador, conforme se aprecia en el mapa elaborado por COFENAC (2013) la amplia dispersión de las zonas cafetaleras en el territorio ecuatoriano.

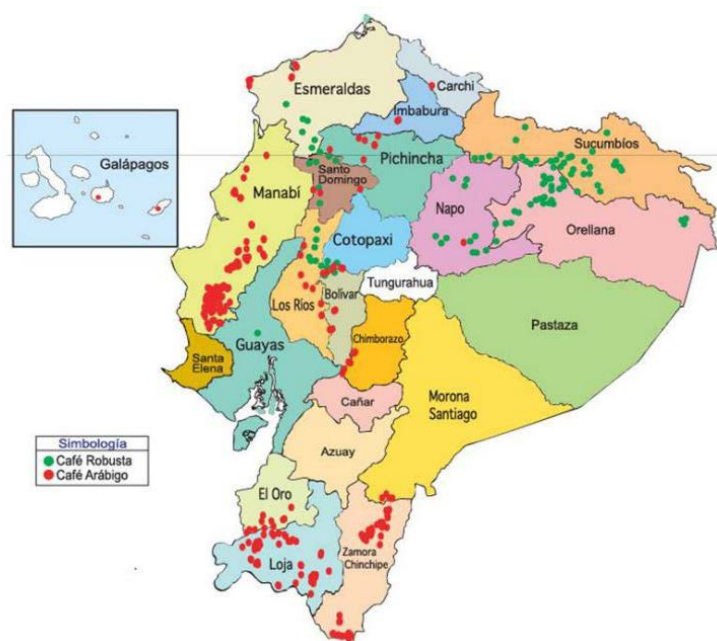


Figura 12: Principales zonas cafetaleras del Ecuador
Tomado de: COFENAC (2013, p. 15)

De igual manera, también se tiene un sinnúmero de compradores de diferentes categorías (clientes), entre los que se encuentran las empresas exportadoras asociadas a la cadena de valor del café ecuatoriano, las cuales por lo general acopian café proveniente de las diferentes regiones del país, y a su vez, realizan la venta directa de la materia prima a otras empresas manufactureras tanto para el mercado de consumo interno, como también externo direccionado

a la exportación. En tal razón, el mercado de compradores de café en grano en el Ecuador resulta bastante amplio y, por consiguiente, es necesario aplicar la segmentación.

La segmentación de mercados se define, según Gooderl (2012, p. 217) en correspondencia con los planteamientos de Porter, como la “división de un mercado en varios grupos más pequeños con necesidades similares”, para lo cual es necesario definir las variables de segmentación en función de los intereses de la empresa, como por ejemplo, variables de beneficio, demográficas, geográficas, etc.

Teniendo en cuenta los planteamientos anteriores y aplicando la estrategia de segmentación de mercado, tanto para los proveedores (vendedores), como también, para los clientes (compradores), se logró definir la selección del segmento meta (objetivo), y el balance de la demanda y oferta potencial, así como, la correspondiente proyección calculada a futuro. Definiéndose seguidamente las estrategias de diferenciación en correspondencia con las funciones y operaciones del modelo de negocio propuesto.

A partir de la segmentación del mercado de proveedores y clientes se define el público objetivo a continuación:

- Proveedores: productores de café arabica en grano pertenecientes a las provincias de Manabí, Loja, y Zamora Chinchipe que aplican protocolos para estandarizar la calidad del producto y repercutir en mejores precios de venta.
- Clientes: empresas exportadoras radicadas en las provincias de Manabí, Loja y Guayas, con tendencia a comprar volúmenes significativos de café arabica en grano de alta calidad (Premium) para abastecer demanda del mercado nacional y exportación.

Las estrategias específicas y diferenciadoras respecto de los competidores de la empresa Bróker planteadas para cada mercado objetivo, se enfatiza en: calidad del café + precio competitivo + oportunidad de mercado + negociación

transparente y segura + satisfacción de clientes, como se describe a continuación:

Proveedores (vendedores): facilitar un servicio innovador de corretaje para la comercialización de lotes de café arabica en grano de alta calidad con precio competitivo y colocación oportuna de lotes en el mercado, negociación transparente y segura, brindando asesoramiento permanente, y satisfacción en los usuarios.

Clientes (compradores): proporcionar un servicio innovador de corretaje para la comercialización de lotes de café arabica en grano de alta calidad con precio competitivo, negociación transparente y segura, asesoramiento permanente, permitiendo al cliente la adquisición y cumplimiento de cupos comprometidos del producto con el mercado nacional y de exportación.

2.2.5.7 Segmentación del mercado de proveedores

La segmentación de proveedores (vendedores) se refiere a los agricultores de café arabica, definiéndose las variables básicas de segmentación en función del sector industrial, el mercado y el producto que se prevé comercializar a través de la empresa, las cuales son: sector cafetalero ecuatoriano, productores de café arabica lavado (pergamino).

Para la segmentación geográfica se ha tenido en cuenta no solo que se trata de un producto nacional, sino también las provincias específicas en las que se manejará la captación de proveedores. Las provincias seleccionadas son: Zamora, Loja y Manabí. La razón por la cual fueron escogidas dichas zonas cafetaleras se debe a la mayor concentración de cultivos de café arabica respecto al país, y por consiguiente, en estas zonas se tiene mayor probabilidad de captación de proveedores.

En cuanto a la segmentación conductual, se consideró únicamente los beneficios esperados por el proveedor como variable de segmentación, puesto que aspectos como los conocimientos sobre el servicio, la actitud, el uso dado y la respuesta del proveedor ante el mismo, no aplican al proyecto

inmediatamente debido a que la empresa que se propone es de nueva creación, y aún no se tiene datos propios ni referencias que permitan realizar este análisis. Con relación a los beneficios esperados, estos se delimitan a partir de la variable “necesidad del proveedor de vender su producto a mejor precio”, conforme la necesidad identificada y justificada desde el planteamiento del problema, a la cual se pretende brindar una alternativa de solución viable para la comercialización de café arábica en Ecuador.

Respecto a la segmentación demográfica, psicográfica y socioeconómica, no se tienen variables específicas que sean de interés marcado para el servicio de comercialización pretendido, por lo tanto, se consideran indistintas.

A continuación, se muestra en resumen las variables consideradas en la segmentación del mercado de proveedores.

Tabla 5: Segmentación del mercado de proveedores

INDUSTRIA	•Sector cafetalero ecuatoriano
MERCADO	•Productores de café arábica
PRODUCTO	•Café arábica (lavado)
UBICACION GEOGRAFICA	•Ecuador, Provincias: Zamora, Loja, Manabí
NECESIDAD	•vender a mejor precio
VARIABLES DEMOGRAFICAS	•Indistintas
VARIABLES PSICOGRAFICAS	•Indistintas
VARIABLES SOCIOECONOMICAS	•Indistintas

2.2.5.8 Segmentación del mercado de clientes

Se definen las variables básicas de segmentación para los clientes en función del sector industrial, el mercado y el producto. En este caso, se refieren a: sector cafetalero ecuatoriano, empresas exportadoras de café arábica (lavado).

En la segmentación geográfica para este mercado se han considerado a las empresas exportadoras radicadas en Ecuador, ubicadas específicamente en

las provincias: Guayaquil, Loja y Manabí; debido fundamentalmente al hecho de que en estas zonas se encuentran grandes, medianas y pequeñas empresas que exportan café en grano (pergamino), y a su vez, tienen su radio de influencia en las zonas segmentadas de proveedores (productores cafetaleros).

Para la segmentación conductual se ha considerado únicamente los beneficios esperados por el cliente como variable de segmentación, la cual se define a partir de la necesidad que presentan las empresas exportadoras de café en cuanto a la compra de grandes volúmenes de café, y que el producto cuente con las características óptimas de calidad para la exportación.

Respecto a la segmentación demográfica, psicográfica y socioeconómica, sucede de igual forma que en el análisis realizado en la segmentación de proveedores (vendedores), no se tienen variables específicas que sean de interés marcado para el servicio de comercialización que se prevé ofertar, por lo tanto, se consideran indistintas.

Seguidamente se muestra en resumen la segmentación del mercado de clientes (compradores):

Tabla 6: Segmentación del mercado de clientes

INDUSTRIA	•Sector cafetalero ecuatoriano
MERCADO	•Exportadoras de café
PRODUCTO	•Café arábica (lavado)
UBICACION GEOGRAFICA	•Ecuador, Provincias: Manabí, Loja, Guayas
NECESIDAD	•Abastecer demanda nacional y exportación
VARIABLES DEMOGRAFICAS	•Indistintas
VARIABLES PSICOGRAFICAS	•Indistintas
VARIABLES SOCIOECONOMICAS	•Indistintas

2.2.5.9 Análisis y estimación de la oferta y la demanda

Teniendo en cuenta que el objeto social fundamental de un bróker es la intermediación, y con base en el análisis de los segmentos identificados para el caso específico de la idea de negocio propuesto, se define la oferta a partir del segmento de proveedores (productores cafetaleros), mientras que la demanda estará dada por el segmento definido como clientes de la industria del café.

En ambos segmentos de mercado se ha considerado la determinación de la demanda potencial, que se refiere a “la máxima demanda posible que se podría dar para uno o varios productos en un mercado determinado” (Lemos, 2010).

La oferta desde la perspectiva de los proveedores se restringe a zonas cafetaleras con vocación agroecológica para la producción de café arábica, y que permite obtener características organolépticas específicas de alta calidad de conformidad con las exigencias del mercado, resultando que el segmento de proveedores se focaliza en las provincias de Manabí, Loja y Zamora Chinchipe, por la importancia en cuanto al área productiva según se indica en la tabla siguiente.

Tabla 7: Superficie productiva de café arábica en Manabí, Loja y Zamora

PROVINCIAS	CAFÉ ARABICA (Hectáreas)	
	Superficie Total	Área en Producción
Manabí	70.050	52.538
Loja	29.345	22.009
Zamora	6.350	4.763
Total	105.745	79.310

Tomado de: COFENAC (COFENAC, 2013, pp. 16-21)

La variabilidad de los niveles de producción se debe a la superficie cultivable y a la cantidad de hectáreas que tiene el productor. Como ejemplo, se tienen 10 qq/ha/año en la provincia de El Oro, mientras en Puyango (Loja) los niveles de producción alcanzaron los 20 qq/ha/año. No obstante, persiste una baja

productividad ya que se esperan lograr 40 qq/ha/año con el apoyo del MAGAP a través del Proyecto de Reactivación de la Caficultura Ecuatoriana (Banco Central del Ecuador, 2016, pp. 39-45).

Según COFENAC (2013, p. 15), los productores de café arabica del país por lo general cuentan con menos de 5 ha productivas, lo cual está representado por el 33.4% respecto a los que tienen más hectáreas de producción. En este sentido y dado que el crédito para café creció en el 2015 en un 53.32% (Banco Central del Ecuador, 2016, pp. 39-45), los cálculos para la estimación del rendimiento general del café se promedian entre 10 y 20 qq/ha/año, lo cual equivale aproximadamente a 15 qq/ha/año. Para determinar el rendimiento esperado para el año 2016 se tiene en cuenta el 15% de crecimiento que se proyecta respecto al año 2015, lo que equivale a 17,25 qq/ha/año.

Tabla 8: Producción estimada de café arabica año 2016

PROVINCIA	Superficie producción	Rendimiento 2015 (qq/ha/año)	Producción estimada 2015 (qq)	Rendimiento 2016 (qq/ha/año)	Producción esperada 2016 (qq)
Manabí	52.538	15	788.070	17,25	906.280,50
Loja	22.009	15	330.135	17,25	379.655,25
Zamora	4.763	15	71.445	17,25	82.161,75
Total	79.310	-	1.189.650	-	1.368.098

Tomado de: Banco Central (2016, pp. 39-45) y COFENAC (2013, pp. 16-21)

La Organización Internacional del Café (ICC, 2014, p. 6) refiere que “la dinámica de la producción mundial de café se caracteriza en general por una considerable inestabilidad y por el hecho de que a una cosecha grande en un año le sigue con frecuencia una cosecha más pequeña el siguiente”. En el caso específico de Sudamérica “la producción total de la región sigue un ciclo bienal regular de aumento y disminución en años de cosecha sucesivos”. De acuerdo con la Organización Internacional del Café (ICC) la tasa media de crecimiento de la producción mundial de café desde 1963 hasta el año 2014 es de 2,4%.

Tabla 9: Proyección de la oferta potencial estimada de café arabica.

PROVINCIA	Crecimiento 2,4% ICC (SCS 60 Kg/ha)	17,25	17,66	18,09	18,52	18,97
	Has / Años	2017	2018	2019	2020	2021
Manabí	52.538	906.281	928.031	950.304	973.111	996.466
Loja	22.009	379.655	388.767	398.097	407.652	417.435
Zamora	4.763	82.162	84.134	86.153	88.221	90.338
Total	79.310	1.368.098	1.400.932	1.434.554	1.468.984	1.504.239
Para Exportación 87%		1.190.245	1.218.811	1.248.062	1.278.016	1.308.688

En cuanto a la demanda, atendiendo al segmento que se enfoca la idea del negocio propuesto, se trata de aquellas empresas que se dedican a la exportación de café lavado, situadas en las zonas geográficas señaladas en la segmentación. Según las estadísticas publicadas por la Asociación Nacional de Exportadores de Café Ecuador (ANECAFE), las empresas exportadoras de café lavado en el año 2015 fueron:

Tabla 10: Empresas exportadoras de café radicadas en Manabí, Loja y Guayaquil

EMPRESAS	UBICACIÓN GEOGRÁFICA	CAFÉ LAVADO EXPORTADO 2015	
		SCS 60 Kg	%
ARABICOFFEE S.A	Manabí	40	0.30
BELCET S.A.	Manabí	853	5.65
CAFECOM S.A.	Guayaquil	155	1.03
JIMENEZ LOZANO ROBERTO VINICIO	Loja	57	0.40
KAVE CAFÉ ECUATORIANA S.A	Guayaquil	8.930	59.06
Total		10.036	66.4%

Tomado de: ANECAFE (2016)

Puede notarse que el acumulado entre estas empresas corresponde al 66.4% de la participación en el mercado, resultando una muestra representativa, la cual fue calculada a partir del porcentaje de participación del total de empresas que exportaron café lavado en el año 2015 (ANECAFE, 2016).

El estudio de carácter mundial realizado por la Dirección de Investigación y Evolución Económica y Sectorial sobre el “Panorama Agroalimentario Café 2015” (FIRA, 2015), señala que la tendencia de consumo de café marca una tendencia de crecimiento promedio anual en los últimos 10 años de 2.3%. Dicho crecimiento es corroborado por la Organización Internacional del Café (2014, p. 14) señalando que el consumo mundial de café registra una tasa media de crecimiento anual de 2,4% a partir del año 2000. Con esta referencia se procedió a estimar la proyección de la demanda potencial de café arabica para exportación como se indica en la tabla adjunta.

Tabla 11: Proyección de la demanda potencial de café arabica lavado para exportación

%	Años	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Tasa media crecimiento anual 2,4% (ICC)	Café arabica (SCS 60 Kg)	10.036	10.277	10.524	10.776	11.035	11.300	11.571

Seguidamente se estableció el balance entre la oferta potencial de las áreas cafetaleras, y la demanda potencial del 66.4% del mercado exportador de café arabica lavado, según se indica.

Tabla 12: Balance de la oferta y demanda potencial de café arabica para el 66,4% del mercado exportador ecuatoriano

(SCS 60 Kg)	2017	2018	2019	2020	2021
Oferta potencial general	1.190.245	1.218.811	1.248.062	1.278.016	1.308.688

Oferta potencial del 66,4% mercado exportador	790.323	809.290	828.713	848.602	868.969
Demanda potencial del 66,4% mercado exportador	10.524	10.776	11.035	11.300	11.571
Exceso de oferta potencial del 66,4% mercado exportador	779.799	798.514	817.679	837.303	857.398

De acuerdo con los resultados obtenidos en la tabla anterior, se observa que la oferta potencial proyectada supera en gran medida a la demanda potencial proyectada, esto significa que el volumen de producción proveniente de los cafetaleros para los próximos 5 años, excede a los volúmenes potenciales que exportarían las empresas seleccionadas de la segmentación; por lo tanto, teniendo en cuenta las características del mercado y la naturaleza del negocio propuesto, dicho excedente constituye una oportunidad para que la empresa Bróker pueda captar y comercializar una parte de la oferta potencial proveniente de los cafetaleros.

De conformidad con la “cultura cafetalera” para facilitar las operaciones comerciales, la unidad de medida de peso convencionalmente aceptada es el quintal, abreviándose dicha palabra con las siglas QQ (qq). Ésta unidad de medida se emplea para referirse al peso de los granos de café según los cambios que experimentan una vez iniciado el manejo postcosecha y/o de manufactura, llegándose a tener diferentes estados en que se pueden transformar según corresponda: “café cereza”, “café pergamino”, “café oro”, y “café tostado”. Debido a los factores propios del proceso de producción (plantaciones de café), al igual que los cambios sustanciales que se dan durante el beneficio del café se suscitan diferencias en las relaciones de

rendimiento. En la tabla adjunta se muestran las equivalencias del quintal (qq) de café según el estado de transformación de las cerezas (Montilla, y otros, 2008, p. 6).

Tabla 13: Equivalencias del quintal (qq) de café según el estado de transformación postcosecha

Quintal de café	Equivalencias	
1 qq de café cereza	250 Kg	551 Libras
1 qq de café pergamino	60 Kg	132 Libras
1 qq de café oro	46 Kg	100 Libras
1 qq de café tostado	37 Kg	82 Libras

2.2.6 Plan de marketing

A continuación se realiza la mezcla de marketing mix, la cual no es más que “la herramienta que se utiliza para posicionar los productos o servicios en el mercado objetivo” (Weinberger, 2009, p. 70), la cual se define a partir del desarrollo de las variables: servicio, precio, promoción y plaza. Seguidamente se exponen cada uno de los elementos que integran y definen las variables señaladas.

2.2.6.1 Servicio

La definición de un bróker corresponde a un servicio de intermediación para facilitar una negociación entre compradores y vendedores, por cuya acción percibe una comisión sobre el valor de la transacción realizada entre las partes. Es por ello que el bróker tiene como principal responsabilidad establecer un vínculo comercial entre vendedor y comprador, además de ser parte activa en el desarrollo y cierre de las negociaciones (Gerencie.com, 2012, p. 1).

Dentro de las características más significativas con las que cuenta un bróker es importante mencionar el asesoramiento y acompañamiento brindado a las partes que intervienen durante todo el proceso de negociación. Estas acciones tienen como objetivos fundamentales vigilar que las negociaciones se realicen

bajo los parámetros legales establecidos, y que el resultado implique beneficios para ambas partes (Gerencie.com, 2012, p. 1).

Los brókers pueden operar de diversas maneras, además de intermediarios como anteriormente se mencionó, también pueden actuar de manera independiente buscando ellos mismos a las partes (vendedor – comprador), lo cual se asemeja a la forma que tiene de operar el corredor de bolsa, pero a diferencia de estos últimos, los brókers tienen mayor capacidad de actuación y funciones que pueden realizar (Gerencie.com, 2012, p. 1).

La constitución de un bróker para la comercialización de café arábica en grano, es una opción para las partes que participan en este mercado específico, ya que mediante el mismo se garantiza que los productores alcancen el mayor rendimiento económico de sus cosechas, y que los compradores aseguren el producto (café) tanto en volumen y calidad deseada, además que se propicia una forma de comercialización transparente y segura desde la perspectiva legal.

Atendiendo la naturaleza del negocio propuesto como un servicio comercial, basado en la necesidad que presentan los caficultores respecto de la problemática de la cadena de intermediación existente en el mercado, permitiría establecer un modelo innovador alternativo de gestión comercial responsable basado en alcanzar un acuerdo justo para las partes. De tal suerte, que no deprima las ganancias de los agricultores, además de brindar asesoría necesaria tanto para proveedores y clientes, estableciendo relaciones comerciales transparentes, eficientes, y sostenibles para futuras operaciones comerciales.

