NEGOCIOS INTERNACIONALES

Tesis previa a la obtención del título de
Licenciado en Negocios Internacionales

AUTOR: Elhian Jeandre Granda Riofrio

TUTOR: Mgs. Enma del Cisne Jaramillo Carrión

Plan de exportación de café de especialidad tostado de la empresa Kawsana, ubicada en Quilanga, Loja, hacia el mercado de Pigeon Forge, Tennessee, Estados Unidos.

Loja – Ecuador.
Septiembre 2026

Aprobación del Tutor

Yo, Enma del Cisne Jaramillo Carrión, certifico que conozco al autor del presente trabajo de titulación "Plan de exportación de café de especialidad tostado de la empresa Kawsana, ubicada en Quilanga, Loja, hacia el mercado de Pigeon Forge, Tennessee, Estados Unidos", Elhian Jeandre Granda Riofrio, siendo el responsable exclusivo tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.

Validar únicamente en FirmaEC.
Firmado electrónicamente por:
ENMA DEL CISNE JARAMILLO CARRION

…..……

Mgs. Enma del Cisne Jaramillo Carrión

DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Certificación de Autoría

Yo, Elhian Jeandre Granda Riofrio, dejo constancia de que el presente trabajo de titulación es resultado de mi propio esfuerzo investigativo, y que su desarrollo, análisis y redacción me pertenecen en su totalidad. Afirmo, además, que este documento no ha sido presentado con anterioridad para la obtención de ningún título o distinción académica, y que toda la información proveniente de terceros se encuentra debidamente citada y recogida en el apartado de Bibliografía.

De igual manera, transfiero a la Universidad Internacional del Ecuador los derechos de propiedad intelectual que se derivan de esta obra, autorizando su publicación y difusión por medios digitales conforme a lo dispuesto en la Ley de Propiedad Intelectual, su reglamento y las demás normas vigentes.



…….

Elhian Jeandre Granda Riofrio

FIRMA DEL AUTOR

Dedicatoria

A mi madre, Lucía, mi angelito, quien sembró en mí el gusto por los negocios agrícolas y cuya presencia me acompaña en cada paso, aun desde el cielo.

A mi padre, Eduardo, por llevarme hasta donde hoy me encuentro, con sus consejos, su apoyo constante y su fortaleza moral.

A mis hermanos, Lizbeth, Jhonathan y Jordan, quienes, aunque siguieron mi proceso desde la distancia, siempre estuvieron presentes en el momento justo.

A mis abuelos, Susana y Adrián, quienes durante toda mi vida universitaria, lejos de Quito, la ciudad donde crecí, me abrieron su hogar cada fin de semana y me enseñaron el amor por servir a los demás sin esperar nada a cambio.

A Doña Gloria Acaro, quien acompaña a mis abuelos en el hogar y cuidó de mí con su cariño, ganándose un lugar entrañable en mi vida.

Y a todas las personas que, de una u otra forma, caminaron junto a mí a lo largo de esta etapa.

Agradecimiento

Agradezco a Dios por permitirme llegar hasta el punto en el que hoy me encuentro, y de manera especial a mi madre, Lucía, quien me heredó el amor por la fe. Hoy me acompaña desde el cielo, pero me impulsó en cada instante: su compañía, su cercanía y su apoyo fueron indispensables para mí. Me animó a crecer y a ser alguien en la vida, y desde la cuna quiso siempre lo mejor. Ella fue mi impulso y mi motor, y aunque ya no esté físicamente, este logro es y será para ella.

A mi padre, Eduardo, quien con sus consejos, su carácter reflexivo y su esfuerzo constante ha sabido sacarme adelante y acompañarme, de muchas formas, a lo largo de toda esta carrera.

A mis hermanos, Lizbeth, Jhonathan y Jordan, mi refugio en los momentos difíciles. Pese a lo duro que fue este cierre universitario, atravesado por el duelo de nuestra madre, siempre estuvieron para mí; siendo el menor, aprendimos a cuidarnos y a protegernos mutuamente.

A mis abuelos, Adrián y Susana, por su apoyo, su bendición y sus buenos deseos en cada paso de mi carrera. Ellos me inculcaron el ser una buena persona, el servir a los demás, la humildad y la visión de emprender y de reconocer las oportunidades de negocio.

A Doña Gloria Acaro, a quien quiero como a una madre. Aunque solo la veo los fines de semana, su compañía y su ayuda hicieron más llevaderos esos días y me permitieron concentrarme en mis metas.

A mis familiares, amigos y a todos quienes, durante este tiempo, sumaron a mi camino universitario. Gracias por cada gesto y por cada presencia.

Y a mi tutora, Mgs. Enma Jaramillo, por su apoyo, sus consejos y su exigencia, que hicieron de este un trabajo académicamente sólido y bien logrado.

Índice de Contenidos

Aprobación del Tutor II

Certificación de Autoría III

Dedicatoria IV

Agradecimiento V

Índice de Contenidos VI

Índice de Tablas XI

Índice de Figuras XIV

Resumen 16

Abstract 17

Introducción 18

Justificación 20

Justificación Social 20

Justificación Empresarial 20

Justificación Económica 21

Objetivos 22

Objetivo General 22

Objetivos Específicos 22

Capítulo 1. Contexto general del tema 23

1.1 Alcance 23

Capítulo 2. Marco Referencial y Teórico 25

2.1 Marco Referencial 25

2.1.1 El Sector del Café de Especialidad en Loja 25

2.1.2 Empresa Kawsana 25

2.1.3 El Mercado Estadounidense del Café de Especialidad 26

2.1.4 El Mercado de Pigeon Forge, Tennessee 26

2.1.5 La Competencia Actual 27

2.2 Marco Teórico 29

2.2.1 Café de Especialidad: Definición 29

2.2.2 Internacionalización de Empresas 29

2.2.3 Exportación como Estrategia de Entrada 30

2.2.4 Comportamiento del Consumidor 30

2.2.5 Logística Internacional 30

2.2.6 Investigación de Mercados Internacionales 31

2.2.7 Evaluación Financiera de Proyectos de Exportación 31

2.2.8 La Negociación Internacional y los Medios de Pago 32

2.2.9 La Gestión de Riesgos en las Operaciones de Exportación 33

2.2.10 Los Incoterms 2020 33

2.3 Marco Legal 34

2.3.1 Normativa de Origen (Ecuador) 34

2.3.2 Clasificación Arancelaria y Régimen Comercial 35

2.3.3 Normativa de Destino (Estados Unidos) 36

Capítulo 3. Diseño Metodológico 38

3.1 Enfoque de Investigación 38

3.2 Tipo de Investigación 38

3.3 Diseño de Investigación 39

3.4 Métodos de Investigación 39

3.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos 40

3.6 Población y Muestra 41

3.6.1 Definición de la Población 41

3.6.2 Determinación de la Muestra 41

3.6.3 Distribución Muestral 44

3.7 Procedimiento de Recolección de Datos 45

3.8 Técnicas de Análisis de Datos 44

3.9 Metodología Design Thinking 45

Capítulo 4. Desarrollo del Plan de Exportación mediante la Metodología Design Thinking...46

4.1 Fase Empatizar 46

4.1.1 Análisis PESTEL del Mercado de Destino 46

4.1.2 Análisis e Interpretación de Resultados de la Encuesta 48

4.1.3 Mapa de Empatía 57

4.1.4 Buyer Persona 58

4.2 Fase Definir 61

4.2.1 Problemática 61

4.2.2 Problema Específico 62

4.3 Fase Idear 63

4.3.1 Generación de Alternativas de Solución 63

4.3.2 Selección y Justificación de la Idea 66

4.4 Fase Prototipar: Desarrollo del Plan de Exportación del Café de Especialidad de la Empresa Kawsana de la Provincia de Loja, hacia el Mercado de Pigeon Forge, Estados Unidos 67

Modelo de negocio: Business Model Canvas de Kawsana....68

4.4.1 Identificación y Análisis del Producto de Exportación....69

Ficha técnica del producto....76

Adaptación de la etiqueta para el mercado de los Estados Unidos....77

4.4.2 Análisis y Selección del Mercado Internacional Objetivo....78

4.4.3 Negociación Internacional....83

4.4.4 Gestión Documental de Exportación....87

4.4.5 Diseño de la Logística Internacional de Exportación....88

4.4.6 Trámites Aduaneros de Exportación....97

4.4.7 Estrategia de Comercialización Internacional....98

4.4.8 Costos de Exportación....99

4.4.9 Cotización Referencial del Flete Internacional....103

4.4.10 Análisis de Contenedor y Volumen Mínimo a Exportar....104

4.4.11 Gestión de Riesgos de Exportación....108

4.5 Fase Testear....111

4.5.1 Diseño de la Validación....111

4.5.2 Resultados de la Validación....111

4.5.3 Validación mediante Simuladores....112

4.5.4 Retroalimentación y Ajustes Propuestos....120

Capítulo 5. Viabilidad de la Propuesta....129

5.1 Estructura organizacional y recursos de la operación....121

5.1.1 Organigrama y perfiles requeridos....122

5.1.2 Mecanismos de coordinación y seguimiento....124

5.2 Viabilidad Técnica 124
5.2.1 Método de cálculo y fórmulas aplicadas 124
5.2.2 Proceso de exportación 128
5.3 Viabilidad Económica y Financiera de la Propuesta 129
5.3.1 Consideraciones metodológicas 130
5.3.2 Supuestos y criterios de evaluación 131
5.3.3 Determinación del precio y margen de contribución 132
5.3.4 Inversión inicial y estructura de financiamiento 133
5.3.5 Proyección del estado de resultados 134
5.3.6 Flujo de caja económico y del patrimonio 136
5.3.7 Indicadores de evaluación económica y financiera 138
5.3.8 Punto de equilibrio y margen de seguridad 140
5.3.9 Análisis de sensibilidad por escenarios 142
5.3.10 Síntesis de viabilidad 143
Conclusiones 145
Recomendaciones 146
Bibliografía 147
Anexos 153
Anexo A. Enlace de la encuesta aplicada 153
Anexo B. Formato del cuestionario aplicado 154
Anexo C. Tablas de frecuencia de la encuesta 160
Anexo D. Modelo de contrato de compraventa internacional de café 167

Índice de Tablas

Tabla 1. *Oferta de café y precios de referencia en el mercado estadounidense*.....27

Tabla 2. *Parámetros para el cálculo del tamaño de la muestra*.....42

Tabla 3. *Distribución muestral de las encuestas aplicadas*.....44

Tabla 4. *Análisis PESTEL del mercado de destino Pigeon Forge, Tennessee (Estados Unidos)*

.....47

Tabla 5. *Mapa de empatía del consumidor de café de Pigeon Forge, Tennessee*.....57

Tabla 6. *Perfil del buyer persona del consumidor de Pigeon Forge*.....59

Tabla 7. *Lluvia de ideas basadas en el plan de exportación para generar valor al cliente*....64

Tabla 8. *Agrupación de las ideas en paquetes estratégicos* 65

Tabla 9. *Evaluación multicriterio de los paquetes estratégicos* 65

Tabla 10. *Business Model Canvas de Kawsana*.....68

Tabla 11. *Capacidad productiva de Kawsana y volumen asignado al mercado de Pigeon Forge*

.....70

Tabla 12. *Especificaciones técnicas del café de especialidad Kawsana* 72

Tabla 13. *Clasificación arancelaria del café tostado sin descafeinar de Ecuador* 73

Tabla 14. *Requisitos para la exportación de café de Ecuador hacia Estados Unidos, clasificados por entrada y salida* 75

Tabla 15. *Ficha técnica del producto de exportación* 76

Tabla 16. *Elementos de la etiqueta para el mercado de los Estados Unidos* 77

Tabla 17. *Matriz comparativa de mercados de destino evaluados para la exportación* 79

Tabla 18. *Matriz de ponderación de los criterios de selección del mercado de destino* 80

Tabla 19. *Comparación entre la oferta actual en Pigeon Forge y la propuesta de Kawsana*.....82

Tabla 20. *Análisis comparativo de los posibles Incoterms 2020 aplicables a la operación de Kawsana.*.....83

Tabla 21. *Distribución de obligaciones entre vendedor y comprador bajo el Incoterm FCA Guayaquil.*.....84

Tabla 22. *Estructura de la carta de crédito*.....85

Tabla 23. *Cláusulas esenciales del contrato de compraventa internacional*.....86

Tabla 24. *Documentación requerida para la exportación de café hacia Estados Unidos, clasificada por entrada y salida*.....87

Tabla 25. *Medidas y unitarización de la carga de exportación*.....90

Tabla 26. *Comparación de las dos propuestas de embarque del plan*.....93

Tabla 27. *Ruta logística internacional de la exportación*.....94

Tabla 28. *Tiempos estimados de la operación logística puerta a puerta*.....96

Tabla 29. *Etapas del trámite aduanero de exportación*.....97

Tabla 30. *Costos de exportación por kilogramo de café tostado, ruta Quilanga, Pigeon Forge*.....100

Tabla 31. *Separación del costo FCA de Kawsana y el landed cost del importador*.....101

Tabla 32. *Estructura del costo unitario por bolsa de café tostado*.....102

Tabla 33. *Cotización referencial de flete internacional (SeaRates by DP World)*.....104

Tabla 34. *Escenarios de flete según volumen exportado por embarque*.....105

Tabla 35. *Costos comparados de las dos propuestas de embarque (embarque tipo del primer año)*.....106

Tabla 36. *Costo de respuesta y riesgos adicionales de la operación* 107

Tabla 37. *Matriz de gestión de riesgos de la exportación* 109

Tabla 38. *Valoración de riesgos: probabilidad, impacto, nivel, responsable e indicador de control* 110

Tabla 39. *Parámetros de la simulación de flete internacional en SeaRates*.....113

Tabla 40. *Contraste entre los supuestos del plan y los resultados de la simulación*.....117

Tabla 41. *Fortalezas y debilidades del plan según los resultados del simulador* 118

Tabla 42. *Ajustes al plan de exportación derivados de la simulación, por sección* 119

Tabla 43. *Estructura organizacional de la operación exportadora* 121

Tabla 44. *Supuestos y criterios de evaluación financiera* 132

Tabla 45. *Determinación del precio de venta y margen de contribución*.....133

Tabla 46. *Inversión inicial y estructura de financiamiento* 134

Tabla 47. *Proyección del estado de resultados (USD, 2027 a 2031)* 135

Tabla 48. *Flujo de caja económico y financiero (USD)* 137

Tabla 49. *Indicadores de evaluación económica y financiera*.....139

Tabla 50. *Punto de equilibrio y margen de seguridad (año 1)* 141

Tabla 51. *Análisis de sensibilidad por escenarios* 142

Índice de Figuras

Figura 1. *Edad de los encuestados*.....49

Figura 2. *Género de los encuestados*.....49

Figura 3. *Frecuencia de consumo de café*.....50

Figura 4. *Lugar habitual de compra de café*.....51

Figura 5. *Problemas declarados al comprar café (selección múltiple)*.....52

Figura 6. *Factores que influyen en la decisión de compra*.....53

Figura 7. *Nivel de tueste preferido*.....54

Figura 8. *Intención de compra de café ecuatoriano de especialidad*.....55

Figura 9. *Método de procesamiento de mayor interés*.....56

Figura 10. *Perfil del buyer*.....60

Figura 11. *Presentación del café de especialidad Kawsana para el mercado estadounidense*.....69

Figura 12. *Etiqueta adaptada para el mercado de los Estados Unidos*.....78

Figura 13. *Esquema de preparación y empaque de la carga para exportación*.....89

Figura 14. *Contenedor Dry Van de 20 pies utilizado en la exportación*.....94

Figura 15. *Ruta logística internacional de la exportación de café Kawsana*.....95

Figura 16. *Simulación de la ruta y cotización del flete internacional Guayaquil, Pigeon Forge en SeaRates*.....114

Figura 17. *Detalle de las emisiones de CO2 por tramo de la ruta simulada en SeaRates*....116

Figura 18. *Organigrama de la empresa Kawsana*.....123

Figura 19. *Flujograma del proceso de exportación de café Kawsana hacia Estados Unidos*.....128

Figura 20. *Ingresos, costos y utilidad proyectada* 136

Figura 21. *Flujo de caja económico y financiero proyectado* 138

Figura 22. *DSCR anual* 140

Figura 23. *Punto de equilibrio* 141

Figura 24. *VAN por escenarios* 143

Resumen

El presente Trabajo de Integración Curricular desarrolla y evalúa un plan de exportación de café de especialidad tostado de la empresa Kawsana, ubicada en Quilanga, Loja, hacia el mercado de Pigeon Forge, Tennessee, Estados Unidos. La investigación analiza el mercado de destino y estructura la propuesta mediante la metodología Design Thinking, incorporando aspectos comerciales, logísticos, documentales, normativos y financieros. Se empleó un enfoque cuantitativo, de alcance exploratorio-descriptivo, con diseño no experimental y transversal. Para la obtención de información se aplicó una encuesta digital a 271 participantes mediante muestreo no probabilístico por conveniencia y bola de nieve, cuyos resultados permitieron identificar preferencias, hábitos e intención declarada de compra del segmento estudiado, sin pretender estimar estadísticamente la demanda total del mercado. A partir de estos resultados se estableció un escenario piloto de exportación de 5.760 bolsas de 340 gramos anuales, distribuidas en tres embarques, bajo el Incoterm FCA Guayaquil (Incoterms 2020). La evaluación financiera, con una inversión inicial de USD 17.657,87 y una tasa mínima atractiva de retorno del 15 %, obtuvo un valor actual neto de USD 11.875,67, una tasa interna de retorno de 33,24 % y una relación costo-beneficio de 1,06. El análisis de sensibilidad evidenció que una reducción del volumen y precio, acompañada de mayores costos, podría generar un VAN negativo de USD 6.278,50. Se concluye que el plan es financieramente viable bajo las condiciones planteadas, siendo la disponibilidad productiva, el costo unitario y el precio negociado los principales factores para su implementación.

Palabras clave: café de especialidad, plan de exportación, FCA Guayaquil, escenario piloto, viabilidad financiera.

Abstract

This Curricular Integration Project develops and evaluates an export plan for Kawsana roasted specialty coffee, located in Quilanga, Loja, Ecuador, targeting the Pigeon Forge, Tennessee, United States market. The study analyzes the target market and structures the proposal through the Design Thinking methodology, incorporating commercial, logistical, documentary, regulatory, and financial aspects. A quantitative approach with an exploratory-descriptive scope and a non-experimental, cross-sectional design was employed. Data were collected through a digital survey administered to 271 participants using non-probability convenience and snowball sampling. The results identified preferences, consumption habits, and stated purchase intention within the studied segment, without intending to statistically estimate total market demand. Based on these findings, a pilot export scenario of 5,760 340-gram bags per year was established, distributed across three shipments under the FCA Guayaquil Incoterm (Incoterms 2020). The financial evaluation, based on an initial investment of USD 17,657.87 and a minimum acceptable rate of return of 15%, resulted in a net present value of USD 11,875.67, an internal rate of return of 33.24%, and a benefit-cost ratio of 1.06. The sensitivity analysis showed that a reduction in volume and price combined with higher costs could result in a negative NPV of USD 6,278.50. It is concluded that the export plan is financially viable under the proposed conditions, with productive availability, unit cost, and negotiated price identified as the main factors determining its implementation.

Keywords: specialty coffee, export plan, FCA Guayaquil, pilot scenario, financial feasibility.

Introducción

El presente trabajo desarrolla un plan de exportación del café de especialidad de la empresa Kawsana, del cantón Quilanga, provincia de Loja, hacia el mercado de Pigeon Forge, Tennessee, Estados Unidos. Se trata de diseñar, con datos verificables, la ruta completa que permita llevar un café lojano de altura hasta un corredor turístico del este de Tennessee: desde la definición del producto y del mercado hasta la negociación, la documentación, la logística, los costos y la estrategia de comercialización. El café de especialidad se ha convertido en uno de los segmentos de mayor crecimiento dentro de la industria cafetera mundial, impulsado por un consumidor cada vez más interesado en la calidad, el origen y la trazabilidad de lo que consume, y ese consumidor es precisamente el que habita y trabaja en el mercado de destino elegido.

Kawsana no parte de cero en el plano internacional: la empresa realizó su primera exportación en 2018 y su café se comercializa en Estados Unidos, a través de cadenas del canal naturista atendidas desde una sede de distribución en Colorado, además de venderse en Europa (La Hora, 2022). Esa presencia, sin embargo, se concentra en un circuito minorista específico y no alcanza al corredor turístico del sureste del país, de modo que la empresa no dispone todavía de un canal estructurado en mercados como el de Pigeon Forge, Tennessee. El presente trabajo aborda esa brecha mediante el diseño de un plan de exportación hacia ese destino, un corredor de alto tráfico asociado al complejo Dollywood, seleccionado además por el conocimiento directo que el investigador adquirió durante su participación en el programa Work and Travel. La investigación combina el levantamiento de información primaria, a través de una encuesta aplicada a 271 personas del entorno de Pigeon Forge, con el análisis de la normativa vigente entre Ecuador y Estados Unidos, para transformar una oportunidad de mercado en una operación concreta y ejecutable.

El documento se organiza en cinco capítulos. Los tres primeros desarrollan el contexto, el sustento teórico-legal y el diseño metodológico. El cuarto estructura el plan de exportación mediante Design Thinking. El quinto analiza la viabilidad técnica, operativa, logística y de riesgos, junto con la evaluación económica y financiera del nuevo canal hacia Pigeon Forge.

De acuerdo con el propietario de la empresa (Edgar Jaramillo, comunicación personal, 1 de agosto del 2026), el lote seleccionado para exportación alcanza una puntuación aproximada de 83 puntos en catación bajo el protocolo de la Specialty Coffee Association, valor que ubica al café en el rango de especialidad (80 puntos o más). Como referencia sensorial, los cafés de especialidad de altura de la provincia de Loja presentan acidez cítrica media, dulzor a panela, cuerpo medio y notas florales y frutales, con puntajes de la Specialty Coffee Association (SCA) de 80 puntos o más, perfil que orienta la ficha técnica del producto.

Justificación

Justificación Social

Exportar café ecuatoriano de especialidad hacia el mercado estadounidense no es solo un ejercicio comercial. Tiene una dimensión social relevante. Ecuador ha sido históricamente reconocido como productor de materias primas, pero no siempre como generador de productos de valor agregado con identidad propia. Un proyecto como este contribuye a cambiar esa narrativa: posiciona a las comunidades productoras de Quilanga, Loja, como protagonistas de una cadena de valor que llega hasta el consumidor internacional, generando empleo digno en zonas rurales y dinamizando economías locales que dependen directamente de la actividad cafetera.

Adicionalmente, el presente proyecto responde a una tendencia global creciente: la trazabilidad y el consumo consciente. Cada vez más consumidores en Estados Unidos quieren saber de dónde viene lo que consumen, quién lo produjo y bajo qué condiciones. El café Kawsana, con su origen verificable y su proceso de especialidad, responde directamente a esa demanda.

Justificación Empresarial

Para Kawsana, este proyecto representa una expansión estratégica real y concreta. La empresa exporta desde 2018 y su café se vende en cadenas minoristas de Estados Unidos y en Europa, lo cual demuestra que cuenta con la infraestructura productiva y la calidad necesarias para comercializar en mercados exigentes (Diario Crónica, 2021; La Hora, 2022). Ahora se trata de replicar y escalar ese modelo hacia un territorio nuevo dentro del mismo país, el corredor turístico del sureste, con una estrategia de entrada más precisa, basada en datos reales de consumo y aceptación.

El estudio aporta a Kawsana información de primera mano sobre los hábitos, preferencias, sensibilidad al precio y canales de distribución preferidos por su posible consumidor en Pigeon

Forge. Esto le permite tomar decisiones con base en evidencia, no en suposiciones, reduciendo el riesgo del proceso de internacionalización.

Justificación Económica

Desde una perspectiva económica, el proyecto contribuye a la diversificación de las exportaciones no petroleras del Ecuador y genera ingresos concretos para la empresa Kawsana y los productores rurales de Loja. El café de especialidad se comercializa en un mercado paralelo al del café convencional, en el que el precio no lo fija la bolsa de materias primas, sino el perfil de taza, la variedad y la trazabilidad. Mientras el café convencional se transa en niveles cercanos a USD 200 o USD 400 por quintal, el café de especialidad alcanza valores muy superiores que escalan con el puntaje SCA. Los cafés lojanos de puntajes altos por encima de los 88 puntos presentados en la subasta del Concurso Taza Dorada 2024 se vendieron entre 15 y 20 dólares por libra, es decir, entre 1.500 y 2.000 dólares por quintal de cien libras (Diario Crónica, 2024).

En el rango de especialidad estándar, de 85 a 87 puntos, los precios FOB de referencia de exportadores ecuatorianos se ubican en torno a 4,85 y 6,95 dólares por libra, equivalentes a cerca de 490 a 700 dólares por quintal (Cosecha Roja Café, 2025). Esta brecha, que multiplica varias veces el precio del café sin diferenciar, confirma que agregar valor mediante calidad, tueste y marca propia en lugar de vender grano como materia prima es la vía para mejorar el margen del productor y sostener una operación de exportación como la que plantea este trabajo. Esta brecha se traduce directamente en mayores márgenes de utilidad para el exportador, sostenidos además por precios negociados con importadores especializados en función de la calidad verificable del producto, su trazabilidad y su perfil sensorial, y no sujetos a la volatilidad del mercado de commodities.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar y evaluar la viabilidad comercial, técnica, regulatoria, logística y financiera de un plan de exportación de café de especialidad tostado de Kawsana hacia Pigeon Forge, Tennessee, utilizando la información de mercado disponible y un escenario operativo-financiero técnicamente sustentado.

Objetivos Específicos

1. Caracterizar los hábitos, preferencias e intención declarada de compra observados en la muestra estudiada, reconociendo las limitaciones del muestreo no probabilístico.

2. Analizar la oportunidad comercial y estructurar un escenario piloto de exportación coherente con la configuración logística y con la capacidad técnica referencial, diferenciándolo de la demanda estadística y de la oferta exportable neta disponible.

3. Diseñar la estrategia de entrada, definiendo el modo de ingreso, los actores del canal, los criterios para seleccionar al importador-distribuidor y las condiciones de negociación.

4. Determinar los requisitos logísticos, documentarios y normativos necesarios para la operación desde Ecuador hacia Estados Unidos.

5. Evaluar la viabilidad financiera incremental del escenario piloto, incorporando inversión, capital de trabajo, costos, precio, punto de equilibrio, VAN, TIR, relación B/C, recuperación, sensibilidad y el costo de oportunidad cuando exista desplazamiento de ventas actuales.

Capítulo 1. Contexto general del tema

El café es uno de los productos agrícolas más transados del mundo y una fuente central de ingresos para millones de familias productoras en América Latina. Ecuador, pese a su pequeña escala frente a gigantes como Brasil o Colombia, posee una ventaja singular: condiciones geográficas y climáticas que permiten producir cafés de altura con perfiles sensoriales diferenciados, especialmente en la provincia de Loja. En sus diferentes cantones, la caficultura combina tradición familiar, altitud favorable y variedades de especialidad que, bien procesadas, alcanzan calidades competitivas en el mercado internacional.

En paralelo, el consumo mundial de café atraviesa una transformación. El consumidor ya no busca únicamente una bebida estimulante, sino una experiencia con historia, origen verificable y calidad sensorial. Estados Unidos, principal importador de café del planeta, concentra una demanda creciente por café de especialidad, con un público dispuesto a pagar un precio superior por trazabilidad y sabor distintivo. Dentro de ese mercado, destinos turísticos como Pigeon Forge (Tennessee) sede del complejo Dollywood reúnen un flujo constante de visitantes y una comunidad laboral con poder adquisitivo y hábitos de consumo consolidados.

Es en el cruce de estos dos fenómenos, una oferta ecuatoriana de calidad subaprovechada y una demanda estadounidense sofisticada, donde se sitúa la empresa Kawsana, dedicada a la producción de café de especialidad en Loja, y donde surge la oportunidad que este trabajo analiza.

1.1 Alcance

Este trabajo se delimita al diseño de un plan de exportación de café de especialidad tostado para la empresa Kawsana, con destino específico en Pigeon Forge, Tennessee (Estados Unidos),

tomando como referencia la comunidad y los trabajadores vinculados al complejo Dollywood. El estudio abarca el análisis del mercado objetivo, la caracterización del producto y su oferta exportable, los requisitos aduaneros y sanitarios aplicables, el diseño de la logística internacional y la evaluación de la viabilidad técnica, operativa y económica de la propuesta.

El alcance es de naturaleza propositiva: el resultado es un plan estructurado y sustentado, no la ejecución material de la exportación. Por ello, quedan fuera del estudio la constitución de contratos definitivos con importadores, la operación real de embarques y los resultados comerciales posteriores a la implementación. Temporalmente, la investigación se apoya en información recabada durante el período de estudio y en una encuesta aplicada a la población de referencia, cuyos hallazgos orientan las decisiones del plan sin pretender una generalización estadística del mercado total.

El proyecto se delimita al diseño de un plan de exportación de café de especialidad tostado, en presentación para consumo final, y no abarca la producción agrícola ni la transformación industrial del grano, que corresponden a procesos ya consolidados de la empresa Kawsana. El estudio comprende el análisis del consumidor, la selección del mercado, la negociación internacional, la gestión documental, la logística, los trámites aduaneros, el costeo y la gestión de riesgos de la operación exportadora. El origen de la operación se ubica en el cantón Quilanga, provincia de Loja, Ecuador, donde Kawsana produce y procesa su café. El mercado de destino es el área de Pigeon Forge, en el este del estado de Tennessee, Estados Unidos, en el período comprendido entre mayo - agosto de 2026.

Capítulo 2. Marco Referencial y Teórico

2.1 Marco Referencial

El marco referencial describe el contexto específico en el que se desarrolla el proyecto, considerando el sector, la empresa, el mercado y la competencia. Esta descripción permite ubicar la propuesta dentro de una realidad concreta antes de abordar los fundamentos teóricos que la sustentan.

2.1.1 El Sector del Café de Especialidad en Loja

La provincia de Loja, ubicada en el sur del Ecuador, se ha consolidado como una de las zonas cafetaleras de mayor reconocimiento del país. Sus condiciones agroclimáticas favorecen la producción de café arábigo y de especialidad. La especificación geográfica del café lojano comprende varios cantones de la provincia, entre ellos Quilanga y Espíndola, y establece que los cafés de especialidad deben alcanzar una puntuación de catación igual o superior a 80 puntos bajo el sistema de evaluación de la Specialty Coffee Association (Department for Environment, Food & Rural Affairs [DEFRA], 2023). Asimismo, en la Taza Dorada 2022, un café producido en la finca Clara Luz, ubicada en el cantón Quilanga, obtuvo el primer lugar con una puntuación de 92,65 puntos (Diario Crónica, 2022).

2.1.2 Empresa Kawsana

Kawsana es una empresa cafetalera situada en el cantón Quilanga, provincia de Loja, dedicada a la producción y comercialización de café de especialidad con trazabilidad completa de finca a taza. Constituida en 2016 por un grupo de familias productoras de las parroquias San Antonio de las Aradas y Fundochamba, dispone de hasta veinte hectáreas de cultivo en la zona alta del cantón y trabaja variedades como Typica y Sidra, con procesos poscosecha natural y honey (Diario Crónica, 2021). Su experiencia internacional está documentada: la primera exportación

salió de Quilanga en marzo de 2018 y, desde entonces, el café de la marca se distribuye en Estados Unidos a través de cadenas del canal naturista como Natural Grocers, Whole Foods y Lucky's Market, con una sede de distribución en el estado de Colorado, además de su comercialización en Europa, particularmente en Londres (La Hora, 2022; Kawsana Coffee, s. f.). La experiencia previa indica que la empresa ha manejado la operativa poscosecha, el control de calidad y la documentación exigida por mercados desarrollados. Esa trayectoria constituye la base sobre la cual se plantea la apertura de un nuevo canal territorial: el corredor turístico del sureste estadounidense.

2.1.3 El Mercado Estadounidense del Café de Especialidad

El mercado estadounidense de café de especialidad ha crecido sostenidamente. La National Coffee Association (NCA, 2024) reporta que el 66 % de los adultos en Estados Unidos consume café diariamente, y que el segmento de café de especialidad representa ya más del 30 % de ese consumo. Esta tendencia es especialmente marcada entre adultos de 18 a 44 años, segmento predominante en la muestra encuestada para este estudio, y constituye el telón de fondo sobre el que se inserta el mercado puntual de Pigeon Forge que se describe a continuación.

2.1.4 El Mercado de Pigeon Forge, Tennessee

Pigeon Forge es una ciudad turística del este de Tennessee, reconocida por el complejo Dollywood y por su cercanía a las Great Smoky Mountains, el parque nacional más visitado de Estados Unidos. Aunque su población residente es reducida, el flujo turístico y la concentración de trabajadores del sector de alojamiento, entretenimiento y servicios multiplican el número de consumidores potenciales. Se trata de un mercado con hábitos de consumo de café establecidos y una comunidad laboral diversa que incluye a participantes de programas internacionales de trabajo como el J-1 Work and Travel, entorno que el investigador conoce de primera mano.

2.1.5 La Competencia Actual

La oferta de café en el mercado estadounidense se organiza en segmentos claramente diferenciados por precio y propuesta de valor. Para dimensionar dónde compite Kawsana, se compararon precios reales del canal minorista (Walmart) frente a las categorías masivas como el café comercial y genérico, instantáneo, cápsulas monodosis y bebidas frías listas para beber, expresando cada precio por onza para hacerlos comparables. La siguiente tabla resume el mapa competitivo con productos y precios efectivamente vigentes.

Tabla 1

Oferta de café y precios de referencia en el mercado estadounidense

Categoría	Producto real (EE. UU.)	Presentación	Precio (USD)	Precio por onza (USD)
Genérico (marca de tienda)	Great Value Classic Roast, molido	40,3 oz	19,77	0,49
Comercial de marca, molido	Folgers Classic Roast	25,9 oz	14,96	0,58
Instantáneo	Nescafé Clásico (≈ 150 tazas)	10,5 oz	13,28	1,27
Cápsulas monodosis	Folgers Classic Roast, K-Cups	32 cápsulas	27,49	0,86 por cápsula
Bebida fría lista para beber	SToK Cold Brew, negro sin azúcar	48 fl oz	5,97	0,12 por onza líquida
Especialidad de origen único (competencia directa)	Per'La (Brasil); TheOne Kafé (Guatemala, orgánico)	12 oz	16,28 a 19,99	1,36 a 1,67
Kawsana (propuesta)	Café de especialidad de origen único, Loja	12 oz (340 g)	13 a 20 (objetivo)	1,08 a 1,67

Nota. Precios del canal minorista de Walmart.com, consultados el 1 de agosto de 2026. El precio por onza se calculó sobre el contenido neto de cada envase. Las cápsulas se expresan por unidad y las bebidas frías por onza líquida, por no ser comparables al café en grano o molido.

El contraste es claro: el café masivo y genérico se ubica entre 0,49 y 0,58 dólares por onza, mientras que el café de especialidad de origen único se mueve entre 1,36 y 1,67 dólares por onza, es decir, entre dos y tres veces más. Esto confirma que Kawsana no compite por precio con el segmento masivo, sino por calidad, origen verificable y trazabilidad dentro de la banda de especialidad. Su precio objetivo (13 a 20 dólares por bolsa de 12 onzas) se sitúa exactamente en esa franja y es coherente con la disposición de pago observada en la encuesta, donde el 61,5 % de los participantes se ubicó en el rango de 10 a 20 dólares y valoró el sabor y el origen por encima del precio.

