

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR**

**Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas**

**PROYECTO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE MAGISTER EN MARKETING**

**INTRODUCCIÓN Y POSICIONAMIENTO DEL MODELO  
DE NEGOCIO TIPO FRANQUICIA, CASO CAFÉ BOUTIQUE  
AROME EN ECUADOR Y SU PLAN ESTRATÉGICO 2016 - 2020**

**AUTOR: Ing. Orlando César Castillo Sánchez**

**DIRECTOR: Ángel Lechas, Mgtr.**

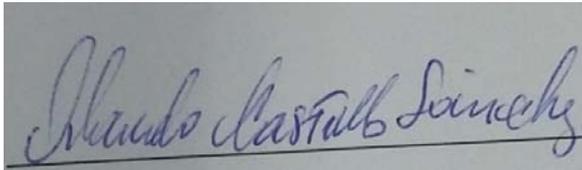
**2016**

**Quito-Ecuador**

## CERTIFICACIÓN

Yo, ORLANDO CÉSAR CASTILLO SÁNCHEZ, declaro que soy el autor exclusivo de la presente investigación; y, que ésta es original, es auténtica y personal. Para todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de mi sola y exclusiva responsabilidad.

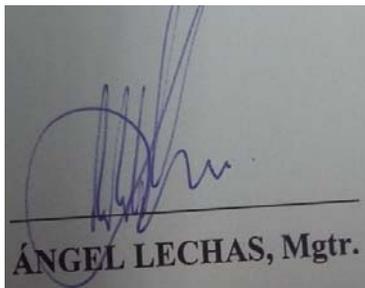
Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la UIDE, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.

A photograph of a handwritten signature in blue ink on a light-colored surface. The signature is cursive and reads "Orlando César Castillo Sánchez".

---

**ORLANDO CÉSAR CASTILLO SÁNCHEZ**

Yo, ÁNGEL LECHAS, Declaro que, en lo que yo personalmente conozco, el señor ORLANDO CÉSAR CASTILLO SÁNCHEZ, es el autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal.

A photograph of a handwritten signature in blue ink on a light-colored surface. The signature is cursive and reads "Ángel Lechas". Below the signature is a horizontal line, and below the line, the text "ÁNGEL LECHAS, Mgtr." is printed in a bold, sans-serif font.

**ÁNGEL LECHAS, Mgtr.**

**DEDICATORIA**

A Dios, a mi familia por el apoyo brindado.

## **AGRADECIMIENTO**

A mi director de tesis por el tiempo invertido en este proyecto.

## ÍNDICE

### CAPITULO 1

<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1	ASPECTOS GENERALES .....	1
1.1.1	Planteamiento del problema .....	1
1.2	OBJETIVOS .....	3
1.2.1	Objetivo General .....	3
1.2.2	Objetivos Específicos .....	3
1.3	Hipótesis .....	3
1.4	JUSTIFICACIÓN .....	4
1.4.1	Teórica .....	4
1.4.2	Metodológica .....	5
1.4.3	Práctica .....	6
1.4.3.1	Apoyo del personal .....	6
1.4.3.2	Bienes de fabricación local .....	6
1.4.3.3	Mantener las ganancias en el área .....	6
1.5	MARCO DE REFERENCIA .....	7
1.5.1	Teórico .....	7
1.5.2	Conceptual .....	9
1.6	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	12
1.6.1	Métodos .....	12
1.6.1.1	Teóricos .....	13
1.6.1.2	Empíricos .....	13
1.6.2	Tipo de estudio .....	14
1.6.3	Tipos de fuentes .....	15
1.7	LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA .....	15
1.8	ÁREA DE INFLUENCIA .....	15

## CAPITULO II

<b>2</b>	<b>LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS.....</b>	<b>16</b>
2.1	LA INDUSTRIA .....	16
	2.1.1 Historia de la Industria Cafetera Ecuatoriana .....	16
2.2	ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA CAFETERA ECUATORIANA .....	17
	2.2.1 Diferenciación de Cafés y Elaborados del Sector .....	17
	2.2.2 Geopsicinamiento de los cultivos y consumidores .....	18
2.3	ANÁLISIS 5 FUERZAS DE PORTER.....	21
	2.3.1 Barreras de Entradas – Nuevos Competidores (Moderada).....	21
	2.3.2 Productos Sustitutos (Intensidad Alta).....	23
	2.3.3 Poder de Negociación de los Compradores (Moderado) .....	23
	2.3.4 Poder de Negociación de los Proveedores (Moderada) .....	24
	2.3.5 Rivalidad de los Competidores (Alta).....	26
2.4	MARCO REGULATORIO .....	28
	2.4.1 Situación Nacional y Análisis Histórico .....	28
	2.4.2 Normas para el Café Ecuatoriano .....	29
	2.4.3 Institucionalidad Cafetera .....	31
	2.4.4 Perspectivas Futuras.....	32
	2.4.5 Retos y Oportunidades .....	33
2.5	LA COMPAÑÍA Y EL MODELO DE NEGOCIO .....	33
	2.5.1 La Idea y El Modelo de Negocio .....	33
	2.5.2 Estructura Legal de la Empresa.....	34
	2.5.2.1 Constitución de la Empresa.....	34
	2.5.2.2 Tipo de empresa (Sector, Actividad, CIU).....	34
	2.5.3 Misión, Visión y Objetivos .....	35
	2.5.3.1 Misión .....	35
	2.5.3.2 Visión.....	35
	2.5.3.3 Objetivos .....	35

2.5.4 Diagrama de Gantt con actividades, tiempos y valores monetarios aproximados .....	36
2.5.5 Riesgos e Imprevistos .....	36
2.6 EL PRODUCTO Y/O SERVICIOS .....	36
2.7 ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO .....	41
2.8 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	42

### **CAPÍTULO III**

<b>3 EL MERCADO Y SU ANÁLISIS .....</b>	<b>44</b>
3.1 ANTECEDENTES .....	44
3.1.1 Situación actual del Mercado Ecuatoriano.....	44
3.1.1.1 Segmentación de Mercados y Mercado Objetivo .....	44
3.1.1.2 Estimación del Tamaño de la Muestra.....	45
3.1.1.3 Demografía y Comportamiento del Comprador .....	47
3.1.1.4 Definición del Tipo de Muestreo .....	48
3.1.1.5 Modelo Cuestionario.....	48
3.1.2 Mercado Actual y Tendencias.....	48
3.1.3 Empresas Competitivas (Diferenciadores).....	49
3.1.4 Participación de Mercados y Ventas de la Industria .....	53
3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	54
3.2.1 Modelo de la Investigación .....	54
3.2.2 Objetivo General .....	54
3.2.3 Objetivos Específicos.....	55
3.2.4 Metodología de la Investigación .....	55
3.2.5 Diseño de la Investigación Cuantitativa.....	55
3.3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS Y HALLAZGOS MÁS IMPORTANTES .....	56
3.4 PROYECCIÓN DE LA DEMANDA.....	62
3.5 TIPO DE CONVENIO CON PROVEEDORES .....	62

## CAPITULO IV

<b>4</b>	<b>PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>64</b>
4.1	OBJETIVOS DE MARKETING.....	64
4.1.1	Objetivo General .....	64
4.1.2	Objetivos Específicos.....	64
4.2	EL CONSUMIDOR .....	64
4.2.1	Perfil Consumidor/Cliente Café Boutique Arome .....	64
4.3	ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING.....	65
4.3.1	Táctica de Ventas .....	65
4.4	PROPUESTA DE PRECIOS.....	65
4.5	POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS .....	66
4.6	CANALES DE COMERCIALIZACIÓN .....	67
4.7	ACTIVIDADES PROMOCIONALES Y PUBLICITARIAS .....	67
4.7.1	Off Line.....	68
4.7.2	On Line.....	69
4.8	POSICIONAMIENTO .....	70

## CAPÍTULO V

<b>5</b>	<b>PLAN FINANCIERO PROYECTADO.....</b>	<b>71</b>
5.1	INVERSIÓN INICIAL.....	71
5.2	ESTADOS DE RESULTADOS.....	71
5.3	FLUJOS DE EFECTIVOS .....	72
5.4	EVALUACIÓN FINANCIERA VAN – TIR .....	72

## CAPÍTULO VI

<b>6</b>	<b>FRANQUICIAMIENTO .....</b>	<b>74</b>
6.1	ESTRATEGIA DE FRANQUICIAMIENTO .....	74
6.2	TIPO DE FRANQUICIA A CONCEDER.....	74
6.3	COMPENSACIÓN ECONÓMICA PARA EL FRANQUICIADO Y FRANQUICIANTE .....	75
6.4	REQUISITOS DEL FRANQUICIADO.....	75

6.5	VENTAJAS DE SER FRANQUICIADO .....	75
6.6	PROCEDIMIENTO OPERATIVO .....	76
<b>CAPÍTULO VII</b>		
<b>7</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>77</b>
7.1	CONCLUSIONES .....	77
7.2	RECOMENDACIONES .....	77
	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>79</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>81</b>
	Anexo 1: Organizaciones de Agricultores Registradas en el COFENAC 2012 .....	82
	Anexo 2: Diagrama de Gantt Con Actividades, Tiempo y Valores Monetarios Aproximados .....	84
	Anexo 3: Tabla Valores de Z Distribución Normal.....	85
	Anexo 4: Modelo Cuestionario – Concepto – Tarjetas – Imágenes .....	86
	Anexo 5: Identificador Visual y Usos.....	91
	Anexo 6: Fotografía de Ejemplo .....	95
	Anexo 7: Plan de Inversión y Financiamiento .....	96
	Anexo 8: Estados de Resultados .....	97
	Anexo 9: Flujos de Efectivo.....	98

**ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1. Superficie Cultivada de Producción.....	19
Figura 2. Esquema del Modelo de Fuerzas Competitivas de Michael Porter.....	28
Figura 3. Matriz Ansoff.....	41
Figura 4. Estructura Organizacional Café Arome .....	43
Figura 5. P1. Te Gusta Tomar café.....	57
Figura 6. Aceptación de Café por Género .....	57
Figura 7. P2. Frecuencia de Consumo.....	57
Figura 8. P3. Consumo de Tazas de Café.....	58
Figura 9. P5. Preferencia de Consumo .....	58
Figura 10. P6. Momento de Consumo.....	59
Figura 11. Evaluación del Concepto .....	59
Figura 12. Agrado del Concepto.....	60
Figura 13. Novedad del Concepto .....	60
Figura 14. Probabilidad de Ir.....	61
Figura 15. Intención de Compra.....	61
Figura 16. Estados de Resultados .....	72

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Superficie Cafetalera del Ecuador y Área en Producción Efectiva 2012.....	20
Tabla 2. Superficie, Producción y Ventas de Café 2012 .....	20
Tabla 3. Normas INEN Vigentes para Café Soluble y Café Tostado y Molido.....	30
Tabla 4. Normas INEN Adaptadas de la ISO para Café Verde.....	30
Tabla 5. Composición Equipo de trabajo .....	42
Tabla 6. Propuesta de Precios (PVP).....	66

## SÍNTESIS

En el presente trabajo investigativo se muestra el esquema para la introducción y posicionamiento del modelo de negocio tipo franquicia, caso Café Boutique Arome en Ecuador y su plan estratégico 2016 – 2020, el proyecto inicia con el análisis de la oportunidad de negocio de acuerdo a los resultados obtenidos a través de una investigación de mercados, y el análisis de la industria y el sector cafetalero ecuatoriano.

Se incluye la evaluación externa de la industria concluyendo en los lineamientos que determinan el direccionamiento estratégico del negocio.

Finalmente, se presenta el plan de mercadeo y la evaluación financiera del proyecto, constituyéndose en una alternativa válida para inversionistas, empresarios y público en general, interesados en crear un negocio en el sector de cafeterías y restaurantes en la ciudad de Quito.

## **ABSTRACT**

In the present research work is shown the scheme for introduction and positioning of the type franchise business model, Boutique Café Arome case in Ecuador and its strategic plan 2016-2020, the project begins with the analysis of business opportunity according to the results obtained through a market research, and also analysis of industry and Ecuadorian coffee sector.

The external evaluation of the industry is included, concluding in the lineament that determine the strategic directioning of the business.

Finally, the marketing plan and the financial evaluation of the project is presented, becoming a valid alternative for investors, entrepreneurs and the general public that are interested in create a business in the sector of cafeterias and restaurants in Quito city.

## **CAPITULO 1**

### **1 INTRODUCCIÓN**

#### **1.1 ASPECTOS GENERALES**

El presente trabajo investigativo muestra el esquema para la introducción y posicionamiento del modelo de negocio tipo franquicia, caso Café Boutique Arome en Ecuador, específicamente en la ciudad de Quito.

El documento ha sido dividido en capítulos, analizando la oportunidad de negocio, de acuerdo a los resultados obtenidos por la investigación de mercados, y la evaluación externa de la industria define su intensidad competitiva, de acuerdo al esquema propuesto por Michael Porter en su libro Estrategia Competitiva (1.980), concluyendo en los lineamientos que determinan el direccionamiento estratégico del negocio.

El documento expone los objetivos de la investigación de mercado y el plan de mercadeo a implementarse en el segmento meta, cuya principal característica es brindar un producto de calidad con un complementario servicio personalizado y los medios utilizados para impactar el segmento.

Finalmente se presenta la planeación financiera con su respectiva evaluación, donde se puede constatar que el proyecto es viable y factible, constituyéndose en una propuesta para inversionistas, empresarios o público en general, interesados en incursionar en el subsector de cafeterías y restaurantes.

##### **1.1.1 Planteamiento del problema**

El café es una de las bebidas más consumidas en el mundo, y en Ecuador este fenómeno no ha sido diferente (International Coffee Organization, 2013), aunque son muchas las tiendas de café que suelen verse en la ciudad de Quito, pocas se han especializado en

tener en cuenta todos los detalles para resaltar el sabor y las propiedades de los diferentes tipos de café.

Un buen conocedor de café sabrá que, tomarse una buena taza es un proceso que inicia en la siembra y culmina cuando un experto prepara de forma correcta su bebida.

Dada esta situación, se presenta el concepto de Café Boutique, especializado en la preparación de la bebida de café, de acuerdo al tipo de grano y sus características especiales.

Con base en lo expuesto anteriormente, se ha recurrido a la Investigación de mercados, para determinar si la puesta en marcha del negocio es aceptada por el mercado quiteño y de igual forma determinar los valores agregados que le permitan permanecer en el tiempo.

Entre los principales beneficios que ofrece la implementación de tiendas especializadas de café están:

- **Desarrollo de una cultura de café.** Al tener mayor oferta de granos y métodos de preparación, la sociedad estará inmersa en un mar de sensaciones y podrá encontrar un tipo de café para cada ocasión.
- **Diversidad de oferta productiva en el país.** Proporcionará mayor capacidad de producción, competitividad y reducción al mínimo de zonas improductivas y cosechas perdidas.
- **Reconocimiento del café ecuatoriano.** Dado que Ecuador se encuentra en una zona geográfica muy privilegiada y con muchos factores que lo hacen un país con grandes ventajas competitivas.
- **Impulsar la transformación de la matriz productiva.** Con la implementación de nuevos formatos de negocios en tiendas de café, se contribuye a consolidar un

sistema económico y solidario de forma sostenible y a mejorar la calidad de vida de las poblaciones involucradas.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo General**

Determinar los valores agregados que establecerán la viabilidad y aceptación del concepto de modelo de negocio tipo franquicia, Café Boutique Arome en el mercado Quiteño, para su posterior expansión a Guayaquil y Cuenca.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Determinar el comportamiento del consumidor de café y sus preferencias al momento de degustar la bebida para establecer un portafolio óptimo.
- Definir el insight comunicacional y de posicionamiento.
- Determinar la ciudad estratégica donde introducir el modelo de negocio.
- Establecer la ventaja competitiva respecto a otros modelos de negocios.

## **1.3 HIPÓTESIS**

En este proyecto de investigación se establecieron las siguientes hipótesis nulas, las mismas que estarán en contraste con los hallazgos de la investigación de campo:

- En la actualidad hay un público insatisfecho que busca otras opciones para disfrutar de una bebida de café.
- En el mercado aún existe desconocimiento de los diferentes métodos de preparación y tipos de granos de café.
- Existe una muy poca cultura de café en la sociedad ecuatoriana.
- Es viable la introducción de un nuevo modelo de negocio.

## 1.4 JUSTIFICACIÓN

### 1.4.1 Teórica

Este trabajo se justifica desde una perspectiva teórica con base en varias herramientas de nivel empresarial, herramientas que se pueden utilizar para fundamentar la importancia de la investigación en el mundo empresarial y validación de ideas de negocios. A grandes rangos son:

- **Customer Development:** Esta metodología fue desarrollada por Steve Blank y plasmada en su libro “The four steps to the Epiphany” (2005) y posteriormente actualizada en “Startup owner’s manual” (2012). Su finalidad es dar solución al principal error que el emprendedor comete al comenzar su trayectoria: obsesionarse con el producto y luego pensar cómo venderlo y a quién.

Lo interesante del customer development es que basa todo su potencial en descubrir el verdadero mercado para empresa y producto, apostando por descubrir y aprender de los propios clientes a lo largo de su desarrollo.

- **Learn Startup:** al igual que el customer development, pone su foco en el cliente en vez de en el producto, y busca aprender de cada iteración de este producto para poner a prueba las hipótesis y poder de esta manera tener claro cómo y hacia donde avanzar.

Para validar el aprendizaje se debe actuar con rapidez y no esperar a tener un producto perfectamente acabado; mejor testear las hipótesis con clientes de verdad y nutrir de su feedback para mejorar el producto.