El servicio comercial de la empresa se basa en dos partes fundamentales, una dirigida hacia el productor cafetalero (proveedor), y otra hacia los clientes (comprador).

A continuación, se exponen los sub-servicios:

- Asesoría a los caficultores para la comercialización de lotes de café arabica (Premium): calidad, precio, presentación del producto, y aspectos legales que deben cumplirse como parte de las negociaciones.
- Publicación en la plataforma web de la empresa bróker los lotes de café ofertados por los agricultores, para que, a su vez, los compradores puedan acceder a información relevante: volúmenes, origen, estado, certificado de calidad, precio, etc.
- Comunicación permanente con proveedores y clientes brindando información oportuna sobre nuevos requerimientos de producto, adquisiciones realizadas, cambios relativos a precios, o acuerdos de negociación, etc.
- Emisión de certificados que acreditan la calidad del producto a través de alianzas estratégicas con catadores y otras entidades relacionadas con la calidad del café.

Aspectos generales del servicio:

- Tanto el proveedor como el cliente otorgarán una garantía al bróker, mediante la cual se sufragará los perjuicios económicos que pudieran ocasionarse en caso de incumplimiento de acuerdos comerciales.
- El bróker no se responsabiliza respecto de la logística requerida de almacenamiento y transporte del producto desde el proveedor al cliente, ya que dicho aspecto logístico se coordina directamente con las partes que intervienen en la negociación.
- El bróker cobrará una comisión económica por cada transacción realizada, la cual cubre los servicios de asesoría y aseguramiento de la calidad de los lotes de café.
- El bróker se manejará directamente con corredores en las zonas cafetaleras, los cuales percibirán una comisión facturada al cliente que será deducida del total acumulado por los servicios comerciales prestados.
- El bróker no responde por las contingencias que puedan presentarse luego de finalizadas y cerradas las negociaciones.

2.2.6.2 Precio

En una economía de mercado globalizada influyen diversos factores externos, por lo que respecto al precio de compra de café pergamino en Ecuador, depende principalmente del comportamiento de las siguientes variables de mercado: cotizaciones en la bolsa de Nueva York, prima (premio) por calidad (manejo agronómico), plus por certificación y/o cumplimiento de estándares internacionales (orgánica, comercio justo, globalgap, etc.), así como, por los factores internos de costos logísticos y financieros variables según las diferentes regiones del país, los cuales median de manera categórica en el precio final pagado al caficultor.

En Ecuador el precio del café se rige por el precio mínimo referencial FOB (del inglés Free On Board), fijado en las operaciones de compraventa cuyo transporte de la mercancía se realiza por barco (puerto marítimo o fluvial). Mediante este mecanismo previo acuerdo entre vendedor y comprador, el primero entrega la mercancía al comprador en el puerto de embarque que se haya designado, transfiriéndose del vendedor al comprador los riesgos de pérdida o daño que podría experimentar la mercadería estibada en el barco (normalmente se contrata un seguro que cubra el riesgo durante la transportación en barco).

Existen diferentes entidades como MAGAP, PROECUADOR, BANCO CENTRAL, ANECAFE, Organización Internacional del Café (ICO), etc. que monitorean y ofrecen información oportuna sobre precios de mercado FOB, calculado con base en la cotización de cierre de la Bolsa de Valores de Nueva York, la tasa de cambio del día, el diferencial o prima de referencia para el café, y otros factores. Resultando que la principal variable corresponde a la cotización del café en la Bolsa de Valores de New York, es decir, si el precio sube también aumenta el pago al caficultor, y por el contrario, si el precio baja en la bolsa, baja igualmente el precio pagado al caficultor.

Tabla 14: Precio referencial de café arabica (SCS de 60 kg) en la Bolsa de Nueva York

Históricos EE.UU. Abril 2015 / Febrero 2017	USD
Más alto:	176,00
Más bajo:	111,05
Promedio:	133,00
Variación %	6,46%

Tomado de: Investing.com Futuros Café EE.UU.
(<https://es.investing.com>)

En lo que respecta al Ecuador los precios de café arabica también varían. En la tabla adjunta se presentan los precios referenciales promedios pagados al agricultor en los años 2014 y 2015.

Tabla 15: Estimación del precio promedio de café arabica pagado al agricultor en los años 2014 y 2015

Precios promedios	USD
Año 2014	114,82
Año 2015	128,00
Precio promedio	121,41
Variación %	3%

Tomado de: BCE, 2016

Como se aprecia existe una variación del precio del café arabica (convencional) tanto en el mercado internacional como a nivel país. El margen existente de precios permitiría mejorar el valor final de pago al caficultor, más aún considerando la estrategia propuesta del modelo de negocio de la empresa Bróker, como es la conformación de lotes de café de alta calidad (Premium), previéndose así mejores condiciones en cuanto al precio de venta según las expectativas de los productores; de manera que dichos precios resulten

representativos en la economía local, y se sitúen en márgenes permisibles de comercialización. Con lo que se lograría en cierta medida el incremento de la cartera de proveedores y de clientes compradores, como también, la fidelidad de los mismos para atender periódicamente un segmento del mercado basado en la calidad Premium del café.

A partir de las características del negocio propuesto, los servicios ofertados mediante la empresa Bróker para comercializar lotes de café arabica Premium contemplan una tarifa porcentual de comisión por transacción realizada, y que representa el valor económico que percibiría la empresa. Dicha comisión se aplica por encima del precio fijado al productor, a fin de que no constituya una carga económica. En lo concerniente a la empresa Bróker por el servicio comercial de café arabica Premium, la política de comisiones corresponde a un porcentaje fijo de 8% sobre el precio de venta de cada lote de café.

De conformidad con el Código de Comercio (Registro Oficial Suplemento No. 1202 de 20 de agosto de 1960), un Corredor es la persona que actúa como agente intermediario en la tarea de relacionar a dos o más personas para la celebración de un negocio comercial, sin estar vinculado a las partes por relaciones de colaboración, dependencia, mandato o representación. En este sentido, la empresa Bróker contempla la vinculación de Corredores los cuales constituyen aliados estratégicos para incentivar la gestión comercial en las zonas cafetaleras. Se considera la aplicación de una política de comisiones (Azorín, 1997, pp. 12-24), fijando un porcentaje de 2% que cobrarían los Corredores por cada transacción comercial realizada, obteniendo mayores ingresos conforme se incrementan las ventas de los lotes de café. La comisión desde luego se aplica sobre el precio de venta de cada lote de café, y corresponde a la retribución del Corredor por el seguimiento comercial que realizaría en campo hasta finalizar cada negociación. Cabe anotar también que dicha comisión el corredor factura directamente a cada cliente de manera independiente a la empresa Bróker.

Tabla 16: Desglose de la política de comisiones fijadas por el servicio de comercialización de lotes de café arábica

DESCRIPCIÓN	%
Comisión corredor	2%
Comisión empresa Bróker	8%
Total comisión por transacción	10%

En la presente propuesta de negocio se considera los precios referenciales promedios pagados al agricultor en los años 2014 y 2015, ajustando dicho precio por inflación para el año 2016 según fuente BCE (3,66%), estimándose un precio referencial de USD 125,85 dólares por quintal de café pergamino de 60 Kg más la comisión del 8% que percibiría la empresa Bróker, se tendría un precio referencial de venta al cliente de USD 135,92 dólares como se indica en la tabla adjunta.

Tabla 17: Precio referencial de pago al proveedor y venta al cliente de café arábica (SCS 60 Kg)

Precio	USD
Precio referencial proveedor	125,85
+8% comisión Bróker	10,07
Precio referencial cliente	135,92

2.2.6.3 Comunicación y publicidad

Se prevé un adecuado empleo de la comunicación activa basada en una estrategia de relaciones públicas, mediante la cual, de forma permanente se informará y persuadirá a los proveedores sobre las bondades y ventajas de los servicios comerciales brindados por la empresa Bróker. De igual forma, la publicidad se enfocará hacia los clientes con la finalidad de fomentar la venta de lotes de café arábica Premium, resaltando las características organolépticas

que tiene dicho producto, y las ventajas competitivas del servicio de comercialización ofrecido por la empresa Bróker.

Los medios o canales previstos para informar y publicitar los servicios comerciales de la empresa se priorizaron con base al estudio realizado. Los medios publicitarios tradicionales previstos son:

- Utilizar el teléfono convencional y las plataformas de redes de telefonía celular, especialmente el envío de mensajes de texto (sms) a los proveedores (productores cafetaleros).
- Uso del Internet, específicamente correos electrónicos y redes sociales como Facebook y Twitter son ahora un medio publicitario de gran impacto principalmente dirigido hacia los clientes compradores. Así también, la implementación de la página web de la empresa Bróker mediante la cual se informará sobre los servicios comerciales, a la vez que servirá como plataforma interactiva para la vinculación y comunicación de los clientes con la empresa.
- Las radios locales en las zonas cafetaleras permitirán difundir información de interés para los proveedores de café arabica. De igual manera, se prevé la participación en programas radiales de entrevistas, para dar a conocer la empresa y su forma comercial de operación, así como también, las ventajas que se ofrecen a los proveedores.

Los medios publicitarios alternativos considerados son:

- Visitas guiadas de clientes a la empresa Bróker y zonas cafetaleras para dar a conocer los servicios comerciales, y las bondades en cuanto a las ventajas competitivas de diferenciación por calidad del café arabica Premium.
- Realizar encuentros formales e informales con potenciales proveedores y clientes, para presentar la cartera de productos y zonificación organoléptica de lotes de café arabica, así como, las ventajas comerciales de los servicios ofertados por la empresa Bróker fomentando posibilidades reales de negociación.

- Participación en eventos especializados y ferias comerciales sobre café arabica Premium, presentando los servicios comerciales de la empresa Bróker y sus ventajas competitivas.
- Publicidad impresa como rollups, trípticos y dípticos con información sobre los servicios comerciales de la empresa.
- Como parte también de la identidad corporativa se utilizará publicidad externa, específicamente rótulos con información de la empresa que puedan ser colocados adecuadamente en fachadas.

2.2.6.4 Plaza

Se prevé la comercialización de lotes de café arabica en grano mediante la actuación comercial de la empresa Bróker para vincular proveedores con clientes, aplicando un canal de distribución directo que se origina a nivel de fincas cafetaleras donde se preparan los lotes de café, almacenan y se envían hasta el cliente (comprador), quien finalmente lo exporta y/o procesa para su distribución al consumidor final. De esta manera, se tendría un canal indirecto corto de distribución que se extendería únicamente desde el agricultor hasta el comprador final de los lotes de café en grano.

El canal indirecto corto de distribución proporciona mayor control del producto (café en grano), es decir la trazabilidad desde cuando sale de las manos del caficultor, y pasa luego a ser propiedad del comprador. Consiguiéndose también menor costo de distribución, repercutiendo consecuentemente en los costos de ventas, y en el margen de utilidades que percibirían los productores cafetaleros.

A continuación, se representa gráficamente el canal de distribución del servicio comercial de la empresa bróker.

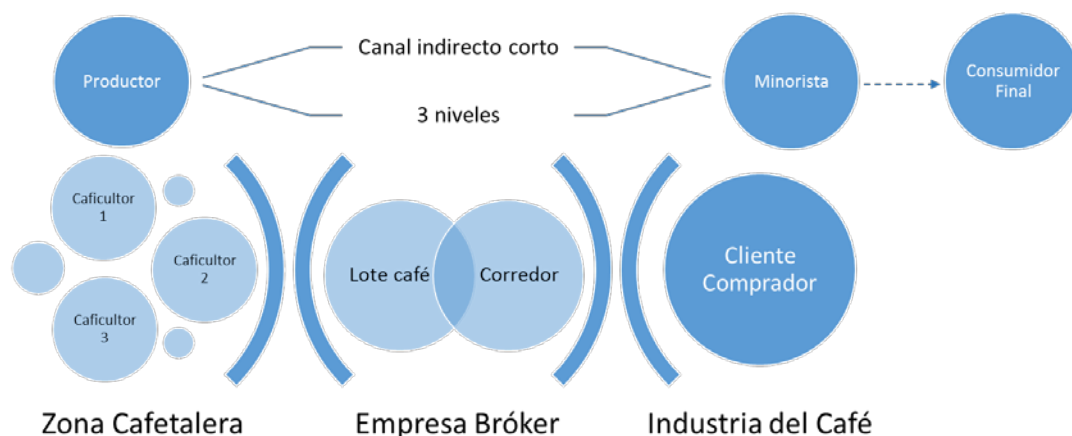


Figura 13: Canal de distribución del servicio comercial de la empresa
Tomado de: datos investigados.

2.2.7 Plan de medios

El plan de medios consiste en determinar cuáles van a ser las plataformas que se utilizarán para promocionar el servicio comercial de la empresa bróker, además de definir concretamente los medios a utilizar en la campaña de publicidad.

2.2.7.1 Objetivos del plan de medios

El objetivo principal es dar a conocer el servicio comercial de la empresa bróker en el sector cafetalero ecuatoriano, especialmente en el nicho de café arábica en grano (Premium).

2.2.7.2 Resumen del target

En las tablas siguientes se presenta el resumen del target del estudio de mercado realizado tanto para proveedores y clientes de café arábica.

Tabla 18: Proveedores de café arabica

UBICACION	•Manabí, Loja y Zamora
ZONA	•Rural
EDAD	•+ 18 años
SEXO	•Indistinto
NIVEL CULTURAL	•Medio-Bajo y Bajo
ACCESO MEDIOS TECNOLOGICOS DE INFORMACION	•Bajo
ACCESO MEDIOS TECNOLOGICOS DE COMUNICACION	•Medio

Tabla 19: Clientes de café arabica

UBICACION	•Manabí, Loja y Guayaquil
ZONA	•Urbana
EDAD	•+ 18 años
SEXO	•Indistinto
NIVEL CULTURAL	•Medio-Alto y Alto
ACCESO MEDIOS TECNOLOGICOS DE INFORMACION	•Alto
ACCESO MEDIOS TECNOLOGICOS DE COMUNICACION	•Alto

2.2.7.3 Estrategia

Se establece una estrategia que responda al objetivo para cada uno de los targets. En la tabla adjunta se definen las estrategias consideradas.

Tabla 20: Estrategias por objetivo y target definidos

GRUPOS DE INTERÉS	¿QUÉ SE DEBE COMUNICAR?	¿CÓMO SE VA A COMUNICAR?
Proveedores Cafetaleros	Requerimientos de calidad, volúmenes, precios, fechas y logística de entrega, contratos de comercialización, etc.	Reuniones, visitas a fincas, correos electrónicos, radios locales.
Clientes	Variedades y calidad de café arabica, volúmenes, precios, fechas y logística de entrega, contratos de comercialización, etc.	Teléfono convencional y celular, correo electrónico, página web, reuniones, medios impresos

2.2.7.4 Canales

Considerando la irrupción de las nuevas tecnologías digitales que han modificado la manera tradicional de comunicación, es imprescindible hoy en día el uso de dos canales para la comunicación y publicidad, como son: online conocido también como “publicidad digital” ya que se realiza mediante Internet; y offline que utiliza los canales tradicionales como son: prensa, radio, televisión e incluso de forma personal (cara a cara), por tal razón se lo conoce como “publicidad convencional”. Es por esto, que las empresas se ven abocadas a crear estrategias de comunicación y publicidad empleando canales más directos e interactivos con los clientes (Lorente, 2013, pp. 27-39). En la tabla adjunta se presentan los canales considerados para comunicación y publicidad de la empresa Bróker.

Tabla 21: Canales de comunicación y publicidad

CANAL	Redes de comunicación	Radio	Eventos	Página Web empresa Bróker	Redes Sociales
SOPORTE	Telefonía convencional y celular	Programa de Radio	Ferias comerciales	Dominio en Internet	Internet
FORMATO	Teléfono y mensaje SMS	Entrevista	Exposición	Plataforma web Interactiva	Páginas Facebook y Twitter
PERIÓDO	Semanal	Trimestral	Semestral	Todo el tiempo	Todo el tiempo
FORMATO	Convencional	Convencional	Stand	Convencional	Convencional

2.2.8 Presupuesto de marketing

Se presenta el presupuesto de marketing proyectado para un período de cinco años a partir del 2017 considerado como año 1, hasta el 2021 (año 5). La proyección se establece aplicando la tasa de inflación proyectada por el Banco Central de Ecuador en 3.49% para el año 2017 y 3.35% para el año 2018 (BCE, 2014), utilizando esta última de igual manera para la proyección de los años 2019, 2020 y 2021.

Tabla 22: Presupuesto de Marketing proyectado

FORMATOS	ANUAL	COSTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Mensaje SMS	24	36,00	894,15	924,11	955,07	987,06	1.020,13
Entrevista (Radio)	12	200,00	2.483,76	2.566,97	2.652,96	2.741,83	2.833,68
Página Web	1	2.000,00	2.069,80	2.139,14	2.210,80	2.284,86	2.361,40
Publicidad Externa (Rótulo)	1	346,80	146,80	151,72	156,80	162,05	167,48
Publicidad Impresa	1	670,00	693,38	716,61	740,62	765,43	791,07
Exposición (Ferias)	2	1.000,00	2.069,80	2.139,14	2.210,80	2.284,86	2.361,40
TOTAL			8.357,70	8.637,68	8.927,04	9.226,10	9.535,17

3. CAPÍTULO III: ESTRATEGIA OPERATIVA

En este capítulo se realiza el análisis de la estrategia de operaciones, de la cual se desprende el plan de operaciones específicas a través del análisis de la capacidad productiva y los elementos vinculados a ésta; también se determina el modelo de gestión de la calidad que empleará la empresa teniendo en cuenta aspectos como: las políticas, el sistema de control, y las herramientas de control de la calidad; así mismo, se establecen para la empresa como idea de negocio, las políticas de gestión medioambiental y el presupuesto correspondiente a este tema.

3.1 Estrategia de operaciones

La estrategia de operaciones no es más que la proyección estratégica a largo plazo que realiza la empresa en función de lograr los niveles competitivos esperados por la misma; para ello se tiene en cuenta el análisis realizado en el capítulo anterior sobre el entorno, dígase el macro entorno, el mercado y la competencia propia del sector, donde a su vez se determinan los recursos disponibles y necesarios para llevar a cabo las acciones específicas (Muñoz, 2009, pp. 69-206).

La estrategia de operaciones no solo forma parte de la estrategia general de la empresa, también “enlaza las decisiones de operaciones, a corto y largo plazo, con la estrategia corporativa” (Krajewski & Ritzman, 2000, p. 27), donde se define la misión, visión, objetivos en distintos plazos, políticas y valores, lo cual constituyen las bases y guías fundamentales de la empresa, donde se establecen claramente los objetivos y metas que ésta se propone y la forma que empleará para alcanzarlas. A continuación, se representa la relación que existe entre la estrategia de operaciones y la corporativa.

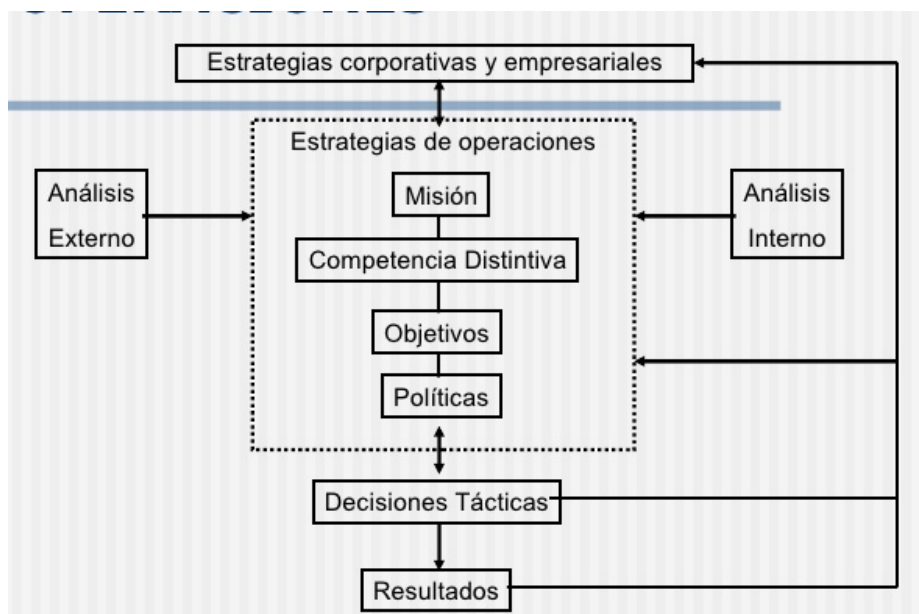


Figura 14: Modelo de la estrategia de operaciones
Tomado de: Corres (2006, p. 2)

3.1.1 Estrategia corporativa

Teniendo en cuenta que la empresa como idea de negocio es de nueva constitución, se elaboró un modelo organizativo en función de optimizar las ventas por el servicio comercial, donde se integrarán tanto las operaciones, como la tecnología, los valores y políticas empresariales. Seguidamente se procedió a elaborar la misión, visión, objetivos, líneas de acción y valores empresariales que regirán el modelo de negocio propuesto.