El corredor Pigeon Forge, Sevierville, Gatlinburg no está dominado por el café industrial, sino por una escena consolidada de cafeterías y tostadores locales que conviven con las cadenas, lo que confirma un consumidor de especialidad activo, coherente con el 34,1 % de la muestra que consume especialidad o premium. En el volumen operan las cadenas y los formatos de conveniencia (Starbucks, Black Rifle Coffee Company, Krispy Kreme). En la banda de especialidad, competencia directa de Kawsana, están Smoky Mountain Roasters (tuesta en sitio, cafés de origen único), Coffee & Company en Gatlinburg (tostador-cafetería familiar con envíos), Honeybee Coffee Co. en Sevierville, Gatlinburg Grind, Artistic Bean y Espresso Yourself (Yelp, 2026; VisitMySmokies, 2025). La diferenciación de Kawsana no puede ser «ser especialidad», sino el origen ecuatoriano verificable, la trazabilidad de finca a taza y el comercio directo, que esos tostadores no comunican con la misma especificidad.

En el canal minorista estadounidense, el café de especialidad de origen único se ubica entre 15 y 22 dólares por bolsa de 12 onzas (1,25 a 1,83 dólares por onza), por encima del café comercial (8 a 12 dólares) y del instantáneo. En esa banda se posiciona Kawsana. Las capturas por marca y por supermercado del área (Kroger, Walmart).

2.2 Marco Teórico

El presente marco teórico reúne las bases conceptuales que sustentan el estudio. Se han priorizado fuentes académicas y organismos internacionales reconocidos, y los conceptos se presentan de lo general a lo particular, como fundamento teórico de los componentes que más adelante se desarrollan de manera aplicada en el plan de exportación.

2.2.1 Café de Especialidad: Definición

La Specialty Coffee Association (SCA) define el café de especialidad a partir de un enfoque multidimensional de valoración, el Coffee Value Assessment, que integra atributos físicos, sensoriales, extrínsecos y afectivos del grano. El corte de 80 puntos o más en la escala de 100 puntos evaluada por catadores certificados (Q-Graders) corresponde al criterio tradicional de puntuación y se mantiene como referencia ampliamente reconocida en el mercado, más no como definición única (SCA, 2023). Este tipo de café se caracteriza por su trazabilidad completa, su proceso poscosecha cuidado y sus perfiles de taza únicos, que reflejan las condiciones ambientales del lugar donde fue cultivado, denominado terroir en la industria.

2.2.2 Internacionalización de Empresas

La internacionalización es el proceso mediante el cual una empresa extiende sus actividades más allá de las fronteras de su mercado doméstico. Según Daniels et al. (2013), las empresas se internacionalizan por razones tanto reactivas, como la saturación del mercado local, como proactivas, como la identificación de oportunidades externas con mayor potencial de crecimiento. Este proceso suele desarrollarse de forma gradual: la empresa inicia con modalidades de bajo compromiso, como la exportación, y avanza hacia formas de mayor inversión a medida que acumula conocimiento del mercado exterior.

2.2.3 Exportación como Estrategia de Entrada

La exportación directa es la forma más común de internacionalización para empresas medianas del sector agroalimentario. Hill (2015) la define como la venta de bienes producidos en el país de origen a consumidores o distribuidores en otro país, sin establecer operaciones productivas en el mercado de destino. Esta modalidad permite mantener el control sobre el proceso productivo y la calidad del producto, minimizando el riesgo financiero en las etapas iniciales de la internacionalización.

2.2.4 Comportamiento del Consumidor

El comportamiento del consumidor de café de especialidad se apoya en un principio general: la decisión de compra se construye sobre atributos sensoriales, percepción de autenticidad y confianza en el origen, de modo que la historia detrás del bien, quién lo produce, dónde y cómo, se convierte en un componente central del valor percibido (Kotler & Keller, 2016). A ese principio se suma la economía de la experiencia, según la cual el consumidor valora cada vez más los bienes que entregan una vivencia memorable y no solo una función (Pine & Gilmore, 1998).

Sobre esa base, y dado el carácter turístico del entorno de Dollywood, los datos de la encuesta muestran que el 71,9 % de los consultados expresa interés en un café de especialidad ecuatoriano con historia de origen, lo que indica una disposición favorable del visitante y del trabajador de estos entornos hacia productos con trazabilidad y relato de origen. Esta lectura se apoya en los resultados de la encuesta y no en una atribución sin fuente.

2.2.5 Logística Internacional

La logística internacional comprende la planificación, implementación y control eficiente del flujo de bienes desde el origen hasta el destino en mercados internacionales (Ballou, 2004). En la exportación de alimentos, sus elementos clave son cuatro: el envase y el empaque, responsables

de preservar los atributos del producto durante el tránsito; la modalidad de transporte marítimo, aéreo o multimodal, que se selecciona según el costo, el tiempo y la naturaleza de la carga; el término de negociación internacional (Incoterm), que define el punto de entrega y la distribución de costos y riesgos entre las partes; y la gestión aduanera, tanto en el país de origen como en el de destino.

2.2.6 Investigación de Mercados Internacionales

Para Malhotra (2020), la investigación de mercados internacionales es el proceso sistemático de recopilación, análisis e interpretación de datos relevantes para la toma de decisiones en contextos de comercio exterior. Su propósito es reducir la incertidumbre de la internacionalización: permite identificar patrones de consumo, preferencias, disposición de compra y canales del mercado de destino antes de comprometer recursos en la operación.

2.2.7 Evaluación Financiera de Proyectos de Exportación

La evaluación financiera de un plan de exportación constituye una herramienta esencial para determinar la viabilidad económica del proyecto antes de comprometer recursos. Según Sapag Chain y Sapag Chain (2008), la evaluación financiera consiste en la valoración de los flujos de caja proyectados, el análisis del punto de equilibrio y la determinación de indicadores como el Valor Presente Neto (VPN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), que permiten anticipar si el proyecto generará retornos suficientes para justificar la inversión inicial.

En el contexto de la exportación de café de especialidad, la evaluación financiera debe considerar de manera integral todos los elementos de costo que intervienen a lo largo de la cadena de valor exportadora. En la etapa de origen se incluyen los costos asociados a la producción, la cosecha y el procesamiento poscosecha del grano, que en el café de especialidad comprende etapas de fermentación, secado y clasificación que demandan mayor tiempo y control que el café

convencional. A esto se suman los costos de empaque y etiquetado, que deben cumplir con las regulaciones específicas del mercado estadounidense en cuanto a información nutricional, idioma, peso neto y declaración de origen.

En la etapa logística y de comercio exterior deben contemplarse, de forma ordenada, los costos que genera el traslado del producto: el transporte interno desde la planta hasta el puerto de embarque, el manejo en la terminal portuaria, el flete internacional, el seguro de la carga y los trámites y permisos de la operación. Daviron y Ponte (2005) añaden una consideración de fondo: el café de especialidad captura un premium de precio que puede representar entre dos y cuatro veces el valor del café estándar en los mercados internacionales, por lo que una evaluación financiera bien construida permite dimensionar el beneficio de posicionarse en ese segmento.

2.2.8 La Negociación Internacional y los Medios de Pago

La negociación internacional es el proceso mediante el cual el exportador y el importador acuerdan las condiciones de una compraventa entre países: el producto y su calidad, el precio y la moneda, el término de entrega, los plazos y el mecanismo de solución de controversias. Sus instrumentos centrales son el contrato de compraventa internacional, que formaliza esos acuerdos, y los Incoterms de la Cámara de Comercio Internacional, que estandarizan el punto de entrega y el reparto de costos y riesgos entre las partes (Cámara de Comercio Internacional, 2019; Daniels et al., 2013).

Los medios de pago internacionales determinan cómo y cuándo el exportador recibe el dinero y, con ello, el nivel de riesgo que asume cada parte. Los principales son la transferencia bancaria directa, la cobranza documentaria y la carta de crédito. Esta última es el instrumento de mayor seguridad, ya que un banco se compromete a pagar al exportador contra la presentación de

los documentos de embarque conformes, por lo que resulta especialmente adecuada en las primeras operaciones entre partes que aún construyen confianza comercial (Hill, 2015).

2.2.9 La Gestión de Riesgos en las Operaciones de Exportación

Toda operación de exportación está expuesta a riesgos de distinta naturaleza: comerciales, como el impago o la baja rotación del producto. Logísticos, como el daño, la pérdida o el retraso de la carga. Financieros, como la variación de los costos o del tipo de cambio, y regulatorios, derivados de cambios en la normativa del país de destino. La gestión de riesgos consiste en identificarlos, valorar su probabilidad y su impacto, y asociar a cada uno una medida de mitigación instrumentos de pago seguros, seguros de carga, contratos con cláusulas de calidad y arbitraje, y monitoreo normativo, de modo que la empresa pueda anticiparse en lugar de reaccionar (Daniels et al., 2013; Ballou, 2004).

2.2.10 Los Incoterms 2020

Los Incoterms (International Commercial Terms) son las reglas publicadas por la Cámara de Comercio Internacional que definen las obligaciones, los costos y los riesgos que asumen el vendedor y el comprador en una compraventa internacional. Su versión vigente, Incoterms 2020, comprende once términos organizados en dos grupos: los aplicables a cualquier modo de transporte (EXW, FCA, CPT, CIP, DAP, DPU y DDP) y los exclusivos del transporte marítimo y por vías navegables interiores (FAS, FOB, CFR y CIF). Cada término precisa el punto exacto de entrega de la mercancía, el momento en que el riesgo se transfiere del vendedor al comprador y la distribución de los costos de transporte, seguro y trámites (Cámara de Comercio Internacional, 2019).

En la práctica del comercio internacional de café, los términos marítimos son los de uso más extendido, en particular el FOB, bajo el cual el vendedor entrega la mercancía a bordo del

buque en el puerto de embarque convenido y el comprador asume desde ese punto el flete, el seguro y los riesgos del tránsito. La Cámara de Comercio Internacional recomienda, no obstante, el uso de FCA para la carga contenedorizada, ya que la entrega se produce en la terminal y no a bordo del buque. Esta base teórica sustenta el análisis comparativo de Incoterms y la selección del término aplicado a la operación de Kawsana que se desarrollan en la fase de prototipar del Capítulo 4 (Cámara de Comercio Internacional, 2019).

2.3 Marco Legal

La exportación de café desde Ecuador hacia Estados Unidos está regulada por varios organismos tanto en el país de origen como en el de destino. Este marco legal reúne la normativa aplicable al proyecto, cuyo detalle operativo se retoma en el capítulo de desarrollo de la propuesta.

2.3.1 Normativa de Origen (Ecuador)

En el ámbito nacional, el proceso exportador se gestiona a través del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE), cuya plataforma Ecuapass concentra todos los trámites aduaneros. El exportador debe contar con Registro Único de Contribuyente (RUC) activo, estar habilitado como exportador en el sistema Ecuapass y presentar la Declaración Aduanera de Exportación (DAE) en formato electrónico (SENAE, 2024). Adicionalmente, el café verde y otros productos agrícolas sin procesar requieren el Certificado Fitosanitario emitido por AGROCALIDAD, que acredita que el producto está libre de plagas y enfermedades cuarentenarias. En el caso del café tostado, por tratarse de un producto procesado, el control fitosanitario del destino no lo exige (Animal and Plant Health Inspection Service [APHIS], 2026), de modo que la operación se documenta con la DAE, la factura comercial, la lista de empaque y el Certificado de Origen expedido por el Ministerio de Producción, Comercio Exterior e Inversiones, o por organismos gremiales autorizados como FEDEXPOR (AGROCALIDAD, 2023; SENAE, 2024).

2.3.2 Clasificación Arancelaria y Régimen Comercial

En términos de clasificación arancelaria, el café tostado no descafeinado corresponde a la partida del Sistema Armonizado 0901.21, que en la nomenclatura NANDINA de Ecuador se desglosa como 0901.21.10.00 para café tostado en grano y 0901.21.90.00 para café tostado y molido. Un aspecto estratégicamente favorable es que, bajo el *Harmonized Tariff Schedule of the United States* (HTSUS), el café tostado no descafeinado proveniente de Ecuador ingresa bajo la subpartida 0901.21.00.20 con un arancel general de libre (0 %), lo que elimina uno de los principales sobrecostos del proceso de internacionalización (U.S. International Trade Commission, 2024).

El café tostado sin descafeinar se clasifica dentro de la partida 0901.21 del HTS de Estados Unidos, cuyo tratamiento general se verifica como Free (libre). Por tanto, el arancel del 0 % utilizado en el costeo corresponde a la tarifa general del HTS y no debe atribuirse automáticamente al acuerdo bilateral de 2026. La subpartida estadística exacta y la condición orgánica o no orgánica deberán verificarse al momento del embarque.

En cuanto al marco de acceso al mercado, Ecuador y Estados Unidos rigen su comercio por los principios de la Organización Mundial del Comercio (OMC), bajo el mecanismo de Nación Más Favorecida (NMF). Conviene separar tres planos. Primero, el arancel general (columna 1, general) del HTSUS para la subpartida 0901.21.00.20 es libre, del 0 %, con independencia de cualquier acuerdo: es la tarifa de base bajo trato de Nación Más Favorecida (U.S. International Trade Commission, 2024). Segundo, el principio de Nación Más Favorecida proviene del marco de la OMC y ordena que Estados Unidos otorgue a Ecuador el mismo trato general que a los demás socios (OMC, 2024). Tercero, el Acuerdo de Comercio Recíproco entre Estados Unidos y Ecuador, firmado el 13 de marzo de 2026, no es la fuente del arancel cero del café, que ya era libre, sino

que aplica el trato de Nación Más Favorecida al café ecuatoriano y, sobre todo, lo protege de la sobretasa general del 10 % que Estados Unidos aplica a los países sin acuerdo bilateral (Office of the United States Trade Representative, 2026). En síntesis, el 0 % es un dato del HTSUS, no una concesión del acuerdo; el aporte del acuerdo es blindar ese acceso.

2.3.3 Normativa de Destino (Estados Unidos)

En el destino, la Food and Drug Administration (FDA) regula la importación de alimentos bajo la Food Safety Modernization Act (FSMA), que exige el registro previo del establecimiento exportador, buenas prácticas de manufactura, trazabilidad del producto, aviso aviso previo de los alimentos importados y verificación de proveedores extranjeros. La Customs and Border Protection (CBP) participa en el proceso de entrada de las mercancías al territorio estadounidense (Food and Drug Administration [FDA], 2023).

El FSVP (Foreign Supplier Verification Program) se gestiona por el importador estadounidense definido para efectos de la norma. En la matriz documental, Kawsana debe aportar la información de producto y proveedor que el importador requiera, mientras el cumplimiento y mantenimiento del programa FSVP corresponde al actor estadounidense que reúna la condición de importador aplicable.

El registro del establecimiento exige, además, que toda instalación extranjera designe un agente estadounidense (U.S. Agent): una persona o entidad radicada físicamente en Estados Unidos que actúa como enlace único de comunicación con la FDA y que puede incluso realizar el registro en nombre de la instalación (Food and Drug Administration [FDA], 2016). El registro incluye un identificador único de instalación, la FDA reconoce el número D-U-N-S (DUNS), no

tiene costo oficial y debe renovarse cada dos años, entre el 1 de octubre y el 31 de diciembre de cada año par (la próxima ventana es octubre, diciembre de 2026). Cualquier cambio en los datos registrados debe actualizarse dentro de los 60 días (FDA, 2024).

La verificación del proveedor (FSVP) recae sobre el importador establecido en Estados Unidos, quien debe identificar al proveedor y cumplir con las obligaciones de verificación previstas por la FDA. Para cada línea de entrada sujeta al FSVP, el importador debe proporcionar su nombre, correo electrónico y un identificador único de establecimiento (UFI) reconocido por la FDA, actualmente el número DUNS (FDA, 2022).

Por su parte, el Prior Notice debe presentarse antes de cada embarque de alimentos importados. Cuando la mercancía arriba por vía marítima, la FDA debe recibir y confirmar el aviso con una antelación mínima de ocho horas. Cuando se utiliza el sistema PNSI de la FDA, el aviso puede presentarse como máximo 15 días antes de la llegada (FDA, 2011).

En resumen, el exportador (Kawsana) asume el registro, la designación del agente estadounidense, las buenas prácticas y la renovación bienal. El agente estadounidense actúa como enlace con la FDA. El importador estadounidense asume el FSVP y el Prior Notice de cada embarque, y la CBP controla en el puerto de entrada. En cuanto al costo, el registro y su renovación ante la FDA son gratuitos. El gasto relevante proviene del servicio de agente estadounidense cuando se contrata a un tercero, con tarifas de referencia de entre 250 y 500 dólares anuales, y del cumplimiento del FSVP, que corre por cuenta del importador.

Capítulo 3. Diseño Metodológico

Este capítulo describe el camino metodológico que siguió la investigación: el enfoque, el tipo y el diseño del estudio, los métodos y las técnicas de recolección de datos, la población y la muestra, el procedimiento aplicado y la forma en que se analizó la información. El capítulo cierra con la metodología Design Thinking, que articula el desarrollo de la propuesta en el Capítulo 4.

3.1 Enfoque de Investigación

La presente investigación adoptó un enfoque cuantitativo. Según Hernández et al. (2014), el enfoque cuantitativo recolecta y analiza datos numéricos para medir variables y describir patrones de manera objetiva. Se optó por este enfoque, y no por uno mixto, porque el estudio se apoyó en un único instrumento estructurado y cerrado, que es la encuesta y no incorporó técnicas cualitativas independientes como entrevistas en profundidad o grupos focales. La lectura interpretativa de los porcentajes que acompaña a los resultados es parte del análisis descriptivo y no constituye una fuente cualitativa autónoma. Bajo este enfoque, la recolección se realizó mediante una encuesta digital estructurada cuyos resultados numéricos son la base del análisis, orientado a medir la demanda, las preferencias y la disposición de compra de los encuestados en el entorno de Pigeon Forge, Tennessee.

3.2 Tipo de Investigación

El alcance del estudio es exploratorio y descriptivo. Es exploratorio porque no existen antecedentes de investigaciones de mercado sobre la aceptación del café ecuatoriano de especialidad en el entorno específico de Pigeon Forge, Tennessee, y es descriptivo porque caracteriza los hábitos, las preferencias y la disposición de compra de la muestra consultada. En coherencia con este alcance, se aplicó un método deductivo que, partiendo de las tendencias documentadas en la literatura sobre el comportamiento del consumidor de café de especialidad en

mercados turísticos de Estados Unidos, permite contrastarlas con los datos particulares recolectados en la muestra para validar la viabilidad del proyecto en este mercado específico (Hernández et al., 2014).

3.3 Diseño de Investigación

El diseño de investigación fue no experimental y de corte transversal. Se consideró no experimental porque no se manipularon las variables del estudio, sino que los fenómenos se observaron tal como se presentaron en su contexto natural para analizarlos posteriormente. Se consideró transversal porque la información se recopiló en un único momento del tiempo, durante mayo de 2026, sin realizar seguimiento a los participantes en períodos posteriores (Hernández et al., 2014).

3.4 Métodos de Investigación

En el desarrollo de la investigación se aplicaron los siguientes métodos:

Método deductivo: Según Bernal (2010), este método parte de premisas o principios generales para llegar a conclusiones específicas sobre un caso particular. En este estudio permitió tomar como punto de partida las tendencias globales documentadas sobre el comportamiento del consumidor de café de especialidad en mercados turísticos de Estados Unidos, sustentadas en fuentes como la SCA (2023) y la NCA (2024), para orientar el análisis hacia el caso específico del mercado de Pigeon Forge y contrastar esos supuestos generales con los datos empíricos obtenidos en la encuesta.

Método estadístico: Permitió recopilar, tabular, analizar e interpretar los datos cuantitativos obtenidos a través de la encuesta. Los resultados se expresaron mediante frecuencias relativas y absolutas, representadas en gráficas de pastel y barras para facilitar su interpretación estratégica.

Método documental o bibliográfico: Permitió revisar la literatura científica, los antecedentes normativos y los informes sectoriales relacionados con la exportación de café de especialidad, la normativa FDA, SENAE y AGROCALIDAD, y el comportamiento del mercado estadounidense.

Método de campo: Permitió recopilar información directamente de la población objeto de estudio mediante encuesta digital distribuida a personas vinculadas al entorno de Pigeon Forge.

3.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

La técnica principal de recolección de datos fue la encuesta digital estructurada. El instrumento utilizado fue el cuestionario bilingüe (inglés o español), aplicado mediante Google Forms. Se incorporaron notas explicativas antes de las preguntas técnicas sobre tueste, procesamiento y café de especialidad, para asegurar que el encuestado respondiera con conocimiento suficiente del tema.

El cuestionario se sometió a una revisión de contenido por parte del tutor de la investigación antes de su aplicación, para verificar la claridad, la pertinencia y la correspondencia de cada ítem con los objetivos. En cuanto a la ética, el formulario incluyó al inicio una nota de consentimiento informado que explicaba el propósito académico del estudio, el carácter voluntario y anónimo de la participación y el uso exclusivamente estadístico de los datos. No se recogieron datos personales identificables y las respuestas se procesaron de forma agregada.

No se aplicó una prueba piloto formal ni se calculó un coeficiente de confiabilidad, lo que se reconoce como una limitación del estudio. El cuestionario se revisó de forma lógica con el tutor antes de aplicarlo. El formulario incluyó al inicio una nota de consentimiento informado: «Esta encuesta es de carácter académico y anónimo. Los datos se usan solo con fines de investigación y

se tratan de forma confidencial. La participación es voluntaria». En cada pregunta se usa el n válido de respuestas completas, que varía entre 271 y 265 según el caso.

3.6 Población y Muestra

3.6.1 Definición de la Población

La población objetivo del presente estudio corresponde a la población económicamente activa de la ciudad de Pigeon Forge, Tennessee, Estados Unidos, es decir, a las personas con empleo, que constituyen el segmento con capacidad de compra efectiva, por ser quienes realmente pueden adquirir el producto. Según DataUSA (2024), la economía de Pigeon Forge emplea a 2.840 personas, cifra que creció a una tasa del 4,84 % entre 2023 y 2024, al pasar de 2.710 a 2.840 empleados. Los grupos ocupacionales más representativos son preparación y servicio de alimentos, con 528 personas; construcción y extracción, con 466 personas; y administración, con 385 personas, mientras que el alojamiento se mantiene como la principal industria del área. Se trata, por tanto, de una población predominantemente adulta y económicamente activa, vinculada en su mayoría al sector turístico y de servicios, que constituye la base económica de la ciudad e incluye trabajadores del comercio, la hotelería, la gastronomía y el entretenimiento, así como personas vinculadas a programas internacionales de trabajo como el J-1 Work and Travel.

3.6.2 Determinación de la Muestra

Como referencia orientadora para dimensionar la meta de recolección, se tomó como marco la población económicamente activa (empleada) de Pigeon Forge, estimada en 2.840 personas (DataUSA, 2024), por ser el segmento con capacidad de compra efectiva. A título ilustrativo se aplicó la fórmula de población finita con los siguientes parámetros, sin que ello confiera al estudio carácter inferencial, dado el muestreo no probabilístico empleado:

Tabla 2

Parámetros para el cálculo del tamaño de la muestra

Parámetro	**Valor**	**Justificación**
N, Población	2.840	Población económicamente activa (empleada) de Pigeon Forge, Tennessee (DataUSA, 2024)
Z, Nivel de confianza (95 %)	1,96	Estándar aceptado en investigación académica (Hernández et al., 2014)
p, Proporción esperada	0,50	Variabilidad máxima, sin estudios previos similares
q = 1 − p	0,50	Complemento de la proporción esperada
e, Margen de error	0,05 (5 %)	Precisión adecuada para estudios exploratorios

Nota. Elaboración propia a partir de los parámetros estándar para muestreo probabilístico en población finita (Hernández et al., 2014).

La muestra es no probabilística (por conveniencia y bola de nieve), por lo que no se aplica un cálculo probabilístico de tamaño de muestra. La muestra válida es de 271 respuestas, leídas como cuota de recolección.

El valor referencial de 339 se obtiene al aplicar la fórmula de población finita sobre los 2.840 trabajadores que emplea la economía local de Pigeon Forge, tomando un nivel de confianza del 95 % (Z = 1,96), una proporción esperada del 50 % (p = q = 0,5) y un margen de error del 5 % (e = 0,05).

$$\mathbf{n = [\ N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q\ ] \div [\ e^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q\ ]}$$

$$n = [\ 2.840 \cdot 3{,}8416 \cdot 0{,}25\ ] \div [\ 0{,}0025 \cdot 2.839 + 0{,}9604\ ] = 338{,}5 \approx 339$$

Esta cifra funciona como meta orientadora de recolección y no como un tamaño muestral con inferencia estadística.

Conviene precisar el estatus metodológico de esta cifra. La fórmula de población finita se aplica sobre muestras probabilísticas. En este estudio, por las limitaciones geográficas y de tiempo,

la recolección fue no probabilística, de modo que el valor de 339 no opera como un tamaño muestral con inferencia estadística, sino como una referencia orientadora de la meta de recolección. La cifra efectivamente alcanzada, 271 respuestas, debe leerse por tanto como una cuota de recolección y no como una muestra representativa de la población.

Dadas las limitaciones geográficas y de tiempo propias del estudio, se aplicó un muestreo no probabilístico que combinó las variantes por conveniencia y bola de nieve, a través de la red de contactos que el investigador construyó durante su experiencia en el programa Work and Travel. Se obtuvieron 271 respuestas válidas. Por tratarse de un muestreo no probabilístico, no se calculan márgenes de error ni niveles de confianza, ya que estos supuestos solo son válidos bajo selección aleatoria. Los resultados se interpretan, en consecuencia, como una aproximación exploratoria a las tendencias de consumo del entorno de Pigeon Forge y no como estimaciones extrapolables a toda la población. Se reconocen explícitamente las limitaciones inherentes a este diseño: sesgo de cobertura, autoselección de los participantes y homofilia de la red del investigador, que deben tenerse presentes al leer los hallazgos.

La muestra se conformó principalmente por trabajadores vinculados al complejo Dollywood y a Pigeon Forge, quienes difundieron el enlace del cuestionario entre amigos, familiares, vecinos y residentes del entorno inmediato. Los viajeros de programas internacionales, como el J-1 Work and Travel, y otros visitantes se consideraron parte de la población ocasional del destino y se incorporaron únicamente como segmento secundario, no como premisa del estudio. Esta composición explica el alcance de la muestra y, a la vez, su principal limitación de cobertura.

3.6.3 Distribución Muestral

Tabla 3

Distribución muestral de las encuestas aplicadas

Segmento de la población económicamente activa de Pigeon Forge	Estimado aprox.	Encuestas obtenidas	Ubicación
Trabajadores del sector de alojamiento, entretenimiento y turismo, incluido el complejo Dollywood (Dollywood Parks Blvd, sector este)	1.420 est.	169	Sector este, Dollywood Parks Blvd
Trabajadores de preparación y servicio de alimentos, comercio y servicios del área central y del corredor turístico del Parkway	935 est.	66	Centro de Pigeon Forge, Parkway
Trabajadores de construcción, administración y participantes de programas internacionales de trabajo (J-1) radicados en el área	485 est.	36	Toda el área de Pigeon Forge
TOTAL VÁLIDOS	**2.840 ref.**	**271**	**Ciudad de Pigeon Forge, TN**

Nota. La distribución se construye sobre la población económicamente activa de Pigeon Forge, estimada en 2.840 personas empleadas (DataUSA, 2024), por ser el segmento con capacidad de compra efectiva. El complejo Dollywood constituye el principal polo de empleo del área. Los estimados por segmento son aproximaciones de carácter referencial, construidas según la composición sectorial del empleo local que reporta DataUSA (2024) con predominio de alojamiento y servicios de comida, sin valor inferencial. La encuesta se distribuyó mediante un cuestionario digital aplicando el efecto bola de nieve desde contactos vinculados a esa zona hacia el resto de la población empleada de Pigeon Forge.

3.7 Procedimiento de Recolección de Datos

La información se recopiló durante el mes de mayo de 2026 mediante el envío del enlace del cuestionario digital a través de la red de contactos del investigador generada durante su experiencia Work and Travel en Dollywood (Dollywood Parks & Resorts, 2025b). El instrumento fue distribuido por WhatsApp, correo electrónico y grupos digitales de trabajadores o participantes del programa J-1, aplicando el efecto bola de nieve hacia familiares, amigos y personas vinculadas al área de Pigeon Forge, Tennessee. La recolección se realizó de forma remota desde Ecuador, dadas las limitaciones geográficas del investigador durante el período de levantamiento.

3.8 Técnicas de Análisis de Datos

Los datos recopilados fueron procesados a través de la plataforma Google Forms, que permitió tabular automáticamente las respuestas y generar gráficas de distribución porcentual para cada pregunta. Posteriormente, los resultados se analizaron mediante estadística descriptiva, calculando frecuencias relativas y absolutas para cada opción de respuesta. Los hallazgos se presentaron en gráficas de pastel y barras con su correspondiente interpretación.

3.9 Metodología Design Thinking

Como marco para el desarrollo de la propuesta, el estudio aplicó la metodología Design Thinking, un enfoque centrado en las personas que transforma la comprensión del usuario en soluciones concretas y validadas a lo largo de cinco fases como empatizar, definir, idear, prototipar y testear (Brown, 2019). La fase de empatizar recoge y analiza la voz del consumidor de Pigeon Forge. La de definir sintetiza los hallazgos en un problema y unos insights claros. La de idear genera y selecciona la estrategia de mayor valor. La de prototipar desarrolla el plan de exportación como solución concreta, y la de testear valida la propuesta con la evidencia disponible.

Capítulo 4. Desarrollo del Plan de Exportación mediante la Metodología Design Thinking

4.1 Fase Empatizar

La fase de empatizar es el punto de partida de la metodología: busca comprender en profundidad al consumidor y su contexto antes de proponer cualquier solución. En este estudio se materializa mediante cuatro instrumentos complementarios que van de lo general a lo particular: el análisis PESTEL del mercado de destino, la encuesta aplicada a 271 personas del entorno de Pigeon Forge, el mapa de empatía y el buyer persona, que sintetizan la voz del mercado en perfiles accionables para el diseño del plan de exportación.

4.1.1 Análisis PESTEL del Mercado de Destino

Antes de escuchar directamente al consumidor mediante la encuesta, la fase de empatizar caracteriza el entorno del mercado de destino a través del análisis PESTEL, que examina las dimensiones política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal del contexto en el que se insertará el café Kawsana. Este análisis permite comprender las fuerzas externas que condicionan la operación y anticipar tanto las oportunidades como las restricciones del mercado de Pigeon Forge, Tennessee.

Asimismo, el análisis del entorno facilita una comprensión más amplia de las condiciones que pueden influir en la aceptación y comercialización del producto. Factores como el comportamiento económico de los consumidores, las tendencias de consumo, el uso de tecnologías digitales y la creciente valoración de productos sostenibles permiten identificar aspectos relevantes para diseñar una propuesta de valor acorde con las características del mercado objetivo.

En este sentido, los resultados del PESTEL sirven como punto de partida para orientar la investigación del consumidor y contrastar las condiciones del entorno con sus preferencias, hábitos

e intención de compra. De esta manera, la fase de empatizar integra tanto la perspectiva externa del mercado como la percepción de los potenciales consumidores, proporcionando una base para las siguientes etapas del proceso de diseño de la propuesta comercial de Kawsana.

Tabla 4

Análisis PESTEL del mercado de destino Pigeon Forge, Tennessee (Estados Unidos)

Dimensión	Análisis aplicado al mercado de destino
Político	El Acuerdo de Comercio Recíproco suscrito entre Estados Unidos y Ecuador en marzo de 2026 aplica el trato de Nación Más Favorecida al café ecuatoriano, en un comercio bilateral regido por los principios de la OMC, lo que ofrece un entorno de acceso estable y previsible (Office of the United States Trade Representative, 2026; OMC, 2024).
Económico	La economía de Pigeon Forge gira en torno al turismo: emplea a 2.840 personas, con un crecimiento del 4,84 % entre 2023 y 2024, y el flujo de visitantes del corredor de Dollywood multiplica el número de consumidores potenciales con ingresos regulares (DataUSA, 2024).
Social	El 66 % de los adultos estadounidenses consume café a diario y el consumidor joven valora la historia y el origen; en paralelo, hay una sensibilidad creciente hacia el procesamiento industrial de alimentos. La comunidad laboral del área es diversa e incluye a participantes de programas internacionales como el J-1 Work and Travel (NCA, 2024).
Tecnológico	El descubrimiento de nuevas marcas ocurre principalmente por redes sociales, y la trazabilidad digital mediante códigos QR y las plataformas de cotización logística en línea facilitan tanto la comunicación con el consumidor como la operación exportadora.
Ecológico	El envase doypack con válvula y el material del empaque plantean un componente de residuos y reciclabilidad que la marca puede gestionar dentro de su propuesta de sostenibilidad. La huella de carbono se concentra en el transporte, con predominio del tramo terrestre final, según la estimación logística del Capítulo 4. Existe además una preferencia creciente del mercado por productos mínimamente procesados y por empaques sostenibles.
Legal	El ingreso de alimentos se rige por la Food Safety Modernization Act de la FDA (registro del establecimiento, aviso previo y verificación del proveedor), el etiquetado debe presentarse en inglés y el café tostado ingresa bajo la subpartida HTSUS 0901.21.00.20 con arancel del 0 % (FDA, 2023; U.S. International Trade Commission, 2024).

Nota. Elaboración propia a partir de Office of the United States Trade Representative (2026), OMC (2024), DataUSA (2024), NCA (2024), EFSA (2015), IARC (2018), FDA (2023) y U.S. International Trade Commission (2024).

4.1.2 Análisis e Interpretación de Resultados de la Encuesta

A continuación se presentan los hallazgos de la encuesta aplicada a 271 personas del entorno de Pigeon Forge, Tennessee. En lugar de interpretar cada pregunta por separado, los resultados se analizan por secciones temáticas, identificando los patrones que conectan las respuestas entre sí y las implicaciones estratégicas que de ellos se derivan para el plan de exportación. Cada sección se acompaña de las figuras más relevantes para su lectura.

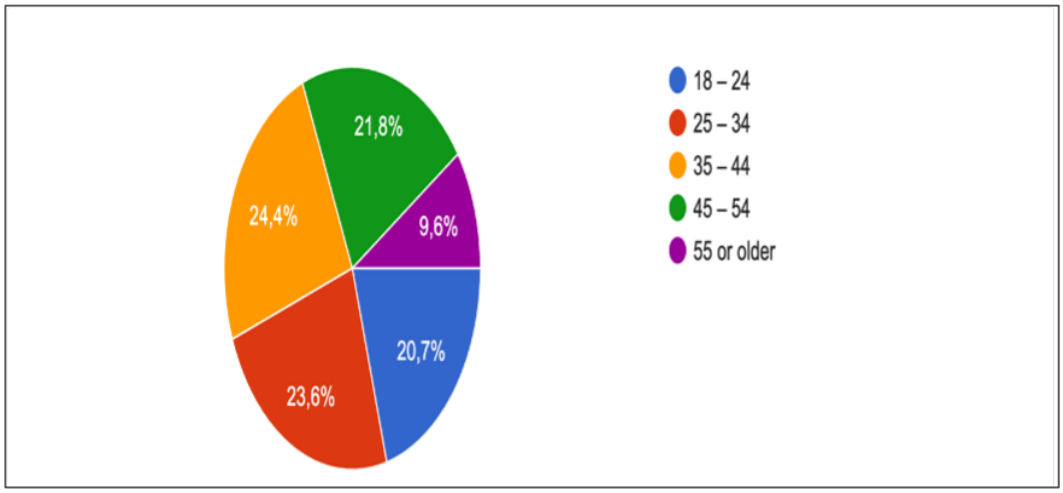
Debe advertirse que el número de respuestas (n) varía entre preguntas entre 265 y 271, porque algunas no eran obligatorias. En cada interpretación se emplea el n válido de la pregunta correspondiente. Asimismo, por tratarse de una encuesta autoadministrada en línea difundida a través de una red personal, los resultados están sujetos a sesgo de autoselección y no se ponderaron por perfil demográfico.