Esta metodología fue perfeccionada por Eric Ries durante años y recogida en su libro “The Lean Startup: How today’s entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful business” (2011) y nace de la nueva realidad y las nuevas necesidades de las nuevas empresas en los últimos años.

No obstante, su origen se viene forjando hace ya bastantes años gracias a otras figuras como Steve Blank y su libro “The Four Steps to the Epiphany” en el que definía la metodología customer development, con ideas similares a las de Ries.

- **Value Proposition Canvas:** Esta metodología ha sido desarrollada por Alex Osterwalder (creador también de la metodología Business Model Canvas y autor del libro “Business Generation Model. 2010”) y trata de analizar la propuesta de valor desde lo que ve y siente el cliente. La propuesta de valor es el enlace entre tu producto y el mercado.
- **Business Model Canvas:** Esta metodología, desarrollada por Alex Osterwalder y plasmada en su libro “Business Model Generation. 2010” es una herramienta que permite describir, diseñar, inventar y pivotar nuevos modelos de negocio.
- **Lean Canvas:** Se trata de una metodología que fusiona el trabajo del modelo de negocio con las metodologías ágiles. Por ello, el Lean Canvas tiene influencia de: Business Model Canvas de Alex Osterwalder, Customer Development de Steve Blank, Lean Startup de Eric Ries. El creador de esta nueva metodología es Ash Maurya y lo reflejó en su libro “Running Lean. 2012”.

#### **1.4.2 Metodológica**

Para llevar a cabo el estudio de mercado se ha diseñado una investigación cuantitativa descriptiva, la misma que pretende indagar y conocer los atributos del mercado, así como también conocer su situación actual y determinar argumentos más valorados por el mercado objetivo para diseñar la oferta potencial a ofrecer.

Para la recolección de datos primarios se utilizó un muestreo estratificado por sectores socio - económicos en la ciudad de Quito, y se aplicará el método de la encuesta con un cuestionario.

### **1.4.3 Práctica**

Los negocios locales han sido una parte esencial de las economías alrededor del mundo desde que la gente empezó a comercializar bienes y servicios. Con el incremento de las grandes corporaciones y cadenas de tiendas, muchos negocios locales han cerrado o vendido sus activos y culminado con las operaciones. Esto representa un problema en distintos niveles pero, económicamente, dichos negocios proporcionan muchas ventajas a la economía donde funcionan (Writing, s.f.).

Y este trabajo investigativo contribuirá en los siguientes aspectos:

#### **1.4.3.1 Apoyo del personal**

Una de las ventajas principales de los negocios regionales para la economía local, es que suelen contratar una amplia variedad de servicios de apoyo que también se deben obtener a nivel local. Por ejemplo, si un negocio necesita ampliar sus instalaciones, contratará a un contratista local. Los negocios locales también podrían requerir los servicios de un asesor fiscal, de una compañía de limpieza u otros negocios regionales, lo que aumenta la cantidad de trabajo para todos en la comunidad local.

#### **1.4.3.2 Bienes de fabricación local**

Los pequeños negocios también suelen ofrecer más bienes producidos a nivel local que las cadenas grandes de tiendas. Si se tiene un producto que se desea vender, como productos agrícolas, tal vez se encuentre un mercado regional de granjeros que permitan ponerlo a la venta. Es por eso que los individuos que forman parte de la economía local, son capaces de vender sus bienes y servicios en los negocios regionales, lo que beneficia a todos en el área.

#### **1.4.3.3 Mantener las ganancias en el área**

Otra ventaja de los negocios regionales, es que la mayoría del dinero que se gasta en ellos se queda en el área local. Un estudio realizado en 2003 en Austin, Texas, por la

American Independence Business Alliance (Alianza Estadounidense del Empresario Independiente) demostró que de cada US\$100 gastados en una cadena de tiendas a nivel nacional, sólo aproximadamente US\$13 se quedaban en la economía local. Sin embargo, por cada US\$100 gastados en un negocio adueñado y operado a nivel regional, alrededor de US\$45 eran para la economía local. Esto le proporciona una gran mejora a otros negocios locales, trabajadores y familias en el área.

## 1.5 MARCO DE REFERENCIA

### 1.5.1 Teórico

El café es una planta nativa de África que se cultiva ampliamente en todos los trópicos. El café arábigo es originario de Etiopía, y el café robusta del Congo y Guinea. Sin embargo, la mayor parte del café del mundo se produce en América Latina, especialmente en Brasil. Ecuador es uno de los 17 países exportadores que producen las dos especies comerciales de café: arábigo y robusta (International Coffee Organization, 2013).

La situación de la caficultura, a diciembre de 2012, se describe en los siguientes datos:

Superficie Total:	199.215 hectáreas
Área de café arábigo:	136.385 hectáreas
Área de café robusta:	62.830 hectáreas
Área de cafetales viejos:	150.000 hectáreas
Área cosechada:	149.411 hectáreas
Productividad promedio del café arábigo:	5.1 quintales café oro/hectárea
Productividad promedio del café robusta:	5.5 quintales café oro/hectárea
Unidades de producción cafetalera:	105.000 UPA´s
Producción nacional:	650.000 sacos de 60 kilos
Producción de café arábigo (%):	62%
Producción de café robusta (%):	38%
Consumo interno:	150.000 sacos de 60 kilos

Producción exportable:	400.000 sacos de 60 kilos
Exportación promedio/5 años:	1.150.000 sacos de 60 kilos
Déficit de producción:	700.000 sacos de 60 kilos
Capacidad instalada de la industria:	1.200.000 sacos de 60 kilos
Capacidad instalada de exportadores de grano:	800.000 sacos de 60 kilos

El problema central de la caficultura ecuatoriana es la baja producción nacional que tiene como principales causas:

- Prevalencia de los cafetales viejos,
- Baja productividad,
- Deficiente calidad e inocuidad,
- Reducción del área cultivada,
- Falta de incentivos para la producción; y,
- Comportamiento errático del clima. (COFENAC, 2013)

En Ecuador, según la ICO, contrario a la tendencia mundial de crecimiento en cuanto al consumo de café, se observa un decrecimiento en el hábito de consumo. De 350.000 sacos de 60 kilos/año consumidos anualmente, en promedio, en el período 1989 – 1995, se redujo a 300.000 entre 1996 – 1998. En el período 2002 - 2012, se estima un consumo de café de alrededor de 150.000 sacos de 60 kilos/año

La Organización Internacional del Café estimó para el 2011 en Ecuador, un consumo *per cápita* de 0,66 kilos/año, nivel inferior al de otros países exportadores e importadores de café. El sector cafetalero ecuatoriano, se ha propuesto impulsar el consumo a través de campañas de difusión de las bondades del café en la salud.

#### CONTRARIO A LO ANTERIOR

El café ecuatoriano es reconocido a nivel mundial por su alta calidad y sus magníficos sabores. Por esas cosas extrañas de la vida, y por tener a un gigante cafetero como vecino, los ecuatorianos no disfrutan como debieran del fruto de su tierra (IEPI, 2014). Sin embargo, varios productores y comerciantes vienen apostando a la producción de

café en diversas zonas del Ecuador. Y hoy también se suman instituciones públicas como el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) y el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual (IEPI), quienes se encuentran evaluando posibles denominaciones de origen (DO), que lo impulsen y le generen un valor agregado.

Dicho en otras palabras el problema radica en la localización de valores agregados que despierten el deseo de consumo de esta bebida en Ecuador, tema de estudio en este proyecto.

### 1.5.2 Conceptual

A continuación se encuentra la terminología más usada en el sistema de franquicias, la cual permitirá aclarar los conceptos fundamentales del modelo:

- **Amortización de la inversión:** recuperación del dinero utilizado para poner en marcha un negocio. Normalmente, a mayor inversión, mayor será el plazo para recuperar la misma. Contablemente es la expresión de la depreciación de un bien.
- **Canon de entrada:** se trata de una cantidad que habrá de abonar el franquiciado para poder adherir a una red de franquicias. El importe del canon o derecho variará en función de diversos aspectos, como el tiempo que lleve funcionando la red y la rentabilidad que ofrece, entre otros.
- **Central franquiciadora:** el franquiciador debe poseer una estructura que dé la cobertura y asistencia necesarias a la red de franquicias. A esta estructura que el franquiciador crea se le llama central de franquicias. Es un elemento vital para el correcto mantenimiento y asistencia de la red de franquicias.
- **Centro o unidad piloto:** punto de venta que tiene como finalidad probar el negocio antes de franquiciarlo, así como experimentar los nuevos productos que el sistema de franquicias quisiera sacar al mercado.

- **Consultoría:** las consultoras profesionales en el ámbito de la franquicia actúan como un soporte integral y se perfilan como una herramienta necesaria para hacer exitoso este sistema. Su importancia radica en la adecuada estructuración de aspectos que pueden facilitar o entorpecer el proceso de expansión en diversos mercados de interés, así como aumentar o disminuir el volumen de facturación de cada punto de venta.
- **Contrato de franquicia:** es el documento que firman el franquiciador y franquiciado. Constituye la base de la relación y contiene obligaciones y derechos para ambas partes. Por medio del mismo se transmiten los derechos sobre la marca y el saber hacer. Debe ser equilibrado y proteger los intereses por igual de franquiciado y franquiciador.
- **Enseña comercial:** signo, letrero, cartel u otro esquema que permite identificar un establecimiento de comercio o una sociedad. Es la marca distintiva de la red, a la que pertenecen todos los centros franquiciados a ella adheridos.
- **Franquicia:** es una modalidad de distribución y mercadeo, mediante la cual el franquiciador concede a una persona natural o jurídica - el franquiciado - el derecho a operar con un concepto de negocio, comercializando un producto o prestando un servicio según el formato de negocio del franquiciador y con su propia marca.
- **Franquiciado o franquiciatario:** es el inversor, natural o jurídico, que adquiere el derecho de comercializar un determinado concepto de negocio y todos los métodos inherentes a él, desarrollados por el franquiciador. A su vez, mantendrá vínculos con este último para recibir asistencia tanto inicial como continuada.
- **Franquiciante o franquiciador:** es una persona natural o jurídica que ha desarrollado un negocio exitoso según un método determinado, referente a un producto o servicio, y que busca su expansión mediante la búsqueda de inversores

a los que otorgará el derecho a operar con su marca y con su método operativo y organizativo. El franquiciador prestará una asistencia inicial y continuada a dichos inversores -franquiciados – por medio del asesoramiento, entrenamiento y orientación para el desarrollo del concepto de negocio.

- **Franquicia máster:** acuerdo por el cual un franquiciador concede los derechos exclusivos de franquicia para un determinado territorio a una persona natural o jurídica. El acuerdo de franquicia máster suele utilizarse en el ámbito de la expansión internacional de la franquicia aunque no es exclusivo del mismo.
- **Franquiciado máster:** titular de los derechos de franquicia máster. Toma en su zona de concesión, y durante el tiempo de vigencia del acuerdo, el papel de franquiciador, cobrando regalías y cánones de entrada y asumiendo las obligaciones de asesoramiento y ayuda a los franquiciados. Es el socio local de un acuerdo de franquicia máster.
- **Franquiciador máster:** persona jurídica o natural que otorga la explotación de los derechos de franquicia para un determinado territorio en un plazo fijado de tiempo. Recibe como contraprestación por el otorgamiento de los derechos de franquicia máster, el pago de una cantidad que puede ser fija o variable, vinculada a las ventas.
- **Inversión:** cantidad en dinero que necesita aportar un emprendedor para iniciar un negocio y abarca las condiciones iniciales necesarias para funcionar en el mercado. Es importante comprender que esta operación de cambio, no sólo representa el pago de dineros por poseer determinada marca, sino que es el mínimo valor que se entrega a cambio de ganar experiencia (trasmitida por el franquiciador) y adelantarse a futuros tropiezos, gracias a el know-how, que promete no cometer los mismos errores que se efectuaron para alcanzar la posición que se tiene.

- **Multifranquicia:** ocurre cuando un mismo franquiciador concede varias franquicias al mismo franquiciado. La franquicia gira en torno al franquiciado.
- **Multifranquiciado:** titular de varios establecimientos franquiciados pertenecientes al mismo negocio. La existencia de multifranquiciados suele ser un buen indicador del éxito de una franquicia, puesto que nadie a quien le funcione mal un establecimiento franquiciado va a adquirir otro del mismo negocio.
- **Regalía o royalty:** equivale a un pago (fijo o variable), generalmente mensual, del franquiciado al franquiciador. Es una contraprestación por los servicios prestados por la central y por el uso y disfrute de la marca franquiciada. Se calcula habitualmente sobre el beneficio bruto obtenido por la explotación del negocio.
- **Saber hacer, know-how o savoir faire:** es la manera de hacer las cosas; son los conocimientos, el saber especializado y la experiencia. El know-how puede designar no solamente fórmulas y procedimientos secretos, sino también una técnica que guarde conexión con procedimientos de fabricación patentados y que sea necesaria para hacer uso de la patente; también puede designar procedimientos prácticos, particularidades y procedimientos especializados técnicos.
- **Sistema de franquicias:** sistema de cooperación entre empresas ligadas por contratos de franquicia.
- **Subfranquiciado:** es aquel sujeto del contrato que recibe el derecho a franquiciar un negocio de un máster franquiciado.

## 1.6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.6.1 Métodos

### **1.6.1.1 Teóricos**

El presente estudio de investigación se llevará a cabo mediante el planteamiento de problemas e hipótesis, que permitirán establecer una comparación entre la explicación teórica de introducir una marca y la experiencia empírica.

Las hipótesis que se han planteado en torno al problema de investigación, pretenden demostrar y giran en torno a:

- Que existe una población actualmente desatendida y para la cual la oferta actual no cumple con sus expectativas.
- El desconocimiento en general respecto a una cultura de café.
- Los beneficios y el aprovechamiento de la semilla de café.
- Los diferentes métodos de preparación y sus diferencias.

### **1.6.1.2 Empíricos**

Esta investigación está apoyada mediante el análisis de hechos concretos de estudios nacionales e internacionales, que permitirán conocer las principales experiencias de empresas que han implementado total o parcialmente los modelos de negocios tipo franquicias en el sector de bebidas de café.

Esta investigación comprende una fase de medición, para la cual se aplicará una encuesta diseñada para indagar en el conocimiento, necesidades y posibles acciones a futuro, respecto a la implementación de nuevos modelos de negocios en el segmento de bebidas de café.

Para llevar a cabo el estudio de mercado se ha diseñado una investigación cuantitativa descriptiva, la misma que pretende indagar y conocer los atributos del mercado, así como también conocer su situación actual y determinar argumentos más valorados por el mercado objetivo para diseñar la oferta potencial a ofrecer en la ciudad de Quito.

### **1.6.2 Tipo de estudio**

Se realizará en la ciudad de Quito una investigación cuantitativa de tipo descriptivo.

### **1.6.3 Tipos de fuentes**

Para el desarrollo de este estudio de investigación se utilizarán tanto fuentes primarias como secundarias.

Las fuentes primarias proveerán un testimonio o evidencia directa sobre la utilización, beneficios y necesidades del mercado objetivo, así como también permitirán conocer su punto de vista particular y general sobre la implementación de este proyecto.

Entre las principales fuentes primarias a utilizarse en esta investigación está la encuesta.

Las fuentes secundarias ayudarán a analizar e interpretar las fuentes primarias, ya que parten de sus conclusiones y servirán de referencia en este proyecto de investigación. Entre las principales fuentes secundarias a utilizar se tiene:

- Estudios del sector de Café en el Ecuador.
- Documentos de cadenas de negocios en el segmento de bebidas de café.
- Libros especializados en evaluación y preparación de proyectos.
- Artículos de revistas especializadas.

## **1.7 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA**

El presente proyecto de investigación se desarrollará en Quito, ya que es la ciudad de interés del estudio, por ser la capital del Ecuador.

## **1.8 ÁREA DE INFLUENCIA**

El área de influencia principalmente está ubicada en las zonas empresariales, residenciales y financieras de niveles socio económicos A, B y C+, en las cuales está ubicada la mayoría de la población de diversos sectores económicos que se encuentran en la ciudad de Quito.

## **CAPITULO II**

### **2 LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS**

#### **2.1 LA INDUSTRIA**

##### **2.1.1 Historia de la Industria Cafetera Ecuatoriana**

La conquista mundial de paladares del café, comienza hace unos 1.000 años atrás cuando fue descubierto. En el año 1100, se cultivaba café en la península Arábica, se lo tostaba, hervía y se elaboraba una bebida. Los árabes hicieron todos los esfuerzos necesarios para prevenir que otros países adquieran los preciados granos. Sin embargo, para mediados del siglo XV, algunas semillas de café fueron sacadas de Arabia y su cultivo se extendió hasta el Cairo y todo el imperio Turco.

El cultivo de café en América se inicia en 1723 en la Martinica, después los portugueses lo llevan a Brasil. Paralelamente, a mediados del siglo XVII se lo introdujo en Guatemala y después sucesivamente en Puerto Rico, Costa Rica, Venezuela, Colombia y Ecuador.

##### **Primeros años**

Desde 1860 se cultiva café en el Ecuador. La zona de Jipijapa, en la provincia de Manabí, ha sido uno de los lugares preponderantes en los cuales se cultiva este producto .Hasta 1876, el cultivo de este producto se encontraba en una etapa incipiente.

Al abrirse el Ecuador al comercio mundial, se dio un impulso significativo a las pequeñas plantaciones, alcanzando un cierto grado de desarrollo, hasta constituirse el café en un producto de exportación importante para la economía de la nación, este fenómeno se dio casi a la par con el del cacao.