3.1.1.1 Misión

Enlazar servicios comerciales de café arabica Premium con excelencia, calidad, y tecnología, enmarcados en los valores empresariales y satisfacción del cliente.

3.1.1.2 Visión

Somos líderes en el mercado ecuatoriano comercializando café arabica Premium, y nos posicionamos como referente confiable de gestión de negocios con cultura de beneficios recíprocos para caficultores y sector empresarial.

3.1.1.3 Objetivos estratégicos

Se han definido los siguientes objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores de medición, y de evaluación para los plazos establecidos.

Tabla 23: Objetivos estratégicos

OBJETIVOS	INDICADOR	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
Participación en el mercado	Número de ventas	1%	2%	3%
Incrementar utilidad	Ingresos por ventas	10%	20%	25%
Aumentar cartera de clientes	Número de clientes	5%	10%	15%
Capacitar trabajadores	Número de trabajadores capacitados	90%	95%	100%
Nivel de satisfacción de clientes	Resultados de encuestas realizadas a clientes	85%	90%	95%

Para determinar el orden de prioridad de cada objetivo estratégico se utiliza la matriz de pesos ponderados donde se asigna un valor numérico ponderado a cada objetivo estratégico y se establecen las relaciones entre estos como puede observarse en la siguiente tabla:

Tabla 24: Determinación de la prioridad de los objetivos estratégicos

Objetivos Estratégicos		O1	O2	O3	O4	O5	Suma	Peso Ponderado	TOTAL
Participación en el mercado	O1	X	0	0	1	0	1	0.25	0.25
Incrementar utilidad	O2	1	X	1	1	0	3	0.15	0.45
Aumentar cartera de clientes	O3	1	1	X	0	1	3	0.25	0.75
Capacitar trabajadores	O4	1	1	0	X	1	3	0.10	0.30
Nivel de satisfacción de clientes	O5	1	1	1	0	X	3	0.25	0.75
TOTAL								1.00	

Los resultados de la aplicación de la herramienta matriz de pesos ponderados a los objetivos fijados, indican que el incremento de la cartera y la satisfacción del cliente son los objetivos de mayor prioridad de acuerdo con la importancia y repercusión de los mismos.

3.1.1.4 Competencias empresariales claves

Las competencias empresariales claves son: dominio de los procedimientos técnicos, administrativos, trámites legales y personal calificado para comercializar lotes de café arabica premium en el mercado ecuatoriano.

3.1.1.5 Estrategias fundamentales

Dentro de las estrategias fundamentales se hace alusión a las estrategias generales a las que estarán dirigidas las estrategias operativas, las estrategias funcionales y de comercialización, en función de los objetivos establecidos; en este sentido se definen las siguientes estrategias: desarrollo de mercado y capacitación del personal.

- a) Desarrollo de mercado: esta estrategia fundamental se enfoca en los mercados objetivos definidos como son: productores cafetaleros (proveedores) y potenciales clientes demandantes de café arabica premium, a los que van dirigidos los esfuerzos de la empresa en función de lograr penetrar el mercado con una tendencia creciente. Esta estrategia prevé la expansión de la participación de la empresa Bróker en el mercado de cafés especiales, la ampliación de la cartera de clientes, el incremento de ventas y por ende de ingresos relacionados con el servicio comercial brindado que contribuye la utilidad de la empresa.
- b) Capacitación del personal: contar con personal idóneo para el servicio que presta la empresa es uno de los factores principales de éxito, puesto que constituye el factor esencial y por lo cual se establece esta estrategia como fundamental, de manera que el capital humano sea desarrollado en cuanto a capacitación y especializado en comercializar café arabica con “calidad Premium”, a fin de fortalecer los conocimientos y competencias necesarias para brindar un servicio de calidad y excelencia que contribuya con la expectativa y satisfacción de los clientes.

3.1.1.6 Estrategias específicas

Teniendo en cuenta las estrategias fundamentales o líneas de acción definidas anteriormente, se establecen las estrategias específicas y acciones para cada una de ellas con el propósito de garantizar el logro de las metas planteadas.

La comunicación hacia públicos externos posibilita dar a conocer el servicio de la empresa, es preciso incidir sobre el mercado objetivo de manera eficiente utilizando correctamente los canales de comunicación externos acorde con los objetivos planteados.

Tabla 25: Estrategia específica de comunicación externa

ESTRATEGIA PRINCIPAL	ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS	ACCIONES	RESULTADOS
Desarrollo de mercados.	Fortalecimiento del servicio comercial.	Identificar nuevos canales de comunicación y promoción.	Manual corporativo de identidad de la empresa.
		Diseño de un plan de comunicación externa con proveedores y clientes.	Manual de comunicación externa con proveedores y clientes.

La capacitación del personal de la empresa es esencial puesto que a través de ellos se da a conocer los servicios comerciales, así como también, brindar asesoría especializada a los clientes, requiriéndose una preparación adecuada para brindar un servicio de excelencia.

Tabla 26: Estrategia específica de capacitación del personal

ESTRATEGIA PRINCIPAL	ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS	ACCIONES	RESULTADOS
Capacitación del personal.	Gestión de capacitación de acuerdo con perfiles de cargo por competencias.	Realizar acciones de capacitación del personal de la empresa.	Personal capacitado y competente para desarrollar los servicios brindados por la empresa Bróker.

3.1.1.7 Valores empresariales

Los valores que comparten las personas que integran la empresa, forman parte de su cultura organizacional, es decir, es una muestra de imagen y formas de

actuar. La empresa bróker enfocará su trabajo en los valores compartidos siguientes:

1. Lealtad: este valor refleja las actitudes de los trabajadores para desarrollar sus labores. El trabajador debe transmitir la imagen de la empresa en cualquier instancia dentro y fuera de su jornada laboral, y debe actuar y enfrentar cualquier acción que deshonre la imagen de la empresa.
2. Honestidad: Los trabajadores de la idea de negocio propuesto (bróker) deben ser sinceros y consecuentes con sus actos. No deben aceptar propuestas de soborno por las tareas que realizan ni utilizar el nombre de la empresa para enriquecimiento propio o en cuestiones ilícitas que podrían deformar la imagen de la misma.
3. Profesionalidad: El trabajador del bróker debe dominar todas las técnicas y herramientas para la realización de su trabajo con altos estándares de calidad. Debe ser capaz de enfrentar y resolver todas las situaciones que se presenten en el desarrollo de sus tareas.
4. Responsabilidad: El trabajador del Bróker debe ajustarse a las normas y procedimientos establecidos por la empresa. Debe cuidar y responder por los medios e insumos que se ponen a su disposición.

3.2 Plan de operaciones

Para elaborar el plan de operaciones es necesario analizar la capacidad que debe tener la empresa Bróker para brindar los servicios propuestos, determinar los niveles de producción y las inversiones que se requieren, así como, determinar las operaciones que conforman el servicio y los costos asociados a cada una de estas operaciones.

3.2.1 Cobertura del servicio comercial

La cobertura de los servicios de comercialización de café arabica está dada fundamentalmente por el número de personas que se requieren vincular a la empresa Bróker. Teniéndose en cuenta que la capacidad del servicio comercial

de la empresa estará dada en función de la captación del número de proveedores y volúmenes de lotes de café requeridos en un período de tiempo determinado, según se define en la tabla adjunta.

Tabla 27: Capacidad operativa de la empresa Bróker en relación al número de proveedores captados

REGIÓN	CANTIDAD DE CORREDORES	NÚMERO DE PROVEEDORES CAPTADOS		
		Por mes	Totales por mes	Totales por año
Manabí	5	6	30	360
Loja	4	5	20	240
Zamora	2	3	6	72
Total	11	14	56	672

Se asigna una cantidad determinada de corredores a cada región geográfica, lo cual se establece atendiendo a la extensión de las áreas y a la cantidad de productores que residen en las mismas. Bajo este último criterio también se establece la norma de captación de clientes por corredor, lo cual equivale a una captación mensual de 56 productores de café arabica, traducándose en un total de 672 proveedores al año.

3.2.2 Inversiones requeridas

Para fijar las inversiones requeridas es necesario analizar los activos fijos que prevé tener la empresa, el capital de operaciones y los gastos asociados a la constitución de la misma. La empresa podrá rentar una oficina central la cual deberá contar con el siguiente personal administrativo: un gerente, una secretaria, un abogado y gestores de negocios. Este personal radicará en la oficina a diferencia de los corredores (aliados estratégicos) que se encontrarán permanentemente en las zonas geográficas cafetaleras. Para la infraestructura interna de la oficina central se prevé el equipamiento general en cuanto a enseres, muebles y equipos de cómputo, cuyos conceptos de inversión inicial prevista se detallan a continuación.

Tabla 28: Inversión fija

Activos	UM	Cantidad	Precio	Valor
*Acondicionamiento del local	Unidad	1	2.500,00	2.500,00
Computadora Laptop	Unidad	6	780,00	4.680,00
Mesa de Reuniones	Unidad	1	350,00	350,00
Central Telefónica 8 extensiones	Unidad	1	375,00	375,00
Impresora/Scanner EPSON	Unidad	1	1.000,00	1.000,00
Estaciones de trabajo (Escritorio)	Unidad	6	250,00	1.500,00
Sillas gerenciales	Unidad	6	120,00	720,00
Sillas para Clientes	Unidad	10	154,00	1.540,00
Archivadores	Unidad	6	230,00	1.380,00
Subtotal				14.045,00
Capital de trabajo	Unidad	1	61.071,77	61.071,77
Inversión total				75.116,77

Nota: * Mejoras propiedad arrendada.

La inversión fija se refiere al total de activos fijos que la empresa requiere para funcionar, para ello se tiene en cuenta que se trata de un local donde radicarán cuatro oficinas de los colaboradores designados, que realizarán la mayor parte del tiempo trabajo de oficina previéndose el acondicionamiento de la propiedad arrendada, los muebles y enseres, y los equipos de cómputo que van a necesitar. No se consideran medios de transporte, compra o modificación de otros inmuebles.

En la siguiente tabla se muestra el desglose de los montos a pagar por la empresa por concepto de salario, seguros y retribuciones de manera general, por cada uno de los trabajadores contratados que se han mencionado: gerente, secretaria, gestores y abogado para el primer año de ejecución del proyecto.

Tabla 29: Sueldos y retribuciones por trabajador

Cargos	Gerente	Secretaria	Gestor	Abogado
Cantidad	1	1	3	1
Salario Básico del Cargo USD	1.138,39	393,26	776,18	817,57
Salario básico total Mensual USD	1.138,39	393,26	2.328,53	817,57
Aporte patronal IESS 11.15% USD	126,93	43,85	259,63	91,16
Aporte patronal IECE 0.50% - SETEC 0.50% USD	11,38	3,93	23,29	8,18
Décima tercera remuneración USD	94,87	32,77	194,04	68,13
Décima Cuarta Remuneración USD	94,87	32,77	194,04	68,13
Fondos de Reserva 8.33% USD (1 año en adelante)	0,00	0,00	0,00	0,00
Total mes USD	1.466,44	506,59	2.999,53	1.053,17
Total anual USD	16.864,01	5.825,75	34.494,58	12.111,43

En la tabla adjunta se precisan los gastos administrativos los cuales se refieren a los desembolsos fijos que debe realizar la empresa por tales conceptos para el primer año de operación.

Tabla 30: Gastos de operación

Conceptos	Año 1
Suministros de Oficinas	2.607,95
Suministros de Limpieza	447,08
Salarios y otros gastos asociados	69.295,77
Otro gastos (presupuestos relacionados)	11.778,80
Servicios de arrendamiento oficina	9.314,10
Servicios básicos	968,67
Servicios de informática y comunicaciones	720,29
Imprevistos	620,94
Alimentación	12.667,18
Combustible	13.722,77
Totales	122.143,54

Teniendo en cuenta que la empresa brinda un servicio administrativo para comercializar lotes de café donde no se agrega valor al producto, por lo tanto, no se incurre en costos variables o de producción de conformidad con el modelo Bróker de gestión propuesto. El capital de operaciones se define a partir de los gastos administrativos, que se manejarán conforme se especifican en la siguiente tabla.

Tabla 31: Capital de operaciones

Concepto	Valor
Total costo anual administrativo	122.143,54
Capital de operación mensual	10.178,63
Capital de trabajo x 6 meses	61.071,77

Además de los rubros de inversión se tienen en cuenta los gastos de constitución de la empresa los que se describen a continuación:

Tabla 32: Gastos para constitución de la empresa

CONCEPTO	CANT.	VALOR UNITARIO (USD)	TOTAL (USD)
Formulario patente municipal	1	0,50	0,50
Tasa habilitación municipal	1	15,00	15,00
Permiso de funcionamiento	1	981,00	981,00
Abogado y Notaría	1	1.200,00	1.200,00
Total			2.196,50

3.2.3 Descripción del servicio comercial

El servicio de comercialización de la empresa Bróker se define a partir de la secuencia de operaciones establecidas para llevar a cabo dicho servicio, tanto con los proveedores de café arabica y clientes. A continuación se describen las principales operaciones:

1. El servicio que realiza el corredor parte de la captación de proveedores (productores cafetaleros) identificando lotes de café que reúnen parámetros de calidad (Premium).
2. Una vez logrado el interés del productor cafetalero para la comercialización de su café mediante la empresa Bróker, se realiza la formalización del contrato con la participación del abogado de la empresa, donde se dejan claros varios argumentos, tales como: garantía, calidad, precio del producto, y período que estará en oferta el lote del café, entre otros. Seguidamente, se procede con la formalización

- de la garantía de seriedad de la oferta, la cual se calcula dependiendo del volumen de café equivalente al 80% del valor total del lote de café.
3. El gestor comercial contacta a un especialista catador para que acredite la calidad del lote de café y proceder con la emisión del certificado de calidad. El lote de café se oferta mediante la plataforma web de la empresa Bróker y se procede a tomar contacto con potenciales clientes.
 4. Seguidamente el gestor comercial publica los precios ofertados por los clientes interesados en la calidad del lote de café ofertado, con la finalidad de mejorar mediante la subasta el precio final que se pagaría y fecha de cierre de la oferta.
 5. Concluido el tiempo de negociación de cada lote de café, se procede con la gestión comercial de suscripción del contrato de compra – venta y documentación necesaria relacionada.
 6. Se realiza la coordinación de envío de los lotes de café al cliente, y los pagos correspondientes tanto a los proveedores y corredor.
 7. En los casos que el producto no llegue en el tiempo acordado o con la calidad establecida, se retiene la garantía al productor cafetalero para que ésta sea entregada al cliente que adquirió el producto, para compensar daños y perjuicios basados en los incumplimientos contractuales.
 8. Si se cumplen las condiciones del contrato la garantía de seriedad de oferta se devuelve al agricultor una vez el cliente recibe el producto café físicamente a satisfacción.
 9. La empresa Bróker brinda información permanente durante todo el proceso comercial en todos los aspectos y pasos a seguirse.

En figura adjunta se muestran las operaciones descritas para una mejor comprensión de la continuidad del proceso de comercialización de lotes de café mediante la empresa Bróker.

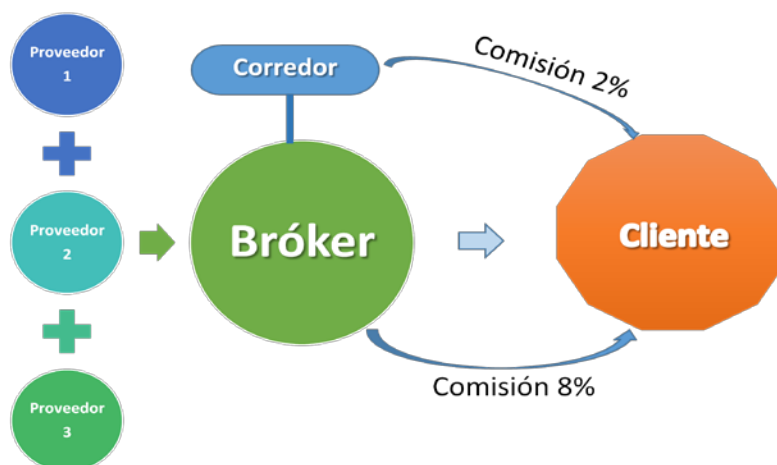


Figura 15: Servicio comercial de lotes de café mediante empresa Bróker
Tomado de: datos investigados

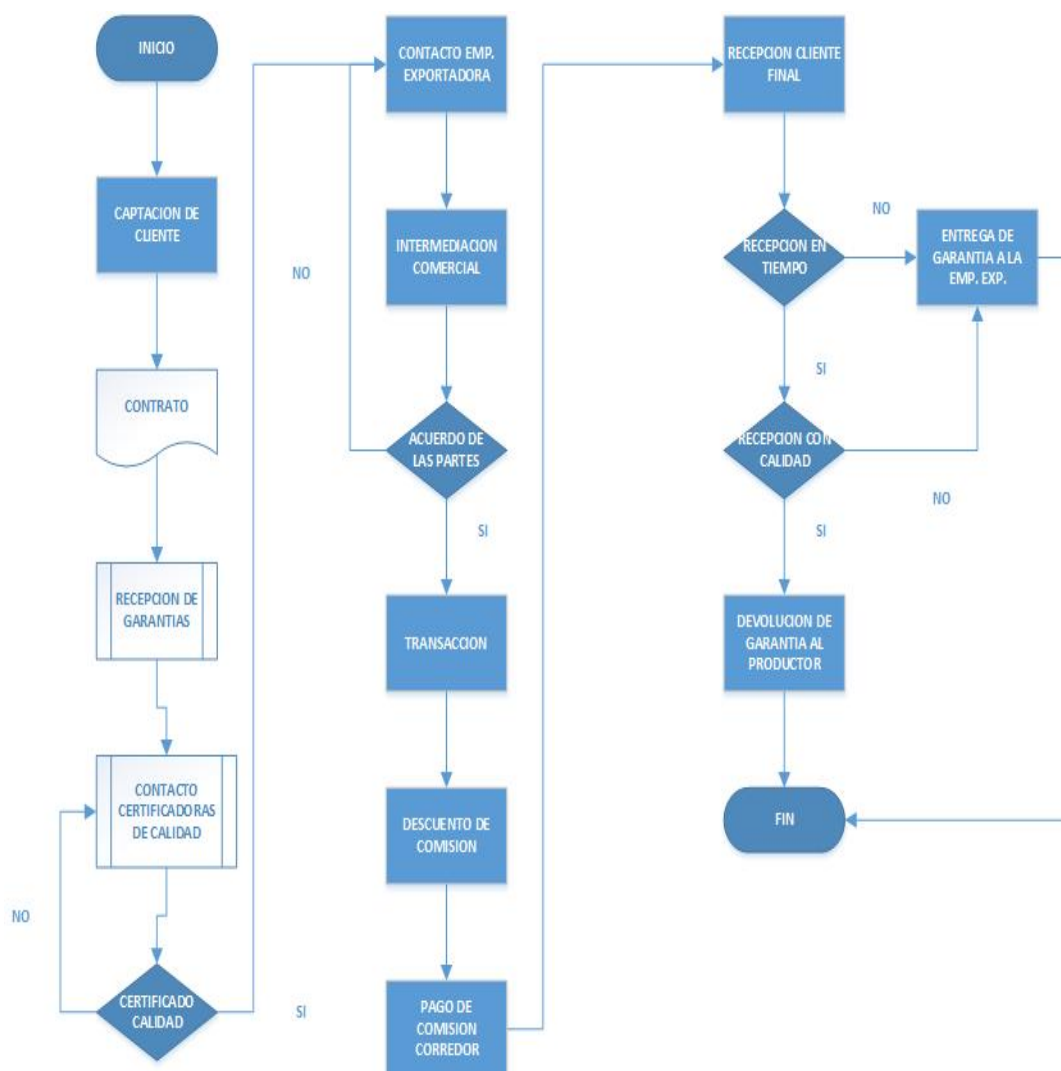


Figura 16: Flujograma del servicio comercial de la empresa Bróker

3.2.4 Gestión de la calidad

La gestión de la calidad en la actualidad no se define como el término propio de calidad de un producto o servicio, sino que ha evolucionado hoy en día a funciones específicas como es la planeación, el control y las mejoras de la calidad, no únicamente del producto o servicio como tal, sino de todo el sistema organización de una empresa (Juran, 1990, pp. 217-240). A continuación se plantean las políticas de gestión de la calidad, el sistema de control, y las herramientas que se prevé utilizar en cada uno de estos aspectos.