Sección A, Perfil del encuestado (preguntas 1 y2). El perfil de la muestra es equilibrado y económicamente activo. Los grupos de 25 a 54 años concentran cerca del 69 % de los encuestados (23,6 % de 25 a 34 años; 21,8 % de 35 a 44; 24,4 % de 45 a 54), es decir, población en edad productiva, con ingresos y hábitos de compra consolidados; el grupo de 45 a 54 años, el más representado, es además el de mayor consumo diario documentado. En la distribución por género predomina la participación femenina (45,6 %), coherente con la red de contactos construida durante la experiencia Work and Travel, seguida de la masculina (31,1 %) y de una proporción no binaria (14,1 %) que refleja la diversidad de la comunidad laboral del entorno de Dollywood. El patrón que emerge es el de un consumidor transversal: el café de especialidad no requiere una segmentación demográfica estricta. La participación femenina (45,6 %) es la de mayor frecuencia relativa, pero no una mayoría absoluta, por lo que no se derivan de ella decisiones de diseño; el

perfil de la muestra es transversal en edad y género y sugiere un consumidor amplio antes que un segmento demográfico estricto (Kotler & Keller, 2016).

Figura 1

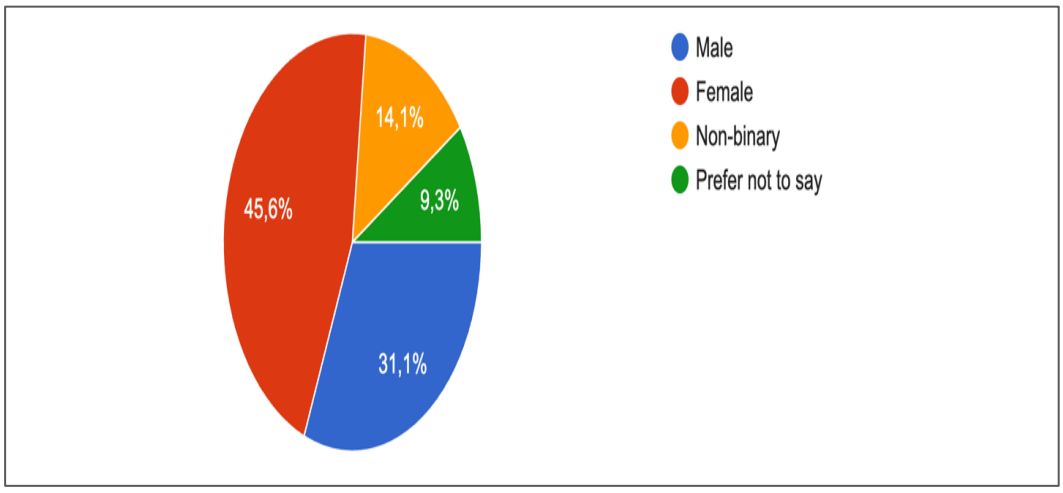
Edad de los encuestados



Nota. La figura muestra la distribución de los encuestados según su edad.

Figura 2

Género de los encuestados

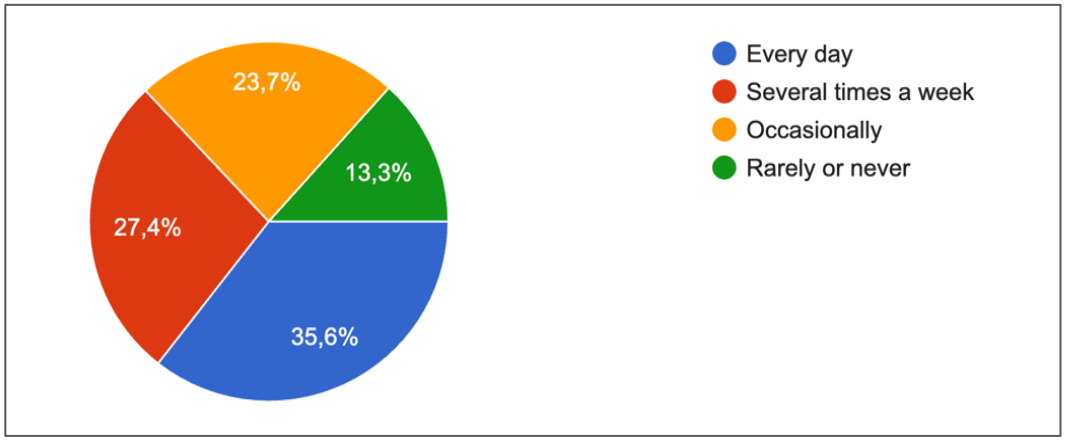


Nota. La figura muestra la distribución de los encuestados según su género.

Sección B, Hábitos de consumo (preguntas 4 y 6). Los hábitos de la muestra reflejan rutinas de consumo establecidas. El 63 % de la muestra consume café con frecuencia alta el 35,6 % todos los días y el 27,4 % varias veces por semana, mientras que el 23,7 % lo hace de forma ocasional y el 13,3 % rara vez o nunca. Este consumo frecuente indica que, para una parte relevante del mercado, la tarea no es crear el hábito sino ofrecer una alternativa de mayor calidad a algo que ya consume. En el tipo de café predomina ya el segmento de especialidad o premium (34,1 %), seguido del comercial (28,5 %), las bebidas frías (18,1 %) y el instantáneo (14,1 %), lo que revela una presencia consolidada del segmento de especialidad en la muestra consultada; al tratarse de un estudio transversal, este dato describe la composición actual del consumo y no permite afirmar una tendencia temporal. En cuanto al punto de compra, el supermercado (42,2 %) y la cafetería (36,7 %) concentran el 78,9 % de las compras habituales, un patrón que define por sí solo la estrategia de distribución: cafeterías especializadas como canal de entrada y posicionamiento, y venta minorista como canal de escala.

Figura 3

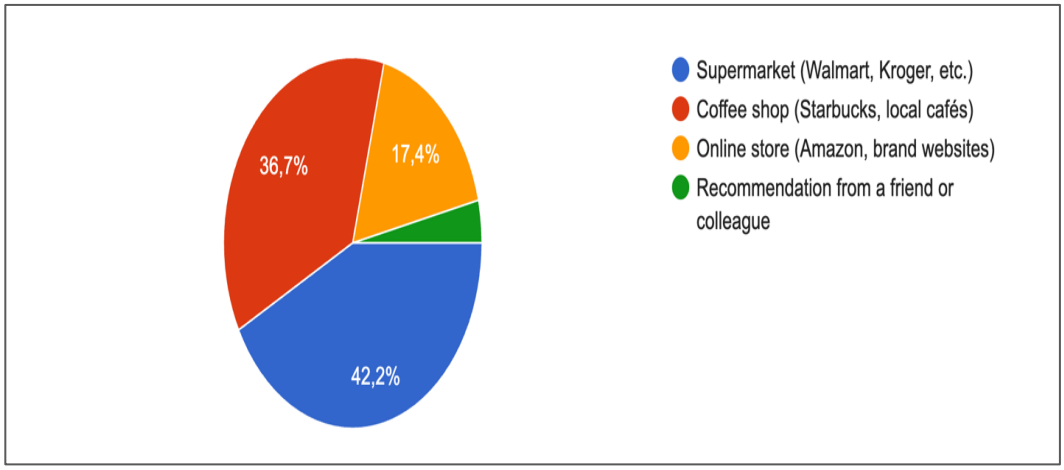
Frecuencia de consumo de café



Nota. La figura muestra la encuesta aplicada a consumidores y personas vinculadas al área de Pigeon Forge, Tennessee (Granda Riofrío, 2026, datos no publicados; n = 270).

Figura 4

Lugar habitual de compra de café



Nota. La figura muestra la encuesta aplicada a consumidores y personas vinculadas al área de Pigeon Forge, Tennessee (Granda Riofrío, 2026, datos no publicados; n = 270).

Conviene aclarar la naturaleza de esta pregunta antes de leer sus resultados. Se trata de una pregunta de selección múltiple, en la que cada persona podía marcar más de un factor. Por ello, las 268 personas que respondieron generaron 328 menciones y los porcentajes, calculados sobre el total de menciones, no representan la participación de una única decisión de compra ni suman de forma excluyente. En consecuencia, cada valor debe leerse como la frecuencia con que un factor fue mencionado, y no como el peso exclusivo de ese factor en la decisión.

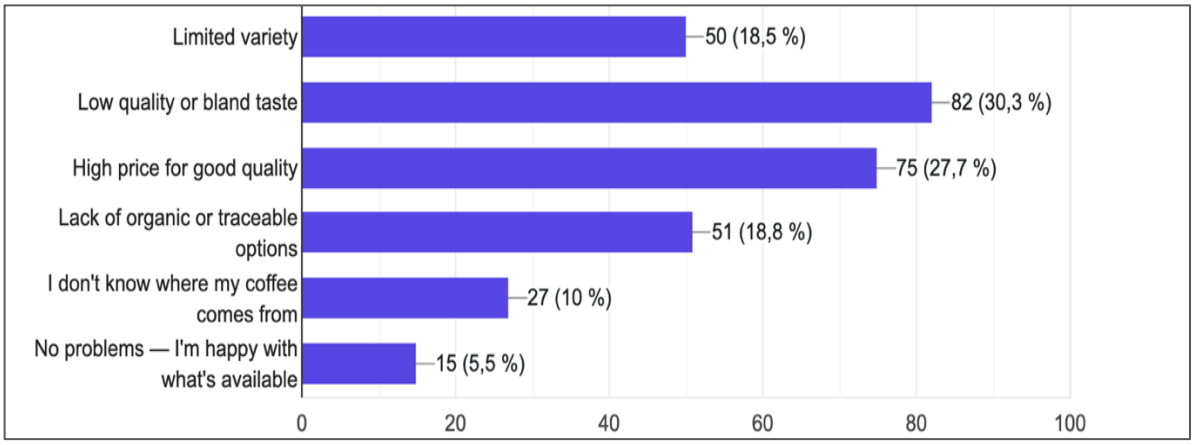
Sección C, Necesidades y factores de decisión (preguntas 7 y 8). El cruce entre los problemas declarados y los factores de decisión es el hallazgo más estratégico de la encuesta. El 94,5 % de los encuestados marcó al menos una fricción con la oferta actual dato que surge de que solo el 5,5 % eligió la opción «sin problemas» en una pregunta de selección múltiple: baja calidad o sabor poco auténtico (30,3 %), precio elevado para obtener buena calidad (27,7 %), falta de opciones orgánicas o con trazabilidad (18,8 %) y variedad limitada (18,5 %). Apenas el 5,5 % se declaró conforme con lo disponible. En paralelo, el factor que más influye en la compra es el sabor

(37,7 %), seguido del precio (26,9 %), el reconocimiento de marca (19,4 %) y el origen del café (17,5 %). El patrón es contundente: la principal insatisfacción del mercado la calidad sensorial coincide exactamente con su principal criterio de decisión. De ahí que la degustación presencial se convierta en la táctica natural de conversión del plan: si el consumidor prueba un café que resuelve su insatisfacción con el atributo que más pesa en su decisión, la probabilidad de compra se maximiza.

La degustación se incorpora como una acción propuesta para reducir la incertidumbre asociada a la primera prueba del producto. Su desempeño deberá medirse durante la ejecución mediante indicadores como el número de muestras entregadas, el porcentaje de prueba que se convierte en compra y la tasa de recompra. No se asigna una tasa de conversión previa porque esta variable no fue medida en la investigación.

Figura 5

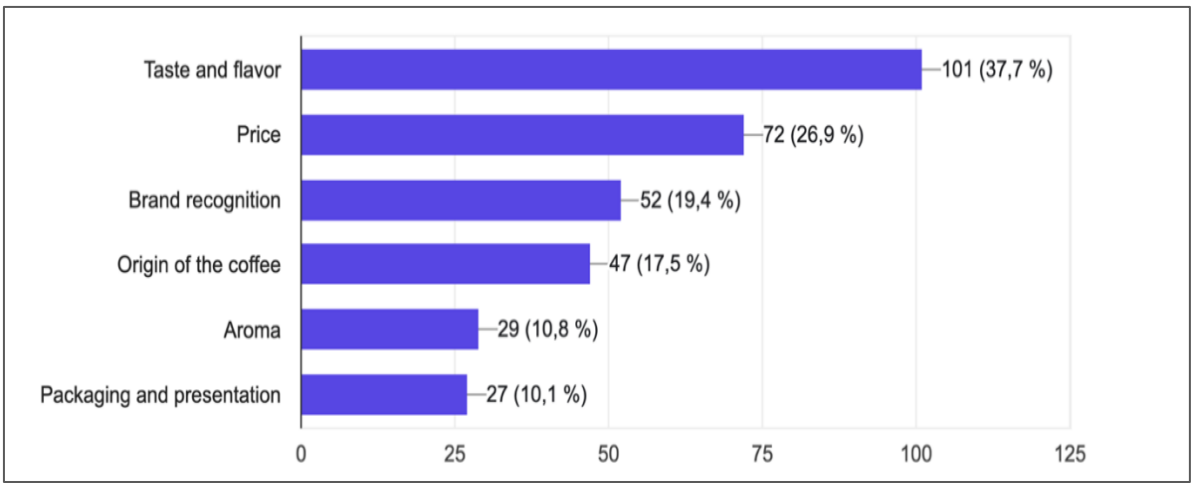
Problemas declarados al comprar café (selección múltiple)



Nota. La ilustración muestra la encuesta aplicada a consumidores y personas vinculadas al área de Pigeon Forge, Tennessee (Granda Riofrío, 2026, datos no publicados; n = 271).

Figura 6

Factores que influyen en la decisión de compra

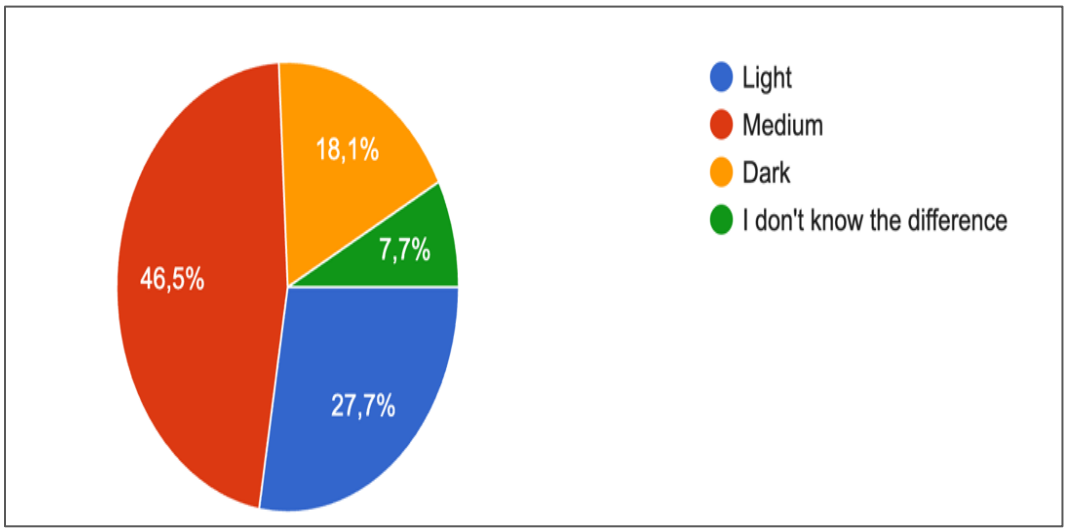


Nota. La ilustración muestra la encuesta aplicada a consumidores y personas vinculadas al área de Pigeon Forge, Tennessee (Granda Riofrío, 2026, datos no publicados; n = 268).

Sección D, Conocimiento y preferencias de especialidad (preguntas 9 a 10). El mercado presenta una madurez superior a la esperada. El 65 % de la muestra ya tiene experiencia directa con el café de especialidad (el 30,3 % lo consume regularmente y el 34,7 % de forma ocasional) y solo el 12,2 % desconoce el concepto, por lo que el producto no requiere una inversión educativa masiva previa. Las preferencias sensoriales, además, coinciden con lo que la empresa ya elabora: el 74,2 % prefiere tuestes claro o medio (27,7 % y 46,5 %, respectivamente), el rango en el que el café lojano de altura expresa con mayor claridad su dulzura y su acidez equilibrada, y los perfiles dulce y suave (28,2 %), equilibrado (12,4 %) y achocolatado (8,6 %) suman un 49,2 % directamente alineado con el perfil de taza del producto, al que puede añadirse el 33,24 % que busca intensidad y puede atenderse con el tueste medio de proceso natural. El patrón resultante es decisivo para el plan: las preferencias declaradas son compatibles con la configuración propuesta del producto, si bien la adecuación sensorial deberá validarse con una degustación del lote real.

Figura 7

Nivel de tueste preferido

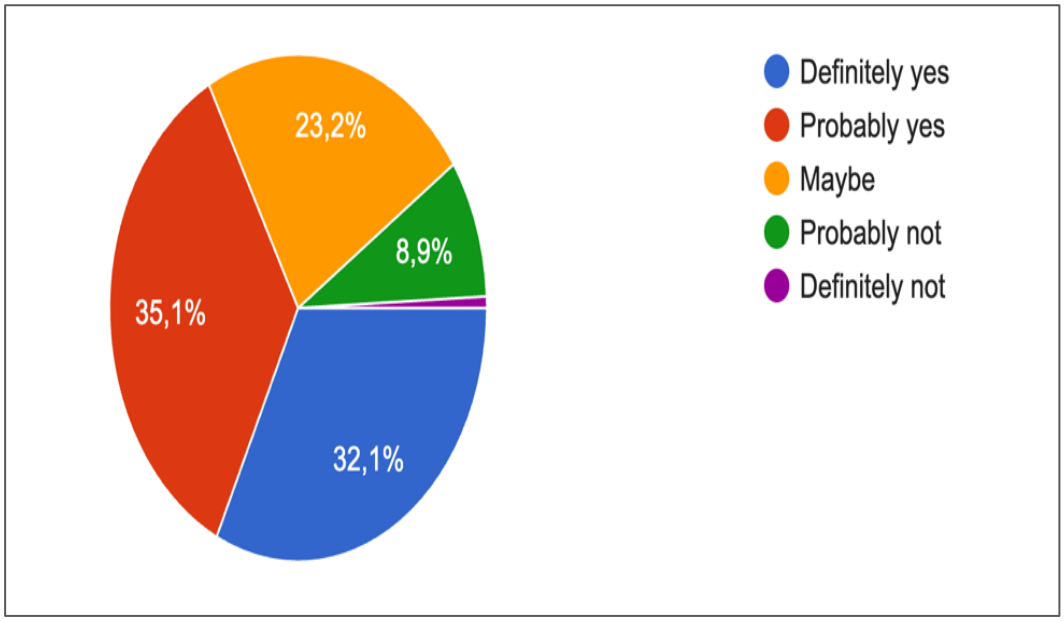


Nota. Encuesta aplicada a consumidores y personas vinculadas al área de Pigeon Forge, Tennessee (Granda Riofrío, 2026, datos no publicados; n = 271).

Sección E, Disposición de pago e intención de compra (preguntas 12 a 14). La disposición económica y la intención de compra revelan una intención de compra declarada concreta en la muestra. En el gasto declarado por bolsa de café premium, la franja de 10 a 20 dólares concentra el 61,5 % de la muestra (30,4 % entre 10 y 15 dólares; 31,1 % entre 15 y 20), referencia que servirá de insumo cuando la empresa defina el valor comercial del producto. El interés por probar café ecuatoriano de especialidad alcanza el 71,9 % (30 % muy interesado y 41,9 % interesado), y la intención de compra condicionada a un buen sabor y calidad llega al 67,2 % (35,1 % definitivamente y 32,1 % probablemente), con un rechazo absoluto de apenas el 0,7 %. La lectura conjunta de las tres preguntas confirma que la barrera de entrada no es actitudinal ni cultural, sino de acceso y visibilidad: el consumidor de Pigeon Forge está dispuesto a comprar. Simplemente aún no conoce el producto.

Figura 8

Intención de compra de café ecuatoriano de especialidad

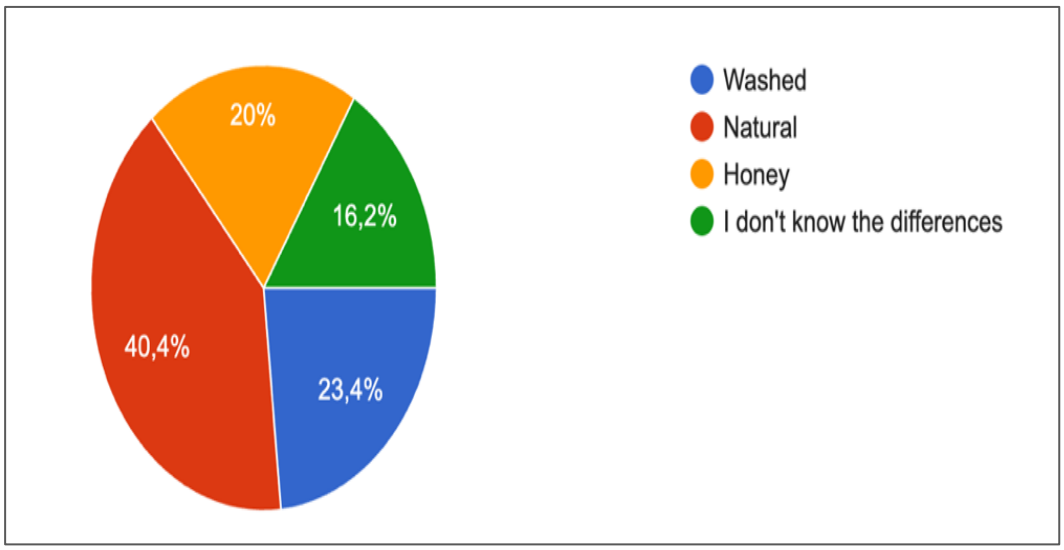


Nota. La ilustración muestra la encuesta aplicada a consumidores y personas vinculadas al área de Pigeon Forge, Tennessee (Granda Riofrío, 2026, datos no publicados; n = 271).

Sección F, Origen, trazabilidad y descubrimiento (preguntas 15 a 17). Las últimas preguntas perfilan cómo debe comunicarse el producto. El 72 % otorga algún nivel de importancia a conocer el origen, la finca o el proceso de su café (el 37,3 % declara que influye fuertemente en su decisión), lo que valida la trazabilidad de finca a taza como diferenciador central de la propuesta. En los procesos de beneficio, el natural (40,4 %) y el honey (23,4 %) concentran el 63,8 % de las preferencias, precisamente los dos procesos característicos de la caficultura lojana. Y en el descubrimiento de nuevas marcas dominan las redes sociales (32,3 %) y la recomendación de amigos o colegas (27,4 %), canales que estructuran la estrategia de promoción del plan: storytelling de origen en Instagram y TikTok y activación del boca a boca en la comunidad laboral de Dollywood.

Figura 9

Método de procesamiento de mayor interés



Nota. La ilustración muestra la encuesta aplicada a consumidores y personas vinculadas al área de Pigeon Forge, Tennessee (Granda Riofrío, 2026, datos no publicados; n = 265).

En balance, la encuesta dibuja cinco patrones que atraviesan todas las secciones y que alimentan directamente las fases siguientes de la metodología. Primero, la muestra refleja un consumo frecuente y quejas recurrentes: casi la totalidad consume café y casi la totalidad declara al menos una queja con la oferta disponible. Segundo, la decisión es sensorial: el sabor domina la compra y, por tanto, la degustación es la vía de conversión. Tercero, hay una alineación natural entre el producto y el mercado: el tueste, el proceso y el perfil que la empresa ya produce coinciden con las preferencias declaradas. Cuarto, la trazabilidad funciona como diferenciador verificable frente a una oferta industrial anónima. Y quinto, los canales están claramente definidos, tanto los de venta (cafetería y retail) como los de comunicación (redes sociales y recomendación). Estos patrones se sintetizan a continuación en el mapa de empatía y el buyer persona, y sustentan la definición del problema de la fase siguiente.

4.1.3 Mapa de Empatía

El mapa de empatía sintetiza la voz del consumidor recogida en la encuesta y la organiza en seis dimensiones que describen lo que el cliente piensa y siente, lo que ve, lo que escucha, lo que dice y hace, sus esfuerzos o dolores y los resultados que espera obtener. Esta herramienta, propia de la fase de empatizar, permite pasar de los porcentajes de la encuesta a una comprensión humana del consumidor de Pigeon Forge y sirve de puente hacia la construcción del buyer persona.

Tabla 5

Mapa de empatía del consumidor de café de Pigeon Forge, Tennessee

Dimensión	Síntesis a partir de la encuesta aplicada
¿Qué piensa y siente?	Quiere un café que valga lo que cuesta y desconfía de los productos etiquetados como premium que no cumplen; le importa saber de dónde viene lo que consume y aspira a incorporar a su rutina una experiencia sensorial superior sin pagar de más.
¿Qué ve?	Observación de contexto (no medida en la encuesta): estanterías con predominio de marcas comerciales, cápsulas y bebidas frías, junto con tostadores y cafeterías de especialidad locales; escasa información de origen en el punto de venta; cafeterías del corredor turístico con afluencia de visitantes y compañeros de trabajo.
¿Qué escucha?	Recomendaciones de amigos y colegas (27,4 % de los canales preferidos), tendencias de consumo en redes sociales y conversaciones crecientes sobre salud, trazabilidad y consumo consciente dentro de la comunidad laboral de Dollywood.
¿Qué dice y hace?	Consume café a diario o varias veces por semana, compra principalmente en supermercados (42,2 %) y cafeterías (36,7 %), comparte sus hallazgos en redes sociales y declara interés en probar café ecuatoriano de especialidad (71,9 %).
Esfuerzos (dolores)	Baja calidad o sabor poco auténtico (30,3 %), precio elevado frente a la calidad recibida (27,7 %), falta de opciones con trazabilidad verificable (18,8 %) y desconocimiento del origen del café que consume (10 %).
Resultados (ganancias)	Acceder a una experiencia sensorial superior, con trazabilidad de finca a taza, dentro de la banda de precio observada de 10 a 20 dólares por bolsa de 340 g (no un «precio justo» fijo), y a una historia de origen auténtica que puede conocer y compartir.

Nota. Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada en el área de Pigeon Forge (Granda Riofrío, 2026, n = 271).

4.1.4 Buyer Persona

El buyer persona es una representación semificticia del cliente ideal, construida a partir de datos reales de investigación y del comportamiento del consumidor. Para este proyecto se elabora con base en los resultados de la encuesta aplicada en el área de Pigeon Forge y representa al consumidor final al que llega el café Kawsana a través del distribuidor. El perfil reúne los datos generales, las necesidades, las motivaciones, los factores de decisión y los canales de información del cliente, y se resume en la siguiente tabla.

Tabla 6

Perfil del buyer persona del consumidor de Pigeon Forge

El buyer persona que se presenta a continuación se construye a partir de los rasgos con mayor participación en la encuesta. Sus atributos de edad, ocupación y nivel de estudios corresponden a los grupos de mayor frecuencia observada y sirven de perfil orientador para el diseño de la propuesta y deberán contrastarse con investigación posterior.

Dimensión	Descripción del perfil
Nombre representativo	Ashley Miller
Datos generales y demográficos	Mujer, 31 años. Reside en el área de Pigeon Forge, Tennessee. Ingresos medios y estables. Este perfil es ilustrativo y sintetiza rasgos frecuentes en la muestra una proporción relevante de mujeres (45,6 %) y de adultos de 25 a 44 años (45,4 %); no representa el segmento mayoritario absoluto ni un promedio estadístico del mercado, sino un arquetipo de trabajo para orientar la propuesta.
Datos profesionales	Trabajadora de tiempo completo en el sector de alojamiento, entretenimiento y turismo del corredor de Dollywood. Nivel educativo técnico o universitario. Forma parte de la población económicamente activa de la ciudad.
Intereses y estilo de vida	Disfruta de experiencias gastronómicas, sigue tendencias en redes sociales y se identifica con el consumo consciente y con productos que cuentan una historia auténtica.
Hábitos de consumo	Consume café a diario o varias veces por semana. Compra principalmente en supermercados y en cafeterías del área. Ya ha probado café de especialidad de forma ocasional.
Necesidades	Un café de calidad consistente, con buen sabor y aroma, conveniente para su rutina y con una experiencia sensorial superior a la del café comercial e instantáneo.
Problemas o necesidades no satisfechas	La oferta local es mixta y comprende café instantáneo, comercial y de conveniencia, junto con tostadores de especialidad locales. Percibe baja calidad o sabor poco auténtico (30,3 %), precio elevado frente a la calidad (27,7 %), falta de opciones con trazabilidad (18,8 %) y desconocimiento del origen (10 %).
Motivaciones	Saber de dónde viene el café que consume, apoyar productos con origen y trazabilidad verificables, y vivir una experiencia memorable (la diferenciación se plantea por calidad y origen, no por atributos de salud).
Objetivos y frustraciones	Objetivo: incorporar a su rutina un café premium auténtico sin pagar de más. Frustración: haber probado cafés etiquetados como premium que no cumplen y no encontrar variedad ni información de origen en su zona.
Factores de decisión	Sabor y aroma (37,7 %), precio (26,9 %), reconocimiento de marca (19,4 %), origen del café (17,5 %) y empaque y presentación (10,1 %).
Canales de información	Redes sociales, Instagram y TikTok (32,3 %); recomendación de amigos o colegas (27,4 %); publicidad y degustación en el punto de venta (16,2 %); e influencers o creadores de contenido (11,3 %).

Nota. Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada en el área de Pigeon Forge (Granda Riofrío, 2026, n = 271).

Figura 10

Perfil del buyer



Nota. Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta aplicada en el área de Pigeon Forge (n = 271).

4.2 Fase Definir

La fase de definir convierte la evidencia recogida en la etapa de empatía en una definición clara del problema que la propuesta debe resolver: sintetiza los hallazgos de la encuesta, prioriza las necesidades del mercado y los traduce en un planteamiento accionable que orienta la fase de ideación (Brown, 2019).

4.2.1 Problemática

La National Coffee Association (NCA, 2024) ha registrado una tendencia creciente entre consumidores estadounidenses hacia opciones de café mínimamente procesadas, con mayor control sobre el origen y el método de preparación, como respuesta directa a las preocupaciones sanitarias asociadas al procesamiento industrial del café convencional. Con el propósito de profundizar en la problemática en Pigeon Forge, Tennessee, se evidencia que esta población consume café con alguna regularidad, lo que reflejó, en la muestra, hábitos de consumo establecidos.

De acuerdo con las encuestas aplicadas, el 30,3 % de la población manifestó que la baja calidad o el sabor poco auténtico constituye su principal problema al comprar café, mientras que el 18,8 % identificó la falta de opciones con trazabilidad verificable como una necesidad insatisfecha. Como consecuencia, el 94,5 % de los encuestados reportó al menos una insatisfacción con la oferta actual, y el 71,9 % expresó disposición positiva hacia el consumo de café ecuatoriano de especialidad si estuviera disponible en ese mercado.

En el caso de la empresa Kawsana, el problema no es la falta de experiencia internacional, sino la cobertura territorial de esa experiencia. La empresa exporta desde 2018 y su café se distribuye en Estados Unidos a través del canal minorista naturista, atendido desde Colorado, además de comercializarse en Europa (La Hora, 2022). Esa presencia, sin embargo, no alcanza al

corredor turístico del sureste del país: la empresa carece de un canal de exportación estructurado hacia mercados de alto tráfico como el de Pigeon Forge, Tennessee, pese a contar con puntaje SCA verificable, procesamiento documentado y trazabilidad completa de finca a taza, lo que significa que la oportunidad comercial identificada en ese territorio permanece sin aprovechar.

En términos precisos, el problema que aborda este trabajo es empresarial y de dos dimensiones: la ausencia de un canal de exportación estructurado de Kawsana hacia el corredor turístico del sureste de Estados Unidos, y la insuficiente evidencia formal de demanda para ese destino específico. La caracterización de salud pública y de la oferta local que se presenta en otras secciones constituye el contexto del problema, no el problema en sí, y la aceptación observada en la encuesta se entiende como una oportunidad comercial preliminar, sujeta a validación posterior, y no como demanda cuantificada.

Esta situación limita directamente a la empresa Kawsana, que dispone de un producto de calidad certificada pero carece de la ruta comercial y logística necesaria para alcanzar ese mercado. De mantenerse esta problemática, podrían generarse consecuencias como la pérdida de oportunidades de posicionamiento en un segmento con intención de compra declarada, la persistencia de un consumidor en Pigeon Forge que no satisface su necesidad de opciones de café premium con trazabilidad de origen.

4.2.2 Problema Específico

La oferta de café disponible en el mercado de Pigeon Forge, Tennessee, presenta deficiencias en cuatro dimensiones clave: calidad del producto, autenticidad del sabor, relación precio y valor y ausencia de opciones con trazabilidad verificable. La diferenciación de Kawsana se plantea en calidad sensorial, trazabilidad y origen, no en atributos de salud: la acrilamida se forma en el tostado y está presente en todo café tostado, por lo que no puede usarse como ventaja

del producto. Estas preocupaciones son contexto del entorno, no una afirmación de superioridad sanitaria de Kawsana.

Frente a este escenario, el café ecuatoriano de especialidad Kawsana, producido en Quilanga, Loja, presenta las condiciones de calidad, identidad de origen y experiencia exportadora necesarias para responder a esa brecha percibida en la oferta actual. Sin embargo, no existe un plan estructurado de exportación que defina la estrategia de entrada, los requisitos comerciales y logísticos, ni las condiciones de aceptación del producto en el mercado de Pigeon Forge, Tennessee, lo que limita la materialización de esta oportunidad comercial.

4.3 Fase Idear

La fase de idear genera alternativas de solución a partir del problema definido y selecciona la de mayor valor. En este estudio, todas las alternativas se construyen sobre los componentes del plan de exportación producto, mercado, negociación, documentación, logística, comercialización y promoción, de modo que la ideación alimenta directamente el prototipo desarrollado en la fase siguiente (Brown, 2019).

4.3.1 Generación de Alternativas de Solución

La lluvia de ideas se desarrolló bajo el principio de generar alternativas en cantidad, sin descartar de manera prematura, para luego agrupar las más prometedoras. Todas las ideas responden a una misma pregunta guía: cómo puede el plan de exportación generar mayor valor para el cliente identificado. Por ello, cada alternativa se encuentra anclada a un componente concreto del plan, tal como se indica en la siguiente tabla.

Tabla 7

Lluvia de ideas basadas en el plan de exportación para generar valor al cliente

N.°	Idea	Componente del plan de exportación al que aporta y valor que genera
1	Estrategia de entrada mediante degustación presencial (sampling) en cafeterías del corredor turístico	Estrategia de comercialización del plan: convierte el sabor, principal factor de decisión (37,7 %), en la táctica de penetración orientada a exponer el atributo sensorial principal, cuya tasa de conversión deberá medirse en la implementación.
2	Alianza con un importador o distribuidor especializado del este de Tennessee	Modo de ingreso del plan: exportación directa con apoyo de un distribuidor que resuelve la última milla y el acceso al retail.
3	Storytelling de origen en Instagram y TikTok	Promoción internacional del plan: conecta con el canal de descubrimiento preferido por el mercado (32,3 %).
4	Código QR de trazabilidad de finca a taza en el empaque de exportación	Producto y etiquetado del plan: responde a la demanda insatisfecha de trazabilidad (18,8 %).
5	Etiqueta bilingüe conforme a la FDA con puntaje SCA y "Product of Ecuador"	Gestión documental y etiquetado del plan: comunica calidad verificable y cumple la normativa del mercado de destino.
6	Programa de referidos y embajadores en la comunidad de Dollywood	Promoción del plan: activa el boca a boca (27,4 %), muy poderoso en una comunidad laboral cerrada.
7	Línea de sobres de infusión individual (monodosis)	Adaptación del producto exportable: captura al segmento de conveniencia y bebidas frías (18,1 %).
8	Presentaciones de edición limitada o microlotes	Estrategia de precio del plan: atiende al segmento con mayor disposición de pago (20 a 30 dólares).
9	Colaboración con microinfluencers locales de Tennessee	Promoción internacional del plan: suma credibilidad y alcance con menor inversión.
10	Kit de degustación y ficha técnica SCA para el distribuidor	Negociación internacional del plan: facilita la selección del importador y su decisión de compra.
11	Material gráfico educativo en supermercado y cafetería	Comercialización del plan: diferencia el producto en el lineal y educa al consumidor.
12	Doble línea de producto en proceso natural y honey	Definición del producto de exportación: se alinea con las preferencias de procesamiento del mercado (63,8 %).
13	Tienda en línea para la recompra de clientes fidelizados	Canal complementario del plan: sostiene pedidos recurrentes y fortalece la relación con el cliente.
14	Sello de comercio directo y sostenibilidad en la comunicación de marca	Posicionamiento internacional del plan: agrega valor simbólico alineado con el consumo consciente.

