

## MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE

Trabajo de grado previa a la obtención de  
título de Magister en Administración de

### **AUTORES:**

Fedra Gissele Alarcón León  
Edison Darío Duyvestein Leiva  
Julissa Eugenia Rivadeneira Orellana.  
David Eduardo Rodríguez Andrade  
Emily Dayana Suárez Guillen

### **TUTOR:**

Javier Traba  
Arancha Burgos  
Rafael Martín

Comercializadora Café Ascenso.

PROYECTO DE TITULACIÓN – FIN DE MÁSTER  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

Título del trabajo de titulación

**Comercializadora Café Ascenso**

Por:

Rodríguez Andrade David Eduardo  
Rivadeneira Orellana. Julissa Eugenia  
Alarcón León Fedra Giselle  
Duyvestein Leiva. Edison Dario  
Suárez Guillén Emily Dayana

Agosto, 2023

Aprobado:

Javier, J, Traba, T  
Arancha, A, Burgos, B  
Rafael, R, Martin, M

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ día, agosto, 2023  
Javier, J, Traba, T

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ día, agosto, 2023  
Arancha, A, Burgos, B

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ día, agosto, 2023  
Rafael, R, Martin, M

## **Autoría del Trabajo de Titulación**

Nosotros, Gissele Alarcón, Edison Duyvestein, Julissa Rivadeneira, David Rodríguez y Emily Suárez, declaramos bajo juramento que el trabajo de titulación titulado, Comercializadora Café Ascenso, es de nuestra autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



---

Fedra G. Alarcón L.  
gisselealarcon09@gmail.com



---

Edison D. Duyvestein L.  
edi.duy@gmail.com



---

Julissa E. Rivadeneira O.  
julirivadeneira@gmail.com



---

David E. Rodríguez A.  
David.rodriguez\_a@hotmail.com



---

Emily D. Suárez G.  
emilysu1995@hotmail.com

## **Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual**

Nosotros, Fedra Alarcón, Edison Duyvestein, Julissa Rivadeneira, Emily D. Suárez y David Rodríguez, en calidad de autores del trabajo de investigación titulado, Comercializadora Café Ascenso, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, agosto de 2023.



---

Fedra G. Alarcón L.  
gisselealarcon09@gmail.com



---

Edison D. Duyvestein L.  
edi.duy@gmail.com



---

Julissa E. Rivadeneira O.  
julirivadeneira@gmail.com



---

David E. Rodríguez A.  
David.rodriguez\_a@hotmail.com



---

Emily D. Suárez G.  
emilysu1995@hotmail.com

Yo, Cristian Javier Melo González declaro que, personalmente conozco que los graduandos Fedra Alarcón, Edison Duyvestein, Julissa Rivadeneira, Emily D. Suárez y David Rodríguez, son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.

---

Cristian Javier Melo González

Firma del Coordinador del Programa

## **Dedicatorias y Agradecimientos**

Con profundo cariño y gratitud, dedicamos este trabajo a nuestras familias, cuyo apoyo incondicional, comprensión y paciencia han sido fundamentales para alcanzar este logro académico. Su respaldo nos ha dado la energía para seguir adelante, incluso en los momentos de más responsabilidad.

También queremos expresar nuestra sincera gratitud a nuestros estimados docentes y mentores. Sus enseñanzas y dedicación nos han guiado en este camino de aprendizaje, proporcionándonos las herramientas necesarias para enfrentar los retos del mundo empresarial y el emprendimiento. Cada lección compartida ha sido invaluable, dejando una huella en nuestro crecimiento profesional y personal.

Agradecemos también a nuestros compañeros de clase por la colaboración y el trabajo en equipo. Cada discusión en el aula, cada proyecto conjunto, nos ha enseñado la importancia de la diversidad de opiniones y cómo el respeto mutuo enriquece las decisiones empresariales.

Además, deseamos reconocer a todos los emprendedores y caficultores que anhelan crear una cultura del consumo de café de altura. Vuestra dedicación y pasión por producir café de calidad nos han inspirado. Vuestra tenacidad y amor por lo que hacéis son un ejemplo de cómo alcanzar alturas inimaginables en el mundo empresarial.

Este proyecto de tesis es un tributo a vuestra labor y una forma de retribuir en parte todo lo que nos habéis inspirado. Nuestra intención es que este trabajo contribuya a la difusión y

concientización sobre la importancia de apreciar y valorar el café de altura, no solo como una bebida, sino como una experiencia cultural y sostenible.

## **Resumen Ejecutivo**

Nuestra empresa se dedica a la comercialización del reconocido café "Arábigo" del Ecuador, considerado el mejor en su categoría. Este café será distribuido a través de dos canales principales: el sector HORECA y la venta directa. Nuestro café proviene de tres destacadas fincas productoras de café orgánico en el país, a saber, Finca Soledad, Finca Majorelle y Finca la Tanda. Nuestra propuesta se enfoca en perfiles sensoriales diseñados específicamente para un público nicho que valora explorar y disfrutar un café de alta calidad con sabores modernos y una experiencia no tradicional, a través de una cultura y una imagen distintivas.

Café Ascenso se posiciona como el café de mayor calidad en la región, y tiene como objetivo fomentar una cultura del consumo de café auténtico, desafiando el paradigma de que este producto es exclusivo para expertos. Nuestra oferta se destaca por ser de origen orgánico, libre de pesticidas y abonos industriales. Además, nos comprometemos al 100% con la sostenibilidad y el cuidado del medio ambiente, utilizando un empaque ecológico y biodegradable con una mínima huella de agua y carbono.

Nuestro café "Arábigo" es una experiencia sensorial única que brinda una identidad y cultura distintiva a nuestros consumidores, quienes podrán disfrutarlo con la confianza de estar contribuyendo a la preservación del planeta. Con Café Ascenso, el disfrute de un café de calidad se convierte en un placer al alcance de todos.



## **INDICE GENERAL**

Comercializadora Café Ascenso .....	2
Resumen Ejecutivo .....	5
Método.....	11
Nuestro Público .....	12
Historia .....	13
Misión.....	14
Visión .....	15
Valores.....	15
Análisis del Entorno, Competidores y Sector .....	16
Introducción.....	16
Análisis PESTEL .....	17
Aspectos Políticos.....	17
Aspectos Económicos.....	18
Aspectos Sociales.....	20
Aspectos Tecnológicos .....	21
Aspectos Ecológicos.....	21
Aspectos Legales.....	22
Análisis del sector.....	24
Barreras de entrada .....	25
Barreras de salida.....	27
Poder de negociación de los proveedores .....	27
Poder de negociación de los clientes .....	29
Rivalidad entre competidores existentes .....	30
Análisis del mercado .....	31
Análisis de la Demanda .....	33
Análisis Interno.....	36
Recursos financieros .....	39
Recursos tecnológicos .....	40
Recursos Físicos .....	41
Recursos Humanos .....	42
Benchmarking.....	44
Marketing.....	45

Decisiones Estratégicas de Marketing .....	48
Identidad de Marca .....	48
Modelo de negocio Canvas .....	49
Modelo Canva .....	58
MATRIZ DAFO-CAME.....	62
Plan de Marketing .....	64
Objetivos:.....	64
Estrategias de marketing:.....	65
Estrategias Genéricas:.....	65
Estrategias Específicas:.....	65
Tácticas .....	66
Información y Control.....	68
KPIs (Indicadores Clave de Rendimiento): .....	69
Marketing:.....	69
Estrategia de contingencia: .....	70
Plan de ventas .....	72
Objetivos .....	74
Público objetivo. ....	75
Número De Compradores Potenciales .....	76
Definir Los Tipos De Clientes .....	77
Comprender Los Hábitos De Consumo .....	78
Análisis De La Competencia.....	79
Rango De Precios .....	80
Estrategias y tácticas de ventas .....	82
Estrategias de Venta.....	82
Estrategias Online:.....	82
Estrategias Offline:.....	83
Tácticas para la estrategia .....	84
Herramientas de sistemas.....	85
KPI's (Key performance Indicator o Indicadores clave de desempeño) .....	86
Talento Humano.....	89
Canales de venta .....	91
Directos: .....	91

Indirectos: .....	91
Fuerzas de ventas .....	91
Plan de servicio al cliente .....	93
Objetivos del servicio al cliente .....	93
Fidelizar más clientes .....	93
Aumentar las ventas .....	93
Ofrecer al cliente una experiencia positiva .....	93
Estrategias Customer Services.....	94
Estrategia de calidad en el soporte.....	96
Canales de comunicación.....	96
KPI's.....	98
Plan Financiero .....	101
Hipótesis del Trabajo.....	101
Estimación de Ingresos .....	103
Estimación de Coste de Ventas.....	105
Análisis de costos de fabricación.....	107
Estimación de Gastos de Personal.....	108
Estimación de los Costes de Explotación OPEX .....	110
Estimación de las Inversiones CAPEX .....	111
Cuenta de Explotación .....	114
Fondo de Maniobra .....	115
Balance .....	117
Estado de Cashflow.....	119
Deuda.....	120
Necesidades de Financiación.....	121
Rentabilidad del Proyecto.....	122
ANEXOS.....	130
Anexo 1: Flujo de Caja del Proyecto.....	130
Anexo 2: Flujograma de Servicio al Cliente .....	130
.....	130

## Índice de Tabla

Tabla 1.....	33
Tabla 2.....	36
Tabla 3.....	54
Tabla 4.....	55
Tabla 5.....	55
Tabla 6.....	56
Tabla 7.....	56
Tabla 8.....	57
Tabla 9.....	82
Tabla 10.....	86
Tabla 11.....	87
Tabla 12.....	90
Tabla 13.....	95
Tabla 14.....	102
Tabla 15.....	103
Tabla 16.....	104
Tabla 17.....	106
Tabla 18.....	107
Tabla 19.....	108
Tabla 20.....	109
Tabla 21.....	111
Tabla 22.....	112
Tabla 23.....	113
Tabla 24.....	114
Tabla 25.....	116
Tabla 26.....	117
Tabla 27.....	119
Tabla 28.....	120
Tabla 29.....	121
Tabla 30.....	122
Tabla 31.....	123
Tabla 32.....	124

## Índice de Figura

Figura 1.....	21
Figura 2.....	34
Figura 3.....	34
Figura 4.....	35
Figura 5.....	85
Figura 6.....	89
Figura 7.....	90
Figura 8.....	99
Figura 9.....	123
Figura 10.....	123

## Método

Nuestros exclusivos sabores, aromas y combinaciones (blends) son el resultado de una meticulosa elección que abarca varios aspectos fundamentales:

- Selección de los productores: Nuestro café proviene de fincas de renombre como Finca Soledad, Finca Majorelle y Finca la Tanda, cuyo compromiso con la producción de café orgánico y de alta calidad nos asegura el mejor origen para nuestros granos.
- Variedades seleccionadas: Trabajamos con diversas variedades de café, entre ellas, Typica, Geisha, Pacamara, Sidra y Typica Ethiope, cada una con características únicas que contribuyen a nuestros perfiles sensoriales distintivos.
- Procesos de producción: Nuestros cafés se obtienen mediante diferentes métodos, como el lavado, el natural, el honey y la maceración carbónica, que realzan las cualidades de cada grano y aportan complejidad y diversidad a nuestras mezclas.
- Tueste: La elección cuidadosa del tipo y calidad de tueste, ya sea medio o ligero, es una parte esencial de nuestro proceso, asegurando la preservación de los sabores y aromas naturales de los granos.

Todos estos elementos son cuidadosamente determinados y refinados por nuestro departamento de Investigación y Desarrollo (I+D) y el equipo de producción, con el objetivo de ofrecer a nuestros clientes experiencias sensoriales únicas e inigualables en cada taza de café que disfruten.

Una vez completado el proceso de producción, nuestro café es empacado con esmero y transportado a los puntos de venta y distribución. Es importante resaltar que Café Ascenso no es solo una bebida, sino una cultura del café que busca trascender en cada aspecto de la experiencia del consumidor, desde la selección de granos hasta el momento de degustación.

Nuestra pasión por el café nos impulsa a ofrecer un producto excepcional y a promover un enfoque auténtico hacia esta apasionante bebida.

## **Nuestro Público**

Nuestro segmento de mercado se divide en tres tipos de clientes: profesionales, estudiantes y baristas. Según los estudios de mercado realizados, nuestro producto está dirigido hacia hombres y mujeres que aprecian el café de altura y pertenecen al nivel socioeconómico medio-alto en las principales ciudades de Ecuador: Guayaquil, Quito y Cuenca.

Nuestros clientes llevan un estilo de vida en el que el café juega un papel fundamental, tanto como herramienta de trabajo como para escapar de la rutina diaria. Por lo tanto, buscan un café que garantice un sabor excepcional sin comprometer la calidad. Café Ascenso está disponible en cadenas comerciales y cafeterías, ofreciendo diversas presentaciones, tanto en grano como molido.

Nuestra ventaja competitiva radica en la fuerte lealtad que hemos cultivado con nuestros clientes a través de diferentes mecanismos de apoyo. En el caso de los baristas, Café Ascenso promociona sus cafeterías y las creaciones artísticas que se elaboran con nuestro café en nuestras redes sociales. Además, fomentamos y apoyamos la creatividad de nuestros clientes, invitándolos a participar activamente en nuestra presencia en Instagram.

A diferencia de otras empresas de café en Ecuador, Café Ascenso aprovecha las redes sociales para tener una presencia sólida en el mercado, lo que incrementa su visibilidad y destaca entre la competencia.

Nuestra ventaja competitiva también radica en los procesos adecuados de producción del café, la distribución personalizada y el fácil acceso a nuestros productos a través de la web, la aplicación móvil y las últimas tendencias del mercado.

Para asegurar un financiamiento inicial y un flujo de caja adecuado, nos enfocaremos en distribuir nuestro producto en hoteles, restaurantes y cafeterías, convirtiéndolos en nuestros embajadores de marca y tendencia. Además, estableceremos acuerdos con otros canales de distribución que ofrezcan puntos de entrega o acceso rápido a nuestros productos.

## **Historia**

Los socios promotores de nuestra empresa están unidos por una misma pasión: el café. Compartimos un profundo aprecio por su valor cultural y ancestral, pero también creemos en la necesidad de reinventar y revitalizar el consumo de esta bebida para adaptarlo a los gustos y tendencias de las generaciones modernas.

Esta colaboración ha dado lugar a una sólida amistad, respeto y apoyo mutuo, fundamentados en el trabajo conjunto que hemos desarrollado. Nuestro Gerente General, Edison Duyvestein, es un experto en dirección empresarial con una amplia experiencia en liderar exitosamente compañías multinacionales. Su espíritu emprendedor ha sido fundamental para dar vida a esta idea.

Julissa Rivadeneira, abogada de formación y especializada en Comunicación, es una amante del café y las redes sociales. Como responsable de nuestro Community Manager, es conocedora de las estrategias y métodos más actuales.



David Rodríguez, un emprendedor con raíces en una familia cafetera, siente un profundo amor por el valor ancestral del café. Su misión es demostrar que la producción de pequeños agricultores artesanos es la que lidera el café en el país. Con más de 10 años de especialización en la elaboración de café y experiencia en cosechas en varios países, ha sido asesor de cafés premiados en concursos cafeteros internacionales.

Gissele Alarcón, ingeniera comercial con un postgrado en comercio exterior, lidera la gerencia comercial y la expansión de nuestros productos a lo largo y ancho del país, además de encargarse de las exportaciones a países del continente americano como Estados Unidos, Canadá, México, Chile y Argentina.

Emily Suárez, originaria de Guayaquil, es nuestra experta en procesos productivos, desde la selección de granos hasta el envasado. Su amplia trayectoria en el mundo caficultor se ha especializado en áreas de control de calidad y procesos, garantizando la excelencia de nuestros productos.

Todos nosotros estamos plenamente comprometidos con el propósito de dar a conocer y destacar el café de Ecuador, otorgándole un lugar especial en el corazón de las generaciones actuales y futuras. Nuestra dedicación y pasión por esta bebida ancestral nos impulsan a ofrecer lo mejor de nosotros en cada taza de Café Ascenso.

## **Misión**

Nuestra misión es brindar momentos inolvidables y experiencias de sabor y aroma excepcionales en cada taza de café de altura. Nos comprometemos a ofrecer productos orgánicos y de la más alta calidad, siempre en búsqueda de la mejora continua.

## **Visión**

Aspiramos a ser la marca más reconocida por la excelencia en calidad, aroma, sabor e impacto sostenible. En los próximos 5 años, nos proponemos convertirnos en el referente indiscutible del café ecuatoriano de mayor calidad.

## **Valores**

- **Calidad:** Nos esforzamos en satisfacer a nuestros clientes y consumidores con productos de la más alta calidad, cuidando cada detalle de nuestro café.
- **Trabajo en equipo:** Fomentamos una relación positiva entre los socios y colaboradores, valorando el talento de cada individuo para alcanzar nuestros objetivos comunes.
- **Orientación de servicio al cliente:** Diferenciándonos en el mercado, brindamos un trato excepcional a nuestros clientes, añadiendo un valor adicional en cada interacción.
- **Responsabilidad social:** Nos comprometemos a reducir y controlar el impacto ecológico en cada etapa, desde la producción hasta la comercialización, velando por el bienestar de nuestra comunidad y entorno.
- **Innovación:** Fomentamos la creatividad y la innovación en todos nuestros procesos, buscando constantemente formas de mejorar y superar las expectativas del mercado.
- **Sostenibilidad:** Garantizamos la sostenibilidad de nuestro negocio y operaciones, priorizando la reducción del impacto social y medioambiental en cada aspecto de nuestra gestión.

Con estos valores como base, nos dedicamos a forjar relaciones de largo plazo con nuestros valiosos caficultores, colaboradores y apreciados consumidores, creando un vínculo perdurable que enriquece y enorgullece a la comunidad cafetera en Ecuador y más allá.

## **Análisis del Entorno, Competidores y Sector**

### **Introducción**

El propósito fundamental de este proyecto es evaluar su factibilidad, para lo cual resulta esencial comprender el entorno en el que operará Café Ascenso y a qué público se enfocará.

Nuestra meta es alcanzar un posicionamiento sólido en el mercado y ganar reconocimiento, generando así confianza entre nuestros consumidores. Nos centraremos en atraer a jóvenes estudiantes, oficinistas y baristas, y planeamos lograrlo aprovechando el poder de las redes sociales, una de las herramientas más influyentes en la era actual.

En la actualidad, los negocios utilizan ampliamente la publicidad y el apoyo de personas influyentes en redes sociales para captar la atención del público y crear la necesidad de consumir sus productos. Siguiendo esta tendencia, deseamos establecer un hábito de consumo de nuestro café al ofrecer experiencias gratificantes con cada taza de Café Ascenso.

Ecuador cuenta con marcas bien posicionadas y reconocidas, lo que nos reta a entrar en un mercado altamente competitivo. Nuestra estrategia se centrará en vender no solo un café, sino una experiencia única: "Cada vez que disfrutes una taza de Café Ascenso, experimentarás una sensación agradable que te hará sentir que estás consumiendo un café de la más alta calidad".

En la actualidad, el mercado demanda productos de calidad con aromas exquisitos y precios accesibles para cada consumidor.

Con el fin de examinar las fuerzas clave tanto internas como externas que afectarán el éxito de Café Ascenso, utilizaremos diversas herramientas de análisis, entre ellas el Análisis

PESTEL, las Cinco Fuerzas de Porter, el análisis de la demanda y el análisis interno. Estos métodos nos proporcionarán una visión integral del entorno competitivo y nos permitirán tomar decisiones fundamentadas para el futuro desarrollo y crecimiento de nuestra empresa.

## **Análisis PESTEL**

### ***Aspectos Políticos***

En mayo de 2021, Guillermo Lasso ganó las elecciones presidenciales en Ecuador, con su plan de gobierno enfocado en mitigar las crisis que enfrenta el país, especialmente a través de su plan de reactivación de la economía.

Sin embargo, Guillermo Lasso se enfrenta a problemas con el órgano legislativo del país, debido a que la Asamblea Nacional en Ecuador está dividida. De los 137 Asambleístas, solamente 24 representan el respaldo del Ejecutivo, por esta razón el gobierno buscó perseverar y dialogar con los diversos actores políticos para alcanzar los objetivos propuestos en su plan de reactivación económica y otros proyectos prioritarios para el país. No obstante, el 17 de mayo de 2023, el presidente de Ecuador, Guillermo Lasso, tomó una decisión histórica, de disolver el Congreso y convocar a elecciones anticipadas (muerte cruzada), esta planteó retos adicionales en el camino hacia el logro de una gobernabilidad estable y la consecución de las metas trazadas hasta la actualidad.

Desde 1995, está vigente la Ley Especial del Sector Cafetalero, la cual se planea modificar o derogar para dar paso a una nueva institucionalidad. En esta nueva estructura, se busca que el Estado asuma la rectoría del sector cafetalero a través del Ministerio de Agricultura y Ganadería.

En 2011, se creó una Unidad de iniciativa del Comité Técnico Permanente del Cacao, compuesta por el Ministerio de Agricultura y Ganadería, el Ministerio de Relaciones Exteriores y

Comercio e Integración, el Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, la Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro (Agrocalidad) y el Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias.

Esta Coordinación del Comité Técnico Permanente del Cacao tiene diversas competencias establecidas por el Acuerdo Ministerial, entre ellas:

- Coordinar la Política Nacional del Sector Café y Cacao.
- Organizar y apoyar programas y proyectos.
- Promover la asociatividad de los actores de café y cacao, especialmente de pequeños productores.
- Asegurar que el mercado cafetalero y cacaotero se desarrolle en un marco de eficiencia y sustentabilidad.
- Elaborar políticas de crédito.
- Acceder a la inversión e investigación para desarrollar ambos cultivos en las zonas seleccionadas.

Debido a la escasa producción de materia prima en el país, el desarrollo del sector cafetalero depende en gran medida de la política de importación de café robusta asiática en régimen especial, sin aranceles ("MAGAP ejecuta proyecto de reactivación de la caficultura ecuatoriana," s.f.).

### ***Aspectos Económicos***

- El directorio ejecutivo del Fondo Monetario Internacional (FMI) ha concluido la cuarta y quinta revisión del acuerdo de 27 meses en el marco del Servicio Ampliado del FMI para Ecuador. Como resultado, se ha aprobado un desembolso inmediato equivalente a US\$1.000 millones. (Fondo Monetario Internacional (FMI), 2021)

El objetivo de este programa económico en Ecuador es estabilizar la economía, asegurar la sostenibilidad fiscal y de la deuda, ampliar la cobertura de programas de asistencia social, fomentar la gestión transparente de los recursos públicos y sentar las bases para un crecimiento sostenible e inclusivo.

- El país enfrenta la falta de un sistema especializado de extensión rural y de un sistema de inversión productiva implementado para las fincas cafetaleras. Además, 89.250 familias carecen de las capacidades productivas y administrativas necesarias para emprender un negocio agrícola y mantener niveles adecuados de rentabilidad en sus sistemas de producción campesina. (FAO, 2011)
- La producción de café ecuatoriano tiene como principal destino el mercado internacional, con un 87% dirigido a la exportación y un 13% destinado al consumo nacional. (Ministerio de Agricultura y Ganadería, s.f.)
- La producción nacional exportable de café ha mostrado una tendencia decreciente a lo largo del tiempo. En 1976, Ecuador contribuía con el 3.7% de la oferta mundial, mientras que en 1980 esta cifra se redujo al 2.2%. En 2017, la producción exportable de café representó apenas el 0,4% de la oferta mundial. (Ministerio de Agricultura y Ganadería, s.f.)
- Un total de 25 millones de agricultores en pequeña escala y sus familias producen el 70% del café a nivel mundial y se ven especialmente afectados por las fluctuaciones de los precios del mercado y los desequilibrios entre la oferta y la demanda. (Álvaro Calderón et al., 2016)
- El Proyecto de Reactivación de la Caficultura Ecuatoriana prevé la asistencia a alrededor de 52.500 familias productoras de café arábica. Estas familias se enfocarán en la tecnificación de sus cultivos y se proyecta una producción aproximada de 2.017.300 quintales de cafés

especiales disponibles para el mercado internacional al décimo año. Además, 15.000 familias que producen café robusto generarán 1.467.000 quintales al décimo año, destinados a la industria local. (Ministerio de Agricultura y Ganadería, s.f.; FAO, 2011)

### *Aspectos Sociales*

- La población ecuatoriana se estima en 17.8 millones de habitantes en 2021, de los cuales aproximadamente el 65% reside en áreas urbanas, experimentando un crecimiento anual del 1.3% (Instituto Nacional de Estadística y Censos, s.f.).
- La Constitución de la República del Ecuador (2008), aprobada mediante referéndum, establece un modelo de interacción entre el Estado, la sociedad, la naturaleza y el mercado, fundamentado en el concepto de "Buen Vivir". Bajo este enfoque, el Estado juega un papel protagónico en la planificación del desarrollo y la economía, asegurando y garantizando los derechos humanos, incluidos los económicos, sociales y culturales.
- Alrededor del 10% de los caficultores ecuatorianos se encuentran afiliados a organizaciones, principalmente pequeños productores que forman parte de Federaciones o Corporaciones regionales de comercialización. Estas asociaciones, a través del esquema de mercado justo, promueven el café ecuatoriano en mercados de nicho a nivel mundial (Organización Internacional del Café, 2021).
- La edad promedio de los agricultores de café es de 53 años, y en promedio, tienen 7 años de educación formal. Con respecto a la autoidentificación étnica, el 55% se considera mestizo, el 24% montubio, el 19% indígena y el 2% otros (Organización Internacional del Café, 2021).
- En 2022, los índices de pobreza en el país fueron del 25% a nivel nacional, mientras que la pobreza extrema alcanzó el 10.7%. La pobreza se define como un ingreso familiar per cápita

inferior a US\$87.57, y la pobreza extrema como un ingreso inferior a US\$49.35 (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2022).