3.2.4.1 Políticas de gestión de la calidad

Las políticas de gestión de la calidad no son más que el compromiso que establece la empresa en función de “el cumplimiento de los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad y la mejora constante de la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad” (ISO 9001, 2015, p. 6), las cuales se elaboran teniendo en cuenta los objetivos de la empresa y las necesidades de los clientes, y tiene como condicionante principal, que una vez establecida, esta debe ser comunicada a todos los trabajadores de la organización.

En tal sentido, para crear valor de forma sostenible y mantener la confianza de los clientes, las políticas de calidad de la empresa Bróker se basan de manera prioritaria en los principios de calidad del servicio y la plena satisfacción del cliente, para lo cual se compromete a:

- Aplicar los principios de mejora continua con base a estándares de calidad genéricos y específicos, medir rendimiento, e impulsar de forma permanente el perfeccionamiento de “la cultura de calidad”.
- Contar con personal cualificado del sector comercial de café arabica, para brindar asesoramiento con excelencia.
- Cumplir íntegramente los requerimientos de los clientes, acorde con sus necesidades, y enmarcados en el servicio comercial ofertado por la empresa Bróker.

- Mantener alianzas estratégicas con firmas debidamente acreditadas en el país, y especializadas en “certificaciones de calidad” para garantizar la calidad del producto café.
- Avalar negociaciones transparentes y seguras entre los clientes, cumpliendo con las normas y disposiciones legales vigentes, donde medie una comunicación activa, abierta y asertiva, bajo principios de cooperación.

3.2.4.2 Sistema de control de la calidad

El sistema de control de la calidad no es más que el mecanismo mediante el cual se integran las funciones de planeación, ejecución y control de las acciones encaminadas a realizar un producto o servicio de la calidad de acuerdo con los requerimientos de los clientes (Juran, 1990, pp. 217-240).

Teniendo en cuenta la naturaleza del servicio que ofrece la empresa Bróker como idea de negocio, el cual es básicamente un servicio de intermediación comercial, se define el sistema de control de la calidad con base a las políticas establecidas según las siguientes funciones:

3.2.4.3 Planificación de la calidad

Planificación general: Se realiza la planificación del trabajo general para un período determinado, que comprende a todos los integrantes de la empresa, donde se definen las obligaciones, deberes y la disciplina. A continuación, se muestran las acciones específicas:

- Los trabajadores deben contar con una buena presencia personal, que va desde el uso correcto del uniforme, hasta el aseo y arreglo personal.
- El trato a los clientes debe ser amable y con carácter cooperativo.
- La puntualidad es esencial y debe ser cumplida de manera estricta en cada ocasión de cita con los clientes.
- Deben brindarse la mayor información disponible a los clientes, en caso de no contar con la misma, debe hacerse un esfuerzo adicional con tal de cumplir con las necesidades del cliente.

Planificación específica: Se refiere a la planificación de la fuerza de ventas (corredores). En este sentido se planifican las siguientes acciones:

- Rutas de trabajo por período.
- Cantidad de proveedores por ruta.

3.2.4.3.1 Control de la calidad

El control de la calidad para el servicio propuesto se realiza mediante el análisis de los problemas existentes y potenciales, para lo cual se prevén las siguientes acciones:

- Análisis de las quejas y sugerencias de los clientes.
- Aplicación y análisis de encuestas de satisfacción del cliente.

3.2.4.3.2 Aseguramiento de la calidad

Una vez que se tenga la información referente a las acciones de control de la calidad establecidas anteriormente, se procede al aseguramiento de la calidad mediante las siguientes acciones:

- Manejo de las quejas de los clientes y solución consecuente de el/los problemas que generaron la queja.
- Aplicar medidas correctivas.
- Monitorear la satisfacción del cliente a partir del cumplimiento de los requerimientos y necesidades insatisfechas planteadas por los mismos en la encuesta.

3.2.4.3.3 Herramientas para el control de la calidad

Dentro de las herramientas que se prevén utilizar para el control de la calidad se aplicará el empleo del Diagrama de Ishikawa o Diagrama Causa/Efecto, el cual permite representar las posibles causas que generan una queja por parte de los clientes, lo cual permitirá hacer un análisis consecuente en función de la reducción o eliminación de las causas que producen el problema (Chang & Niedzwiecki, 1999, pp. 10-105).

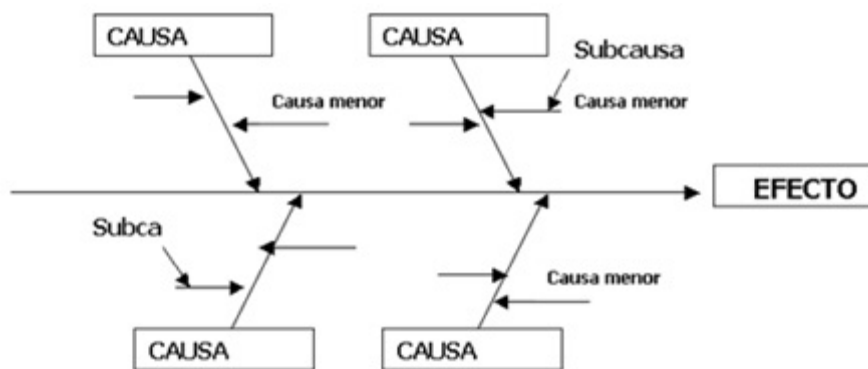


Figura 17: Diagrama de Causa y Efecto
Tomado de: Florencio (2011)

También se prevé la utilización de Histogramas y Diagramas de Pareto, sobre todo al momento de tabular los resultados de las encuestas realizadas a los clientes en función de conocer los requerimientos, necesidades y niveles de satisfacción de los mismos respecto al servicio que ofrece la empresa bróker. Ambas herramientas se utilizan para el análisis de frecuencia de un evento o característica determinada, lo cual se realiza mediante un gráfico, representado por barras en ambos casos, lo que ilustra básicamente el problema dado a partir de la frecuencia de aparición de las causales. A continuación se ilustra la presentación de ambas herramientas (Chang & Niedzwiecki, 1999, pp. 10-105).

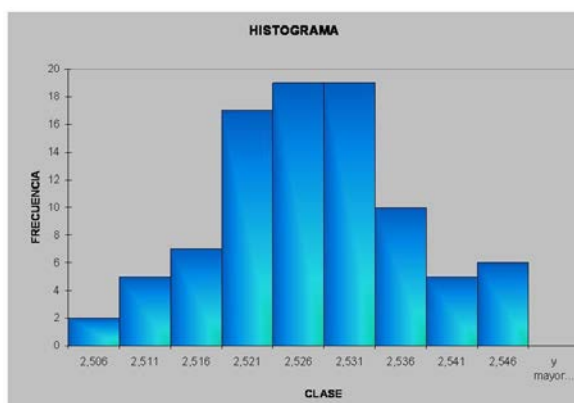


Figura 18: Histograma
Tomado de: Asolengin (2014)

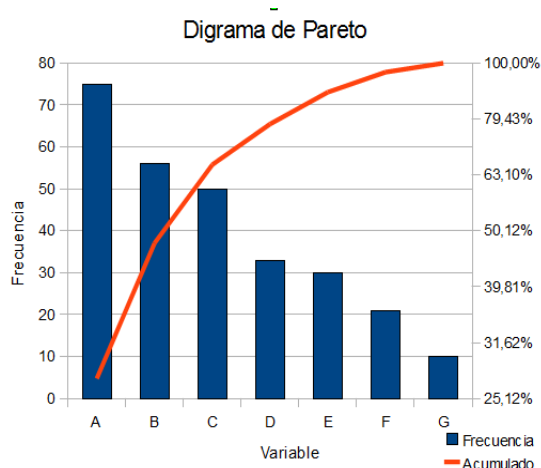


Figura 19: Diagrama de Pareto
Tomado de: Salas (2011)

Inicialmente la empresa prevé utilizar medios prácticos a su alcance para el análisis de datos y tabulación de encuestas, empleando fundamentalmente las herramientas de calidad anteriormente mencionadas; posteriormente podría implementar una plataforma especializada de “Gestión de Relaciones con los Clientes” o “Customer Relationship Management” (CRM, por sus siglas en inglés), para manejar toda la información que se tendría de los clientes en la medida en que se incremente la cartera y la empresa cuente con mayor capacidad financiera.

3.3 Gestión medioambiental

La gestión ambiental no es más que las acciones estratégicas encaminadas a mitigar o corregir los procesos inherentes de las empresas que inciden negativamente, ya sea directa o indirectamente, sobre el medio ambiente; en otras palabras, constituye la forma en que las empresas asumen su responsabilidad con el medio ambiente bajo preceptos de sostenibilidad y sustentabilidad del desarrollo de sus actividades productivas o de servicios (Bengochea, 2010, p. 95).

Mediante el análisis de las características de la empresa bróker objeto de estudio y la naturaleza de su servicio como intermediario comercial, se puede decir que directamente los impactos ambientales que generaría la misma son

ínfimos o nulos, puesto que en la actividad que realiza la empresa no se consumen recursos naturales para llevar a cabo el servicio, se emplea tecnología limpia, no se generan desechos sólidos, ni líquidos, ni gaseosos, no se presentan fuentes de contaminación ni residual ni acústico, y no se afecta estructuralmente el paisaje ni se realizan acciones que podrían dañar la flora y la fauna.

Por lo tanto, la gestión medioambiental estaría mayormente dirigida, en primer lugar, hacia la concientización del personal de la empresa respecto al cuidado del medio ambiente como cultura general, y en segundo lugar, sobre la selección de clientes productores de café arábigo que se manejen con políticas ambientales adecuadas, de manera que los productores que no cuenten con esta característica se vean obligados en cierta medida a cambiar sus políticas si desean comercializar su producto a través de la empresa. Para ello se prevén las siguientes acciones por objetivos:

Tabla 33: Objetivos y acciones de gestión medioambiental de la empresa

OBJETIVOS	ACCIONES	RESPONSABLE	IMPLICADOS
Concientización del personal sobre el cuidado del medioambiente	- Charlas internas de concientización sobre el consumo de recursos (agua, electricidad, papel, etc.) y manejo de desechos (reciclaje)	Gerente	Todo el personal
Selección de clientes productores de café arabica	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación de los clientes productores de café arabica de acuerdo con las prácticas ambientales que emplean. - Selección de los clientes productores de café arabica que empleen prácticas ambientales adecuadas en el manejo de cultivo. - Charlas de concientización a los productores sobre el cuidado del medio ambiente, en temas como: <ul style="list-style-type: none"> - Cuidado de los suelos (manejo de abonos) - Cultivos (desforestación) - Consumo de recursos naturales (consumo de agua en el proceso de lavado del café) - Manejo de desechos 	Gerente y Corredores	Clientes Productores de café arábigo

3.3.1 Políticas para el cuidado del medio ambiente

La empresa bróker idea de negocio propuesto incluye la gestión ambiental como parte integral de su filosofía de negocio. Se difunde el compromiso de llevar a cabo las actividades de negocio de una manera ambientalmente responsable y sostenible, así como, a minimizar las implicaciones ambientales que podrían suceder bajo la premisa de adoptar siempre medidas correctivas de precaución de la contaminación ambiental y siempre que se encuentren al alcance.

Para conseguir los objetivos ambientales los compromisos que se adoptarían son:

- Aplicar una política de prevención de la contaminación, utilizando tecnologías disponibles amigables con el ambiente para minimizar el impacto de las operaciones.
- Cumplir con todas las leyes y regulaciones nacionales en materia ambiental aplicables.
- Maximizar la eficiencia energética mediante el uso adecuado y consiente de la energía, el agua, y recursos materiales, así como, el manejo de desechos aplicando acciones de reciclaje siempre que sea posible.
- Suministrar los recursos necesarios para la capacitación del personal y los clientes productores de café arabica en materia ambiental.
- Promover las buenas prácticas ambientales entre los clientes productores de café arabica.
- Compromiso del personal de la empresa asumiendo acciones responsables de comportamientos ambientales adecuados, y de informar sobre los potenciales riesgos ambientales que podrían suceder.
- Compromiso de la gerencia de la empresa para precisar claramente las funciones y responsabilidades ambientales, proporcionando los medios adecuados, y perfeccionando el desempeño ambiental de la empresa bróker.

3.3.2 Presupuesto para gestión medioambiental

A continuación, se define el presupuesto comprendido para llevar a cabo las acciones previstas como parte de la gestión ambiental que se propone la empresa bróker idea de negocio:

Tabla 34: Presupuesto anual de la gestión medioambiental

ACCIONES	PRESUPUESTO
- Charlas internas de concientización en materia ambiental con los empleados.	\$ 100.00
- Charlas de concientización a los clientes productores de café arábigo.	\$ 550.00
TOTAL	\$ 650.00

4. CAPITULO IV: RECURSOS HUMANOS

En este capítulo se desarrollan los aspectos más relevantes concernientes a la gestión de los recursos humanos que formarán parte de la empresa idea de negocio, como son el plan de manejo de recursos humanos sobre la base de los procesos de planificación, adquisición, desarrollo y gestión de estos recursos; así como, definir la políticas fundamentales por las que se regirá la empresa en materia de salario, capacitación y gestión del personal; resumiendo las actividades requeridas de financiamiento en el presupuesto correspondiente.

4.1 Plan de gestión de recursos humanos

Según Chamoun (2002), el propósito fundamental de la gestión de los recursos humanos se basa en alcanzar un mejor desempeño de los participantes involucrados en el proyecto, para lo cual es necesario elaborar un plan que permita “desarrollar el proceso por el cual se identifican y documentan los roles dentro de las habilidades requeridas y las relaciones de comunicación” (Project Management Institute, 2008: p. 3).

A continuación, se muestran los objetivos generales planteados para el plan de gestión de los recursos humanos, con base en la Guía de los Fundamentos para la Dirección de Proyectos (Guía del Pmbok®).

Tabla 35: Objetivos generales del plan de gestión de recursos humanos

PLANIFICACION	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los roles y asignación de responsabilidades de cada uno de los participantes.
ADQUISICION	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar y seleccionar los perfiles adecuados para cada actividad u operación.
DESARROLLO	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer la manera en que interactúan los participante de forma tal que se logre la interacción idónea para formar equipos de trabajo.
GESTION	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar estrategias adecuadas de manejo del personal, con énfasis en liderazgo para influir en conductas positivas en los equipos de trabajo.

Tomado de: Project Management Institute (2008: p. 3)

4.1.1 Planificación del recurso humano

Se plantea básicamente dos grupos de recursos humanos, el primero está conformado por el gerente general, la secretaria, el jurídico y el gestor de negocios; mientras que el segundo equipo está formado por los corredores. Asimismo, se prevé que la idea de negocio presente una estructura organizacional con la adecuada jerarquía donde la gerencia asume una posición de mayor responsabilidad, la cual tiene a su cargo las áreas administrativa, jurídica y comercial. A continuación, se muestra el diagrama organizacional correspondiente.

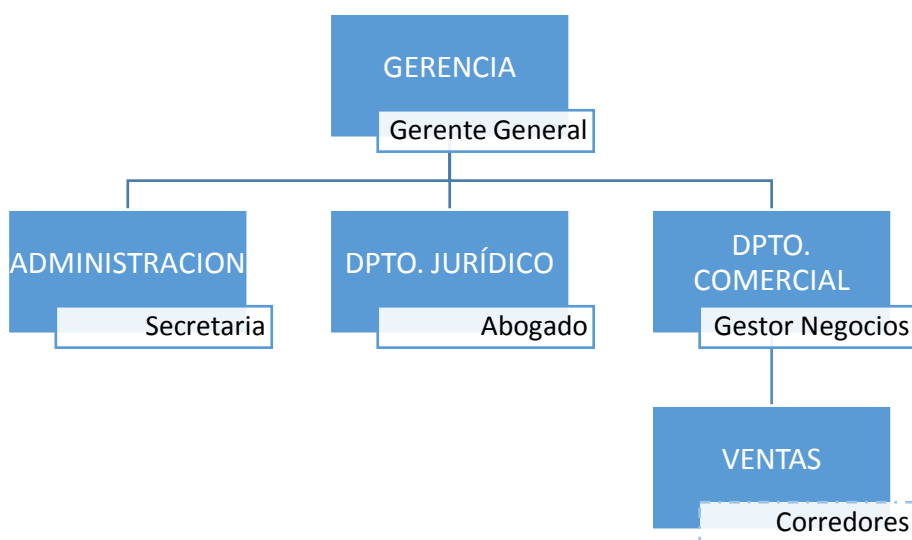


Figura 20: Organigrama de la empresa Bróker

A continuación, se describen las responsabilidades o funciones de cada cargo expuesto en el organigrama funcional anterior, a modo de complementar el proceso de planificación que se establece en los objetivos generales para el plan de gestión de los recursos humanos.

a) Gerente General

Rol: Su principal responsabilidad es buscar mercados y clientes para proveer café arábica de alta calidad (Premium), así como, la dirección de los equipos de trabajo, reflejando el liderazgo idóneo para que los empleados realicen de una manera efectiva cada una de las actividades que les compete. Asimismo,

mediante la comunicación activa debe expresar una imagen acorde con las políticas y objetivos definidos para la empresa Bróker.

Funciones:

- Liderar las estrategias de comercialización de café arabica Premium.
- Administrar la empresa conforme la misión y visión definidas.
- Delimitar los objetivos y metas de la empresa, dar el seguimiento a las estrategias y asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos para cada período: corto, mediano y largo plazo.
- Resolución de problemas y toma de decisiones, así como el control y supervisión del desempeño de cada una de las áreas de la empresa.
- Aprobación de procedimientos y de informes de gestión.
- Aprobación de planes estratégicos y operativos, así como del presupuesto.
- Revisión y análisis de los estados financieros.
- Aprobación de estrategias de mercadeo.
- Supervisión de eventos.
- Revisión y autorización de nómina.
- Análisis de costos y de modificaciones en los precios de venta.
- Implementación de normas generales.
- Revisión de la estructura organizacional.

b) Secretaria

Rol: Bajo su responsabilidad se encuentran las actividades administrativas relacionadas con los abastecimientos, el control y apoyo al personal, llevar la contabilidad y los reportes financieros de manera actualizada, brindar una imagen adecuada de la empresa a través de la eficiente atención de los clientes que arriben a la misma en búsqueda de información u otro propósito y responder de manera efectiva a otras actividades solicitadas en apoyo al gerente general.