Nota. Elaboración propia. Las ideas se agrupan según el componente del plan de exportación al que aportan: producto exportable y etiquetado (4, 5, 7, 12), estrategia de entrada y negociación (1, 2, 10) y comercialización y promoción internacional (3, 6, 8, 9, 11, 13, 14).

Como tácticas individuales, las catorce ideas son complementarias y no alternativas comparables. Por ello se agrupan en tres paquetes estratégicos, que sí pueden compararse entre sí y luego priorizarse con una matriz multicriterio.

Tabla 8

Agrupación de las ideas en paquetes estratégicos

Paquete estratégico	Ideas que agrupa	Lógica
A. Entrada por experiencia	Degustación en cafeterías (1), kit de degustación al distribuidor (10), material educativo en punto de venta (11)	Convierte el sabor, factor de decisión dominante, en táctica de conversión
B. Marca y comunicación digital	Storytelling en Instagram o TikTok (3), referidos en Dollywood (6), microinfluencers (9), QR de trazabilidad (4), sello de comercio directo (14)	Activa los canales de descubrimiento preferidos (redes 32,3 %, recomendación 27,4 %)
C. Producto y canal	Doble línea natural o honey (12), etiqueta bilingüe FDA (5), microlotes premium (8), tienda en línea (13), monodosis (7)	Define la oferta exportable y los canales de venta y recompra

Nota. Elaboración propia. Las catorce ideas del plan se agrupan en paquetes estratégicos según su complementariedad.

Los paquetes se evalúan con una matriz multicriterio (escala 1 a 5; puntaje = Σ nota × peso). Pesos: Impacto 30 %, Factibilidad 25 %, Costo 20 %, Normativa 15 % y Plazo 10 %.

Tabla 9

Evaluación multicriterio de los paquetes estratégicos

Paquete	Impacto (0,30)	Factib. (0,25)	Costo (0,20)	Normativa (0,15)	Plazo (0,10)	Puntaje
A. Experiencia	5	5	4	4	4	4,55
B. Marca digital	4	5	4	5	4	4,40
C. Producto o canal	4	3	3	4	3	3,55

Nota. Elaboración propia. Los paquetes se evalúan con una matriz multicriterio ponderada (impacto, factibilidad, costo, normativa y plazo).

El paquete A (entrada por experiencia), reforzado con el paquete B (marca y comunicación digital), obtiene el mayor puntaje y se selecciona como estrategia principal. El paquete C se desarrolla de forma escalonada según avance el canal.

La priorización se realiza con una matriz multicriterio de cinco criterios ponderados: viabilidad técnica (25 %), costo e inversión (20 %), impacto comercial (30 %), cumplimiento normativo (15 %) y plazo (10 %). Cada idea se califica de 1 a 5 y la puntuación surge del promedio de dos evaluadores independientes, el autor y una segunda persona vinculada al proyecto, dejando constancia de quién calificó. El paquete con mayor puntuación ponderada se prioriza para el primer lanzamiento.

4.3.2 Selección y Justificación de la Idea

Tras agrupar las alternativas, se seleccionó como idea principal la estrategia de entrada basada en la degustación presencial en alianza con cafeterías especializadas del área de Pigeon Forge, reforzada con el storytelling de origen en redes sociales. Esta alternativa integra las ideas de mayor valor y mejor se complementan entre sí. Su elección se justifica en las siguientes dimensiones.

Impacto esperado: Es alto, porque el sabor y el aroma son el factor de decisión más influyente de toda la encuesta (37,7 %) y la degustación es la táctica con mayor tasa de conversión. Permite transformar en compradores reales al 71,9 % de personas que ya se declararon interesadas en probar café ecuatoriano de especialidad.

Factibilidad: Es elevada, pues la estrategia tiene bajo costo, se apoya en la red de contactos que el investigador construyó durante su experiencia Work and Travel en Dollywood y en las cafeterías del corredor turístico, y el lanzamiento inicial se concentra en la bolsa doypack de 340g

en línea natural, sin requerir nuevas líneas; el formato monodosis se reserva como fase futura posterior al lanzamiento.

Beneficios para el usuario: El cliente puede probar antes de comprar, lo que reduce el riesgo percibido, y accede tanto a la experiencia sensorial como a la historia de origen que valora, resolviendo su desconfianza hacia los cafés que se presentan como premium sin cumplir.

Relación con el problema identificado: La idea ataca de forma directa las fricciones declaradas por el mercado, en especial la baja calidad o el sabor poco auténtico y la ausencia de opciones con trazabilidad, que son precisamente las carencias que Kawsana está en capacidad de cubrir.

Propuesta de valor: Kawsana ofrece un café de especialidad con puntaje SCA verificable y trazabilidad de finca a taza, que el consumidor puede probar y cuya historia de origen puede conocer, entregando una experiencia auténtica que la oferta industrial de Pigeon Forge no brinda.

4.4 Fase Prototipar: Desarrollo del Plan de Exportación del Café de Especialidad de la Empresa Kawsana de la Provincia de Loja, hacia el Mercado de Pigeon Forge, Estados Unidos

La fase de prototipar desarrolla la solución seleccionada mediante la construcción del plan de exportación, que constituye el prototipo de la propuesta. El plan sigue la lógica real de una operación exportadora, que parte de la definición del producto y avanza hacia el mercado, la comercialización, la negociación, la documentación, la logística y los trámites aduaneros. Cada apartado se construye sobre la evidencia recogida en la encuesta a 271 personas y sobre el marco normativo vigente entre Ecuador y Estados Unidos, de modo que la propuesta combina datos documentados, cálculos derivados y criterios técnicos explícitos para las variables no disponibles

y en la experiencia exportadora previa de Kawsana hacia Estados Unidos y Europa. El costeo, la gestión de riesgos y la viabilidad de la operación se desarrollan en el Capítulo 5.

Modelo de negocio: Business Model Canvas de Kawsana

Tabla 10

Business Model Canvas de Kawsana

Bloque	Descripción
Socios clave	Productores de café de especialidad de Loja (finca de Don Edgar, Kawsana); agente de carga (SeaRates by DP World); agente de aduana; distribuidor en Pigeon Forge; proveedor de empaque.
Actividades clave	Acopio y selección del café verde; tueste y empaque; gestión documental de exportación; logística internacional bajo FCA Guayaquil; relación comercial con el distribuidor.
Recursos clave	Café de especialidad (Typica y Sidra); tostadora e infraestructura ya instalada; marca Kawsana y trazabilidad de origen; conocimiento del mercado por experiencia previa en Pigeon Forge; capital de trabajo.
Propuesta de valor	Café de especialidad ecuatoriano de altura, con historia de origen y trazabilidad, tueste medio y oscuro y puntaje SCA de 80 puntos o más, a un precio competitivo para el mercado turístico de Pigeon Forge.
Relación con los clientes	Relación directa de negocio a negocio con el distribuidor; acuerdos de suministro; acompañamiento con material de marca e historia de origen.
Canales	Exportación FCA Guayaquil hacia el distribuidor en Pigeon Forge; llegada al consumidor a través de supermercados y cafeterías del corredor turístico de Dollywood.
Segmentos de clientes	Distribuidor mayorista en Pigeon Forge; consumidor final, turista y residente del área de Dollywood interesado en café de especialidad (el 71,9 % de la encuesta manifestó interés).
Estructura de costos	Café verde, tueste y empaque; logística interna y de exportación; trámites y registro FDA; costo FCA de 4,58 dólares por bolsa.
Fuentes de ingresos	Venta de café tostado en presentación de 340 g a un precio FCA de 7,97 dólares por bolsa, con un margen de contribución del 41,03 %.

Nota. Elaboración propia a partir del modelo de Osterwalder y Pigneur. Los nueve bloques resumen la lógica de creación de valor de la propuesta de exportación. Este modelo puede representarse también en el formato clásico de lienzo (canvas) de tres por tres bloques.

4.4.1 Identificación y Análisis del Producto de Exportación

Descripción del producto. El producto de exportación es el café de especialidad de la marca Kawsana, presentado en su línea para el mercado estadounidense. Se trata de café arábica tostado y sin descafeinar (Coffea arabica), cultivado en Quilanga, provincia de Loja, una de las zonas reconocidas por producir algunos de los cafés de mayor puntaje SCA del Ecuador. La presentación principal es la bolsa doypack de 340 gramos (12 onzas), disponible en grano entero y molido, con un tueste medio y proceso natural como configuración central. Esta decisión responde directamente a lo que el mercado pidió: el tueste medio fue preferido por el 46,5 % de los encuestados y el proceso natural por el 40,4 %, de manera que el producto que Kawsana ya elabora coincide con la demanda con un perfil sensorial coincidente con la categoría de especialidad (SCA 80 o más). El café conserva su trazabilidad completa de finca a taza, atributo que el 72 % de la muestra valora al momento de comprar, y comunica en su empaque el origen, el proceso y el perfil sensorial, que combina dulzura natural con notas de fruta madura, panela y chocolate (SCA, 2023).

Figura 11

Presentación del café de especialidad Kawsana para el mercado estadounidense



Nota. Presentación del producto Kawsana en bolsa doypack de 340 g. Imagen proporcionada por la empresa Kawsana (2026).

Análisis de la oferta exportable: Kawsana cuenta con la capacidad productiva y la experiencia necesarias para sostener una operación de exportación. La empresa exporta desde 2018 y su café se comercializa en cadenas minoristas de Estados Unidos y en Londres, lo que demuestra que dispone de la infraestructura poscosecha, el control de calidad y la documentación exigida en mercados desarrollados (La Hora, 2022). La cosecha en el sur del país se concentra entre mayo y septiembre, por lo que la continuidad del abastecimiento hacia Estados Unidos se asegura mediante una planificación de inventario que permita tostar y despachar en función de la demanda a lo largo del año. Kawsana dispone de hasta 20 hectáreas de cultivo de café de especialidad en la zona alta de Quilanga, lo que le permite sostener una producción anual muy superior a la que exige la operación inicial hacia Pigeon Forge. El volumen asignado a este mercado se plantea de forma conservadora y escalable, de modo que la empresa atienda el nuevo destino sin comprometer su presencia en los mercados ya consolidados.

Tabla 11

Capacidad productiva de Kawsana y volumen asignado al mercado de Pigeon Forge

Concepto	**Valor estimado**
Superficie total de la finca	20 hectáreas
Rendimiento promedio estimado (café oro, escenario conservador)	12 quintales por hectárea
Producción anual estimada de café oro	240 quintales (≈ 10.886 kg)
Equivalente en café tostado (merma de tueste ≈ 16 %)	≈ 9.144 kg por año
Volumen asignado a Pigeon Forge en el primer año	1.958,4 kg de café tostado (≈ 21 % de la capacidad); equivale a 5.760 bolsas de 340 g en 3 embarques de 652,8 kg
Proyección de crecimiento al tercer año	5.000 kg de café tostado (≈ 55 % de la capacidad)

Nota. Elaboración propia a partir de la superficie productiva de Kawsana (20 ha) y de rendimientos de referencia para el café de especialidad de la zona alta de Loja. Los rendimientos son estimaciones conservadoras sujetas a las condiciones de cada cosecha.

La capacidad técnica referencial (9.144 kg al año) y el escenario piloto (1.958,4 kg al año, equivalentes a 5.760 bolsas, es decir, el 21,42 % de la capacidad técnica) no permiten concluir por sí solos la existencia de una oferta exportable neta disponible. La producción y las ventas ya comprometidas, el inventario y la reserva para otros mercados, y por lo tanto la oferta exportable neta, quedan como no determinados con la información disponible. La reserva mínima requerida para ejecutar el escenario piloto sin desplazamiento de ventas es de 1.958,4 kg al año. La capacidad técnica estimada no equivale a capacidad ociosa.

La capacidad técnica referencial de 9.144 kg por año constituye un cálculo técnico a partir de la información de Kawsana y no equivale a capacidad ociosa ni a oferta exportable neta disponible, pues no constan la totalidad de compromisos comerciales e inventarios de la empresa.

Para el diseño logístico y financiero se adopta un escenario piloto de 5.760 bolsas de 340 gramos al año, equivalentes a 1.958,4 kg, distribuidas en tres embarques de 1.920 bolsas (652,8 kg netos y dos pallets por embarque). Su ejecución requiere que Kawsana pueda reservar al menos 1.958,4 kg anuales sin reducir ventas ya comprometidas. De no existir esa reserva, deberá reducirse el volumen exportado o incorporarse el margen sacrificado de las ventas desplazadas como costo de oportunidad.

El escenario base no incorpora un crecimiento automático hacia 5.000 kg. Cualquier aumento futuro deberá sustentarse en ventas efectivas del canal y en la disponibilidad productiva neta de Kawsana, recalculando de forma simultánea la frecuencia de embarques, los pallets, la modalidad LCL o FCL, el capital de trabajo y el costo de oportunidad sobre otros mercados.

Especificaciones técnicas: Las especificaciones técnicas del producto definen las condiciones que debe cumplir cada lote para mantener la calidad de especialidad durante toda la

cadena de exportación. Estas características constituyen, además, la base de las cláusulas de calidad que se incorporan al contrato de compraventa internacional.

Tabla 12

Especificaciones técnicas del café de especialidad Kawsana

Característica	**Detalle**
Especie y variedad	Coffea arabica; variedades Typica y Sidra, propias de la zona alta de Loja
Origen	Quilanga, provincia de Loja, Ecuador (1.500 a 2.000 msnm)
Puntaje de calidad	80 puntos o más en el protocolo de catación de la SCA
Proceso poscosecha	Natural como línea principal y honey como segunda línea
Nivel de tueste	Medio como presentación principal; claro y medio-oscuro como líneas complementarias
Humedad del grano	Materia prima (grano verde): 10 % a 12 % (estándar SCA). Producto terminado (café tostado): del orden de 2 % a 5 %; el 10 a 12 % NO aplica al tostado exportado. El parámetro se toma como referencia del sector (merma de tueste cercana al 16 %)
Perfil sensorial	Dulzura natural, notas de fruta madura, panela y chocolate; cuerpo medio a alto
Presentación	Bolsa doypack de 340 g (12 oz), en grano entero y molido
Empaque primario	El sellado con gas inerte se contempla en la inversión inicial (selladora con inyección de nitrógeno para doypack, con un costo referencial de mercado de 1.500 a 2.500 dólares).
Vida útil estimada	12 meses a partir de la fecha de tueste
Control de calidad	Catación bajo protocolo SCA; clasificación por flotación, densidad y tamizado

Nota. Elaboración propia a partir de las especificaciones del producto Kawsana y del protocolo de catación de la Specialty Coffee Association (SCA, 2023).

Clasificación arancelaria: El café tostado sin descafeinar corresponde a la partida 0901.21 del Sistema Armonizado, que en la nomenclatura NANDINA se desglosa en 0901.21.10.00 para el café en grano y 0901.21.90.00 para el molido. En el ingreso a Estados Unidos, la subpartida precisa dentro del Harmonized Tariff Schedule of the United States es la 0901.21.00.20, correspondiente al café arábica tostado, sin descafeinar, en envases de 2 kilogramos o menos, que es exactamente la presentación de Kawsana. El dato estratégicamente decisivo es que el arancel general bajo trato de Nación Más Favorecida para esta subpartida es libre, es decir, del 0 % (U.S. International Trade Commission, 2024).

Tabla 13

Clasificación arancelaria del café tostado sin descafeinar de Ecuador

Sistema de clasificación	**Código y descripción**
Sistema Armonizado (SA)	0901.21, Café tostado, sin descafeinar
NANDINA (Comunidad Andina)	0901.21.10.00 (en grano) y 0901.21.90.00 (molido)
HTSUS (Estados Unidos)	0901.21.00.20, Café arábica tostado, sin descafeinar, en envases de 2 kg o menos
Arancel general (NMF) en EE. UU.	Libre (0 %)
Régimen comercial aplicable	Nación Más Favorecida y Acuerdo de Comercio Recíproco EE. UU., Ecuador (2026); café exento de aranceles recíprocos

Nota. Adaptado del Harmonized Tariff Schedule of the United States (U.S. International Trade Commission, 2024) y del Acuerdo de Comercio Recíproco entre Estados Unidos y Ecuador (Office of the United States Trade Representative, 2026).

Conviene precisar el trato arancelario europeo. Aunque el arancel de Nación Más Favorecida de la Unión Europea para el café tostado de la partida 0901.21 es del 7,5 %, ese porcentaje se aplica solo a los orígenes sin preferencia. El café ecuatoriano ingresa a la Unión Europea con arancel del 0 %, siempre que cumpla las reglas de origen, en virtud del Acuerdo Comercial Multipartes entre la Unión Europea y Colombia, Ecuador y Perú, vigente para Ecuador desde el 1 de enero de 2017 (Comisión Europea, 2025; Organización Internacional del Café, 2014). En consecuencia, tanto Estados Unidos como la Unión Europea otorgan acceso libre al café tostado ecuatoriano, de modo que la selección del mercado estadounidense no se sostiene en una ventaja arancelaria frente a Europa, sino en el conocimiento del entorno, la red del investigador y la oportunidad puntual del corredor de Pigeon Forge (U.S. International Trade Commission, 2024).

Requisitos para la exportación: La exportación de café de especialidad hacia Estados Unidos exige un conjunto de certificaciones y registros que se gestionan tanto en el país de destino como en el de origen, por lo que se presentan clasificados en una misma tabla: primero los requisitos de entrada exigidos por Estados Unidos y, a continuación, los requisitos de salida exigidos en Ecuador. Su detalle operativo se retoma en los apartados de gestión documental y trámites aduaneros.

Tabla 14

Requisitos para la exportación de café de Ecuador hacia Estados Unidos, clasificados por entrada y salida

Requisito	Descripción y entidad responsable
Requisitos de entrada, Estados Unidos (país de destino)	
Registro del establecimiento ante la FDA	Inscripción obligatoria del establecimiento exportador de alimentos bajo la Food Safety Modernization Act (FDA, 2023).
Aviso Previo (Prior Notice)	Notificación electrónica a la FDA de cada embarque antes de su llegada a Estados Unidos.
Programa de Verificación de Proveedores Extranjeros (FSVP)	Verificación, a cargo del importador, de que el proveedor cumple las normas de inocuidad de la FDA (FDA, 2022).
Etiquetado conforme a la FDA	Etiqueta en inglés con denominación del producto, peso neto en onzas y gramos, fabricante o distribuidor y país de origen (Product of Ecuador).
Clasificación y arancel en destino	Ingreso bajo la subpartida HTSUS 0901.21.00.20 con arancel del 0 % bajo trato de Nación Más Favorecida (U.S. International Trade Commission, 2024).
Requisitos de salida, Ecuador (país de origen)	
RUC activo y habilitación como exportador	Registro Único de Contribuyente vigente y habilitación del exportador en la plataforma Ecuapass del SENAE.
Declaración Aduanera de Exportación (DAE)	Documento aduanero electrónico que formaliza la salida definitiva de la mercancía; se transmite por Ecuapass (SENAE, 2024).
Certificado de Origen	Acredita el origen ecuatoriano del café; lo emite el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca o un gremio autorizado como FEDEXPOR.
Certificado fitosanitario (no requerido para grano tostado)	El USDA-APHIS reserva el control fitosanitario para material vegetal con riesgo de plagas, no para el grano tostado (APHIS, 2026).

Nota. Elaboración propia a partir de SENAE (2024), AGROCALIDAD (2023), FDA (2022, 2023) y el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones [PRO ECUADOR] (2024)

Ficha técnica del producto

Tabla 15

Ficha técnica del producto de exportación

Campo	Detalle
Producto	Café de especialidad tostado Kawsana
Marca	Kawsana Coffee
Origen	Quilanga, provincia de Loja, Ecuador (altitud de 1.500 a 2.000 m s. n. m.)
Variedades	Typica y Sidra (arábica)
Proceso	Natural y honey
Nivel de tueste	Medio y oscuro
Presentación	Doypack de 340 g (12 oz), en grano entero o molido
Empaque	Bolsa con válvula desgasificadora y sellado con gas inerte; caja máster para exportación
Perfil sensorial	Notas florales y frutales; puntaje de la Specialty Coffee Association (SCA) de 80 puntos o más
Vida útil	12 meses a partir de la fecha de tueste
Partida arancelaria	0901.21.00.20 (HTSUS, café tostado sin descafeinar)
Certificaciones aplicables	Registro FDA, certificado de origen y catación bajo protocolo SCA
Conservación	Lugar fresco y seco, protegido de la luz

Nota. Elaboración propia con base en la información del productor y en las presentaciones de Kawsana. La empresa maneja una línea diversa de productos. Para la exportación hacia Pigeon Forge se seleccionan las presentaciones más relevantes para el consumidor de especialidad (grano y molido, tueste medio y oscuro), por su mayor demanda y adaptabilidad al mercado de destino.

Adaptación de la etiqueta para el mercado de los Estados Unidos

Para comercializarse en los Estados Unidos, la etiqueta del café debe presentarse en inglés y cumplir los requisitos de la Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA). La siguiente tabla resume los elementos que debe contener la etiqueta adaptada al mercado de destino.

Tabla 16

Elementos de la etiqueta para el mercado de los Estados Unidos

Elemento	Descripción y requisito
Nombre del producto	En idioma inglés, por ejemplo, Ecuadorian Specialty Roasted Coffee.
Contenido neto	Expresado en onzas y gramos: 12 oz (340 g).
País de origen	Leyenda Product of Ecuador.
Responsable del producto	Nombre y dirección del tostador o del distribuidor en los Estados Unidos.
Información nutricional	El café tostado sin aditivos está exento de la tabla nutricional obligatoria (21 CFR 101.9(j)(4)); se incluye de forma voluntaria si el importador lo solicita.
Fecha de tueste y consumo preferente	Fecha de tueste y leyenda best by.
Código de barras	Código UPC para la comercialización en el canal minorista.
Trazabilidad y origen	Variedad, altitud y proceso, como elemento diferenciador de especialidad.

Nota. Elaboración propia con base en los requisitos de etiquetado de alimentos de la FDA (2023).

Figura 12

Etiqueta adaptada para el mercado de los Estados Unidos



Nota. Elaboración propia con base en los requisitos de etiquetado de alimentos de la FDA (2023).

4.4.2 Análisis y Selección del Mercado Internacional Objetivo

La selección del mercado partió de una preselección de tres destinos con demanda relevante de café tostado de especialidad: Estados Unidos, la Unión Europea tomando a Alemania como referencia por ser el mayor importador de café del bloque y Canadá. Los tres se consideraron por el volumen de sus importaciones de café, la madurez de su segmento de especialidad y la estabilidad de su entorno económico y político. Sobre esa base, los mercados se evaluaron mediante una matriz comparativa que contrasta el arancel aplicable al café tostado, el tamaño y la madurez del mercado, las barreras técnicas y sanitarias, la logística desde Ecuador y el conocimiento del entorno por parte del investigador.

Tabla 17

Matriz comparativa de mercados de destino evaluados para la exportación

Criterio de evaluación	**Estados Unidos (Pigeon Forge, TN)**	**Unión Europea (Alemania)**	**Canadá**
Arancel al café tostado (0901.21)	0 % (NMF, HTSUS)	0 % (acuerdo UE-Andino, con reglas de origen); el 7,5 % es solo el arancel NMF para orígenes sin preferencia	0 % (café exento)
Tamaño y madurez del mercado	Muy grande y maduro; 66 % consume a diario y la especialidad supera el 30 %	Grande y maduro, pero muy competido y saturado	Mediano y en crecimiento sostenido
Barreras técnicas y sanitarias	FDA y FSMA, manejables y previsibles	Normativa estricta de contaminantes y etiquetado de la UE	CFIA, con exigencias moderadas
Logística desde Ecuador	Ruta consolidada vía Puerto de Savannah; tránsito de 18 a 22 días	Mayor distancia y arancel; menor competitividad del tostado	Tránsito más prolongado hacia puertos canadienses
Conocimiento y red del investigador	Alto: experiencia Work and Travel y red de contactos en Dollywood	Limitado en el consumo final	Bajo
Idoneidad para la primera operación	Alta, mercado seleccionado	Media	Media a baja

Nota. Elaboración propia a partir de U.S. International Trade Commission (2024), Comisión Europea (2025), NCA (2024) y la experiencia directa del investigador. Los porcentajes arancelarios y de mercado son referenciales.

Matriz de selección ponderada (escala homogénea 1 a 5)

Para homogeneizar la comparación se pondera la matriz (puntaje = Σ nota × peso). Pesos: Acceso arancelario y de origen 25 %, Tamaño y madurez 25 %, Barreras técnicas o sanitarias 15 %, Logística desde Ecuador 15 %, Costo de entrada 10 % y Conocimiento del investigador 10 % (criterio secundario, con el peso más bajo).

Tabla 18

Matriz de ponderación de los criterios de selección del mercado de destino

Criterio (peso)	**EE. UU. y Pigeon Forge**	**UE (Alemania, ref.)**	**Canadá**
Acceso arancelario y origen (0,25)	5	5	5
Tamaño y madurez (0,25)	5	4	3
Barreras técnicas o sanitarias (0,15)	4	3	3
Logística desde Ecuador (0,15)	4	3	3
Costo de entrada (0,10)	4	3	3
Conocimiento del investigador (0,10)	5	2	1
= Puntaje ponderado	4,55	3,55	3,20

Nota. Elaboración propia. Los pesos reflejan la importancia relativa de cada criterio en la decisión de mercado.

Las tres opciones obtienen 5 en el criterio arancelario, porque las tres otorgan 0 % al café ecuatoriano (corrige la idea previa de que la UE cobraba 7,5 %). La ventaja de Estados Unidos está en el tamaño, la logística y el conocimiento del entorno, no en el arancel.

La comparación confirma que Estados Unidos ofrece la combinación más favorable de acceso arancelario sin costo, demanda madura, barreras manejables, logística consolidada y conocimiento directo del entorno. Con base en ello, el mercado objetivo del plan es el área de Pigeon Forge, en el este de Tennessee, atendida a través del corredor logístico que conecta el Puerto de Savannah con esa región.

Estados Unidos es el mercado natural para el café de especialidad de Kawsana por el tamaño y la madurez de su demanda. El 66 % de los adultos estadounidenses consume café a diario y el segmento de especialidad concentra ya más del 30 % de ese consumo, con mayor intensidad entre los adultos de 18 a 44 años (NCA, 2024). Dentro de ese mercado, Pigeon Forge se seleccionó como punto de entrada por tres razones que se refuerzan entre sí: es un corredor turístico de altísimo tráfico asociado al complejo Dollywood y al acceso a las Great Smoky Mountains, lo que multiplica el número de consumidores potenciales; la encuesta reflejó un interés declarado alto en la muestra, con un 71,9 % de participantes interesados en probar café ecuatoriano de especialidad; y el investigador conoce el entorno de primera mano por su participación en el programa Work and Travel en Dollywood, lo que aporta una red de contactos y un conocimiento operativo que reducen el riesgo de la entrada.

El entorno comercial entre Ecuador y Estados Unidos se ha vuelto más favorable en los últimos meses. En marzo de 2026 ambos países suscribieron el Acuerdo de Comercio Recíproco entre Estados Unidos y Ecuador, que aplica el trato de Nación Más Favorecida a las importaciones de café ecuatoriano. A ello se suma que, desde finales de 2025, el café quedó incluido en la lista de productos exentos de los aranceles recíprocos, de modo que ingresa hoy con arancel del 0 % de manera estable y previsible (Office of the United States Trade Representative, 2026; Supply Chain Dive, 2026). Para Kawsana, este escenario significa condiciones de acceso claras y un costo arancelario nulo desde el primer envío.

La encuesta dibujó un mercado insatisfecho con la oferta disponible: la baja calidad o el sabor poco auténtico fue el principal problema declarado (30,3 %), seguido por la percepción de un precio elevado frente a la calidad (27,7 %) y por la falta de opciones con trazabilidad (18,8 %).

Frente a esa oferta, compuesta por café instantáneo, cápsulas y bebidas frías, Kawsana se diferencia en las mismas dimensiones que el mercado reclama, como se resume a continuación.

Tabla 19

Comparación entre la oferta actual en Pigeon Forge y la propuesta de Kawsana

Dimensión	Oferta actual en Pigeon Forge	Propuesta de Kawsana
Calidad	Cadenas y conveniencia + tostadores y cafeterías de especialidad locales (Smoky Mountain Roasters, Coffee & Company, Honeybee, Gatlinburg Grind)	Café de especialidad con puntaje SCA verificable
Trazabilidad	Orígenes variados, muchas veces sin trazabilidad de finca	Origen único en Quilanga, Loja, con finca y proceso documentados
Perfil sensorial	Amplio, de comercial a especialidad	Natural y honey, dulce y afrutado, alineado con las preferencias del mercado
Precio y valor	Percibido como desequilibrado por el 27,7 % de la muestra	Premium accesible dentro de la banda observada de 10 a 20 dólares por bolsa de 340 g

Nota. Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta y del planteamiento del problema.

Las barreras de acceso al mercado estadounidense son manejables para este producto. En el plano arancelario prácticamente no existen, ya que el café tostado ingresa con un arancel del 0 %. Las barreras relevantes son de carácter técnico y sanitario, y se concentran en el cumplimiento de la normativa de la FDA (registro del establecimiento, aviso previo, verificación del proveedor y etiquetado). Existe además una barrera logística propia del café tostado, que es la conservación de la frescura durante el tránsito, y que se aborda mediante el empaque con válvula y nitrógeno y la programación del tueste cercana al embarque.

4.4.3 Negociación Internacional

Selección del Incoterm: La negociación de las condiciones de entrega se realiza sobre la base de los Incoterms 2020 de la Cámara de Comercio Internacional, que distribuyen con precisión los costos, los riesgos y las responsabilidades entre el exportador y el importador (Cámara de Comercio Internacional, 2019). Para una operación marítima como la de Kawsana, los términos pertinentes se resumen en la siguiente tabla.

Tabla 20

Análisis comparativo de los posibles Incoterms 2020 aplicables a la operación de Kawsana

Incoterm 2020	**Modo de transporte**	**Pertinencia para la operación de Kawsana**
EXW	Cualquier modo	Mínima responsabilidad del exportador; poco competitivo comercialmente
FCA	Cualquier modo	Opción seleccionada; recomendado por la ICC para carga contenedorizada; entrega al transportista en la terminal de Guayaquil (Incoterms® 2020)
FOB	Marítimo	Convención tradicional del sector para carga no contenedorizada; entrega a bordo del buque en Guayaquil (lógica FOB, no aplicable al embarque consolidado)
CFR y CIF	Marítimo	El exportador asume el flete, y en CIF también el seguro, hasta Savannah; útil para cotizar precio puesto en puerto
CPT y CIP	Cualquier modo	Equivalentes multimodales de CFR y CIF
DAP, DPU y DDP	Cualquier modo	Máxima responsabilidad del exportador; no recomendable en la etapa inicial

Nota. Adaptado de los Incoterms 2020 (Cámara de Comercio Internacional, 2019).

Para el escenario propuesto se utiliza FCA Guayaquil, terminal o consolidador a especificar en la negociación, conforme a los Incoterms 2020 de la Cámara de Comercio Internacional. Kawsana asume los costos y riesgos hasta entregar la carga al transportista designado por el comprador en el punto FCA, incluyendo el acondicionamiento, el transporte interno en Ecuador y las formalidades de exportación. Desde ese punto, el comprador asume el transporte principal, el

seguro si lo contrata, las formalidades de importación y el traslado hasta Tennessee. Se elige FCA en lugar de FOB porque la carga se entrega al operador antes de estar a bordo del buque, lo que resulta más coherente con una operación consolidada (LCL) o contenedorizada.

Tabla 21

Distribución de obligaciones entre vendedor y comprador bajo el Incoterm FCA Guayaquil

Vendedor (Kawsana)	**Comprador (distribuidor en EE. UU.)**
Empaque, etiquetado y marcado de exportación	Flete marítimo internacional
Transporte interno hasta el puerto de Guayaquil	Seguro internacional de la carga
Trámites y costos de exportación (DAE, fitosanitario, origen)	Trámites y costos de importación en EE. UU. (entry, FDA)
Entrega de la mercancía al transportista designado por el comprador en el punto FCA convenido, en Guayaquil	Transporte interno hasta el destino en Tennessee

Nota. Adaptado de los Incoterms 2020 (Cámara de Comercio Internacional, 2019). La transferencia del riesgo ocurre cuando la mercancía se entrega al transportista designado por el comprador en el punto FCA convenido, en Guayaquil.

Criterios de selección del importador

El importador se selecciona con cuatro criterios: (1) registro y capacidad para actuar como FSVP importer ante la FDA; (2) experiencia y cobertura en el canal de especialidad del sureste, incluidas cafeterías y retail; (3) licencias e infraestructura de importación de alimentos; y (4) disposición a operar bajo contrato con cláusulas de calidad. La modalidad es exportación directa con apoyo de un distribuidor especializado del este de Tennessee.

Como referencia, se evalúan tres perfiles de importador o distribuidor que cumplen los criterios de licencia, FSVP, cobertura y experiencia: un importador de origen único con portafolio de cafés de especialidad latinoamericanos. Un distribuidor regional del sureste (Tennessee y

Georgia) con cobertura en cafeterías y retail del corredor turístico, y un operador de marca blanca. La selección formal de uno de ellos, con su FSVP y carta de intención, se concreta antes del primer embarque.

Tabla 22

Estructura de la carta de crédito

Condición de la carta de crédito	Definición para la operación
Tipo	Irrevocable, a la vista, confirmada si el importador lo acepta
Documentos exigidos	Factura comercial, packing list, conocimiento de embarque, certificado de origen si se solicita y prueba de Aviso Previo FDA
Plazo de negociación	Presentación de documentos dentro de los 21 días posteriores al embarque
Moneda	Dólar de los Estados Unidos (sin riesgo cambiario por la dolarización)
Banco y comisiones	Como referencia, la operación puede instrumentarse con una carta de crédito documentaria irrevocable y a la vista, con banco emisor del importador y banco avisador o confirmador en Ecuador, una comisión habitual de aviso o confirmación del 0,75 % al 1,5 % del monto, y los documentos exigidos (factura comercial, packing list, conocimiento de embarque, certificado de origen solo si se reclama una preferencia, y el Aviso Previo de la FDA).

Nota. Elaboración propia con base en las prácticas de comercio internacional y las reglas de la Cámara de Comercio Internacional.

Condiciones de pago: Para las primeras operaciones se propone la carta de crédito irrevocable como instrumento principal, porque ofrece seguridad a ambas partes al condicionar el pago a la presentación de los documentos de embarque conformes. Como alternativa, en función de la confianza que se construya con el distribuidor, puede acordarse un pago anticipado parcial por ejemplo, del 30 % a la firma del pedido y el 70 % restante contra documentos mediante transferencia bancaria internacional.

Moneda de negociación: La moneda de negociación es el dólar de los Estados Unidos. Este punto representa una ventaja estructural para Kawsana, ya que la economía ecuatoriana está dolarizada y, por tanto, la operación no enfrenta riesgo cambiario entre la moneda de cotización y

la moneda funcional del exportador, a diferencia de lo que ocurre con competidores de otros orígenes.