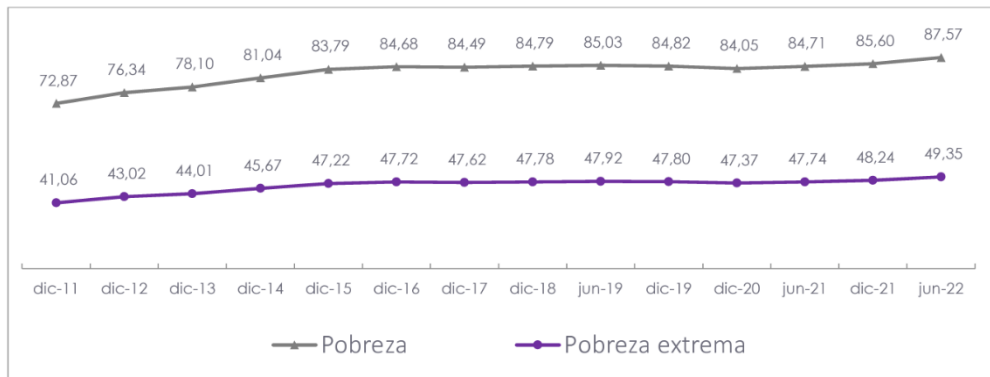


Figura 1

Nota: Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDUM), 2022.

### Aspectos Tecnológicos

- El sector industrial cafetalero ha experimentado una modernización y aumento del 15% en su capacidad de procesamiento, equiparándose a países desarrollados como Estados Unidos e Inglaterra, con una capacidad instalada superior a 1 millón de sacos al año (Organización Internacional del Café, 2021).
- Con el objetivo de mejorar la productividad, se llevará a cabo la renovación de cafetales antiguos, cuya edad oscila entre 25 y 50 años, mediante el uso de semillas de variedades de alto rendimiento y la implementación de sistemas tecnológicos adecuados (Organización Internacional del Café, 2021).

### Aspectos Ecológicos

- Las zonas cafetaleras de Ecuador abarcan altitudes que van desde niveles cercanos al mar hasta aproximadamente 2.000 metros sobre el nivel del mar (Organización Internacional del Café, 2021).



- La provincia de Manabí es el principal cultivo de café, con una participación del 32,20% del área total, seguida por Loja con el 13.5%, Orellana con el 8.9%, Sucumbíos con el 8.2%, Guayas con el 6.4%, Los Ríos con el 6%, y el 24% restante distribuido en otras provincias como Esmeraldas, Pichincha, El Oro, Cotopaxi, Azuay, Imbabura, Carchi, Chimborazo, Cañar, Morona Santiago y Zamora Chinchipe (Organización Internacional del Café, 2021).
- A nivel nacional, el sector cafetalero se compone de 842.882 Unidades de Producción Agropecuarias, de las cuales 105 mil se dedican a la producción de café. Del total, el 80% posee menos de 5 hectáreas, el 13% entre 5 y 10 hectáreas, y el 7% más de 10 hectáreas (COFENAC, 2020).
- El cultivo de café tiene una importancia ecológica significativa debido a su adaptabilidad a diversos agroecosistemas en la Costa, Sierra, Amazonía e islas Galápagos, cubriendo una superficie total de 220 mil hectáreas. Además, los cafetales desempeñan un papel crucial en la conservación de suelos, aportando materia orgánica y protegiendo contra procesos erosivos (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2021).
- Asimismo, los cafetales contribuyen a la captura de carbono, de manera similar a los bosques secundarios, y regulan el balance hídrico de los ecosistemas (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2017).

### ***Aspectos Legales***

- El marco legal ecuatoriano reconoce la importancia de la preservación del ambiente y la conservación de los ecosistemas en el artículo 14 de la Constitución, declarando de interés público la protección del patrimonio genético y la prevención del daño ambiental (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008).

- El artículo 15 de la Constitución prohíbe diversas actividades relacionadas con agroquímicos internacionales prohibidos, así como el uso de tecnologías y agentes biológicos nocivos y organismos genéticamente modificados perjudiciales para la salud humana o el ambiente (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008).
- El desarrollo y la producción en cualquier forma están sujetos a principios de calidad, sostenibilidad y eficiencia económica y social, según lo establece el artículo 320 de la Constitución (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008).
- El artículo 401 de la Constitución declara a Ecuador como un país libre de cultivos y semillas transgénicas, permitiendo únicamente su introducción bajo circunstancias excepcionales, debidamente fundamentadas y aprobadas por la Asamblea Nacional (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008).
- El Título V del Texto Unificado de Legislación Secundaria del MAGAP (2019) regula la Ley Especial del Sector Cafetalero y define conceptos clave relacionados con el café, periodos cafeteros y asociaciones (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2019).
- En el caso de exportación de café, el Plan de Retención de Café en Exportación (2004) establece que las ventas no deben exceder un volumen de diez mil sacos de 60 kilos por firma y deben ser reportadas diariamente al Ministerio de Producción Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2004).
- El artículo 27 del Texto Unificado de Legislación Secundaria del MAGAP (2019) prevé un incremento progresivo del presupuesto nacional destinado al sector cafetalero durante un proyecto de 10 años, con una asignación de alrededor de 60 millones de dólares, para la concesión de créditos a los caficultores, programas de investigación cafetalera y financiamiento de organismos internacionales (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2019).

- La Ley Especial del Sector Cafetalero, en su artículo 1, declara de interés público y de prioridad nacional el proceso de producción, elaboración, mercadeo y exportación del café, así como los fines contemplados en otras leyes y convenios internacionales (Asamblea Nacional del Ecuador, 2000).
- Ecuador forma parte del Acuerdo Internacional del Café desde 2008, el cual busca fortalecer la OIC como un foro de consultas intergubernamentales para facilitar el comercio internacional de café y promover una economía sostenible en beneficio de los agricultores de países productores (Organización Internacional del Café, 2008).

### **Análisis del sector**

El análisis del sector revela una situación de alta competencia, caracterizada por la presencia de numerosos actores en el mercado. La industria cafetalera enfrenta una intensa rivalidad entre los diferentes productores y empresas que buscan destacar en un entorno competitivo.

Además, se observa una mediana complejidad burocrática para obtener los permisos necesarios tanto para la producción como para el empaque del café. Estos requisitos y procedimientos administrativos pueden representar una barrera significativa para nuevos participantes que deseen ingresar al sector cafetalero.

La competencia en este mercado se extiende tanto a nivel nacional como internacional, ya que el principal destino de la producción de café ecuatoriano es el mercado externo. Esto implica que los productores deben cumplir con altos estándares de calidad y competitividad para satisfacer la demanda de los consumidores tanto a nivel local como global.

Asimismo, la existencia de diversas variedades de café y los diferentes procesos de producción hacen que la competencia sea aún más dinámica y exigente. Los productores deben

esforzarse por ofrecer sabores únicos, aromas distintivos y experiencias sensoriales cautivadoras para destacar en el mercado y fidelizar a los consumidores.

La presencia de competidores bien establecidos y con una sólida base de clientes puede dificultar la entrada de nuevos actores en el sector. Estas empresas ya consolidadas cuentan con recursos, experiencia y una amplia red de distribución que les brinda ventajas competitivas.

### ***Barreras de entrada***

Nuestro modelo de negocio es la comercialización de café de altura, en donde el ingreso de competidores nuevos a este mercado (nicho) requiere de mucho conocimiento sobre la capacidad de endeudamiento o inversión inicial y las alianzas estratégicas con el productor y el tostador. A partir de esto, podemos lograr un correcto proceso de producción y tueste de especialidad y evitar que se dañe el producto final. Además, se requiere de una correcta estrategia de marketing que impacte y genere cultura del consumo.

Se espera alcanzar una **económica de escala** a lo largo de los dos primeros años de producción, para así cubrir los costos de producción e incrementar nuestra competitividad en el mercado; al mismo tiempo, será necesario consolidar nuestra marca y posicionarla en la mente de los consumidores, para así garantizar la recurrencia del consumo individual y también incrementar el número de clientes de consumo al por mayor, como por ejemplo cadenas hoteleras o restaurantes franquiciados. (COFENAC, 2020).

No obstante, también deberemos tomar en cuenta **la desventaja que tenemos en costes** frente a la amenaza de nuevos competidores tradicionales con segmento de “especialidad” que están generando una venta café arábigo sin especialidad y robusta de “altura” al mercado nacional. Un ejemplo de esto es el café Solubles Instantáneos de “altura” o “arábigo”. El crecimiento del número de compañías relacionadas con la producción y comercialización hasta el

año 2015 en el Ecuador era de 376 empresas, que lograron así una participación del 34% de todo el mercado. (SUPER CIA, 2017)

En cuanto al **acceso a canales de distribución** nuestra desventaja se ve reducida gracias a las nuevas reformas en la Normativa Regulatoria para Cadenas de Supermercados y sus Proveedores que está logrando garantizar la exposición (20% obligatorio) en perchas de productos derivados de la Economía Popular, Solidaria y artesanal provenientes de la microempresa como nuestro caso. (Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad, 2017).

También tendremos que tomar en cuenta que contamos con múltiples lugares de consumo (embajadores de nuestra marca) como: hoteles, panaderías, cafeterías, restaurantes, bares-café y promotores de eventos; que serán nuestro punto de distribución y acceso a nuestros productos a nivel minorista. Todo esto asociado a una alta inversión en marketing inicial en web, apps y redes sociales, campañas de interacción con influencers que generen cultura y moda del consumo de nuestra marca. Hoy en día contamos con herramientas y alianzas estratégicas con productores, promotores del barismo ecuatoriano, universidades e influencers que nos ayudarán a obtener un posicionamiento de la marca en el mercado.

Es imperativo respaldar nuestra decisión de competir por este mercado mediante **endeudamiento e inversión**. Actualmente, con la reactivación económica post pandemia, las instituciones bancarias públicas han abierto líneas de créditos para incentivar el emprendimiento, estos créditos de hasta USD 500.000 dólares, facilita la disponibilidad de capital de trabajo para el sector productivo y comerciante. (Corporación Financiera Nacional, 2022).

### ***Barreras de salida***

El mercado tiene un alto nivel de complejidad debido a la naturaleza del negocio mismo.

Tendremos un endeudamiento mínimo de 5 años en materia prima (café en verde) y acuerdos comerciales con tostadores y productores; además debemos tomar en cuenta todo el coste de los acuerdos no tangibles que formaremos con instituciones y comunidades de café.

Un aspecto importante, que se tomará en cuenta en caso de desear salir del mercado, es la inversión en envases, etiquetas, merchandising, publicidad, rotulación, anuncios entre otros. Hablamos de artículos que difícilmente pueden venderse a terceros con una escasa o casi nula recuperación de la inversión tras la salida del sector. Además, dichos activos tienen poco valor fuera de la industria.

Otro valor importante para tener en consideración para la salida son los costes fijos de salida, como indemnizaciones a los empleados o la liquidación de las existencias en el almacén, perdidas en garantías de arriendo de local de producción, venta de vehículos de entrega y pagos de los requisitos que por ley se deben cumplir en la superintendencia de compañías, notificación de resolución al SRI, inscripción de la resolución en el registro mercantil, etc. (Superintendencia de compañías, valores y seguros, 2022)

### ***Poder de negociación de los proveedores***

En cuanto al poder de negociación de los proveedores tenemos en cuenta nuestro amplio conocimiento y vínculos fortalecidos con muchos de los mejores productores las mejores variedades de café de altura ecuatoriano; siendo estas hoy en día más de 46 mil productores a nivel nacional e insular.

Además, es importante destacar que, dentro de los valores de nuestra empresa está fuertemente posicionada la responsabilidad social, no solo con la protección ambiental, sino con el compromiso para lograr una representación de los productores dentro de un mercado justo.

Nuestro concepto de crear una cultura de consumo de café de altura (todo café valorado sobre los 90+), encontramos total apertura por parte de los productores en realizar acuerdos y permitirnos adquirir variedades de café nominadas y galardonadas (tasas dorada Nacional, latinoamericana e internacional) y poder negociar precios convenientes e incluso competitivos en comparación con el valor del café comercial (robusta o arábica menor a 86+).

Toda esta propuesta se convierte en un gran atractivo para los productores, quienes también tienen un interés en común para crear una mejor cultura que realce el valor de su trabajo y que cultive una enseñanza de apreciación del mejor café ecuatoriano.

Actualmente se estima que al menos existen 11.000 familias que producen café de altura en Ecuador (SIPA, 2019). La producción/hectárea de café en el país es de 5 sacos/hectárea muy diferente a otras regiones como Brasil producen 22 sacos/hectárea, sin embargo, esta cifra es calculada sin discriminar aquellas producciones de café modificado (robusta de consumo masivo), utilizado por marcas de café instantáneo de baja calidad.

Es importante destacar que el Ecuador es 1 de 9 países con las mayores variedades de café de altura que existe a nivel mundial y el cuarto con mayor producción de café arábigo de puntuación 90+. (ICO2, 2019)

Por todo esto, podemos decir que a pesar de que la oferta de café de especialidad es limitada, debido a que los cultivos son pequeños en comparación con aquellos de varietales de café masivo, existen muchas opciones de caficultores nuevos de la región oriente ecuatoriano

que están puntuando con variedades de mucha calidad (puntaje 90+) a muy buen precio; siendo muy competitivos en catas de café de especialidad internacional.

La amenaza de productos sustitutos que existe dentro del mercado de café de altura como el té, el matcha y el cacao como productos que pueden sustituir la experiencia sensorial y calidad de nuestro producto. Actualmente no existe aún una bebida o producto sustitutivo del café de especialidad y eso nos permite disponer de un mercado en donde la capacidad de producción, a través de procesos como maceración carbónica, procesos naturales o honey en conjunto con las alianzas con el proveedor se conviertan en la principal herramienta para competir en el mercado. (Espinosa, 2016)

### ***Poder de negociación de los clientes***

Existen muchos consumidores y compradores en el mercado del café; no obstante, en el Ecuador es una región en donde la cultura y comunidad del consumo de café de altura aún no es valorado y apreciado por todos los consumidores. Esto permite que aquellas empresas de producción de café de menor calidad (Robusta o Arábigo de baja calidad) compitan en el mismo mercado. Por ejemplo, la marca Nestlé (Nescafé) ocupa el tercer lugar en el ranking de empresas con mayor prestigio en Ecuador y Café Vélez el segundo lugar en prestigio de café de altura en el Ecuador (Merco, 2020).

Por esta razón nuestros consumidores se guiarán por la reputación de nuestra marca y por la calidad continua de nuestro producto, y bajo este contexto nuestra misión será generar una cultura de consumo, fomentando la formación de una comunidad moderna de consumo de café de altura, que valore el esfuerzo del productor y la gran diversidad de variedades propias de café de especialidad que existen. (ICO2, 2019)



Es importante tener presente que al menos un 68% de los ecuatorianos consume café y el consumo per cápita de café en Ecuador es de 0,67 kg/año/persona, no obstante, este valor es mucho menor al de nuestros países vecinos en donde el consumo es de 3 kg/año/persona (Colombia). (Pizarro, Barrezueta, & Prado, 2016)

### ***Rivalidad entre competidores existentes***

Existen muchas marcas que están posicionadas en la mente del consumidor y que actualmente “compiten” por ganar más participación dentro de un mercado a través del precio vs calidad. Los ejemplos más representativos de este escenario son las marcas Nescafé, Juan Valdez y Sweet&Coffees que, a pesar de no comercializar café de especialidad, poseen ventajas competitivas en términos de capacidad de producción, cuota de mercado y canales de distribución.

De la misma manera, existen marcas de café de especialidad posicionadas en el mercado, como Café Galletti, Café Vélez y Stratto Café, entre otros. Quienes también son miembros de la Asociación de Cafés Especiales del Ecuador como nosotros. Es decir, que poseen varios beneficios a los socios, como: Traslado gratuito de muestras y material publicitario a ferias nacionales e internacionales; eventos y capacitaciones, acceso a red de catadores, productores, tostadores y exportadores; catas públicas para generar cultura del café etc. (ACEDE, 2021).

Durante todo el proceso de establecimiento dentro del mercado nacional nuestra empresa deberá mantener su principal factor de diferenciación, que está centrado en la calidad del producto y la estrategia de marketing para generar una comunidad de consumo de café de altura, todo esto acompañado de innovación tecnología en la línea de producción, empaque y distribución.

## **Análisis del mercado**

El Ecuador es un país multidiverso donde predomina la agroindustria a partir del año 1860, pero es desde el año 1876 que se inicia la comercialización nacional e internacional del café, que dio un impulso muy significativo a las pequeñas plantaciones cafeteras del país (COFENAC, 2020).

A partir de 1950 nuestro país se caracteriza por poseer un café de excelente calidad y variedad, como el arábigo y robusta. Actualmente las exportaciones se destinan a varios países del mundo, entre los principales tenemos: Italia, Alemania, Países Bajos, Francia, Bélgica, España, Reino Unido, Polonia, Turquía, Rusia, Japón, Estados Unidos, entre otros (COFENAC, 2020).

Durante la década de los ochenta, el Ecuador ya producía 2 000 000 sacos de café/año en contraste a los 350.000 sacos/año en el 2019 (Ministerio de Agricultura, 2019). En los últimos años, el sector cafetalero ha decrecido entre un 15% por año, su causa está en la sobreproducción en Asia, situación que ha provocado una drástica caída en los precios del grano, además de serie plagas, el fenómeno del Niño y falta de industrialización. (El comercio, 2016).

Para el 2010 en el Ecuador se produce café en 20 de las 24 provincias, siendo una producción mixta, es decir, que se cultivan las dos variedades comerciales: arábigo y robusta. (MAGAP, 2011) Se registraron más de 15.000 hectáreas de producción orgánica con certificación, esto se debe a la acogida y alta demanda a nivel nacional e internacional.

El café se cultiva principalmente en los Andes, La Sierra es la única región que se dedica principalmente a la producción de cafés de especialidad como Típica, Caturra, Bourbon, Típica Mejorada e incluso SL-28 (COFENAC, 2020).

Por su parte, las regiones amazónicas y costeras son más conocidas por Robusta, especialmente en las zonas de Los Ríos, Santo Domingo de Los Tsáchilas, Sucumbíos y

Orellana. Añade que en Ecuador también hay Arábica de baja altitud en Manabí, en la costa ecuatoriana, y Morona Santiago en la Amazonia”. Estas regiones están ocupadas por aproximadamente 75 000 productores de café que cultivan, en total, 85 000 hectáreas de Arábica y 110.000 de Robusta. (Perfect Daily, 2022)

Convirtiéndose en una oportunidad de crecimiento para los pequeños y medianos productores y generando un mercado laboral para aquellos que deseen comercializarlo o utilizarlo en servicios de gastronomía. A medida que la demanda aumenta, también su oferta y por consiguiente se genera una reducción de precios y permitirá a más individuos tener acceso a este tipo de productos sin importar el estrato social.

El mercado de comercialización de café es un mercado que está creciendo constantemente. Como se observa en el 2019, con una producción de 2000 sacos/año (variedades 90+) super premium, que fue vendido a 160 dólares el quintal, reportado por Josué Reascos, dirigente de la Asociación de Caficultores en Pacto (AAPROCNOP), quien es proveniente de una familia que ha sido caficultora por más de 20 años. Además, en la actualidad existen instituciones, como Conquito, que realizan eventos para dar a conocer la diferencia entre café arábigo de altura y café convencional, obteniendo como resultado: mayor número de propietarios de cafeterías, hoteles, restaurantes, bares, heladerías y otros negocios que se interesen por ofrecer un producto Premium, para poder ser más rentables (Conquito, 2020).

María Cristina Carrera en su investigación concluyó que los lugares más propicios para vender el café de altura son: cafeterías de especialidad, aquí se tomaría el papel de proveedor de café Premium y en su debido papel como capacitador. Los supermercados, por las altas barreras de entrada que representan, no es conveniente para el inicio del proyecto; sin embargo, no se descarta un plan de ingreso para el futuro. Además, los servicios a domicilio de acuerdo con

encuestas realizadas por plataforma Uber Eats, el 60% de sus operadores encuestados incrementaron sus ventas, y 1 de cada 4 clientes encuestados dijo que gastan más dinero en comida a domicilio (Uber Eats, 2020).

Diferenciarse es la estrategia por la que han optado las empresas comercializadoras y exportadoras, según Pinoargote dueño de Anacafé. “En el mercado mundial del café de especialidad, el comprador no paga por cantidad sino por calidad”. Es decir, un quintal de café ecuatoriano de tipo convencional cuesta USD 100, pero el precio de un quintal de un saco de especialidad llega a USD 250. La Taza Dorada, organizada por Anacafé, es un evento que ayuda a posicionar el café ecuatoriano de especialidad. El ganador del 2018 fue Henry Gaibor, propietario de la finca Maputo, de Pichincha. (Primicias ec, 2021)

### **Análisis de la Demanda**

Primero cabe destacar que nuestra segmentación geográfica parte solo en 3 de las ciudades más pobladas del Ecuador, que serían Quito, Guayaquil y Cuenca, que suman en total un estimado en 2020 de **6.142.302 habitantes**, en donde nuestro público objetivo va desde los 15 años hasta los 54 años aproximadamente, los que sumarían un total estimado según la proyección del censo 2010 para el 2020 del INEC, un total de 3.438.084 personas que estadísticamente toman en promedio 2 tazas de café al día (10 gr. aprox. por cada taza).

### **PROYECCIÓN DE LA POBLACIÓN ECUATORIANA 2010-2020**

<b>Nombre de canton</b>	<b>2010</b>	<b>2020</b>	<b>Var% 2020-2010</b>
CUENCA	524.563	636.996	21%
GUAYAQUIL	2.440.553	2.723.665	12%
QUITO	2.319.671	2.781.641	20%
Resto del Pais	9.727.441	11.368.341	17%
<b>Total Pais</b>	<b>15.012.228</b>	<b>17.510.643</b>	<b>17%</b>

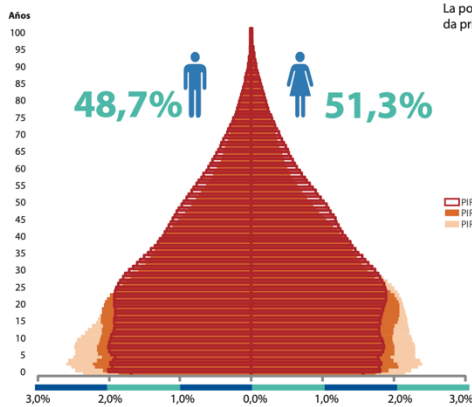
Tabla 1

Nota: Datos obtenidos INEC, tabla de elaboración propia.

De esta muestra, el 92% declara tomar café, teniendo un **público objetivo estimado de 3.163.037 personas**, las que consumieron al año un total de 23.090 toneladas.

Nuestra participación esperada para el primer año de operación sería de **24.140 Kg.** aspirando a una **cuota de mercado de un 0,11%**. Este público objetivo se distribuye en 49% hombres y 51% mujeres con una edad promedio de 29 años.

### ¿QUÉ EDAD TENEMOS LOS PICHINCHANOS?



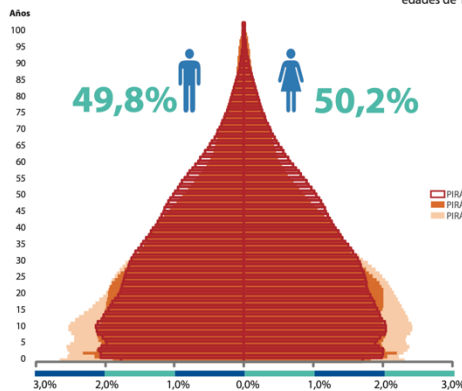
La población de la provincia de Pichincha, según el Censo del 2010, se encuentra distribuida principalmente en edades jóvenes hasta los 29 años.

Rango de edad	2001	%	2010	%
De 95 y más años	3.829	0,2%	1.619	0,1%
De 90 a 94 años	6.294	0,3%	4.639	0,2%
De 85 a 89 años	11.092	0,5%	10.760	0,4%
De 80 a 84 años	17.445	0,7%	20.187	0,8%
De 75 a 79 años	25.513	1,1%	27.990	1,1%
De 70 a 74 años	35.569	1,5%	40.040	1,6%
De 65 a 69 años	43.818	1,8%	57.014	2,2%
De 60 a 64 años	54.407	2,3%	72.702	2,8%
De 55 a 59 años	66.296	2,8%	94.397	3,7%
De 50 a 54 años	92.256	3,9%	114.630	4,4%
De 45 a 49 años	247.627	10,4%	142.926	5,5%
De 40 a 44 años	110.756	4,6%	154.206	6,0%
De 35 a 39 años	141.919	5,9%	180.504	7,0%
De 30 a 34 años	163.413	6,8%	208.179	8,1%
De 25 a 29 años	182.114	7,6%	238.668	9,3%
De 20 a 24 años	204.363	8,6%	246.050	9,6%
De 15 a 19 años	249.075	10,4%	238.705	9,3%
De 10 a 14 años	246.651	10,3%	241.334	9,4%
De 5 a 9 años	243.651	10,2%	244.844	9,5%
De 0 a 4 años	242.729	10,2%	236.893	9,2%
Total	2.388.817	100,0%	2.576.287	100,0%

Figura 2

Nota: INEC

### ¿QUÉ EDAD TENEMOS LOS GUAYASENSES?



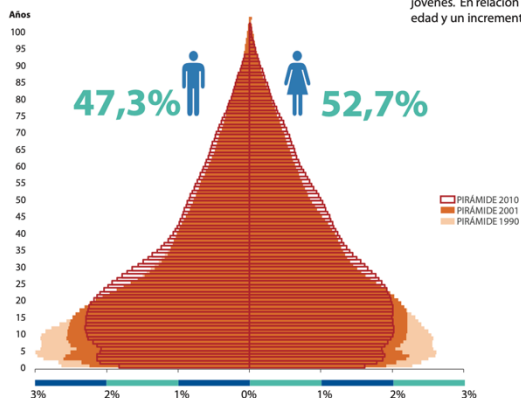
La población de la provincia de Guayas, según el Censo del 2010, se concentra entre las edades de 10 a 14 años.