## **Crecimiento**

En 1903 el cultivo del café disminuyó, pero dos años después se volvió a cultivar y se comenzó a exportar a varios países europeos, desde el puerto de Manta.

En 1935, las exportaciones ascendían a la cifra de 220.000 sacos, en 1960 a 552.000 sacos, en 1975, 1'018.000, en 1985 se exportaron 1'810.000 y en 1995 el promedio exportado descendió a 1'080.000.

En 2001 se produjeron alrededor de 1'062.000 sacos de 60 Kg, lo que equivale a 63.720 TM, de los cuales se exportan 311.804 sacos de café en grano. La superficie cultivada bordeaba las 262.060 hectáreas.

En 2014, las exportaciones de café alcanzaron 1'131.638,19 sacos, que representaron 178'497.494,45 dólares (Asociación Nacional de Exportadores de Café, 2014).

## **2.2 ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA CAFETERA ECUATORIANA**

### **2.2.1 Diferenciación de Cafés y Elaborados del Sector**

En Ecuador se producen las especies de café arábigo y robusta, siendo uno de los muy pocos países en el mundo con esta ventaja competitiva, a continuación una pequeña síntesis de las diferencias entre ellos:

#### **Café Arábigo**

El café arábigo al ser un cultivo estacional requiere de 180 – 200 días de lluvia (6 meses) para un óptimo desarrollo, aunque el cafeto presenta cierta tolerancia a la sequía, su producción declina considerablemente cuando las precipitaciones disminuyen. La especie arábica requiere un periodo seco de alrededor de tres meses, tiene una amplia adaptabilidad a los distintos ecosistemas de las cuatro regiones del Ecuador (Costa,

Sierra, Amazonía e Islas Galápagos). Se cultiva desde altitudes cercanas al nivel del mar hasta los 2.000 metros. Las principales variedades arábicas cultivadas en el Ecuador son: Típica, Caturra, Bourbon, Pacas, Catuaí, Catimor y Sarchimor. En el país se produce café verde, tostado y soluble.

### **Café Robusta**

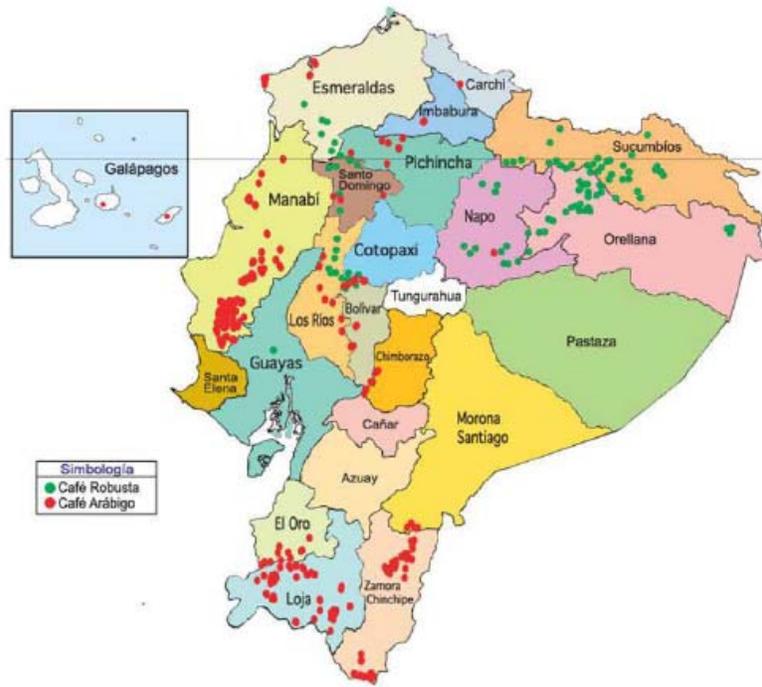
El café robusta a diferencia del café arábigo, requiere un clima tropical con altas precipitaciones, o en su defecto riego. Tradicionalmente la región amazónica, especialmente las provincias del Norte Amazónico han cultivado café robusta y en períodos de bonanza fue un cultivo que permitió dinamizar la economía. Por la caída de los precios a inicios de la década, el cultivo se vio mermado y gran parte de estos están abandonados.

En el Ecuador se producen las siguientes presentaciones de café como producto final y/o intermedio:

- Café verde
- Café tostado, en grano y/o molido, pods de café
- Café soluble o instantáneo (spray, aglomerado y liofilizado)

#### **2.2.2 Geoposicionamiento de los cultivos y consumidores**

En el Ecuador se produce las especies de café arábigo y robusta, distribuidas en las cuatro regiones geográficas (Ver Ilustración No.1).



**Figura 1. Superficie Cultivada de Producción**

Fuente: COFENAC, 2009

A continuación se presentan los tipos de café y sus zonas de producción:

- Arábigo Lavado: Loja, Zamora Chinchipe, Manabí, El Oro, Imbabura, Carchi y Galápagos.
- Arábigo Natural: Loja, Manabí, Zamora Chinchipe, El Oro, Imbabura, Carchi y Galápagos.
- Robusta: Sucumbíos, Orellana, Napo, Pichincha, Los Ríos y Guayas.
- Industrializado (Soluble): Guayas y Manabí.

En términos generales se distinguen cuatro zonas de producción de café arábigo: A continuación se presenta una tabla con la superficie cafetalera del Ecuador (Ver Tabla 1) y la distribución de la superficie cultivada de producción (Ver Tabla 2).

**Tabla 1. Superficie Cafetalera del Ecuador y Área en Producción Efectiva 2012**

PROVINCIAS	CAFÉ ARÁBIGO		CAFÉ ROBUSTA		ÁREA CAFETALERA NACIONAL	
	SUPERFICIE TOTAL	ÁREA EN PRODUCCIÓN	SUPERFICIE TOTAL	ÁREA EN PRODUCCIÓN	SUPERFICIE TOTAL	ÁREA EN PRODUCCIÓN
Datos en hectáreas						
Esmeraldas	900	675	6.345	4.759	7.245	5.434
Manabí	70.050	52.538	0	0	70.050	52.538
Santa Elena	1.800	1.350	0	0	1.800	1.350
Guayas	6.355	4.766	425	319	6.780	5.085
Los Ríos	3.520	2.640	6.610	4.958	10.130	7.598
El Oro	9.730	7.298	0	0	9.730	7.298
Carchi	195	146	0	0	195	146
Imbabura	300	225	0	0	300	225
Pichincha	850	638	1.300	975	2.150	1.613
Santo Domingo	0	0	2.650	1.988	2.650	1.988
Cotopaxi	1.000	750	800	600	1.800	1.350
Bolívar	3.410	2.558	2.580	1.935	5.990	4.493
Chimborazo	650	488	0	0	650	488
Cañar	270	203	0	0	270	203
Azuay	230	173	0	0	230	173
Loja	29.345	22.009	0	0	29.345	22.009
Sucumbios	0	0	17.320	12.990	17.320	12.990
Orellana	0	0	20.000	15.000	20.000	15.000
Napo	0	0	4.800	3.600	4.800	3.600
Pastaza	40	30	0	0	40	30
Morona Santiago	290	218	120	90	410	308
Zamora Chinchipe	6.350	4.763	0	0	6.350	4.763
Galápagos	1.100	825	0	0	1.100	825
<b>Total</b>	<b>136.385</b>	<b>102.289</b>	<b>62.830</b>	<b>47.123</b>	<b>199.215</b>	<b>149.411</b>

Fuente: COFENAC, 2009

**Tabla 2. Superficie, Producción y Ventas de Café 2012**

SUPERFICIE, PRODUCCIÓN Y VENTAS DE CAFÉ (Grano de Oro)					
Años	Plantada	En edad Productiva	Cosechada	Producción	Ventas
2008	191,189	182,433	168,479	32,096	29,980
2009	198,511	185,201	171,923	33,624	32,099
2010	191,080	163,130	144,931	31,347	29,101
2011	122,856	110,474	98,347	23,829	20,191

Fuente: COFENAC, 2009

**PRODUCCIÓN NACIONAL (EN KILOS O TONELADAS, SUPERFICIE DEL ÁREA CULTIVADA, RENDIMIENTO POR HECTÁREA CULTIVADA)**

Para el 2011 la producción total de café en el Ecuador fue de 23,829 toneladas métricas (Tm.) y las ventas fueron de 20,191 Tm. Las hectáreas plantadas fueron de 110,474 y

las cosechadas son de 98,347. Estas cifras revelan que ha habido una disminución en la producción y ventas del producto en comparación con anteriores, donde se puede ver que en el 2009 fue el año de mayor producción de los últimos 4 años con 33,624 toneladas métricas de producción (Tabla 2).

Entre los problemas fundamentales de este cultivo se encuentra el rendimiento, estimado entre 5 a 6 qq/ha al año, considerado uno de los más bajos comparado con otros países productores, debiéndose en gran parte al envejecimiento de las plantaciones en un buen porcentaje de la superficie cultivada, la falta de capacitación y transferencia de tecnología, la no disponibilidad de créditos, la ausencia de organización y fortalecimiento gremial, entre otros factores. En alrededor del 90%, la superficie de este cultivo es manejada bajo el sistema tradicional (MAGAP, 2010).

### **2.3 ANÁLISIS 5 FUERZAS DE PORTER**

Establecidos los factores externos que afectan el plan de negocios, es vital analizar el entorno industrial para determinar las barreras de ingreso que el mercado de cafeterías muestra para su creación. A continuación se desarrolló bajo el modelo de las 5 fuerzas de Porter (Porter 2006) el análisis competitivo del sector.

#### **2.3.1 Barreras de Entradas – Nuevos Competidores (Moderada)**

Evaluar esta fuerza, implica analizar la facilidad con la que puede ingresar un competidor al sector, en esencia depende de las barreras de entrada y de las reacciones de los competidores actuales.

La amenaza del ingreso de competidores al sector tiene efectos diferentes de acuerdo al segmento. En los competidores de menor tamaño no se evidencia el uso de economías de escalas, ya que el volumen demandado de insumos es bajo y no se requiere de un sistema de compras tecnificado. Las cadenas de cafeterías por el contrario, utilizan las economías de escalas, reduciendo los costos unitarios a través de la producción en volumen.

Entre las principales actividades que se realizan como parte del esquema según la National Restaurant Association (NRA) de los Estados Unidos resalta:

- La creación de departamentos únicos de compra para todos los locales de una cadena o franquicia.
- El diseño de un sistema de entrega de insumos y materias primas para todos los locales.
- La creación de empresas conexas como proveedoras de determinados insumos.

Bajo estas tres condiciones, las empresas disminuyen sus costos, incrementando su competitividad en el mercado y rentabilidad a corto plazo. Esta diferenciación hace más atractiva la propuesta de cadenas de cafeterías para el consumidor.

La identidad de marca cobra mayor importancia para los competidores grandes, de ahí la razón principal de los altos montos de inversión realizados en publicidad. Las cafeterías pequeñas realizan su inversión en mercadeo con el objetivo de comunicar su existencia y sus actividades promocionales, a través de herramientas básicas y desde el punto de vista empírico.

Así la identidad de marca es una barrera de entrada alta en el segmento de cadenas, y baja en el segmento de cafeterías pequeñas.

En cuanto a los requisitos de capital, también se hace una diferenciación entre los segmentos, el ingreso de un competidor en el segmento de cafeterías pequeñas con una inversión no mayor a \$10.000,00 es una barrera de entrada baja.

Por el contrario, el ingreso de un competidor en el segmento de cadenas de cafeterías, requiere de altos capitales y tecnificación de los procesos, la inversión en espacio físico, contratación de personal, infraestructura e identidad de marca, entre otras (Por ejemplo el dinero solicitado por la empresa Sweet & Coffee para la apertura de un local

franquiciado es de \$500.000,00 a \$1.000.000,00) ( Sweet & Coffee, 2012) hacen que su reacción sea agresiva al sentir que su porción de mercado se ve afectada por el ingreso de nuevos competidores imponiendo altas barreras de entrada.

En relación a los canales de distribución, cadenas de cafeterías y cafeterías pequeñas, utilizan sus locales como medio de distribución de sus productos. Mientras los competidores tengan la posibilidad de ampliar la cobertura geográfica con locales propios o franquiciados la barrera de entrada se irá ampliando.

En el ámbito político no se han promulgado leyes o decretos que puedan afectar la creación de restaurantes o cafeterías y su operación en el mediano plazo.

En conclusión el ingreso de nuevos competidores es moderado.

### **2.3.2 Productos Sustitutos (Intensidad Alta)**

Como bebida el café cuenta con muchos sustitutos (té, leche, jugos, agua aromática, bebidas gaseosas o naturales, energizantes) en materia de satisfacer el paladar a la hora de un antojo, o que a gusto del consumidor pueda cumplir o satisfacer esa función, más, sin embargo, no hay un sustituto perfecto ya que el grano de café tiene propiedades únicas que lo hacen irremplazable.

A menudo los sustitutos son comercializados en el mismo lugar como opción de diversificación del menú, esa estrategia es utilizada para reducir el impacto que tienen en la rentabilidad a largo plazo de la industria; de acuerdo con lo expuesto, la rentabilidad del sector disminuye en el largo plazo debido a la presencia de grandes sustitutos.

### **2.3.3 Poder de Negociación de los Compradores (Moderado)**

El poder de negociación del cliente depende de su nivel de información respecto a relación calidad/precio existente en el mercado, así como de la lealtad que presentan a

las distintas marcas presentes en el mercado. Dichas variables difieren de acuerdo al segmento de mercado en el que se decida comprar (cadena grande o cafetería pequeña)

Para el caso de las pequeñas cafeterías, la lealtad del consumidor suele ser débil justamente debido al gran número de opciones similares que puede encontrar; por el contrario, en el caso de las cadenas, las inversiones publicitarias y el control de los procesos de preparación de los productos, son parámetros que garantizan a la mente del consumidor, niveles de calidad óptimos y rangos de precios más elevados que está dispuesto a pagar, generando niveles de lealtad superiores.

En la porción de mercados de las cadenas el poder del cliente disminuye, obligándolo por el tamaño de la empresa, a consumir los productos de acuerdo a los precios y características de servicio particulares de la marca. Por ejemplo, un consumidor que ingresa a Sweet and Coffee, por un café y un postre, no está en capacidad de exigir un descuento por su compra o que el postre venga en una porción más grande; situación que en cafeterías pequeñas es más factible por su condición informal.

En concordancia con lo expuesto, se puede concluir que el poder de negociación del cliente, tomando el sector como conjunto es moderada; aunque presentan variaciones según el tipo de cafetería en estudio.

Adicionalmente, cada vez es más racional el gasto de consumo que realizan los miembros de los hogares ecuatorianos, esto según conclusiones del INEC en su último Censo 2010.

#### **2.3.4 Poder de Negociación de los Proveedores (Moderada)**

El poder de negociación de los proveedores, está en directa relación con las empresas que brindan productos o servicios que son necesarios en la operación de una cafetería.

En el caso de materias primas e insumos, existen en la ciudad de Quito diversas empresas que ofertan este tipo de productos (supermercados de cadenas, tiendas

mayoristas, etc.) ante este sinnúmero de proveedores, las cafeterías pequeñas terminan pagando precios de mercados por insumos, mientras que en el caso de las cadenas es diferente, a menudo las compras son centralizadas, lo cual le da posibilidad de obtener descuentos; sin embargo, los niveles de consumo no afectan a los proveedores de insumos y víveres.

La maquinaria y equipo (cocinas, cafeteras, planchas eléctricas, entre otros) utilizada en el sector no tiene características específicas, por el contrario la oferta de empresas como Tecma, Dekocina, Pascal Industrial, entre muchas otras, es muy regular y disminuye el poder de negociación.

Las condiciones actuales en cuanto a la tercerización y a la recesión económica por la que están pasando algunos negocios, han contribuido a que mano de obra calificada se encuentre desempleada, lo que minimiza su poder de negociación; ya que hay mayor oferta de personas que de puestos de trabajo.

En cuanto a los proveedores de materia prima (café), dado que Ecuador tiene como vecinos países cafeteros, disminuye el poder de negociación de proveedores locales y resulta conveniente al momento que surjan inconvenientes con los proveedores locales, por ejemplo, ante inundaciones, plagas naturales o simplemente con la creación de carteles que quieran controlar el mercado del café.

Adicionalmente los grandes volúmenes y programas del Ministerio Rector de la Política Agropecuaria, a futuro, incrementarán los cultivos y la producción de café en territorio ecuatoriano; lo cual hace que se genere menos concentración del poder de mercado en pocos productores o intermediarios.

En conclusión, el poder de negociación de los proveedores de insumos, materias primas, maquinaria, equipos y mano de obra es moderado y de mínimo impacto en la rentabilidad promedio del sector.

### **2.3.5 Rivalidad de los Competidores (Alta)**

Evaluar esta fuerza implica analizar la fuerza con que empresas que hoy se encuentran en el sector buscan alcanzar una posición de privilegio y la preferencia del cliente. La rivalidad competitiva se intensifica cuando los actos de un competidor son un reto para una empresa o cuando ésta reconoce una oportunidad para mejorar su posición en el mercado.

El negocio de cafeterías se encuentra en el sector hotelero, restaurantes y servicios, según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), los establecimientos registrados en el 2014 generaron un valor agregado \$3.826.000.000,00; empleando a un total de 146.000 personas (INEC, 2014).

El aumento de este tipo de negocios ha sido importante según la Dirección de Catastros del Municipio de Quito, el sector centro norte de la ciudad tiene la mayor concentración de actividad económica relacionada a restaurantes y pequeños comercios. Desde la zona de la Mariscal hasta la Av. El Inca, el registro catastral muestra un promedio de 52 a 142 locales, siendo el sector con mayor población de la ciudad; otros, como el sector sur tienen una densidad de 1 a 4 locales, mientras que en el sector norte existe una densidad de 5 a 14 (Cooperación Científica y Técnica MDMQ E IRD, 2001).