Condiciones contractuales: El contrato de compraventa internacional fija las condiciones que ordenan toda la operación y previene controversias. Sus cláusulas esenciales se resumen en la siguiente tabla.

Tabla 23

Cláusulas esenciales del contrato de compraventa internacional

Cláusula	**Contenido para la operación de Kawsana**
Objeto	Café arábica de especialidad tostado, marca Kawsana, en bolsa de 340 g
Cantidad y precio	Volumen por embarque y precio FCA Guayaquil por unidad y total
Calidad	Puntaje SCA del lote según reporte de catación, humedad propia del café tostado (2 a 5 %), perfil sensorial y muestra de aprobación previa. Se retira el 10 a 12 %, que corresponde al grano verde
Entrega	Incoterm FCA Guayaquil y plazos de producción y embarque acordados
Pago	Carta de crédito irrevocable o anticipo parcial por transferencia
Penalizaciones y garantías	Compensaciones por incumplimiento de plazos o de especificaciones
Controversias	Arbitraje bajo las reglas de la Cámara de Comercio Internacional

Nota. Elaboración propia a partir de los Incoterms 2020 y de la práctica contractual del comercio internacional (Cámara de Comercio Internacional, 2019).

4.4.4 Gestión Documental de Exportación

La gestión documental reúne y verifica los documentos que permiten la salida legal de la mercancía del Ecuador y su ingreso al mercado estadounidense. En coherencia con los requisitos del producto presentados en la identificación del producto de exportación, la documentación se clasifica en una misma tabla según corresponda al ingreso al país de destino o a la salida del país de origen, de modo que cada documento responde a una función específica dentro de la operación y a la entidad que lo exige.

Tabla 24

Documentación requerida para la exportación de café hacia Estados Unidos, clasificada por entrada y salida

Categoría o documento	Descripción
Documentos y exigencias de entrada, Estados Unidos (país de destino)	
Registro de instalación ante la FDA	Registro del establecimiento exportador de alimentos, previo a cualquier embarque, bajo la Food Safety Modernization Act.
Aviso Previo (Prior Notice)	Notificación electrónica a la FDA por cada embarque antes de su llegada a puerto estadounidense.
Programa de Verificación de Proveedores Extranjeros (FSVP)	Verificación de inocuidad del proveedor extranjero, a cargo del importador en Estados Unidos.
Declaración de ingreso (entry) ante la CBP	Declaración de importación presentada por el importador ante la Customs and Border Protection para la nacionalización de la carga.
Documentos de salida, Ecuador (país de origen)	
Comerciales	Factura comercial, lista de empaque (packing list), orden de compra y contrato de compraventa internacional.
De transporte	Conocimiento de embarque marítimo (Bill of Lading).
De origen	Certificado de Origen emitido por el organismo competente o gremio autorizado.
Sanitarios y de calidad	Reporte de catación (SCA) por lote emitido por un evaluador competente. El certificado fitosanitario no aplica al café tostado (APHIS, 2026).
Aduaneros	Declaración Aduanera de Exportación (DAE) tramitada en Ecuapass.

Nota. Elaboración propia a partir de SENAE (2024), AGROCALIDAD (2023), FDA (2022, 2023) y PRO ECUADOR (2024).

Un componente que merece atención particular es el etiquetado del producto para el mercado estadounidense, regulado por la FDA. La etiqueta debe presentarse en inglés e incluir la denominación del producto, el peso neto declarado en onzas y en gramos, el nombre y la dirección del fabricante o distribuidor y la declaración de país de origen, con la mención Product of Ecuador. El café tostado puro, en grano o molido y sin ingredientes añadidos, está exento de la tabla de información nutricional porque contiene cantidades insignificantes de todos los nutrientes de declaración obligatoria, conforme a la regla de exención del 21 CFR 101.9(j)(4). La exención se pierde si se añade un ingrediente con nutrientes, si se hace una alegación nutricional o de salud o si se incluye información nutricional voluntaria. Conserva, en todo caso, la lista de ingredientes, el peso neto y la declaración de país de origen (FDA, 2023).

4.4.5 Diseño de la Logística Internacional de Exportación

El diseño logístico planifica el movimiento físico del café desde la planta de Kawsana hasta el distribuidor en Tennessee, con especial cuidado en la conservación de la calidad, que en el café tostado es sensible al tiempo, al calor y al oxígeno (Ballou, 2004).

Preparación de la carga: La preparación de la carga se organiza en tres niveles de empaque. El empaque primario es la bolsa doypack de 340 gramos con válvula desgasificadora unidireccional y sellado con inyección de nitrógeno, que protege el aroma y prolonga la vida útil del café tostado. El empaque secundario es la caja máster de cartón corrugado que agrupa las bolsas, y el empaque terciario es el pallet estándar, asegurado con film y esquineros. La gestión de la frescura se resuelve con dos decisiones combinadas: el empaque con válvula y nitrógeno y la programación del tueste lo más cerca posible del embarque, de manera que un tránsito de tres semanas no comprometa la calidad en taza.

Figura 13

Esquema de preparación y empaque de la carga para exportación



Nota. Esquema de niveles de empaque del café tostado Kawsana para exportación. Elaboración propia (2026).

Medidas y unitarización de la carga: Para dimensionar la operación con precisión, el plan define las medidas de cada nivel de empaque y su encaje en la unidad de transporte. La bolsa doypack de 340 gramos mide aproximadamente 9 centímetros de frente, 7 de fuelle y 24 de alto. La caja máster, de cartón corrugado de doble pared, mide 40 × 30 × 26 centímetros y aloja 16 bolsas de pie en una sola capa, con un peso de 5,44 kilogramos netos y cerca de 6,3 brutos, un formato liviano que facilita el manipuleo y reduce el daño por aplastamiento. El pallet elegido es el americano de 1,20 × 1,00 metros, de madera tratada y marcada conforme a la norma internacional NIMF 15, requisito para el ingreso de embalajes de madera a Estados Unidos (AGROCALIDAD, 2023); sobre él, las cajas de 40 × 30 encajan de forma exacta en capas de diez unidades y, con seis capas, el pallet reúne 60 cajas, 960 bolsas, unos 326 kilogramos netos y cerca

de 400 brutos, con una altura total de 1,71 metros que permite su manejo por las puertas del contenedor.

Tabla 25

Medidas y unitarización de la carga de exportación

Unidad de carga	**Medidas**	**Contenido**	**Peso**
Bolsa doypack (empaque primario)	9 × 7 × 24 cm (frente × fuelle × alto)	340 g de café tostado	0,34 kg netos
Caja máster (empaque secundario)	40 × 30 × 26 cm, cartón de doble pared	16 bolsas de pie en una capa	5,44 kg netos; ≈ 6,3 kg brutos
Pallet americano NIMF 15 (empaque terciario)	1,20 × 1,00 m; altura cargado 1,71 m	60 cajas (10 por capa × 6 capas) = 960 bolsas	≈ 326 kg netos; ≈ 400 kg brutos
Contenedor Dry Van 20' ST	Interior 5,90 × 2,35 × 2,39 m (≈ 33,2 m³); puerta 2,34 × 2,28 m	10 pallets a piso completo, o carga estibada a piso	Carga máxima ≈ 28.200 kg (el límite en este producto es volumétrico)

Nota. Medidas referenciales de la configuración de exportación. Paletizada, la carga de un contenedor de 20 pies ronda los 3.260 kg netos (10 pallets); estibada a piso, práctica habitual en café para maximizar el cubicaje, alcanza el orden de 5.000 a 6.000 kg; no obstante, para el costeo del flete se adopta de forma conservadora la capacidad paletizada verificable de 3.264 kilogramos netos (10 pallets), criterio aplicado en el análisis de contenedor del Capítulo 5.

Con esta configuración, el volumen del primer año 2.000 kilogramos se organiza en tres embarques de dos pallets (120 cajas máster) cada uno, es decir 652,8 kilogramos por embarque y 1.958,4 kilogramos en total. Para completar la meta anual de 2.000 kilogramos bastaría añadir cerca de 128 bolsas adicionales, de modo que la cifra de 2.000 kg debe entenderse como objetivo aproximado sujeto al ajuste del número de cajas. Fraccionar el volumen protege la frescura, porque cada lote se tuesta cerca de su embarque, y define con claridad la unidad de negociación logística: cada embarque del primer año ocupa una fracción pequeña de un contenedor, lo que obliga a decidir entre las dos modalidades de uso de esa unidad que se analizan a continuación.

Transporte internacional: El medio de transporte seleccionado es el marítimo, por su menor costo frente al aéreo y porque la vida útil del café tostado, debidamente empacado, admite un tránsito de varias semanas. La ruta parte de la planta en Quilanga, continúa por carretera hasta el Puerto de Guayaquil, cruza por vía marítima hacia el Puerto de Savannah, en Georgia, y finaliza con el transporte interno hasta el área de Pigeon Forge. El Puerto de Savannah es la puerta de entrada idónea para el sureste del país, ya que es uno de los mayores puertos de contenedores de Estados Unidos y cuenta con conexión ferroviaria y vial directa hacia los mercados del interior, incluido el estado de Tennessee (Georgia Ports Authority, 2026).

Tipo de contenedor y justificación de la elección: El contenedor seleccionado es el Dry Van de 20 pies estándar (20'ST), un contenedor seco de uso general. La elección se justifica en tres frentes. Primero, el producto no requiere frío: la conservación del café tostado se asegura con el empaque con válvula y nitrógeno, complementado con desecantes dentro del contenedor para controlar la humedad del tránsito.

Segundo, la simulación realizada en SeaRates confirmó que esa unidad está disponible y es cotizable en la ruta Guayaquil, Pigeon Forge, con un flete puerta a puerta de 5.264 dólares y un

tránsito de 13 días, lo que convierte al 20'ST en una unidad operativamente verificada y no en un supuesto (SeaRates by DP World, 2026). Y tercero, es la unidad de menor escala del tráfico de contenedores completos, es decir, el primer peldaño al que la operación puede aspirar a medida que crece el volumen.

Dos propuestas de embarque: Dado que los embarques del primer año ocupan solo una fracción del contenedor, el plan trabaja con dos propuestas de uso de esa unidad. La primera es la carga consolidada comercial (LCL), en la que un consolidador agrupa la carga de Kawsana con la de otros exportadores y se paga únicamente por el espacio utilizado.

La segunda es el contenedor completo compartido en alianza: contratar el Dry Van de 20 pies y repartir su espacio y su costo entre exportadoras ecuatorianas del mismo corredor. Esta alianza se plantea como opción de mediano plazo y solo con cargas secas, limpias y no odoríferas; opera a través de un consolidador o NVOCC, con contrato entre las partes y documento de transporte máster e hijos, y requiere un acuerdo real con un exportador de carga compatible.

Para el embarque consolidado (LCL) y para un eventual contenedor compartido se requiere un consolidador o NVOCC que emita el conocimiento de embarque máster y los conocimientos hijos y coordine los distintos consignatarios; su cotización y acuerdo operativo se gestionan antes del embarque.

Esta segunda vía, sin embargo, tiene condiciones estrictas: la pitahaya fresca viaja en contenedor refrigerado y es incompatible con el café, por lo que la alianza solo es viable con líneas secas como la pitahaya deshidratada u otras cargas no perecibles, limpias y no odoríferas, ya que el café tostado absorbe con facilidad los olores de su entorno.

Tabla 26

Comparación de las dos propuestas de embarque del plan

Aspecto	Propuesta 1: carga consolidada comercial (LCL)	Propuesta 2: contenedor 20' compartido en alianza
Cómo opera	Un consolidador agrupa cargas de varios exportadores y cada uno paga por el espacio que ocupa.	Los aliados contratan el contenedor completo y prorratean el flete según el espacio de cada uno.
Ventajas	Sin riesgo de llenado; costo proporcional al volumen; disponibilidad de servicio durante todo el año.	Control del itinerario y de la fecha de salida; cargas acompañantes conocidas (la consolidación no reduce por sí sola los manipuleos).
Contras	Itinerario sujeto a los cierres del consolidador; más manipuleos en las consolidaciones y desconsolidaciones; convivencia con cargas de terceros desconocidas; posibles esperas hasta completar la unidad.	Coordinación de fechas entre aliados, pues el atraso de uno atrasa a todos; riesgo de no llenar el contenedor y encarecer el prorrateo; compatibilidad restringida a cargas secas y no odoríferas (la pitahaya fresca exige frío y queda excluida); responsabilidad y seguro que deben prorratearse por contrato; documentación individual por exportador (cada uno su DAE, su factura y su packing list, con documento de transporte máster e hijos emitidos por el operador); desconsolidación adicional si los destinos internos difieren.
Cuándo conviene	En los volúmenes pequeños del primer año, cuando el costo por kilogramo es el criterio dominante.	Cuando la puntualidad de una reposición pesa más que el diferencial de flete y los aliados garantizan el llenado de la unidad.

Nota. El análisis comparado de costos de ambas propuestas se desarrolla en la viabilidad económica del Capítulo 5.

Figura 14

Contenedor Dry Van de 20 pies utilizado en la exportación



Nota. Tomado de Mundi (2022), ¿Qué es un contenedor Dry Van y para qué se usa?

Almacenamiento y seguro: El almacenamiento en origen se realiza en la bodega de Kawsana y en los centros de consolidación de Guayaquil. En destino, la mercancía se aloja en la bodega del distribuidor en el este de Tennessee, cuidando en todas las etapas la temperatura, la humedad y la rotación de inventario por orden de llegada. Para la cobertura de la carga se recomienda un seguro de todo riesgo. Bajo el Incoterm FCA, la obligación de asegurar a partir del puerto de Guayaquil corresponde al comprador.

Tabla 27

Ruta logística internacional de la exportación

Etapa	**Ubicación**
Origen y planta	Quilanga, provincia de Loja, Ecuador
Puerto de salida	Puerto Marítimo de Guayaquil
Transbordo	Panamá o el Caribe, según la naviera
Puerto de llegada	Puerto de Savannah, Georgia (Garden City Terminal)
Transporte interno	Savannah hacia el corredor de Pigeon Forge y Knoxville, Tennessee
Destino final	Distribuidor en el área de Pigeon Forge, Tennessee

Nota. Elaboración propia con base en la infraestructura del Puerto de Savannah (Georgia Ports Authority, 2026).

Figura 15

Ruta logística internacional de la exportación de café Kawsana



Nota. Elaboración propia con base en la infraestructura del Puerto de Savannah (Georgia Ports Authority, 2026).

Tiempos logísticos: Los tiempos estimados de cada etapa permiten planificar la operación y coordinar la producción con la demanda. La suma de las etapas sitúa el tiempo total puerta a puerta entre treinta y dos y cuarenta y seis días, plazo que el empaque del café tostado tolera sin pérdida de calidad.

Tabla 28

Tiempos estimados de la operación logística puerta a puerta

Etapa	**Descripción**	**Tiempo estimado**
Tueste y empaque en origen	Tostado según demanda, envasado con válvula y nitrógeno y armado de cajas máster en Quilanga	5 a 7 días
Transporte interno Quilanga, Guayaquil	Traslado por carretera del lote empacado hasta el puerto de salida	1 a 2 días
Consolidación y embarque en Guayaquil	Manejo en terminal, consolidación de la carga y embarque	3 a 5 días
Tránsito marítimo Guayaquil, Savannah	Travesía marítima con transbordo en Panamá o el Caribe hasta el Puerto de Savannah	18 a 22 días
Nacionalización y control sanitario	Declaración ante la CBP y verificación de la FDA antes de liberar la carga	3 a 7 días
Transporte interno Savannah, Tennessee	Traslado terrestre desde el puerto hasta la bodega del distribuidor	2 a 3 días
Tiempo total puerta a puerta	**Suma de todas las etapas, desde el tueste hasta la entrega al distribuidor**	**32 a 46 días**

Nota. Tiempos de tránsito de referencia para la ruta Guayaquil, costa este de Estados Unidos.

4.4.6 Trámites Aduaneros de Exportación

Los trámites aduaneros gestionan la salida legal de la mercancía del Ecuador y se realizan de forma electrónica a través del sistema Ecuapass del SENAE (2024). El régimen aplicable es la exportación a consumo, mediante la cual la mercancía sale del país de manera definitiva. El proceso inicia con la transmisión de la Declaración Aduanera de Exportación, a la que sigue la revisión documental y el control aduanero, que determina el canal de aforo. Superado el control, la autoridad autoriza el embarque y, una vez cargada la mercancía, se regulariza la declaración. En el lado estadounidense, el importador presenta la declaración de ingreso ante la CBP, que coordina con la FDA la verificación del aviso previo y del cumplimiento sanitario antes de liberar la carga (FDA, 2023; SENAE, 2024).

Tabla 29

Etapas del trámite aduanero de exportación

Etapa del trámite	**Descripción**
Régimen aduanero	Exportación a consumo (salida definitiva de la mercancía)
Declaración (DAE)	Transmisión electrónica de la Declaración Aduanera de Exportación en Ecuapass
Revisión y control	Revisión documental y asignación del canal de aforo (automático, documental o físico)
Autorización de embarque	Permiso de salida una vez aprobado el control aduanero
Salida y regularización	Embarque de la mercancía y cierre de la declaración
Ingreso en destino	Declaración ante CBP y verificación de FDA antes de la liberación de la carga

Nota. Elaboración propia a partir de SENAE (2024) y FDA (2023).

4.4.7 Estrategia de Comercialización Internacional

Segmentación de clientes: La estrategia se dirige a dos tipos de cliente que operan en momentos distintos de la cadena. El cliente directo de Kawsana es un importador o distribuidor especializado en café de especialidad radicado en el este de Tennessee, que asume la importación y la distribución dentro de la región. El cliente final, al que llega el producto a través de ese distribuidor, es el consumidor de Pigeon Forge identificado en la encuesta, que compra principalmente en supermercados y en cafeterías. La combinación de supermercado (42,2 %) y cafetería (36,7 %) cubre el 78,9 % de los puntos de compra habituales.

Modelo de negocio internacional: El modelo es la exportación directa con apoyo de un distribuidor especializado, una modalidad coherente con la escala actual de Kawsana y con su experiencia previa en Estados Unidos y Europa. La exportación directa permite mantener el control sobre la calidad y la marca y limita el riesgo financiero en las etapas iniciales, mientras que la alianza con un distribuidor local resuelve la logística de última milla, el acceso a las cafeterías y al retail, y la relación con el consumidor final (Hill, 2015; Daniels et al., 2013).

Canales de distribución: El canal principal sigue una secuencia clara, en la que Kawsana exporta hacia el importador o distribuidor especializado del este de Tennessee, este distribuye el producto a las cafeterías y a los puntos de venta minoristas del área de Pigeon Forge, y desde allí el café llega al consumidor final. Como canal complementario se contempla una tienda en línea para la recompra de quienes ya conocen la marca.

Estrategia de precio internacional: En esta etapa del plan no se fija un precio de venta del producto, ya que su determinación corresponde a una fase posterior, cuando la empresa defina el valor comercial del café para el mercado estadounidense. La estrategia se limita a establecer el posicionamiento y las referencias validadas: el producto se ubicará como un café premium

accesible, y la encuesta aporta la referencia de disposición de pago del mercado, en la que la franja de 10 a 20 dólares por bolsa de 340 gramos concentró el 61,5 % de las respuestas, con máxima aceptación entre 15 y 20 dólares (31,1 %). Sobre esa referencia, y sobre los costos de exportación cuantificados en el Capítulo 5, la empresa podrá construir la cadena de valor y el precio final en la etapa de ejecución.

Estrategias de promoción internacional: La promoción se diseña a partir de los canales que la propia muestra señaló como preferidos para descubrir una marca nueva de café. Las redes sociales, encabezadas por Instagram y TikTok, fueron el canal más mencionado (32,3 %), seguidas por la recomendación de amigos o colegas (27,4 %), especialmente poderosa en una comunidad laboral cerrada como la de Dollywood. La estrategia combina una presencia digital basada en el storytelling de origen que muestra la finca de Quilanga, el proceso y la taza terminada con una campaña de degustación presencial que, pese a ser la opción de menor mención como preferencia, presenta la tasa de conversión más alta (Kotler & Keller, 2016).

4.4.8 Costos de Exportación

La estructura de costos reúne los desembolsos necesarios para llevar el café desde la planta de Kawsana en Quilanga hasta la bodega del distribuidor en Tennessee. El análisis se centra en el costo de exportar transporte interno, manejo portuario, flete, seguro, trámites y desaduanización y no en el valor del café en sí, que la empresa define por separado. De este modo se aísla cuánto cuesta la operación de exportación por cada kilogramo de café tostado despachado hacia Pigeon Forge.

Tabla 30

Costos de exportación por kilogramo de café tostado, ruta Quilanga, Pigeon Forge

Componente del costo de exportación	USD por kg de café tostado	Fuente y forma de cálculo
Transporte interno Quilanga, Guayaquil	0,60	Cotización de transporte terrestre; referencia de mercado (SENAE, 2024)
Manejo y consolidación en la terminal de Guayaquil	0,55	Cotización del agente de carga (SeaRates by DP World, 2026)
Trámites de exportación en Ecuador (DAE, fitosanitario o sanitario y certificado de origen)	0,45	Tarifas oficiales de trámite (SENAE, 2024; AGROCALIDAD, 2023)
Empaque y etiquetado de exportación (bolsa con válvula y caja máster)	1,50	Cotización de proveedor de empaque (doypack con válvula y caja máster)
Flete marítimo internacional (carga consolidada)	0,85	Cotización de flete LCL por CBM (SeaRates by DP World, 2026)
Seguro internacional (cobertura todo riesgo, cercana al 0,6 %)	0,13	Prima estándar cercana al 0,6 % del valor (referencia de mercado)
Agente de aduana, entry y Aviso Previo FDA en EE. UU. (prorrateo)	0,35	Tarifa de agente de aduana y Aviso Previo (FDA, 2024); prorrateo por embarque
Arancel de importación en EE. UU. (NMF, exento)	0,00	HTSUS 0901.21.00.20, arancel NMF del 0 % (U.S. International Trade Commission [USITC], 2024; OMC, 2024)
Transporte interno en EE. UU. (Savannah, Tennessee) y manejo	0,55	Cotización de transporte terrestre Savannah, Tennessee (referencia de mercado)
Costo total de exportación (Quilanga, bodega del distribuidor)	**4,98**	Suma de los componentes anteriores

Nota. Elaboración propia. El costo total de exportación equivale a 1,69 dólares por bolsa de *340 gramos y corresponde exclusivamente a la logística y los trámites de exportación; el valor del café entregado al transportista en el punto FCA convenido se define por separado.*

Separación del costo FCA de Kawsana y el landed cost del importador

El costo incremental de Kawsana hasta el punto FCA se mantiene en USD 4,58 por bolsa en el Año 1. Los costos posteriores a la entrega FCA (flete internacional, seguro, gestión de entrada y transporte interno en Estados Unidos) son asumidos por el comprador y no forman parte del costo interno del exportador; con las referencias actuales suman aproximadamente USD 0,64 por bolsa.

Bajo FCA conviene separar lo que paga Kawsana hasta entregar la mercancía al transportista en el punto FCA convenido (costo FCA) de lo que asume el comprador desde ese punto (landed cost). El flete internacional, el seguro y la internación no son costo de Kawsana bajo FCA.

Tabla 31

Separación del costo FCA de Kawsana y el landed cost del importador

Componente (USD por kg)	**Valor**	**Responsable bajo FCA**
Café verde (materia prima)	**7,85**	Kawsana (producto)
Tueste, merma y mano de obra	**2,65**	Kawsana (producto)
Empaque y etiquetado de exportación	1,50	Kawsana
Transporte interno Quilanga, Guayaquil	0,60	Kawsana
Manejo y consolidación en Guayaquil	0,55	Kawsana
Trámites de exportación (DAE)	0,29 (sin fitosanitario o origen)	Kawsana
= Costo FCA Guayaquil (Kawsana)	**13,44**	
Flete internacional LCL	**0,85 (ref., W o M por CBM)**	Comprador
Seguro internacional	**0,13 (base CIF, prima 0,6 %)**	Comprador
Agente de aduana, entry y Prior Notice FDA	0,35 (ref.)	Comprador
Arancel de importación	0,00	Comprador
Transporte interno EE. UU. (Savannah, TN)	**0,55 (ref.)**	Comprador
= Landed cost del importador	**15,32**	

Nota. Distingue el costo asumido por Kawsana hasta el punto FCA del landed cost a cargo del importador.

La base de prorrateo por línea es el peso o medida (W o M): el flete LCL se factura por metro cúbico o por tonelada, lo que resulte mayor. El seguro se calcula sobre el valor CIF con una prima cercana al 0,6 %. Cada línea corresponde a una cotización referencial de mercado de 2026.

Estructura de Costo Unitario, Precio y Punto de Equilibrio

Para completar la viabilidad económica más allá de la logística, se establece el marco de costo unitario, precio y punto de equilibrio del producto. El costo logístico y de trámites de exportación puerta a puerta equivale a 1,69 dólares por bolsa. Bajo FCA, solo la logística interna de Kawsana (0,49 dólares por bolsa) integra el costo del exportador, mientras el flete y el seguro internacionales corren por el comprador; los componentes de producto (café verde, tueste y empaque) se valoran a continuación con referencias de mercado del sector. Una vez cargados, el modelo queda cerrado con las fórmulas indicadas.

Tabla 32

Estructura del costo unitario por bolsa de café tostado

Componente del costo unitario (por bolsa de 340 g o 12 oz)	**Valor (USD)**
Café verde (materia prima puesta en planta)	**2,68**
Tueste, merma de tostado y mano de obra de proceso	**0,90**
Empaque (doypack con válvula, etiqueta y sellado)	**0,51**
(=) Costo del producto terminado en planta	**4,09**
(+) Logística interna FCA (Kawsana; flete y seguro internacionales corren por el comprador)	**0,49**
(=) Costo total unitario puesto FCA Guayaquil	**4,58**

Nota. Elaboración propia. Detalla el costo unitario por bolsa de 340 g (12 oz) de café tostado.

Precio y margen: El precio de referencia se fija en la banda del café de especialidad de origen único observada en el mercado estadounidense, aproximadamente de 13 a 20 dólares por bolsa de 12 onzas al menudeo. Para la venta al importador o distribuidor (precio mayorista FCA) se aplica el descuento de canal correspondiente. El margen bruto unitario se obtiene como la diferencia entre el precio de venta y el costo total unitario puesto FCA: *Margen bruto = Precio de venta − Costo total unitario.* El precio mayorista FCA objetivo se fija en 7,97 dólares por bolsa, considerando el costo variable total de 4,70 dólares (costo FCA de 4,58 más 0,12 de comisiones bancarias), la contribución unitaria resulta de 3,27 dólares, equivalente a un margen del 41,03 % sobre el precio.

Punto de equilibrio: El punto de equilibrio en unidades se calcula como los costos fijos anuales divididos entre el margen de contribución unitario (precio menos costo variable unitario): *PE (bolsas) = Costos fijos anuales ÷ (Precio − Costo variable unitario).* Los costos fijos anuales incrementales se estiman en alrededor de 11.000 dólares (coordinación de exportación, marketing y viajes, certificación y catación, software y administración). Con una contribución de 3,27 dólares por bolsa, el punto de equilibrio se ubica en aproximadamente 3.520 bolsas, por debajo de la meta del primer año (5.760 bolsas), con un margen de seguridad cercano al 38,8 %.

4.4.9 Cotización Referencial del Flete Internacional

Para dotar de una base real al componente de flete, se consultó la plataforma SeaRates by DP World, que cotiza rutas marítimas internacionales. La cotización para un contenedor completo desde Guayaquil hacia Pigeon Forge confirma el orden de magnitud del costo logístico y permite dimensionar el volumen que conviene exportar por embarque. Las capturas de esta simulación se presentan en la fase de testear del Capítulo 4 (sección 4.5.3).

Tabla 33

Cotización referencial de flete internacional (SeaRates by DP World)

Parámetro de la cotización	Detalle
Origen, Destino	Guayaquil (EC), Pigeon Forge (TN, EE. UU.)
Ruta	Ciudad de Guayaquil → Puerto de Guayaquil → Puerto de Savannah → Pigeon Forge
Tipo de servicio	FCL, contenedor de 20 pies estándar (20' ST)
Costo del flete	USD 5.264 por contenedor
Tránsito marítimo estimado	13 días (puerto a puerto)
Fecha proyectada de embarque	26 de agosto de 2026
Fuente	SeaRates by DP World (2026)

Nota. Adaptado de SeaRates by DP World (2026). La huella de carbono estimada de la operación asciende a 15,12 kg CO_2 en el tramo terrestre ciudad, puerto de Guayaquil, 412,97 kg CO_2 en el tramo marítimo Guayaquil, Savannah y 1.663,76 kg CO_2 en el tramo terrestre Savannah, Pigeon Forge, por contenedor. El tránsito de 13 días corresponde al tramo marítimo puerto a puerto y es coherente con el tiempo total puerta a puerta de 32 a 46 días estimado en el plan logístico.

4.4.10 Análisis de Contenedor y Volumen Mínimo a Exportar

El flete de un contenedor completo es un costo prácticamente fijo, de modo que su incidencia por kilogramo depende de cuánto café se transporte en cada embarque. Un contenedor de 20 pies admite, para café tostado empacado en doypacks, cajas máster y pallets, una carga paletizada demostrada de 3.264 kg (diez pallets de 326,4 kg netos). Un uso a piso, sin paletizar, podría elevar esa cifra, pero requiere un plano de estiba que valide el cubicaje. A ese nivel, el flete de 5.264 dólares representa cerca de 1,61 dólares por kilogramo sobre la carga paletizada, valor que evidencia que la estimación de 0,85 dólares por kilogramo de la estructura de costos es una referencia de mercado del flete LCL, cotizado por CBM bajo la regla peso o medida. La

implicación estratégica es directa: para aprovechar al máximo la economía del flete, conviene acercarse a un contenedor completo por embarque.

Tabla 34

Escenarios de flete según volumen exportado por embarque

Escenario	**Volumen por embarque**	**Modalidad recomendada**	**Flete por kg (USD)**
Año 1	1.958,4 kg (meta anual; 652,8 kg por embarque)	Carga consolidada (LCL) o contenedor compartido	≈ 0,85 a 1,00
Año 3	5.000 kg	Cercano a contenedor completo (FCL 20')	≈ 1,61
Contenedor completo	**≈ 3.264 kg**	**FCL 20' ST (5.264 ÷ 3.264)**	**≈ 1,61**

Nota. Elaboración propia a partir de la cotización de SeaRates by DP World (2026) y de la capacidad volumétrica de un contenedor de 20 pies para café tostado empacado.

Para evitar ambigüedades, se precisa que las cifras de 2.000 kilogramos (primer año) y 5.000 kilogramos (tercer año) corresponden a volúmenes anuales. El volumen por embarque es distinto y se define según la frecuencia de despacho: en el primer año, tres embarques de 652,8 kilogramos, y en el tercero, la frecuencia y el lote por envío se ajustarán a la demanda efectiva. La migración de carga consolidada a contenedor completo se evalúa por embarque, no por volumen anual.

En el primer año, con la meta anual de 1.958,4 kg (5.760 bolsas), se recomienda la carga consolidada; a medida que el embarque se aproxima a la capacidad paletizada del contenedor, el contenedor completo (FCL) minimiza el flete por kilogramo. El volumen mínimo que justifica un contenedor dedicado se sitúa, por tanto, entre 5.000 y 6.000 kg por embarque.

Sobre esa base, y en atención a las dos propuestas de embarque definidas en la logística del plan, la siguiente tabla compara el costo del flete de un embarque tipo del primer año alrededor de 660 kilogramos, equivalentes a dos pallets bajo cada modalidad.

Tabla 35

Costos comparados de las dos propuestas de embarque (embarque tipo del primer año)

Concepto	**Propuesta 1: LCL comercial**	**Propuesta 2: FCL 20' compartido**	**Referencia: FCL 20' propio**
Base de cálculo	0,85 USD por kilogramo embarcado	Flete de 5.264 USD prorrateado por espacio: 2 de 10 posiciones de pallet (20 %)	Flete de 5.264 USD a carga plena a piso (≈ 6.000 kg)
Flete del embarque (≈ 660 kg)	≈ 561 USD	≈ 1.053 USD	No aplica al volumen del primer año
Flete por kilogramo	≈ 0,85 USD	≈ 1,60 USD	≈ 1,61 USD
Lectura	Menor costo para el volumen inicial; itinerario sujeto al consolidador	Casi duplica el costo del LCL; se paga el control del itinerario y las cargas conocidas	Iguala al consolidado solo cerca de la carga plena; meta de mediano plazo

Nota. Cálculos propios a partir de la cotización de SeaRates by DP World (2026) y de la unitarización de la carga definida en la logística del plan. El prorrateo de la propuesta 2 asume que los aliados cubren las ocho posiciones restantes del contenedor. Si la unidad no se llena, el costo por kilogramo de cada participante aumenta.

La lectura de la comparación es honesta y útil para la toma de decisiones. En el primer año, la carga consolidada comercial es la opción de menor costo y, por ello, la modalidad base del plan. El contenedor compartido en alianza no compite por precio: su flete por kilogramo casi duplica al del consolidado, sino por control: itinerario propio, fecha de salida pactada, cargas acompañantes conocidas y menos manipuleos, atributos que valen su prima cuando una reposición comprometida con el distribuidor no admite retrasos. El contenedor completo propio, finalmente, solo iguala el costo del consolidado cuando el embarque se aproxima a la carga plena, de modo que se mantiene

como meta de mediano plazo, alcanzable de forma anticipada precisamente a través de la alianza si los socios garantizan el llenado de la unidad.

Con la estructura de costos, la cotización referencial del flete, el análisis de volumen por contenedor y los costos comparados de las dos propuestas de embarque queda cuantificado, con datos verificables, todo lo que cuesta enviar el café desde Quilanga hasta la bodega del distribuidor en Tennessee: transporte interno, manejo portuario, flete internacional, seguro, permisos y trámites de exportación e internación. La determinación del precio de venta del producto, la cadena de valor hasta el consumidor y la evaluación financiera de la operación ingresos, márgenes y punto de equilibrio corresponden a una etapa posterior del proyecto, cuando la empresa defina el valor comercial del café para este mercado, y se construirán sobre la base de costos aquí establecida.

Costo de respuesta y riesgos adicionales

Se incorpora una columna de costo de respuesta y dos riesgos no contemplados antes: la dependencia de un único distribuidor y la variación de calidad entre lotes.

Tabla 36

Costo de respuesta y riesgos adicionales de la operación

Riesgo (nuevo)	Prob.	Impacto	Nivel	Responsable	KPI	Costo de respuesta
Dependencia de un único distribuidor	Media	Alto	Alto	Gerencia comercial	N.º de canales o clientes activos	**500 a 1.500 USD (activar 2.º canal)**
Variación de calidad entre lotes	Media	Alto	Alto	Calidad	Desviación de puntaje SCA por lote	**30 a 50 USD por lote (catación y aprobación)**

Nota. El plan de mitigación combina acciones preventivas, como los instrumentos de pago y el empaque técnico, con acciones correctivas y de contingencia, como el inventario de seguridad y la diversificación futura de canales.

Mitigación: Para la dependencia del distribuidor, abrir un segundo canal (tienda en línea o un segundo distribuidor) y pactar cláusulas de desempeño. Para la variación de calidad, catación por lote y muestra de aprobación previa al embarque.

Merecen una mención específica los tiempos de entrega. Bajo el término FCA el flete internacional lo contrata el comprador, lo que en principio deja el itinerario fuera del control del exportador. El plan lo recupera por la vía contractual. En el contrato de compraventa se incorpora una cláusula de transporte que pacta el uso de servicios directos o de un solo transbordo aun cuando su flete sea mayor, la regularidad de esos servicios vale la prima, ventanas de embarque con margen y la reserva anticipada de espacio en temporada alta. A ello se suman el colchón de planificación de 18 a 22 días de travesía frente a los 13 que arrojó el simulador, el tueste programado por lote para que una demora no envejezca el producto, el envío temprano del Aviso Previo a la FDA y un packing list detallado por caja y pallet, que agiliza las inspecciones en destino y, en los embarques compartidos, deslinda con precisión la carga de cada exportador.