Funciones:

- Programar horarios del personal y vacaciones anuales.
- Elaborar los informes mensuales de las transferencias realizadas.
- Llevar el control de los clientes.
- Atender a los clientes que soliciten información.
- Controlar el cumplimiento del presupuesto establecido mensualmente.
- Controlar la facturación de la empresa.
- Realizar pago a proveedores.
- Elaborar la nómina del pago salarial de los trabajadores.
- Archivar documentación financiera y de talento humano.
- Controlar los costos mensuales.
- Planificar compras de materiales administrativos y otros abastecimientos.
- Elaborar el presupuesto de gastos.
- Cumplir con las responsabilidades tributarias de la empresa.

c) Jurídico

Rol: Mantener en orden y de forma actualizada todo lo concerniente al marco legal en el que se maneja la empresa; también constituirá el soporte legal para los clientes en materia de contratos entre las partes y desde el punto de vista de asesoramiento jurídico respecto a las normativas y legislación vigente.

Funciones:

- Responder directamente a los aspectos legales que involucren y conciernen a la empresa.
- Elaborar los contratos entre los clientes y la empresa.
- Elaborar los contratos entre la empresa y otros posibles colaboradores.
- Asesorar a los clientes en materia jurídica sobre el sector cafetalero y comercial.

- Elaborar contratos entre los clientes que así lo dispongan (productores cafetaleros – industria del café).

d) Gestor de negocios

Rol: Se encarga fundamentalmente de supervisar y controlar la gestión comercial con los proveedores y corredores en las zonas cafetaleras; también tiene bajo su responsabilidad llevar a cabo las estrategias definidas de marketing y realizar el seguimiento de los clientes en coordinación con el gerente y el personal administrativo de la empresa.

Funciones:

- Supervisar y controlar el trabajo de los corredores (agentes externos aliados estratégicos de la empresa).
- Informar sobre los cierres de negociaciones entre proveedores y clientes de la empresa.
- Elaborar planes de capacitación para corredores y proveedores.
- Mantener contacto permanente con corredores, proveedores y clientes, asegurando el seguimiento correspondiente.
- Establecer contactos para alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas del sector cafetalero ecuatoriano.
- Organizar la logística de envío de lotes de café arabica Premium desde las zonas cafetaleras hacia el cliente.

e) Corredor

Rol: El corredor constituye un agente externo aliado estratégico de la empresa Bróker, cuya función principal consiste en asegurar en campo la calidad de los lotes de café arabica, quien a su vez, persuadirá los proveedores a utilizar protocolos de calidad y coordinará los servicios comerciales de la empresa Bróker en la respectiva zona cafetalera asignada.

Funciones:

- Proyectar de manera adecuada la imagen de la empresa en consecuencia con los objetivos de la misma.
- Asegurar el cumplimiento de los contratos con los proveedores para la entrega conforme los parámetros de calidad y volumen acordados.
- Dar a conocer a los proveedores las ventajas comerciales que proporciona la empresa Bróker.
- Apoyar en el cierre de las negociaciones comerciales entre proveedores y clientes con supervisión de los Departamentos de Gestión Comercial y Jurídico de la empresa Bróker.
- Asesorar a los proveedores respecto a las posibilidades de ventas de los lotes de café, y aspectos relacionados con la calidad, precio, contratos y/o certificaciones de calidad.
- Elaborar y entregar previamente a la empresa Bróker los planes mensuales de trabajo a realizarse en las zonas cafetaleras.
- Elaborar y entregar informes de cumplimiento del plan de trabajo mensual a la Oficina Central.

4.1.2 Enrolamiento personal técnico

Para el reclutamiento del personal que formará parte de la empresa, es necesario definir aspectos fundamentales concernientes a la etapa de planificación. En este sentido, como es el caso del origen o fuente que se empleará para la captación de candidatos a los puestos de trabajo y poder llevar a cabo el proceso de selección, los perfiles de cada cargo, y la valoración que se manejará.

Las fuentes de captación de candidatos que se prevé emplear son:

- Páginas web de publicación gratuita de clasificados para ofertas de empleo como son OLX, Computrabajo, Multitrabajo, Jobmastrabajo, Porfinempleo, etc.
- Prensa nacional “El Comercio”, en la sección de clasificados.
- Referidos

- Redes sociales (Facebook)

Dentro de estas alternativas algunas son más costosas que otras, dependiendo de la capacidad financiera de la empresa y las necesidades que presente (premura, cantidad de candidatos acorde al perfil del puesto), podrá utilizar indistintamente una o varias de estas opciones.

Con respecto a los anuncios, es importante que estos expresen claramente las características del puesto y el perfil o competencias necesarias como requisitos mínimos para los postulantes.

En este proceso es fundamental contar con la mayor cantidad de candidatos posibles, de manera que la empresa tenga mayor y mejores opciones de selección.

A continuación, se definen los perfiles por cargos que se emplearán en la captación de candidatos y que servirán como criterios de medida para la preselección de los mismos:

Tabla 36: Perfiles por cargo

CARGO	FORMACIÓN	CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	EXPERIENCIA
Gerente General	Título cuarto nivel: Administración, Empresas y Negocios, Ingeniería Comercial, Economía, Finanzas o afines.	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de Empresas 	Mínima tres años en cargos de administración de empresas.
Secretaria	Título de tercer nivel en Administración, Economía, Finanzas, Contabilidad, o afines.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del Talento Humano • Gestión financiera • Contabilidad y costos 	Mínima un año en cargos de administración de empresas, contabilidad y manejo de personal.
Jurídico	Título de tercer nivel en Derecho	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión jurídica empresarial 	Mínima un año en cargos de gestión jurídica empresarial en empresas comerciales.
Gestor de negocios	Título de tercer nivel en Administración, Empresas y Negocios, Ingeniería Comercial o afines.	<ul style="list-style-type: none"> • Administración comercial y de ventas 	Mínima dos años en cargos de aplicación de administración comercial o directivo de ventas.
Corredor	Título de tecnólogo agrícola	<ul style="list-style-type: none"> • Comercialización y ventas en el sector cafetalero ecuatoriano. 	Mínima un año en ventas en el sector cafetalero ecuatoriano.

A modo de establecer un proceso de selección adecuadamente estructurado, se utiliza el esquema general por pasos que ayuda a disminuir los factores de subjetividad a los que está sometido este proceso. El esquema por pasos cuenta en si con tres aspectos fundamentales: el mérito, la oposición y la entrevista, cada uno de ellos contempla un aspecto técnico de evaluación que en su conjunto crean el argumento necesario para la selección del mejor candidato para el cargo en cuestión (Chiavenato I. , 2009).

El siguiente esquema muestra los aspectos principales del proceso de selección anteriormente mencionados:

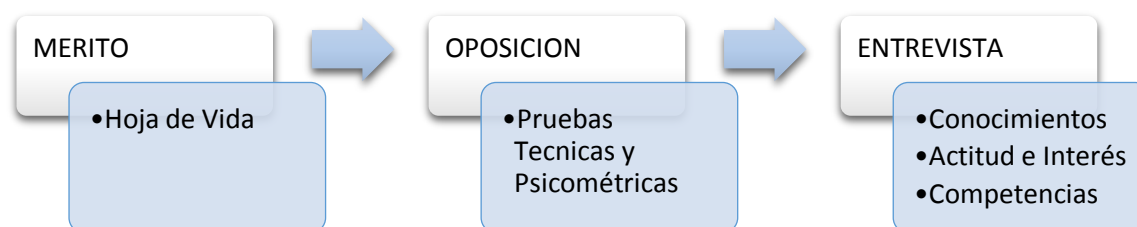


Figura 21: Pasos para el proceso de selección
Tomado de: Chiavenato, 2009.

El proceso de selección está condicionado por varios factores como la cantidad y calidad de los candidatos que se presenten al proceso, así mismo, también depende de la capacidad que tenga el encargado, en este caso es el gerente general, para determinar o elegir al aspirante que se ajusta mejor con el perfil del puesto. Este proceso debe realizarse con especial atención sobre la base del perfil requerido, sin tomar a la ligera ninguna de sus fases, ya que este implica no solo tiempo, sino también dinero.

Acorde con el esquema de proceso de selección presentado anteriormente, se puede expresar cada una de estas fases de manera cualitativa, aplicando una escala (que podría ser en base a 100 puntos), que se desagregara en función de las características del cargo y el criterio del personal a cargo del proceso. (Galarza, 2016), como se muestra un ejemplo en la tabla adjunta.

Tabla 37: Fases y escala aplicada en proceso de selección

FASES PROCESO SELECCIÓN	ESCALA
Méritos	40
Oposición	40
Entrevista	20
TOTAL	100

El sistema de calificación aplicado a cada fase del proceso de selección se debe emplear a cada uno de los subprocesos que estas fases contienen en sí, como una forma de facilitar y viabilizar el procedimiento. A continuación, se muestra en la siguiente tabla un ejemplo de cómo podría ponderarse la escala aplicada por cada campo de información de interés.

Tabla 38: Escala aplicada por ítems

CATEGORÍAS	ESC.	ÍTEMS	ESC.
HOJA DE VIDA	40	Formación	15
		Experiencia	10
		Capacitación	5
		Conocimientos Informáticos	5
		Idioma	5
		TOTAL	40
PRUEBAS	40	Pruebas de conocimiento	20
		Pruebas Psicotécnicas	20
		TOTAL	40
ENTREVISTA	20	Conocimientos	3
		Actitud	4
		Interés	3
		Competencias	10
		TOTAL	20

Referente al ejemplo anterior, es mencionable que cada uno de los ítems señalados debe ser sometido a mayor especificación acorde con el perfil que se desea para el cargo en cuestión, un ejemplo es el caso de un Jefe de Logística, dentro del área de conocimientos un aspecto importante es que este debe saber conducir, y por supuesto, tener licencia para ello, de lo contrario

sería descartable porque esta es una competencia importante para el cargo, y así sucesivamente pueden existir rasgos primordiales que no deben pasarse por alto según sea el cargo.

Es necesario que, al momento de realizar, tanto las pruebas como la entrevista, se haya realizado una preparación previa en ambos sentidos, y no ejecutar estas actividades bajo improvisación.

Una vez concluido el procedimiento, el entrevistador tendrá los resultados de las evaluaciones de cada aspirante por donde le será fácil determinar cuál es mejor candidato para el puesto, no desde la comparación entre ellos sino desde el cumplimiento con los requisitos del perfil.

4.1.3 Desarrollo

El desarrollo del personal dentro de la empresa se da a través del proceso de capacitación. Si bien este proceso se enfoca en desarrollar destrezas y conocimientos en lo que respecta al puesto de trabajo, también se enfoca en desarrollar características de la personalidad y comportamientos ligado a lo que serían las competencias, lo cual repercute directamente en el resto de las áreas y actividades de la empresa; de ahí la relevancia de contar con un proceso de capacitación bien estructurado, que sea implementado con periodicidad, para ello se pueden considerar las siguientes etapas fundamentales (Mondy & Noe, 2005):

- Detección de necesidades de capacitación o diagnóstico:

La persona encargada de gestionar los recursos humanos en su momento debe realizar un diagnóstico para determinar las necesidades actuales de acuerdo al área o actividad específica que realiza cada empleado. Los requerimientos se determinarán a través de encuestas o entrevistas en donde los empleados dan a conocer sus necesidades y requerimientos.

- Programa de capacitación para atender las necesidades:

En base a las encuestas o entrevistas realizadas al personal, el encargado elaborará planes de acción en función de programas de capacitación a través del diagrama de Gantt con la finalidad de establecer responsables y dar seguimiento al proceso.

- Implantación y ejecución del programa de capacitación:

La implementación de las capacitaciones se lo realizará una vez que se haya aprobado el plan de capacitación, con los tiempos y fechas establecidas; el programa estará a cargo del personal dispuesto para ello y su autorización la emite la Gerencia General.

- Evaluación de los resultados:

Las evaluaciones se realizarán a través de test o pruebas específicas, para determinar si el personal que accedió a la capacitación alcanzó el nivel esperado de conocimiento, habilidades y tecnificación.

Como bien es conocido, existen varias vías, tanto internas como externas, para la capacitación de los trabajadores, algunas más costosas que otras, pero, en resumen, estas deben estar en concordancia con las necesidades en el puesto de trabajo o la empresa; a continuación, se muestran las opciones de capacitación que la empresa prevé para sus trabajadores:

- Capacitación externa a un individuo que luego transmitirá el conocimiento adquirido al resto de los integrantes.
- Capacitación colectiva mediante la contratación de empresas de asesoría.
- Los veteranos de la empresa pueden capacitar y entrenar a los nuevos trabajadores o a los más jóvenes, viceversa, los más jóvenes pueden aportar conocimientos a los veteranos respecto a las nuevas tendencias o tecnologías.

4.1.4 Gestión

La gestión del personal depende fundamentalmente de la capacidad de liderazgo e influencia que posea el actor principal de la empresa sobre sus trabajadores y el desempeño de los mismos en el cumplimiento de las tareas asignadas por el superior (Rodríguez, 2004). Ambas variables son difíciles de medir o proyectar de antemano, sin embargo, de acuerdo con la etapa en la que se encuentra el proyecto objeto de estudio, se ha considerado que en este aspecto es importante definir la manera en que se medirá el desempeño de los trabajadores.

La evaluación del desempeño es una de las herramientas más efectivas que existen en la actualidad para determinar el rendimiento de los trabajadores y la forma en que estos actúan respecto al trabajo asignado. Existen varias formas por las cuales realizar la evaluación del desempeño de los trabajadores, una de ellas es la autoevaluación a partir de criterios previamente establecidos para cada puesto, lo cual es ideal para empresas que aplican la democracia laboral de una manera abierta, donde los propios trabajadores se evalúan de manera crítica y responsable, y de esta manera se reduce consecuentemente la subjetividad a la que se expone este proceso.

Sin embargo, como aún no se tiene una idea fija sobre las características de dirección que se desarrollaran en la empresa idea de negocio, se considera como mejor opción realizar la evaluación del desempeño mediante el método de lista de verificación (check-list), donde se listan propiamente los indicadores que se consideran para cada puesto de trabajo, a los cuales se les asignará una puntuación a escala en correspondencia con los niveles de cumplimiento de los mismos y de esta manera se puede obtener una valoración cuantitativa de los resultados individuales de cada empleado. A continuación se muestran algunos de los indicadores y la escala que se podrían utilizar por el método de Chiavenato (2009).

Tabla 39: Indicadores y escala para aplicar la evaluación del desempeño

INDICADORES	
Habilidades para decidir	
Adaptación al cambio	
Acepta dirección	
Nivel de responsabilidad	
Actitud	
Cumplimiento de Normas	
Cooperación	
Autonomía	
Atención a los costos	
Iniciativa	
Manejo de la presión	
Conocimientos	
Liderazgo	
Calidad del trabajo	
Productividad	
Practica de seguridad	
Planificación y organización	
Cuidado del patrimonio	
ESCALA	Puntaje
Mal	1
Regular	2
Bien	3
Muy bien	4
Excelente	5

Con respecto a los indicadores, estos refieren los comportamientos y actitudes que la organización valora o espera de sus empleados, por supuesto, mientras mejor sea el desempeño de los trabajadores, mayor será el resultado de evaluación. Estos indicadores deben estar en función de cada uno de los puestos de trabajo, para lo cual se definirán de manera específica en los casos que sea necesario.

Es importante además señalar que, en este sentido, la evaluación del desempeño no es unipartidaria, es decir, que la valoración debe estar dada por acuerdo de las partes, dígase el evaluador y el evaluado, de manera que ambos estén en concordancia con el aporte y beneficio para la empresa que se espera del evaluado.

Es válido señalar, que sea cual sea el método que se aplique para este proceso, este será comunicado efectivamente a todos los miembros de la empresa, detallando los objetivos que se pretenden en el proceso y la

repercusión que éste tiene sobre el beneficio de las partes, a modo de fomentar una actitud de compromiso y responsabilidad hacia el mismo.

4.2 Incentivos y políticas salariales

En la actualidad se reconocen varios tipos de incentivos, los cuales pueden ser económicos o no, sin embargo, no necesariamente deben incluir actividades de altos costos, por el contrario, existen muchas maneras de realizar incentivos aplicando el mínimo de esfuerzo y nada de dinero. Los incentivos dependen de los resultados obtenidos individualmente con respecto a los objetivos y metas de la organización, por tanto, dependen en gran medida de las evaluaciones del desempeño.

En Ecuador existen varias formas de incentivos económicos estipuladas por la legislación vigente referente al Código del Trabajo y la Ley de Seguridad Social, como es el caso del pago del 15% de las utilidades líquidas anuales a los trabajadores, el reconocimiento de beneficios sociales obligatorios que incluyen pagos de horas extras, vacaciones pagadas, pago del décimo tercero y décimo cuarto sueldo y la afiliación al IESS, así mismo, se tiene otras especiales como es la jubilación, licencias por maternidad y paternidad, y otros subsidios (Congreso Nacional, 2015). Estas formas de incentivo serán consideradas por la empresa objeto de estudio, y se aplicarán en la medida y el período en que correspondan.

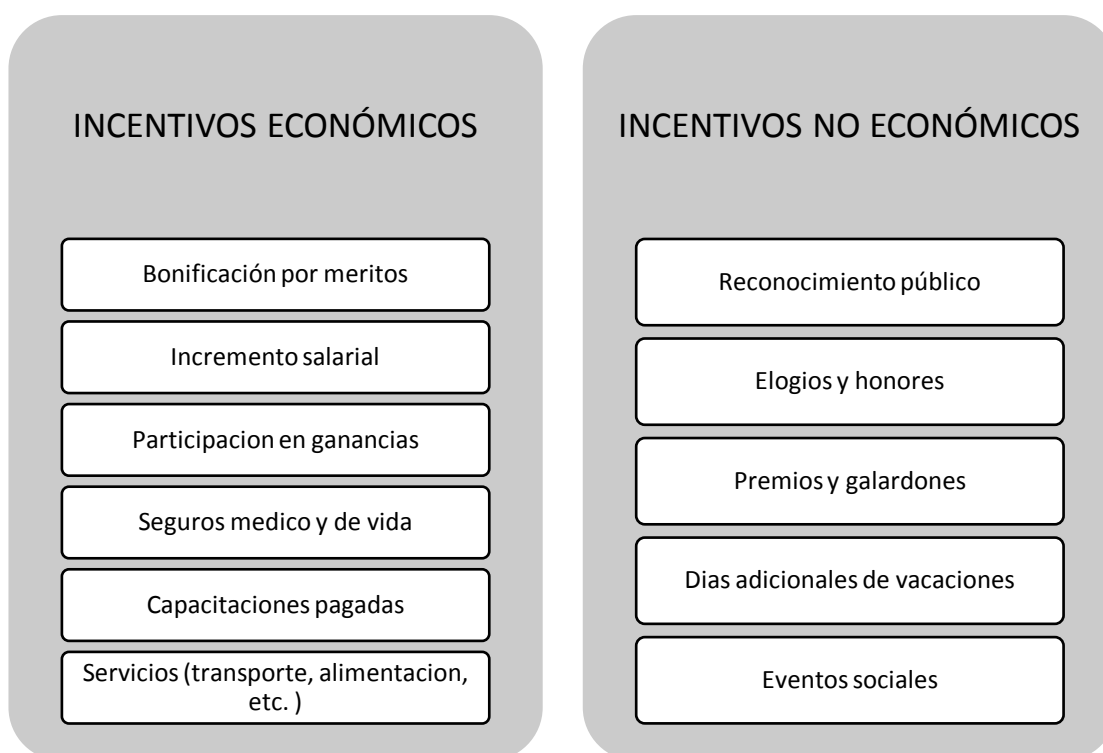
Los incentivos no económicos se consideran como un elemento clave para el desarrollo de la motivación de los trabajadores y un impulso fundamental hacia la competitividad entre los mismos; el reconocimiento al buen trabajo realizado es esencial para estimular a los participantes no solo a desarrollar actividades que equivalen a objetivos difíciles de alcanzar, sino también, a sobre cumplir las metas establecidas.