Rango de edad	2001	%	2010	%
De 95 y más años	9.743	0,3%	2.281	0,1%
De 90 a 94 años	11.995	0,4%	5.712	0,2%
De 85 a 89 años	17.350	0,5%	13.655	0,4%
De 80 a 84 años	25.477	0,8%	25.924	0,7%
De 75 a 79 años	37.182	1,1%	37.219	1,0%
De 70 a 74 años	51.412	1,6%	53.901	1,5%
De 65 a 69 años	45.703	1,4%	56.752	1,6%
De 60 a 64 años	94.293	2,8%	118.685	3,3%
De 55 a 59 años	91.994	2,8%	138.010	3,8%
De 50 a 54 años	130.270	3,9%	166.684	4,6%
De 45 a 49 años	158.124	4,8%	204.345	5,6%
De 40 a 44 años	200.728	6,1%	220.145	6,0%
De 35 a 39 años	229.555	6,9%	249.779	6,9%
De 30 a 34 años	255.593	7,7%	289.594	7,9%
De 25 a 29 años	276.926	8,4%	307.034	8,4%
De 20 a 24 años	336.609	10,2%	321.308	8,8%
De 15 a 19 años	321.456	9,7%	338.370	9,3%
De 10 a 14 años	332.561	10,1%	373.511	10,2%
De 5 a 9 años	341.476	10,3%	362.896	10,0%
De 0 a 4 años	340.587	10,3%	359.678	9,9%
Total	3.309.034	100,0%	3.645.483	100,0%

Figura 3

Nota: INEC

### ¿QUÉ EDAD TENEMOS LOS AZUAYOS?



En la provincia de Azuay, según el censo de 2010, la población se concentra en edades jóvenes. En relación con los censos anteriores, existe una disminución en los grupos de menor edad y un incremento de la población en edad productiva.

Rango de edad	2001	%	2010	%
De 95 y más años	1 419	0,2%	736	0,1%
De 90 a 94 años	2 003	0,3%	1 916	0,3%
De 85 a 89 años	3 545	0,6%	4 348	0,6%
De 80 a 84 años	6 038	1,0%	7 494	1,1%
De 75 a 79 años	8 469	1,4%	9 963	1,4%
De 70 a 74 años	10 951	1,8%	13 682	1,9%
De 65 a 69 años	13 226	2,2%	17 696	2,5%
De 60 a 64 años	15 887	2,6%	20 762	2,9%
De 55 a 59 años	17 819	3,0%	24 272	3,4%
De 50 a 54 años	22 522	3,8%	28 624	4,0%
De 45 a 49 años	24 280	4,0%	33 917	4,8%
De 40 a 44 años	29 971	5,0%	36 718	5,2%
De 35 a 39 años	33 679	5,6%	42 087	5,9%
De 30 a 34 años	37 626	6,3%	48 898	6,9%
De 25 a 29 años	42 558	7,1%	60 764	8,5%
De 20 a 24 años	56 725	9,5%	69 231	9,7%
De 15 a 19 años	66 631	11,1%	74 653	10,5%
De 10 a 14 años	69 892	11,7%	75 507	10,6%
De 5 a 9 años	68 748	11,5%	72 122	10,1%
De 0 a 4 años	67 557	11,3%	68 737	9,7%
Total	599 546	100,0%	712 127	100,0%

Figura 4

Nota: INEC

Por otra parte, la oferta de café tostado y molido en supermercados en el formato de 340 gr. distribuidas en 9 marcas, tienen en promedio un valor de **US\$7,08**. Se debe tomar en cuenta que en esta distribución de marcas no se toma en cuenta la calidad del café, por lo que los precios varían desde \$5,04 hasta 10.58 en las marcas más reconocidas.

Café Ascenso es contendiente de marcas como Juan Valdez, Galleti y Lavazza, por lo que el precio de \$10,00 de nuestro producto es considerado como competitivo para el mercado meta.

MARCA	Tipo	PRESENTACION	PRECIO
<b>Café de Loja premium</b>	<b>Molido</b>	340	\$ 6,45
<b>Cosecha Roja Gourmet</b>	<b>Molido</b>	340	\$ 7,24
<b>Cosecha Roja Intenso</b>	<b>Molido</b>	340	\$ 7,07
Galapagos Gourmet	Molido	340	\$ 9,90
Galleti en grano	Grano	340	\$ 8,87
<b>Galleti mujeres</b>	<b>Molido</b>	340	\$ 8,38
<b>Galleti volcanes</b>	<b>Molido</b>	340	\$ 7,94
Juan Valdez colina	Molido	340	\$ 10,37
Juan Valdez cumbre	Molido	340	\$ 10,42
<b>Lavazza Gran Selezione</b>	<b>Grano</b>	340	\$ 10,58
<b>Lavazza Intenso</b>	<b>Molido</b>	340	\$ 9,96
<b>Lavazza Molido Clasico</b>	<b>Molido</b>	340	\$ 9,96
<b>Montañas Puyango</b>	<b>Molido</b>	340	\$ 5,04
<b>Montañas Vilcabamba</b>	<b>Molido</b>	340	\$ 6,62
<b>Montañas Zaruma</b>	<b>Molido</b>	340	\$ 5,86
Piedra Negra gourmet	Molido	340	\$ 5,84
Piedra Negra gourmet grano	Grano	340	\$ 5,81
Piedra Negra organico	Molido	340	\$ 6,57
Piedra Negra organico grano	Grano	340	\$ 6,56
Velez intag	Molido	340	\$ 6,78
<b>Velez lojano</b>	<b>Molido</b>	340	\$ 8,51
Velez organico	Molido	340	\$ 9,68
<b>Velez Yumbo</b>	<b>Molido</b>	340	\$ 8,51

Tabla 2

Nota: Datos obtenidos Tipti, tabla de elaboración propia

La historia del café se remonta al norte de Etiopía, aunque algunos estudios sugieren que su origen podría estar en Yemen. El café ganó popularidad alrededor del siglo XIII como una bebida estimulante, posiblemente como resultado de la prohibición islámica de las bebidas alcohólicas. Durante muchos siglos, la técnica de cultivo del café se mantuvo en secreto, y la primera descripción del arbusto del café data de 1583. Poco después, en 1650, se introdujo el cultivo del café en la India a través de un peregrino que regresaba de La Meca con algunas plantas (COFENAC, 2020).

El consumo moderado de café puede tener efectos estimulantes en el sistema nervioso y mejorar la concentración mental, entre otras propiedades beneficiosas para la salud. Una taza de

café proporciona un bajo contenido de nutrientes y calorías. Se recomienda su consumo moderado debido a la presencia de antioxidantes que pueden tener un efecto protector contra enfermedades cardiovasculares. Además, el café no afecta los niveles de glucosa en la sangre y tiene una concentración baja de sodio y potasio (Conquito, 2020).

En Ecuador, se produce tanto café Robusta como Arábigo. El café Robusta se cultiva principalmente en las regiones amazónica y costera, mientras que el café Arábigo se cultiva típicamente a altitudes más elevadas, oscilando entre 1.000 y 1.800 metros sobre el nivel del mar. Esto ocurre en las zonas subtropicales de las provincias de la Sierra y, de manera interesante, también en la provincia de Manabí, donde las condiciones ambientales específicas permiten el cultivo de esta variedad de café casi al nivel del mar. El café es uno de los cultivos más importantes en el país y proporciona sustento a aproximadamente 50,000 familias (FAO, 2011).

### **Análisis Interno**

Para realizar el análisis interno del proyecto utilizaremos la herramienta desarrollada por Michael Porter que es la Cadena de Valor, podemos encontrar procesos de logística, operaciones, mercadeo y servicios post venta. Y también contamos con los procesos de soporte como administración, finanzas, tecnología, recursos humanos, compras, esta cadena permite satisfacer la demanda del cliente final a través de la coordinación efectiva de la información.

Para la adquisición de la materia prima, actualmente Café Ascenso cuenta con proveedores de algunas fincas como: la Finca Soledad, Majorelle, Finca Tanda, ubicadas al norte del país.



El abastecimiento del café será de 60 quintales cada 3 meses a través de transporte terrestre y que se almacenará en la bodega del local para que esté listo para preparar el producto para la venta y distribución.

Para cumplir con todos los procesos Operativos contamos con los siguientes equipos y maquinaria:

- Molino industrial
- Envasadora
- Lector de Humedad
- Selladora

El mantenimiento y calibración de la maquinaria se realizará mensualmente.

Con la materia prima previamente escogida y lista para el tueste y molido, el producto se traslada a nuestro local para el almacenamiento. Contamos con un proveedor que nos apoya en el proceso del tueste de café, dependiendo el gusto podría ser café rubio, café medio, café oscuro.

El pedido del café en grano o molido se recibe a través de nuestras redes sociales, página web, con esta información preparamos el pedido para el cliente, se coordinará en caso de contar con pedidos para distribuir de acuerdo con la ubicación de cada cliente. Se entrega el pedido y se establece un cobro al contado, ya que la venta al crédito está prevista para el cliente on trade de un máximo de 45 días.

Adicionalmente, con la organización y participación en eventos para la entrega de nuestro café en hoteles, restaurantes y cafeterías y de esta manera dar a conocer el producto. También se

promocionará el café a través de redes sociales y con el apoyo de influencers que accedan a probar nuestro producto y ofrecerlo.

*Café Ascenso*, tendrá dos tipos de café, tostado y molido el mismo que se vende en dos presentaciones de 340 gr y 2000 gr., el precio es de \$10,00 y de \$55,00 respectivamente.

Los principales clientes de *Café Ascenso* son hoteles, hosterías, restaurantes y cafeterías de Quito, Guayaquil y Cuenca.

### ***Recursos financieros***

La gerencia y administración de la empresa estará a cargo de uno de los socios Edison Duyvestein, experto en dirección empresarial con vasta experiencia en liderar empresas multinacionales con resultado de crecimiento exitoso en cada una de ellas, emprendedor, líder de esta idea

En el negocio de Café Ascenso contamos en un inicio con capital propio y con el aporte de cada uno de los socios del proyecto Café Ascenso y nos apoyamos con financiamiento a través de una institución bancaria. Nuestro capital es de \$57.000 y solicitaremos un préstamo de \$50.000 a través de un crédito, actualmente la empresa no posee grandes deudas.

Préstamo	\$ 50.000,00	46,73%
Capital Propio	\$ 57.000,00	53,27%
Total Empresa	\$ 107.000,00	100,00%

### ***Recursos tecnológicos***

Los recursos tecnológicos con los que cuenta el proyecto es la utilización de redes sociales y conexiones para poder compartir contenido y que el producto sea conocido y revisado por clientes y consumidores para atraerlos a esta nueva experiencia de café.

La industria del café está en constante innovación, las aplicaciones por ejemplo se pueden usar para registrar los datos de producción, de molido, de tueste y de esta manera se puede optimizar el trabajo y mejorar la calidad del café.

Sin embargo, la falta de acceso a la educación y a la tecnología se interpone para que los productores de café puedan utilizarla, por tal motivo *Café Ascenso* implementará de poco a poco un nuevo enfoque tecnológico en sus procesos.

La tecnología también ayuda a modernizar la educación entre los productores que necesitan una forma de conectarse con otras regiones, países e incluso continentes, algo que el internet puede hacer posible.

Cuando los productores se comunican, se genera un amplio conocimiento. Pueden ofrecer retroalimentación, fomentar la innovación y proponer soluciones para abordar sus respectivos desafíos, uno de los objetivos a largo plazo en *Café Ascenso* es crear una escuela de café para los productores ya que muchos conocimientos aprendidos son de familia y vecinos por tal motivo esta conectividad es importante para que puedan intercambiar sus conocimientos. También permitiría conectarse con mercados potenciales a través de las redes sociales Facebook e Instagram facilitando el comercio directo.

## ***Recursos Físicos***



Nuestra empresa necesita recursos, ya sean personas, bodegas, dinero, proveedores o tiempo. Los recursos físicos incluyen elementos tangibles que son necesarios y están disponibles para el funcionamiento.

Los recursos físicos son necesarios para proporcionar nuestros productos a la venta y para facilitar su prestación del servicio, como tener un espacio para trabajar,

las herramientas necesarias y los recursos utilizados para respaldar este buen servicio.

Para operar el negocio contamos con un espacio físico para sus operaciones, contamos con una bodega que se convertirá en el centro de almacenamiento y distribución, hasta que los despachos y pedidos puedan ser entregados y/o retirados por nuestros clientes y consumidores.

La bodega cuenta con 2 parqueaderos y todos los servicios, está ubicada en el sector de la Quito Norte. A pocos minutos del Centro Comercial Condado Shopping y acceso por varias vías principales como Av. Occidental, Machala, Av. De la Prensa. Tenemos todos los servicios y se ubica cerca de Hospitales, cafeterías, restaurantes y varios centros de comercio y oficinas que significa un gran potencial de consumidores y clientes alrededor. El valor a pagar cada mes es de US\$300,00, incluye condominio y servicio de guardiana.

Contamos también con transporte propio para entregas y traslado de los productos como materia prima, café en grano, café molido, diferentes materiales, empaques y el producto terminado.

Adicionalmente, iniciaremos con algunos equipos y herramientas para arrancar el emprendimiento como 1 molino industrial, 1 envasadora, 1 lector de humedad, 1 selladora.



### ***Recursos Humanos***

La estructura de la organización del proyecto está compuesta por los socios fundadores en cargos gerenciales y administrativos, quienes cumplirán diversas funciones multidisciplinarias para que el proyecto salga adelante, la jornada laboral de tiempo completo para alcanzar los objetivos planteados.



La estructura organizacional del proyecto está compuesta por:

Gerente General, experto en dirección empresarial con vasta experiencia en liderar empresas multinacionales con resultado de crecimiento exitoso en cada una de ellas, emprendedor, líder de esta idea.

En la parte legal y de comunicación contamos con el apoyo de una abogada, licenciada en Relaciones Internacionales y especializada en Comunicación, amante del café y de las redes sociales, encargada de nuestro Community Manager.

Uno de los socios es un profesional del sector es ingeniero agrónomo y cuenta con el know how y experiencia en la elaboración de café, ha realizado cosechas en Ecuador, Colombia, Brasil, Indonesia, Vietnam y Etiopía, estudiando las diferentes técnicas de elaboración de café.

En el área comercial contaremos con una experta en el manejo de ventas y distribución con experiencia en comercio exterior y logística, para que nuestro producto llegue a nuestros clientes con excelente servicio de entrega.

Finalmente, también contamos con el apoyo de una especialista en procesos productivos y control de calidad, para garantizar la calidad de nuestro producto y vigilar sus buenas prácticas en toda la cadena desde la siembra hasta la distribución.

Nuestro equipo humano es multidisciplinario, cuenta con habilidades y competencias en diferentes áreas y con amplia experiencia en la producción, distribución y venta de café, apasionados por el café en todas sus formas, podemos decir que nos hace conocedores de las buenas prácticas en la gestión.

Adicionalmente, en la parte operativa contaremos con 1 chofer y 1 operario para cumplir con los procesos operativos de recepción de la materia prima, empaçado, etiquetado del producto, despacho, almacenamiento y finalmente la entrega del café en las presentaciones requeridas por el cliente.

El equipo trabajará bajo normas y reglamentos internos y de seguridad industrial que garanticen el bienestar y buen desempeño de cada uno de los colaboradores y todos bajo las normas y valores de la empresa: Calidad, Orientación al Cliente, Compromiso social, Innovación, Sostenibilidad.

Nuestro recurso intelectual con el que contamos y el know how del conocimiento del café, la gestión administrativa y comercial del proyecto junto al talento humano serán uno de los factores claves del éxito del proyecto de emprendedores para competir en el fascinante mundo del café y sus derivados.

Nuestra propuesta de valor es contar con el stock de productos para despachar los pedidos a nuestros clientes y la entrega a tiempo de los mismos.

La empresa se encargará de comercializar y distribuir el mejor café en hoteles, restaurantes y cafeterías de Quito, Guayaquil y Cuenca que requieran de un aperitivo y buen café para ofrecer a sus clientes en diferentes eventos, programas y comidas.

### ***Benchmarking***

Respetamos la sana competencia ya que estuvieron antes contamos con la experiencia de ellos, es decir nos ayudaron a elevar el conocimiento del buen café y que apreciemos el café. Nuestro modelo se basa en la calidad del café y la innovación, se valora el trabajo de los caficultores.

Nuestros clientes tienen un servicio personalizado y precios accesibles, a través de las redes sociales y con el apoyo del marketing social se crea contenido y hay respuestas rápidas a los seguidores.

Blog propio aparte de las redes sociales donde comparte noticias y curiosidades relacionadas con el café.

Contaremos con algunas promociones y ofertas de nuestro café uno para ti y otro para tu acompañante y de miércoles de café 2 x 1 en nuestras presentaciones de 340 gr, promocionada a través de redes sociales y página web. Se realizaron alianzas estratégicas con bares, restaurantes y hoteles de la ciudad para comercializar Café Ascenso.

### ***Marketing***

El marketing es importante ya que son todas las actividades encaminadas para la **Satisfacción del Cliente** a través de contar y ofrecer un producto o un servicio no solo para conseguir más ganancia sino también para tener la mayor cantidad de clientes.

El marketing es un conjunto de elementos con los que cuenta un negocio para influir en la decisión de compra del cliente para lo cual podemos utilizar las 4Ps.

**Producto:** Cualquier cosa, ya sea tangible o intangible, que se ofrece en el mercado para satisfacer las necesidades que los clientes experimentan al adquirir ese producto o servicio.

Café Ascenso tiene algunos beneficios:

- Variedad.
- Producto orgánico.



- Mejor Calidad.
- Excelente presentación.
- Marca.
- Empaque ecológico.
- Diferentes tamaños y presentaciones.
- Servicio al cliente.
- Producto Garantizado.
- Acceso a devoluciones.
- La variedad de café Ascenso de Altura 100% orgánico.

Su calidad se mide por tasas a través de un catador en sabor, aroma, color, etc. La marca del producto se deriva de uno de los socios estratégicos del negocio.

El empaque se desarrolló en función de los atributos del producto como el café y se diseñará con la presentación de una breve historia del lugar de cosecha, tamaño, volumen, proveedores, características del producto y demás detalles que requiere el empaque del café.

Tamaño el producto se ofrecerá en dos presentaciones de 340 gr. y 2000 gr. que puede ser tostado y molido.

**Precio:** para elaborar el precio debemos determinar el costo total del producto incluido distribución, envío, descuentos, etc.

- Precio accesible.
- Descuentos y promociones.
- Plazos de pago.

- Facilidades de pago.
- Costos de operaciones.

El precio de venta de las dos presentaciones están dentro del margen que tenemos en el mercado así: la presentación de 340 gr. será de \$10,00 y la presentación de 2000 gr. estará en \$55,00 incluidos todos los costos.

**Plaza:** es decir donde se comercializará nuestro producto o servicio, será al mayor o menor, es decir la plaza será determinante para acceder a nuestro producto o servicio.

- Canales de distribución.
- Cobertura.
- Variedad.
- Puntos de venta.
- Redes sociales.
- Stock de mercadería.
- Transporte

**Promoción:** es comunicar y persuadir al cliente sobre el producto y sus beneficios; nos apoyamos en diferentes herramientas como publicidad, promociones, comunicación, redes sociales.

- Promoción de venta.
- Publicidad y propaganda.
- Relaciones públicas.
- E-commerce.

- Redes sociales.
- Influencers.

Para lograr contamos con personas capacitadas en servicio al cliente y post venta para fomentar la iniciativa de responsabilidad social en todo el proceso.

### **Decisiones Estratégicas de Marketing**

Las decisiones estratégicas de este plan serán para posicionar *Café Ascenso* como un producto sano, orgánico elaborado con grano de alta calidad cumpliendo las exigencias del mercado desde la siembra hasta la distribución.

*Café Ascenso*, por su sabor y aroma constituye un producto que cuenta con los atributos de un café orgánico preferido por un público objetivo ecuatoriano, distribuido con altos estándares de calidad.

Desarrollar un producto orgánico, con un comercio justo para los caficultores y empaques con características ecológicas permite a los clientes visualizar el apoyo al comprar Café Ascenso.

Este producto se dirige al mercado de café orgánico, destacándose por ser de origen nacional y por su excelente sabor, resultado del esfuerzo de caficultores comprometidos. Está diseñado para satisfacer a un consumidor exigente y consciente del medio ambiente. Además de ser orgánico y ecológico, respalda iniciativas de responsabilidad social y cuidado del entorno.

### **Identidad de Marca**

*Café Ascenso* es un café orgánico y se distinguirá del resto de marcas por algunos beneficios:

- Producto sano y de alta calidad.
- Producto orgánico y certificado.
- Apertura de plazas de empleo en algunas zonas del país.
- Elaborado con responsabilidad social y ambiental.

## **Modelo de negocio Canvas**

### **Propuesta de valor**

Café Ascenso ofrece un café de altura, 100% orgánico, con perfiles sensoriales nuevos, selección de procesos de fermentación y selección de granos que apuntan a alcanzar puntajes de 88+, realizamos comercio Justo con nuestros proveedores que está compuesta por caficultores artesanales, enfocados también a la protección al medio ambiente con un empaque biodegradable y de innovador diseño, generación de cultura y moda de vida activa del consumo del café que otorga estatus y sofisticación. Diseño y marca con estrategia de marketing interactiva de fácil acceso a través de redes sociales, pago rápido y fácil por medios digitales.

Nuestra diferenciación no solo se enfoca en la calidad y sabor de nuestro café ascenso, sino en la expansión creativa del consumo del café, la que está respaldada por una campaña en redes sociales a través de influencer y coffe lovers, para que se enseñen recetas para la preparación de café con esencias, como cappuccino, caramel macchiato, mokaccino, etc. Y también las diferentes formas de reciclar la borra del café, ya sea como para la elaboración de velas aromáticas, jabones exfoliantes, abono para las plantas, etc.

## **Segmentos del mercado**

Adultos que desean consumir café con cualidades sensoriales diferentes, con capacidad de pago de este producto, enfocado en la clase socioeconómica media y alta, de las 3 principales ciudades del Ecuador, Quito, Guayaquil y Cuenca. Que prefieran café de especialidad.

También empresas de HORECA que quieran dar a su clientela café de especialidad, para incrementar la calidad de sus productos y servicios y aumentar su propuesta de valor a través de Café Ascenso.

Finalmente, nuestro público objetivo estimado fue de 3.163.037 personas, las que consumieron al año un total de 23.090 toneladas. Este, se distribuye en 49% hombres y 51% mujeres con una edad promedio de 29 años.

## **Relaciones con el cliente**

1. Desarrollar una comunidad de consumo de café de altura, a través de estrategias de marketing interactivo, incentivando al consumo de nuestro producto, con iniciativas de bebidas de creación, consumo de merchandising, embajadores de marca (influencers), eventos sociales, competencias de barismo etc.
2. Fortalecer la fidelidad de nuestros clientes mayoristas como las cadenas de restaurantes, hoteles, cafeterías y tiendas especializadas, se tiene planificado un sistema de despacho y rotación de inventarios eficiente y rápido, capacitaciones a los baristas y material de apoyo como mandiles, tazas con logos, etc. También el retiro de la borra del café para la elaboración de subproductos.
3. A los clientes minoristas o consumidores finales, ofreceremos capacitaciones y tendencias del consumo de café por medio de las distintas plataformas digitales entregando premios y muestras de café Ascenso.

## **Canales de distribución**

1. Distribución directa
  - a. Página web
  - b. Plataformas de delivery (rappi, pedidos ya, etc)
2. Distribución Indirecta
  - a. Hoteles
  - b. Restaurantes
  - c. Cafeterías
  - d. Tiendas especializadas (gourmet, minimarkets, etc)

## **Recursos clave**

Nuestros recursos clave los clasificamos en 4 categorías:

### **Físicos:**

Café, empacadora, empaques, etiquetas. Local, vehículo de distribución, gadgets.

### **Intelectuales:**

Know how:

Acuerdos para tueste, softwares app y web inversión en marketing, capacitación a fincas para producción correcta.

### **Humano:**

Socios y accionistas encargados de la administración y finanzas del proyecto, expertos en la producción del mejor café.

## **Actividades clave**

Producción:

- Capacitación acerca del proceso de producción
- Cadena de producción del empaque
- Producción de etiquetas

Resolución de problemas:

- Capacitación en fincas acerca del tueste
- Traslado y logística del producto a los puntos de venta
- Distribución del producto a través de servicios de delivery

Plataforma o red:

- Community manager, gestión eficiente de redes sociales
- E-commerce a través de plataforma web conectada a las redes sociales
- Desarrollo de marca y conexión con el cliente

### **Asociaciones clave**

En el caso de ascenso café, se podría establecer una alianza estratégica con empresas de tuestes de café, llegando a un acuerdo en el que nosotros brindemos asesoría y capacitaciones para un tueste adecuado de café de especialidad (Knowhow) y a cambio de un servicio tercerizado a menor costo; a futuro se podría proyectar, mediante una estrategia de integración, a través de una adquisición o fusión vertical, consolidar el proceso de tueste como parte de nuestros servicios.

Asimismo, las alianzas podrían englobar a todos los pequeños caficultores de variedades de granos de café de alta especialidad mencionados anteriormente, llegando a acuerdos de uso de su café en competencias de barismo nacional e internacional y eventos asociados al consumo de café de especialidad garantizando así el reconocimiento de su marca, origen y trabajo, todo

esto a cambio de un acuerdo comercial de exclusividad de venta de su café a nuestra marca y así garantizar la fiabilidad y sostenibilidad del café.

También se debería fortalecer las relaciones con el cliente, en concreto sería fundamental generar estrategias de Joint venture con las cafeterías de especialidad para poder generar cultura y posicionamiento de nuestra marca Ascenso Café.

Finalmente, es imperativo desde un inicio fomentar alianzas con las asociaciones y comunidades de cafeteros, productores, consumidores de café de especialidad, cafeterías de especialidad etc. Por ejemplo, llegar a acuerdos con ACEDE (Asociación de cafés especiales del Ecuador), para formar parte de los eventos, concursos y programas de actualización, como representantes de café de altura ecuatoriano.

### **Estructura de costes**

Para iniciar la operación se necesita una inversión en maquinarias de casi US\$28.073,30, detalladas en el cuadro siguiente y un capital de trabajo de US\$ 73.070,27



<b>Maquinas</b>	<b>V Compra</b>
Furgon Shineray X30	14.990,00
Selladora y rotuladora	1.569,00
Envasadora	790,00
Molino industrial	280,00
Lector de humedad	240,00
Coche carga	120,00
Mesones de producción y 1 fregadero de acero	330,00
Muebles de oficina	2.450,00
Equipos de computación	5.460,00
Impresora	650,00
Router WiFi	79,90
Licencias de software de ERP	514,80
Office 365	600,00
<b>Total Activos</b>	<b>28.073,70</b>

Tabla 3

Nota: Tabla de elaboración propia

Los costos fijos están compuestos por los gastos de administración, operación y promoción y ventas, que parten en los US\$40.000.- para el primer año y se ajustan por inflación hasta el quinto año.