4.4.11 Gestión de Riesgos de Exportación

La gestión de riesgos identifica las amenazas que pueden afectar la operación y define las acciones para prevenirlas y controlarlas. El plan agrupa los riesgos por naturaleza y asocia a cada uno una medida de mitigación concreta, de modo que la empresa pueda anticiparse en lugar de reaccionar.

Como complemento de la matriz a continuación (Tabla 37), y de la siguiente (Tabla 38), que incorpora la valoración de cada riesgo. La probabilidad y el impacto se califican en una escala de tres niveles (baja, media, alta o bajo, medio, alto). El nivel resulta de su combinación (bajo, medio, alto o crítico), y a cada riesgo se le asigna un responsable y un indicador de control que permite su seguimiento. Se incluyen de forma explícita los riesgos de detención por la FDA, retiro de producto y responsabilidad civil.

Tabla 37

Matriz de gestión de riesgos de la exportación

Riesgo	Descripción	Medida de mitigación
Comercial: impago	Incumplimiento de pago por parte del comprador	Carta de crédito irrevocable o anticipo parcial y verificación del distribuidor
Comercial: incumplimiento	Diferencias sobre calidad o plazos	Contrato con especificaciones SCA, muestra de aprobación y cláusula de arbitraje
Logístico: retrasos	Demoras en tránsito o en la nacionalización	Planificación con holgura, inventario de seguridad y operador logístico confiable
Logístico: frescura	Degradación del café tostado en tránsito	Empaque con válvula y nitrógeno y tueste programado cerca del embarque
Logístico: daño o mojadura	Daños físicos a la carga	Empaque adecuado, paletizado y seguro de todo riesgo
Financiero: costo del verde	Volatilidad del precio del café	Planificación de compras y contratos a precio fijo por temporada
Financiero: cambiario	Riesgo por tipo de cambio	Operación en dólares por la dolarización del Ecuador (riesgo bajo)
Regulatorio	Cambios en la normativa de la FDA o en aranceles	Monitoreo permanente, asesoría especializada y cumplimiento del FSVP
Comercial: demanda	Rotación del producto inferior a la prevista en el punto de venta	Volúmenes iniciales conservadores, campaña de degustación y monitoreo de rotación con el distribuidor
Logístico: pérdida o robo	Pérdida total o parcial de la carga durante el tránsito	Seguro de todo riesgo, trazabilidad del embarque y contenedores sellados con precinto
Aduanero: documental	Errores u omisiones en la documentación de exportación o de ingreso	Lista de verificación documental, agente de aduana acreditado y revisión previa al embarque
Financiero: sobrecostos	Incremento de fletes, tarifas portuarias u otros costos logísticos	Cotizaciones actualizadas en simuladores como SeaRates, cláusulas de revisión y margen de holgura en el costeo
Logístico: llenado del contenedor compartido	El espacio no cubierto por los aliados encarece el flete prorrateado de cada participante	Contrato de alianza con cupos mínimos, fecha límite de entrega de la carga en el punto de consolidación y plan alternativo de despacho por LCL comercial
Logístico: compatibilidad de cargas	Contaminación del café por olores o humedad de las cargas acompañantes	Alianza restringida a cargas secas, limpias y no odoríferas (se excluyen perecibles refrigerados como la pitahaya fresca), verificación previa de la carga y desecantes en el contenedor
Logístico: cumplimiento de tiempos bajo FCA	El flete lo contrata el comprador y el exportador pierde control del itinerario	Cláusula de transporte en el contrato: servicio directo o de un solo transbordo aun a flete mayor, ventanas de embarque pactadas, reserva anticipada de espacio y Aviso Previo temprano a la FDA
Documental: packing list	Diferencias entre lo declarado y lo embarcado retrasan inspecciones y generan controversias	Packing list detallado por caja y pallet (numeración, contenido, pesos neto y bruto y dimensiones), verificado contra la carga antes del cierre del contenedor

Nota. La matriz identifica los principales riesgos asociados a la exportación de café Kawsana y establece medidas de mitigación orientadas a prevenir y reducir sus posibles impactos durante la comercialización internacional.

Tabla 38

Valoración de riesgos: probabilidad, impacto, nivel, responsable e indicador de control

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel	Responsable	Indicador de control (KPI)
Impago del comprador	Media	Alto	Alto	Gerencia comercial	% de ventas cubiertas con carta de crédito o anticipo
Incumplimiento de calidad o plazos	Media	Alto	Alto	Calidad o Comercial	N.º de no conformidades por embarque
Retrasos logísticos y de nacionalización	Media	Medio	Medio	Operaciones o Logística	Días de tránsito reales frente al plan
Pérdida de frescura en tránsito	Baja	Alto	Medio	Calidad	% de lotes dentro de la vida útil declarada
Daño, mojadura o robo de la carga	Baja	Alto	Medio	Logística	N.º de siniestros y cobertura del seguro
Volatilidad del precio del café verde	Alta	Alto	Crítico	Finanzas o Compras	Desviación del costo del verde frente al presupuesto
Variación del tipo de cambio	Baja	Bajo	Bajo	Finanzas	Operación en dólares (exposición baja)
Detención por la FDA (FDA detention)	Media	Alto	Alto	Regulatorio o Importador	N.º de retenciones y tiempo de liberación
Retiro de producto (recall)	Baja	Alto	Alto	Calidad o Regulatorio	Trazabilidad por lote y n.º de recalls
Responsabilidad civil por producto	Baja	Alto	Medio	Gerencia o Legal	Cobertura de seguro de responsabilidad vigente
Sobrecostos de flete y tarifas	Media	Medio	Medio	Finanzas o Logística	Variación del flete frente a la cotización
Errores documentales o aduaneros	Media	Medio	Medio	Comercio exterior o Agente	N.º de observaciones en la documentación
Rotación o demanda inferior a la prevista	Media	Medio	Medio	Comercial o Marketing	Índice de rotación (sell-through) por período
Llenado del contenedor compartido	Media	Medio	Medio	Logística	% de ocupación del cupo acordado con el aliado

Nota. Elaboración propia. El nivel «crítico» exige un plan de acción inmediato. El nivel «alto», seguimiento periódico documentado. La operación en dólares reduce la exposición cambiaria.

4.5 Fase Testear

La fase Testear permite contrastar la coherencia documental, logística y comercial del prototipo con la información disponible y con simulaciones de referencia. No constituye una validación contractual del flete, una prueba de ventas ni una confirmación de aceptación por parte de un importador. Las variables contractuales se verificarán en la etapa de ejecución.

4.5.1 Diseño de la Validación

La fase de testear busca comprobar que la propuesta responde efectivamente a las necesidades del mercado antes de su implementación. La validación se diseñó en tres niveles complementarios. El primer nivel corresponde a la validación de mercado, sustentada en la investigación primaria aplicada a 271 personas del entorno de Pigeon Forge, cuyos resultados aportan evidencia descriptiva sobre preferencias, hábitos e intención declarada de compra de la muestra estudiada.

El segundo es la validación por juicio de actores clave, orientada a contrastar la factibilidad operativa del plan con la experiencia de la propia empresa Kawsana y con el criterio de distribuidores potenciales del mercado de destino. El tercero es la validación operativa mediante simuladores logísticos internacionales, que contrasta los supuestos de costo y tiempo del plan con datos reales de mercado.

4.5.2 Resultados de la Validación

Los resultados de la encuesta constituyen la principal evidencia de validación de la propuesta. El 71,9 % de los encuestados manifestó interés en probar café ecuatoriano de especialidad, el 67,2 % declaró intención de compra positiva si el producto ofrece buen sabor y calidad, y apenas el 0,7 % expresó un rechazo absoluto, lo que confirma que no existe una barrera actitudinal significativa. La coincidencia entre lo que el producto de Kawsana ya ofrece tueste

medio, proceso natural, trazabilidad de origen y lo que el mercado prefiere valida la propuesta con un perfil sensorial coincidente con la categoría de especialidad (SCA 80 o más). En el plano operativo, la experiencia exportadora previa de Kawsana hacia Estados Unidos y Europa valida la factibilidad de la cadena logística y documental descrita en el plan.

4.5.3 Validación mediante Simuladores

La fase de testear cierra el ciclo de la metodología Design Thinking sobre el que se construyó este trabajo: llegado este punto, corresponde comprobar que el plan diseñado funciona frente a la realidad. Tras verificar la coherencia interna de la propuesta y contrastarla con la evidencia de la encuesta, este tercer nivel completa la comprobación desde el lado operativo, mediante un simulador logístico internacional.

Un simulador logístico es una plataforma en línea que cotiza, con tarifas de referencia (indicativas), cuánto cuesta y cuánto tarda mover una carga entre dos puntos del mundo. Para este trabajo se utilizó SeaRates by DP World, uno de los cotizadores de fletes internacionales de mayor uso en el comercio exterior, y se simuló la operación completa que plantea el plan: una carga puerta a puerta desde Guayaquil, Ecuador, hasta Pigeon Forge, Estados Unidos (SeaRates by DP World, 2026).

El propósito es directo: contrastar los supuestos de ruta, tiempo y costo definidos en la fase de prototipar con lo que el mercado logístico realmente ofrece, en línea con el principio de que la planificación logística debe sustentarse en información verificable del flujo de bienes desde el origen hasta el destino (Ballou, 2004). Los parámetros con los que se configuró la simulación se resumen en la siguiente tabla.

Tabla 39

Parámetros de la simulación de flete internacional en SeaRates

Parámetro	**Valor configurado en el simulador**
Origen	Guayaquil, Ecuador (lugar de carga en ciudad)
Destino	Pigeon Forge, Tennessee, Estados Unidos (lugar de descarga)
Fecha de embarque	26 de agosto de 2026
Modalidad de carga	FCL, contenedor de 20 pies estándar (20'ST)
Servicios incluidos	Lugar de carga, puerto de origen, transporte marítimo, puerto de destino y lugar de descarga (cobertura puerta a puerta)
Estado de la tarifa	Indicativa (referencial), tomada de las tarifas históricas de los últimos tres meses de la ruta

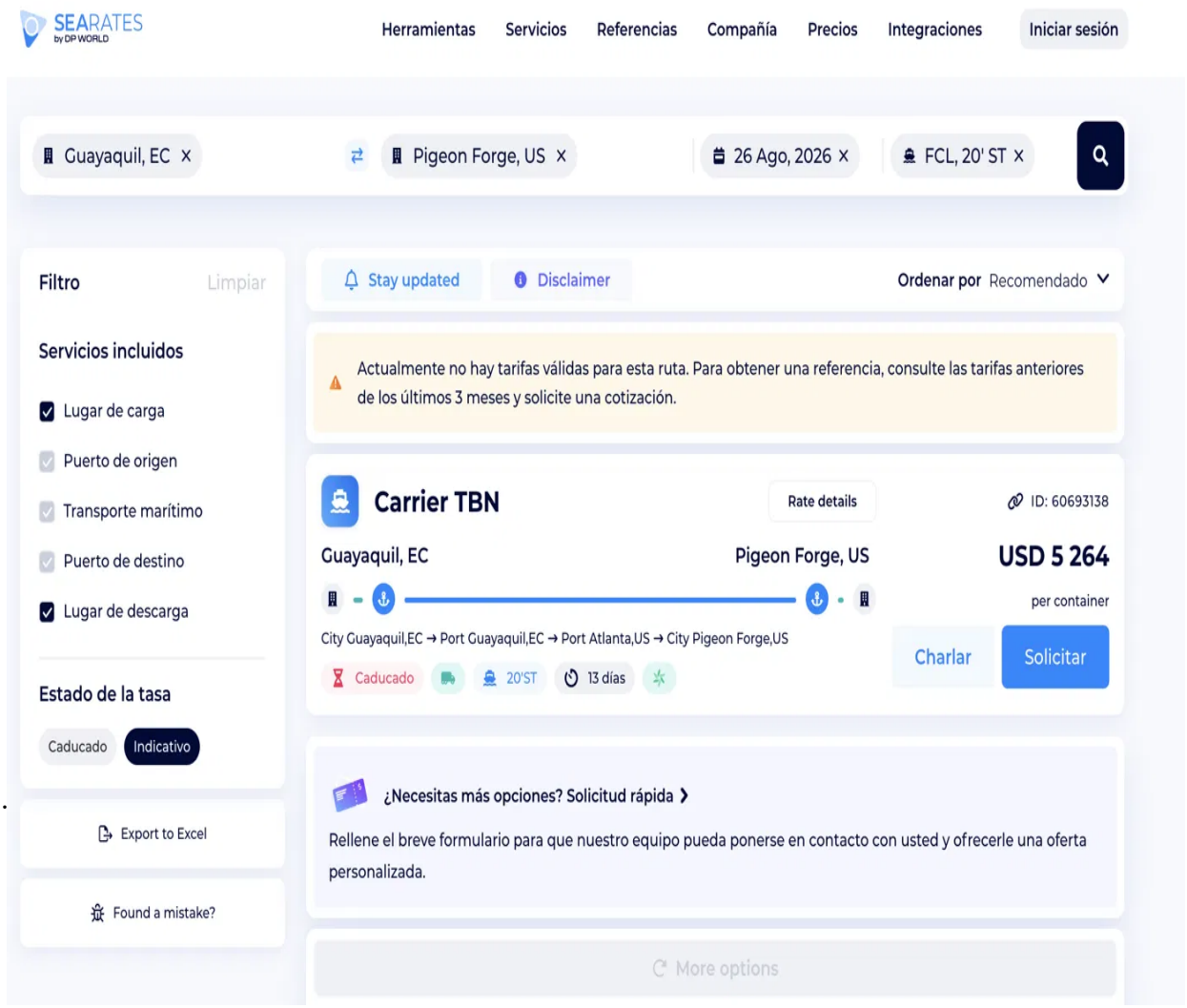
Nota. Los datos provienen de la simulación realizada en SeaRates by DP World (2026). La plataforma advierte que la ruta no dispone de tarifas vigentes al momento de la consulta, por lo que el resultado constituye una cotización referencial.

La consulta de SeaRates se utiliza como referencia indicativa para contrastar el orden de magnitud, la ruta y la modalidad de transporte. No constituye una reserva de espacio, un booking de naviera ni una cotización vinculante. Para la ejecución deberá sustituirse por una tarifa vigente asociada al volumen, peso, cargos mínimos, origen, destino y fecha efectiva del embarque

.

Figura 16

Simulación de la ruta y cotización del flete internacional Guayaquil, Pigeon Forge en SeaRates



Nota. Adaptado de SeaRates by DP World (2026). Cotización FCL de un contenedor de 20 pies estándar por USD 5.264, con un tránsito estimado de 13 días y ruta City Guayaquil → Port Guayaquil → Port of Savannah → City Pigeon Forge

La simulación entrega tres resultados centrales. El primero es la ruta: el simulador organiza la operación en un tramo terrestre desde la ciudad de Guayaquil hasta su puerto, un tramo marítimo hacia el Puerto de Savannah, en el sureste de Estados Unidos, y un tramo terrestre final hasta

Pigeon Forge. Es decir, el acceso al este de Tennessee se realiza por el mismo corredor logístico del sureste que el plan diseñó a través del Puerto de Savannah y su conexión vial y ferroviaria hacia el interior (Georgia Ports Authority, 2026). El segundo es el costo: USD 5.264 por un contenedor completo de 20 pies, con cobertura puerta a puerta. El tercero es el tiempo: 13 días de tránsito, un valor menor al rango de 18 a 22 días que el plan estimó para la travesía marítima. Esto significa que la planificación del proyecto trabaja con una holgura prudente y no con supuestos optimistas (SeaRates by DP World, 2026).

En términos de costo por kilogramo, conviene precisar el alcance del dato. La capacidad paletizada demostrada del contenedor de 20 pies para este producto es de 3.264 kilogramos netos (diez pallets de 326,4 kg), configuración sobre la que sí existe cubicaje verificable. A esa carga, el flete de 5.264 dólares equivale a aproximadamente 1,61 dólares por kilogramo.

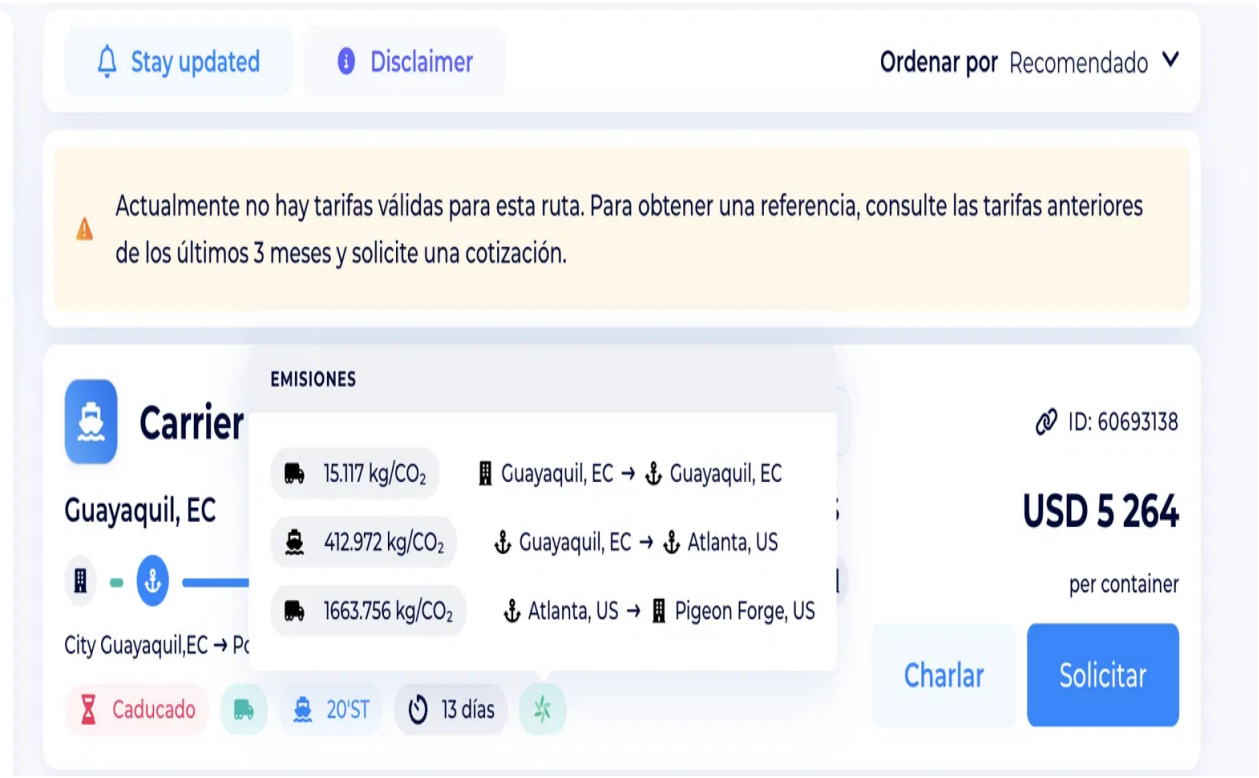
La cifra menor de 6.000 kilogramos que reduciría el costo a cerca de 0,88 dólares supondría estibar la carga a piso, sin paletizar, lo que no se ha comprobado con un plano de estiba y por tanto se maneja solo como escenario potencial.

El valor de 0,85 dólares por kilogramo empleado en la estructura de costos corresponde a una estimación preliminar de flete consolidado que debe reemplazarse por una cotización LCL vigente, expresada por metro cúbico o peso o medida y con los cargos mínimos del servicio. Hasta entonces, la comparación entre modalidades es referencial y no concluyente.

El valor de 0,85 dólares por kilogramo corresponde a un escenario indicativo de flete consolidado. Como referencia de mercado a 2026, el flete LCL Guayaquil, Savannah se cotiza entre 140 y 200 dólares por metro cúbico (regla peso o medida), lo que para el embarque anual de aproximadamente 4,10 m^3 equivale a entre 574 y 820 dólares. Bajo FCA, este flete y el seguro son costo del comprador.

Figura 17

Detalle de las emisiones de CO2 por tramo de la ruta simulada en SeaRates



Nota. Adaptado de SeaRates by DP World (2026). El simulador desglosa la huella de carbono del embarque por tramo: 15,117 kg de CO2 en el tramo terrestre Guayaquil ciudad, puerto, 412,972 kg en el tramo marítimo Guayaquil, Savannah y 1.663,756 kg en el tramo terrestre Savannah, Pigeon Forge.

El desglose de emisiones aporta una lectura adicional que la marca puede aprovechar comercialmente. Del total aproximado de 2.092 kilogramos de CO2 del embarque, el tramo marítimo que recorre la mayor distancia concentra apenas cerca del 20 % de la huella, mientras que el tramo terrestre final entre Savannah y Pigeon Forge concentra alrededor del 80 %.

Esto confirma la eficiencia ambiental del transporte marítimo elegido como medio principal y entrega un dato verificable para la comunicación de sostenibilidad, alineada con el

consumo consciente del mercado de destino y con el sello de comercio directo y sostenibilidad planteado en la fase de idear (NCA, 2024).

Tabla 40

Contraste entre los supuestos del plan y los resultados de la simulación

Concepto	Supuesto del plan	Resultado de la simulación y lectura
Ruta de acceso	Guayaquil → Puerto de Savannah → este de Tennessee	Guayaquil → Puerto de Savannah → Pigeon Forge; el simulador confirma el corredor del sureste de EE. UU. como vía de ingreso al mercado objetivo .
Tránsito marítimo	18 a 22 días	13 días; la estimación del plan incorpora una holgura prudente frente al dato del mercado.
Flete internacional	0,85 USD por kg en carga consolidada (LCL)	USD 5.264 por contenedor de 20 pies (FCL), equivalente a cerca de 1,61 USD por kg sobre la carga paletizada demostrada (3.264 kg); valida el supuesto y la conveniencia del LCL en la fase inicial.
Vigencia de la tarifa	Cotización formal previa al primer embarque	Tarifa indicativa basada en históricos de la ruta; refuerza la medida de solicitar cotizaciones actualizadas a la naviera antes de embarcar.

Nota. Los datos provienen de la simulación en SeaRates by DP World (2026) y de la estructura de costos y tiempos logísticos del plan de exportación.

Resultados de la validación: fortalezas y debilidades

La lectura conjunta de la simulación permite identificar con claridad qué aspectos del plan quedan fortalecidos por la evidencia del simulador y qué aspectos muestran debilidades que deben gestionarse antes de la ejecución. La siguiente tabla resume ambos frentes.

Tabla 41

Fortalezas y debilidades del plan según los resultados del simulador

Aspecto	Lectura a partir de la simulación
	Fortalezas
Ruta confirmada	El corredor del sureste de EE. UU. diseñado en el plan (vía Savannah) coincide con la ruta que el simulador estructura hacia el Puerto de Savannah: la vía de acceso al este de Tennessee es real y operativa.
Tiempo con holgura	El tránsito simulado (13 días) es menor al rango planificado (18 a 22 días): los tiempos del plan absorben demoras de transbordo y nacionalización sin comprometer la frescura del café.
Costo coherente	El flete de USD 5.264 por contenedor (cerca de 1,61 USD por kg sobre la carga paletizada (3.264 kg)) respalda el supuesto de 0,85 USD por kg en carga consolidada sobre el que se construyó la estructura de costos de exportación.
Eficiencia ambiental	El tramo marítimo concentra solo cerca del 20 % de la huella de CO2 del embarque: evidencia verificable para la comunicación de sostenibilidad de la marca.
Operación replicable	La cotización puerta a puerta puede reproducirse en línea en cualquier momento, lo que da transparencia y capacidad de actualización permanente al plan.
	Debilidades
Tarifa indicativa y caducada	La ruta no dispone de tarifas vigentes; el valor proviene de históricos de los últimos tres meses, por lo que no puede tomarse como precio contractual.
Cotización solo en FCL	El simulador no arrojó tarifa para carga consolidada (LCL), que es la modalidad real del primer año: el volumen inicial de 2.000 kg no llena un contenedor de 20 pies.
Tramo terrestre final costoso	El trayecto terrestre Savannah, Pigeon Forge concentra cerca del 80 % de las emisiones y es el tramo de mayor peso relativo en la última milla, lo que exige negociarlo bien con el distribuidor.
Transportista por definir	La simulación identifica al transportista como "Carrier TBN" (asignado por el consolidador al momento de la reserva, práctica habitual en LCL), de modo que las condiciones de servicio, frecuencia y garantías aún no están fijadas.

Nota. Los datos provienen de los resultados de la simulación en SeaRates by DP World (2026).

Ajustes al plan derivados de la simulación

Las debilidades identificadas no invalidan la propuesta, pero sí exigen ajustes concretos antes del primer embarque. Siguiendo las mismas secciones del contraste presentado anteriormente, la siguiente tabla organiza los ajustes que se incorporan al plan como resultado de la validación con el simulador.

Tabla 42

Ajustes al plan de exportación derivados de la simulación, por sección

Sección del contraste	Ajuste que se incorpora al plan
Ruta de acceso	Negociar con el distribuidor el punto de entrega interior: el tramo terrestre Savannah, Pigeon Forge es el más costoso y el de mayor huella, por lo que se evaluará entregar en Savannah o en un nodo interior, según quién obtenga mejores tarifas de transporte doméstico.
Tránsito marítimo	Conservar el supuesto de 18 a 22 días como colchón de planificación: aunque el simulador marca 13 días, la holgura absorbe demoras de transbordo, inspecciones de la FDA y nacionalización ante la CBP, y protege la promesa de frescura del producto.
Flete internacional	Operar en carga consolidada (LCL) durante el primer año y solicitar una cotización formal en esa modalidad, dado que el volumen inicial (2.000 kg) no llena un contenedor; la migración a contenedor completo (FCL) queda planificada para cuando el volumen se acerque a los 5.000 o 6.000 kg por embarque.
Vigencia de la tarifa	Solicitar una cotización formal, vigente y por escrito a la naviera o al operador logístico antes del primer embarque, ya que la tarifa del simulador es indicativa y está caducada; esta salvaguarda consta además en la matriz de riesgos.
Transportista	Definir al transportista antes de firmar el contrato de compraventa: la simulación lo identifica como "Carrier TBN" (asignado por el consolidador al momento de la reserva, práctica habitual en LCL), por lo que su selección y sus condiciones de servicio se cerrarán junto con la cotización formal.

Nota. Los ajustes se derivan del contraste entre los supuestos del plan y los resultados de la simulación en SeaRates by DP World (2026).

Con estos resultados y ajustes queda completada la fase de testear: la propuesta fue validada en su coherencia interna, en la evidencia del mercado recogida en la encuesta y en su operación logística contrastada con el simulador. Las fortalezas confirman las decisiones tomadas en las fases anteriores y las debilidades quedaron traducidas en ajustes concretos que fortalecen el plan sin alterar su núcleo. El apartado queda además habilitado para incorporar simulaciones complementarias cotizaciones en modalidad consolidada, seguros de carga y costos de internación a medida que la empresa avance hacia la ejecución.

4.5.4 Retroalimentación y Ajustes Propuestos

De la validación se desprenden ajustes finos que fortalecen la propuesta sin alterar su núcleo. En primer lugar, se recomienda priorizar la línea de proceso natural en el lanzamiento, dado que fue la preferida por el mercado (40,4 %), y reservar la línea honey y las presentaciones de tueste claro para etapas posteriores. En segundo lugar, se sugiere reforzar la comunicación de trazabilidad mediante un código QR en el empaque, atendiendo al 72 % que valora el origen. Finalmente, la validación con distribuidores reales del este de Tennessee se plantea como el siguiente paso de comprobación, mediante el envío de un kit de degustación y la ficha técnica SCA que facilite su decisión de compra.

Capítulo 5. Viabilidad de la Propuesta

Una vez desarrollado y validado el plan de exportación, este capítulo evalúa su viabilidad desde las dimensiones organizacional, técnica y económica.

5.1 Estructura organizacional y recursos de la operación

La operación de exportación se apoya en una estructura organizacional reducida, coherente con el tamaño de Kawsana como empresa en marcha. Las funciones se concentran en un equipo pequeño que cubre la producción, la logística de exportación y la relación comercial con el distribuidor. En las etapas iniciales, varias de estas funciones pueden recaer en pocas personas.

Tabla 43

Estructura organizacional de la operación exportadora

Cargo	**Funciones principales**
Gerencia general (propietario)	Dirección estratégica, decisiones de inversión y relación con los socios clave.
Producción y tueste	Selección del café verde, tueste, control de calidad y empaque del producto.
Exportación y logística	Gestión documental, coordinación con el agente de carga y de aduana y seguimiento de los embarques.
Comercial y relación con el cliente	Contacto con el distribuidor, negociación y seguimiento de los pedidos.
Administración y finanzas	Facturación, control de costos, cobros y pagos de la operación.

Nota. Elaboración propia. La estructura se ajusta al tamaño actual de la empresa y puede ampliarse a medida que crezca el volumen exportado.

En cuanto a los recursos humanos, la operación requiere personal con conocimiento en tueste y catación, en comercio exterior y en gestión administrativa. Respecto a los recursos tecnológicos, la empresa dispone de tostadora, selladora con válvula desgasificadora y equipo de catación. A ello se suman herramientas digitales para el control de inventario y de costos, y plataformas de cotización logística, como SeaRates by DP World, para el seguimiento del flete internacional.

5.1.1 Organigrama y perfiles requeridos

La operación se organiza de forma jerárquica y funcional. En el primer nivel se ubica la gerencia general, ejercida por el propietario, de quien dependen tres áreas: producción y tueste, exportación y logística, y comercial. El área de administración y finanzas brinda soporte transversal a las tres. Esta estructura reducida permite una toma de decisiones ágil, propia de una empresa en marcha.

En cuanto a los perfiles, la Gerencia General requiere formación en negocios y experiencia en la conducción del emprendimiento cafetalero. El responsable de producción y tueste debe contar con conocimiento en catación y control de calidad del café de especialidad. El responsable de exportación y logística requiere formación en comercio exterior y manejo de documentación aduanera. El responsable comercial necesita habilidades de negociación y relacionamiento con clientes internacionales. El área de administración y finanzas exige competencias contables y de control de costos.

Figura 18

Organigrama de la empresa Kawsana



Nota. Elaboración propia. Representa la jerarquía funcional de Kawsana: la Gerencia General, ejercida por el propietario, coordina las áreas de Producción y Tueste, Exportación y Logística, y Comercial, con Administración y Finanzas como soporte transversal. El equipo de planta es reducido (alrededor de cinco personas) y se refuerza con jornaleros por temporada durante la cosecha, dotación que no altera la estructura de costos del modelo.

5.1.2 Mecanismos de coordinación y seguimiento

La coordinación entre las áreas se apoya en reuniones periódicas de planificación de cada embarque, en las que se revisa el avance de producción, la documentación de exportación y el estado de los pedidos. El seguimiento se realiza mediante indicadores operativos, como el cumplimiento del calendario de embarques, la conformidad de la calidad frente al perfil pactado y el tiempo de tránsito estimado, apoyados en herramientas digitales de gestión de inventario y costos. Estos mecanismos permiten anticipar desviaciones y sostener la trazabilidad de la operación.

5.2 Viabilidad Técnica

La viabilidad técnica está garantizada por la capacidad productiva y la calidad ya existentes en Kawsana. La empresa dispone de hasta 20 hectáreas de cultivo en la zona alta de Quilanga, con una producción anual estimada equivalente a cerca de 9.144 kg de café tostado, muy superior a los 2.000 kg asignados al mercado de Pigeon Forge en el primer año.

5.2.1 Método de cálculo y fórmulas aplicadas

El dimensionamiento del plan sigue un procedimiento verificable en el que cada dato se identifica según su tipo (real, estimado o supuesto) y su fuente, se aplica la fórmula correspondiente y se interpreta el resultado. Las variables técnicas y de costo que se calculan a continuación son las que alimentan el modelo financiero del Capítulo 5, sección 5.3. Los datos parten de la capacidad real de la finca, de la ficha del producto y de la estructura de costos por bolsa registrada por Kawsana.

Capacidad técnica de producción. Con una superficie de 20 hectáreas (dato real) y un rendimiento conservador de 12 quintales por hectárea (dato estimado), y considerando la

equivalencia de 45,36 kilogramos por quintal y una merma de tueste del 16 % (referencia del sector), la capacidad técnica se obtiene en dos pasos:

Producción de café oro: $P_{oro} = S \times R$

$$P_{oro} = 20 \times 12 = 240 \text{ quintales} = 240 \times 45{,}36 = 10.886 \text{ kg de café oro al año}$$

Capacidad técnica en tostado: $CT = P_{oro} \times (1 - m)$

$$CT = 10.886 \times (1 - 0{,}16) = 9.144 \text{ kg de café tostado al año}$$

Donde P_{oro} es la producción anual de café oro, S la superficie cultivada, R el rendimiento por hectárea, m la merma de tueste y CT la capacidad técnica en café tostado. El resultado indica que el techo productivo referencial de Kawsana es de 9.144 kilogramos de café tostado al año, límite físico contra el cual se contrasta el volumen destinado a exportación.

Volumen del escenario piloto y utilización de la capacidad. El escenario piloto se define en 5.760 bolsas de 340 gramos, según la ficha del producto:

Volumen anual: $V = Q_{bolsas} \times P_{bolsa}$

$$V = 5.760 \times 0{,}340 = 1.958{,}4 \text{ kg al año}$$

Utilización de la capacidad: $U = (V \div CT) \times 100$

$$U = (1.958{,}4 \div 9.144) \times 100 = 21{,}42\ \%$$

Donde V es el volumen anual exportado, Q_{bolsas} la cantidad de bolsas, P_{bolsa} el peso por bolsa, CT la capacidad técnica y U el porcentaje de utilización. El plan compromete únicamente el 21,42 % de la capacidad, de modo que existe un margen del 78 % para crecer sin nueva inversión productiva; por ello la disponibilidad no limita la operación.

Dimensionamiento de los embarques. El volumen anual se distribuye en tres embarques a lo largo del año, conforme al calendario logístico:

Tamaño de embarque: $Q_{emb} = Q_{bolsas} \div N_{emb}$

$$Q_{emb} = 5.760 \div 3 = 1.920 \text{ bolsas} = 652{,}8 \text{ kg por embarque}$$

Donde Q_emb es el tamaño de cada embarque y N_emb el número de embarques al año. Se obtienen tres embarques de 1.920 bolsas (652,8 kg) cada uno, coherentes con la configuración bajo el Incoterm FCA y con el volumen mínimo de contenedor analizado.

Costo unitario puesto FCA. A partir de la estructura de costos por bolsa, el costo del producto terminado en planta se compone de la materia prima (2,68), la mano de obra de proceso con su merma de tueste (0,90) y el empaque de exportación (0,51); a este se suma la logística interna hasta Guayaquil bajo FCA (0,49):

Costo del producto en planta: $C_{planta} = MP + MO + Empaque$

$$C_{planta} = 2{,}68 + 0{,}90 + 0{,}51 = 4{,}09 \text{ USD por bolsa}$$

Costo unitario puesto FCA: $CU = C_{planta} + C_{log}$

$$CU = 4{,}09 + 0{,}49 = 4{,}58 \text{ USD por bolsa}$$

Donde MP es la materia prima, MO la mano de obra de proceso, C_planta el costo del producto terminado en planta, C_log la logística interna FCA y CU el costo variable unitario. Este valor de 4,58 dólares por bolsa es el costo variable que ingresa al modelo financiero; bajo FCA solo se asume la logística interna, no el flete internacional.