El sector se encuentra fraccionado, la rivalidad se incrementa en el grupo de cafeterías pequeñas que por las necesidades de capital, el nivel de cobertura geográfica y la característica informal de su estructura, permite un mayor ingreso de competidores, dificultando la medición de acciones hostiles entre ellos por el número y su heterogeneidad.

Por el contrario, el segmento de cadenas de cafeterías evidencia otro comportamiento, su capacidad instalada y cobertura geográfica es superior ( Sweet & Coffee, 2012) y su inversión en actividades de mercadeo y estrategias publicitarias son mayores a las pequeñas cafeterías; la intensidad competitiva es mayor, puesto que las empresas

implementan tácticas de ataque frontal en busca del posicionamiento por precio y servicio, el objetivo es acaparar el mercado y cubrir su capacidad instalada.

Desde la perspectiva del costo de cambio del cliente, la escasa diferenciación entre los productos que comercializa una cafetería y otra, en general, incrementan la rivalidad, más aún cuando el café es una bebida que puede ser consumida en cualquier parte: hogar, trabajo, restaurantes e inclusive ventas ambulantes. Este comportamiento hace que los pequeños competidores busquen especializarse o crear actividades de mercadeo empíricas y de bajo costo, y que las cadenas inviertan en nuevos locales (franquiciados o propios) para ampliar su cobertura geográfica, creen promociones y destinen parte de sus ganancias a la creación de nuevos productos.

En conclusión la rivalidad de los competidores es creciente y la intensidad de la fuerza es hostil, lo que afecta de forma directa la rentabilidad a largo plazo del sector por la distribución de los ingresos entre gran cantidad de competidores de diversos tamaños.

## **INDUSTRIAS CONEXAS**

Con el desarrollo de la industria del café, surgen muchas alternativas de emprendimientos asociados a su cadena productiva, entre las cuales se pueden mencionar:

- El Gastronómico: debido al descubrimiento y a la implementación del café como ingrediente base, por ejemplo en postres, bebidas de licor y platos principales.
- Retail: al utilizar nuevas fuentes orgánicas, el café se convierte en un buen elemento para el diseño y elaboración de collares, gorras y telas a través de su fibra que puede llegar a ser considerada una alternativa de carácter industrial.
- Equipos artesanales de preparación: Al implementarse y propagarse una cultura de café, los consumidores podrán saber las bondades y diferentes métodos para preparar de manera perfecta su bebida de café.

En conclusión, el sector de cafeterías-restaurantes presenta una rentabilidad moderada con tendencia al descenso en el largo plazo. Esto quiere decir que empresas que implementan estrategias tradicionales en el sector, a largo plazo, tienen altas probabilidades de obtener rentabilidades iguales o menores al costo de oportunidad de capital.

Las fuerzas contrarias a la rentabilidad, son la alta rivalidad entre los competidores existentes y la presión de innumerables sustitutos, mientras que el poder de negociación de consumidor y proveedor, así como las barreras de entradas de nuevos competidores tienen un impacto moderado



**Figura 2. Esquema del Modelo de Fuerzas Competitivas de Michael Porter**

## 2.4 MARCO REGULATORIO

### 2.4.1 Situación Nacional y Análisis Histórico

Uno de los principales problemas dentro de la cadena del café, es la falta de voluntad para llegar a consensos en asuntos de definiciones de políticas para el sector. El diálogo entre los actores involucrados en la actividad se ha reducido a la realización de

encuentros formales, en pocos casos, e informales en casi la generalidad de negocios, entre productores y comercializadores internos y exportadores, o entre productores e industriales. La ausencia o baja representatividad de los gremios existentes, sobre todo a nivel de productores y comerciantes, ha limitado que los diálogos superen el ámbito de la negociación comercial.

Un segmento de caficultores, especialmente los pequeños productores, se encuentran organizados en cooperativas, corporaciones, centros agrícolas, comunas y asociaciones de productores. Se estima que apenas un 10% de caficultores se encuentran agremiados, aspecto que impide potenciar las acciones de las instituciones de apoyo al sector agropecuario, por lo que es importante la promoción para el fortalecimiento de la organización campesina.

El COFENAC inició en el año 2006, un proceso de registro de las organizaciones de productores vinculadas a la actividad cafetalera. En este contexto se han inscrito hasta diciembre de 2012 un total de 116 organizaciones de diez provincias. En el Anexo No. 1, se indican las organizaciones inscritas por sede de trabajo (Ver Anexo 1).

#### **2.4.2 Normas para el Café Ecuatoriano**

En Ecuador, existe el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN, s.f.) . En la actualidad, se encuentran vigentes 16 normas relacionadas con “café soluble” y “café tostado y molido” (Ver Tabla 3). Desde el 2011, el INEN inició la actualización de 13 normas de “café verde”, en base de las normas ISO, adoptando los contenidos por consenso, entre los diferentes actores de la cadena de café (Ver Tabla No. 4).

**Tabla 3. Normas INEN Vigentes para Café Soluble y Café Tostado y Molido**

Nº	Código	Descripción de la norma
1	INEN 1109	Café soluble: muestreo
2	INEN 1109	Café soluble: muestreo
3	INEN 1110	Café tostado y molido: muestreo
4	INEN 1111	Café en grano: determinación de la masa de 1.000 granos
5	INEN 1112	Café: determinación de la cafeína (método de rutina)
6	INEN 1113	Café tostado y molido: determinación del tamaño de la partícula
7	INEN 1114	Café soluble: determinación de pérdida por calentamiento
8	INEN 1115	Café: determinación de la cafeína (método de referencia)
9	INEN 1116	Café tostado y molido: determinación del contenido de grasa
10	INEN 1117	Café soluble: determinación de cenizas totales
11	INEN 1118	Café tostado y molido: determinación de las cenizas insolubles en ácido
12	INEN 1119	Café tostado y molido: determinación de las cenizas solubles en agua
13	INEN 1120	Café tostado y molido: determinación de materia soluble en agua
14	INEN 1121	Café tostado y molido: ensayo microscópico
15	INEN 1122	Café soluble: requisitos
16	INEN 1123	Café tostado y molido: requisitos (Actualizada 2006)

**Tabla 4. Normas INEN Adaptadas de la ISO para Café Verde**

Nº	PROYECTOS DE NORMAS A ADOPTARSE	NORMAS INEN QUE REEMPLAZAN	ESTATUS
1	NTE INEN-ISO 3509:2005 CAFÉ Y SUS DERIVADOS. VOCABULARIO	NTE INEN 283:1978 Café. Terminología	OFICIALIZADA
2	NTE INEN-ISO 4072:1982 CAFÉ VERDE EN SACOS. Muestreo	NTE INEN 284:1978 Café en grano. Muestreo	POR OFICIALIZARSE
3	NTE INEN-ISO 6666:1983 CAFE. MUESTREADOR	Nueva	POR OFICIALIZARSE
4	NTE INEN-ISO 4149:2005 CAFÉ VERDE. EXAMEN OLFATIVO Y VISUAL PARA DETERMINACIÓN DE MATERIAS EXTRAÑAS Y DEFECTOS	NTE INEN 288:1978 Café en grano. Exámenes olfativos y visuales y NTE INEN 289 Café en grano. Determinación de los defectos del grano y de la materia extraña	POR OFICIALIZARSE
5	NTE INEN-ISO 4150:1991 CAFÉ VERDE. ANALISIS GRANULOMETRÍA	NTE INEN 290:1978 Café en grano. Determinación del tamaño	POR OFICIALIZARSE
6	NTE INEN-ISO 10470:2004 CAFÉ VERDE. TABLA DE REFERENCIA DEFECTOS	Nueva	POR OFICIALIZARSE
7	NTE INEN-ISO 6667:1985 CAFÉ VERDE. DETERMINACION DE LA PROPORCION DE GRANOS DAÑADOS POR INSECTOS	Nueva	POR OFICIALIZARSE
8	NTE INEN-ISO 6668: 2008 CAFÉ VERDE. PREPARACION DE MUESTRAS PARA SU USO EN ANALISIS SENSORIALES	Nueva	OFICIALIZADA
9	NTE INEN-ISO 6673:2003 CAFÉ VERDE. DETERMINACIÓN DE PERDIDA DE MASA A 105 C.	NTE INEN 286:1978 Café en grano. Determinación de pérdida por calentamiento. (Método de rutina)	OFICIALIZADA
10	NTE INEN-ISO 1446:2001 CAFÉ VERDE. DETERMINACIÓN DEL CONTENIDO DE HUMEDAD. METODO BASICO DE REFERENCIA.	NTE INEN 287:1978 Café verde en grano. Determinación de pérdida por calentamiento. (Método de arbitraje)	POR OFICIALIZARSE
11	NTE INEN-ISO 8455: 1986 CAFÉ VERDE EN SACOS. GUIA PARA EL ALMACENAMIENTO Y TRANSPORTE	Nueva	OFICIALIZADA
12	PNTN INEN-ISO 9116 CAFÉ VERDE. GUIA SOBRE MÉTODOS DE ESPECIFICACIÓN.	Nueva	FORMULADA
13	REVISION NTE INEN 285 CAFÉ VERDE. REQUISITOS	NTE INEN 285:2006 Café verde en grano. Clasificación y requisitos	EN FORMULACION

### **2.4.3 Institucionalidad Cafetera**

En un principio el Consejo Cafetalero Nacional (COFENAC), fue una institución de derecho privado con finalidad social y pública, creado mediante la emisión, por parte del Congreso Nacional, de la Ley Especial del Sector Cafetalero, publicada en el Registro Oficial N° 657 del 20 de Marzo de 1995. La citada Ley, le facultaba al COFENAC, la organización, dirección y definición de la Política Cafetalera Nacional, constituyéndose de esta manera en la entidad rectora de la caficultura ecuatoriana.

Adicionalmente a lo citado, el COFENAC, a través de su División Técnica realizaba actividades de investigación, desarrollo y extensión, capacitación, asistencia técnica, crédito y actividades relacionadas con la promoción de las exportaciones.

Sin embargo, en el Registro Oficial Suplemento No. 315 del 16 de abril del 2004, se expide la codificación de la Ley Especial del Sector Cafetalero Nacional COFENAC, y en su artículo 2, se crea el Consejo Cafetalero Nacional (COFENAC), con sede en la ciudad de Manta, como una persona jurídica de derecho privado con finalidad social y pública encargada de organizar y dirigir la política cafetalera del país.

Y actualmente, mediante Ley No. 00, publicada en Registro Oficial Suplemento No. 446 del 26 de febrero de 2015, se reforma a la Ley Constitutiva del Instituto Nacional de Investigaciones Agropecuarias (INIAP) y se suprime la codificación de la Ley Especial del Sector Cafetalero, estableciéndose en la Disposición Transitoria Primera que: "... Las competencias que ha venido ejerciendo el Consejo Cafetalero Nacional (COFENAC) con sujeción a la Ley que se deroga, serán asumidas por el ministerio rector de la política agraria, en el plazo de ciento veinte días contados desde la fecha de vigencia de esta Ley"; Que, en la Disposición Transitoria Cuarta de la citada Ley, dispone; "En el plazo de noventa días, contados a partir de la fecha de promulgación de esta Ley, el ministerio rector de la política agraria, constituirá un **Consejo Consultivo del Café** con integración plural, que propondrá lineamientos estratégicos en materia de café y toda su cadena productiva, observará la ejecución de los proyectos de inversión relacionados con el café y asesorará e informará al ministerio rector de la política

agraria, sobre las actividades realizadas por otras instituciones en materia de crédito público, investigación, capacitación y fomento agropecuario".

## **ORGANIZACIONES GREMIALES DEL SECTOR**

Los principales Gremios Cafetaleros en Ecuador son:

- Asociación Nacional de Exportadores ANECAFE
- Asociación de Cafés Especiales del Ecuador, ACEDE

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

- Federación Regional de Asociaciones de Pequeños Productores Ecológicos del Sur, FAPECAFES.
- Federación de Asociaciones Artesanales de Producción Cafetalera Ecológica Manabí, FECAFEM.
- Asociación de Cafetaleros de Santa Cruz, Galápagos.
- Asociación Agroartesanal de Caficultores Rio Intag, Imbabura.

### **2.4.4 Perspectivas Futuras**

Por medio de las nuevas políticas enfocadas al desarrollo e incentivo de la actividad cafetera en el país, y en general al agro nacional, se espera que los cultivos y la producción de café se incrementen en los siguientes 5 años.

Este crecimiento e incentivo al sector es impulsado por el Ministerio Rector de la Política Agropecuaria (MAGAP) con su Proyecto de Reactivación del Café y Cacao Fino de Aroma; el cual brinda:

- Renovación de hectáreas de café arábica y robusta.
- Entrega de semilla de café arábica certificada.
- Entrega de plántulas de café robusta.
- Implementa macro viveros para la generación de plantas de café arábigo.
- Asistencia técnica permanente para mejorar la producción y control de la roya.

Con este proyecto al cual se accede con requisitos muy fáciles de cumplir (MAGAP, s.f.) se espera que los pequeños caficultores sean sostenibles y se reactive la actividad cafetera en los siguientes 5 años.

#### **2.4.5 Retos y Oportunidades**

Siendo consecuente con los esfuerzos de la política agropecuaria, los retos y oportunidades del sector cafetero se incrementarán, entre los impulsos que esperan tener se encuentra el de la denominación de origen del café de Loja, Zaruma y Galápagos como un café con propiedades únicas y de esencia sumamente especial en el mundo.

Lo cual dará un impulso a la industria en la comercialización y producción de este tipo de café; además queda como reto el realizar un plan de comunicación que transmita los diferenciadores de este tipo de café y se promueva como marca distintiva del Ecuador ante el mundo. (IEPI, 2014)

## **2.5 LA COMPAÑÍA Y EL MODELO DE NEGOCIO**

### **2.5.1 La Idea y El Modelo de Negocio**

La idea del negocio surgió de un análisis del comportamiento de consumo de una de las compañías aliadas de la empresa en la que se presta servicios, donde casi todas las cadenas de cafeterías la oferta de valor es muy parecida.

En este modelo de negocio, la atención está centrada en el cliente/consumidor y satisfacer de manera personalizada el gusto (preparación, presentación y degustación) individual de disfrutar una bebida a base de café.

Es decir, el servicio es de carácter personalizado, en el que la persona puede elegir el tipo de grano, el punto de tostado del grano de café, y su método de preparación. Eso hace que sea diferente a las demás cadenas de cafeterías.

Adicionalmente el formato de negocio es de carácter independiente, es decir, tiene sus propias áreas para sentarse cubiertas por paredes, que permiten un ambiente más cómodo y seguro para los clientes, cuenta con áreas amplias y confortables para llevar a cabo eventos culturales y poder vivir una experiencia agradable, de igual manera es un buen lugar para llevar a cabo reuniones de negocios o simplemente ir a socializar. Está diseñado este formato para que los clientes/consumidores puedan disfrutar del sitio y de la experiencia de degustar su bebida de café.

## **2.5.2 Estructura Legal de la Empresa**

### **2.5.2.1 Constitución de la Empresa**

La compañía estará constituida de manera legal en el Ecuador, con la Razón Social Aromas del Ecuador S.A., constituida por 7 socios entre nacionales y extranjeros, con matriz principal en la ciudad de Quito.

### **2.5.2.2 Tipo de empresa (Sector, Actividad, CIIU)**

La empresa está clasificada en el sector de Actividades de Alojamiento y de Servicios de Comida y se asocia bajo el código según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme según sus siglas CIIU de I5630.02 que comprende las actividades de preparación y servicio de bebidas para su consumo inmediato (INEC, 2012).

### **2.5.3 Misión, Visión y Objetivos**

#### **2.5.3.1 Misión**

Brindar experiencias inolvidables a los clientes mediante la satisfacción de sus necesidades, a través de la preparación y comercialización de bebidas a base de café, café empacado y pastelería, perfeccionando cada día más la calidad; trabajando por el mejoramiento continuo y permanente de las personas, gracias a la dedicación en su labor social con las familias ecuatorianas, generando compromiso de su selecto grupo de colaboradores, quienes aportan su mejor esfuerzo para mantener en alto el nombre de la marca, los procesos internos y los valores institucionales.

#### **2.5.3.2 Visión**

Consolidar como la empresa líder en venta de cafés y bebidas especiales a base de café de carácter personalizado, en la mente del consumidor; con productos innovadores, estando a la vanguardia en la reglamentación de estándares internacionales de calidad, tecnológicos, legales y ecológicos, brindando un excelente servicio en ambientes agradables, entregando una experiencia diferente al consumidor; siempre teniendo como eje central el compromiso de bienestar social y cuidado del medio ambiente.

#### **2.5.3.3 Objetivos**

##### **Objetivos Generales:**

- Contar con 6 locales franquiciados al finalizar el año 2021
- Obtener un margen bruto de al menos 55%
- Incrementar la cartera de clientes con clientes nuevos en al menos 10% anualmente

##### **Objetivos Específicos:**

- Lograr un incremento en las ventas de al menos el 10% en cada periodo fiscal
- Lograr una rentabilidad sobre la inversión de 55% promedio al 2021
- Dar a conocer la marca mediante campañas digitales con un engagement de 0,05%

#### **2.5.4 Diagrama de Gantt con actividades, tiempos y valores monetarios aproximados**

Por medio de esta herramienta se representan los tiempos y actividades que se deben desarrollar para poner el negocio en marcha; lo cual toma un total de 75 días aproximadamente en las labores previas. Por favor ver Anexo 2 Diagrama de Gantt Actividades, Tiempos y Valores Monetarios Aproximados.