<b>Gastos Generales</b>	<b>Mensual</b>	<b>Anual</b>
Arriendo	300,00	3.600,00
Papeleria e insumos oficir	250,00	3.000,00
Legales	250,00	3.000,00
Combustible	200,00	2.400,00
Luz	120,00	1.440,00
Seguridad - alarma	45,00	540,00
Aseo	80,00	960,00
Agua	40,00	480,00
<b>Total Gastos Generales</b>	<b>1.285,00</b>	<b>15.420,00</b>

**Gastos de Promocion y Ventas**

Eventos	400,00	4.800,00
Promotoras (freelance)	320,00	3.840,00
Muestras de café	471,78	5.661,33
Promociones en RRSS	300,00	3.600,00
Stands	80,00	960,00
Diseñador (freelance)	300,00	3.600,00
	<b>1.871,78</b>	<b>22.461,33</b>

**Gastos de Mantencion**

Maquinarias	200	
Vehiculos	100	
Equipos	50	
	<b>350</b>	<b>4.200,00</b>

*Tabla 4**Nota:* Tabla de elaboración propia

Los gastos variables están compuestos por la materia prima según se detalla:

**Costos Directos Unitarios**

	Libras	0,75	4,41
	Gramos	<b>340</b>	<b>2.000</b>
Café		4,50	26,46
Empaque		0,60	0,90
Tostado (1,50 Kg)		0,51	3,00
<b>Costos Directos</b>		<b>5,61</b>	<b>30,36</b>
<b>Precio Venta</b>		<b>10,00</b>	<b>55,00</b>
*Costo Café en verde por libra Varía entre 5 a 25 \$/lb			<b>6,00</b>

*Tabla 5**Nota:* Tabla de elaboración propia

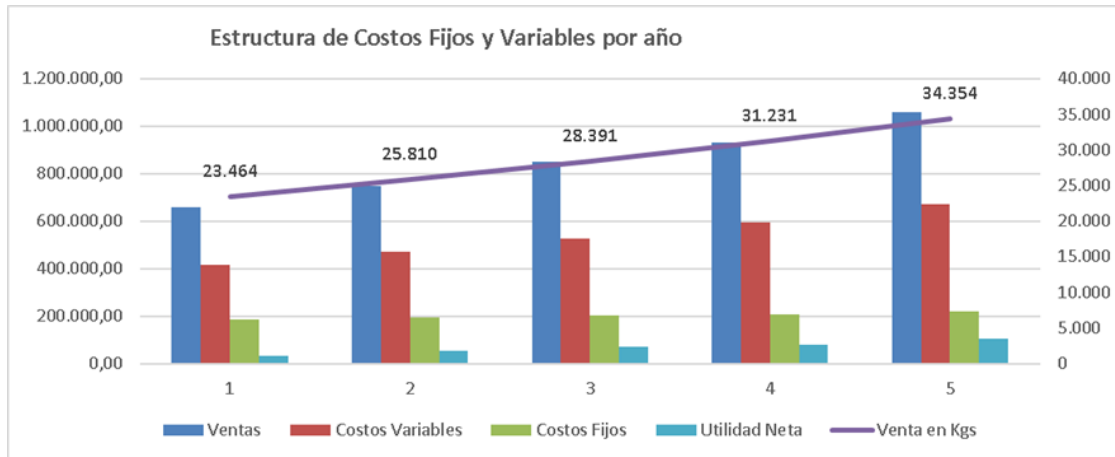


Tabla 6

Nota: Elaboración propia

### Fuentes de ingresos

La estructura financiera inicial de US\$107.000,00 está compuesta en un 53% por inversionistas y un 47% por deuda bancaria con una tasa de interés del 10,76% anual.

La fuente de ingresos consta de nuestras ventas que parten en 23.464 Kgs. el primer año y con una tasa de crecimiento anual esperada del 10%.

Los flujos del proyecto y del inversionista serían el siguiente:

Flujo de Caja del Proyecto						
	0	1	2	3	4	5
Flujo Efectivo Operativo (FEO)		\$ 41.552,24	\$ 60.198,41	\$ 79.751,19	\$ 84.044,85	\$ 106.701,36
CAPEX (Capital Expenditures)	\$ (28.073,70)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Valor Residual después de Impuestos (VDR)						\$ 8.926,94
Capital de Trabajo	\$ (73.070,27)					
Variación CTN		\$ (68.781,90)	\$ (10.463,69)	\$ 12.559,52	\$ (6.726,58)	\$ (16.202,04)
Recuperación						\$ 162.684,96
<b>Flujo de Caja del Proyecto</b>	<b>\$ (101.143,97)</b>	<b>\$ (27.229,66)</b>	<b>\$ 49.734,73</b>	<b>\$ 92.310,71</b>	<b>\$ 77.318,27</b>	<b>\$ 262.111,22</b>
Flujo de Caja del Proyecto Acumulado	\$ (101.143,97)	\$ (128.373,63)	\$ (78.638,90)	\$ 13.671,80	\$ 90.990,07	\$ 353.101,29

Flujo de Caja del Inversionista						
	0	1	2	3	4	5
Flujo de Caja del Proyecto	\$ (101.143,97)	\$ (27.229,66)	\$ 49.734,73	\$ 92.310,71	\$ 77.318,27	\$ 262.111,22
Préstamo	\$ 50.000,00					
Capital		\$ (10.000,00)	\$ (10.000,00)	\$ (10.000,00)	\$ (10.000,00)	\$ (10.000,00)
Interés		\$ (4.886,83)	\$ (3.810,83)	\$ (3.228,00)	\$ (2.152,00)	\$ (1.076,00)
Escudo Fiscal		\$ 1.771,48	\$ 1.381,43	\$ 1.170,15	\$ 780,10	\$ 390,05
<b>Flujo Caja Inversionista</b>	<b>\$ (51.143,97)</b>	<b>\$ (40.345,01)</b>	<b>\$ 37.305,32</b>	<b>\$ 80.252,86</b>	<b>\$ 65.946,37</b>	<b>\$ 251.425,27</b>
Flujo Caja Inversionista Acumulado	\$ (51.143,97)	\$ (91.488,99)	\$ (54.183,67)	\$ 26.069,19	\$ 92.015,56	\$ 343.440,83

Tabla 7

Nota: Elaboración propia

Otorgando el siguiente resultado, en cuanto a Valor Presente Neto de la inversión, índice de rentabilidad, TIR y periodo de recuperación contable:

Flujo Caja Proyecto		Flujo Caja Inversionista	
VPN	\$ 140.407,83	VPN	\$ 111.562,69
IR	\$ 2,39	IR	\$ 3,18
TIR	42,33%	TIR	54,66%
PRC	2,85	PRC	2,68
WACC	15,84%	CAPM	21,39%

Tabla 8

Nota: Elaboración propia

Con esto concluimos que financieramente hablando el proyecto es viable, aun cuando se basa sobre un escenario conservador en cuanto a nivel de ventas y crecimiento esperado.

## Modelo Canva

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación cliente	Clientes
Proveedores y haciendas productoras de café	Investigación y selección del mejor Café	Café nacional de altura 100% orgánico	Creación de comunidad de consumo de café de altura.	Jóvenes y adultos apasionados por el café de altura, que desean experimentar nuevas experiencias sensoriales a través del café
Convenios HORECA y distribuidores que tengan nuestro producto a la vista	Capacitación procesos café desde producción, tueste, molido, empaque	Comercio justo con caficultores	Incentivar el consumo de nuestra marca, mediante tendencias de moda y diseño con campañas de marketing digital	Clase social media y media alta ubicados en Quito Guayaquil y Cuenca
	Mercadeo del producto	Uso de empaques artesanales		
	Sostenible y cuidado del medio ambiente	Preparación de nuevas recetas con café	Incentivar el consumo de merchandising y eventos de integración.	Empresas HORECA
	Atención al cliente	Elaboración nuevos productos con la borra del café		
	Invitación a eventos	Escuela de formación del café		

Asociaciones Café	Envío del producto en los tiempos previstos para su entrega		Accesibilidad de productos fácil y efectiva.	
----------------------	---	--	--	--

## **Recursos clave**

Caficultores

Expertos en café y

soporte

Inversionistas y socios

Gestor de redes

sociales

Materia prima y stock

de café en grano y

molido

Maquinaria

especializada

Transporte y logística

## **Canales**

Página web

Redes sociales

Plataformas on line

Blogs

Ferias y eventos

Hoteles

Restaurantes

Cafeterías

Tiendas especializadas

Anuncios

### **Estructura de costes**

- Inversión en maquinarias: US \$28.073,30
- Capital de trabajo: US \$73.070,27
- Costos fijos de gastos de administración, operación y promoción y ventas:
  - Primer año: US \$40.000.
  - (Ajustados por inflación hasta el quinto año).
- Los gastos de materia prima, empaque y tostaduría.
  - 340 gr: US \$5,61
  - 2000 gr: US \$30,36
- Precio de venta:
  - 340 gr: US \$10,00
  - 2000 gr: US \$55,00

### **Fuentes de Ingreso**

La fuente de ingresos consta de nuestras ventas que parten en 23.464 Kgs. que corresponden a ingresos por US\$657.342.- Con una tasa de crecimiento anual esperada del 10%. En kilos.

- Pago directo y en efectivo
- Pago con transferencia, crédito y/o débito
- Crédito a 15 días clientes vip

Criterios de inversión:

- VPN: US\$ 140.407,83
- IR: 2,39
- TIR:42,33%
- PRC: 2,85



## MATRIZ DAFO-CAME

FORTALEZAS	MANTENER
Café de altura y orgánico diferenciado y de excelente calidad	Supervisar las producciones y mantener contratos a largo plazo
Mano de obra calificadas	Plan de capacitacion con apoyo estatal y propio
Equipo comprometido y socialmente responsable	Encargada de Talento Humano, varios beneficios
Socios correctos y apasionados	politica de distribucion y dividendos, transparencia
Nuestro conocimiento del producto y del mercado	Capacitacion continua
Buena relación con los proveedores y asociaciones de caficultores	Mantener la politica de ser socialmente responsable
Uso de tecnología y redes sociales	Tener un Community manager y departamento de Marketing
Crear en nuestro negocio	Buscar la optimizacion de los recursos para que el negocio siga siendo rentable y sostenible
Buen servicio al cliente	Tener habilitado un servicio de postventa
Empaques amigables con el medio ambiente	Constante atencion en las nuevas teconologias
Uso de plataformas digitales para la venta, cobranza y entrega	Estar actualizados con las plataformas mas utilizadas
OPORTUNIDADES	EXPLOTAR
Creciente demanda de Café Arábigo con proceso: Lavado, honey y natural. Siendo estos dos últimos procesos los de mayor demanda. (ACEDE, 2021)	Priorizar el uso de café arábigo honey y natural en nuestros blends.
Incentivos estatales para la generación de pequeñas empresas y emprendimientos con productos nacionales, préstamos bancarios con tasas de interés menor al 4.5%.	Acceso a incentivos por parte del estado al formar parte de la comunidad de cafetaleros en el Ecuador.
Creación de nuevos nichos de mercado, comunidad de consumo de café de especialidad, tendencia y moda.	Diferenciación de nuestro café de especialización a través de la explotación de estrategias digitales y relación directa del cliente con la marca
Gestión del ACEDE para promover la cultura de café de especialidad promocionando eventos internacionales en el país	Participar en dichos eventos
Mercado de consumidores diversificado	Estudiar estrategias de diversificacion de productos para abordar dichos consumidores
Creciente tendencia por parte de los consumidores en la búsqueda de nuevas experiencias sensoriales	fuerte estrategia de marketing en funcion de los gustos y preferencias del consumidor
Invertir en proyectos nuevos a partir de la borra del café	Difusion de tecnicas para el uso de la borra del café

DEBILIDADES	CORREGIR
Desconocimiento de nuestro producto en el mercado	Estrategias de marketing y socialización sobre nuestro producto, enfocado en los medios de comunicación con mayor impacto en el mercado objetivo.
Falta de capacitación de los caficultores	Capacitación a través de talleres a los caficultores que formen parte del equipo de Café Ascenso.
Ubicación de cafetales de Arábigo en zonas urbano marginales y rurales de difícil acceso.	Trabajar conjuntamente con el estado ecuatoriano en su proyecto de reactivación del sector cafetalero en cuanto a infraestructura y rehabilitación de las vías de acceso a los cafetales rurales.
Naciente cultura Organizacional.	Mantener una cultura organizacional constante y eficiente mediante un plan
AMENAZAS	AFRONTAR
Alta competencia nacional e internacional del mercado cafetero	Estableceremos como una de las marcas fuertes del Ecuador a través de nuestras estrategias de mercado, y de esta forma poder competir tanto a nivel internacional como nacional.
Sobre consumo de café instantáneo con monocultivo, destrucción de tierras y desaparecimiento de variedades de café de altura.	Apoyo a la agricultura local, sostenible y responsable para fomentar la conservación e incluso el desarrollo de las variedades de café de altura en el país.
Compleja situación socio económica del país	Tener un equipo que se encuentre en constante conocimiento de la situación económica tanto a nivel internacional como nacional para poder actuar acorde al ambiente político, social o económico a través de los distintos instrumentos financieros existentes.
Cambios climáticos	Ante esta amenaza se tendría que diversificar nuestros proveedores geográficamente, en las distintas regiones.
Altos costos de producción del grano de café	Revisar las nuevas tecnologías que van apareciendo y que apoyan cada uno de los procesos productivos del café
Procesos burocráticos excesivamente largos	Estar informados de los procesos y hacer manuales de procedimientos para los trámites más complejos
Mano de obra con baja especialización	Apoyar la capacitación continua
Plagas que dañan cultivos	Usar plaguicidas orgánicos apoyado con la capacitación
Productos sustitutos del café que no contienen los efectos secundarios del café	que este tiene para la salud. Existen sustitutos para los beneficios del café en la salud, pero no para la experiencia en el paladar.

## Plan de Marketing

### *Objetivos:*

- Aumentar la visibilidad y conciencia de la marca de café arábigo en el mercado ecuatoriano en las principales ciudades Quito, Guayaquil y Cuenca. A través de la creación de perfiles en redes sociales, como Facebook e Instagram, y la implementación de una estrategia de email-marketing y WhatsApp Marketing, para mantener a los clientes informados sobre las promociones y novedades de la marca. Como objetivo propondremos el seguimiento de rendimiento de post y campañas a través de las métricas entregadas por las páginas de redes sociales, con un crecimiento de un 10% mensual.
- En base al análisis de estructura del proyecto, se estima una tasa de crecimiento anual del 10% en base a las ventas de 23.464 kg de café en el primer año. Se estima cumplir con este porcentaje través de la implementación de estrategias de publicidad en línea con enfoque especial en redes sociales y la experiencia del consumidor.
- Ampliar la base de clientes en un 15% sostenible cada 6 meses durante un periodo de 2 años inicialmente, a través de la implementación de una estrategia de marketing de influencers, que le permita llegar a un público más joven e involucrado.
- Fidelización de la marca a través de incentivos que involucren al cliente directamente con la marca. Estos estímulos (break de palabras) tarjetas de fidelidad con vigencia anual, promociones durante la fecha de cumpleaños del cliente registrado y priorización del cliente por encima de influencers en espacios de creación de contenido. La tasa de retención de clientes pretendida es del 80%.

## **Estrategias de marketing:**

### ***Estrategias Genéricas:***

- **Diferenciación:** La empresa podría enfocarse en la diferenciación de su café de altura de alta calidad con respecto a los competidores, ya sea a través del sabor, la variedad, la calidad, el origen o la sostenibilidad. Esto puede atraer a clientes dispuestos a pagar más por un producto de calidad superior.
- **Enfoque:** La empresa podría enfocarse en un segmento específico del mercado, como los consumidores que valoran la calidad, el origen y la sostenibilidad del café. Al enfocarse en este nicho de mercado, la empresa podría ofrecer un producto altamente especializado y diferenciado para satisfacer las necesidades específicas de los clientes.

### ***Estrategias Específicas:***

- **Expandir el mercado:** La empresa podría buscar nuevos mercados geográficos para su café de altura. Por ejemplo, podría buscar clientes fuera de Ecuador, especialmente en países donde se valora el café de alta calidad y origen. Para hacerlo, podría establecer relaciones con distribuidores locales o abrir tiendas en línea para llegar a clientes internacionales.
- **Aumentar la eficiencia de la cadena de suministro:** La empresa podría enfocarse en mejorar la eficiencia de su cadena de suministro para reducir los costos y mejorar la calidad del producto. Podría hacerlo a través de la mejora de los procesos de producción, la optimización de la logística y la inversión en tecnologías innovadoras para el procesamiento del café.
- **Fortalecer la marca:** La empresa podría invertir en marketing y publicidad para fortalecer su marca y aumentar el reconocimiento de la misma en el mercado. Podría hacerlo a través de la participación en ferias y eventos de la industria, la promoción de la marca a través de

las redes sociales y la creación de una estrategia de contenido relevante para el público objetivo.

- Aumentar la visibilidad y conciencia de la marca en el mercado.
- Fidelizar a los clientes actuales y aumentar su lealtad.
- Aumentar el número de clientes potenciales que se convierten en compradores.
- Generar contenido de calidad en redes sociales para aumentar la visibilidad de la marca y atraer a nuevos clientes.
- Crear programas de fidelización para mantener la lealtad de los clientes actuales y aumentar su frecuencia de compra.
- Realizar campañas publicitarias dirigidas a potenciales compradores y a aquellos que han mostrado interés en nuestro producto.

### *Tácticas*

- Enviar boletines informativos y promociones exclusivas a los clientes registrados en nuestra base de datos.
- Realizar encuestas de satisfacción para conocer las necesidades y expectativas de nuestros clientes y ajustar nuestros productos y servicios en consecuencia.
- Utilizar medios digitales como redes sociales, correo electrónico y anuncios en línea para aumentar la visibilidad de la marca y llegar a más consumidores: La empresa podría crear perfiles en diferentes redes sociales y compartir contenido relevante y atractivo para sus seguidores. También podría considerar la implementación de una estrategia de email marketing, que le permita mantener a sus clientes informados sobre las novedades de la marca y las promociones disponibles. Por último, la empresa podría considerar la

implementación de una estrategia de publicidad en línea, que le permita llegar a nuevos clientes y aumentar su base de consumidores.

- Participar en eventos y ferias gastronómicas para dar a conocer el café arábigo y promover su calidad y sabor: La participación en eventos y ferias gastronómicas puede ser una excelente forma de dar a conocer la marca de café arábigo y promover su calidad y sabor. La empresa podría considerar la creación de un stand o booth en eventos y ferias gastronómicas locales, en el que se pueda ofrecer muestras de café y promociones especiales para incentivar la compra.
- Crear alianzas estratégicas con hoteles, restaurantes y cafeterías locales para ofrecer el café arábigo en sus establecimientos y ampliar su alcance: La creación de alianzas estratégicas con restaurantes y cafeterías locales puede ser una excelente forma de ampliar el alcance de la marca de café arábigo. La empresa podría considerar la creación de un programa de afiliados, en el que se ofrezcan descuentos especiales y promociones exclusivas para los restaurantes y cafeterías que ofrezcan el café arábigo en sus establecimientos.
- Ofrecer promociones especiales para incentivar la compra y lealtad de los clientes: La empresa podría considerar la creación de promociones especiales, como descuentos por volumen, cupones de descuento, programas de lealtad y otros incentivos para que los clientes compren más café arábigo y se mantengan fieles a la marca.

## ***Información y Control***

Para garantizar el éxito de nuestro plan de marketing, es esencial contar con información precisa y actualizada sobre el mercado del café de altura en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca.

Para obtener esta información, utilizaremos una variedad de herramientas y técnicas, incluyendo:

**Investigación de mercado:** Realizaremos una investigación exhaustiva sobre el mercado del café de altura en cada una de estas ciudades, con el fin de conocer las tendencias y comportamientos de los consumidores, la competencia existente, los precios y los canales de distribución.

**Análisis de datos:** Utilizaremos herramientas de análisis de datos como Power BI, para evaluar la información obtenida en la investigación de mercado, identificar patrones y tendencias relevantes y hacer predicciones sobre el futuro del mercado.

**Monitorización de redes sociales:** Realizaremos un seguimiento constante de las redes sociales (Métricas nativas de las RRSS) para conocer las opiniones y percepciones de los consumidores sobre nuestro producto y nuestra marca, y utilizar esta información para adaptar nuestras estrategias de marketing.

Una vez que tengamos esta información, utilizaremos herramientas de control para medir el éxito de nuestras acciones de marketing y hacer ajustes necesarios. Algunas de las herramientas de control que utilizaremos son:

**KPIs:** Estableceremos KPIs (Key Performance Indicators) específicos para medir el éxito de nuestras acciones de marketing, como el número de ventas, la tasa de conversión, el retorno de inversión, etc.

**Análisis de métricas:** Utilizaremos herramientas de análisis de métricas para medir y analizar los resultados de nuestras acciones de marketing, como el tráfico del sitio web, el número de seguidores en redes sociales, el engagement, etc.

**Evaluación de resultados:** Evaluaremos los resultados de nuestras acciones de marketing de manera constante y regular, y haremos ajustes necesarios para garantizar que estamos alcanzando nuestros objetivos.

### **KPIs (Indicadores Clave de Rendimiento):**

Dentro de los indicadores que usaremos en nuestro dashboard para el control de los cumplimientos de los objetivos y control de las estrategias se encuentran:

#### **Financieros**

- ✓ % de cumplimiento de Ventas sobre presupuesto por ciudad.
- ✓ % Margen Neto y Bruto
- ✓ % de Gastos Operacionales sobre Ventas

#### **Marketing:**

- ✓ ROI (Retorno de inversión) de marketing: Mide la rentabilidad de una campaña de marketing y cuánto dinero se ganó en relación con lo invertido.
- ✓ Tasa de conversión: Mide el porcentaje de personas que visitan nuestro sitio web y redes sociales.
- ✓ Costo por adquisición (CPA): Evalúa el gasto promedio necesario para adquirir un nuevo cliente.



- ✓ Retorno de la inversión en redes sociales: Mide el retorno de la inversión en publicidad en redes sociales, incluyendo alcance, interacción y conversiones.
- ✓ Costo por clic (CPC): Mide el costo promedio de un clic en un anuncio en línea.
- ✓ Retención de clientes: Mide la tasa de retención de clientes existentes y la lealtad de los clientes.
- ✓ La tasa de apertura de correo electrónico es un indicador que cuantifica el porcentaje de receptores que abren un correo electrónico de marketing enviado por una empresa.

#### **Estrategia de contingencia:**

- **Identificación de riesgos:** Realizar una evaluación de los riesgos que enfrenta la industria del café ecuatoriano, como los desastres naturales, la fluctuación de los precios internacionales del café, la competencia internacional, entre otros.
- **Creación de un equipo de respuesta:** Se debe crear un equipo de respuesta que tenga experiencia en la gestión de crisis y que esté preparado para tomar medidas rápidas y efectivas.
- **Diversificación de mercados:** Se debe diversificar los mercados a los que se exporta el café ecuatoriano para reducir la dependencia de un solo mercado y mitigar el impacto de las fluctuaciones de los precios internacionales.
- **Fomento de la innovación:** Es importante que la industria del café ecuatoriano se encuentre en constante innovación para desarrollar productos de mayor valor agregado y mejorar la competitividad en el mercado internacional.
- **Fortalecimiento de las alianzas estratégicas:** Se debe identificar cuáles son los aliados potenciales con el fin de realizar alianzas con otros países productores de café y

organizaciones internacionales para intercambiar conocimientos y mejores prácticas y mejorar la capacidad de respuesta frente a una crisis.

- **Capacitación y concientización:** Se debe capacitar a los productores de café y concientizarlos sobre la importancia de tener un plan de contingencia y estar preparados para enfrentar una crisis. Es importante tener medidas preventivas, como mantener una limpieza regular en el área de producción, utilizar productos de control de plagas y tener extintores de incendios disponibles. De esta manera, se podrá minimizar los riesgos de un incendio o una plaga y proteger la calidad del café.
- **Establecer un protocolo para manejar la contaminación por plagas:** Si se detecta una infestación de plagas, es importante tener un protocolo en su lugar para manejar la situación. Esto podría incluir medidas como aislar el área contaminada, eliminar cualquier producto afectado, llamar a un servicio de control de plagas, entre otros. Este protocolo debe ser probado previamente y actualizado para garantizar su eficacia.
- **Contar con un seguro adecuado:** Un seguro adecuado podría ayudar a cubrir los costos de los daños causados por un incendio o una plaga.

[Flujo de Caja del proyecto en Anexo 1](#)

## **Plan de ventas**

El Ecuador es un país multi-diverso donde predomina la agroindustria a partir del año 1860, pero es desde el año 1876 que se inicia la comercialización nacional e internacional del café, lo que contribuyó de manera notable al desarrollo de las pequeñas fincas cafetaleras en Ecuador.

Desde la década de 1950, Ecuador ha destacado por producir café de alta calidad, que incluye las variedades Arábigo y Robusta. En la actualidad, este café ecuatoriano se exporta a numerosos países en todo el mundo. Algunos de los principales destinos de estas exportaciones incluyen Italia, Alemania, Países Bajos, Francia, Bélgica, España, Reino Unido, Polonia, Turquía, Rusia, Japón, Estados Unidos y otros más.

Durante la década de los ochenta, el Ecuador ya producía 2 000 000 sacos de café/año en contraste a los 350.000 sacos/año en el 2019 (Ministerio de Agricultura, 2019). En los últimos años, el sector cafetalero ha decrecido entre un 15% por año, su causa está en la sobreproducción en Asia, situación que ha provocado una drástica caída en los precios del grano, además de serie plagas, el fenómeno del Niño y falta de industrialización. (El comercio, 2016).

Para el 2010 en el Ecuador se produce café en 20 de las 24 provincias, siendo una producción mixta, es decir, que se cultivan las dos variedades comerciales: arábigo y robusta. (MAGAP, 2011) Se registraron más de 15.000 hectáreas de producción orgánica con certificación, esto se debe a la acogida y alta demanda a nivel nacional e internacional.