Precio técnico y margen de contribución. Sobre el costo unitario FCA se aplica un margen de contribución objetivo del 40 % (política comercial), verificando que el precio quede dentro de la banda de precios del café de especialidad observada en el mercado:

Precio piso por margen objetivo: $P_{piso} = CU \div (1 - m_c)$

$$P_{piso} = 4{,}58 \div (1 - 0{,}40) = 7{,}63 \text{ USD por bolsa}$$

El precio técnico se fija en 7,97 dólares por bolsa, por encima del piso y dentro de la banda de especialidad. El margen de contribución que efectivamente se alcanza es:

Margen de contribución real: $MC = (P - CU) \div P$

$$MC = (7{,}97 - 4{,}70) \div 7{,}97 = 41{,}03\ \%$$

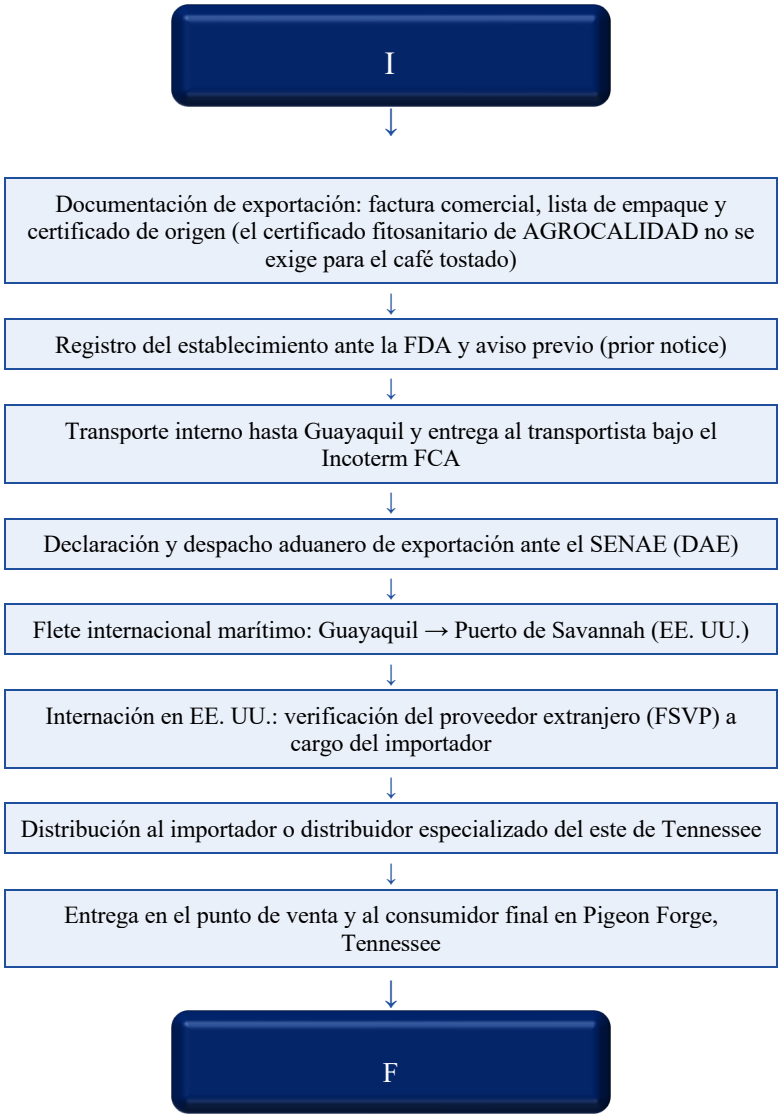
Donde m_c es el margen de contribución objetivo, P_piso el precio mínimo que cubre ese margen, P el precio técnico fijado y MC el margen de contribución real. El precio de 7,97 dólares cubre el costo, supera el margen objetivo del 40 % (alcanza 41,03 %) y se mantiene dentro del rango de mercado del café de especialidad.

Estos resultados volumen de 5.760 bolsas, costo variable de 4,58 dólares y precio de 7,97 dólares por bolsa constituyen los datos de entrada del modelo financiero. Con ellos, en el Capítulo 5, sección 5.3 se aplican las fórmulas de evaluación (valor actual neto, tasa interna de retorno, relación beneficio-costo, índice de rentabilidad, punto de equilibrio, margen de seguridad y cobertura del servicio de la deuda), de manera que los indicadores obtenidos son plenamente consistentes con la capacidad, el costo y el precio calculados en este apartado.

5.2.2 Proceso de exportación

Figura 19

Flujograma del proceso de exportación de café Kawsana hacia Estados Unidos



Nota. Elaboración propia. El flujograma representa exclusivamente el proceso de exportación bajo el Incoterm FCA Guayaquil, desde el inicio de los trámites documentales hasta la entrega al consumidor final en Pigeon Forge. La producción y el empaque, previos a la exportación, no forman parte de este proceso. La verificación del proveedor (FSVP) recae en el importador estadounidense.

5.3 Viabilidad Económica y Financiera de la Propuesta

Los capítulos anteriores demostraron que exportar café tostado Kawsana hacia Pigeon Forge es viable en lo técnico, lo operativo y lo comercial. Resta la pregunta que ordena toda decisión de inversión: ¿el plan crea valor para la empresa? Este capítulo la responde. La evaluación se apoya en un modelo financiero en hoja de cálculo con fórmulas vivas, construido sobre la plantilla metodológica del curso y alimentado con los datos verificados en los capítulos IV y V. El análisis se organiza en ocho tablas y cinco gráficos que recorren, en orden, los supuestos, el precio, la inversión y su financiamiento, el estado de resultados, los flujos de caja, los indicadores de rentabilidad, el punto de equilibrio y el análisis de sensibilidad.

En atención a las observaciones de la revisión, la evaluación se realiza bajo el Incoterm FCA Guayaquil y sin financiamiento en el escenario base, por lo que la tasa de descuento corresponde a la Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR) del 15 %. El precio técnico FCA es de 7,97 dólares por bolsa, el costo variable FCA de 4,58, el costo bancario y documentario de 0,12, y la contribución unitaria de 3,27. La inversión inicial asciende a 17.657,87 dólares, compuesta por 8.800 de inversión fija y preoperativa y 8.793,60 de capital de trabajo técnico, equivalente al costo variable de un embarque (1.920 bolsas por 4,58). El punto de equilibrio se ubica en 3.520 bolsas, el valor actual neto en 11.875,67 dólares y la tasa interna de retorno en 33,24 %.

El dictamen se emite en dos niveles. En el nivel financiero, el escenario piloto es viable, pues genera un valor actual neto positivo y una tasa interna de retorno superior a la TMAR. En el nivel de condición productiva, la ejecución está supeditada a que Kawsana pueda reservar el volumen del escenario piloto, es decir, 1.958,4 kilogramos al año, sin desplazar sus ventas actuales. El análisis de sensibilidad muestra que un escenario conservador, con menor volumen y precio y

mayores costos, llevaría el valor actual neto a menos 6.278,50 dólares, tornando el proyecto no viable. Por lo tanto, la viabilidad financiera está condicionada a la disponibilidad productiva.

5.3.1 Consideraciones metodológicas

La evaluación adopta el enfoque incremental propio de los proyectos que se ejecutan dentro de una empresa en marcha (Sapag Chain et al., 2022). Kawsana no nace con este plan: exporta café desde 2018 y dispone de finca, tostador e infraestructura ya instalados. Por ello se registran únicamente los ingresos, costos, gastos e inversiones que surgen por causa de la nueva línea hacia Pigeon Forge. Todo lo que la empresa mantendría sin el plan queda fuera. Dado que la nueva línea se atiende con la capacidad disponible reservada para el plan (1.958,4 kg), sin desplazar la producción actual, el escenario "sin plan" es cero para las unidades exportadas, de modo que el efecto incremental coincide con la operación proyectada.

El horizonte es de cinco años (2027 a 2031), en dólares de los Estados Unidos, moneda de curso legal en ambos países, lo que elimina el riesgo cambiario, y bajo el término FCA Guayaquil (Incoterms® 2020): Kawsana asume los costos hasta entregar la mercancía al transportista en el punto FCA convenido, mientras el flete internacional, el seguro y la internación en destino corren por cuenta del comprador. La evaluación distingue dos perspectivas complementarias: el flujo económico, que mide la rentabilidad del proyecto en sí (descontado al TMAR del 15 %), y el flujo del patrimonio, que mide la rentabilidad para los propietarios una vez considerado el financiamiento (descontado al costo del patrimonio).

Por rigor metodológico, el modelo distingue los datos verificados, de fuentes oficiales y de los capítulos previos, de los parámetros de proyección propios de una evaluación ex ante, como el crecimiento del precio y de la demanda. Estos parámetros se sustentan en referencias del sector y

en criterios conservadores, y se declaran de forma transparente en la tabla de supuestos, de modo que el modelo queda completo y trazable.

5.3.2 Supuestos y criterios de evaluación

Atendiendo a una exigencia central del análisis, las tasas del modelo no son cifras arbitrarias, sino valores consultados en fuentes oficiales. La inflación anual que hace crecer costos y gastos se fija en 1,91 %, dato de cierre de 2025 publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2026), en lugar de un supuesto redondeado. La tasa mínima de rendimiento se construye a partir de la tasa pasiva referencial del Banco Central del Ecuador (5,29 %, junio de 2026) más una prima de riesgo coherente con un emprendimiento exportador nuevo, lo que sitúa el costo del patrimonio en 15 %. El costo de la deuda toma la tasa activa productiva empresarial referencial del mismo Banco Central (9,76 %). Con una estructura de 40 % de deuda y 60 % de patrimonio, el flujo económico se descuenta a la Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR) del 15 %, coherente con el rendimiento mínimo exigido a un emprendimiento exportador nuevo. El financiamiento se estructura en 40 % de deuda y 60 % de patrimonio, y el flujo del patrimonio se descuenta al costo del patrimonio (15 %).

El crecimiento anual del precio (2 %) es una proyección conservadora, alineada con la inflación esperada (INEC, 2026) y tomada del extremo inferior de la variación observada en el mercado de café. El crecimiento de la demanda (10 % anual) es igualmente una proyección prudente de captación gradual de mercado para una marca en introducción.

Tabla 44

Supuestos y criterios de evaluación financiera

Parámetro	Valor	Fuente o justificación
Año inicial y horizonte	2027 · 5 años	Cronograma del plan
Inflación anual (costos y gastos)	1,91 %	INEC (2026), cierre 2025
Crecimiento anual del precio	2,0 %	Alineado a la inflación esperada (INEC, 2026)
Crecimiento anual de la demanda	10 %	Proyección comercial conservadora de captación gradual
Participación de trabajadores	15 %	Código del Trabajo
Impuesto a la renta	25 %	SRI, régimen general
Costo del patrimonio (Ke)	15 %	Tasa pasiva BCE 5,29 % + prima de riesgo
Costo de la deuda (Kd)	9,76 %	Tasa activa productiva empresarial BCE (2026)
Estructura de financiamiento	Deuda 40% / Patrimonio 60%	Política de financiamiento
TMAR (tasa del flujo económico)	15 %	Rendimiento mínimo exigido al proyecto; descuenta el flujo económico

Nota. Elaboración propia. Los criterios de decisión son: VAN > 0, TIR > tasa de descuento, relación beneficio a costo > 1, índice de rentabilidad > 1, DSCR ≥ 1 y punto de equilibrio por debajo de las ventas proyectadas. Los escenarios de sensibilidad ajustan volumen, precio, costo variable, gasto fijo y plazo de cobro.

5.3.3 Determinación del precio y margen de contribución

El precio de exportación se fija por el método de costo más margen, sobre el costo unitario que Kawsana asume bajo FCA. Ese costo reúne la producción del café tostado (café verde, tueste y mano de obra), el empaque de exportación y la logística interna hasta el puerto (transporte, manejo y trámites), y asciende a 4,58 USD por bolsa de 340 gramos. Aplicando un margen de contribución objetivo del 40%, coherente con el posicionamiento premium de un café de

especialidad de origen único, y descontando las comisiones comercial y bancaria, el precio FCA resulta en 7,97 USD por bolsa, con una contribución unitaria de 3,27 USD. El modelo valida automáticamente que ese precio cubre el costo y cumple el margen objetivo.

Tabla 45

Determinación del precio de venta y margen de contribución

Concepto	Valor (USD por bolsa)	Fuente
Café verde (materia prima, 0,89 lb)	2,68	Quintal de especialidad ≈ USD 250 a 400 (Cosecha Roja Café, 2025); 3,00 USD por libra × 0,89 lb
Tueste, merma y mano de obra	0,90	Referencia del sector; merma de tueste 16 %
Empaque de exportación	0,51	Tabla 31 (1,50 USD por kg × 0,34)
Logística interna FCA (por bolsa)	0,49	Tabla 31 (transporte + manejo + trámites FCA)
(=) Costo unitario FCA	4,58	Suma
Comisión bancaria y documentaria	0,12	Referencia operativa (por bolsa)
(=) Costo variable total	4,70	Costo FCA + comisión (4,58 + 0,12)
Margen de contribución sobre el precio	41,03 %	Contribución ÷ precio (3,27 ÷ 7,97)
(=) Precio FCA de exportación	7,97	Costo ÷ (1 − margen − comisiones)
Contribución unitaria	3,27	Precio − costo variable total (7,97 − 4,70)

Nota. Elaboración propia. El precio FCA obtenido (7,97 USD) proyecta, con los márgenes habituales de importador y minorista, un precio al consumidor dentro de la banda de especialidad observada en el mercado (13 a 20 USD por bolsa de 12 oz; Tabla 5). Es un precio de referencia que deberá ratificarse en la negociación con el distribuidor.

5.3.4 Inversión inicial y estructura de financiamiento

La inversión que exige el plan es baja, y esa es una de sus fortalezas: al operar dentro de la capacidad disponible reservada para el plan, no se compra maquinaria mayor ni se construye infraestructura. Los desembolsos se concentran en habilitar el acceso al mercado estadounidense

y en construir la marca. A la inversión fija y preoperativa (8.800 USD) se suma el capital de trabajo del primer año (8.857,87 USD), necesario para financiar el inventario en tránsito y el crédito al distribuidor mientras la mercancía cruza el océano y se cobra. La necesidad total de recursos en el año cero asciende, así, a 17.657,87 USD.

Ese requerimiento se financia con una estructura mixta: 40 % con un préstamo bancario (7.063,15 USD) a la tasa activa productiva del Banco Central, amortizable en cinco años, y 60 % con aporte propio (10.594,72 USD). El préstamo genera una cuota anual de 1.851,83 USD. Separar el financiamiento de la rentabilidad económica permite, más adelante, evaluar tanto el proyecto en sí como el retorno para los propietarios y la capacidad de pagar la deuda.

Tabla 46

Inversión inicial y estructura de financiamiento

Concepto	Valor (USD)
Activos fijos nuevos (selladora doypack)	1.800
Intangibles (software de gestión)	600
Preoperativos (FDA, marca, muestras, capacitación)	6.400
(=) Inversión sin capital de trabajo	8.800
(+) Capital de trabajo (año 1)	8.857,87
(=) Necesidad total de recursos	17.657,87
Préstamo bancario (40 %)	7.063,15
Aporte de propietarios (60 %)	10.594,72
Cuota anual del préstamo	1.851,83

Nota. Elaboración propia. La tasa del préstamo corresponde a la tasa activa productiva empresarial referencial del Banco Central del Ecuador (9,76 %, junio de 2026). El capital de trabajo se recupera íntegramente al final del horizonte.

5.3.5 Proyección del estado de resultados

El estado de resultados traduce ingresos y costos en utilidad, siempre en términos incrementales. A los ingresos por exportación se les restan los costos variables (que crecen con la

inflación) y los gastos fijos, para obtener el EBITDA. De este se descuentan la depreciación y la amortización, los impuestos y la participación de trabajadores, hasta llegar a la utilidad operativa neta (NOPAT). La lectura es alentadora pero con matices: el primer año es más ajustado por el peso de los gastos fijos sobre un volumen todavía en formación, y a partir del tercer año el negocio gana escala, con un EBITDA que supera los 12.300 USD y una utilidad neta que se acerca a los 7.500 USD, para cerrar el horizonte por encima de los 11.300 USD. El modelo aplica el régimen general vigente: participación de trabajadores del 15 % e impuesto a la renta del 25 %.

Tabla 47

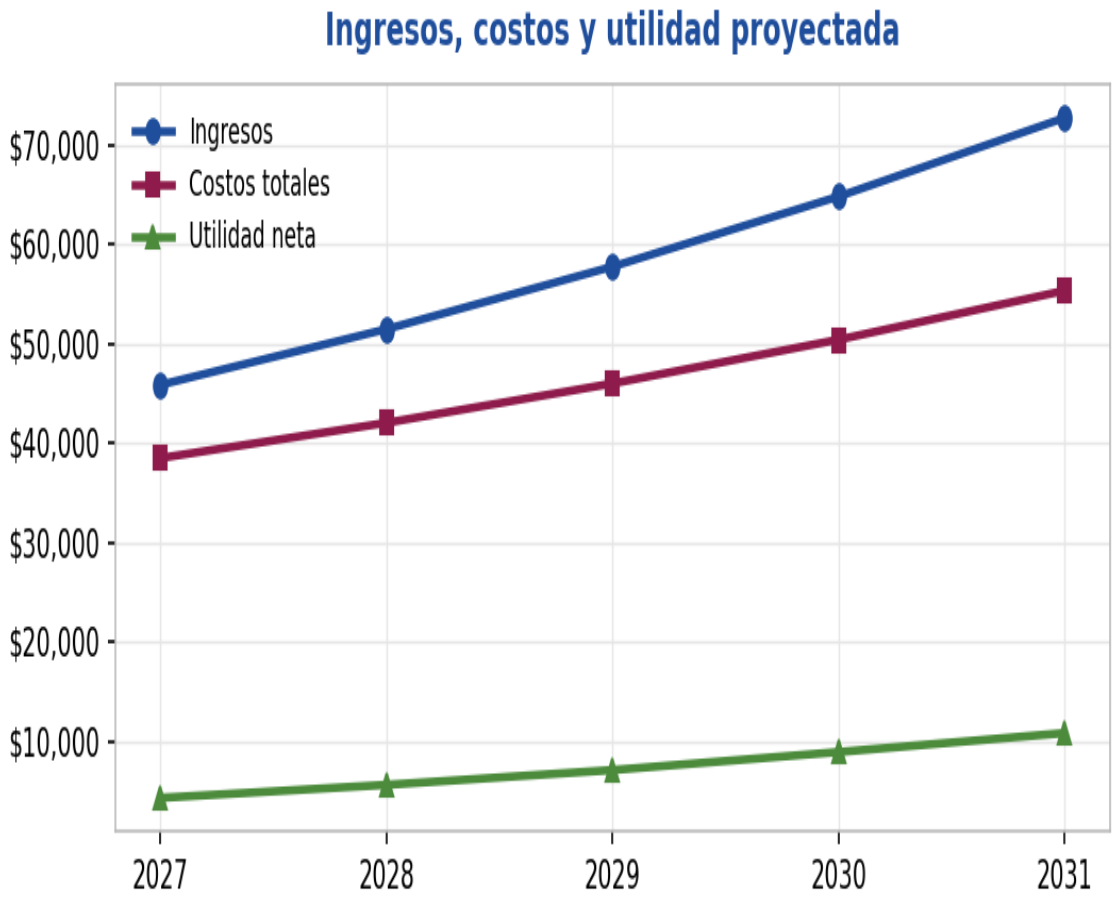
Proyección del estado de resultados (USD, 2027 a 2031)

Concepto	2027	2028	2029	2030	2031
Ingresos por exportación	45.907	51.508	57.792	64.842	72.753
(−) Costos variables	27.088	30.367	34.042	38.162	42.781
(−) Gastos fijos	11.000	11.210	11.424	11.642	11.865
(=) EBITDA	7.819	9.931	12.326	15.038	18.107
(−) Depreciación y amortización	510	510	510	310	310
(−) Participación e impuestos	2.650	3.415	4.283	5.339	6.451
(=) Utilidad operativa neta	4.660	6.006	7.532	9.389	11.346

Nota. Elaboración propia a partir del modelo financiero. La participación (15 %) y el impuesto a la renta (25 %) se aplican sobre resultados positivos. La depreciación disminuye en 2030 al terminar de amortizarse el software de gestión.

Figura 20

Ingresos, costos y utilidad proyectada



Nota. Elaboración propia. Los ingresos crecen de forma sostenida y se mantienen por encima de los costos totales durante todo el horizonte. La utilidad neta se amplía a medida que la operación gana escala.

5.3.6 Flujo de caja económico y del patrimonio

La utilidad contable y el efectivo no son lo mismo, y esa diferencia es el corazón de una evaluación seria. El flujo económico parte de la utilidad operativa neta, devuelve la depreciación y la amortización, gastos que no implican salida de dinero, y resta las inversiones reales: los preoperativos y el capital de trabajo, que crece con el volumen y se recupera al final. El flujo del

patrimonio añade el efecto del financiamiento: incorpora el desembolso del préstamo en el año cero y resta el servicio de la deuda en cada periodo.

Un rasgo merece explicación: el flujo económico es negativo en el año cero (−17.657,87 USD), como corresponde a toda inversión, pero se vuelve positivo desde el primer año de operación y crece de forma sostenida. El último año incorpora la recuperación del capital de trabajo y el valor residual, lo que eleva el flujo por encima de los 25.000 USD. El flujo del patrimonio sigue el mismo patrón, partiendo de un desembolso propio menor (−10.594,72 USD) gracias al apalancamiento.

Tabla 48

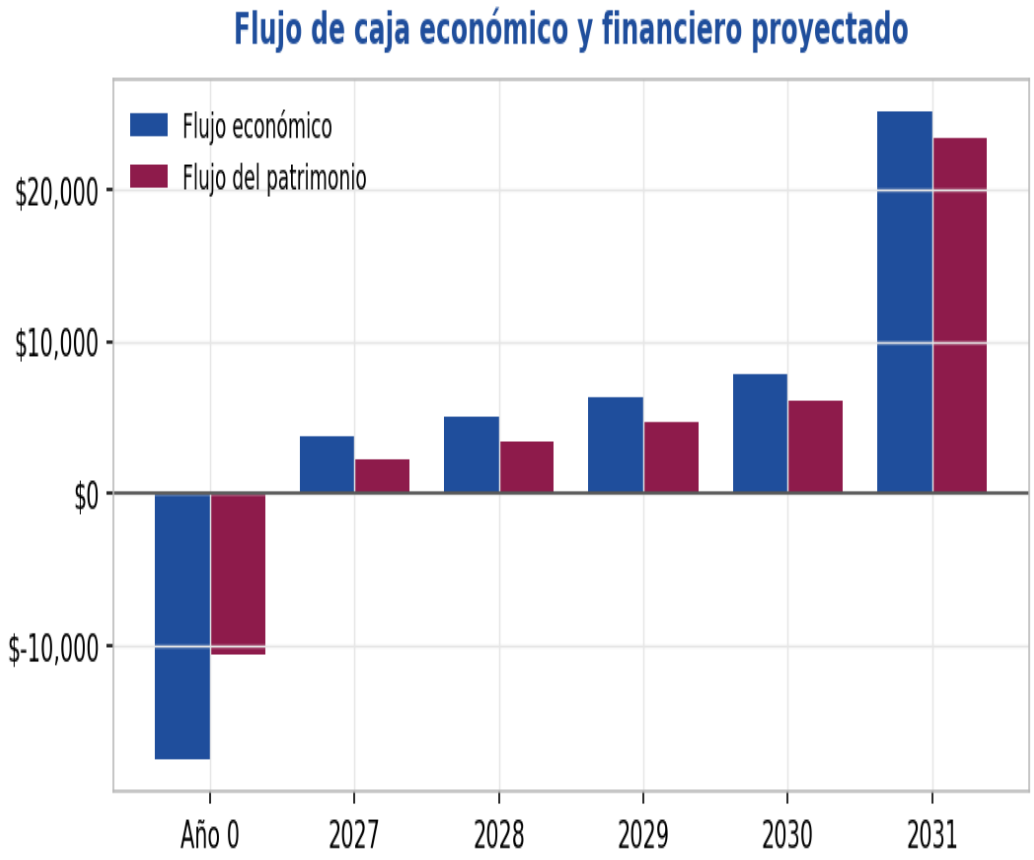
Flujo de caja económico y financiero (USD)

Concepto	Año 0	2027	2028	2029	2030	2031
Flujo económico	−17.657,87	4.091,74	5.306,97	6.686,29	8.177,73	25.927,77
Flujo del patrimonio	−10.594,72	2.489,81	3.663,90	4.998,08	6.439,98	24.135,63
CFADS (efectivo para deuda)	—	4.341,64	5.515,73	6.849,91	8.291,81	11.715,36
Servicio de la deuda	—	1.851,83	1.851,83	1.851,83	1.851,83	1.851,83
DSCR	—	2,34	2,98	3,70	4,48	6,33

Nota. Elaboración propia. El CFADS (flujo de caja disponible para el servicio de la deuda) y el servicio de la deuda determinan el DSCR de cada año.

Figura 21

Flujo de caja económico y financiero proyectado



Nota. Elaboración propia. Ambos flujos parten de un desembolso en el año cero y se recuperan con holgura a lo largo del horizonte. El aporte propio (flujo del patrimonio) es menor por el efecto del financiamiento.

5.3.7 Indicadores de evaluación económica y financiera

Los indicadores condensan todo el análisis en unas pocas cifras que permiten decidir (Baca Urbina, 2023; Ross et al., 2022). Desde la perspectiva económica, el Valor Actual Neto es positivo (11.875,67 USD) y la Tasa Interna de Retorno (33,24 %) supera con holgura el TMAR del 15 %. La relación beneficio a costo (1,06) y el índice de rentabilidad (1,67) confirman que el proyecto

crea valor, y la inversión se recupera en 4,08 años. Desde la perspectiva del patrimonio, el VAN es de 13.308,83 USD y la TIR del 43,88 %, por encima del 15 % exigido por los propietarios. Finalmente, el DSCR mínimo de 2,34 indica que el flujo disponible cubre más de dos veces el servicio de la deuda en el año más ajustado, una holgura cómoda para el banco. Todos los criterios apuntan en la misma dirección.

Tabla 49

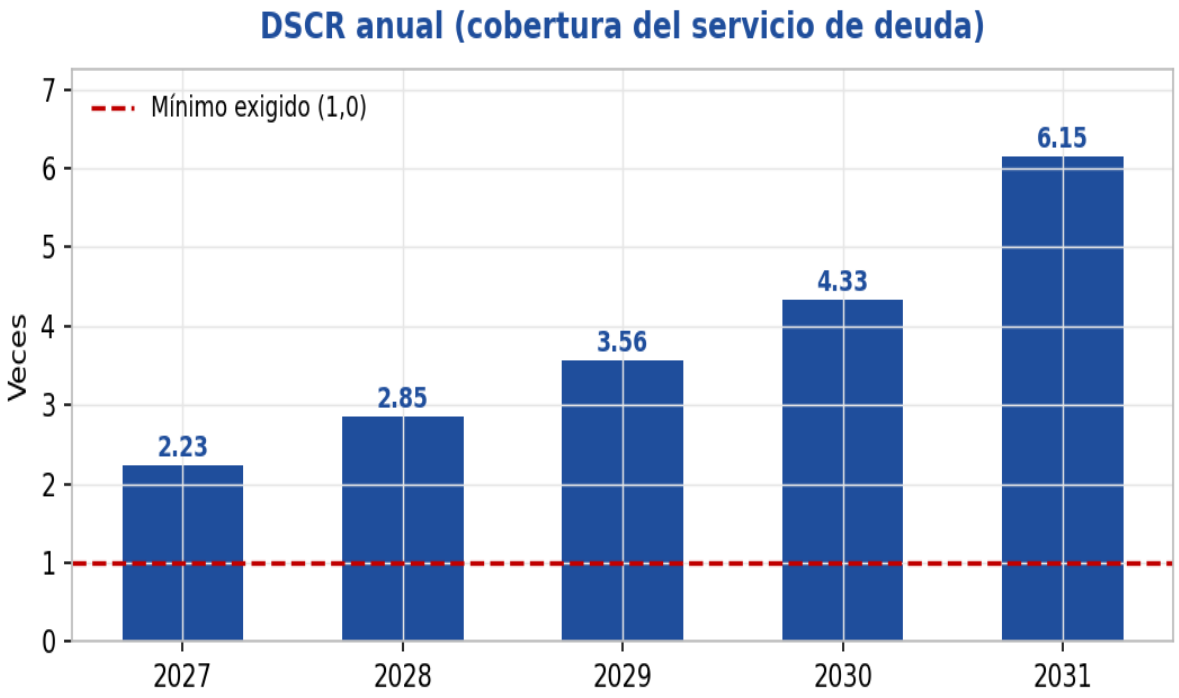
Indicadores de evaluación económica y financiera

Indicador	Resultado
Inversión inicial	17.657,87
VAN económico	11.875,67
TIR económica	33,24 %
Relación beneficio a costo	1,06
Índice de rentabilidad	1,67
Recuperación simple	3,19 años
Recuperación descontada	4,08 años
VAN del patrimonio	13.308,83
TIR del patrimonio	43,88 %
ROE promedio	70 %
DSCR mínimo	2,34
DECISIÓN	VIABLE

Nota. Elaboración propia. El flujo económico se descuenta al TMAR (15 %) y el flujo del patrimonio al costo del patrimonio (15 %). Todos los indicadores se recalculan al actualizar los supuestos de costo y precio.

Figura 22

DSCR anual



Nota. Elaboración propia. El DSCR se mantiene muy por encima del mínimo exigido (1,0) en todos los años, lo que indica una cobertura holgada del servicio de la deuda.

5.3.8 Punto de equilibrio y margen de seguridad

El punto de equilibrio responde a una pregunta concreta y tranquilizadora: ¿cuántas bolsas hay que exportar para no perder? Con una contribución de 3,27 USD por bolsa y costos fijos de caja de 11.000 USD, el equilibrio de caja se alcanza en 3.364 bolsas al año, y el contable, que además cubre la depreciación y la amortización, en 3.520 bolsas. Como la proyección del primer año es de 5.760 bolsas, la operación trabaja por encima de su umbral desde el arranque, con un margen de seguridad del 38,8 %: las ventas pueden caer más de un tercio antes de entrar en pérdidas. Ese colchón se amplía a medida que crece el volumen.

Tabla 50

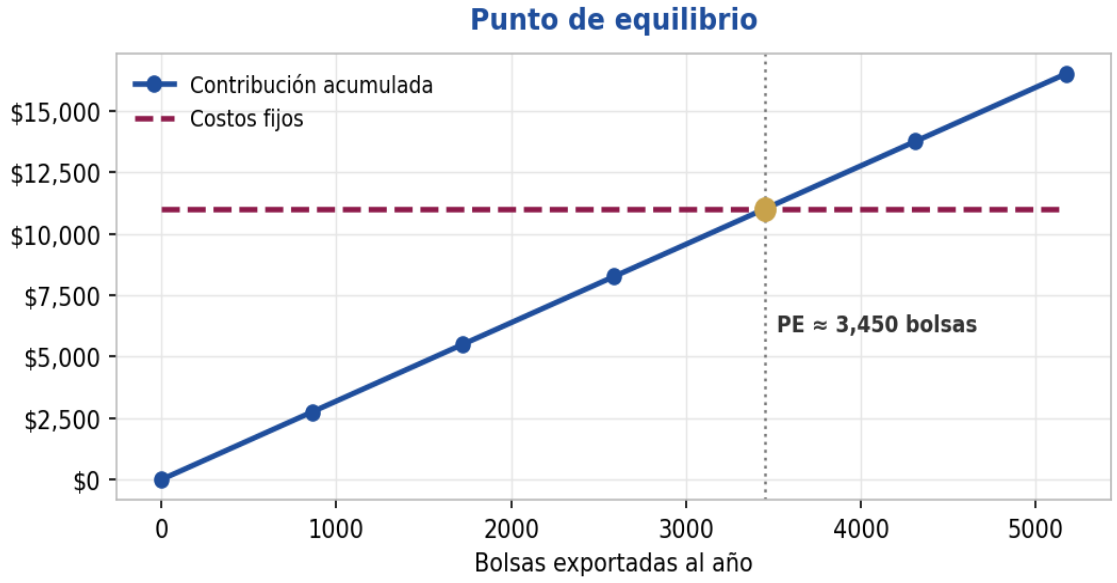
Punto de equilibrio y margen de seguridad (año 1)

Concepto	Valor	Unidad
Contribución unitaria	3,27	USD por bolsa
Costos fijos de caja	11.000	USD por año
Punto de equilibrio de caja	3.364	bolsas por año
Punto de equilibrio contable	3.520	bolsas por año
Bolsas proyectadas (año 1)	5.760	bolsas por año
Margen de seguridad	37 %	sobre ventas

Nota. Elaboración propia. El punto de equilibrio es sensible al precio FCA y al costo del café verde. Confirmados esos datos, el umbral debe recalcularse.

Figura 23

Punto de equilibrio



Nota. Elaboración propia. La contribución acumulada corta la línea de costos fijos en torno a las 3.364 bolsas. Por encima de ese nivel la exportación genera excedente. Las 5.760 bolsas proyectadas para el primer año dejan un margen de seguridad del 38,8 %.

5.3.9 Análisis de sensibilidad por escenarios

Ningún resultado debe leerse como una certeza. El análisis de sensibilidad somete el proyecto a tres escenarios que ajustan simultáneamente el volumen, el precio, el costo variable, el gasto fijo y el plazo de cobro. El escenario esperado es el ya descrito. El conservador combina menor volumen y precio con mayores costos: en él, el VAN se vuelve negativo (−6.278,50 USD) y la TIR (5 %) cae por debajo del TMAR, de modo que el proyecto dejaría de crear valor. El optimista, en cambio, eleva el VAN a 24.629,42 USD y la TIR al 51 %. La conclusión no es que el plan sea inviable, sino que su viabilidad se juega en dos variables: el precio que se negocie con el distribuidor y el costo real del café. La gestión de esos dos factores, el precio negociado con el distribuidor y el costo real del café verde, es lo que separa un proyecto que crea valor de uno que lo destruye.

Tabla 51

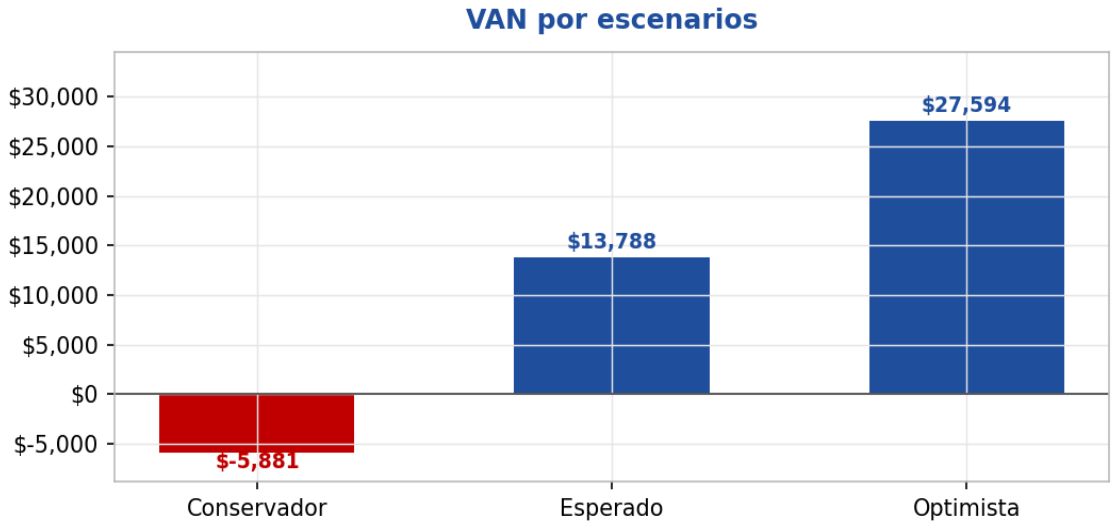
Análisis de sensibilidad por escenarios

Indicador	Conservador	Esperado	Optimista
VAN económico (USD)	−6.278,50	11.875,67	24.629,42
TIR económica	5 %	33,24 %	51 %
Decisión	No viable	Viable	Viable

Nota. Elaboración propia. El escenario conservador aplica factores de 0,90 al volumen, 0,95 al precio y 1,10 al costo variable, entre otros. El optimista, los factores inversos. El resultado muestra que la viabilidad depende de manera decisiva del precio y del costo del café.