#### **2.5.5 Riesgos e Imprevistos**

Por ser un negocio con factor natural presente, tiene un alto riesgo; pues no se puede controlar las variaciones climáticas que puedan sufrir los proveedores de materia prima. Sin embargo, se tiene consciencia de ese riesgo y por tal razón se obtiene un alto margen de ganancia.

Con respecto a los imprevistos, se sabe que pueden ocurrir casos que puedan afectar la operación; por tal razón en materia económica se han destinado el 2% de las ventas brutas como monto para resolver imprevistos operativos, este rubro se puede observar en el Estado de Resultado.

### **2.6 EL PRODUCTO Y/O SERVICIOS**

El producto es una bebida de café fría o caliente, preparada mediante el método seleccionado por el cliente, por lo que el principal interés es que la calidad de los granos de café sea muy superior.

En el café Boutique Arome, se encontrarán productos finales cuyo principal ingrediente es el café ecuatoriano tradicional y de gran reconocimiento a nivel local; a continuación se expondrá una breve descripción de las variedades de café (insumos) y su origen; seguido de los servicios:

### **Lojano**

Café 100% arábigo. Es cultivado en Cariamanga, donde las características de la zona se combinan para generar este café destacado por su suprema calidad, con un aroma a nuez, frutos secos y sabor almendrado.

### **Zaruma**

Cultivado en las alturas de la provincia de El Oro. Estos granos se someten a una tostación media oscura, que produce una bebida fuerte, encorpada y con aroma floral.

### **Jipijapa**

Café que proviene de la provincia de Manabí. Su grano es tostado a término medio, dando como resultado una bebida moderadamente fuerte con fino aroma frutal.

### **Café Orgánico**

Café natural cultivado bajo sombra, sin pesticidas ni fungicidas, garantizando características especiales de cuerpo, acidez extrema, fino y con exquisito aroma.

### **Café Selecto**

Café con notas de Chocolate Oscuro, Nuez, Vainilla, Melaza, y un cuerpo aterciopelado. Calidad Especial.

### **Tostion Media Gourmet**

Café equilibrado dulce Medio, Cuerpo Medio, Acidez Media. Calidad especial.

**Tostion Media Premium**

Café equilibrado con Notas de Caramelo, Acidez Frutal y un Cuerpo Aterciopelado. Calidad especial.

**Tostion Oscura**

Café de cuerpo alto, baja acidez y notas a cacao. Calidad especial.

**Tostion Organic**

Es un café suave, 100% Orgánico con ligeras notas a limoncillo, apanelado, y un cuerpo suave. Calidad excelso Especial.

**Tostion Decaf**

Es un café suave, 99.99% libre de cafeína, con ligeras notas apaneladas y un cuerpo suave. Calidad excelso Especial.

**Servicios:**

- Asesoría a Establecimientos  
Con este servicio se pretende ayudar a cumplir el sueño de todas aquellas personas que siempre han querido tener una cafetería y piensan que es muy difícil. Lo que se busca es guiar a la persona en el desarrollo y puesta en marcha del establecimiento que siempre soñó.
- Escuela de Baristas

Con este servicio se logra incrementar el aprecio y valor de la cultura cafetera; preparando a personas para que deslumbren el paladar de los más exigentes durante un continuo y exigente proceso de formación.

- Cursos de Barismo (Para no Baristas)

Con este programa se quiere masificar la cultura de café y que todas las personas comprendan que hay miles de formas para preparar y degustar un café, a través de cursos de barismo básico, intermedio y avanzado.

- Servicio de catering

El principal objetivo es hacer que una reunión de negocios o agasajo familiar sea muy diferente, a través de la experiencia e interacción en el lugar que el cliente lo requiera. Se preparan las variedades de café y el menú complementario acorde a sus preferencias.

- Cafetería

Este es el servicio común, en el cual la persona puede disfrutar al ir personalmente a local; donde podrá encontrar un portafolio de productos y servicios a su disposición.

- Talleres corporativos de café

Si se quiere impactar, cautivar o fidelizar a un cliente muy valioso; esta es la mejor herramienta. Se preparan talleres para que el cliente viva una verdadera experiencia con la marca.

- Tour gastronómico del café

Por medio de esta opción se conocerá todo el proceso que toma el obtener la bebida de café, se conocerá todo lo relacionado desde la siembra del grano hasta el obtener la bebida de café en la mesa.

- Insumos para cafeterías (café)

Esto fue creado para proveer del insumo necesario para las cafeterías pequeñas de la ciudad y que buscan opción diferente a la oferta actual, con un café (molido o en grano) que puede llevar en cantidades desde media libra.

## 2.7 ESTRATEGIA DE INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO

Para este apartado se ha apoyado en la Matriz de Ansoff (Ansoff, 1957), también conocida como Vector de Crecimiento o Matriz Producto/Mercado, mostrando las posibles combinaciones en que la empresa puede basar su desarrollo futuro. (Ver Figura 3).



**Figura 3. Matriz Ansoff**

Esta matriz describe las distintas opciones estratégicas, posicionando las mismas mediante los componentes principales del componente estratégico.

Aterrizándolo al caso en cuestión, se estaría en el cuadrante superior derecho, donde coinciden los Productos Nuevos con Mercados Existentes, dando como referencia la estrategia de ingreso al mercado mediante la diferenciación o el desarrollo de productos; concentrando todos los esfuerzos en la diferenciación mediante precios y productos.

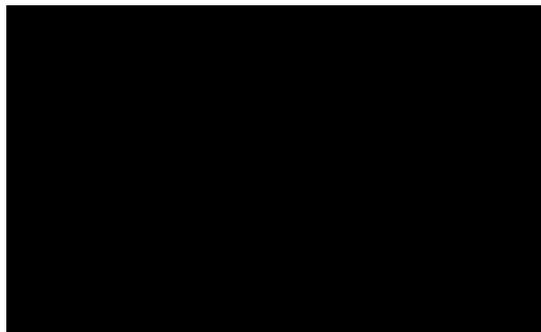
Por otra parte el crecimiento, se lo va a realizar por la vía externa; mediante la explotación de la fórmula de la franquicia, con el formato de negocio con 2 locales independientes adicionales en la ciudad de Quito para un total de 3, 3 locales independientes en la ciudad de Guayaquil y 1 local independiente en la ciudad de Cuenca.

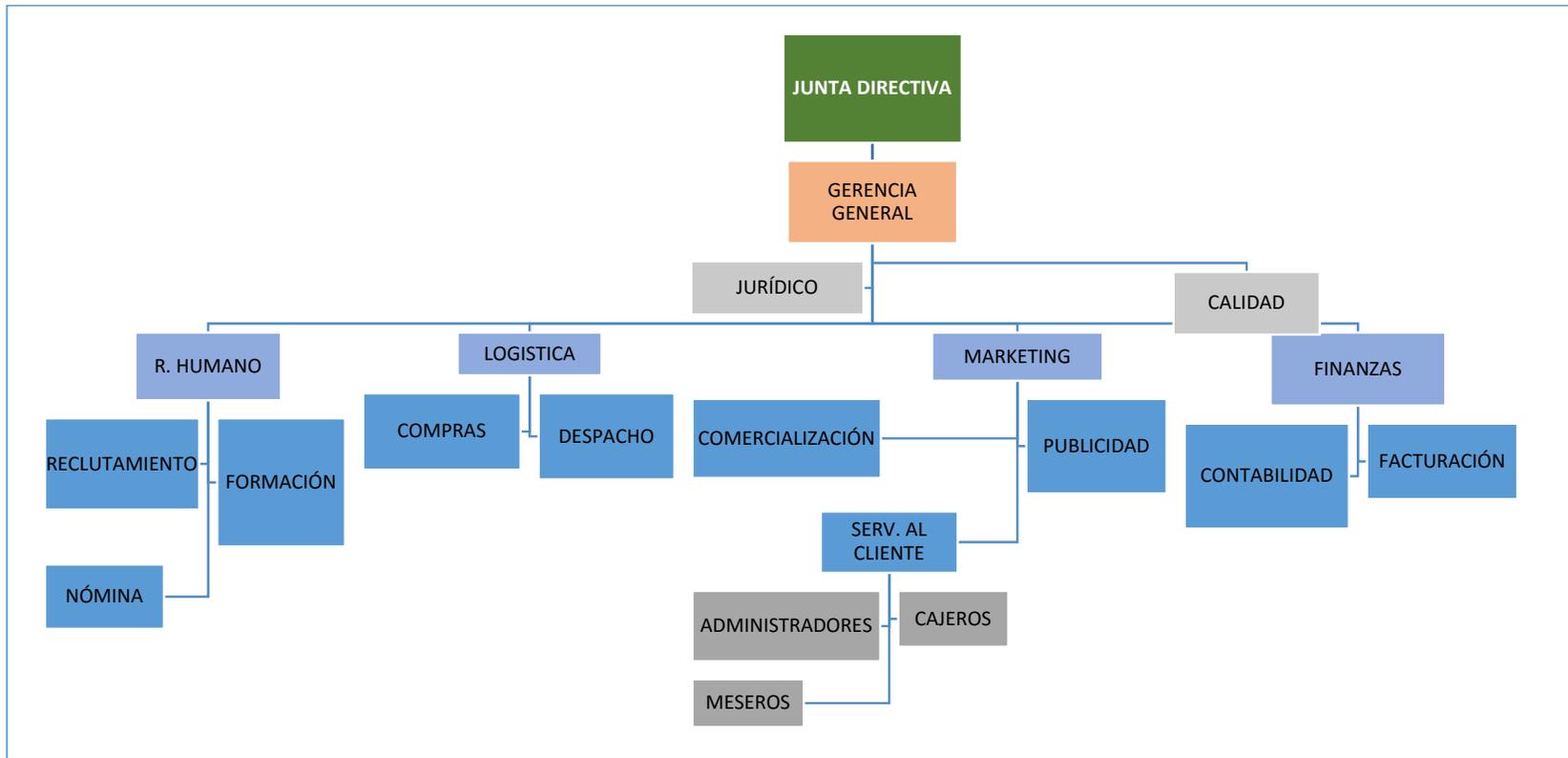
## **2.8 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

El tipo de estructura organizativa para dicho formato de negocios es funcional.- responde a la necesidad de contar con especialistas en los distintos niveles jerárquicos y cada función es dirigida por un especialista (principio de especialización). Se caracteriza porque los subordinados reciben órdenes, comunicación y asesoramiento de varios jefes diferentes, cada uno de los cuales es especialista en su función y la mayor ventaja es la especialización.

En la siguiente imagen se describe el organigrama y el total de personas del equipo.

**Tabla 5. Composición Equipo de trabajo**





**Figura 4. Estructura Organizacional Café Arome**

## **CAPÍTULO III**

### **3 EL MERCADO Y SU ANÁLISIS**

#### **3.1 ANTECEDENTES**

##### **3.1.1 Situación actual del Mercado Ecuatoriano**

Actualmente el mercado ecuatoriano de bebidas de café está dominado por dos grandes marcas, estas son Juan Valdéz y Sweet and Coffe, marcas que sumadas las dos, cuentan con más de 52 puntos a nivel nacional (inferido del análisis por competidores) y de ahí el resto de cafeterías se disputan entre ellas la participación en el mercado<sup>1</sup>.

Esto tiene dos caras de la moneda, la primera es que si bien el número de locales franquiciados de las marcas líderes están aumentando (no quiere decir que estén bien de público) pues hay un público insatisfecho que se ha desplegado en búsqueda de otras opciones.

Y la segunda es, que también están incrementándose el número de cafeterías artesanales en la ciudad, debido en primera medida a la masificación de la cultura de café y en segunda, a la oferta complementaria de estas cafeterías; las cuales ofrecen productos como cervezas y platos fuertes, oferta que no encuentran en las marcas líderes.

Mercado Relevante y Cliente Potencial

##### **3.1.1.1 Segmentación de Mercados y Mercado Objetivo**

Personas de género indistinto pertenecientes a los niveles socioeconómicos medio alto (C+), alto (B) y muy alto (A); que residan en la ciudad de Quito, de 24 años en adelante

---

<sup>1</sup> Actualmente no se encuentra información de esto, con base en un análisis se llegó a la inferencia de que la marca que más puntos tenga es la que tiene mayor participación de mercado.

que tengan gusto por el café y disfruten de vivir momentos agradables con familiares o amigos.

### 3.1.1.2 Estimación del Tamaño de la Muestra

La muestra es el número de elementos, elegidos al azar, que hay que tomar de un universo para que los resultados puedan extrapolarse a la totalidad de este universo, con la condición de que sean representativos de la población.

El tamaño de la muestra depende de tres aspectos:

- Del error o margen de imprecisión permitido.
- Del nivel de confianza.
- Del carácter finito o infinito de la población.

Las fórmulas generales que permiten determinar el tamaño de la muestra son las siguientes:

- Para poblaciones infinitas (más de 100.000 habitantes):

$$n = Z^2 * P * Q / e^2$$

- Para poblaciones finitas (menos de 100.000 habitantes):

$$n = Z^2 * P * Q * N / e^2 (N-1) + Z^2 * P * Q$$

Leyenda:

n = Número de elementos de la muestra.

N = Número de elementos del universo.

P/Q = Probabilidades con las que se presenta el fenómeno.

$Z^2$  = Valor crítico correspondiente al nivel de confianza elegido: siempre se opera con valor sigma. (Véase Anexo 3 Tabla Valores de Z Distribución Normal)

E = Margen de error o de imprecisión permitido (lo determinará el director del estudio).

Trasladando lo anterior a esta investigación quedaría lo siguiente.

La fórmula general utilizada es la de las poblaciones infinitas (más de 100.000 habitantes):

$$n = Z^2 * P * Q / e^2$$

Debido a que el tamaño de la población objetivo es de 1.420.443 según datos del INEC para el 2015 del Distrito Metropolitano de Quito.

En cuanto a la selección de las variables:

n = Número de elementos de la muestra.

N = 1.420.443.

P/Q = 50%

$Z^2 = 1.96$

E = 5%

Reemplazando en la fórmula:

$$n = (1.96)^2 * 0.50 * 0.50 / (0,005)^2$$

$$n = 384.16$$

El tamaño de la muestra determinado será de 384 casos para extrapolar los datos con respecto a la población.

### 3.1.1.3 Demografía y Comportamiento del Comprador

De los 2'239.191 habitantes de Quito registrados en el Censo del 2010, dentro de 10 años se aumentará a 2'781.641 habitantes, superando a Guayaquil que tendrá 2'723.665 (INEC, 2013).

Según el Censo de Población y Vivienda 2010, el 26,42% de su población se encuentra entre los 31 y 64 años, seguido de los jóvenes comprendidos entre 18 a 30 años (16,65%); niños y niñas de entre 0 y 11 años (15,59%) La población adulta mayores (65 años en adelante) alcanza el 0,4%.

El 82,8% de quiteños se auto identificó como mestizo, seguido del 6,7% de blancos, el 4,7% de afro ecuatorianos, el 4,1% de indígenas y 1,4% de montubios. La etnia que mayor cambio registró fueron los blancos al pasar de 12,7% en el 2001 a 6,7% en el 2010.

En cuanto al uso del tiempo, los quiteños dedican 4 horas y 32 minutos a la semana a compartir con su familia, en comparación de las 25 horas y 50 minutos que dedican al estudio, 13 horas con 12 minutos a ver TV y 3 horas con 9 minutos a la semana a practicar algún deporte.

De acuerdo a la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de Hogares, en la capital los hogares gastan más en alimentos y bebidas no alcohólicas, seguido de transporte. En el 2012 se gastó \$70'262.954,7 y \$68'985.166,7 dólares, respectivamente. El rubro de recreación y cultura, comunicaciones y bebidas alcohólicas, tabacos y estupefacientes fueron en lo que menos gastaron los hogares quiteños, \$23'593.353,4; \$23'473.105,7 y \$2'599.635,6 dólares, respectivamente.

Lo anterior da una guía por donde influenciar el consumo de café de manera comunicacional y una perspectiva de presupuesto del gasto.

#### **3.1.1.4 Definición del Tipo de Muestreo**

El tipo de muestreo es estadístico, dentro de los cuales se ha seleccionado al muestreo aleatorio sistemático estratificado para la investigación que se va a realizar, entre sus principales ventajas se encuentran:

- Se puede tener información con más precisión dentro de las sub poblaciones sobre la característica objeto del estudio.
- Se puede aumentar la precisión de los estimadores de las características de toda la población.

El cual se realizará de manera intercalada cada dos personas, entre los sujetos seleccionados para ser parte de la muestra.

#### **3.1.1.5 Modelo Cuestionario**

El cuestionario fue diseñado de acuerdo con las necesidades de investigación identificadas y al esquema propuesto por Naresh Malhorta en su libro ‘Investigación de Mercados’ (2008), usando escalas y preguntas de selección múltiples que facilitan la recopilación de información; como paso previo a la investigación formal se realizó una prueba piloto, con una muestra de 10 objetos pertenecientes al segmento, el pre-test identificó que habían cosas que se dejaban desapercibidas y se procedieron a incluir como preguntas abiertas dentro del cuestionario. (Ver Anexo 4 Modelo Cuestionario – Concepto – Tarjetas - Imágenes).

#### **3.1.2 Mercado Actual y Tendencias**

El mercado ecuatoriano ha crecido respecto al consumo de café, la apertura de grandes cadenas de cafeterías con una clara expansión geográfica es alta, marcas como Sweet and Coffee, Spane’s, Coffee Tree y Juan Valdéz son algunas de las más posicionadas y

que han marcado un desarrollo importante en el modelo de negocio de cafeterías en el Ecuador.