Dentro de los incentivos no económicos que se prevén se encuentran en primer lugar el reconocimiento y elogio, ya sea público o individual, lo que se aplicará a modo de estímulo sobre los trabajadores que destaquen por la buena labor

que realizan y por el sobre cumplimiento de los objetivos trazados individualmente; de igual manera, se tendrá en cuenta en un determinado momento la premiación individual o colectiva de la fuerza de ventas acorde con el buen desempeño y los resultados obtenidos. Asimismo, se prevé otorgar a los trabajadores días adicionales de vacaciones referentes a los días reconocidos nacionalmente como feriados, así como, llevar a cabo eventos sociales ofrecidos al colectivo laboral de la empresa en fechas especiales como son: la Cena Navideña o de Fin de Año.

A continuación, se muestran algunos de los incentivos, tanto económicos como no económicos, que la empresa idea de negocio prevé emplear de acuerdo con el desarrollo de su capacidad financiera y las circunstancia que lo ameriten.

Tabla 40: Incentivos económicos y no económicos que se prevén



Por otro lado, se tiene la remuneración, la cual se compone por dos partes esenciales, la remuneración fija y la variable. La parte fija se reconoce como básica, y la parte variable está en función de los resultados alcanzados por el cumplimiento o sobrecumplimiento de las actividades, que varía en dependencia de la capacidad financiera con que cuente la empresa.

La remuneración fija se ha definido acorde con el cargo al que se aplica, en correspondencia con el mercado laboral para que sea competitiva y estructurada de manera equitativa y consecuente para que a su vez actúe como fuente de motivación. En la tabla sobre “sueldos y retribuciones por trabajador”, se exponen las remuneraciones fijas por cargo que incluyen el concepto por vacaciones, además de las retribuciones que corresponden a cada trabajador por ley.

En el caso de la fuerza de venta, es decir, los corredores, de acuerdo con la relación laboral independiente que la empresa prevé establecer con los mismos, no aplican las políticas de sueldo y retribuciones anteriormente mencionadas, ya que estos perciben el valor por su contribución laboral a través de las comisiones estipuladas por transacción realizada, lo cual se muestra en la tabla sobre el “desglose de comisiones”.

No se tiene en cuenta la remuneración variable, conocida como Sistemas de Pago por Resultados o a Destajo, porque en el caso específico de Ecuador por lo general no se aplican e incluso, estas formas de remuneración no están reconocidas en el Código de Trabajo.

4.3 Políticas para el manejo del recurso humano

La definición de las políticas a continuación tiene por objetivo principal proveer a la empresa idea de negocio, de una guía de actuación para todos sus trabajadores sobre la base de una eficiente gestión de los recursos humanos.

Se considera que esta guía debe emplearse de manera dinámica y flexible, de forma tal, que sea actualizada o mejorada en las circunstancias en las que lo requiera, siempre y cuando no entre en contradicción o conflicto con las normativas o legislaciones vigentes en materia laboral.

Seguidamente se describen cada uno de los aspectos relevantes que forman parte de las políticas estipuladas para el manejo de los recursos humanos de la empresa idea de negocio:

Responsabilidad compartida:

- Todos los trabajadores deben reconocer su responsabilidad hacia el desarrollo integral de la misma y de cooperación con los demás, siempre teniendo en cuenta el cuidado y preservación de los recursos a disposición y la emisión adecuada de la imagen de la empresa.
- El gerente general es el encargado de manejar responsablemente los recursos humanos de la empresa, por lo que dentro de sus funciones se encuentra la resolución de problemas que puedan generarse entre los empleados de una manera profesional y acertada.
- El gerente general debe contribuir activamente a la calidad de la gestión de los recursos humanos mediante la disposición de políticas adecuadas y velando por la aplicación de la misma de una forma coherente y equitativa.
- El gerente general es el principal responsable de promover la comunicación activa y el desarrollo de buenas relaciones humanas entre los participantes, posibilitando un ambiente en el que prime el respeto y la cordialidad entre todos.

Sobre las relaciones humanas:

- La relación profesional entre los participantes debe basarse en el principio fundamental de respeto y confianza mutua, por lo que se considera como falta de respeto a toda acción de intolerancia, de acoso o de discriminación y por consiguiente no será permitida, sin excepciones de nivel o circunstancias.
- La comunicación eficiente se basa en la transparencia y la honestidad de los individuos, condiciones que deben persistir en las relaciones profesionales de la empresa. Mediante el diálogo abierto y la transparencia es como se logra la resolución adecuada de las cuestiones problemáticas dando lugar a la mejora continua.
- Asimismo, la comunicación abierta debe primar sobre todo en la estructura horizontal, donde cada parte debe emitir de manera sistemática la información adecuada a modo de delegar eficientemente

cada una de las tareas lo que a su vez amplía los conocimientos; reconociendo además las aptitudes individuales como parte del estímulo hacia la creatividad.

- La comunicación no solamente implica la acción de informar, su esencia se encuentra en la acción de escuchar y dialogar; es por ello que se promueven las conversaciones abiertas entre todos los participantes, ya sean con superiores o compañeros de trabajo.
- La cooperación y/o disposición a ayudar constituye uno de los valores más importantes a tener en cuenta a la hora de realizar la evaluación para las posibles promociones de candidatos.
- En los desacuerdos entre trabajadores, ya sean del mismo nivel o diferente, cada parte tiene el derecho de ser escuchado de manera imparcial. El gerente general es responsable de velar porque el conflicto entre las partes sea tratado con equidad, y que cada individuo pueda expresar su punto de vista, sin importar el nivel jerárquico.

Sobre la captación del personal:

- El crecimiento de la empresa depende en gran medida de la capacidad que ésta tenga para atraer, desarrollar y motivar a sus trabajadores de manera sistemática, es por ello, que la política de captación del personal se basa en la contratación del personal que cuente no solo con los conocimientos profesionales necesarios, sino con la actitud requerida para establecer una buena relación a largo plazo con la empresa.
- El desarrollo profesional es uno de los aspectos esenciales a tener en cuenta en la contratación. Todo empleado nuevo se inicia y forma parte de la cultura de la empresa, lo que crea no solo un compromiso hacia la misma, sino también, la disposición voluntaria de mejorar individual y colectivamente; de ahí la importancia de tener en cuenta las cualidades de cada candidato en correspondencia con los valores definidos por la empresa a la hora de llevar a cabo la contratación.
- Las políticas y valores que definen a la empresa deben ser comunicadas desde un inicio, preferentemente en el proceso de reclutamiento. Los

candidatos que no cuenten con la disposición o cualidades necesarias para acogerse a dichos principios no podrán formar parte de la empresa. Igualmente, para los cargos de dirección, los candidatos deberán contar con cualidades de liderazgo específicas y visión de negocio. La decisión de contratar o no a un candidato es de absoluta responsabilidad del gerente general.

- Para la contratación de los candidatos se tendrán en cuenta no solo sus actitudes y cualidades en correspondencia con los principios que establece la empresa, sino también los conocimientos, habilidades y experiencia que este posea sobre el cargo al que aplica.
- Bajo ninguna circunstancia el origen, clase social, nacionalidad, religión, edad, sexo o preferencia sexual, será un criterio de no selección del candidato; siempre y cuando cumpla con los requerimientos previos a la contratación, cada candidato tiene pleno derecho a ser atendido de manera respetuosa y contratado en el caso que proceda.

Sobre el empleo:

- La empresa se acoge íntegramente a las disposiciones que se establecen en el Código de Trabajo sobre todo a lo referente a la protección contra el trabajo de menores, el empleo de discapacitados o el tratamiento especial a mujeres en estado de maternidad, para lo cual la gerencia general tomará las medidas necesarias en cumplimiento de la ley.
- La empresa es responsable de ofrecer en todo momento las condiciones de trabajo favorables de seguridad, salud y bienestar para sus empleados, conforme a las normas de salud y seguridad laboral que establece la legislación vigente. Cada trabajador debe velar por su seguridad, así como por la de sus compañeros de trabajo, de ahí que cualquier sugerencia basada en el mejoramiento de las condiciones o el ambiente laboral será escuchada en función de garantizar un entorno de trabajo eficiente y seguro.

- El gerente general es responsable no solo de desarrollar las medidas que minimicen los riesgos de accidentes o enfermedades laborales, sino también, de proveer a los empleados los medios de protección necesarios en cada caso requerido.

4.4 Políticas de capacitación

La formación y desarrollo del recurso humano es un aspecto importante que define la cultura de la empresa. Todo empleado debe estar consciente de la necesidad de mejorar permanentemente sus conocimientos y aptitudes. Por tanto, es preciso estar determinado a seguir aprendiendo para formar parte de la empresa. De este principio derivan las políticas que ha definido la empresa en lo referente a la capacitación de sus empleados:

- El gerente general es responsable de acompañar y apoyar a sus trabajadores durante el proceso de capacitación y desarrollo: esto es esencial para que cada uno progrese en su vida profesional.
- La elaboración y organización de programas de capacitación está a cargo de la directiva de la empresa, estos a su vez, deben tener un propósito bien definido en función de las necesidades individuales y colectivas de aprendizaje, conocimientos y habilidades, identificadas mediante el diagnóstico correspondiente.
- Los programas de capacitación deben basarse, dentro de lo posible, en un aprendizaje activo de aplicación práctica de los conocimientos a adquirir.
- Cada colaborador es responsable de su propio desarrollo personal. No obstante, la empresa se esforzará en ofrecer la posibilidad de progresar a todos aquellos que estén decididos y que tengan el potencial necesario para desarrollar sus aptitudes.
- La empresa estimulará a sus trabajadores para que expresen sus objetivos y esperanzas, manteniendo con ellos un diálogo abierto. El objetivo es conservar y motivar a los colaboradores proponiéndoles acciones de capacitación atractivas, y que a su vez sean realistas y de

alta aplicabilidad para beneficio no solo del trabajador sino también de la empresa, y su vez, les permitan desarrollar sus aptitudes a largo plazo, teniendo en cuenta la realidad económica y el entorno cambiante.

- También se considera importante el apoyo sistemático por parte de los directivos en función de aumentar el rendimiento, para cual se debe estimular a los empleados a mejorar sus aptitudes, es por ello que cada trabajador, en todos los niveles jerárquicos, debe adoptar el papel de consejero para los empleados a su cargo.
- Es importante realizar una evaluación formal cada año con el propósito de verificar las aptitudes de cada trabajador. Los resultados obtenidos serán analizados abiertamente, ya sean positivos o negativos, lo importante es que sean reconocidos y corregidos en los casos necesarios.

4.5 Presupuesto de recursos humanos

Se define el presupuesto en base a los procesos que componen la gestión de recursos humanos de la empresa bróker, y que, a su vez, requieran del financiamiento de algunas de las actividades previstas, que necesitan recursos económicos para implementarse. Las actividades se han definido a través del plan de manejo de recursos humanos y las políticas correspondientes.

Tabla 41: Presupuesto para la gestión de recursos humanos

PROCESO	ACTIVIDADES	CANTIDAD (ANUAL)	COSTO	FUENTE	PRESUPUESTO (ANUAL)
Reclutamiento	Publicación de oferta de empleo en la Prensa Nacional	12	14.00	El Comercio (Anuncio Estándar los domingos)	\$ 168.00
	Tarjetas, premios y otros medios de reconocimiento	2	125.00	Imprentas, Papelerías, Entrada al Cine, y/o otros centros recreativos	\$ 250.00
Motivación	Cesta navideña	15	30.00	Centro Comercial El Coral	\$ 450.00
	Eventos especiales (Cena Navideña y de Fin de Año)	30	12.00	Restaurante "Toronto" (para el trabajador y un acompañante)	\$ 360.00
	Cursos internos		\$ 560.00
Capacitación	Cursos externos		\$ 780.00
	Medios y útiles para la capacitación		\$ 280.00
Total					\$ 2.848.00

5. CAPITULO V: EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

Este capítulo desarrolla los aspectos relevantes concernientes a la evaluación económica y financiera para determinar la viabilidad y rentabilidad de la actividad comercial que obtendría la idea de negocio propuesto. Para lo cual se tendrá en cuenta el análisis de los resultados que reflejan el cálculo de indicadores económicos y financieros, así como, el estado de resultados, balance general, y flujo de caja proyectados.

5.1 Criterios de evaluación económica y financiera

Para evaluar la viabilidad económica y financiera de la inversión en la que se tendría que incurrir, se consideraron como criterios los siguientes indicadores claves de rentabilidad: valor actual neto (VAN), tasa interna de retorno (TIR), punto de equilibrio, margen neto de utilidad y retorno sobre la inversión.

5.1.1 Valor actual neto (VAN)

Para Van Horne & Wachowicz, Jr. (2010, p. 327), “el valor actual neto (VAN) de una inversión es el valor presente de los flujos de efectivo netos de una propuesta menos el flujo de salida inicial de esa propuesta”.

La ecuación del VAN es la siguiente:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I \quad \text{Ecuación 1}$$

Dónde:

VAN = Valor Actual Neto.

V_t = Flujo de caja del período n.

k = Tasa de descuento.

I = Flujo de salida inicial (desembolso inicial de la inversión)

En la siguiente figura se muestra la interpretación de los valores del VAN en un proyecto de inversión.

Tabla 42: Interpretación del VAN

Valor	Significado	Decisión a tomar
$VAN > 0$	La inversión produciría ganancias por encima de la rentabilidad exigida (r)	El proyecto puede aceptarse
$VAN < 0$	La inversión produciría pérdidas por debajo de la rentabilidad exigida (r)	El proyecto debería rechazarse
$VAN = 0$	La inversión no produciría ni ganancias ni pérdidas	Dado que el proyecto no agrega valor monetario por encima de la rentabilidad exigida (r), la decisión debería basarse en otros criterios, como la obtención de un mejor posicionamiento en el mercado u otros factores.

Tomado de: Gava y otros (2006)

Previo al cálculo del VAN se determinó la tasa de descuento (9.59%) mediante el método del Costo Promedio Ponderado de Capital o WACC.

El valor actual neto de los flujos de efectivo futuros producidos por la inversión se calculó mediante la función financiera incorporada en Excel, la cual contiene la ecuación correspondiente.

Los resultados de VAN usando la tasa de descuento de 9.59% es de 48.204,88 USD. Resultando el VAN positivo se concluye que la inversión produciría ganancias por encima de la rentabilidad exigida, por lo tanto el proyecto de inversión propuesto puede aceptarse.

5.1.2 Tasa interna de rendimiento (TIR)

Para Van Horne & Wachowicz, Jr. (2010, p. 326), “la tasa interna de rendimiento o de retorno (TIR) para una propuesta de inversión es la tasa de descuento que iguala el valor presente de los flujos de efectivo (FE) esperados con el flujo de salida inicial (FSI)”.

La ecuación de la TIR es la siguiente:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+TIR)^t} - I = 0 \quad \text{Ecuación 2}$$

Dónde:

$$TIR = \frac{\sum_{i=1}^n F_i - I}{\sum_{i=1}^n i \times F_i} \quad \text{Ecuación 3}$$

Dónde:

F_t : Flujo de caja en el período t

n : número de períodos

I : el valor de la inversión inicial

Los valores de la TIR se interpretan de la siguiente manera:

- Si la $TIR \geq r \rightarrow$ Indica que el proyecto genera una rentabilidad mayor que la rentabilidad requerida y por consiguiente se puede aceptar el proyecto de inversión.
- Si la $TIR \leq r \rightarrow$ Indica que el proyecto genera una rentabilidad menor que la rentabilidad requerida y por consiguiente se rechaza el proyecto de inversión.

El valor de la TIR se obtuvo a partir de la función financiera incorporada en Excel, obteniéndose como resultado una TIR de 27,62% superior a la tasa de descuento de 9.59%, por consiguiente el proyecto genera una rentabilidad mayor que la rentabilidad mínima requerida.

5.1.3 Punto de equilibrio

Para Hongren, Sunden y Stratton (2006, p. 50) “el punto de equilibrio es el nivel de ventas en que los ingresos son iguales a los costos y gastos y la utilidad neta es cero”.

El punto de equilibrio ofrece una visión general de las interrelaciones producidas por cambios en costos, volumen y utilidades. En dicha relación el punto de equilibrio es accidental, en cambio, el foco de atención es sobre el impacto en la utilidad en operación o sobre la utilidad neta en las múltiples decisiones que afectan los costos y las ventas.

Se aplicó la siguiente fórmula para determinar el punto de equilibrio:

$$Pe = \frac{Cf}{1 - \left(\frac{Cvt}{Vt}\right)} \quad \text{Ecuación 4}$$

Donde

Pe= Punto equilibrio en valores.

Cf = Costos fijos.

Cvt = Costos variables totales.

Vt = Ventas totales.

Se presentan los resultados de la aplicación de la fórmula para el cálculo punto de equilibrio del proyecto idea de negocio, obteniéndose los siguientes resultados:

Tabla 43: Determinación del punto de equilibrio proyectado

Datos	Año 1 (2017)	Año 2 (2018)	Año 3 (2019)	Año 4 (2020)	Año 5 (2021)
Costos fijos	125.649,97	130.052,56	130.410,22	130.666,29	130.965,35
Costos variables	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ventas totales	131.629,05	179.474,41	183.906,28	188.265,40	192.783,77
Punto Equilibrio	125.649,97	130.052,56	130.410,22	130.666,29	130.965,35

Como se percibe en la tabla anterior la empresa no presenta costos variables, porque es una característica de los servicios de intermediación comercial, puesto que en el caso específico de la idea de negocio no aplican costos por materias primas, costos por mano de obra directa y/o materiales, ya que al tratarse de un servicio comercial no lo requiere para ser efectivo. Se aclara que la mano de obra indirecta (administrativos) se considera como costo fijo porque las remuneraciones se hacen por tiempo (mensual) y no por servicios realizados. Por consiguiente, el punto de equilibrio de la actividad comercial propuesta se manifiesta justamente cuando los ingresos por ventas se igualan a los costos fijos por períodos. Los resultados nos indican que el punto de equilibrio es fácilmente superado por los ingresos provenientes de las ventas, lo cual indica una situación favorable para la actividad propuesta, conforme se

muestra en el gráfico punto de equilibrio correspondiente al primer período año 2017.

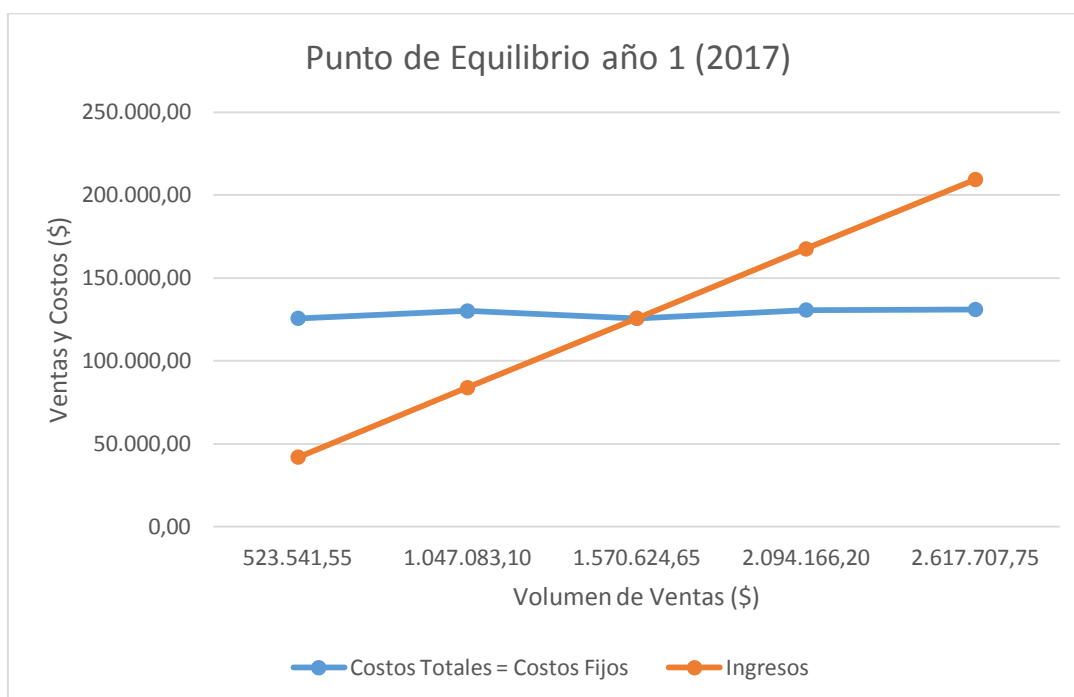


Figura 22: Punto de equilibrio año 1 (2017)

Como puede notarse en la figura anterior, para que la empresa Bróker alcance su punto de equilibrio requiere efectuar la intermediación comercial por un volumen de transferencias de \$1.570.624,65 dólares donde el equivalente al 8% de comisión USD 125.649,97 dólares iguala en ingresos los costos fijos proyectados para el primer período (2017). En la tabla adjunta se muestra el volumen de ventas necesarias para que la empresa alcance el punto de equilibrio en cada período proyectado.