El café se cultiva principalmente en la región de los Andes, con la Sierra siendo la principal zona dedicada a la producción de cafés de especialidad como Típica, Caturra, Bourbon, Típica Mejorada e incluso SL-28. Por otro lado, las regiones amazónicas y costeras son más reconocidas por la variedad Robusta, especialmente en áreas como Los Ríos, Santo Domingo de Los Tsáchilas, Sucumbíos y Orellana. Además, en Ecuador también se encuentran plantaciones de café Arábica de baja altitud en Manabí, en la costa ecuatoriana, y en Morona Santiago, en la

región de la Amazonia. Estas regiones están ocupadas por aproximadamente 75 000 productores de café que cultivan, en total, 85 000 hectáreas de Arábica y 110.000 de Robusta. (Perfec Daily, 2022)

Convirtiéndose en una oportunidad de crecimiento para los pequeños y medianos productores y generando un mercado laboral para aquellos que deseen comercializarlo o utilizarlo en servicios de gastronomía. A medida que la demanda aumenta, también su oferta y por consiguiente se genera una reducción de precios y permitirá a más individuos tener acceso a este tipo de productos sin importar el estrato social.

El mercado de comercialización de café es un mercado que está creciendo constantemente. Como se observa en el 2019, con una producción de 2000 sacos/año (variedades 90+) super premium, que fue vendido a 160 dólares el quintal, reportado por Josué Reascos, dirigente de la Asociación de Caficultores en Pacto (AAPROCNO), quien es proveniente de una familia que ha sido caficultora por más de 20 años. Además, en la actualidad existen instituciones, como Conquito, que realizan eventos para dar a conocer la diferencia entre café arábigo de altura y café convencional, obteniendo como resultado: mayor número de propietarios de cafeterías, hoteles, restaurantes, bares, heladerías y otros negocios que se interesen por ofrecer un producto Premium, para poder ser más rentables (Conquito, 2020).

Los lugares más propicios para vender el café de altura son: cafeterías de especialidad, aquí se tomaría el papel de proveedor de café Premium y en su debido papel como capacitador. Los supermercados, por las altas barreras de entrada que representan, no es conveniente para el inicio del proyecto; sin embargo, no se descarta un plan de ingreso para el futuro. Además, los servicios a domicilio de acuerdo con encuestas realizadas por plataforma Uber Eats, el 60% de sus

operadores encuestados incrementaron sus ventas, y 1 de cada 4 clientes encuestados dijo que gastan más dinero en comida a domicilio (Uber Eats, 2020).

Las empresas comerciales y exportadoras han optado por la estrategia de diferenciación, según lo afirmado por el propietario de Anacafé, Pinoargote. En el mercado global de café de especialidad, el valor radica en la calidad en lugar de la cantidad. Esto significa que mientras un quintal de café ecuatoriano de tipo convencional tiene un precio de USD 100, un quintal de café de especialidad alcanza los USD 250. La Taza Dorada, un evento organizado por Anacafé, contribuye a promover el café ecuatoriano de especialidad. En 2018, el ganador de este evento fue Henry Gaibor, dueño de la finca Maputo en Pichincha (Primicias, 2021).

## **Objetivos**

- a) Incrementar las ventas de café de altura en un 5% en los próximos 6 meses a través de la apertura de un nuevo canal de venta en línea.
- b) Mejorar el reconocimiento de la marca en el mercado local mediante la participación en tres eventos de degustación, en cafeterías aliadas y exposiciones de emprendimientos en Quito y Guayaquil, en los próximos tres meses.
- c) Incrementar la retención de clientes en un 15% en el lapso de los próximos 6 meses mediante la ejecución de un programa de lealtad destinado a los clientes.
- d) Expandir la base de clientes en un 25% en los próximos 12 meses a través de la ampliación de la oferta de productos y la implementación de estrategias de marketing digital.
- e) Reducir los costos de producción en un 10% en los próximos 6 meses a través de la optimización de procesos y la reducción de desperdicios.

Entre enero y noviembre de 2022, las exportaciones de café y productos relacionados totalizaron USD 106.6 millones, lo que marca un aumento del 68% en comparación con el mismo período de 2021, cuando las exportaciones alcanzaron los USD 63 millones, según información proporcionada por el Banco Central del Ecuador (BCE). En términos de cantidad, durante este período se exportaron 14,444 toneladas de café, lo que representa un incremento del 20% en comparación con el mismo período de 2021.

### **Público objetivo.**

El público objetivo para un negocio de comercialización de café de altura podría variar según la estrategia de mercado y los productos específicos que se ofrecen. Sin embargo, algunos posibles públicos objetivos podrían ser:

- a) **Consumidores que aprecian el sabor y la calidad del café:** Los consumidores que buscan un café de alta calidad y están dispuestos a pagar más por ello podrían ser un público objetivo clave para el café de altura.
- b) **Consumidores interesados en el origen y la sostenibilidad del café:** Los consumidores que valoran la transparencia en la cadena de suministro y quieren asegurarse de que el café que consumen se produce de manera sostenible y ética podrían ser un público objetivo para un negocio que comercializa café de altura.
- c) **Empresas locales y cafeterías:** Las empresas locales y cafeterías que buscan ofrecer productos de alta calidad y diferenciarse de sus competidores podrían ser un público objetivo importante para la comercialización de café de altura.

Para hacer una correcta segmentación de este público objetivo, se podrían seguir los siguientes pasos:

- a) Definir las características demográficas y socioeconómicas: Es importante identificar factores como la edad, el género, el nivel educativo, el ingreso y la ubicación geográfica de los consumidores que podrían estar interesados en el café de altura.
- b) Identificar los comportamientos de compra y consumo: Es necesario comprender cómo los consumidores buscan y compran café, cuánto están dispuestos a pagar y cuándo lo consumen.
- c) Evaluar los factores psicográficos y de estilo de vida: Comprender los valores, intereses y actividades de los consumidores que podrían estar interesados en el café de altura podría ayudar a identificar formas de atraer a este público objetivo.
- d) Evaluar el mercado y la competencia: Es importante comprender cómo se posiciona el negocio de café de altura en el mercado y cómo se compara con la competencia para identificar oportunidades y áreas de mejora.
- e) Definir perfiles de segmentos de mercado: Una vez que se han recopilado y analizado los datos relevantes, se pueden definir perfiles de segmentos de mercado para orientar la estrategia de marketing y las actividades de venta.

### **Número De Compradores Potenciales**

Es posible estimar el número de compradores potenciales utilizando datos demográficos y estadísticas de consumo de café.

Según datos de la Organización Internacional del Café (ICO), en 2020 se consumieron aproximadamente 167 millones de sacos de café en todo el mundo. Si asumimos que el público objetivo del negocio de café de altura está compuesto por consumidores que buscan un café de

alta calidad y están dispuestos a pagar más por él, se podría estimar que este público objetivo representaría una pequeña fracción del consumo total de café en el mundo.

Por lo tanto, la estimación del número de compradores potenciales para un negocio de café de altura dependería en gran medida de la estrategia de mercado específica, la ubicación geográfica del negocio y la competencia en la zona. Se podrían utilizar datos demográficos y estadísticas de consumo de café para estimar el tamaño del mercado en una ubicación específica y, a partir de ahí, determinar un número aproximado de compradores potenciales. También se podrían realizar encuestas o análisis de mercado para obtener una estimación más precisa del número de compradores potenciales en un área específica.

### **Definir Los Tipos De Clientes**

Los posibles tipos de clientes para un negocio de comercialización de café de altura:

**Consumidores exigentes:** Son aquellos clientes que buscan el mejor café y están dispuestos a pagar más por un producto de alta calidad. Por lo general, son personas que aprecian el sabor y el aroma del café, y están dispuestas a experimentar con diferentes variedades y orígenes.

**Consumidores preocupados por la sostenibilidad:** Son aquellos clientes que valoran la transparencia en la cadena de suministro y quieren asegurarse de que el café que consumen se produce de manera sostenible y ética. Por lo general, están interesados en conocer el origen del café y en asegurarse de que los productores reciben un precio justo por su trabajo.

**Empresas locales y cafeterías:** Son aquellos clientes que buscan productos de alta calidad para ofrecer a sus propios clientes. Por lo general, son empresas que quieren diferenciarse de sus competidores y buscan productos únicos y de alta calidad para sus clientes.



**Consumidores conscientes de la salud:** Son aquellos clientes que buscan productos saludables y nutritivos, y que pueden estar interesados en el café de altura debido a sus propiedades antioxidantes y otros beneficios para la salud.

**Consumidores experimentales:** Son aquellos clientes que están dispuestos a probar nuevos productos y sabores. Por lo general, buscan variedades de café únicas y pueden estar interesados en experimentar con diferentes métodos de preparación, como la preparación en frío o la preparación con una prensa francesa.

Es importante tener en cuenta que estos son solo algunos ejemplos posibles de tipos de clientes y que puede haber otros tipos de clientes según la ubicación geográfica, la estrategia de marketing y los productos específicos que se ofrecen. Para definir los tipos de clientes más relevantes para un negocio de comercialización de café de altura, es recomendable realizar una investigación de mercado y análisis de datos para comprender mejor las necesidades y preferencias de los consumidores en la zona.

### **Comprender Los Hábitos De Consumo**

En Ecuador, y en particular en Quito, el café es una bebida muy popular y consumida en una variedad de formas. Los hábitos de consumo del café en Ecuador y en Quito incluyen:

**Consumo en casa:** muchas personas en Ecuador compran granos de café de alta calidad y los preparan en casa en cafeteras de filtro o en cafeteras de émbolo.

Consumo en tiendas de café: hay una gran cantidad de tiendas de café en Quito, donde las personas pueden disfrutar de una taza de café fresco y preparado por baristas profesionales.

Muchas de estas tiendas también venden granos de café y otros productos relacionados con el café.

**Consumo en la calle:** en Quito, es común encontrar puestos de café en la calle donde se vende café caliente y otros productos de panadería.

**Café con leche:** una forma popular de consumir café en Ecuador es mezclarlo con leche para crear un café con leche o un latte.

**Café expreso:** el café expreso es otra forma popular de consumir café en Ecuador. Es una bebida concentrada y fuerte que se prepara con una pequeña cantidad de agua caliente y se sirve en una taza pequeña.

**Café helado:** en los días calurosos, muchas personas en Quito prefieren el café helado para refrescarse. Esta bebida se hace mezclando café frío con hielo y se puede servir con leche o sirope de sabor.

### **Análisis De La Competencia**

En Ecuador, hay varias empresas que están operando en el mercado de la comercialización de café de altura. Algunas de las empresas más destacadas son:

1. **Café del Tostador:** Según su sitio web, esta empresa cuenta con más de 20 años de experiencia en la producción y comercialización de café de alta calidad. Ofrecen productos que incluyen café orgánico y de diferentes orígenes, tostados y molidos para satisfacer las necesidades de los clientes.
2. **Café Galletti:** Esta empresa se enfoca en la producción y venta de café tostado de alta calidad. Cuentan con una amplia variedad de productos que incluyen café tostado y molido, así como granos enteros. Además, ofrecen envío a todo el país y se pueden encontrar sus productos en varias tiendas y supermercados en todo el país.

3. **Café Vélez:** Esta empresa produce y vende café tostado de alta calidad en varias regiones de Ecuador. Sus productos incluyen café de diferentes orígenes y tostados, y se pueden encontrar en tiendas físicas en Quito y otras ciudades del país.

En cuanto a las diferencias entre nuestro producto y el de la competencia, esto dependerá de nuestra estrategia de comercialización, sin embargo, algunas posibles diferencias podrían incluir la calidad y sabor de nuestro café, el origen y método de producción de los granos, y el precio.

En cuanto a la estrategia de marketing de las empresas competidoras, he encontrado que suelen utilizar una combinación de publicidad en línea, redes sociales, promociones y eventos para llegar a sus clientes. También es común que ofrezcan envío a todo el país y tengan presencia en tiendas y supermercados en varias ciudades del país.

Con respecto a las cifras, puedo decir que, según la Cámara Nacional de Cafeteros del Ecuador, la producción de café en el país en 2021 fue de 697.405 sacos de 60 kilos, y se espera que esta cifra aumente en los próximos años debido al aumento de la demanda de café de alta calidad. Además, el consumo per cápita de café en Ecuador es de aproximadamente 1,6 kg al año. En cuanto a las ventas específicas de cada empresa, no dispongo de datos precisos. Sin embargo, se puede realizar un estudio de mercado para estimar el porcentaje de ventas de cada empresa y así tener una idea más clara de la situación del mercado en este momento.

### **Rango De Precios**

En Ecuador, existen varias empresas que se dedican a la comercialización de café de altura y sus derivados, algunas de las más destacadas son:

- **Café Galletti:** Esta empresa familiar, fundada en 1904, se dedica a la producción y comercialización de café de alta calidad en la región de Loja, Ecuador. Ofrece granos de café

tostado y molido, así como cápsulas de café compatibles con máquinas Nespresso. Sus precios oscilan entre los \$10 y \$25 USD por kilogramo de café tostado y molido, dependiendo del origen y la calidad.

- **Café Kallari:** Es una cooperativa de productores de café orgánico de la región de Napo, que se dedica a la producción y comercialización de café de alta calidad, así como chocolate orgánico y otros productos derivados del café. Sus precios varían entre los \$15 y \$30 USD por kilogramo de café tostado y molido.
- **Café Vélez:** Esta empresa se dedica a la producción y comercialización de café de altura en la región de Pichincha, Ecuador. Ofrece granos de café tostado y molido, así como cápsulas de café compatibles con máquinas Nespresso. Sus precios oscilan entre los \$12 y \$25 USD por kilogramo de café tostado y molido.

Es importante destacar que los precios de estas empresas varían dependiendo del origen y la calidad del café, así como del tipo de producto que ofrecen. También ofrecen diferentes estrategias de marketing, como la promoción de productos orgánicos, la promoción de la producción local y el origen específico de su café, entre otras.

MARCA	Tipo	PRESENTACION	PRECIO
Ascenso	Molido	340	10,00
Galapagos Gourmet	Molido	340	9,05
Galleti mujeres	Molido	340	7,54
Galleti volcanes	Molido	340	8,87
Juan Valdez colina	Molido	340	8,78
Juan Valdez cumbre	Molido	340	8,78
Juan Valdez Volcan	Molido	340	8,72
Lavazza Intenso	Molido	340	9,49
Lavazza Molido Clasico	Molido	340	9,49
Velez Iojano	Molido	340	7,66
Velez organico	Molido	340	8,71
Velez Yumbo	Molido	340	7,66
<b>Promedio</b>			<b>8,73</b>

*Tabla 9*

*Nota:* Datos obtenidos Tipti, elaboración propia

Por otra parte, la oferta de café tostado y molido en supermercados en el formato de 340 gr. distribuidas en 5 marcas, tienen en promedio un valor de **US\$8,73** el cual está por debajo de los **US\$10,00** de nuestro producto.

El rango de precio está basado en lograr un rango de 50% en base a nuestros costos directos, luego de hacer nuestro estudio de mercado encontramos que estamos por encima del precio promedio de mercado

## **Estrategias y tácticas de ventas**

### ***Estrategias de Venta***

Para alcanzar los objetivos de ventas y la captación de clientes potenciales las estrategias que se utilizará serán a través de las plataformas digitales, redes sociales y en nuestra página web. La que será nuestra principal herramienta para dar a conocer nuestro producto e interactuar con nuestros clientes, manteniendo un canal abierto de comunicación, para esto crearemos contenidos para desarrollar la marca sólida que refleje la identidad de Café Ascenso con el apoyo de Influencers en donde invitaremos a nuestro público que interactúe dando sus testimonios.

También participaremos en ferias y eventos para mostrar nuestro producto con muestras gratis y degustaciones de nuestro café.

### ***Estrategias Online:***

- a) **Crear una página web:** una página web atractiva y fácil de usar para los clientes puede aumentar la visibilidad de la marca y facilitar la venta de productos.

- b) **Utilizar publicidad en línea:** las plataformas publicitarias como Google Ads y Facebook Ads ofrecen la posibilidad de llegar a clientes potenciales en función de sus intereses y comportamientos.
- c) **Involucrar a los clientes en las redes sociales:** utilizar las redes sociales para compartir contenido relacionado con el café de altura y promociones especiales para aumentar la lealtad de los clientes y dar a conocer la marca.
- d) **Iniciar un programa de marketing por correo electrónico:** enviar correos electrónicos con ofertas especiales y actualizaciones para mantener a los clientes informados y comprometidos.

*Estrategias Offline:*

- a) **Participar en ferias y eventos comerciales:** asistir a ferias y eventos relacionados con la industria del café, puede proporcionar oportunidades de networking y mostrar la marca a una audiencia relevante.
- b) **Establecer acuerdos de distribución:** buscar asociaciones con tiendas de comestibles, restaurantes, cafeterías y hoteles para que ofrezcan el café de altura a sus clientes.
- c) **Establecer relaciones con los proveedores de café:** al establecer relaciones con los productores de café de altura, se puede garantizar la calidad del producto y fortalecer la cadena de suministro.
- d) **Publicidad en medios tradicionales:** como la radio, televisión y periódicos, puede llegar a un público más amplio y diverso.

### ***Tácticas para la estrategia***

- a) Crear y gestionar perfiles en plataformas de redes sociales como Instagram, Facebook y TikTok.
- b) Crear contenido de calidad, incluyendo fotos, videos y notas informativas sobre el mundo del café de altura apoyado por influencers.
- c) Promover la participación de los seguidores de las redes sociales a través de concursos, sorteos, encuestas y la publicación de los testimonios de clientes e influencers más destacados.
- d) Promover la fidelidad con la marca al utilizar el contenido, que nuestros clientes realizan con nuestro café en redes sociales.
- e) Crear programas de fidelización que ofrezcan beneficios a los clientes como promociones y descuentos en futuras compras, envío gratuito, descuentos en días especiales (cumpleaños) entre otros, crear una experiencia positiva en los clientes.
- f) Enviar boletines informativos y novedosos a los clientes registrados en nuestra base de datos, entregar un premio significativo por seguirnos.
- g) Realizar encuestas de satisfacción para conocer las necesidades y expectativas de nuestros clientes.
- h) Identificar y contactar a clientes potenciales a través de redes sociales, referencias de clientes actuales, entre otros.
- i) Ofrecer degustaciones, talleres y eventos temáticos del café a los clientes potenciales para que conozcan y comprueben la calidad de Café Ascenso.
- j) Crear ofertas especiales para cafeterías que no pertenezcan a grandes cadenas y dar capacitaciones para que puedan impulsar su negocio brindando una experiencia única a sus clientes con catas y degustaciones gratuitas.

## Herramientas de sistemas.

PLAN 24	PLAN 120	PLAN 240	PLAN 600	PLAN ILIMITADO
X 1 usuario	2 usuarios	2 usuarios	2 usuarios	2 usuarios
<b>¡Gratis!</b> documentos electrónicos anuales	<b>\$41.16 + IVA</b> 120 documentos electrónicos anuales	<b>\$51.48 + IVA</b> 240 documentos electrónicos anuales	<b>\$72.12 + IVA</b> 600 documentos electrónicos anuales	<b>\$102.96 + IVA</b> documentos electrónicos ilimitados anuales
Sujeto a la compra de la firma digital	10 documentos electrónicos mensuales por \$3.43 + IVA	20 documentos electrónicos mensuales por \$4.29 + IVA	50 documentos electrónicos mensuales por \$6.01 + IVA	documentos electrónicos ilimitados mensuales por \$8.58 + IVA
<a href="#">¡Empieza ya!</a>	<a href="#">Cotizar</a>	<a href="#">Cotizar</a>	<a href="#">Cotizar</a>	<a href="#">Cotizar</a>

Figura 5

Nota: Sligo

Al inicio del proyecto utilizamos planillas **Excel**, sin embargo, por el volumen de las operaciones y para ofrecer un servicio de diferente a nuestros clientes, consideramos en el segundo año de operación contratar un **ERP** como “Confítico” para 2 usuarios, que tiene un costo anual de \$600 y que nos permite registrar la contabilidad, acceder a reportes de ventas, costos y contar con la facturación electrónica. Para el monitoreo de las interacciones en las redes sociales, utilizaremos las métricas que tenemos en las aplicaciones de Facebook e Instagram y Google ads para la página web. Para el control de relaciones con los clientes instalaremos una versión de **CRM** “Fremium” llamado HubSpot para poder hacer seguimiento a los clientes registrados y hacer campañas automáticas de ventas a través del correo electrónico.



## KPI's (Key performance Indicator o Indicadores clave de desempeño)

**Ventas totales:** Este KPI cuantifica el volumen total de ventas de café que la empresa realiza durante un período de tiempo específico. En el caso de café Ascenso, el número de ventas totales se calcula en base a:

Resumen de costos	1	2	3	4	5
<b>Ventas</b>	657.342	748.384	847.919	932.711	1.056.761
<b>Costos Variables</b>	416.932	469.250	528.401	595.570	671.862
<b>Costos Fijos</b>	207.193	225.547	245.304	252.679	274.529
<b>Utilidad Neta</b>	33.217	53.587	74.214	84.461	110.370
<b>Venta en kgs</b>	23.464	25.810	28.391	31.231	34.354
<b>%Mg Utilidad Neta</b>	5%	7%	9%	9%	10%

Tabla 10

Nota: Elaboración propia

**Valor medio de venta:** Este KPI mide el valor medio de cada venta realizada. Si la empresa vende diferentes variedades de café, es posible que tenga diferentes valores medios de venta para cada una de ellas. En el caso de café Ascenso, al tener solo una variedad de café, el valor medio de venta se establece a continuación:

<b>Costos Directos</b>	
<b>Unitarios</b>	
<b>Libras</b>	0,75      4,41
<b>Gramos</b>	<b>340      2.000</b>
<b>Café</b>	4,50      26,46
<b>Empaque</b>	0,60      0,90
<b>Tostado (1,50 Kg)</b>	0,51      3,00
<b>Costos Directos</b>	<b>5,61      30,36</b>
<b>Precio Venta</b>	<b>10,00      55,00</b>

---

<b>*Costo Café en verde por libra</b>	<b>6,00</b>
---------------------------------------	-------------

**Varia entre 5 a 25 \$/lb**

---

*Tabla 11*

Nota: Elaboración propia

**Tasa de conversión:** Si la tasa de conversión del sitio web de la empresa es actualmente del 5%, la empresa podría establecer un objetivo anual de tasa de conversión del 8%. Este objetivo podría ser alcanzado mediante la optimización del sitio web y la mejora de la experiencia del usuario.

**Costo de adquisición de clientes:** Este KPI mide el costo que tiene la empresa para adquirir nuevos clientes. Esto incluye los gastos en publicidad, marketing y promoción de ventas.

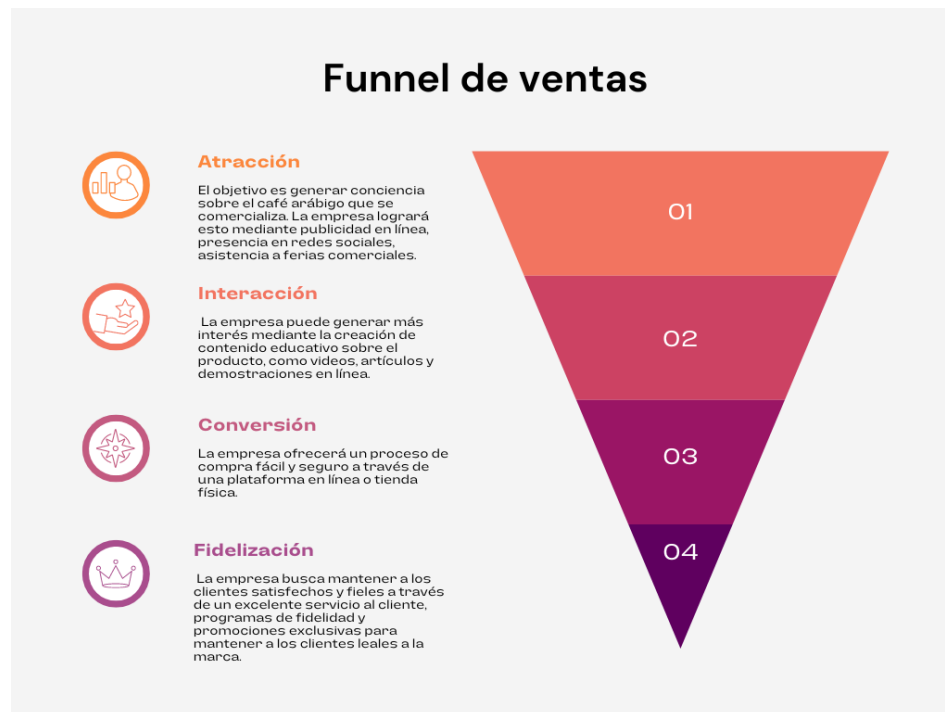
Es importante mantener este costo bajo para asegurar una rentabilidad adecuada. Si el costo de adquisición de un cliente es actualmente de \$10, la empresa podría establecer un objetivo anual de reducir el costo de adquisición a \$8. Este objetivo podría ser alcanzado mediante la optimización de las campañas publicitarias y la promoción de los clientes existentes.

**Retención de clientes:** Este KPI mide la habilidad de la empresa para retener a sus clientes actuales. Una alta retención de clientes indica que la empresa está proporcionando un producto de calidad y un buen servicio al cliente. Si la tasa de retención de clientes de la empresa es actualmente del 80%, la empresa podría establecer un objetivo anual de aumentar la tasa de retención al 85%. Este objetivo podría ser alcanzado mediante la mejora del servicio al cliente y la introducción de programas de fidelización, como tarjetas de beneficios al haber alcanzado un número específico de compras durante un periodo determinado. Beneficio por llevar taza propia de \$0,10 de cupo acumulable, en caso de que el cliente compre tazas de café ascenso, su cupo acumulable aumenta a \$0.15. Esto se logrará a través de convenios con cafeterías, las cuales reciben incentivos de descuento en base a la cantidad de café Ascenso que comercialicen.

En el caso de hoteles, ofrecer calibraciones de máquinas de café y/o servicio de capacitación de baristas al alcanzar una venta específica de 300 kilogramos de café.

**Satisfacción del cliente:** Este indicador clave de rendimiento (KPI) evalúa el nivel de satisfacción de los clientes con respecto al producto y el servicio ofrecido por la empresa. Puede medirse a través de encuestas de satisfacción, comentarios en redes sociales y otros medios. Si la empresa recibe una calificación promedio de satisfacción del cliente de 4 en una escala de 5, la empresa podría establecer un objetivo anual de aumentar la calificación promedio a 4.5. Este objetivo podría ser alcanzado a través de la mejora del servicio al cliente y la recopilación regular de comentarios de los clientes.