La rentabilidad que ofrece este tipo de negocio está en relación directa con el consumo de café preparado, según la Organización Internacional del Café, el promedio del consumo per cápita en el Ecuador es de 0,58 kilos por año, lo que equivale a 159 tazas; el 60% de los consumidores se encuentra en la región costa y el 40% en la región sierra (Diario El Universo, 2015)

El café es una de las bebidas más consumidas en el mundo, "El consumo mundial de café continúa aumentando y es una cuestión tanto de crecimiento de la población, como de gusto", afirmó Oliveira, quien "estimó un aumento en el consumo de 25 millones de sacos (60kg por saco) para los próximos 10 años" (Diario El Universo, 2015)

### **3.1.3 Empresas Competitivas (Diferenciadores)**

A continuación se presenta una descripción de los principales competidores como parte del análisis previo a la puesta en marcha del negocio.

- **FRESH AND SWEET**

Ubicada en Cumbayá en El Centro Comercial Galería del Parque, más que una cafetería es una academia de café, asegura en su lema ser la primera escuela de baristas en el Ecuador; en su oferta se puede encontrar diversos tipos de café y su preparación, pero tiende a ser industrializada y no personalizada.

Adicional a su core business ofrece la venta de máquinas y accesorios, catación de cafés del mundo, ventas de café tostado y premium, ya que Fresh & Sweet Andes Asociación refleja una fortaleza al tener un portafolio global de flores, frutas, cacao y café de distintas variedades; haciendo un esfuerzo en conjunto en alianza estratégica con propietarios de fincas y de esta manera asegurar un estándar de calidad y provisión de sus productos (Fresh & Sweet Andes Asociación, s.f.).

- BOTÁNICA CAFÉ JARDÍN

Ubicado en Guipuzcoa y Coruña en la ciudad de Quito, más que una cafetería es un lugar donde converge un café, naturaleza y buena comida; ya que se puede disfrutar de un café hasta de platos como desayunos, almuerzos y piqueos para compartir.

Por lo que es una opción refrescante, algo más que una cafetería (Botánica Café Jardín, s.f.).

- JERVIS CAFÉ DELICATESSEN

Ubicado en Guipuzcoa y Lugo en la ciudad de Quito, este formato de cafetería cuenta con una segunda sucursal en el sector de la Coruña en el edificio Santa Fé entre Orellana y Caamaño; más que una cafetería es un lugar donde converge un café, decoración tipo cabaña y ambiente muy descomplicado; ya que se puede disfrutar de un café hasta de cervezas artesanales como opción para complacer los conversaciones muy placenteras que el lugar propicia.

Por lo que es una opción refrescante del formato de cafetería y es algo así como Cafetería – Bar.

- ISVEGLIO

ISVEGLIO es la primera cafetería de café de especialidad en Ecuador. Asesoría a establecimientos, escuela de baristas, catering y tour del café.

ISVEGLIO nace de la pasión hacia el café y hacia su artista; el Barista. El compromiso con la difusión de la cultura del café en Ecuador se plasma en los servicios de asesoría a establecimientos, escuela de baristas, cursos de barismo, servicio de catering, cafetería, talleres corporativos de café, tour gastronómico del café entre otros. Entrenamiento y capacitación de baristas: se enseñan todos los

procesos del café, tueste, molido, preparación de expressos, capuccinos, arte latte y mucho más.

ISVEGLIO es también la primera Red de Baristas de Ecuador, cuenta con profesionales certificados por la SCAA (Speciality Coffee Association of America), la SCAE (Speciality Coffee Association of Europe), las dos escuelas de mayor renombre a nivel mundial, la EAB Escuela Argentina de Baristas y Latam SCA (Latin American Service & Specialty Coffee Alliance).

Adicional también ofrece cursos de barismo, accesorios para baristas, accesorios para cafeterías, máquinas de café, insumos para cafeterías, uniformes de baristas, café, Té.

- TRAVIESA ARTESANALES DEL CAFÉ

La primera cosecha de café del año se la conoce con el nombre de TRAVIESA, de ahí el nombre y filosofía: la expresión honesta y traviesa del grano de café. El café es literalmente travieso. Cada cosecha tiene su carácter, por tanto, su procesamiento, tueste, catación, extracción y preparación nunca van a ser iguales.

De la misma forma, el artesano del café debe ser honesto porque está en sus manos permitir que el grano de café se manifieste por sí mismo.

En su página web expresan “Somos una tostadería de cafés de especialidad ubicada en Quito, Ecuador. Pero no solo tostamos café, también educamos, nos capacitamos, experimentamos, evolucionamos, revolucionamos, pero principalmente, visibilizamos la caficultura a través de nuestro arte”.

En su oferta se incluyen las típicas bebidas de café más conocidas y en sus presentaciones regulares; un buen ambiente y un excelente lugar.

- GALLETTI

Esta cafetería cuenta con dos locales en Quito, uno en el Pasaje Espejo en el Teatro Bolívar y en la Amazonas y Villalengua es conocida por ser “Torrefactores de café, té artesanal y otros productos para coffee shops y expendedores de café expresso gourmet; productos naturales hechos en Ecuador con especial cuidado; calidad de exportación y variedad de opciones exóticas y exclusivas, con una tradicional experiencia en la espertis del tostado de café desde 1997”.

Adicionalmente cuenta con entrenamiento en la elaboración de café tostado y molido, disponibilidad de diferentes variedades, calidades y precios, implementación del manual de operación "the perfect cup" y entrenamiento a baristas.

Cabe recalcar que es una cafetería con mezcla de modernidad y estilo clásico en sus locales, con la amplia gama tradicional de productos de café.

- DULCERÍA COLONIAL

Ubicada en el corazón del centro de Quito (Eugenio Espejo y Venezuela) se encuentra esta cafetería, con una amplia carta de bebidas calientes, sandwiches fríos o calientes, jugos naturales y dulces tradicionales quiteños.

Lo cual la hace algo muy interesante el combinar la bebida de café con dulces típicos quiteños y ecuatorianos (Quito Cultura, s.f.).

- SWEET AND COFFEE

Se ha convertido en la cadena de cafeterías más importante del sector con un público objetivo ejecutivo y de personas con alto poder adquisitivo. Actualmente cuenta con más de 50 locales entre Quito y Guayaquil; por lo que es una cadena de cafeterías con formato de negocio tipo barra; con poca diferenciación en su

oferta de productos en comparación a otras competidoras ( Sweet & Coffee, 2012).

- **JUAN VALDEZ**

Es una marca reconocida en la región Sur Americana por más de 60 años en café premium y de calidad, la marca colombiana de los cafeteros colombianos y su expansión en el Ecuador ha sido totalmente increíble con más de 30 (Juan Valdez, s.f.) locales entre las ciudades de Guayaquil, Ambato y Quito, con su portafolio tradicional de bebidas de café frías y calientes con acompañantes sin mayor diferenciación al resto de competidores del segmento, ya que su formato es de barra rápida.

Enfocados más en un público objetivo joven adulto de clase media.

En conclusión, ninguna cafetería de las antes mencionadas, preparan un producto final como bebida de café que se propone en el concepto de Café Boutique Arome; por lo que la experiencia en esta nueva cadena de cafeterías es totalmente única y diferenciadora.

### **3.1.4 Participación de Mercados y Ventas de la Industria**

Actualmente esta información no se encuentra disponible, se trató de conseguir estos datos en la Agencia de Cooperación Económica CONQUITO; los cuales reconocieron que no hay una fuente estadística para el levantamiento y recopilación de información para este sector específico; sin embargo, dado el incremento del número de cafeterías y marcas en este segmento de bebidas de café se puede inferir que la mayor participación la tiene el que más cobertura (locales) tiene, en este caso a nivel nacional tendría el primer lugar Sweet & Coffee y en segundo lugar Juan Valdez; por lo que quedan las otras competidoras dividiéndose el resto del mercado como espacios y propuestas alternativas frescas para masificar la cultura de café en Ecuador y en especial en la ciudad de Quito.

## **3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.2.1 Modelo de la Investigación**

El cuestionario fue diseñado de acuerdo con las necesidades de investigación identificadas y al esquema propuesto por Naresh Malhorta en su libro 'Investigación de Mercados' (2008), usando escalas y preguntas de selección múltiples que facilitan la recopilación de información; como paso previo a la investigación formal se realizó una prueba piloto, con una muestra de 10 objetos pertenecientes al segmento, el pre-test identificó que habían cosas que se dejaban desapercibidas y se procedieron a incluir como preguntas abiertas dentro del cuestionario.

El cuestionario se aplicó en el sector centro norte de la ciudad de Quito (La Carolina), Sector 12 de Octubre (Swissotel), Cumbayá (Parque de Cumbayá) y alrededores de la plaza Foch. Las encuestas fueron realizadas por un equipo de 2 personas que fueron capacitadas en los objetivos, forma de aplicación del cuestionario y los resultados del pre-test con el fin de evitar posibles errores en la recopilación de la información, además el equipo fue supervisado por el autor mientras se realizó el levantamiento de la información.

Las encuestas aplicadas fueron 100% válidas y su tabulación se realizó mediante un sistema de codificación, la información recolectada se ha expresado en gráficos para su mayor entendimiento.

### **3.2.2 Objetivo General**

Determinar los valores agregados que establecerán la viabilidad y aceptación del modelo de negocio tipo franquicia Café Boutique Arome en el mercado Quiteño.

### **3.2.3 Objetivos Específicos**

- Determinar el comportamiento del consumidor de café y sus preferencias al momento de degustar la bebida para establecer un portafolio óptimo.
- Definir el insight comunicacional y de posicionamiento.
- Determinar el sector estratégico donde introducir el modelo de negocio.
- Establecer la ventaja competitiva con respecto a otros modelos de negocios.

### **3.2.4 Metodología de la Investigación**

El desarrollo de esta investigación se lo ha dividido en tres grandes grupos, estos son:

1. Investigación en Fuentes Secundarias: Lo que busca es tener conocimiento histórico, actual y una proyección de la situación del sector cafetalero en Ecuador.
2. Investigación en Fuentes Primarias: Lo que busca es describir el comportamiento de los consumidores de café, saber sus preferencias, hábitos de consumo y con ello saber la aceptación del modelo de negocio de cafeterías Gourmet con base en el análisis de los resultados.
3. Plan de Marketing, Franquiciamiento y Valoración Financiera del Proyecto: En esta parte de la investigación se hace referencia a la estrategia de comunicación que se utilizará; al procedimiento de Franquiciamiento y la valoración del proyecto para los inversionistas.

### **3.2.5 Diseño de la Investigación Cuantitativa**

La investigación de mercados aplicada es de carácter descriptiva, cuantitativa y utiliza fuentes secundarias y fuentes primarias para la recolección de la información, esto permite la obtención de datos cuantificables sobre el comportamiento y las condiciones en las que el grupo objetivo actúan frente a la propuesta de creación de cadena de cafeterías boutique.

El instrumento utilizado para el levantamiento de la información es la encuesta, método seleccionado por la facilidad que implica su aplicación, medición e interpretación estadística posterior; además permite obtener información cuantificable sobre los datos de mercado sin que esta pueda ser interpretada de manera subjetiva como puede ser el caso de los grupos focales.

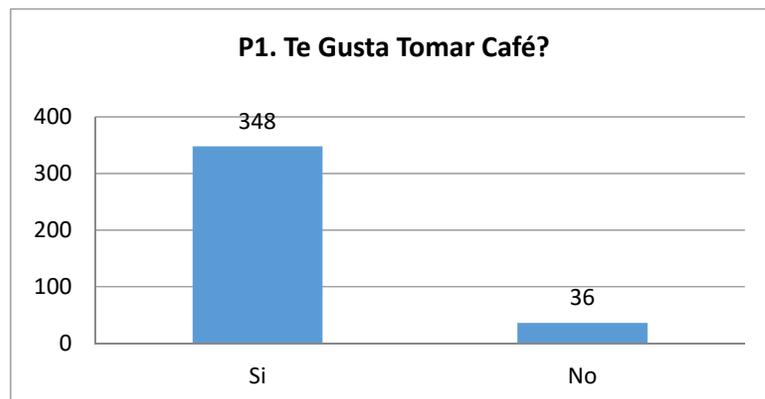
Los datos obtenidos corresponden a la aplicación de 384 encuestas en un muestreo aleatorio simple estratificado realizado en la ciudad, el número de sujetos muestrales se obtuvo a través de la fórmula de poblaciones infinitas anteriormente descrita en el apartado 3.1.2.2. del presente.

La investigación busca identificar el comportamiento actual del consumidor, las preferencias y atributos buscados en el producto central, su comportamiento futuro y la prueba de concepto del negocio de acuerdo a las tendencias de consumo de café del grupo objetivo.

### 3.3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS Y HALLAZGOS MÁS IMPORTANTES

A continuación se expresan los hallazgos principales de la encuesta:

- El 86% de los encuestados les gusta tomar café, lo cual quiere decir que es una bebida con alta aceptación en la sociedad ecuatoriana.



### Figura 5. P1. Te Gusta Tomar café

- Hay mayor aceptación de la bebida de café en las mujeres que en los hombres, las mujeres tienen un peso del 56% del total de encuestados que les gusta tomar café.

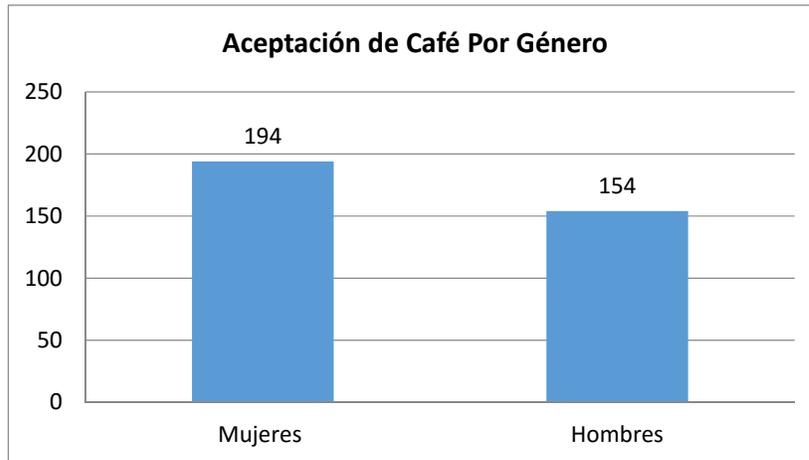


Figura 6. Aceptación de Café por Género

- De los encuestados que les gusta tomar café, el 45% lo hacen diariamente, seguido de aquellos que lo hacen dos veces por semana.

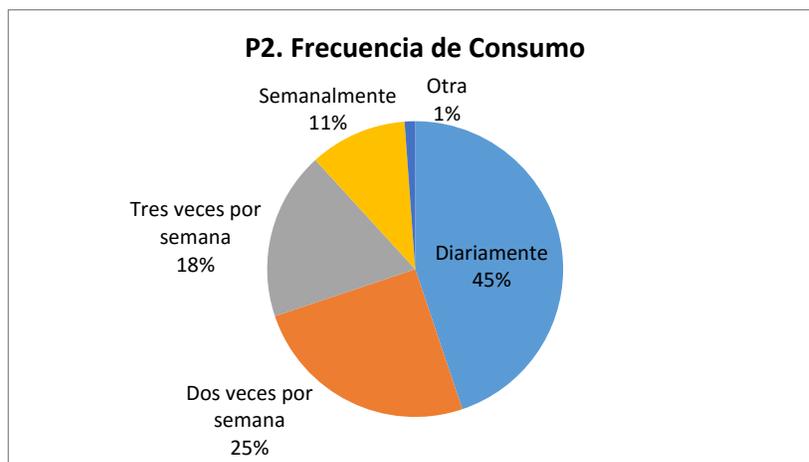
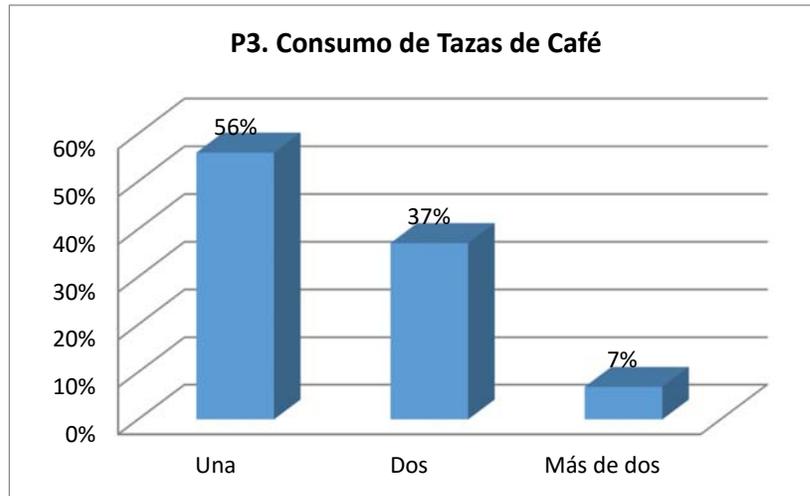


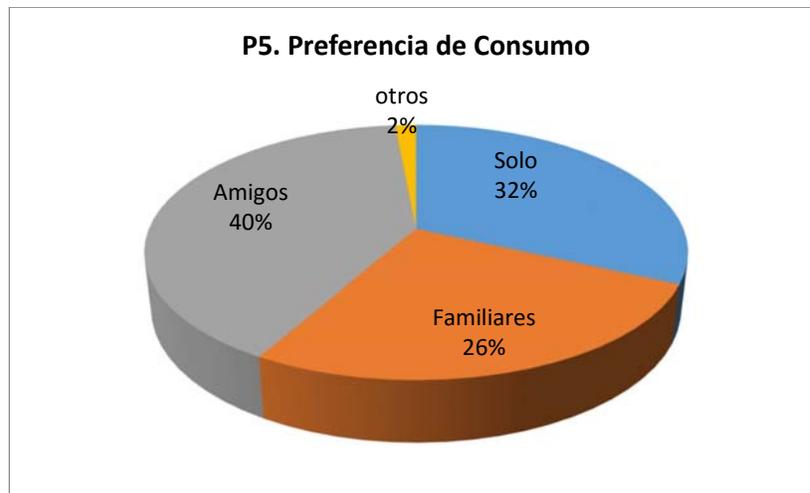
Figura 7. P2. Frecuencia de Consumo

- Una taza de café es la medida de mayor consumo, sin embargo, una meta interesante es disminuir la brecha de consumo entre una y dos tazas, con la variedad de métodos de preparación.