Tabla 44: Volumen de ventas necesarias por período para lograr punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO	Año 1 (2017)	Año 2 (2018)	Año 3 (2019)	Año 4 (2020)	Año 5 (2021)
Volumen de ventas para alcanzar punto de equilibrio USD	1.570.624,65	1.625.656,99	1.630.127,75	1.633.328,60	1.637.066,85
Punto equilibrio empresa Bróker (8% comisión) USD	125.649,97	130.052,56	130.410,22	130.666,29	130.965,35

5.1.4 Estructura de capital

La estructura de capital se refiere a "la forma en que una empresa financia sus activos a través de una combinación de capital, deuda o híbridos" (Enciclopedia Financiera, 2016).

La inversión inicial requerida se capitalizará con los aportes de los socios, quedando la estructura de capital de la empresa Bróker como se indica en la tabla adjunta.

Tabla 45: Estructura de capital de la empresa Bróker

FUENTE	UM	MONTO	PORCENTAJE
Aportes socios	USD	77.313,27	100%
Total	USD	77.313,27	100%

5.1.5 Margen neto de utilidad

Los indicadores de rentabilidad son aquellos que miden la capacidad de la empresa para generar utilidades a partir de los recursos disponibles. Estos indicadores miden la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos, transformando así las ventas en utilidades (UNEG, 2013).

Como índice de rentabilidad el margen neto de utilidad es el valor de la utilidad neta sobre ventas, y permite determinar la rentabilidad de la empresa por cada unidad de venta. Este indicador permite determinar la eficiencia de la empresa para convertir ventas en ganancias netas (Ortiz, 2011).

- Margen Neto de Utilidad = Utilidad Neta / Ventas

Tabla 46: Cálculo del margen neto de utilidad de la empresa Bróker

INDICADOR RENTABILIDAD	Año 1 (2017)	Año 2 (2018)	Año 3 (2019)	Año 4 (2020)	Año 5 (2021)
Margen Neto	4,54%	18,26%	19,29%	20,28%	21,26%

La tabla anterior nos muestra la proyección para cada período de las utilidades que se generarían a partir de las ventas. Desde el segundo hasta el quinto período se observa que las ventas de la empresa generarían en promedio 19.77% de utilidad.

5.1.6 Período de recuperación de la inversión (PRI)

El período de recuperación de la inversión (PRI) permite medir el plazo de tiempo que se requiere para que los flujos netos de efectivo de una inversión recuperen su costo o inversión inicial. Es un indicador financiero comúnmente solicitado por inversionistas que desean conocer el tiempo que tomará recuperar la inversión.

Para determinar este indicador se tuvo en cuenta la última liquidez acumulada negativa de acuerdo a los períodos analizados (años), determinándose los meses adicionales mediante la división de la última corriente de liquidez acumulada negativa entre la primera corriente de liquidez positiva multiplicándose dicho resultado por 12 meses, y finalmente se multiplica por 30 para determinar la proporción correspondiente en días.

La inversión del capital en el presente proyecto se recupera al cabo de 3 años, y 29 días, es decir, que las corrientes de liquidez acumuladas esperadas del proyecto sean iguales a los desembolsos realizados al inicio.

5.2 Estado de resultados proyectado

“El estado de resultados muestra un resumen de los resultados de operación de un negocio, concernientes a un período de operaciones. Su objetivo principal es medir u obtener una estimación de la utilidad o pérdida periódica del negocio” (Skorioz, 2012).

En este sentido es importante exponer los elementos que dan origen a los ingresos por ventas de acuerdo con los aspectos investigados y determinados en el plan de negocio, puesto que éste es un concepto esencial del estado de resultados. A continuación se expone el presupuesto de ventas proyectado.

Tabla 47: Presupuesto de ventas proyectado empresa Bróker

Variables	Año 1 (2017)	Año 1 (2017)	Año 2 (2018)	Año 3 (2019)	Año 4 (2020)
Excedente café (SCS 60 Kg)	779.799	798.514	817.679	837.303	857.398
% participación mercado empresa Bróker (SCS 60 Kg)	1,50%	2,00%	2,00%	2,00%	2,00%
Precio unitario USD	11.697	15.970	16.354	16.746	17.148
Valor Total (\$)	140,67	140,48	140,57	140,53	140,53
8% Ventas Broker USD	1.645.363,16	2.243.430,17	2.298.828,46	2.353.317,50	2.409.797,12
	131.629,05	179.474,41	183.906,28	188.265,40	192.783,77

Como puede observarse en la tabla anterior se considera el excedente de producción de los cafetaleros acorde con el análisis realizado sobre oferta y demanda, aplicando el porcentaje de participación en el mercado que se fija como meta de gestión la empresa Bróker conforme los objetivos estratégicos planteados. A partir del resultado anterior, se proyecta el precio por saco de café arabica lavado en función de la tasa de inflación del país proyectada por el Banco Central del Ecuador (BCE, 2014) para los períodos correspondientes.

En la tabla siguiente se presenta el estado de resultados proyectado de la empresa Bróker.

Tabla 48: Estado de resultados proyectado de la empresa Bróker

Conceptos	Año 1 (2017)	Año 2 (2018)	Año 3 (2019)	Año 4 (2020)	Año 5 (2021)
Ventas	131.629,05	179.474,41	183.906,28	188.265,40	192.783,77
Gastos de operaciones	125.649,97	130.052,56	130.410,22	130.666,29	130.965,35
Utilidad en operaciones	5.979,08	49.421,86	53.496,06	57.599,11	61.818,42
Gastos financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utilidad antes participación de trabajador	5.979,08	49.421,86	53.496,06	57.599,11	61.818,42
15% Participación de los trabajadores	0,00	7.413,28	8.024,41	8.639,87	9.272,76
Utilidad antes de impuestos sobre la renta	5.979,08	42.008,58	45.471,65	48.959,25	52.545,66
Impuestos sobre la renta (22%)	0,00	9.241,89	10.003,76	10.771,03	11.560,04
Utilidad neta	5.979,08	32.766,69	35.467,89	38.188,21	40.985,61

5.3 Estado de situación proyectado

El estado de situación o balance general es “el estado financiero de una empresa en un momento determinado; para poder reflejar dicho estado, el balance muestra contablemente los activos (lo que la empresa posee), los pasivos (sus deudas) y la diferencia entre estos (el patrimonio neto)” (Skorioz, 2012). A continuación, se muestra el estado de situación proyectado de la empresa Bróker.

Tabla 49: Estado de situación proyectado de la empresa Bróker

	Año 1 (2017)	Año 2 (2018)	Año 3 (2019)	Año 4 (2020)	Año 5 (2021)
Activos					
Activos Corrientes					
Efectivo y equivalentes de efectivo	70.557,28	106.830,40	145.804,72	187.499,36	231.991,41
Total de Activos Corrientes	70.557,28	106.830,40	145.804,72	187.499,36	231.991,41
Activos no Corrientes					
Activos fijos tangibles					
Equipos de computación	5.680,00	5.680,00	5.680,00	5.680,00	5.680,00
Equipos de oficina	5.865,00	5.865,00	5.865,00	5.865,00	5.865,00
Depreciación acumulada de equipos de computación	1.893,14	3.786,29	5.679,43	7.572,58	9.465,72
Depreciación acumulada de equipos de oficina	673,99	1.347,98	2.021,96	2.695,95	3.369,94
Activos fijos tangibles netos	8.977,87	6.410,74	3.843,61	1.276,47	-1.290,66
Activos fijos intangibles	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
Amortización acumulada de los activos fijos intangibles	500,00	1.000,00	1.500,00	2.000,00	2.500,00
Activos fijos intangibles netos	2.000,00	1.500,00	1.000,00	500,00	0,00
Gastos diferidos a largo plazo	1.757,20	1.317,90	878,60	439,30	0,00
Total de Activos no Corrientes	12.735,07	9.228,64	5.722,21	2.215,77	-1.290,66
Total de Activos	83.292,35	116.059,04	151.526,93	189.715,14	230.700,75
Pasivos					
Pasivos Corrientes					
Cuentas y Documentos por pagar	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total de Pasivos Corrientes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pasivos no Corrientes					
Cuentas por pagar a los socios a largo plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Préstamo recibido a largo plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total de Pasivos no Corrientes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Patrimonio					
APORTES ACCIONISTAS	77.313,27	77.313,27	77.313,27	77.313,27	77.313,27
RESULTADOS ACUMULADOS	5.979,08	38.745,77	74.213,66	112.401,87	153.387,48
Total de Patrimonio	83.292,35	116.059,04	151.526,93	189.715,14	230.700,75
Total de Pasivo y Patrimonio	83.292,35	116.059,04	151.526,93	189.715,14	230.700,75

5.4 Estado de flujos de caja proyectado

El estado de flujos de caja o efectivo “representa los ingresos en efectivo y los pagos en efectivo de una entidad, durante un período determinado” (Horngren, Sundem, & Elliott, 2000, p. 52), en otras palabras, los flujos de efectivo son las variaciones entre las entradas y salidas de efectivo en un período determinado, y por lo tanto, representan la acumulación neta de los activos líquidos de la empresa. En la tabla adjunta se presenta el estado de flujo de caja proyectado para la empresa Bróker.

Tabla 50: Estado de flujo de efectivo proyectado de la empresa Bróker

	Año 0 (2016)	Año 1 (2017)	Año 2 (2018)	Año 3 (2019)	Año 4 (2020)	Año 5 (2021)
Ventas		131.629,05	179.474,41	183.906,28	188.265,40	192.783,77
Gastos de operaciones		(125.649,97)	(130.052,56)	(130.410,22)	(130.666,29)	(130.965,35)
Utilidad en operaciones		5.979,08	49.421,86	53.496,06	57.599,11	61.818,42
Gastos financieros		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utilidad antes participación de trabajador		5.979,08	49.421,86	53.496,06	57.599,11	61.818,42
15% Participación de los trabajadores		0,00	7.413,28	8.024,41	8.639,87	9.272,76
Utilidad antes de impuestos sobre la renta		5.979,08	42.008,58	45.471,65	48.959,25	52.545,66
Impuestos sobre la renta (22%)		0,00	9.241,89	10.003,76	10.771,03	11.560,04
Utilidad neta		5.979,08	32.766,69	35.467,89	38.188,21	40.985,61
Más gastos que no representan flujo		3.506,43	3.506,43	3.506,43	3.506,43	3.506,43
Flujo de caja operativo		9.485,51	36.273,12	38.974,32	41.694,64	44.492,05
Flujo de caja inversiones						
Activos fijos e intangibles	(16.241,50)					
Total flujo de caja inversiones	(16.241,50)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Flujo de caja de financiamiento						
Aporte accionistas	77.313,27					
Total flujo de caja de financiamiento	77.313,27	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Flujo de caja anual	61.071,77	9.485,51	36.273,12	38.974,32	41.694,64	44.492,05
Flujo de caja acumulado	61.071,77	70.557,28	106.830,40	145.804,72	187.499,36	231.991,41
Tasa de descuento	9,59%					

5.5 Estrategias de cobertura del riesgo

El riesgo que se percibe con más facilidad en un proyecto de inversión en activos de capital, constituye que la planificación no se cumpla de forma parcial o total. Se habla de cuatro riesgos típicos a saber:

- 1) el riesgo de mercado, que ocurre cuando la demanda potencial calculada no se cumple, o la penetración del mercado sea más difícil de lo que se concibió a pesar de implementar las estrategias diseñadas.
- 2) el riesgo de la tecnología en uso, que acontece cuando ésta se encuentra subutilizada, o cuando no se administran adecuadamente los “cuellos de botellas” de forma efectiva.
- 3) el riesgo de que la inversión y los costos no se comporten como se esperaba, lo cual se manifiesta a través de los precios de adquisición de los activos fijos, los materiales e insumos y los servicios contratados a terceros; que se muestren mayores a los previstos, lo cual obliga a modificar o mantener los precios de venta de los productos y/o servicios.
- 4) si el VAN y la TIR no se comporten como se esperaba.

A partir del análisis anterior se definieron las estrategias de cobertura del riesgo como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 51: Estrategias de cobertura de riesgos de la empresa Bróker

DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CONSECUENCIAS	ESTRATEGIA DE COBERTURA
Incertidumbre sobre disponibilidad del producto café en calidad, cantidad y precios, así como demanda futura.	El servicio comercial de la empresa Bróker no puede funcionar si no dispone del producto café arabica.	Establecer contratos de futuros de café con proveedores, acordando: cantidad, calidad mínima, precio variable según mercado, lugar de entrega, y fecha de expiración.
		Aplicar estrategia diferenciadora (calidad Premium) suscribiendo contratos de futuros con clientes en nichos de mercado de café arabica Premium.
		Compensación mediante cobertura con seguros de riesgos.
Cambio significativo en los costos u otros elementos críticos durante la ejecución del proyecto, incluso la estabilidad y experiencia del	Incremento de costo operativos e inestabilidad laboral.	Soporte de la administración sobre control y monitoreo permanente de costos operativos. Emplear incentivos económicos y no

recurso humano.		económicos para potenciar estabilidad y eficiencia del personal administrativo de la empresa.
Cambios normativos legales y fiscales influyen en el normal funcionamiento de la empresa.	Descompensación en los procesos organizacionales de la empresa.	Adaptar el conjunto de obligaciones normativas a los diferentes ámbitos de la empresa para mejorar y mantener el servicio comercial.

5.6 Cálculo de la tasa de descuento

Para el cálculo de la tasa de descuento se utilizó el método del Costo Promedio Ponderado de Capital o WACC (por sus siglas en inglés), para descontar los flujos de caja futuros y traer dichos flujos de efectivo a su valor presente. Este método pondera los costos de cada una de las fuentes de capital de forma independiente ya sean de aportes propios (patrimonio) o de terceros (deuda). El WACC se entiende como la tasa mínima de rendimiento requerida para un proyecto de inversión y permite demostrar si dicho proyecto dará retornos que compensan las inversiones realizadas, por lo tanto, el WACC representa la mínima tasa de rentabilidad esperada por los inversionistas (Ortiz, 2011, p. 125).

Atendiendo los aspectos anteriormente señalados para el cálculo de la tasa de descuento por el método WACC se procedió primeramente a calcular el apalancamiento y desapalancamiento de la Beta, la cual es una medida de la volatilidad de un activo (una acción o un valor) relativa a la variabilidad del mercado, de modo que valores altos de Beta denotan más volatilidad y Beta 1.0 es equivalente con el mercado (Levinson, 2006, pp. 145-6). Luego se calculó el CAPM (Capital Asset Pricing Model) el cual permite conocer el precio de una cartera de inversión (activo y pasivo), y estimar el retorno esperado según el riesgo sistémico (Beta), es decir, el precio en el que se valoraría la inversión (activo) en el mercado en relación a la clase a la que pertenece (French, 2003, pp. 60-72).

Para desapalancar la beta (b) se aplico la siguiente fórmula matemática:

$$B_u = B_L / [1 + (1-T) \times D/E]$$

Ecuación 5

Donde:

Bu = beta desapalancada

BL = beta del sector

T = tasa impositiva

D = deuda

E = capital

Tabla 52: Fuentes de datos para cálculo desapalancar la beta

Parámetros	Valores	Fuente información
BL	0,92	Beta del sector agricultura Damodaran Online (2017)
T	0,61	Tasa impositiva de la Compañía Cafetera La Meseta S.A. de Colombia (Informe de Gestión 2015)
D	35.226	Deuda de la Compañía Cafetera La Meseta S.A. de Colombia (Informe de Gestión 2015)
E	9.488	Capital de la Compañía Cafetera La Meseta S.A. de Colombia (Informe de Gestión 2015)
D/E	3,71	Índice deuda sobre capital de la Compañía Cafetera La Meseta S.A. de Colombia
Bu	0,37	Beta desapalancada

La beta apalancada de la empresa Bróker que constituye el riesgo con respecto al Portafolio de Mercado, se realizó mediante la siguiente fórmula:

$$Bl = Bu \times [1 + (1-T) \times D/E] \quad \text{Ecuación 6}$$

Donde:

Bl = beta apalancada

Bu = beta sin apalancamiento

T = tasa impositiva

D = deuda

E = capital

Tabla 53: Fuentes de datos para cálculo apalancar la beta

Parámetros	Valores	Fuente información
D	-	Deuda empresa Bróker
E	83.292,35	Capital empresa Bróker
D/E	-	Índice deuda sobre capital empresa Bróker
T	33,70%	Tasa impositiva empresa Bróker (22% impuesto renta más 15% participación trabajadores)
BI	0,3741	Beta apalancada empresa Bróker (cantidad de riesgo con respecto al Portafolio de Mercado)

El cálculo mediante el modelo de valoración de activos financieros Capital Asset Pricing Model (CAPM) que constituye el rendimiento esperado de la empresa Bróker se utilizó la siguiente fórmula matemática:

$$K_e = R_f + [E(R_m) - R_f] \cdot BI + r_p \quad \text{Ecuación 7}$$

Dónde:

K_e = tasa de rendimiento esperada del capital sobre el activo

R_f = tasa libre de riesgo

$E(R_m)$ = rentabilidad esperada del mercado

BI = beta apalancada

r_p = riesgo país

Tabla 54: Fuentes de datos para calculo CAPM

Parámetros	Valores	Fuente información
BI	0,3741	Beta apalancada empresa Bróker (cantidad de riesgo con respecto al Portafolio de Mercado)
R_f	1,95%	Tasa libre de riesgo del U.S. Department of the Treasury (Tasa de Bonos del Tesoro a 5 años del 23 de marzo 2017).
$E(R_m)$	6,15%	Tasa de riesgo de mercado T Bills 2007 a 2016 (Damodaran, 2017 http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/)
r_p	6,07%	Riesgo país tomado del Banco Central del Perú, feb. - 2017 http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html)
K_e	9,59%	Tasa de rendimiento esperada de capital sobre el activo (CAPM empresa Bróker)

Finalmente se procedió a calcular el costo promedio ponderado del capital (WACC) aplicando la siguiente fórmula matemática:

$$WACC = K_e E/(E+D) + K_d (1-T) D/(E+D) \quad \text{Ecuación 8}$$

Dónde:

K_e : Coste de los Fondos Propios

K_d : Coste de la Deuda Financiera

E : Fondos Propios

D : Deuda Financiera

T : Tasa impositiva

Tabla 55: Fuentes de datos para cálculo del WACC

Parámetros	Valores	Fuente información
K_e	9,59%	CAPM empresa Bróker
K_d	0,00%	Tasa de deuda financiera
E	83.292,35	Capital empresa Bróker
D	-	Deuda empresa Bróker
$E+D$	83.292,35	Total pasivo y patrimonio empresa Bróker
Tasa impositiva = 100%		
- 15% participación		
Trabajadores (PT)		
= 85% * 22% Impuesto Renta		
= 18,70%		
+ 15% PT		
T = 33,70%		
WACC	9,59%	Coste promedio ponderado del capital de la empresa Bróker

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

El comportamiento de la comercialización del café arabica lavado en Ecuador se ha caracterizado por mantener bajo nivel de integración del productor a la

cadena de valor, debido a la actuación de los intermediarios en el entorno comercial que representa el mayor impacto sobre la rentabilidad productiva, afectando el potencial crecimiento de la caficultura ecuatoriana, y el acceso de los caficultores a los mercados de cafés especiales de mayor calidad.