Cada uno de estos KPI se revisarán con una frecuencia mensual, trimestral y anual. Los KPI de carácter financiero serán comparados con los presupuestos realizados.



*Figura 6*

Nota: Elaboración propia

## **Talento Humano**

Nuestro equipo está integrado por profesionales especialistas en diferentes áreas que poseen habilidades y competencias en diferentes áreas y con amplia experiencia en la cosecha producción, cultivo, distribución y venta de café, apasionados por el café en todas sus formas, podemos decir que nos hace conocedores de las buenas prácticas.

Adicionalmente, en la parte operativa contaremos con 1 chofer y 1 operario para cumplir con los procesos operativos de recepción de la materia prima, empacado, etiquetado del producto, despacho, almacenamiento y finalmente la entrega del café en las presentaciones requeridas por el cliente.

El equipo trabajará bajo normas y reglamentos internos y de seguridad industrial que garanticen el bienestar y buen desempeño de cada uno de los colaboradores y todos bajo las normas y valores de la empresa: Calidad, Orientación al Cliente, Compromiso social, Innovación, Sostenibilidad.

Nuestro recurso humano con el que contamos y el “know how” del conocimiento sobre el mundo del café, la gestión administrativa y comercial del proyecto serán uno de los factores claves del éxito del proyecto.

La empresa está formada por:

		Sueldo Base	Décimo tercero	Décimo cuarto	Aportes patronales	Provisión Vacaciones	FONDO DE RESERVA	
Gerencia	Cargos						2do año	Costo Prom Mes
<b>Producción</b>	<b>Gerente de Producción</b>	\$1.500,00	\$125,00	\$37,50	\$167,25	\$62,50	\$124,95	\$2.017,20
	<b>Jefe de Compras</b>	\$1.500,00	\$125,00	\$37,50	\$167,25	\$62,50	\$124,95	\$2.017,20
	<b>Operario 1</b>	\$500,00	\$41,67	\$37,50	\$55,75	\$20,83	\$41,65	\$697,40
	<b>Operario 2</b>	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
	<b>Chofer</b>	\$500,00	\$41,67	\$37,50	\$55,75	\$20,83	\$41,65	\$697,40
<b>Marketing y Ventas</b>	<b>Gerente Comercial</b>	\$2.000,00	\$166,67	\$37,50	\$223,00	\$83,33	\$166,60	\$2.677,10
	<b>Community Manager</b>	\$1.500,00	\$125,00	\$37,50	\$167,25	\$62,50	\$124,95	\$2.017,20
	<b>Asesor Comercial 1</b>	\$1.000,00	\$83,33	\$37,50	\$111,50	\$41,67	\$83,30	\$1.357,30
	<b>Asesor Comercial 2</b>	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>Administrativa</b>	<b>Gerente General</b>	\$3.000,00	\$250,00	\$37,50	\$334,50	\$125,00	\$249,90	\$3.996,90
	<b>Asistente</b>	\$600,00	\$50,00	\$37,50	\$66,90	\$25,00	\$49,98	\$829,38
	<b>Operario de Limpieza</b>	\$450,00	\$37,50	\$37,50	\$50,18	\$18,75	\$37,49	\$631,41
		<b>\$12.550,00</b>	\$1.045,83	\$375,00	\$1.399,33	\$522,92	\$1.045,42	<b>\$16.938,49</b>



Tabla 12

Nota: Elaboración Propia

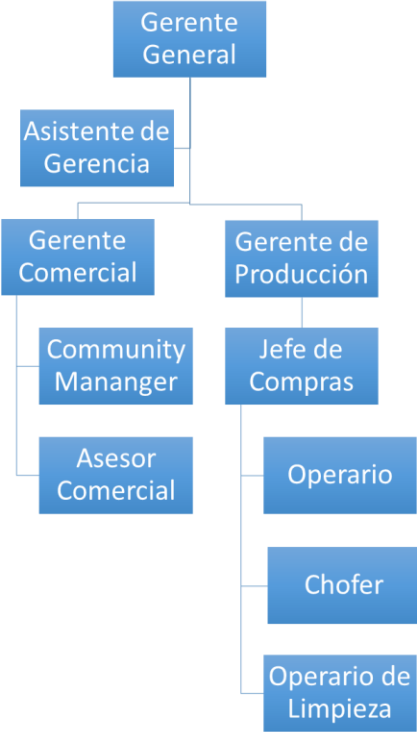


Figura 7

Nota: Elaboración propia

## **Canales de venta**

### ***Directos:***

**Venta en línea:** Una opción popular y rentable es vender el café a través de una tienda en línea.

Esto puede ser en su propio sitio web o en plataformas de comercio electrónico como Pedidos Ya, Uber Eats, Rappi.

**Redes sociales:** Utilizar las redes sociales como Instagram, Facebook y Tiktok para promocionar y vender el café es otra opción efectiva para llegar a más clientes potenciales.

**Marketplace especializados en café:** Existe una variedad de comercios en línea especializados en café como Coffee Circle, Trade Coffee y Bean Box que pueden ser opciones ideales para llegar a consumidores interesados en café de alta calidad.

**Programas de suscripción:** Implementar un programa de suscripción donde los clientes reciben una cantidad periódica de café de alta calidad puede ser una opción efectiva para fidelizar a los clientes y asegurar una venta recurrente.

### ***Indirectos:***

**Asociaciones y cooperativas de productores:** Establecer una colaboración con asociaciones o cooperativas de productores de café también puede ser una buena opción para llegar a un público específico.

**Distribuidores:** Establecer acuerdos con distribuidores y mayoristas para llevar el café a restaurantes, cafeterías y tiendas especializadas también puede ser una buena opción para llegar a una audiencia más amplia.

### ***Fuerzas de ventas***

**Ventas en línea:** La venta en línea puede ser una forma efectiva de llegar a un público amplio y diverso. La empresa podría contar con un equipo de ventas dedicado a la promoción de su tienda

en línea y a la atención al cliente en línea. Esta fuerza de ventas podría incluir a representantes de ventas en línea, especialistas en marketing digital y personal de atención al cliente en línea.

**Ventas en tiendas especializadas:** La empresa podría establecer acuerdos de distribución con tiendas especializadas en café y establecimientos de alta calidad. Esta fuerza de ventas podría incluir a representantes de ventas que visiten las tiendas en persona para promover el café de la empresa y establecer relaciones con los propietarios de las tiendas.

**Ventas directas a restaurantes, cafeterías y hoteles:** La empresa podría vender su café directamente a restaurantes y cafeterías locales, al igual que a hoteles a través de visitas de asesores comerciales para promocionar el producto y establecer relaciones con los propietarios o gerentes.

**Ventas en ferias y eventos:** La empresa podría participar en ferias y eventos de café para promocionar su marca y productos, a través de degustaciones y entrega de muestras gratis de café.

**Ventas a través de redes sociales:** La empresa podría utilizar las redes sociales como plataforma de ventas. Esta fuerza de ventas podría incluir a especialistas en marketing digital que diseñen estrategias efectivas para promover el café de la empresa en las redes sociales y a personal de atención al cliente que responda preguntas y consultas de los clientes a través de las redes sociales.

## Plan de servicio al cliente

### Objetivos del servicio al cliente

#### *Fidelizar más clientes*

- Proporcionar información detallada sobre los productos, incluyendo los perfiles de sabor, el origen, los métodos de preparación recomendados para ayudar al cliente a tomar decisiones informadas y basadas en la transparencia de la marca.
- Fomentar la fidelidad de los clientes mediante programas de incentivos, promociones especiales y descuentos por compras frecuentes, pretendiendo una tasa de fidelidad de sobre un 80% de nuestros principales clientes.
- Ofrecer una garantía de calidad del producto: La empresa ofrece una garantía de calidad en todos los productos que vende, asegurando a los clientes que el café que reciben es fresco y de alta calidad al 100%, con un posible margen de error del 0.1%.

#### *Aumentar las ventas*

- Trabajar con hoteles, cafeterías y restaurantes para proporcionarles el mejor servicio y productos de calidad, así como para establecer relaciones a largo plazo con ellos. Se estima una tasa de crecimiento anual del 10% en base a las ventas de 23.464 kg de café en el primer año.

#### *Ofrecer al cliente una experiencia positiva*

1. **Ofrecer una experiencia de compra en línea intuitiva.** Sin problemas e inconvenientes para los clientes, el sitio web es fácil de usar y el proceso de pedido es rápido y eficiente.
2. Asegurar que **los clientes reciban su café de especialidad en perfectas condiciones,** garantizando la calidad del producto y su frescura a través de empaques especiales.



3. **Garantizar la puntualidad en la entrega del café.** La fecha de envío del producto dependerá del cliente y sus necesidades, garantizamos el despacho en menos de 24 horas. En el caso de clientes que compran a través de plataformas como UberEats y Rappi, se garantizará la disponibilidad de stock.
4. **Establecer un sistema de retroalimentación** para conocer la opinión de los clientes sobre el producto, el servicio y la experiencia de compra, con el fin de mejorar continuamente y adaptarse a sus necesidades y preferencias.
5. **Ofrecer un servicio al cliente eficiente y amigable,** a través de respuestas rápidas y proactivas ante preguntas, comentarios o quejas de clientes. Se proporcionará un correo electrónico con respuesta menor a 24 horas y ofrecer un número de teléfono para atención.
6. La empresa podría **personalizar la experiencia del cliente,** por ejemplo, mediante la inclusión de una nota personalizada de agradecimiento en el paquete de entrega para el cliente.



### Estrategias Customer Services

Una estrategia de **omnicanalidad y calidad en el soporte** puede ser muy efectiva para mejorar la experiencia del cliente y aumentar las ventas. La estrategia de omnicanalidad implica que la empresa ofrezca una experiencia de compra integrada y consistente en todos los canales que utiliza, permitiendo que los clientes interactúen con la marca en diferentes puntos de contacto.

Paso	Descripción	¿Cómo?
------	-------------	--------

<b>1</b>	Identificar los puntos de contacto.	A través de redes sociales, distribución a tiendas físicas, hoteles y cafeterías, y atención al cliente
<b>2</b>	Integración de canales	Permitir que los clientes realicen pedidos en línea, que los puedan recoger en tiendas físicas o en sus domicilios a través de plataformas de delivery.
<b>3</b>	Uso de datos	Ofrecer promociones o descuentos en compras futuras en función de compras recurrentes del cliente. Por ejemplo, una vez que el cliente haya aceptado compartir sus datos con la empresa, llegará a su correo promociones por su cumpleaños y por aniversario con la marca.
<b>4</b>	Servicio al cliente	Comunicación con la empresa a través de canales, como correo electrónico, redes sociales y teléfonos de contacto.
<b>5</b>	Medición y seguimiento	A través de la herramienta NPS (Net Promoter Score), medir la satisfacción de los clientes, seguimiento de ventas y la lealtad de clientes basándonos en recomendaciones, sugerencias y quejas.

Tabla 13

Nota: Elaboración propia

## **Estrategia de calidad en el soporte**

- Evitar largos periodos de espera por parte del cliente a través de canales de comunicación efectivos. Estos canales permiten que el cliente pueda contactar a la empresa fácilmente y de forma rápida a través de correo electrónico, chat en vivo, teléfono y redes sociales.
- Ser proactivo al personalizar el soporte al cliente, generando una relación de confianza y fidelidad. Esto se logrará mediante el seguimiento de los pedidos del cliente.
- Proporcionar información clara y detallada sobre los productos y servicios que ofrece la empresa a través de descripciones detalladas de los productos, información sobre los procesos de envío y devolución, políticas de garantía, etc.
- Ofrecer una experiencia positiva en todos los canales de atención al cliente.
- Implementar un sistema de seguimiento de pedidos garantizando así una experiencia de compra satisfactoria. A través de este sistema los clientes podrán verificar el estado de sus pedidos en todo momento
- Feedback de clientes y garantía de satisfacción, si los clientes no están satisfechos con sus compras la empresa estará dispuesta a ofrecer devoluciones o cambios para solucionar cualquier problema. La empresa debe ser receptiva a la retroalimentación de los clientes sobre su experiencia de compra y recomendaciones para mejorar procesos y servicios de la empresa.

## **Canales de comunicación**

**Página web:** La página web de la empresa es un canal fundamental para establecer una presencia en línea y permitir que los clientes realicen pedidos. La página web también puede servir como

plataforma para compartir información sobre los productos que ofrece la empresa. Por ejemplo, la empresa podría tener una sección en su página web dedicada a los orígenes y sabores de los diferentes tipos de café que vende, así como la historia detrás de la producción. Esta página va a tener opciones de planes empresariales y la información de contacto, en el caso de clientes como hoteles y restaurantes. En el caso de clientes que requieren el café de forma inmediata, la página web los dirigirá a las plataformas de envío principales: UberEats y Rappi.

**Redes sociales:** Las redes sociales desempeñan un papel fundamental en la promoción de la identidad de una empresa y en establecer conexiones con sus clientes. La empresa utilizará redes sociales como Instagram y TikTok para compartir fotos y videos de sus productos, promociones y eventos especiales. La empresa publicará fotos de la preparación del café y los métodos de tostado utilizados para resaltar la calidad de sus productos. También, a través de redes sociales los clientes podrán ser parte del contenido al compartir sus creaciones y ser embajadores de marca en base a su compromiso con la marca.

**Correo electrónico:** El correo electrónico es una forma efectiva de mantener a los clientes informados sobre promociones especiales y nuevos productos. La empresa enviará un boletín informativo regularmente a sus clientes, incluyendo información sobre nuevos productos, ofertas especiales y noticias de la empresa. Por ejemplo, la empresa podría enviar un correo electrónico promocionando una nueva variedad de café, ofreciendo un descuento especial a los suscriptores del boletín o incluso códigos de descuento por cumpleaños y/o aniversario como cliente.

**Servicio de atención al cliente:** El servicio de atención al cliente es un canal importante para que los clientes se comuniquen con la empresa en caso de preguntas o problemas, con un tiempo de respuesta no mayor a 24 horas.

**Mensajería instantánea:** Las aplicaciones de mensajería instantánea como WhatsApp o Telegram también pueden ser un canal importante para que los clientes se comuniquen con la empresa. La empresa ofrecerá un número de WhatsApp o Telegram para atender preguntas y consultas de los clientes sobre los productos y servicios. A través de este número los clientes pueden consultar servicios como cotizaciones o sugerencias.

## **KPI's**

**Nivel de satisfacción del cliente (CSAT):** Mide el grado de satisfacción del cliente con una experiencia específica. Por ejemplo, después de recibir un pedido a domicilio o después de una interacción con el servicio al cliente. Se puede medir mediante encuestas o preguntas de satisfacción al cliente.



**Tiempo de respuesta del servicio de atención al cliente:** Mide la velocidad con la que el equipo de atención al cliente responde a las consultas y problemas de los clientes. Se puede medir en minutos u horas. A través de esto se hace la pregunta ¿Cuánto tiempo tardamos en responder a las solicitudes de soporte por correo electrónico o por teléfono?

**Tasa de resolución del primer contacto (FCR):** Evalúa la eficiencia del equipo de atención al cliente para resolver satisfactoriamente los problemas de los clientes durante el primer contacto. Se puede medir en porcentaje. Ejemplo: ¿Qué porcentaje de las solicitudes de soporte resolvemos en el primer contacto con el cliente?

**Tiempo promedio de manejo de un caso (TAT):** Mide el tiempo promedio que se tarda en resolver un caso o problema de un cliente. Se puede medir en minutos u horas. Ejemplo: ¿Cuánto tiempo promedio tomó resolver el problema del cliente después de que se abrió un ticket de soporte?

**Tasa de abandono de llamadas (ABD):** Calcula la proporción de usuarios que finalizan una llamada antes de recibir atención. Ejemplo: ¿Cuántos clientes colgaron antes de que se les atendiera en nuestro servicio de atención telefónica?

**Valor de vida del cliente (CLV):** Mide el valor que un cliente puede aportar a lo largo del tiempo. Se calcula sumando todas las compras realizadas por el cliente y restando los costos de adquisición y retención del cliente. Ejemplo: ¿Cuál es el valor promedio de las compras de un cliente durante un período de tiempo determinado?

### [Flujograma en Anexo 2](#)

Existen herramientas de como Wolkvox en donde combinan los accesos de los clientes, tanto telefónicos, de WhatsApp y redes sociales, para obtener información centralizada de customer service y obtener las métricas anteriormente fijadas.


**100% en la nube, fácil de usar y rápida de implementar**

Gasto variable ajustado a la fluctuación de la operación y actualizaciones automáticas de nuevas funcionalidades sin costo.

- ✓ Enrutamiento inteligente
- ✓ Diagram Studio
- ✓ Marcador predictivo omnicanal
- ✓ Quality assurance
- ✓ Bots e Inteligencia Artificial
- ✓ Speech analytics
- ✓ Analíticas y reportes
- ✓ API e integraciones

Figura 8

Nota: Wolkvox, 2023

# Plan Financiero

## Hipótesis del Trabajo

### Proyecto Café Ascenso

#### Principales Hipótesis de Trabajo

Café Ascenso

Primer Año del Plan Financiero: 2024

#### MAGNITUDES MACROECONÓMICAS BÁSICAS:

	2024	2025	2026	2027	2028
- Inflación (IPC)	3,5%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%
- Tasa Interbancaria (tipo de interés)	6,88%	6,88%	6,88%	6,88%	6,88%
- Margen deuda (puntos básicos)	200 p.b.	200 p.b.	200 p.b.	200 p.b.	200 p.b.

#### VENTAS:

- El primer año de ventas tiene lugar en 1/2024
- Estructura de precios para los productos diseñados y comercializados por el proyecto:

Producto/Servicio	2024	2025	2026	2027	2028
Empaque de 340 grs.	10,00	10,35	10,66	10,66	10,98
Empaque de 2000 grs.	55,00	56,93	58,63	58,63	60,39

#### COSTE DE VENTAS:

- Coste de materiales unitarios por producto:

Producto/Servicio	2024	2025	2026	2027	2028
Empaque de 340 grs.	5,61	5,80	6,01	6,22	6,43
Empaque de 2000 grs.	30,36	31,42	32,52	33,66	34,83



#### COSTES DE PRODUCCIÓN:

- Según hipótesis incluidas en el plan financiero

#### GASTOS DE PERSONAL:

- Contratación de personal según calendario de contrataciones
- Salarios basados en mercado
- Seguridad Social y otros gastos de personal como % adicional del sueldo: 0%
- Crecimiento anual de sueldos y salarios: 3%

#### COSTES DE EXPLOTACIÓN:

- Según hipótesis incluidas en el plan financiero

#### CAPEX:

- CAPEX incluye adquisiciones de construcciones e instalaciones, maquinaria, vehículos, mobiliario así como hardware y software
- Inversiones y cálculos de amortizaciones según hipótesis incluidas en el plan financiero

#### CUENTA DE EXPLOTACIÓN:

- Interés recibido sobre activos líquidos (saldo de caja): 4,8% (50% de los activos líquidos, tasa anual es de 9,6%)
- Impuesto sobre beneficios: 25%
- Bases impositivas negativas del impuesto de sociedades se compensan en un plazo máximo de cinco años

#### BALANCE:

- Impuestos se pagan en plazo máximo de 30 días
- Principales hipótesis de trabajo del fondo de maniobra:

	2024	2025	2026	2027	2028
Días de inventario	90	90	90	90	90
Días de cobro	45	45	45	45	45
Otros activos corrientes (% Ventas)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Días de pago	90	90	90	90	90
Otros pasivos corrientes (% Coste de Ventas)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Tabla 14

Nota: Elaboración propia

El Proyecto Café Ascenso se centra en la selección, tueste, empaque y comercialización de café de especialidad. El primer año de ventas comienzan en el 2024. Las magnitudes macroeconómicas básicas incluyen una inflación del 3,5% en 2024 y un 3% del 2025 en adelante, y una tasa de interés interbancario local del 6,88% con 200 puntos básicos de margen. La

estructura de precios para los productos diseñados y comercializados por el proyecto se presenta en una tabla que muestra los precios para los años 2024 a 2028.

Los costes de producción incluyen salarios basados en el mercado y un crecimiento anual de sueldos y salarios del 3,5% en 2024 y un 3% los años siguientes. El CAPEX incluye adquisiciones de maquinaria, vehículos, mobiliario, hardware y software. La cuenta de explotación incluye un interés recibido sobre activos líquidos del 9.6% y un impuesto sobre beneficios del 25%. El balance muestra que los impuestos se pagan en un plazo máximo de 30 días.

## Estimación de Ingresos

Resumen de Ingresos Netos por Producto/Servicio						
<b>Ingresos netos por producto/servicio</b>						
Empaque de 340 grs.		195.804	222.923	252.572	277.829	314.780
Empaque de 2000 grs.		461.538	525.461	595.347	654.882	741.981
<b>INGRESOS NETOS DEL PROYECTO</b>		<b>657.342</b>	<b>748.384</b>	<b>847.919</b>	<b>932.711</b>	<b>1.056.761</b>

Desglose de Ventas						
Ventas al contado	en Dolares	19.580	22.292	25.257	27.783	31.478
Ventas a crédito	en Dolares	637.762	726.092	822.662	904.928	1.025.283

Tabla 15

Nota: Elaboración propia

Estas ventas están compuestas por 2 productos diferenciados por su empaque:

Cantidades expresadas en Dólares		Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
<b>Ingresos netos del producto/servicio: Empaque de 340 grs.</b>						
<b>Ingresos por Producto/Servicio</b>						
Número de Unidades		19.600	21.560	23.716	26.088	28.696
Precio de venta		10,00	10,35	10,66	10,66	10,98
<b>Total ingresos del producto/servicio</b>		<b>196.000</b>	<b>223.146</b>	<b>252.824</b>	<b>278.107</b>	<b>315.095</b>
Devoluciones	0,1% de las ventas	196	223	253	278	315
<b>INGRESOS NETOS POR PRODUCTO/SERVICIO</b>		<b>195.804</b>	<b>222.923</b>	<b>252.572</b>	<b>277.829</b>	<b>314.780</b>
% s/Ventas Totales del Proyecto		29,8%	29,8%	29,8%	29,8%	29,8%
<b>Desglose de Ventas</b>						
Ventas al contado	% de las ventas	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%	10,0%
Ventas a crédito	% de las ventas	90,0%	90,0%	90,0%	90,0%	90,0%
Ventas al contado	en Dolares	19.580	22.292	25.257	27.783	31.478
Ventas a crédito	en Dolares	176.224	200.631	227.314	250.046	283.302

<b>Ingresos netos del producto/servicio: Empaque de 2000 grs.</b>						
<b>Ingresos por Producto/Servicio</b>						
Número de Unidades		8.400	9.240	10.164	11.180	12.298
Precio de venta		55	56,93	58,63	58,63	60,39
<b>Total ingresos del producto/servicio</b>		<b>462.000</b>	<b>525.987</b>	<b>595.943</b>	<b>655.538</b>	<b>742.724</b>
Devoluciones	0,1% de las ventas	462	526	596	656	743
<b>INGRESOS NETOS POR PRODUCTO/SERVICIO</b>		<b>461.538</b>	<b>525.461</b>	<b>595.347</b>	<b>654.882</b>	<b>741.981</b>
% s/Ventas Totales del Proyecto		70,2%	70,2%	70,2%	70,2%	70,2%
<b>Desglose de Ventas</b>						
Ventas al contado	% de las ventas			0,0%	0,0%	0,0%
Ventas a crédito	% de las ventas			100,0%	100,0%	100,0%
Ventas al contado	en Dolares	0	0	0	0	0
Ventas a crédito	en Dolares	461.538	525.461	595.347	654.882	741.981

Tabla 16

Nota: Elaboración propia

El proyecto ofrece un producto de café tostado y molido en 2 formatos según su tamaño: uno de 340 gramos y otro de 2000 gramos. Se espera que los ingresos netos del producto de 340 gramos sean de \$195,804 en 2024 y aumenten a \$314,780 en 2028. Por otro lado, se espera que los ingresos netos del producto de 2000 gramos sean de \$461,538 en 2024 y aumenten a \$741,981 en 2028. El desglose de ventas muestra que el 90% de las ventas son a crédito y el 10% son al

contado para ambos productos. Además, se espera que las devoluciones sean del 0.1% de las ventas para cada año.

## Estimación de Coste de Ventas

### Proyecto Café Ascenso

#### Proyección Coste de Ventas

Cantidades expresadas en Dólares	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
<b>% s/Ventas Totales del Proyecto por producto/servicio</b>					
Empaque de 340 grs.	29,8%	29,8%	29,8%	29,8%	29,8%
Empaque de 2000 grs.	70,2%	70,2%	70,2%	70,2%	70,2%
<b>TOTAL</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

#### Resumen de Coste de Ventas por Producto/Servicio

<b>Coste de ventas por producto/servicio</b>					
Empaque de 340 grs.	125.407	141.159	158.970	179.196	202.169
Empaque de 2000 grs.	291.525	328.091	369.431	416.374	469.692
<b>COSTE DE VENTAS DEL PROYECTO</b>	<b>416.932</b>	<b>469.250</b>	<b>528.401</b>	<b>595.570</b>	<b>671.862</b>

#### Costes de ventas del producto/servicio: Empaque de 340 grs.

<b>Coste materiales utilizados</b>					
Número de Unidades	19.600	21.560	23.716	26.088	28.696
Coste materiales por unidad	5,61	5,80	6,01	6,22	6,43
<b>Total ingresos del producto/servicio</b>	<b>109.906</b>	<b>125.128</b>	<b>142.458</b>	<b>162.188</b>	<b>184.651</b>
<b>Mano de obra directa</b>	<b>12.196</b>	<b>12.562</b>	<b>12.939</b>	<b>13.327</b>	<b>13.727</b>
<b>Gastos generales de fabricación</b>	<b>3.305</b>	<b>3.470</b>	<b>3.574</b>	<b>3.681</b>	<b>3.791</b>
<b>COSTE DE VENTAS DEL PRODUCTO/SERVICIO</b>	<b>125.407</b>	<b>141.159</b>	<b>158.970</b>	<b>179.196</b>	<b>202.169</b>

#### Costes de ventas del producto/servicio: Empaque de 2000 grs.

<b>Coste materiales utilizados</b>					
Número de Unidades	8.400	9.240	10.164	11.180	12.298
Coste materiales por unidad	30,36	31,42	32,52	33,66	34,83
<b>Total ingresos del producto/servicio</b>	<b>254.986</b>	<b>290.302</b>	<b>330.508</b>	<b>376.284</b>	<b>428.399</b>
<b>Mano de obra directa</b>	<b>28.748</b>	<b>29.610</b>	<b>30.499</b>	<b>31.414</b>	<b>32.356</b>
<b>Gastos generales de fabricación</b>	<b>7.791</b>	<b>8.179</b>	<b>8.424</b>	<b>8.677</b>	<b>8.937</b>
<b>COSTE DE VENTAS DEL PRODUCTO/SERVICIO</b>	<b>291.525</b>	<b>328.091</b>	<b>369.431</b>	<b>416.374</b>	<b>469.692</b>

### Desglose de Margen Bruto por producto/servicio

<b>Margen Bruto del producto/servicio: Empaque de 340 grs.</b>					
Ingresos Netos	195.804	222.923	252.572	277.829	314.780
Coste de Ventas	125.407	141.159	158.970	179.196	202.169
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>70.397</b>	<b>81.764</b>	<b>93.601</b>	<b>98.633</b>	<b>112.611</b>
% s/Ventas del Producto/Servicio	36,0%	36,7%	37,1%	35,5%	35,8%
<b>Margen Bruto del producto/servicio: Empaque de 2000 grs.</b>					
Ingresos Netos	461.538	525.461	595.347	654.882	741.981
Coste de Ventas	291.525	328.091	369.431	416.374	469.692
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>170.013</b>	<b>197.370</b>	<b>225.916</b>	<b>238.508</b>	<b>272.289</b>
% s/Ventas del Producto/Servicio	36,8%	37,6%	37,9%	36,4%	36,7%

Tabla 17

Nota: Elaboración propia

Los datos incluyen los ingresos netos, coste de ventas, margen bruto y porcentaje de ventas totales del proyecto para cada producto.