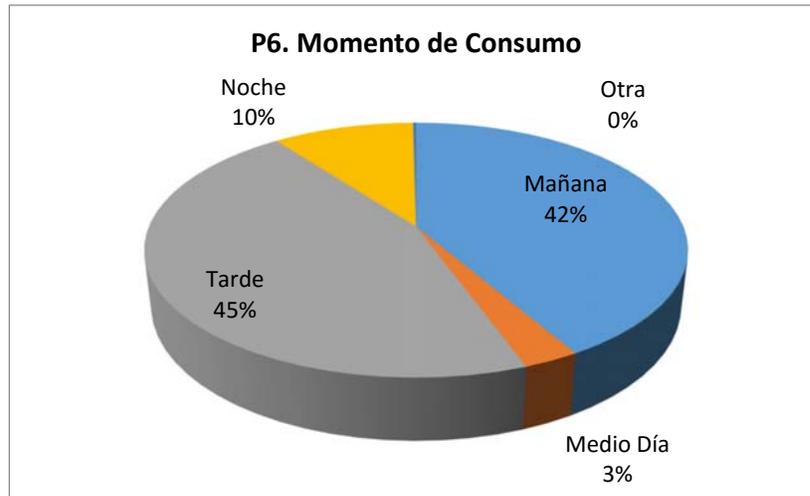
**Figura 8. P3. Consumo de Tazas de Café**

- La preferencia de consumo de los encuestados es en compañía de amigos y le sigue los familiares; por lo que se ratifica que el café es una bebida social.



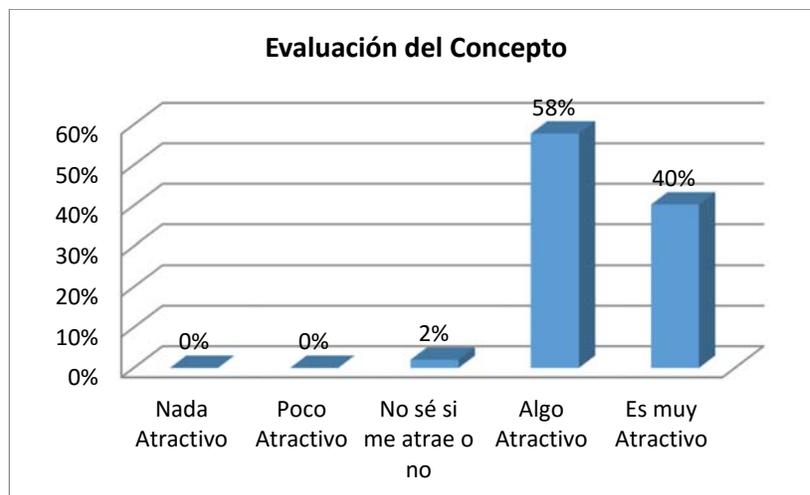
**Figura 9. P5. Preferencia de Consumo**

- El consumo más fuerte de café se dá en la tarde, seguido de las mañanas. Esto es muy usual debido a que las personas al salir de su trabajo frecuentan cafeterías para socializar.



**Figura 10. P6. Momento de Consumo**

- El concepto de negocio y el formato de la cafetería es aceptado en su mayoría por los encuestados.



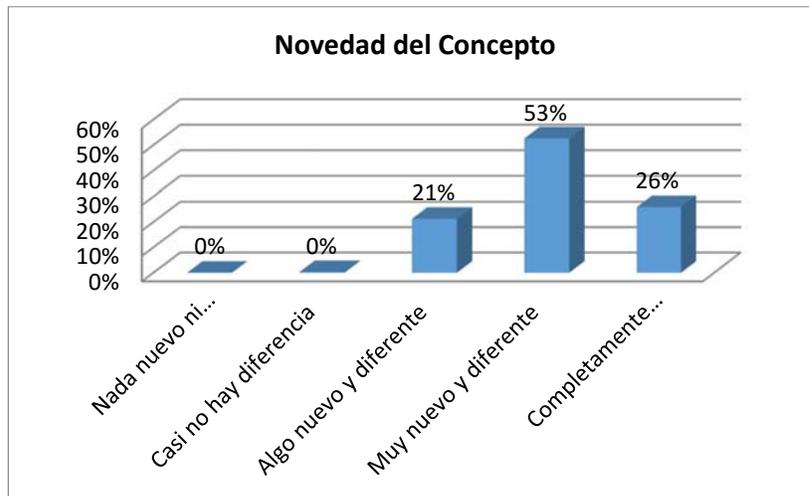
**Figura 11. Evaluación del Concepto**

- El agrado del concepto es de 82% considerando el análisis Top Two Box, validando lo atractivo del concepto.



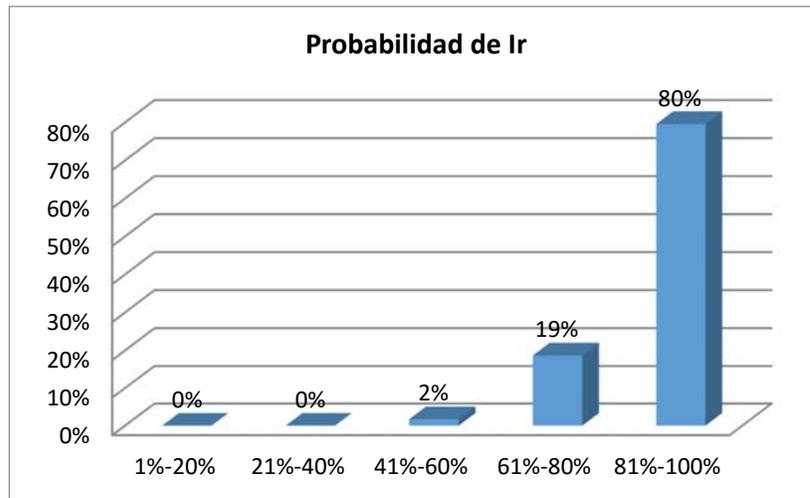
**Figura 12. Agrado del Concepto**

- Como novedad tiene un Top Two Box de 79%, lo cual es congruente con lo expuesto anteriormente.



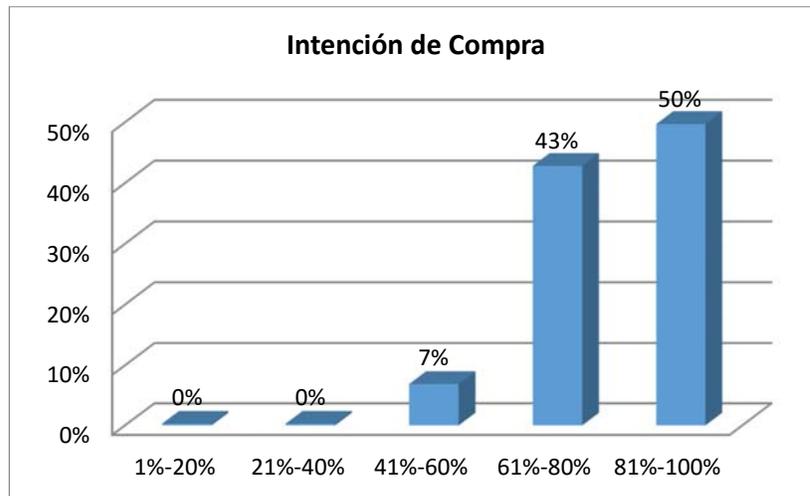
**Figura 13. Novedad del Concepto**

- Al ser un concepto diferente, despierta el deseo de curiosidad e impulsando a que sea visitado el sitio.



**Figura 14. Probabilidad de Ir**

- La intención de compra tiene un Top Two Box de 93%, lo cual es significativamente alto pero concuerda con el grupo objetivo.



**Figura 15. Intención de Compra**

Con base en los resultados obtenidos de la encuesta aplicada, se puede confirmar que es muy atractivo este concepto de negocio y por ende tiene viabilidad positiva.

### **3.4 PROYECCIÓN DE LA DEMANDA**

Al ser este un estudio cuantitativo, permite realizar una estimación de la demanda del concepto, con base a los resultados de las encuestas se obtuvieron 322 estadísticos, con actitud de demanda los productos y servicios con precio base de \$3.00; por lo cual al realizar extrapolación a la población objetivo daría como resultado que un 83% de los casos tienen actitud de compra (322/384) por lo cual el Distrito Metropolitano de Quito cuenta con 1.420.443 habitantes en los rangos de edades del grupo objetivo, según datos del INEC para el 2015.

Por lo que al hacer la extrapolación daría la cantidad de 1.178.967 personas que estarían dispuestas a demandar los productos o servicios, lo que a su vez se puede convertir en una cantidad de 98.247 personas mensualmente de tráfico a la cafetería; pero como se sabe existen factores como movilidad, ubicación, clima, entre otros, que pueden afectar dicha actitud de compra; se ha estimado un tráfico conservador de 3.800 personas mensualmente, acompañadas en un promedio de 2 personas, con un ticket promedio de \$7.59 por visita.

Calculo básico para la construcción de los estados financieros.

### **3.5 TIPO DE CONVENIO CON PROVEEDORES**

Los proveedores serán las asociaciones y/o federaciones cafeteras, debido a que estas al ser asociativas minimizan los riesgos de incumplimiento al tener diversos asociados, en comparación a negociar con el propietario de una finca cafetera (ver apartado 2.4.3.), adicional estos manejan gran variedad de granos con alta calidad y buen precio; factor muy importante en este modelo de negocio.

El convenio manejado con los proveedores es de compra - venta por anticipado de la cosecha, donde se podrá adquirir una cantidad mínima de 1 Quintal por cada tipo de grano; los mismos que serán entregados en las bodegas principales de Café Arome.

Para cada requerimiento los costos de los quintales serán congelados, es decir, no tendrán variación a las ya pactadas con anterioridad.

De igual manera los proveedores tendrán estrictamente un acuerdo de confidencialidad, el cual puede generar un proceso judicial en caso de no ser respetado.

## **CAPITULO IV**

### **4 PLAN DE MARKETING**

#### **4.1 OBJETIVOS DE MARKETING**

##### **4.1.1 Objetivo General**

- Incrementar la cartera de clientes con clientes nuevos en al menos 10% anualmente.

##### **4.1.2 Objetivos Específicos**

- Dar a conocer la marca mediante campañas digitales con un engagement de 0,05% anualmente.
- Lograr un incremento en las ventas de al menos el 10% en cada periodo fiscal.

#### **4.2 EL CONSUMIDOR**

##### **4.2.1 Perfil Consumidor/Cliente Café Boutique Arome**

El consumidor de café y/o cliente de Café Boutique Arome es una persona de sexo indistinto entre 24 y 55 años muy extrovertida en la búsqueda implacable de nuevos sabores, texturas y de aprender en cada sorbo de café lo especial que puede ser una bebida bien preparada.

De igual manera es una persona que busca mediante una taza de café conocer del mundo, intercambiar opiniones, tener un plática agradable y más aún volverse un gran conocedor de café; por lo que siempre tendrá la tentación de dejarse sumergir en el aroma y sabor de un café distinto cada día.

### **4.3 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING**

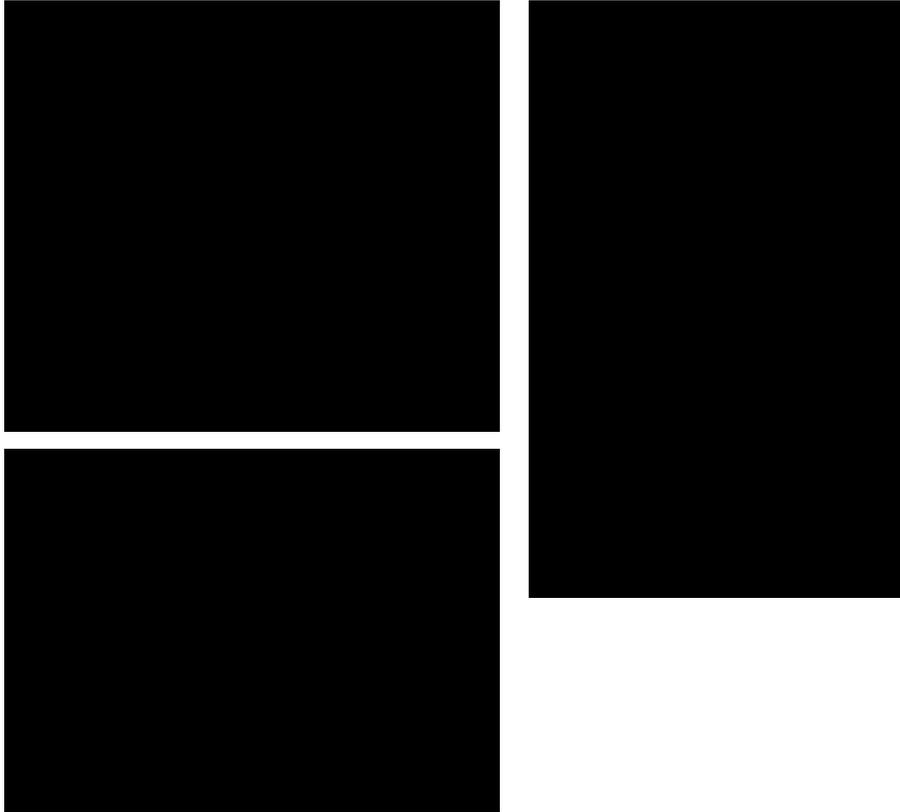
#### **4.3.1 Táctica de Ventas**

En este espacio se va a nombrar las diferentes acciones que darán por resultados el incremento en las ventas de manera directa, estas son:

1. Muestras gratis: estas muestras de café se van a brindar en las zonas aledañas del punto, impactando zonas residenciales, comerciales e industriales a no más de 3 cuadras a la redonda, con la finalidad de que el segmento objetivo deguste esta propuesta de café.
2. Ventas Sugestivas: tendrá que hacerse por todo el personal que atiende público de manera espontánea y sutil, el objetivo es llevarle siempre al cliente a que disfrute su bebida con el mayor agrado y deseo gracias a la persona que le brindó el servicio.
3. Club Arome: es una estrategia de fidelización de clientes, permite a los clientes frecuentes obtener consumos gratis, por consumos superiores a \$20.00 acumulados, obtendrá \$3.00 gratis para que lo utilice de la forma que lo desee.

### **4.4 PROPUESTA DE PRECIOS**

En la Tabla 6 se presenta la oferta global de productos del formato de cafetería, el cual se buscó que fuera el más variado y sin descuidar el verdadero fuerte (los cafés de preparación no tradicional).

**Tabla 6. Propuesta de Precios (PVP)**The table content is completely redacted with black boxes. There are three large black rectangular areas covering the table's content, one on the left side and two on the right side.

#### **4.5 POLÍTICA DE SERVICIO AL CLIENTE Y GARANTÍAS**

Este apartado hace referencia a las medidas que se deben tener en cuenta para que el cliente/consumidor tenga la mejor experiencia en las instalaciones:

1. Toda persona en el local debe tener una actitud agradable y servicial, adicionando a eso un saludo, sonrisa, contacto visual y entusiasmo.
2. El personal tratará en lo posible, saber la corta historia del cliente (quién es, a qué se dedica, porqué la visita y calificar para proceder a la presentación del portafolio de productos.
3. El tiempo transcurrido en la toma de la orden no podrá ser mayor a 5 minutos y el tiempo en servirla no podrá ser mayor a 15 minutos.

4. Cualquier persona no satisfecha por el producto final servido a su mesa, puede optar por pedir la devolución de su dinero.
5. Para el canal de catering se ha estimado el tiempo transcurrido entre la toma del pedido y tenerlo en la dirección indicada podría tomar hasta 40 minutos.

#### **4.6 CANALES DE COMERCIALIZACIÓN**

Existirán tres canales para cumplir con las expectativas de los clientes/consumidores, estos son:

1. Para Consumo en el Local: este canal hace referencia a todas las acciones de consumo que se llevan a cabo en el local.
2. Para llevar: este canal hace referencia a todas las acciones de consumo que se dan fuera del local pero que el cliente retira del mismo personalmente.
3. Catering/Delivery: este canal hace referencia a la prestación del servicio de preparación de la bebida de café en un lugar solicitado por el cliente (eventos corporativos, reuniones empresariales, hoteles, etc.).

#### **4.7 ACTIVIDADES PROMOCIONALES Y PUBLICITARIAS**

Antes de iniciar cualquier actividad publicitaria se ha desarrollado un identificador visual para la cafetería, el cual está muy ligado a su razón social y además muy fácil de recordar; por favor ver el Anexo No. 5 Identificador Visual y Usos.

Las actividades promocionales y publicitarias han sido clasificadas en dos grupos, cabe recalcar que la política va muy en contra en el uso de medios tradicionales, por ende se prefiere transmitir ese presupuesto de mercadeo al cliente/consumidor como un beneficio.