La propuesta del Plan de Negocios para establecer una empresa Bróker especializada en la comercialización de café en grano variedad arabica en Ecuador, permitiría reducir la persistente relación de desconfianza que ha caracterizado la comercialización en el sector cafetalero ecuatoriano, y aprovechar el escenario consolidado de dolarización que genera mayor estabilidad a la gestión comercial directa productor - cliente. En este sentido, mediante la empresa bróker se podría responder con un adecuado nivel de oferta a la creciente demanda del mercado de café de alta calidad, mejorando el acceso y nivel de integración de los caficultores a la industria del café por medio de la empresa Bróker, aplicado como estrategia genérica de enfoque la fórmula diferenciadora.

Las regulaciones y normativas legales vigentes en Ecuador constituyen un incentivo que permite el desarrollo de la idea del negocio propuesto. Se prevé la constitución de la empresa como Sociedad Anónima regulada por la Superintendencia de Compañías.

A través del análisis FODA se concluye que la mayor fortaleza de la empresa Bróker está dada a partir de las alianzas estratégicas con instituciones acreedoras, de seguros, y certificadoras de la calidad; mientras que la mayor debilidad corresponde a lograr el involucramiento de productores cafetaleros que cumplen un protocolo de calidad, ya que inicialmente se percibiría como otra empresa intermediaria además de no agregar valor de transformación al café.

En el análisis del macro entorno se determinaron factores importantes que influyen sobre el proyecto directamente, como es el caso del apoyo gubernamental del MAGAP al sector cafetalero mediante proyecto de

rehabilitación de la caficultura ecuatoriana y el financiamiento por parte de BNF.

Mediante el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter, se pudo constatar que existe una fuerte competencia por parte de los intermediarios comerciales, el poder de negociación con los proveedores es alto, existe una gran amenaza respecto a sustitutos y se tienen altas barreras de entrada.

Se determinó como público objetivo a los productores de café arabica de las provincias de Manabí, Loja y Zamora y a las empresas exportadoras de café lavado ubicadas en Manabí, Loja y Guayaquil.

A través de la mezcla del marketing mix se establecieron las características y atributos del servicio comercial de la empresa Bróker, se determinó una comisión del 10% sobre las transacciones comerciales realizadas a favor del Bróker (2% corredores y 8% empresa), se establecieron las acciones de promoción por segmento y la plaza o distribución del servicio.

Se elaboró el plan de medios, donde el objetivo fundamental hacia donde se definieron las estrategias fue: dar a conocer la empresa bróker en el sector cafetalero ecuatoriano, especialmente en el nicho de café arabica (Premium).

Los medios que se determinaron para llevar a cabo las estrategias encaminadas hacia los targets son los medios tradicionales y tecnológicos actuales. Como resultado del plan de medios se estableció el presupuesto de marketing.

Mediante el análisis realizado a través de la matriz de peso ponderado se determinó que los objetivos estratégicos prioritarios para la empresa son: incrementar la cartera de clientes, y lograr altos niveles de satisfacción de los mismos. Para el logro de los objetivos se determinó como estrategias fundamentales las de desarrollo del mercado y capacitación del personal.

La capacidad de servicios con las que contará la empresa está dada por la fuerza de ventas equivalente a 11 corredores, los cuales tendrán un alcance de captación de 672 productores de café arabica al año.

Mediante el desarrollo del plan de manejo de los recursos humanos se establecieron las pautas necesarias para llevar a cabo cada uno de los procesos que involucra la gestión integral de los recursos humanos, donde se definen los métodos por los cuales se llevará a cabo el reclutamiento, la selección, la motivación, la capacitación y la evaluación del personal.

La empresa prevé la aplicación de incentivos no económicos como es el caso de los reconocimientos y eventos sociales, también, aplicará los incentivos económicos que establecen las regulaciones vigentes.

Las políticas salariales se definen a partir de la remuneración fija del equipo administrativo y de apoyo conformado por el gerente general, la secretaria, el jurídico y el gestor de negocios, para los cuales se aplican las estipulaciones legales correspondientes sobre la base de un salario equitativo y competitivo en el mercado laboral.

En el caso de los corredores, percibirán el valor asociado a su esfuerzo laboral a través del cobro de comisiones sobre transacciones realizadas en los procesos de negociación con los clientes.

El presupuesto estipulado para la gestión de los recursos humanos comprende fundamentalmente los procesos de reclutamiento, motivación y capacitación, donde se encuentran las actividades que requieren financiamiento regular.

Teniendo en cuenta el análisis financiero se plantea que el proyecto en cuestión es viable, tanto es así, que los resultados del VAN usando la tasa de descuento WACC de 9.59% resulta en USD 48.204,88 con una tasa interna de retorno (TIR) de 27.62 % superior a la tasa de descuento utilizada, indicadores financieros que determinan la viabilidad rentable de la empresa Bróker.

6.2 Recomendaciones

Es importante que durante la implementación del negocio propuesto se siga el plan estratégico trazado para alcanzar los objetivos deseados; así como: la estrategia de marketing y la cadena de valor que representan las operaciones de la empresa, además, se debe estar pendiente a los cambios del entorno, tanto interno como externo para tomar las medidas correctivas en los casos que sea necesario.

De igual forma se debe usar la estructura organizacional que se propone para el actual proyecto, con los niveles de jerarquización establecida de manera que sea fácil para el gerente mantener el control, la toma de decisiones y la comunicación efectiva con sus subordinados y viceversa.

Acorde con el crecimiento de la empresa en la medida que aumente la demanda, deben valorarse la contratación de más empleados en el área operativa que están directamente vinculados con los proveedores (caficultores) como es el caso de los corredores, o valorar la posibilidad de alargar la jornada laboral mediante la implementación de horas extras en correspondencia con la legislación vigente.

Se recomienda realizar las acciones previsoras respecto a la calidad de los servicios comerciales que se ofrecen con vista a que éstos se desarrollen adecuadamente, y para ello debe seguirse e implementarse el modelo de gestión de la calidad que se propone.

Para actividades que pueda necesitar la empresa como es la publicidad impresa, la creación y gestión de la página web, entre otros servicios, se recomienda la utilización de agentes externos que actúen como contratación a terceros, de manera que los gastos no comprometan las ganancias.

Finalmente se recomienda un estudio de campo dirigido a las condiciones productivas actuales de los productores de café arabica, específicamente orientado al 90% que no pertenecen a ningún gremio de agricultores, a fin de contar con una base de datos asertiva de la realidad productiva en campo de

las condiciones de las plantaciones, volúmenes de producción, rendimientos por hectárea, medios y métodos de comercialización, y procedimientos de calidad que aplican antes, durante y después de cosecha, condiciones de almacenamiento, comercialización, etc. De esta manera, se tendría mayor información sobre este grupo sectorial específico, resultando información importante y de gran ayuda para futuras investigaciones especializadas sobre la caficultura ecuatoriana, especialmente el sector de café arábica.

7. REFERENCIAS

- Asociación Nacional de Exportadores de Café. (2001). Plan estratégico del sector cafetalero del Ecuador: Plan de acción concertado para mejorar la competitividad, sostenibilidad y equidad de la cadena café del Ecuador 2001-2010. Manta.
- Asociación Nacional de Exportadores de Café. (2016). Acumulado por Exportador y Calidad 2015. Recuperado el 14 de abril de 2016 de <http://www.anecafe.org.ec/wp-content/uploads/2015/03/Acumulado-exportador-por-calidad-a%C3%B1o-2015-1.pdf>
- Asamblea Nacional. (2004). Ley Reformativa a la Ley Constitutiva del Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP). Quito.
- Asamblea Nacional. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Quito.
- Asamblea Nacional. (2011). Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado. Quito.
- Azorín, A. (1997). La Remuneración de Vendedores: una relación de agencia. Secretariado de Publicaciones Universidad de Alicante. España.
- Asolengin Consultoría y Formación. (2014). Histograma. Qué es y para qué sirve. Recuperado el 10 de febrero de 2016 de <https://asolengin.wordpress.com/2014/10/19/histograma-que-es-y-para-que-sirve/>
- Banco Central del Ecuador. (2014). Previsiones Macroeconómicas del Ecuador 2015-2018. Recuperado el 18 de abril de 2016 de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/PIB/PresentPrev2015.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2015). Estadísticas Macroeconómicas: Presentación Coyuntural. Recuperado el 11 de mayo de 2016 de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/EstMacro032015.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2016). Cifras económicas del Ecuador: Febrero 2016. Recuperado el 22 de mayo de 2016 de

- <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/CifrasEconomicas/cie201602.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (2016). Reporte de Coyuntura Sector Agropecuario. Publicaciones Económicas. Quito.
- Banco Central del Ecuador. (2016). Información económica: tasas de interés. Recuperado el 18 de mayo de 2016 de <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Banco Central del Perú. (2017). Riesgo País. Recuperado el 22 de marzo de 2017 de <http://www.bcrp.gob.pe/>
- Baca, G. (2010). Evaluación de proyectos. México: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- Borda, M., Tuesca, R., y Navarro, E. (2013). Métodos cuantitativos. Ecoe Ediciones: Barranquilla.
- Bengochea, A. (2010). Dimensión medioambiental de la Responsabilidad Social Corporativa. La Coruña: Netbiblo, S.L.
- Blacio, R. (2010). Compañías de Comercio en la Legislación Ecuatoriana. Revista Judicial derechoecuador.com. Recuperado el 25 de junio de 2016 de <http://www.derechoecuador.com/utility/Printer.aspx?e=36149>
- Blasco, J., y Pérez, J. (2007). Metodologías de investigación en las ciencias de la actividad física y el deporte: ampliando horizontes. España: Editorial Club Universo.
- Brealey, R. (2006). Principios de finanzas corporativas. México: McGraw Hill.
- Chamoun, Y. (2002). Administración profesional de proyectos. México D.F.: McGraw Hill.
- Chang, R., y Niedzwiecki, M. (1999). Las herramientas para la mejora continua de la calidad: Guía práctica para lograr resultados positivos. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión de Talento Humano. México: McGraw Hill.
- Consejo Cafetalero Nacional. (2013). Situación del Sector Cafetalero Ecuatoriano. Portoviejo: s.e.
- Congreso Nacional. (1999). Ley de Compañías. Quito: s.e.

- Congreso Nacional. (2006). Ley Orgánica de la Corporación Financiera Nacional. Quito: Registro Oficial 387.
- Congreso Nacional. (2015). Código del Trabajo. Quito.
- Corres, G. (2006). Estrategia de operaciones y competitividad. Recuperado el 27 de abril de 2016 de <http://es.slideshare.net/bemagualli/estrategia-y-competitividad>
- Corte Constitucional de Ecuador. (2012). Código de Comercio. Quito: Registro Oficial Suplemento 1202.
- Corte Constitucional del Ecuador. (2010). Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. Quito: Registro Oficial No. 351.
- Crece Negocios. (2015). Modelo de las cinco fuerzas de Porter. Recuperado el 26 de julio de 2016 de <http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>
- Damodaran, A. (2017). Damodaran Online. Betas by Sector (US). Recuperado el 17 de marzo de 2017 de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Damodaran, A. (2017). Tasa de T Bills 2007 a 2016. Recuperado el 22 de marzo de 2017 de <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- Department of the Treasury U.S. (2017). Tasa de los Bonos del Tesoro a cinco años. Recuperado el 23 de marzo de 2017 de <https://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=yieldYear&year=2017>
- French, C. (2003). *The Treynor Capital Asset Pricing Model*, Journal of Investment Management, Vol. 1, No. 2.
- Friedman, D. (2013). Conceptos de administración estratégica. México: Pearson Educación.
- Enciclopedia Financiera. (2016). Estructura de Capital. Recuperado el 12 de agosto de 2016 de <http://www.encyclopediainanciera.com/finanzas-corporativas/estructura-de-capital.htm>
- Enciclopedia Financiera. (2016). Valor Presente Ajustado VPA. Recuperado el 12 de agosto de 2016 de

<http://www.encyclopediafinanciera.com/finanzas-corporativas/valor-presente-ajustado-VPA.htm>

Enciclopedia financiera. (2016). Indicadores financieros. Recuperado el 13 de octubre de 2016 de <http://www.encyclopediafinanciera.com/indicadores-financieros.htm>

Escriche, I., Doménech, E. (2005). Los sistemas de gestión: componentes estratégicos, en la mejora continua. Valencia: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.

Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura. (2015). Panorama Agroalimentario Café 2015. Dirección de Investigación y Evaluación Económica y Sectorial. México: FIRA.

Florencio, M. (2011). Toma de decisiones y solución de problemas en administración. Recuperado el 16 de agosto de 2016 de <http://www.gestiopolis.com/toma-decisiones-solucion-problemas-administracion/>

Francés, A. (2001). Estrategias para la Empresa en la América Latina. Caracas: Ediciones IESA.

González, M., y Carrero, E. (2008). Manual de planificación de medios. Madrid: Esic Editorial.

Galarza, A. (2016). Análisis de la gestión del Talento Humano en las PYMES medianas del sector manufacturero de Quito y propuesta de un esquema mejorado. Quito: s.e.

Gava, L. (2006). Cálculo Financiero Aplicado, un enfoque profesional. Buenos Aires: Editorial La Ley.

Gerencie.com. (2012). ¿Qué son y qué hacen los Brokers y agentes o corredores de bolsa?. Recuperado el 21 de septiembre de 2016 de <http://www.gerencie.com/que-son-y-que-hacen-los-brokers-y-agentes-o-corredores-de-bolsa.html>

Gooderl, J. (2012). Administración de Pequeñas Empresas. México, D.F.: Cengage Learning Editores.

Hellriegel, D., Jackson, S., y Slocum, J. (2009). Administración. Un enfoque basado en competencias. México: CengageLearning Editores. S.A.

- Horngren, Ch., Sundem, G., y Elliot, J. (2012). Introducción a la contabilidad financiera. México: Pearson Educación.
- Hernández, R., & Coello, S. (2011). El proceso de la investigación científica. La Habana: Editorial Universitaria del Ministerio de Educación Superior.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. México D. F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Hongren, C., Sunden, G., Stratton, W. (2006). Contabilidad Administrativa (Decimotercera ed.). México: Pearson Educación.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2013). Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo. Recuperado el 19 de junio de 2016 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-desempleo-y-subempleo/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). Estudio Tecnologías de la Información y Comunicaciones. Recuperado el 19 de junio de 2016 de http://www.inec.gob.ec/sitio_tics2012/presentacion.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2014). Compendio Estadístico 2014. Recuperado el 20 de junio de 2016 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/compendio-estadistico-2014/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2016). Ecuador en Cifras. Inflación 2016. Recuperado el 21 de junio de 2016 de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/02/Reporte_inflacion_201601.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2016). Ecuador registra un desempleo de 4.77% en diciembre de 2015. Recuperado el 22 de junio de 2016 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-registra-un-desempleo-de-477-en-diciembre-de-2015/>
- Instituto Ecuatoriano de Normalización. (2006). Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 285:2006. Quito: INEN.
- International Organization for Standardization. (2015). Norma internacional ISO 9001: Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos. Ginebra: Secretaría Central de ISO.
- Juran, J. (1990). Juran y la planificación para la calidad. Madrid: Ediciones Díaz de santos, S.A.

- Kotler, P., Keller, K. (2009). Dirección de Marketing. México: Pearson Educación.
- Krajewski, L., Ritzman, L. (2000). Administración de operaciones: estrategia y análisis. México: Pearson Educación.
- La Hora. (11 de Mayo de 2013). Semilla importada de café llegó a El Oro. Recuperado el 30 de julio de 2016 de <http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101505223>
- Lemos, C. (2010). Estudio de Mercado. Recuperado el 12 de agosto de 2016 de <http://es.slideshare.net/carloslemos/4-estudio-de-mercado>
- Lorente, A. (2013). La eficacia de la integración offline y online en la estrategia de comunicación corporativa. (Tesis inédita de maestría). Universidad Politécnica de Valencia, Gandia, España.
- Levinson, M. (2006). *Guide to Financial Markets*. Londres: The Economist (Profile Books). pp. 145-6.
- Ministerio de Agricultura Ganadería Acuacultura y Pesca. (2013). Proyecto de reactivación del café y cacao nacional fino de aroma. Quito: MAGAP.
- Ministerio de Agricultura Ganadería Acuacultura y Pesca. (2014). Boletín Situacional Café 2014. SINAGAP, Boletines Agroeconómicos, MAGAP. Recuperado el 22 de noviembre de 2016 de <http://sinagap.agricultura.gob.ec/index.php/situacionales-de-cultivo-2015/file/871-cafe>
- Marketing Publishing Center. (1990). Instrumento de análisis del marketing estratégico. Barcelona: Ediciones Diaz de Santos.
- Ministro de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (2015). Acuerdo Ministerial 081 Instituyese el Consejo Consultivo de la Cadena del Café. Quito: MAGAP.
- Mondy, R., y Noe, R. (2005). Administración de recursos humanos. México: Pearson Educación.
- Montilla, J., Arcila, J., Aristizábal, M., Montoya, E., Puerta, G., y Oliveros, C. (2008). Propiedades físicas y factores de conversión del café en el proceso de beneficio. Caldas: Cenicafé. Recuperado el 01 de agosto

- de 2016 de <http://cafecampoambiente.blogspot.com/2013/11/cuanto-es-un-quintal-de-cafe-y-que.html>
- Muñoz, D. (2009). Administración de operaciones: enfoque de administración de procesos de negocios. México, D.F.: CengageLearning, Inc.
- Namakforoosh, M. (2005). Metodología de la investigación. México: Limusa.
- Nasdaq. (2016). Actividad del mercado de valores. Recuperado el 16 de octubre de 2016 de <http://www.nasdaq.com/es/symbol/taccx>
- Organización Internacional del Café. (2014). Comercio Mundial del Café (1963-2013): Reseña de los mercados, retos y oportunidades con que se enfrenta el sector. Consejo Internacional del Café 112º período de sesiones 3 – 7 marzo 2014, Londres, Reino Unido.
- Ortiz, H. (2011). Finanzas Básicas para no Financieros. Colombia: Cengage Learning Inc.
- Órgano de Gobierno del Ecuador. (2015). Registro Oficial 520. Quito: s.e.
- Órgano del Gobierno del Ecuador. (2015). Registro Oficial 446. Quito: s.e.
- Porter, M. (1986). Ventaja Competitiva. México: C.E.C.S.A.
- Porter, M. (2016). La Cadena de Valor. Web y Empresas. Recuperado el 26 de julio de 2016 de <http://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>
- Porter, M. (2016). Las 5 Fuerzas de Porter - Clave para el éxito de la empresa. Recuperado el 01 de agosto de 2016 de <http://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Project Management Institute. (2008). Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos (Guía del pmbok). Pennsylvania: Project Management Institute, Inc.
- Quintero, J., y Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: una herramienta del pensamiento estratégico. Recuperado el 19 de mayo de 2016 de <http://clacso.m.redalyc.org/articulo.oa?id=99318788001>
- Rodríguez, J. (2004). El modelo de gestión de recursos humanos: un enfoque tradicionalmente nuevo sobre gestión de personas. Barcelona: Editorial UOC.

- Salas, M. (2011). Fundamentos del Diagrama de Pareto. Recuperado el 22 de abril de 2016 de <http://es.slideshare.net/misalas/diagrama-de-pareto-8019712>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2016). Constitución de compañías. Recuperado el 19 de mayo de 2016 de <http://www.supercias.gob.ec/portalConstitucionElectronica/>
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2013). Tablas formulas y conceptos de índices financieros. Recuperado el 23 de mayo de 2016 de <http://es.slideshare.net/orlandooliva/tablas-formulas-y-conceptos>
- Skorioz, D. (2012). Balance general y estado de resultados. Recuperado el 16 de octubre de 2016 de <http://es.slideshare.net/skoriozZ/balance-general-y-estado-de-resultados>
- Van Horne, J., y Wachowicz, J. (2010). Fundamentos de administración financiera (13a ed.). México: Pearson Educación.
- Weinberger, K. (2009). Plan de Negocios. Perú: Nathan Associates Inc.