En la sección "Margen Bruto del producto/servicio", se proporcionan los ingresos netos, coste de ventas y margen bruto para cada mes durante los próximos 5 años. También se proporciona el porcentaje de ventas totales del proyecto para cada producto. En la sección "Proyecto Café Ascenso", se presenta una proyección de costes de ventas para el empaque de 340 gramos.

Se proporcionan los costos de materiales por unidad para cada mes durante los próximos 5 años. También se presenta el porcentaje de ventas totales del proyecto para el empaque de 340 gramos.

## Análisis de costos de fabricación

### Proyecto Café Ascenso

#### Proyección Costes de Producción

Cantidades expresadas en Dólares	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
Ingresos Netos del Proyecto	657.342	748.384	847.919	932.711	1.056.761
Inflación	3,50%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Costes como % de los costes iniciales	100,00%	103,50%	106,61%	109,80%	113,10%

### Costes de Producción

<b>Mano de obra directa</b>	<b>40.944</b>	<b>42.172</b>	<b>43.437</b>	<b>44.741</b>	<b>46.083</b>
<b>Gastos generales de fabricación</b>					
Número de empleados en producción	4	4	4	4	4
Material de Oficina	23 /Empleado	1.045	1.129	1.163	1.197
Viajes	25 /Empleado	1.150	1.242	1.279	1.318
Seguridad y artículos de aseo	31 /Empleado	1.438	1.553	1.599	1.647
Alquiler área de producción		2.520	2.608	2.686	2.767
Agua, electricidad	2,0 /m2	1.344	1.391	1.433	1.476
Mantenimiento, reparaciones puntuales	5,4 /m2	3.600	3.726	3.838	3.953
<b>Total costes indirectos</b>	<b>11.097</b>	<b>11.648</b>	<b>11.998</b>	<b>12.358</b>	<b>12.729</b>
<b>TOTAL COSTES DE PRODUCCIÓN</b>	<b>52.041</b>	<b>53.821</b>	<b>55.435</b>	<b>57.098</b>	<b>58.811</b>

<b>Gastos de Alquiler</b>					
Espacio total de área de producción (m2)	56	56	56	56	56
Coste total alquiler de espacio de producci	3,75 /m2	2.520	2.608	2.686	2.767

Tabla 18

Nota: Elaboración propia

Se presentan los ingresos netos del proyecto, que ascienden a \$657,342 en 2024 y aumentan anualmente hasta alcanzar los \$1,056,761 en 2028 (10% de aumento anual en unidades).

La inflación, se estima en un 3.50% en 2024 y disminuye al 3.00% en los años siguientes.

Los costes de producción, que incluyen mano de obra directa, gastos generales de fabricación, seguridad, artículos de aseo, agua, electricidad, mantenimiento y reparaciones, aumentan anualmente en un rango del 3.50% en 2024 al 3.00% en 2025-2028.

Los costes indirectos, como material de oficina, viajes, seguridad, artículos de aseo, alquiler de área de producción, agua, electricidad, mantenimiento y reparaciones, suman un total de \$11,097 en 2024 y aumentan anualmente hasta llegar a \$12,729 en 2028.

Por último, los gastos de alquiler, que incluyen el costo total de alquiler de espacio de producción, ascienden a \$2,520 en 2024 y aumentan anualmente hasta alcanzar los \$2,850 en 2028.

## Estimación de Gastos de Personal

<b>Proyecto Café Ascenso</b>						
<b>Proyección Gastos de Personal</b>						
<i>Cantidades expresadas en Dólares</i>						
	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028	
<b>Cálculo de los Sueldos y Salarios</b>						
<b>Producción</b>						
Gerente de Producción	24.206	24.933	25.681	26.451	27.245	
Operario 1	8.369	8.620	8.878	9.145	9.419	
Chofer	8.369	8.620	8.878	9.145	9.419	
<b>Total Sueldos y Salarios en Producción</b>	<b>40.944</b>	<b>42.172</b>	<b>43.437</b>	<b>44.741</b>	<b>46.083</b>	
<b>Marketing y Ventas</b>						
Gerente Comercial	32.125	33.089	34.082	35.104	36.157	
Community Manager	24.206	24.933	25.681	26.451	27.245	
Asesor Comercial 1	16.288	16.776	17.280	17.798	18.332	
<b>Total Sueldos y Salarios en Marketing y Ventas</b>	<b>72.619</b>	<b>74.798</b>	<b>77.042</b>	<b>79.353</b>	<b>81.734</b>	
<b>Administración</b>						
Gerente General	47.963	49.402	50.884	52.410	53.983	
Asistente	9.953	10.251	10.559	10.875	11.202	
Operario de Limpieza	7.577	7.804	8.038	8.280	8.528	
<b>Total Sueldos y Salarios en Administración</b>	<b>65.492</b>	<b>67.457</b>	<b>69.481</b>	<b>71.565</b>	<b>73.712</b>	
<b>TOTAL SUELDOS Y SALARIOS</b>	<b>179.055</b>	<b>184.427</b>	<b>189.960</b>	<b>195.659</b>	<b>201.529</b>	
Seguridad Social y otros gastos de personal						0,00% adicional del salari
Crecimiento anual de salarios						3,0%
Salarios como % de los salarios iniciales	100,0%	103,0%	106,1%	109,3%	112,6%	

Tabla 19

Nota: Elaboración propia

El plan de contratación y sueldos se divide en cuatro áreas: producción, diseño, marketing y ventas, y administración.

### Producción:

- Se contratarán un operario y un chofer.
- Los gastos de personal para producción serán de \$40,944 en 2024 y aumentarán a \$46,083 en 2028.

## Diseño:

- No se contratarán empleados en diseño, ya que tenemos este servicio por medio de un freelance.

## Marketing y Ventas:

- Se contratarán un Gerente Comercial, un Community Manager y un Asesor Comercial 1.
- Los gastos de personal para marketing y ventas serán de \$72,619 hasta llegar a \$81.734 en el 5° año.

## Administración:

- Se contratará un Gerente General, una asistente y un personal de aseo.
  - Los gastos de personal para administración serán de \$65,492 hasta llegar a \$73.712 en el 5° año.
- Los aumentos de sueldos corresponden al ajuste de IPC.

### Proyecto Café Ascenso

#### Proyección Gastos de Personal

Cantidades expresadas en Dólares		Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
<b>Calendario de Contrataciones</b>						
<b>Producción</b>	Salario Mensual	Salario Anual				
Gerente de Producción	2.017	24.206	1,0	1,0	1,0	1,0
Operario 1	697	8.369	1,0	1,0	1,0	1,0
Operario 2	0	0	1,0	1,0	1,0	1,0
Chofer	697	8.369	1,0	1,0	1,0	1,0
<b>Total empleados en Producción</b>			<b>4,0</b>	<b>4,0</b>	<b>4,0</b>	<b>4,0</b>
<b>Marketing y Ventas</b>						
Gerente Comercial	2.677	32.125	1,0	1,0	1,0	1,0
Community Manager	2.017	24.206	1,0	1,0	1,0	1,0
Asesor Comercial 1	1.357	16.288	1,0	1,0	1,0	1,0
Asesor Comercial 2	0	0	1,0	1,0	1,0	1,0
<b>Total empleados en Marketing y Ventas</b>			<b>4,0</b>	<b>4,0</b>	<b>4,0</b>	<b>4,0</b>
<b>Administración</b>						
Gerente General	3.997	47.963	1,0	1,0	1,0	1,0
Asistente	829	9.953	1,0	1,0	1,0	1,0
Operario de Limpieza	631	7.577	1,0	1,0	1,0	1,0
<b>Total empleados en Administración</b>			<b>3,0</b>	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>
<b>TOTAL NÚMERO DE EMPLEADOS</b>			<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>

Tabla 20

Nota: Elaboración propia



## Estimación de los Costes de Explotación OPEX

### Proyecto Café Ascenso

#### Proyección Costes de Explotación

Cantidades expresadas en Euros	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
--------------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

#### Resumen de Costes de Explotación

Costes de explotación	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
Gastos de Personal	138.111	142.255	146.522	150.918	155.446
Gastos de Promoción y Publicidad	24.656	27.943	31.415	34.386	38.700
Gastos de Administración	12.143	13.144	14.219	14.321	15.619
Imprevistos	3.287	3.742	4.240	4.664	5.284
<b>COSTE DE EXPLOTACIÓN DEL PROYECTO</b>	<b>178.198</b>	<b>187.083</b>	<b>196.396</b>	<b>204.289</b>	<b>215.049</b>

### Proyecto Café Ascenso

#### Proyección Costes de Explotación

Cantidades expresadas en Euros	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
--------------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

<b>INGRESOS NETOS DEL PROYECTO</b>	<b>657.342</b>	<b>748.384</b>	<b>847.919</b>	<b>932.711</b>	<b>1.056.761</b>
Inflación	3,50%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Costes como % de los costes iniciales	100,00%	103,50%	106,61%	109,80%	113,10%

#### Gastos de Personal

Gastos de Personal (excl. gastos de producción)	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
Sueldos y salarios en Marketing y Ventas	72.619	74.798	77.042	79.353	81.734
Sueldos y salarios en Administración	65.492	67.457	69.481	71.565	73.712
<b>TOTAL GASTOS DE PERSONAL</b>	<b>138.111</b>	<b>142.255</b>	<b>146.522</b>	<b>150.918</b>	<b>155.446</b>

#### Gastos de Promoción y Publicidad

Gastos de promoción y publicidad	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028	
Número de empleados	4	4	4	4	4	
Gastos de asesoramiento	Según sea necesario	0	0	0	0	
Material de Oficina	23 /Empleado	1.045	1.129	1.163	1.197	1.233
Viajes	25 /Empleado	1.150	1.242	1.279	1.318	1.357
Publicidad	1,1% de las ventas	7.200	8.197	9.287	10.216	11.575
Ferías y exhibiciones	1,5% de las ventas	9.600	10.930	12.383	13.622	15.433
Otros	0,9% de las ventas	5.661	6.445	7.303	8.033	9.101
<b>TOTAL GASTOS DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD</b>	<b>24.656</b>	<b>27.943</b>	<b>31.415</b>	<b>34.386</b>	<b>38.700</b>	

#### Gastos de Administración

Gastos de Administración	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028	
Número de empleados (incl. todas áreas excepto producción & marketing y ventas)	3	3	3	3	3	
Material de Oficina	23 /Empleado	818	847	872	70	70
Seguros	1,0% de las ventas	6.573	7.484	8.479	9.327	10.568
Servicios profesionales (legal contabilidad, etc)	Según sea necesario	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Alquiler oficina		576	596	614	632	651
Agua, electricidad	2 /m2	576	596	614	632	651
Mantenimiento, reparaciones puntuales	2 /m2	600	621	640	659	679
<b>TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>	<b>12.143</b>	<b>13.144</b>	<b>14.219</b>	<b>14.321</b>	<b>15.619</b>	

#### Cálculo gastos de alquiler oficina

Espacio total de oficina (m2)	24	24	24	24	24	
Coste total alquiler de oficina	2,00 /m2	576	596	614	632	651

## Imprevistos

Imprevistos						
Estimación de provisiones	0,5% de las ventas	3.287	3.742	4.240	4.664	5.284
<b>TOTAL IMPREVISTOS</b>		<b>3.287</b>	<b>3.742</b>	<b>4.240</b>	<b>4.664</b>	<b>5.284</b>

Tabla 21

Nota: Elaboración propia

Los ingresos netos del proyecto se estiman en \$657.342 dólares en 2024 y aumentan a \$1.056.761 dólares en 2028. Se espera que la inflación sea del 3,5% en 2024 y del 3% en los años siguientes.

Los costes de explotación se dividen en cuatro categorías: gastos de personal, gastos de promoción y publicidad, gastos de administración e imprevistos. Los gastos de personal se estiman en 138.111 dólares en 2024 y aumentan a 155.446 dólares en 2028. Los gastos de promoción y publicidad se estiman en \$24.656 dólares en 2024 y aumentan a \$38.700 dólares en 2028.

Los gastos de administración se estiman en 12.143 dólares en 2024 y aumentan a 15.619 dólares en 2028. Los imprevistos se estiman en 3.287 dólares en 2024 y aumentan a 5.284 dólares en 2028. También se incluye información detallada sobre los gastos de administración, que incluyen servicios profesionales, alquiler de oficina, agua y electricidad, y mantenimiento y reparaciones.

Se espera que los gastos de alquiler de oficina sean de 576 dólares en 2024 y aumenten a 651 dólares en 2028. Los imprevistos se estiman en 3.287 dólares en 2024 y aumentan a 5.284 dólares en 2028.

## Estimación de las Inversiones CAPEX

### Proyecto Café Ascenso

#### Inversiones (CAPEX)

Cantidades expresadas en Euros	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
--------------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

### Resumen de CAPEX Material e Inmaterial

Inversiones (CAPEX) del período	28.074	0	0	0	0
<b>Inversiones Acumuladas - Activo Fijo</b>	<b>28.074</b>	<b>28.074</b>	28.074	28.074	28.074
Amortizaciones del período	5.862	5.862	5.862	3.799	3.799
<b>Amortización Acumulada</b>	<b>5.862</b>	<b>11.724</b>	17.586	21.385	25.184

Cantidades expresadas en Dólares

### Plan de inversiones materiales e inmateriales (CAPEX)

**Construcciones e instalaciones** Total CAPEX  
**Total Inversiones / CAPEX** **0**

**Maquinaria** Total CAPEX  
Selladora y rotuladora 1.569  
Envasadora 790  
Molino industrial 280  
**Total Inversiones / CAPEX** **2.639**

**Vehículos** Total CAPEX  
Furgon Shineray X30 14.990  
**Total Inversiones / CAPEX** **14.990**

**Mobiliario** Total CAPEX  
Lector de humedad 240  
Coche carga 120  
Mesones de producción y 1 fregadero de acero 330  
Muebles de oficina 2.450  
**Total Inversiones / CAPEX** **3.140**

**Hardware** Total CAPEX  
Equipos de computación 5.460  
Impresora 650  
Router WiFi 80  
**Total Inversiones / CAPEX** **6.190**

**Software** Total CAPEX  
Licencias de software de ERP 515  
Office 365 600  
**Total Inversiones / CAPEX** **1.115**

---

**TOTAL INVERSIONES / CAPEX DEL PROYECTO** **28.074**

---

Tabla 22

Nota: Elaboración propia

## Cálculo de las Amortizaciones

<b>Construcciones e instalaciones</b>		Plazos Amortización					
<b>Total amortizaciones</b>			0	0	0	0	0
<b>Maquinaria</b>		Plazos Amortización					
Selladora y rotuladora	10 años	157	157	157	157	157	157
Envasadora	10 años	79	79	79	79	79	79
Molino industrial	10 años	28	28	28	28	28	28
<b>Total amortizaciones</b>		264	264	264	264	264	264
<b>Vehículos</b>		Plazos Amortización					
Furgon Shineray X30	5 años	2.998	2.998	2.998	2.998	2.998	2.998
<b>Total amortizaciones</b>		2.998	2.998	2.998	2.998	2.998	2.998
<b>Mobiliario</b>		Plazos Amortización					
Lector de humedad	10 años	24	24	24	24	24	24
Coche carga	10 años	12	12	12	12	12	12
Mesones de producción y 1 fregadero de acero	10 años	33	33	33	33	33	33
Muebles de oficina	10 años	245	245	245	245	245	245
<b>Total amortizaciones</b>		314	314	314	314	314	314
<b>Hardware</b>		Plazos Amortización					
Equipos de computación	3 años	1.820	1.820	1.820	0	0	0
Impresora	3 años	217	217	217	0	0	0
Router Wifi	3 años	27	27	27	0	0	0
<b>Total amortizaciones</b>		2.063	2.063	2.063	0	0	0
<b>Software</b>		Plazos Amortización					
Licencias de software de ERP	5 años	103	103	103	103	103	103
Office 365	5 años	120	120	120	120	120	120
<b>Total amortizaciones</b>		223	223	223	223	223	223
<b>TOTAL AMORTIZACIONES</b>			<b>5.862</b>	<b>5.862</b>	<b>5.862</b>	<b>3.799</b>	<b>3.799</b>

Tabla 23

Nota: Elaboración propia

El costo total de las inversiones es de 28.074 dólares, las que se realizan todas en el año 2024. Las inversiones se dividen en diferentes categorías, incluyendo coche de carga, mesones de producción y fregadero de acero, muebles de oficina, hardware y software. El coche de carga, los mesones de producción y el fregadero de acero, y los muebles de oficina tienen un plazo de amortización de 10 años. El hardware incluye equipos de computación, impresora, rúter Wifi y otros.

El plazo de amortización para los equipos de computación, impresora y rúter Wifi es de 3 años. El software incluye licencias de software de ERP y Office 365. El plazo de amortización para las licencias de software de ERP y Office 365 es de 5 años.

También se incluye un cálculo de las amortizaciones correspondientes a cada categoría de inversión. La amortización acumulada se calcula para cada año, y se muestra cómo se acumulan las amortizaciones a lo largo del tiempo.

## Cuenta de Explotación

<b>Proyecto Café Ascenso</b>					
<b>Cuenta de Explotación Proyectada</b>					
<i>Cantidades expresadas en Dólares</i>	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
Ingresos Netos del Proyecto	657.342	748.384	847.919	932.711	1.056.761
Coste de Ventas	(416.932)	(469.250)	(528.401)	(595.570)	(671.862)
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>240.410</b>	<b>279.134</b>	<b>319.518</b>	<b>337.141</b>	<b>384.900</b>
<i>% s/Ventas Totales del Proyecto</i>	37%	37%	38%	36%	36%
<b>Costes de Explotación</b>					
Gastos de Personal	(138.111)	(142.255)	(146.522)	(150.918)	(155.446)
Gastos de Promoción y Publicidad	(24.656)	(27.943)	(31.415)	(34.386)	(38.700)
Gastos de Administración	(12.143)	(13.144)	(14.219)	(14.321)	(15.619)
Imprevistos	(3.287)	(3.742)	(4.240)	(4.664)	(5.284)
<b>Total Costes de Explotación</b>	<b>(178.198)</b>	<b>(187.083)</b>	<b>(196.396)</b>	<b>(204.289)</b>	<b>(215.049)</b>
<i>% s/Ventas Totales del Proyecto</i>	-27%	-25%	-23%	-22%	-20%
<b>EBITDA</b>	<b>62.212</b>	<b>92.051</b>	<b>123.121</b>	<b>132.852</b>	<b>169.851</b>
<i>% s/Ventas Totales del Proyecto</i>	9%	12%	15%	14%	16%
Amortización	(5.862)	(5.862)	(5.862)	(3.799)	(3.799)
<b>EBIT</b>	<b>56.350</b>	<b>86.188</b>	<b>117.259</b>	<b>129.053</b>	<b>166.052</b>
<i>% s/Ventas Totales del Proyecto</i>	9%	12%	14%	14%	16%
Gastos Financieros	(4.887)	(3.811)	(3.228)	(2.152)	(1.076)
Ingresos Financieros	642	1.640	2.279	5.393	7.854
<b>Beneficio antes de Participación de Utilidades a trabajadores</b>	<b>52.105</b>	<b>84.017</b>	<b>116.310</b>	<b>132.294</b>	<b>172.830</b>
15% Participación Trabajadores	(7.816)	(12.603)	(17.447)	(19.844)	(25.924)
<b>Beneficio antes de Impuestos</b>	<b>44.289</b>	<b>71.415</b>	<b>98.864</b>	<b>112.450</b>	<b>146.905</b>
Impuesto sobre beneficio	(11.072)	(17.854)	(24.716)	(28.112)	(36.726)
<b>BENEFICIO NETO (PÉRDIDA)</b>	<b>33.217</b>	<b>53.561</b>	<b>74.148</b>	<b>84.337</b>	<b>110.179</b>
	5%	7%	9%	9%	10%

Tabla 24

Nota: Elaboración propia

Se muestra un promedio de margen bruto del 37% basado en la proporción de ventas de dos productos. Se vende un 70% del primer producto (empaques 2.000 gramos) y un 30% del segundo producto (empaques 340 gramos). Dentro de los costos de venta se incluyen los gastos

de producción y el margen primo. En cuanto a los costos de explotación, se consideran los gastos del personal del área comercial y administrativa, así como un 0.5% destinado a imprevistos.

El costo de explotación representa un promedio del 24% sobre las ventas del proyecto para los 5 años, lo que resulta en un EBIDTA promedio del 13%.

Después de deducir los gastos de amortización, que ascienden a un promedio de 5.862 dólares anuales para el primer año hasta llegar a \$3.799 el quinto año, se obtiene un EBIDT promedio del 13%.

Además, los gastos financieros alcanzan los \$15.154 dólares, generando una utilidad promedio del 10% para las ventas en cinco períodos. Estos se compensan con los \$18.446 de los ingresos financieros por las inversiones realizadas con el 50% de los excedentes de caja.

Se considera finalmente el 15% de reparto de utilidades a los trabajadores y el 25% de tasa de impuestos sobre las utilidades, dándonos finalmente una utilidad neta sobre ventas de un 8% promedio para los 5 años.

## Fondo de Maniobra

Cálculo del Fondo de Maniobra					
Inventario	104.273	117.312	130.291	146.853	165.664
Clientes	79.720	90.761	101.424	111.566	126.405
Otros activos corrientes	0	0	0	0	0
Proveedores	(104.273)	(117.312)	(130.291)	(146.853)	(165.664)
Otros pasivos corrientes	0	0	0	0	0
<b>FONDO DE MANIOBRA</b>	<b>79.720</b>	<b>90.761</b>	<b>101.424</b>	<b>111.566</b>	<b>126.405</b>

### Fondo de Maniobra proyectado

Cantidades expresadas en Dólares	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
Ingresos Netos del Proyecto	657.342	748.384	847.919	932.711	1.056.761
Inflación	3,50%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Costes como % de los costes iniciales	100,00%	103,50%	106,61%	109,80%	113,10%

### Estimación Activos Corrientes

#### Inventario

Coste de Ventas del Proyecto	416.932	469.250	528.401	595.570	671.862
Días de inventario	90	90	90	90	90
<b>TOTAL INVENTARIO</b>	<b>104.273</b>	<b>117.312</b>	<b>130.291</b>	<b>146.853</b>	<b>165.664</b>

#### Clientes

Ventas a crédito del proyecto	637.762	726.092	822.662	904.928	1.025.283
Días de cobro	45	45	45	45	45
<b>TOTAL CLIENTES</b>	<b>79.720</b>	<b>90.761</b>	<b>101.424</b>	<b>111.566</b>	<b>126.405</b>

### Estimación Pasivos Corrientes

#### Proveedores

Coste de Ventas del Proyecto	416.932	469.250	528.401	595.570	671.862
Días de pago	90	90	90	90	90
<b>TOTAL PROVEEDORES</b>	<b>104.273</b>	<b>117.312</b>	<b>130.291</b>	<b>146.853</b>	<b>165.664</b>

Tabla 25

Nota: Elaboración propia

El total del fondo de maniobra proyectado parte en \$79.720 hasta llegar a \$126.405 el 5° año.

Proyectando los días de inventario en 90 días, los días de cobros a clientes en 45 días y el pago a proveedores a 90 días, financiándonos en parte por estos últimos.