Figura 24

VAN por escenarios



Nota. Elaboración propia. El VAN es holgadamente positivo en los escenarios esperado y optimista, pero negativo en el conservador, lo que evidencia la sensibilidad del proyecto al precio negociado y al costo del café verde.

5.3.10 Síntesis de viabilidad

Reunidos todos los elementos, el veredicto del modelo es claro: con los parámetros definidos, el plan de exportación de café Kawsana hacia Pigeon Forge es financieramente viable. El VAN económico y el del patrimonio son positivos, ambas tasas internas de retorno superan las tasas exigidas, la relación beneficio a costo es mayor que uno, la inversión se recupera dentro del horizonte y el DSCR confirma una cómoda capacidad de pago de la deuda. A ello se suma una virtud estratégica que no aparece en los indicadores pero pesa en la decisión: la inversión inicial es baja porque el plan se monta sobre capacidad ya instalada, de modo que el riesgo económico de intentarlo es reducido.

Ahora bien, esta conclusión corresponde a una evaluación ex ante. El análisis de sensibilidad muestra que el resultado depende sobre todo del precio de venta y del costo del café verde, por lo que la gestión de esos dos factores es la prioridad operativa para sostener la rentabilidad proyectada.

En definitiva, la evaluación económica y financiera confirma que la propuesta no es solo técnicamente posible, sino económicamente sensata. El café de especialidad de Kawsana tiene, en el mercado de Pigeon Forge, una oportunidad real de convertir la calidad de origen y la historia detrás del grano en valor económico sostenible. La tarea que resta es ejecutar el plan cuidando el precio de venta y el costo del café verde, los dos factores que más inciden en la rentabilidad.

Conclusiones

1. La encuesta de 271 respuestas permite describir preferencias, intención declarada y canales dentro de la muestra, pero no permite estimar estadísticamente la demanda total de Pigeon Forge debido al muestreo no probabilístico.

2. El plan utiliza un escenario piloto de 5.760 bolsas de 340 g al año, equivalentes a 1.958,4 kg y distribuidas en tres embarques. Este volumen no proviene de una demanda estadística. Constituye una configuración operativa para evaluar el ingreso inicial al mercado.

3. La capacidad técnica referencial se estima en aproximadamente 9.144 kg de café tostado por año, por lo que el escenario piloto representa el 21,42 % de ese techo. Sin embargo, la investigación no dispone de ventas actuales, exportaciones vigentes e inventario de seguridad suficientes para calcular la oferta exportable neta. Por tanto, no se demuestra capacidad ociosa.

4. Para la carga inicial LCL o contenedorizada, FCA Guayaquil en un punto de entrega contractual resulta más coherente que FOB. Los costos posteriores a FCA corresponden al comprador. La consulta de SeaRates es indicativa. El registro FDA no tiene tasa gubernamental y el FSVP corresponde al importador estadounidense aplicable.

5. El escenario financiero condicionado presenta un VAN de 11.875,67 dólares, una TIR de 33,24 %, una relación beneficio-costo de 1,06, una recuperación simple de 3,19 años y una descontada de 4,08 años. El resultado es favorable si Kawsana puede reservar 1.958,4 kg anuales sin desplazar ventas existentes. Un escenario conservador, con menor volumen y precio y mayores costos, genera un VAN de menos 6.278,50 dólares, por lo que la oferta exportable real y el costo por bolsa son variables críticas antes de ejecutar el plan.

Recomendaciones

1. Mantener la encuesta como evidencia descriptiva de preferencias e intención declarada y no utilizar sus porcentajes para convertirlos en demanda total.

2. Utilizar las 5.760 bolsas como escenario piloto de seis pallets anuales y no aumentar el volumen hasta contar con ventas efectivas del canal y disponibilidad productiva suficiente.

3. Antes de comprometer el primer lote, verificar internamente que Kawsana pueda reservar al menos 1.958,4 kg de café tostado durante el año sin reducir pedidos ya comprometidos. Si no existe esa disponibilidad, ajustar el volumen o incorporar al modelo el margen sacrificado de las ventas desplazadas.

4. Negociar FCA en un punto específico de Guayaquil y actualizar antes de cada embarque la tarifa, el seguro, los cargos de origen y destino y la ruta efectiva. SeaRates debe mantenerse únicamente como referencia de contraste.

5. Mantener en el modelo los datos proporcionados por Kawsana y los valores calculados a partir de ellos. Cuando exista documentación empresarial sobre las variables que hoy permanecen limitadas, como la oferta exportable neta, la estructura de financiamiento o el valor residual, sustituir únicamente el criterio técnico correspondiente y recalcular el VAN, la TIR, la relación beneficio-costo, el punto de equilibrio y la recuperación.

Bibliografía

AGROCALIDAD. (2023). *Certificación fitosanitaria para exportaciones*. Agencia de Regulación y Control Fito y Zoosanitario. http://www.agrocalidad.gob.ec/

Animal and Plant Health Inspection Service. (2026). *Importation of coffee*. U.S. Department of Agriculture. Recuperado el 5 de agosto de 2026, de https://www.aphis.usda.gov/

Baca Urbina, G. (2023). *Evaluación de proyectos (9.ª ed.)*. McGraw-Hill Education.

Ballou, R. H. (2004). *Logística: administración de la cadena de suministro (5.ª ed.)*. Pearson Educación.

Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación (3.ª ed.)*. Pearson Educación.

Brown, T. (2019). *Change by design: How design thinking transforms organizations and inspires innovation (ed. rev.)*. Harper Business.

Cámara de Comercio Internacional. (2019). *Incoterms® 2020: Reglas de la ICC para el uso de términos comerciales nacionales e internacionales*. ICC Services Publications.

Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional. (1980). Convención de las Naciones Unidas sobre los Contratos de Compraventa Internacional de Mercaderías. Naciones Unidas. https://uncitral.un.org/es/texts/salegoods/conventions/sale_of_goods/cisg

Comisión Europea. (2025). *Access2Markets: información arancelaria para la partida 0901.21*. https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/

Cosecha Roja Café. (2025). *Precio de café en Ecuador: Cotizaciones de café premium*. Recuperado el 5 de agosto de 2026, de https://cosecharoja.ec/cafe-ecuador/precio-del-cafe-en-ecuador/

Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., & Sullivan, D. P. (2013). *International business: environments and operations (14th ed.)*. Pearson.

DataUSA. (2024). *Pigeon Forge, TN*. Deloitte & Datawheel. https://datausa.io/profile/geo/pigeon-forge-tn

Daviron, B., & Ponte, S. (2005). *The coffee paradox: Global markets, commodity trade and the elusive promise of development*. Zed Books.

Department for Environment, Food & Rural Affairs. (2023). *Café lojano: Product specification*. UK Government.

Diario Crónica. (2021, 11 de noviembre). *Kawsana Coffee, compañía quilanguense conformada por productores*. https://cronica.com.ec/2021/11/11/kawsana-coffee-compania-quilanguense-conformada-por-productores/

Diario Crónica. (2024, 18 de diciembre). *Cafés lojanos alcanzaron puja de USD 20 por libra*. https://cronica.com.ec/2024/12/18/cafes-lojanos-alcanzaron-puja-de-usd-20-por-libra/

Dollywood Parks & Resorts. (2025a). *Employment opportunities*. The Dollywood Company. https://www.dollywood.com/employment/

Dollywood Parks & Resorts. (2025b). *Live, work & play*. The Dollywood Company. https://www.dollywood.com/jobs/liveworkplay/

European Food Safety Authority. (2015). Scientific opinion on acrylamide in food. *EFSA Journal, 13*(6), 4104. https://doi.org/10.2903/j.efsa.2015.4104

Food and Drug Administration. (2011). *Guidance for industry: What you need to know about prior notice of imported food shipments*. U.S. Department of Health and Human Services.

Food and Drug Administration. (2016). Amendments to registration of food facilities (Final rule, 81 FR 45912). U.S. Department of Health and Human Services.

https://www.fda.gov/food/food-safety-modernization-act-fsma/fsma-final-rule-amendments-registration-food-facilities

Food and Drug Administration. (2022). *Foreign Supplier Verification Programs (FSVP) for importers of food for humans and animals*. U.S. Department of Health and Human Services. https://www.fda.gov/food/importing-food-products-united-states/foreign-supplier-verification-programs-fsvp

Food and Drug Administration. (2023). *Food Safety Modernization Act (FSMA)*. U.S. Department of Health and Human Services. https://www.fda.gov/food/guidance-regulation-food-and-dietary-supplements/food-safety-modernization-act-fsma

Food and Drug Administration. (2024). *Registration of food facilities and other submissions*. U.S. Department of Health and Human Services. https://www.fda.gov/food/online-registration-food-facilities

Georgia Ports Authority. (2026). *Port of Savannah*. https://gaports.com/facilities/port-of-savannah/

Green Coffee Association. (2023). Standard contracts and trade rules for the green coffee trade. Green Coffee Association. https://www.greencoffeeassociation.org/

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación (6.ª ed.)*. McGraw-Hill Education.

Hill, C. W. L. (2015). *International business: competing in the global marketplace (10th ed.)*. McGraw-Hill Education.

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2026). Índice de Precios al Consumidor (IPC): reporte de diciembre de 2025. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-al-consumidor/

Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones. (2024). *Requisitos para exportar: guía del exportador*. https://www.proecuador.gob.ec/

International Agency for Research on Cancer. (2018). *IARC Monographs on the evaluation of carcinogenic risks to humans: Acrylamide (Vol. 60)*. WHO Press. https://monographs.iarc.who.int/

Kawsana Coffee. (s. f.). *About us*. https://kawsanacoffee.com/about-us/

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management (15th ed.)*. Pearson.

La Hora. (2022, 19 de diciembre). *Café de Quilanga se exporta a EE. UU. Diario La Hora*. https://issuu.com/la_hora/docs/vale_norte19diciembre-2022_a_1_

Malhotra, N. K. (2020). *Marketing research: an applied orientation (7th ed.)*. Pearson.

Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones del Ecuador. (2023). *Acuerdos comerciales vigentes*. https://www.comercioexterior.gob.ec/

Mundi. (2022, 12 de octubre). *Aprende qué es un contenedor Dry Van y sus ventajas para el traslado de mercancías*. https://mundi.io/exportacion/contenedor-dry-van/

National Coffee Association. (2024). *National Coffee Data Trends (NCDT) 2024*. NCA. https://www.ncausa.org/research-trends/ncdt

Office of the United States Trade Representative. (2026). *United States, Ecuador Agreement on Reciprocal Trade*. USTR. https://ustr.gov/

OMC. (2024). *Perfiles arancelarios en el mundo*. Organización Mundial del Comercio. https://www.wto.org/spanish/res_e/statis_e/tariff_profiles_list_e.htm

Organización Internacional del Café. (2014). *Trade agreements and coffee: EU y Andean multiparty trade agreement*. International Coffee Organization. http://www.ico.org/

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio (2.ª ed.). Deusto.

Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review, 76*(4), 97–105.

Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2022). *Fundamentos de finanzas corporativas (13.ª ed.)*. McGraw-Hill Education.

Sapag Chain, N., & Sapag Chain, R. (2008). *Preparación y evaluación de proyectos (5.ª ed.)*. McGraw-Hill.

Sapag Chain, N., Sapag Chain, R., & Sapag Puelma, J. M. (2022). *Preparación y evaluación de proyectos (7.ª ed.)*. McGraw-Hill Education.

SeaRates by DP World. (2026). *Logistics Explorer: cotización de fletes internacionales y tiempos de tránsito SeaRates by DP World (simulador en línea)*. https://www.searates.com/

Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2024). *Exportación: procedimientos y documentos requeridos*. SENAE. https://www.aduana.gob.ec/

Specialty Coffee Association. (2023). *What is specialty coffee?* SCA. https://sca.coffee/research/what-is-specialty-coffee

Supply Chain Dive. (2026). *U.S. finalizes reciprocal trade deal with Ecuador*. https://www.supplychaindive.com/news/us-ecuador-finalize-reciprocal-trade-agreement/814802/

U.S. Department of State. (2023). *Summer Work Travel Program*. U.S. Embassy in the Czech Republic. https://cz.usembassy.gov/summer-work-travel-program/

U.S. International Trade Commission. (2024). *Harmonized Tariff Schedule of the United States (HTSUS)*. USITC. https://hts.usitc.gov/

VisitMySmokies. (2025). *Best coffee shops in the Smoky Mountains*. Recuperado el 5 de agosto de 2026, de https://www.visitmysmokies.com/

Walmart. (2026a). *Folgers Classic Roast ground coffee, medium roast, 25.9 oz Walmart.com (página de producto)*. Recuperado el 5 de agosto de 2026, de https://www.walmart.com/ip/Folgers-Classic-Roast-Ground-Coffee-Medium-Roast-25-9-oz-Canister/578550306

Walmart. (2026b). *Folgers Classic Roast K-Cup pods, 32 count Walmart.com (página de producto)*. Recuperado el 5 de agosto de 2026, de https://www.walmart.com/ip/Folgers-Classic-Roast-Medium-Roast-Coffee-Keurig-K-Cup-Pods-32-Count-Box/864579197

Walmart. (2026c). *Great Value Classic medium roast ground coffee, 40.3 oz Walmart.com (página de producto)*. Recuperado el 5 de agosto de 2026, de https://www.walmart.com/ip/Great-Value-Classic-Medium-Roast-Ground-Coffee-Naturally-Caffeinated-40-3-oz/3400314469

Walmart. (2026d). Nescafé Clásico dark roast instant coffee, 10.5 oz. Walmart.com (página de producto). Recuperado el 5 de agosto de 2026, de https://www.walmart.com/ip/Nescaf-Clasico-Dark-Roast-Instant-Coffee-10-5-Oz/10309687

Walmart. (2026e). SToK black unsweetened cold brew coffee, 48 fl oz. Walmart.com (página de producto). Recuperado el 5 de agosto de 2026, de https://www.walmart.com/ip/SToK-Black-Unsweetened-Medium-Roast-Arabica-Based-Blend-Cold-Brew-Coffee-48-fl-oz-Bottle/52694732

Yelp. (2026). *Coffee & tea, Pigeon Forge, Sevierville and Gatlinburg, TN*. Recuperado el 5 de agosto de 2026, de https://www.yelp.com/

Anexo A. Enlace de la encuesta aplicada

La encuesta se aplicó mediante un cuestionario digital estructurado y bilingüe (inglés o español), alojado en la plataforma Google Forms y distribuido durante el mes de mayo de 2026 a personas vinculadas al entorno de Pigeon Forge, Tennessee. El instrumento reunió un total de 271 respuestas válidas. El formulario original puede consultarse en el siguiente enlace:

https://docs.google.com/forms/d/1PiYN5510B4j_GyU_bhj_zw2sb0QjSYgtfVCyqRSqfEo/viewform

Anexo B. Formato del cuestionario aplicado

El cuestionario se organizó en seis secciones temáticas que recorren el perfil del encuestado, sus hábitos de consumo, sus necesidades y problemas, su conocimiento del café de especialidad, su sensibilidad al precio y su intención de compra, y su valoración del origen y la trazabilidad. Las preguntas y sus resultados se presentan de forma íntegra en el Capítulo 4, sección de empatización, con la gráfica correspondiente y la interpretación estratégica de cada una.

A continuación se transcribe el cuestionario completo aplicado, con sus preguntas y opciones de respuesta. Los resultados de frecuencia de cada pregunta se presentan en el Anexo C.

Sección A. Sobre usted

1. ¿Cuál es su rango de edad?

Opciones: 18 a 24 · 25 a 34 · 35 a 44 · 45 a 54 · 55 o más

2. ¿Cuál es su género?

Opciones: Masculino · Femenino · No binario · Prefiero no decir

3. ¿Cuál es su vínculo con el área de Dollywood?

Opciones: Trabaja o trabajó en Dollywood · Familiar de un empleado de Dollywood · Amigo o conocido de un empleado · Vive o trabaja en Pigeon Forge · Participó en un programa internacional (J-1) · Trabaja en el área de turismo

Sección B. Sus hábitos de consumo

4. ¿Con qué frecuencia toma café?

Opciones: Todos los días · Varias veces por semana · Ocasionalmente · Rara vez o nunca

5. ¿Qué tipo de café consume con mayor frecuencia?

Opciones: Café comercial regular · Café de especialidad o premium · Café instantáneo · Bebidas frías de café · Cápsulas de café

6. ¿Dónde compra habitualmente su café?

Opciones: Supermercado · Cafetería · Tienda en línea · Recomendación de un amigo o colega

Sección C. Lo que busca

7. ¿Qué problemas encuentra al comprar café? (selección múltiple)

Opciones: Variedad limitada · Baja calidad o sabor plano · Precio alto para buena calidad · Falta de opciones orgánicas o trazables · No sé de dónde viene mi café · Sin problemas, conforme con lo disponible

8. ¿Qué factor influye más en su decisión de compra? (selección múltiple)

Opciones: Sabor y gusto · Precio · Reconocimiento de marca · Origen del café · Aroma · Empaque y presentación

Sección D. Conocimiento del café de especialidad

9. ¿Conoce el café de especialidad?

Opciones: Sí, lo consumo con regularidad · Sí, ocasionalmente · He oído de él, pero nunca lo probé · No, no lo conozco

10. ¿Qué nivel de tueste prefiere?

Opciones: Claro · Medio · Oscuro · No conozco la diferencia

11. ¿Qué perfil de sabor disfruta más?

Opciones: Dulce y suave · Frutal y brillante · Intenso y fuerte · Achocolatado · Balanceado

Sección E. Precio e intención de compra

12. ¿Cuánto gasta en una bolsa de café premium (12 oz o 340 g)?

Opciones: Menos de $10 · $10, $15 · $15, $20 · $20, $30 · Más de $30 · No compro café de especialidad

13. ¿Qué tan interesado estaría en probar café de especialidad ecuatoriano?

Opciones: Muy interesado · Interesado · Poco interesado · Nada interesado

14. ¿Compraría café de especialidad ecuatoriano si ofrece gran sabor y calidad?

Opciones: Definitivamente sí · Probablemente sí · Quizás · Probablemente no · Definitivamente no

15. ¿Cómo preferiría descubrir una nueva marca de café premium?

Opciones: Redes sociales · Publicidad en tienda · Recomendación de amigo o colega · Influencers o creadores · Evento de degustación presencial · Publicidad en línea

Sección F. Origen y trazabilidad

16. ¿Cuánto le importa conocer el origen, la finca o el proceso de su café?

Opciones: Mucho, influye fuertemente en mi decisión · Algo · Poco · Nada

17. ¿Qué método de procesamiento le resulta más interesante?

Opciones: Lavado · Natural · Honey · No conozco las diferencias

English version of the questionnaire (applied bilingually)

The same instrument was administered in English, with identical questions and answer options. The full questionnaire is transcribed below.

Section A. About you

1. What is your age range? Options: 18 to 24; 25 to 34; 35 to 44; 45 to 54; 55 or older.

2. What is your gender? Options: Male; Female; Non-binary; Prefer not to say.

3. What is your connection to the Dollywood area? Options: Works or worked at Dollywood; Family member of a Dollywood employee; Friend or acquaintance of an employee; Lives or works in Pigeon Forge; Participated in an international program (J-1); Works in the tourism sector.

Section B. Your consumption habits

4. How often do you drink coffee? Options: Every day; Several times a week; Occasionally; Rarely or never.

5. What type of coffee do you consume most often? Options: Regular commercial coffee; Specialty or premium coffee; Instant coffee; Cold coffee drinks; Coffee capsules.

6. Where do you usually buy your coffee? Options: Supermarket; Coffee shop; Online store; Friend or colleague recommendation.

Section C. What you look for

7. What problems do you find when buying coffee? (multiple choice) Options: Limited variety; Low quality or flat taste; High price for good quality; Lack of organic or traceable options; I do not know where my coffee comes from; No problems, satisfied with what is available.

8. Which factor most influences your purchase decision? (multiple choice) Options: Taste and flavor; Price; Brand recognition; Coffee origin; Aroma; Packaging and presentation.

Section D. Knowledge of specialty coffee

9. Do you know specialty coffee? Options: Yes, I consume it regularly; Yes, occasionally; I have heard of it but never tried it; No, I do not know it.

10. Which roast level do you prefer? Options: Light; Medium; Dark; I do not know the difference.

11. Which flavor profile do you enjoy most? Options: Sweet and smooth; Fruity and bright; Intense and strong; Chocolatey; Balanced.

Section E. Price and purchase intention

12. How much do you spend on a bag of premium coffee (12 oz or 340 g)? Options: Less than USD 10; USD 10 to 15; USD 15 to 20; USD 20 to 30; More than USD 30; I do not buy specialty coffee.

13. How interested would you be in trying Ecuadorian specialty coffee? Options: Very interested; Interested; Slightly interested; Not interested.

14. Would you buy Ecuadorian specialty coffee if it offers great taste and quality? Options: Definitely yes; Probably yes; Maybe; Probably no; Definitely no.

15. How would you prefer to discover a new premium coffee brand? Options: Social media; In-store advertising; Friend or colleague recommendation; Influencers or creators; In-person tasting event; Online advertising.

Section F. Origin and traceability

16. How much do you care about knowing the origin, farm or process of your coffee? Options: A lot, it strongly influences my decision; Somewhat; A little; Not at all.

17. Which processing method do you find most interesting? Options: Washed; Natural; Honey; I do not know the differences.

Estimación preliminar de demanda a partir de la intención declarada

A partir de la intención declarada en la muestra se construye un escenario preliminar y conservador, que no constituye una proyección de mercado sino una verificación de plausibilidad del objetivo comercial del primer año. En la pregunta 14, el 32,1 % de los participantes respondió «Definitivamente sí» y el 35,1 % «Probablemente sí» ante la compra de café de especialidad ecuatoriano; en la pregunta 13, el 30,0 % se declaró «Muy interesado» y el 41,9 % «Interesado».

Bajo un criterio conservador se considera únicamente la intención fuerte (Definitivamente sí = 32,1 %) y se le aplica un factor de conversión prudente del 40 %, reconociendo la distancia entre la intención declarada y la compra efectiva. Sobre este supuesto, y considerando que el objetivo del primer año equivale a 1.958,4 kilogramos, es decir, aproximadamente 5.760 bolsas de 340 gramos distribuidas en tres embarques, la intención observada en la muestra resulta coherente con una meta comercial modesta y alcanzable, sin que ello permita afirmar un tamaño de mercado absoluto. Sobre una base aproximada de 2.840 personas empleadas y el comportamiento de la muestra, el mercado elegible se estima encadenando el consumo con regularidad (63 %), el interés en café ecuatoriano de especialidad (71,9 %) y una conversión conservadora a compra efectiva del 20 %, con una frecuencia de una bolsa de 340 g al mes: alrededor de 250 a 260 consumidores activos y una demanda residente cercana a 3.000 a 3.100 bolsas al año. La meta del primer año (5.760 bolsas) se sostiene sumando el flujo turístico de Pigeon Forge, que recibe millones de visitantes anuales.

La encuesta no se utiliza para estimar estadísticamente el tamaño total de la demanda de Pigeon Forge. Sus resultados describen preferencias, intención declarada, canales y disposición de pago de los participantes. Los factores de conversión utilizados para transformar esos porcentajes en consumidores o bolsas anuales no cuentan con base documental suficiente dentro de la investigación, por lo que no se emplean para determinar la demanda; para estructurar la logística y la evaluación financiera se utiliza el escenario piloto de 5.760 bolsas, condicionado a la disponibilidad productiva.

Anexo C. Tablas de frecuencia de la encuesta

Este anexo presenta la distribución de frecuencias de las diecisiete preguntas del cuestionario, elaborada a partir de la base de respuestas depurada (271 formularios recibidos). Para cada pregunta se reporta el número de casos válidos (n), que varía entre 261 y 271 según la tasa de respuesta de cada ítem, y el porcentaje sobre dichos casos. Las preguntas 7 y 8 son de selección múltiple, por lo que la suma de los porcentajes supera el 100 % y se informa además el total de selecciones.

1. Rango de edad

Opción de respuesta	n	% de casos
18 a 24	56	20,7 %
25 a 34	64	23,6 %
35 a 44	66	24,4 %
45 a 54	59	21,8 %
55 o más	26	9,6 %

n = 271.

2. Género

Opción de respuesta	n	% de casos
Masculino	84	31,1 %
Femenino	123	45,6 %
No binario	38	14,1 %
Prefiero no decir	25	9,3 %

n = 270.

3. Vínculo con el área de Dollywood

Opción de respuesta	n	% de casos
Trabaja o trabajó en Dollywood	74	28,4 %
Familiar de un empleado de Dollywood	49	18,8 %
Amigo o conocido de un empleado	47	18,0 %
Vive o trabaja en Pigeon Forge	69	26,4 %
Participó en un programa internacional (J-1)	21	8,0 %
Trabaja en el área de turismo	1	0,4 %

n = 261.

4. Frecuencia de consumo de café

Opción de respuesta	n	% de casos
Todos los días	96	35,6 %
Varias veces por semana	74	27,4 %
Ocasionalmente	64	23,7 %
Rara vez o nunca	36	13,3 %

n = 270.

5. Tipo de café que consume con mayor frecuencia

Opción de respuesta	n	% de casos
Café comercial regular	77	28,5 %
Café de especialidad o premium	92	34,1 %
Café instantáneo	38	14,1 %
Bebidas frías de café	49	18,1 %

Cápsulas de café	14	5,2 %

n = 270.

6. Lugar habitual de compra

Opción de respuesta	n	% de casos
Supermercado	114	42,2 %
Cafetería	99	36,7 %
Tienda en línea	47	17,4 %
Recomendación de un amigo o colega	10	3,7 %

n = 270.

7. Problemas al comprar café (selección múltiple)

Opción de respuesta	n	% de casos
Variedad limitada	50	18,5 %
Baja calidad o sabor plano	82	30,3 %
Precio alto para buena calidad	75	27,7 %
Falta de opciones orgánicas o trazables	51	18,8 %
No sé de dónde viene mi café	27	10,0 %
Sin problemas, conforme con lo disponible	15	5,5 %

n = 271; 300 selecciones (pregunta de selección múltiple; los porcentajes suman más de 100 %).

8. Factor que más influye en la decisión de compra (selección múltiple)

Opción de respuesta	n	% de casos
Sabor y gusto	101	37,7 %
Precio	72	26,9 %

Reconocimiento de marca	52	19,4 %
Origen del café	47	17,5 %
Aroma	29	10,8 %
Empaque y presentación	27	10,1 %

n = 268; 328 selecciones (pregunta de selección múltiple; los porcentajes suman más de 100 %).

9. Conocimiento del café de especialidad

Opción de respuesta	**n**	**% de casos**
Sí, lo consumo con regularidad	82	30,3 %
Sí, ocasionalmente	94	34,7 %
He oído de él, pero nunca lo probé	62	22,9 %
No, no lo conozco	33	12,2 %

n = 271.

10. Nivel de tueste preferido

Opción de respuesta	**n**	**% de casos**
Claro	75	27,7 %
Medio	126	46,5 %
Oscuro	49	18,1 %
No conozco la diferencia	21	7,7 %

n = 271.

11. Perfil de sabor preferido

Opción de respuesta	**n**	**% de casos**
Dulce y suave	75	28,2 %

Frutal y brillante	50	18,8 %
Intenso y fuerte	85	32,0 %
Achocolatado	23	8,6 %
Balanceado	33	12,4 %

n = 266.

12. Gasto en una bolsa de café premium (12 oz o 340 g)

Opción de respuesta	n	% de casos
Menos de $10	59	21,9 %
$10, $15	82	30,4 %
$15, $20	84	31,1 %
$20, $30	25	9,3 %
Más de $30	13	4,8 %
No compro café de especialidad	7	2,6 %

n = 270.

13. Interés en probar café de especialidad ecuatoriano

Opción de respuesta	n	% de casos
Muy interesado	81	30,0 %
Interesado	113	41,9 %
Poco interesado	56	20,7 %
Nada interesado	20	7,4 %

n = 270.

14. Intención de compra si ofrece gran sabor y calidad

Opción de respuesta	n	% de casos
Definitivamente sí	87	32,1 %
Probablemente sí	95	35,1 %
Quizás	63	23,2 %
Probablemente no	24	8,9 %
Definitivamente no	2	0,7 %

n = 271.

15. Canal preferido para descubrir una nueva marca premium

Opción de respuesta	n	% de casos
Redes sociales	86	32,3 %
Publicidad en tienda	43	16,2 %
Recomendación de amigo o colega	73	27,4 %
Influencers o creadores	23	8,6 %
Evento de degustación presencial	30	11,3 %
Publicidad en línea	11	4,1 %

n = 266.

16. Importancia de conocer el origen, la finca o el proceso

Opción de respuesta	n	% de casos
Mucho, influye fuertemente en mi decisión	101	37,3 %
Algo	94	34,7 %
Poco	52	19,2 %

Nada	24	8,9 %

n = 271.

17. Método de procesamiento más interesante

Opción de respuesta	**n**	**% de casos**
Lavado	62	23,4 %
Natural	107	40,4 %
Honey	53	20,0 %
No conozco las diferencias	43	16,2 %

n = 265.

Anexo D. Modelo de contrato de compraventa internacional de café

El presente anexo recoge un modelo de contrato de compraventa internacional aplicable a la operación de exportación de café tostado de especialidad de Kawsana hacia Pigeon Forge, Tennessee. Su estructura se apoya en las prácticas del comercio cafetalero internacional y en el marco de la Convención de las Naciones Unidas sobre los Contratos de Compraventa Internacional de Mercaderías (CNUDMI, 1980) y los Incoterms 2020 de la Cámara de Comercio Internacional (2019). Los términos sustantivos, como el producto, el precio, el volumen y el Incoterm, corresponden a los definidos en el plan; los campos entre corchetes se completan con la información de las partes al momento de la firma.

CONTRATO DE COMPRAVENTA INTERNACIONAL DE CAFÉ

Conste por el presente instrumento el contrato de compraventa internacional de mercaderías que celebran, por una parte, [razón social del exportador], con domicilio en Quilanga, provincia de Loja, Ecuador, representada por [nombre del representante legal], a quien en adelante se denominará EL VENDEDOR; y, por otra parte, [razón social de la empresa distribuidora], con domicilio en Pigeon Forge, Tennessee, Estados Unidos de América, representada por [nombre del representante legal], a quien en adelante se denominará EL COMPRADOR. Ambas partes, mayores de edad y con capacidad legal para contratar, acuerdan las siguientes cláusulas:

PRIMERA. OBJETO. EL VENDEDOR se obliga a transferir la propiedad y EL COMPRADOR a adquirir café tostado de especialidad de origen ecuatoriano, de las variedades Typica y Sidra, en presentación de bolsa de 340 gramos (12 onzas), en grano entero o molido, conforme a la ficha técnica que forma parte integrante del presente contrato.

SEGUNDA. CANTIDAD. EL COMPRADOR adquirirá un volumen anual de 5.760 bolsas, equivalentes a 1.958,4 kilogramos, distribuidos en tres embarques de 652,8 kilogramos cada uno. Las partes podrán ajustar el volumen para los periodos siguientes mediante addendum suscrito por escrito.

TERCERA. PRECIO. El precio unitario se fija en 7,97 dólares de los Estados Unidos de América por bolsa de 340 gramos, en condiciones FCA Guayaquil (Incoterms 2020). El valor total de cada embarque se calculará según la cantidad efectivamente despachada. Los precios se entienden libres de tributos de exportación en Ecuador.

CUARTA. INCOTERM Y ENTREGA. La operación se pacta bajo el término FCA (Free Carrier), terminal o consolidador en Guayaquil, Ecuador (Incoterms 2020 de la Cámara de Comercio Internacional). EL VENDEDOR entrega la mercancía entregándola al transportista designado por EL COMPRADOR en la terminal o consolidador de Guayaquil. A partir de ese momento, el flete marítimo internacional, el seguro de transporte y los gastos de internación en los Estados Unidos corren por cuenta y riesgo de EL COMPRADOR.

QUINTA. FORMA DE PAGO. EL COMPRADOR pagará el precio mediante carta de crédito irrevocable o transferencia bancaria internacional, en dólares de los Estados Unidos, de la siguiente forma: un anticipo del 30 % a la confirmación del pedido y el saldo del 70 % contra la presentación de los documentos de embarque. Los gastos bancarios en origen serán asumidos por EL VENDEDOR y los de destino por EL COMPRADOR.

SEXTA. EMPAQUE Y ETIQUETADO. El café se empacará en bolsas con válvula desgasificadora y sellado con gas inerte, agrupadas en cajas máster aptas para el transporte marítimo. El etiquetado se presentará en idioma inglés y cumplirá los requisitos de la

Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA) para la comercialización de alimentos en los Estados Unidos.

SÉPTIMA. CALIDAD. El café corresponderá a la categoría de especialidad, con un puntaje de la Specialty Coffee Association (SCA) igual o superior a 80 puntos, acreditado mediante informe de catación. La calidad pactada constituye condición esencial del presente contrato.

OCTAVA. INSPECCIÓN Y RECLAMOS. EL COMPRADOR podrá inspeccionar la mercancía, por sí o por un tercero, antes de su embarque. Cualquier reclamo por defectos de calidad o de cantidad deberá formularse por escrito dentro de los quince (15) días siguientes a la recepción de la mercancía en destino.

NOVENA. DOCUMENTOS. EL VENDEDOR entregará a EL COMPRADOR la factura comercial, la lista de empaque (packing list), el certificado de origen y el conocimiento de embarque (bill of lading), así como los documentos exigidos por la normativa de exportación de Ecuador y de importación de los Estados Unidos, incluidos el registro ante la FDA y el Aviso Previo (Prior Notice) de cada embarque.

DÉCIMA. TRANSMISIÓN DEL RIESGO. El riesgo de pérdida o deterioro de la mercancía se transmite de EL VENDEDOR a EL COMPRADOR en el momento en que la mercancía es entregada al transportista en la terminal o consolidador de Guayaquil, conforme al término FCA de los Incoterms 2020.

DÉCIMA PRIMERA. FUERZA MAYOR. Ninguna de las partes será responsable por el incumplimiento total o parcial de sus obligaciones cuando este se derive de casos fortuitos o de fuerza mayor debidamente acreditados, conforme al artículo 79 de la Convención de las Naciones Unidas sobre los Contratos de Compraventa Internacional de Mercaderías.

DÉCIMA SEGUNDA. LEY APLICABLE Y SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS. El presente contrato se rige por la Convención de las Naciones Unidas sobre los Contratos de Compraventa Internacional de Mercaderías (Convención de Viena de 1980). Toda controversia derivada de este contrato que no pueda resolverse de forma amistosa se someterá a arbitraje conforme al Reglamento de Arbitraje de la Cámara de Comercio Internacional, en la sede y el idioma que las partes acuerden.

DÉCIMA TERCERA. DISPOSICIONES FINALES. Toda modificación al presente contrato deberá constar por escrito y estar firmada por ambas partes. Las notificaciones se cursarán a los domicilios señalados en el encabezado. El contrato se firma en dos ejemplares de igual tenor y valor, uno para cada parte.

En señal de conformidad, las partes suscriben el presente contrato en [ciudad], a los [ ] días del mes de [ ] de [ ].

_____	_____
EL VENDEDOR	**EL COMPRADOR**

Nota. Modelo elaborado con base en las prácticas del comercio internacional de café y en el marco normativo de la Convención de las Naciones Unidas sobre los Contratos de Compraventa Internacional de Mercaderías (CNUDMI, 1980), los Incoterms 2020 de la Cámara de Comercio Internacional (2019) y los contratos estándar de la Green Coffee Association (2023).