## Balance

### Proyecto Café Ascenso

#### Balance de Situación proyectado

<i>Cantidades expresadas en Dólares</i>	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
<b>ACTIVOS</b>					
<b>Activos Corrientes</b>					
Caja	22.119	49.642	116.403	169.871	244.230
Inventario	104.273	117.312	130.291	146.853	165.664
Clientes	79.720	90.761	101.424	111.566	126.405
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>206.111</b>	<b>257.715</b>	<b>348.118</b>	<b>428.290</b>	<b>536.299</b>
<b>Activos Fijos</b>					
Activos Fijos (tangibles & intangibles)	28.074	28.074	28.074	28.074	28.074
Amortización Acumulada	(5.862)	(11.724)	(17.586)	(21.385)	(25.184)
<b>Activo Fijo Neto</b>	<b>22.212</b>	<b>16.349</b>	<b>10.487</b>	<b>6.688</b>	<b>2.890</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>228.323</b>	<b>274.065</b>	<b>358.605</b>	<b>434.978</b>	<b>539.189</b>
<b>PASIVOS</b>					
<b>Pasivo Corriente</b>					
Proveedores	104.273	117.312	130.291	146.853	165.664
Impuestos a pagar	938	1.516	24.738	28.154	36.790
Deudas a pagar a corto plazo	10.000	10.000	10.000	10.000	0
<b>Total Pasivos Corrientes</b>	<b>115.211</b>	<b>128.828</b>	<b>165.029</b>	<b>185.007</b>	<b>202.455</b>
<b>Pasivos a Largo Plazo</b>					
Deudas a largo Plazo	30.000	20.000	10.000	0	0
<b>Total Pasivos a Largo Plazo</b>	<b>30.000</b>	<b>20.000</b>	<b>10.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>145.211</b>	<b>148.828</b>	<b>175.029</b>	<b>185.007</b>	<b>202.455</b>
<b>FONDOS PROPIOS</b>					
Capital Social	57.000	57.000	57.000	57.000	57.000
Reservas	23.297	63.689	52.362	108.510	169.364
Beneficio (pérdida) del ejercicio	2.815	4.548	74.214	84.461	110.370
<b>TOTAL FONDOS PROPIOS</b>	<b>83.112</b>	<b>125.237</b>	<b>183.576</b>	<b>249.972</b>	<b>336.734</b>
<b>TOTAL PASIVO Y FONDOS PROPIOS</b>	<b>228.323</b>	<b>274.065</b>	<b>358.605</b>	<b>434.978</b>	<b>539.189</b>

	2024	2025	2026	2027	2028
<b>Indicadores Financieros</b>					
Return on ASSETS (ROA)= (U. Neta/Act T.)	15%	20%	21%	19%	20%
Return on Equity (ROE) = ( U. Neta/ Patrimonio)	40%	43%	40%	34%	33%
<b>Indicadores de Cobertura</b>					
Razón Cobertura de Intereses (UAII y Part/Gasto Int.)	12	23	36	60	154
<b>Indicadores de Liquidez</b>					
Razón Circulante o corriente = ( Ac. Corr. / Pas. Corrientes)	1,79	2,00	2,11	2,31	2,65
Razón Rápida o Prueba Acida. (Act. Corr. - Inventario)/ Pas. Corriente)	0,88	1,09	1,32	1,52	1,83
Razón Efectiva = Efectivo/ Pasivos Corrientes.	0,19	0,39	0,71	0,92	1,21

Tabla 26

Nota: Elaboración propia



La hoja de balance abarca desde el 2024 hasta el 2028, muestra una gestión financiera sólida, ya que, los activos corrientes siempre están sobre nuestros pasivos corrientes, y solo el primer año es menor a 1 en la razón acida, mejorando cada año, lo que indica un crecimiento constante de las ventas y buen manejo de los recursos. Los activos fijos, como la maquinaria y el equipo, se mantienen constantes desde su inversión inicial.

Los pasivos corrientes, principalmente proveedores e impuestos, se mantienen estables, reflejando un manejo adecuado de las obligaciones financieras. Los fondos propios, compuestos por las reservas y beneficio del ejercicio, aumentan progresivamente, lo que demuestra una retención de ganancias y su reinversión en el negocio, además de una generación de beneficios positivos. El capital social se mantiene fijo desde su conformación. El ROA es de un 19% promedio para los 5 años y el ROE es de un 38% anual promedio.

## Estado de Cashflow

### Proyecto Café Ascenso

#### Estado de Cash Flow proyectado

Cantidades expresadas en Dólares	Mes 1 ene-24	Mes 2 feb-24	Mes 3 mar-24	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
<b>CAJA AL INICIO DEL EJERCICIO</b>	0	2.561	5.007	0	22.119	49.642	116.403	169.871
<b>Flujo de Caja de las Operaciones Corrientes</b>								
Beneficio Neto	2.775	2.786	2.717	33.217	53.587	74.214	84.461	110.370
Amortizaciones & Depreciaciones	489	489	489	5.862	5.862	5.862	3.799	3.799
Reducción (Aumento) de Activos Corrientes (sin caja)	(183.756)	0	(237)	(183.993)	(24.081)	(23.641)	(26.705)	(33.650)
Aumento (reducción) de Pasivo Corriente (sin deuda)	104.961	4	214	105.211	13.617	36.200	19.978	27.448
<b>Total Flujo de Caja de las Operaciones Corrientes</b>	<b>(75.532)</b>	<b>3.279</b>	<b>3.182</b>	<b>(39.703)</b>	<b>48.985</b>	<b>92.636</b>	<b>81.534</b>	<b>107.967</b>
<b>Flujo de Caja de las Inversiones</b>								
CAPEX - Inversiones	28.074	0	0	28.074	0	0	0	0
<b>Total Flujo de Caja de las Inversiones</b>	<b>28.074</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>28.074</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Flujo de Caja de las Operaciones de Financiación</b>								
Aportaciones de los fundadores	57.000			57.000	0			
Deuda Bancaria 1	50.000	0	0	50.000	0	0	0	0
Amortización Deuda Bancaria 1	(833)	(833)	(833)	(10.000)	(10.000)	(10.000)	(10.000)	(10.000)
Dividendos				(7.105)	(11.462)	(15.874)	(18.066)	(23.608)
<b>Total Flujo de Caja de las Operaciones de Financiación</b>	<b>106.167</b>	<b>(833)</b>	<b>(833)</b>	<b>89.895</b>	<b>(21.462)</b>	<b>(25.874)</b>	<b>(28.066)</b>	<b>(33.608)</b>
<b>CAJA AL FINAL DEL EJERCICIO</b>	<b>2.561</b>	<b>5.007</b>	<b>7.355</b>	<b>22.119</b>	<b>49.642</b>	<b>116.403</b>	<b>169.871</b>	<b>244.230</b>

### Análisis de las rondas de financiación

Participación en el capital del equipo promotor	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Porcentaje del capital social asociado a la inversión	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Participación en el capital de inversores	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>A Balance:</b>								
Capital Social	57.000	57.000	57.000	57.000	57.000	57.000	57.000	57.000
Reservas	0	2.775	5.561	23.297	63.689	52.362	108.510	169.364
<b>Caja Máxima:</b>	<b>244.230</b>							
<b>Caja Mínima:</b>	<b>2.561</b>							

Tabla 27

Nota: Elaboración propia

Estado de Cash Flow proyecta los ingresos y gastos en dólares para los próximos 5 años, presentando el primer trimestre de manera adicional, debido a lo importante de las cifras, ya que, en el primer mes se incluye la forma de financiamiento y las inversiones iniciales.

La caja mínima es positiva y crece mensualmente, por esta razón se invertirá el 50% de la caja disponible en fondos a plazo fijo a 360 días con una tasa del 9,60% anual (tasa de

cooperativas financieras locales), dándonos para el cálculo un factor de 4.8% expresado en el cuadro de Cuenta de Explotación en la línea de Ingresos financieros.

## Deuda

### Proyecto Café Ascenso

#### Calendario de Amortización de Deudas

Cantidades expresadas en Dólares	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
----------------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

### Amortización Deuda Bancaria 1

Principal:	50.000				
Tipo de interés:	10,76%				
Plazo de Amortización:	5 años				
Tipo de amortización:	1 (1= amortización constante del principal; 2 = amortización de principal a vencimiento)				
			1	1	1
Repago de principal:	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%
Saldo Inicial:	50.000	40.000	30.000	20.000	10.000
Amortización:	14.887	13.811	13.228	12.152	11.076
Principal:	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Intereses:	4.887	3.811	3.228	2.152	1.076
Saldo Final:	40.000	30.000	20.000	10.000	0
Deuda a pagar a corto plazo:	10.000	10.000	10.000	10.000	0
Deuda a largo plazo:	30.000	20.000	10.000	0	0

Tasas de Interés Activas Referenciales <sup>1</sup>	
Banco Central del Ecuador Segmentos de Crédito <sup>2</sup>	% anual
Productivo Corporativo	9,03
Productivo Empresarial	10,13
Productivo PYMES	10,76

Tabla 28

Nota: Elaboración propia

El proyecto tiene dos tipos de deudas: la deuda para los fundadores y la deuda bancaria.

La deuda de los fundadores se paga anualmente en la distribución de dividendos. La deuda

bancaria 1 tiene un principal de \$50.000 dólares, una tasa de interés del 10,76% tomada del Banco

central del Ecuador para las Pymes y un plazo de amortización de 5 años. Se utiliza un tipo de amortización constante del principal, lo que significa que se realizarán pagos iguales de principal cada año. El porcentaje de repago de principal es del 20% para cada año.

El pasivo corriente incluye deudas a pagar a corto plazo por un total de \$10.000 dólares cada año. El pasivo a largo plazo incluye deudas a pagar por un total de \$40.000 dólares en el primer año, \$30.000 dólares en el segundo año, \$20.000 dólares en el tercer año y \$10.000 dólares en el cuarto año. La cuenta de explotación incluye gastos financieros por un total de \$15.154 dólares en total para los 5 años.

## Necesidades de Financiación

### **Proyecto Café Ascenso**

#### **Necesidades de Financiación**

Cantidades expresadas en Dólares	Total 2024	Total 2025	Total 2026	Total 2027	Total 2028
<b>Necesidades de Financiación</b>					
Caja al inicio del ejercicio (sin incluir flujo de caja de las ops. de financiación)	0	(67.776)	(18.791)	73.844	155.378
Flujo de Caja de las Operaciones Corrientes	(39.703)	48.985	92.636	81.534	107.967
Flujo de Caja de las Inversiones	28.074	0	0	0	0
<b>NECESIDADES DE FINANCIACIÓN</b>	<b>(67.776)</b>	<b>(18.791)</b>	<b>73.844</b>	<b>155.378</b>	<b>263.345</b>
<b>NECESIDAD DE FINANCIACIÓN DEL PROYECTO</b>	<b><u>(103.605)</u></b>				

Tabla 29

Nota: Elaboración propia

La necesidad de financiación del proyecto es de \$103.605, el que se financia con los \$107.000 que componen los aportes de los socios fundadores (\$57.000) más el crédito solicitado al banco (\$50.000).

Los dos primeros años en negativo nos indican que el proyecto requiere una inversión significativa al principio para ponerlo en marcha. Durante esta etapa, los flujos de efectivo son

negativos debido a los gastos iniciales, como inversiones en activos fijos, gastos de implementación y gastos de marketing para establecer el proyecto en el mercado.

En el tercer año y en adelante sugiere que el proyecto ha comenzado a generar ingresos suficientes para cubrir sus costos y comenzar a recuperar la inversión inicial.

### Rentabilidad del Proyecto

	Periodo	0	1	2	3	4	5
Cash-Flow (Flujo de Caja)		-57.000	39.079	59.449	80.076	88.260	114.169
Tipo de interés	15,84%	-57.000	-17.921	41.528	121.604	209.864	324.034
<b>VAN</b>							<b>176.310</b>
<b>TIR</b>							<b>94%</b>
<b>PR</b>							<b>1,30</b>

Tabla 30

Nota: Elaboración propia

Teniendo una inversión inicial de \$57.000 al finalizar el proyecto el quinto año, logramos tener un TIR del 94%, muy por sobre de la tasa exigida del 15,84%, dándonos un VAN de \$176.310 llevando los flujos de caja al día de hoy. Este TIR también es alto, ya que, según el modelo, no considera la inversión completa que contiene un préstamo bancario, si así fuera, el TIR bajaría a un 51%.

El periodo de recuperación finalmente se da en 1 año y 3 meses y 19 días, que es equivalente a 1.3 años.

Esta tasa del 15.84% se calcula con el método WACC, ya que como estamos evaluando un proyecto que está financiado con una combinación de deuda bancaria y capital propio. El WACC refleja el costo total del capital para el proyecto y ayuda a comprender el retorno requerido por todos los inversionistas (tanto acreedores como accionistas) para apoyar el proyecto. Los datos para el cálculo de este índice están en el siguiente cuadro:

## Capital Asset Pricing Model (CAPM)

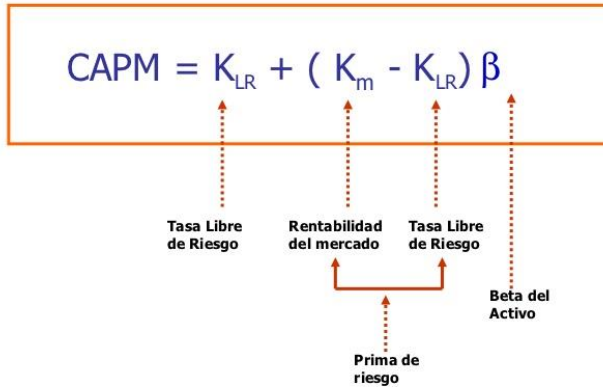


Figura 9

Nota: Elaboración propia

Para nuestro cálculo de CAPM le sumamos además el **riesgo país**, debido a lo alto que es este indicador en Ecuador.

Flujo Caja Inversionista		
Rf	4,184%	Treasury Yield 5 Years (^FVX)
Fv	1.965,68	Russell 2000 (^RUT) Jul23
PV	1.685,20	Russell 2000 (^RUT) Jul18
N	5	
Tasa Rm	3,13%	
Riesgo País	18,40%	Riesgo Pais Ecuador Jul 23
Beta Empresa	1,13	
<b>CAPM</b>	<b>21,39%</b>	

Tabla 31

Nota: Elaboración propia

$$WACC = K_d(1 - tx) * \frac{Deuda}{Deuda + Patrimonio} + K_e * \frac{Patrimonio}{Deuda + Patrimonio}$$

Figura 10

El costo de la deuda, abreviado como  $K_d$ , se determina como el promedio ponderado de las tasas de interés del pasivo financiero. Por otro lado, el costo del patrimonio, conocido como  $K_e$ , se refiere a la compensación que los accionistas deben recibir por su inversión. Su cálculo se basa en modelos como el CAPM. Además, la tasa de impuestos, denotada como  $t_x$ , se incorpora en la ecuación para considerar el efecto del escudo fiscal, es decir, los beneficios fiscales derivados del pago de intereses de la deuda. El costo de la deuda, abreviado como  $K_d$ , se determina como el promedio ponderado de las tasas de interés del pasivo financiero. Por otro lado, el costo del patrimonio, conocido como  $K_e$ , se refiere a la compensación que los accionistas deben recibir por su inversión. Su cálculo se basa en modelos como el CAPM. Además, la tasa de impuestos, denotada como  $t_x$ , se incorpora en la ecuación para considerar el efecto del escudo fiscal, es decir, los beneficios fiscales derivados del pago de intereses de la deuda.

Flujo Caja Proyecto		
% Deuda	46,73%	50000/107000
% Capital	53,27%	57000/107000
R D/C Empresa	87,72%	
Tasa Imp. Empresa	36,25%	15% y 25%
Tasa Deuda	14,92%	Tasa Prestamo 1er periodo
Beta Industria	0,92	Beta Food Wholesalers
R D/C	28,86%	Relacion Deuda/Patrimonio Industria
Tasa Impto Industria	7,74%	
Beta Desapalancado	0,72	
<b>WACC</b>	<b>15,84%</b>	

Tabla 32

Nota: Elaboración propia

## Referencias.

ACEDE. (2020). Obtenido de: <http://acede.com.ec/home-en>

Acuerdo Internacional del Café de 2007. (s. f.). Recuperado 25 de octubre de 2022, de:

[https://www.ico.org/ES/ica2007c.asp?section=Qui%E9nes\\_somos](https://www.ico.org/ES/ica2007c.asp?section=Qui%E9nes_somos)

Agronoticias | FAO [www.fao.org](http://www.fao.org). (s. f.). Recuperado 25 de octubre de 2022, de

<https://www.fao.org/in-action/agronoticias/detail/es/c/508332/>

Agricultura, S. d. (22 de 11 de 2012). MAGAP. Obtenido de:

<https://www.agricultura.gob.ec/magap-ejecuta-proyecto-de-reactivacion-de-la-caficultura-ecuatoriana/>

Álvaro Calderón, M., Dini, M., & Stumpo, G. (Eds.). (2016). Los desafíos del Ecuador para el cambio estructural con inclusión social. Santiago, Chile: Naciones Unidas.

Asamblea Nacional del Ecuador. (2000). Ley Especial del Sector Cafetalero.

[<https://www.agricultura.gob.ec/magap-ejecuta-proyecto-de-reactivacion-de-la-caficultura-ecuatoriana/>]

Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). Constitución de la República del Ecuador. [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/[https://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion\\_de\\_bolsillo.pdf](https://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion_de_bolsillo.pdf)]

Comercio, E. (16 de Julio de 2017). Nuevas inversiones en el sector camaronero del Ecuador. El Comercio.

CONQUITO. (2016). Café de Quito. Conquito. (03 de 2020). Las cafeterías del Distrito descubren la calidad del Café de Quito. Obtenido de:

<http://www.conquito.org.ec/tag/cafe/>



Conquito. (23 de 07 de 2020). Capacitación sobre Buenas Prácticas Agrícolas a productores cafetaleros para exportación de café. Obtenido

<http://www.conquito.org.ec/capacitacion-sobre-buenas-practicasagricolas-a-productores-cafetaleros-para-exportacion-de-cafe/>

Café Gardella obtenido de Socios Estratégicos – Café Gardella (cafe-gardella.com)

Café ecuatoriano, aromatizando la economía nacional. (s. f.). VECO. Recuperado 25 de octubre de 2022, de: <https://latinoamerica.rikolto.org/es/project/cafe-ecuatoriano-aromatizando-la-economia-nacional>

Café de Ecuador. (s. f.). Revista Fórum Café. Recuperado 25 de octubre de 2022, de <https://www.revistaforumcafe.com/el-cafe-en-ecuador>

CFN. (2020). Corporación Financiera Nacional. Obtenido de: <https://www.cfn.fin.ec/pyme-xpress/>

Espinosa, C. (06 de 11 de 2016). Scribd. Obtenido de:

<https://es.scribd.com/document/330808632/Analisis-de-Las-CincoFuerzas-de-Porter-Para-Monteblanco-Cafe>

El directorio ejecutivo del FMI concluye la cuarta y quinta revisión del Servicio Ampliado del FMI para Ecuador. (2022, 25 junio). IMF:

<https://www.imf.org/es/News/Articles/2022/06/25/pr22228-ecuador-imf-approves-fourth-fifth-revision>

Fondo Monetario Internacional (FMI). (2021). Ecuador: Report for the Fourth and Fifth Reviews Under the Extended Arrangement Under the Extended Fund Facility and Request for Modification of Performance Criteria - Press Release; Staff Report; and Statement by the Executive Director for Ecuador. (2022, 24 Junio)

<https://www.imf.org/es/News/Articles/2022/06/25/pr22228-ecuador-imf-approves-fourth-fifth-revision>

Forum café obtenido de F7-Pag3-31b.indd (forumdelcafe.com)

ICO2. (2019). International Coffee Organization. Obtenido de:

[http://www.ico.org/new\\_historical.asp?section=Statistic](http://www.ico.org/new_historical.asp?section=Statistic)

Inicio. (s. f.). Recuperado 25 de octubre de 2022, de:

<https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (s.f.). Recuperado de:

<https://ecuador.unfpa.org/es/el-potencial-y-los-desaf%C3%ADos-de-ecuador>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2022). Recuperado de [chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/[https://www.ecuadorencifras.gob.ec/do-](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-)

[cumentos/web-](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-)

[inec/POBREZA/2022/Diciembre\\_2022/202212\\_PobrezayDesigualdad.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2022/Diciembre_2022/202212_PobrezayDesigualdad.pdf)]

International Coffee Organization - Miembros de la OIC. (s. f.). Recuperado 25 de octubre de

2022, de: [https://www.ico.org/es/members\\_c.asp?section=Qui%E9nes\\_somos](https://www.ico.org/es/members_c.asp?section=Qui%E9nes_somos)

María Cristina Carrera Mejía, plan de negocio para la producción y comercialización de café arábigo en pacto tomando las mejores prácticas de empresas brasileñas, UDLA, 2020.

MAGAP ejecuta “Proyecto de Reactivación de la Caficultura Ecuatoriana” – Ministerio de Agricultura y Ganadería. (s. f.). Recuperado 25 de octubre de 2022, de

[https://www.agricultura.gob.ec/magap-ejecuta-proyecto-de-reactivacion-de-la-caficultura-ecu](https://www.agricultura.gob.ec/magap-ejecuta-proyecto-de-reactivacion-de-la-caficultura-ecuatoriana/) toriana/

Merco. (2020). Obtenido de <https://www.merco.info/ec/ranking-mercoempresas>.

Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad. (22 de 02 de 2017).

Normas Regulatorias para cadenas de Supermercados y sus Proveedores. Obtenido de [https://www.nmslaw.com.ec/wpcontent/uploads/2017/03/MERCANTINORMAS\\_REGULATO](https://www.nmslaw.com.ec/wpcontent/uploads/2017/03/MERCANTINORMAS_REGULATO)

[RIAS\\_PARA\\_CADENAS\\_DE\\_SUPERMERCADOS\\_Y\\_SUS\\_PROVEEDORES.pdf](#)

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (s.f.). MAGAP ejecuta proyecto de reactivación de la caficultura ecuatoriana. Recuperado de <https://www.agricultura.gob.ec/magap-ejecuta-proyecto-de-reactivacion-de-la-caficultura-ecuatoriana/>

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2004). Plan de Retención de Café en Exportación.

[chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/[https://www.agricultura.gob.ec/wp-content/uploads/2020/09/AM\\_068\\_PEI2.pdf](https://www.agricultura.gob.ec/wp-content/uploads/2020/09/AM_068_PEI2.pdf)]

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2019). Texto Unificado de Legislación Secundaria del

MAGAP. [chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://www.iniap.gob.ec/wp-content/uploads/2022/06/Texto%20de%20legislaci%C3%B3n%20Secundaria%20MAG-Reglamento%20INIAP.pdf>]

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (s.f.). 74 mil plantas de café borbón rojo se entregaron

en Molleturo, en Azuay. Recuperado de [https://www.agricultura.gob.ec/74-mil-](https://www.agricultura.gob.ec/74-mil-plantas-de-cafe-borbon-rojo-se-entrego-en-molleturo-en-azuay/#:~:text=El%20principal%20destino%20de%20la,viveros%20o%20proceso%20de%20germinaci%C3%B3n.)

[plantas-de-cafe-borbon-rojo-se-entrego-en-molleturo-en-](#)

[azuay/#:~:text=El%20principal%20destino%20de%20la,viveros%20o%20proceso%20de%20germinaci%C3%B3n.](#)

[0de%20germinaci%C3%B3n.](#)

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). (2011).

Desarrollo del sector cafetalero en Ecuador. <https://www.fao.org/ecuador/fao-en-ecuador/ecuador-en-una-mirada/es/>

Organización Internacional del Café. (2021). Recuperado de [<https://www.ico.org/es/Market-Report-21-22-c.asp>]

Perfect Daily, 2022, obtenido de: <https://perfectdailygrind.com/es/2022/03/07/por-que-ecuador-importa-tanto-cafe/>

Pizarro, J., Barrezueta, S., & Prado, E. (2016). Análisis de Canales de Comercialización y Consumo de Café (Coffe Arábica) en la ciudad de Machala, Ecuador. Revista Caribeña de Ciencias Sociales. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/caribe/2016/05/cafe.html>

Primicias.ec:<https://www.primicias.ec/noticias/economia/ecuador-cafe-e-specialidad-bajos-precios/>

SIPA. (10 de mayo de 2017). Sistema Nacional de Información y Gestión de Tierras.

Obtenido de: [http://sipa.agricultura.gob.ec/pdf/estudios\\_agroeconomicos/rendimiento\\_cafe\\_grano\\_seco2017.pdf](http://sipa.agricultura.gob.ec/pdf/estudios_agroeconomicos/rendimiento_cafe_grano_seco2017.pdf)

Superintendencia de compañías, valores y seguros, 2022. Obtenido de:

<https://www.gob.ec/scvs/tramites/disolucion-liquidacion-cancelacion-compania>

Uber Eats. (12 de 04 de 2020). Uber Eats. Obtenido de:

<https://www.ubereats.com/restaurant/es-EC/signup?lang=es-ES>

## ANEXOS

### Anexo 1: Flujo de Caja del Proyecto

Flujo de Caja del Proyecto						
	0	1	2	3	4	5
Flujo Efectivo Operativo (FEO)		\$ 41.552,24	\$ 60.198,41	\$ 79.751,19	\$ 84.044,85	\$ 106.701,36
CAPEX (Capital Expenditures)	\$ (28.073,70)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Valor Residual después de Impuestos (VDR)						\$ 8.926,94
Capital de Trabajo	\$ (73.070,27)					
Variación CTN		\$ (68.781,90)	\$ (10.463,69)	\$ 12.559,52	\$ (6.726,58)	\$ (16.202,04)
Recuperación						\$ 162.684,96
<b>Flujo de Caja del Proyecto</b>	<b>\$ (101.143,97)</b>	<b>\$ (27.229,66)</b>	<b>\$ 49.734,73</b>	<b>\$ 92.310,71</b>	<b>\$ 77.318,27</b>	<b>\$ 262.111,22</b>
Flujo de Caja del Proyecto Acumulado	\$ (101.143,97)	\$ (128.373,63)	\$ (78.638,90)	\$ 13.671,80	\$ 90.990,07	\$ 353.101,29

Flujo de Caja del Inversor						
	0	1	2	3	4	5
Flujo de Caja del Proyecto	\$ (101.143,97)	\$ (27.229,66)	\$ 49.734,73	\$ 92.310,71	\$ 77.318,27	\$ 262.111,22
Préstamo	\$ 50.000,00					
Capital		\$ (10.000,00)	\$ (10.000,00)	\$ (10.000,00)	\$ (10.000,00)	\$ (10.000,00)
Interés		\$ (4.886,83)	\$ (3.810,83)	\$ (3.228,00)	\$ (2.152,00)	\$ (1.076,00)
Escudo Fiscal		\$ 1.771,48	\$ 1.381,43	\$ 1.170,15	\$ 780,10	\$ 390,05
<b>Flujo Caja Inversor</b>	<b>\$ (51.143,97)</b>	<b>\$ (40.345,01)</b>	<b>\$ 37.305,32</b>	<b>\$ 80.252,86</b>	<b>\$ 65.946,37</b>	<b>\$ 251.425,27</b>
Flujo Caja Inversor Acumulado	\$ (51.143,97)	\$ (91.488,99)	\$ (54.183,67)	\$ 26.069,19	\$ 92.015,56	\$ 343.440,83

### Anexo 2: Flujograma de Servicio al Cliente