#### 4.7.1 Off Line

En este apartado abarcará todas aquellas acciones que se van a realizar con el fin de apoyar y lograr los objetivos de marketing propuestos:

- Muestras gratis: estas muestras de café se van a brindar en las zonas aledañas del punto, impactando zonas residenciales, comerciales e industriales a no más de 3 cuadras a la redonda, con la finalidad de que el segmento objetivo deguste este café.
- Club Arome: es una estrategia de fidelización de clientes, permite a los clientes frecuentes obtener consumos gratis, por consumos superiores a \$20.00 acumulados, obtendrá \$3.00 gratis para que lo utilice de la forma que lo desee.
- Convenios corporativos: Se establecerán convenios de descuentos con Supermaxi, Fybeca, Comisariato, Supercines, entre otros para que sus clientes accedan a un 15% de descuento en el portafolio de servicios y productos.
- Realización de programa de radio en alianza estratégica: Se realizará un segmento de radio en el programa de Los Fantasmas de la Bruja, el día escogido es el martes de 15:00 – 16:00 cada mes, donde se hablará de café, los diferentes métodos de preparación, tipos de café y sobre el concepto de café boutique. A manera de alianza no tendrá costo porque se ha negociado para que ellos de manera exclusiva puedan hacer ruedas de prensa, lanzamientos de trabajos discográficos y cualquier evento de carácter cultural en las instalaciones de Café Boutique Arome 2 veces al mes; por eso el costo es nulo desembolsado entre las partes.
- Participación en ferias y torneos: estas participaciones darán a largo plazo posicionamiento y prestigio, ya que se busca estar presentes en los principales eventos y exhibiciones de café en el Ecuador, estos son:

- Concurso Taza Dorada Café Arábigo: organizado por la Asociación Nacional de Exportadores de Café, en la fecha del 20 y 21 de octubre de 2016 en la ciudad de Manta. En este espacio se reúnen los baristas y preparan la taza de café con mayor exaltación y glamour para conseguir el primer puesto.
- La compañía Aeropress Ecuador organiza varios torneos y degustaciones en torno al café, por lo que se participará en el Torneo de Arte Latte (Trow down de arte latte para explorar las distintas habilidades que debe desarrollar un barista, una de las más vistosas y que atrae a muchos adeptos, requiere de mucha habilidad para conseguir replicar resultados con distintas técnicas de vertido, consistencia y creatividad es lo que se califica en ésta categoría.)

#### 4.7.2 On Line

En este apartado se abarcarán todas aquellas acciones que se van a realizar con el fin de apoyar y lograr los objetivos de marketing propuestos:

- Social Media Marketing: mediante este proceso se busca generar tráfico o llamar la atención a través de redes sociales, debido a que los consumidores y su forma de buscar servicios está cambiando. Las formas tradicionales de hacer publicidad ya no tienen tanta efectividad como antes y se espera una atención al cliente en línea, lo que implica tener cierta presencia en las redes sociales en las que se muevan los clientes de la marca.

Estar presentes en Facebook e Instagram como las principales redes sociales utilizadas por los ecuatorianos, y para no estar al margen de las tendencias actuales. Las redes estarán alimentadas 4 veces por semana por el community manager de la empresa y monitoreo diario.

- Blog Web de Café: Será un espacio de contenido formativo donde la persona podrá aprender más de café, consejos para su preparación y literatura relacionada

al apasionante mundo del café; este blog será alimentado quincenalmente por el community manager.

- Canal Youtube: Este canal se ha convertido en un masivo medio de difusión de contenidos y conforme a las tendencias mundiales, será utilizado para comunicar tips de preparación de la bebida de café y videos tutoriales.
- Search Engine Marketing: por las siglas del inglés SEM, es una forma de mercadotecnia en Internet que busca promover los sitios web mediante el aumento de su visibilidad en las páginas de resultados del motor de búsqueda. El método a utilizar es el SEO, por las siglas del inglés *Search Engine Optimization*, logrando el posicionamiento en motores de búsqueda por medio de palabras claves como café, gourmet, Quito, etc.

#### **4.8 POSICIONAMIENTO**

Todos los mensajes comunicacionales estarán ligados a conectar a los clientes/consumidores a una experiencia representativa de este lugar, por ende todo mensaje llevará en el fondo un carácter experiencial; donde se busca transmitir una sensación y exaltación de llevar a cabo el momento de verdad en que conocen personalmente.

Por ejemplo colocar en el Fan Page de facebook una foto de un Café Chemex y acompañarlo de la frase “Deleita tus sentidos”. (Ver Anexo 6 Fotografía de Ejemplo)

## **CAPÍTULO V**

### **5 PLAN FINANCIERO PROYECTADO**

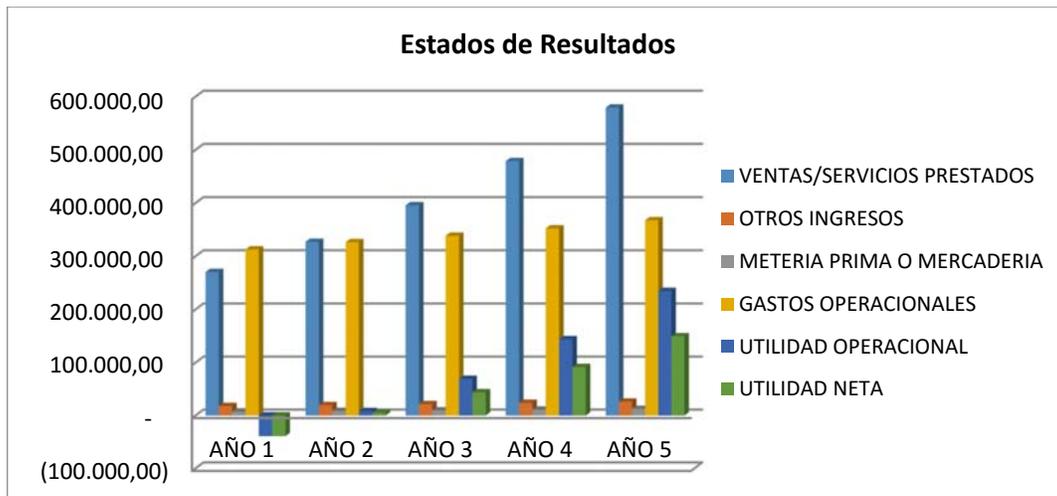
#### **5.1 INVERSIÓN INICIAL**

La inversión inicial para este proyecto dada la magnitud e importancia del mismo es muy alta, esta corresponde en mayor medida al contar con capital de trabajo para sostener la operación por los 5 primeros meses y adicionalmente al pago de cosechas por adelantado; de esta manera queda asegurado el contar con fuentes de suministros seguras.

El total de la inversión asciende a \$201.249,08 y la fuente de financiamiento en porcentajes corresponde al 41% de aporte de los socios y el 59% a fuentes de financiamiento externas. (Ver Anexos 7 Plan de Inversión y Financiamiento.)

#### **5.2 ESTADOS DE RESULTADOS**

Al ser un negocio con alto margen de ganancia, es un negocio que solo tiene pérdidas el primer año, reflejadas en su mayor parte por los gastos operacionales (Ver Anexos No. 8 Estados de Resultados); los siguientes años pasan a ser positivos, demostrando lo interesante y rentable de este negocio como se puede apreciar en la figura 12 Estados de Resultados.



**Figura 16. Estados de Resultados**

### 5.3 FLUJOS DE EFECTIVOS

Este estado refleja el efectivo generado y en qué fue utilizado; acorde al estado de resultado proyectado solo el primer año es negativo. (Ver Anexos 9 Flujos de Efectivos)

### 5.4 EVALUACIÓN FINANCIERA VAN – TIR

Para proceder a evaluar el proyecto, se cuenta con dos métodos que son el VAN y la TIR, a continuación su metodología y significado:

- VAN: por sus siglas en español significa valor actual neto, el cual es un indicador financiero que mide los flujos de los futuros ingresos y egresos que tendrá un proyecto, para determinar si luego de descontar la inversión inicial, quedaría alguna ganancia. Si el resultado es positivo, el proyecto es viable.

En este caso el proyecto es viable desde el principio; ha sido calculado con una tasa de descuento del 12%, tomado los flujos de efectivos netos (flujo de ingresos menos flujo de egresos) menos la inversión inicial.

**En este proyecto el VAN es de \$ 33.897,63.**

- TIR: por sus siglas en español tasa interna de retorno, es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto. Es una manera de medir la rentabilidad esperada de los flujos futuros.

**En este proyecto la TIR es de 73%**

Estos indicadores hacen al proyecto muy interesante de realizar, ver Anexos No. 8 Flujos de Efectivos.

## **CAPÍTULO VI**

### **6 FRANQUICIAMIENTO**

#### **6.1 ESTRATEGIA DE FRANQUICIAMIENTO**

La estrategia a utilizar y mantener en este negocio es de exclusividad, es decir, que no es un formato de negocio para tener uno en cada centro barrio o sector de la ciudad. Por ende a partir del quinto año se estará franquiciando la marca (2021) y el formato de negocio, se ha considerado este tiempo prudente para poder desarrollar la marca y tener un posicionamiento ante la distinguida clientela, pero más aún este tiempo es para cautivar a más personas del grupo objetivo y estar sólidos en el mercado.

Así la estrategia en la ciudad de Quito, es contar con 2 locales independientes franquiciados<sup>2</sup>, 3 locales independientes franquiciados en Guayaquil y 1 local independiente franquiciado en Cuenca de esta manera se puede evitar la canibalización del mercado entre los franquiciados y se genera una percepción de crecimiento en cobertura geográfica manteniendo la exclusividad.

#### **6.2 TIPO DE FRANQUICIA A CONCEDER**

De la gran variedad de tipos de franquicia y contratos (Steven & Matusky, 1992) se considera el más acertado para el manejo de la marca y del negocio, al tipo de la franquicia con formato de negocio.

Por otro lado, no sólo es el uso del producto, el servicio y la marca registrada de un franquiciador, sino que también incluye el método completo para llevar a cabo el negocio propio, esto por ejemplo incluye, el plan de marketing y los manuales de operaciones. Este modelo de negocio es el tipo más común de franquicias.

---

<sup>2</sup> Franquiciado: es quien usa la marca o nombre comercial para expandir el negocio con la ayuda del franquiciador y es la persona que paga por esa ayuda.

### **6.3 COMPENSACIÓN ECONÓMICA PARA EL FRANQUICIADO Y FRANQUICIANTE**

Mediante la firma del contrato de franquicia, tanto el franquiciante como el franquiciado, se comprometen a cumplirlo y seguir estrictamente lo indicado en ese contrato. Con referencia a la parte económica el franquiciado deberá pagar al franquiciante una regalía correspondiente al 12% del ingreso bruto mensual del negocio franquiciado.

De igual manera el franquiciante estará en la obligación de brindar toda la ayuda, consultoría, sugerencias y cualquier otra opción pertinente para que se puedan dar los resultados operativos esperados.

Adicional el franquiciado aportará un canon de entrada por una única vez, el cual estará comprendido por la suma de \$15.000 y de carácter no reembolsable.

### **6.4 REQUISITOS DEL FRANQUICIADO**

Existen varios requisitos para poder franquiciar una marca, en cada tipo de negocio es diferente y para el caso específico de este, el aspirante a tener la franquicia deberá cumplir con los siguientes:

- Contar con capital de inversión entre \$200.000,00 y \$500.000,00.
- Ser emprendedor con experiencia previa en el sector (restaurantes, hotelería, etc.).
- CV con trayectoria empresarial.
- Conocedor de la costumbre local.

### **6.5 VENTAJAS DE SER FRANQUICIADO**

Estas son las principales ventajas de ser franquiciado:

- Al adquirir esta franquicia se transmitirán más de 5 años de experiencia a través de capacitaciones y apoyo.
- Se dará acompañamiento antes, durante y después del proceso, brindando ayuda y soporte necesarios para desarrollar este modelo de negocio.
- Se empezará a vivir la filosofía, a ser parte de la familia y hará que más personas puedan disfrutar el momento junto a Café Boutique Arome.
- Al ser dueño de la marca en cualquier ciudad, se gana mucho más que una licencia sobre la marca, se obtiene un espacio dentro de esta gran familia. Se podrá mantener un negocio rentable, al mismo tiempo que se genera plazas de empleo y se aporta positivamente a la comunidad.

## **6.6 PROCEDIMIENTO OPERATIVO**

Para asegurar que los estándares sean los mismos, el franquiciado debe seguir los siguientes lineamientos:

- Las materias primas deben ser adquiridas por el franquiciado al franquiciante para garantizar los estándares de calidad.
- La recepción de solicitudes de materias primas se recibirán hasta el jueves de cada semana, para estas ser despachadas el día lunes (tienen que hacer la provisión, para no quedarse desabastecido).
- Mensualmente el técnico de calidad, estará en los diferentes locales franquiciados haciendo una verificación e inspección de las materias primas y condiciones del lugar.
- Antes del inicio de operaciones del franquiciado, el personal técnico dará capacitación del Know - How de la empresa y a partir de ahí cada 3 meses.

- Toda decisión de mercadeo o carácter comercial en el que se vea involucrada la marca, deberá ser aprobada y de conocimiento por la matriz.

## **CAPÍTULO VII**

### **7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **7.1 CONCLUSIONES**

Mediante la realización de la investigación cuantitativa y realización de este trabajo, se llegó a las siguientes conclusiones:

- El realizar el proyecto tiene una alta probabilidad de éxito y lo hace más atractivo es que es un negocio que maneja altos márgenes.
- La investigación cuantitativa es una herramienta decisiva y de gran ayuda para determinar la aceptación o no de conceptos nuevos.
- El manejo de la información y su análisis son herramientas de vital importancia para la toma de decisiones.
- No todos los negocios son franquiciables, la principal condición es que tengan alto margen y ganancias desde el primer momento.
- El conocimiento adquirido durante el periodo de estudio realmente es valioso y solo se le puede medir cuando se está en esta fase.

#### **7.2 RECOMENDACIONES**

Para complementar el proyecto, tener en cuenta lo siguiente:

- Realizar una investigación cualitativa más profunda sobre los estilos de vida y preferencias por segmentos de edades.
- Estar muy pendiente de las políticas gubernamentales por si hay cambios en manera fiscal o financiera que puedan afectar el proyecto.
- En un mediano plazo (3 años) invertir en la adquisición de fincas cafeteras para asegurar el abastecimiento del grano como materia principal (Integración vertical).

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Asociación Nacional de Exportadores de Café. (2014). *Análisis Histórico de Exportación de Café del Ecuador por Calidad 1992-2014*. Quito: Boletines Estadísticos ANECAFE.
2. Botánica Café Jardín. (s.f.). *Botánica*. Recuperado el 20 de agosto de 2016, de <https://www.facebook.com/botanica.quito/>
3. COFENAC. (2013). *Situación del Sector Cafetalero Ecuatoriano*. Portoviejo, Ecuador: COFENAC.
4. Diario El Universo. (2015). *Consumo de café se duplicó en los últimos 20 años, celebra la OIC*. Recuperado el 21 de mayo de 2016, de <http://www.eluniverso.com/vida-estilo/2015/10/15/nota/5184548/consumo-cafe-se-duplico-ultimos-20-anos-celebra-oic>
5. Fresh & Sweet Andes Asociación. (s.f.). *Nosotros*. Recuperado el 10 de marzo de 2016, de <http://www.freshandsweet.com/es>
6. IEPI. (2014). *Ecuador con aroma de café*. Recuperado el 6 de febrero de 2016, de <http://www.propiedadintelectual.gob.ec/ecuador-con-aroma-de-cafe/>
7. IEPI. (2014). *Las Denominaciones de Origen a través de la historia*. Recuperado el 10 de agosto de 2016, de <http://www.propiedadintelectual.gob.ec/las-denominaciones-de-origen-a-traves-de-la-historia>
8. INEC. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Recuperado el 5 de agosto de 2016, de [www.inec.gob.ec/clasificacion-actividades-economicas](http://www.inec.gob.ec/clasificacion-actividades-economicas)
9. INEC. (2013). *Quito, el cantón más poblado del Ecuador en el 2020*. Recuperado el 20 de abril de 2016, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/quito-el-canton-mas-poblado-del-ecuador-en-el-2020>
10. INEC. (2014). *Hoteles, Restaurantes y Servicios*. Recuperado el 25 de junio de 2016, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/hoteles-restaurantes-y-servicios>
11. INEN. (s.f.). *Normas técnicas NTE INEN*. Recuperado el 10 de marzo de 2016, de [www.inen.gob.ec](http://www.inen.gob.ec)
12. International Coffee Organization. (2013). *Historical Data on the Global Coffee Trade*. Recuperado el 10 de marzo de 2016, de [http://www.ico.org/new\\_historical.asp](http://www.ico.org/new_historical.asp)
13. Juan Valdez. (s.f.). *Buscador de Tiendas*. Recuperado el 10 de junio de 2016, de <http://www.juanvaldezcafe.com/es-co/tiendas/>

14. MAGAP. (2010). *Estructura de la Cadena de Café*. Quito: Departamento de Gestión Agroindustrial.
15. MAGAP. (s.f.). *Proyecto de Reactivación de Café y Cacao Nacional Fino de Aroma*. Recuperado el 10 de marzo de 2016, de <http://balcon.magap.gob.ec/pruebas/index.php/proyecto-de-reactivacion-de-cafe-y-cacao-nacional-fino-de-aroma>
16. Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. México D.F., México: Pearson Educación.
17. Quito Cultura. (s.f.). *Dulcería Colonial*. Recuperado el 20 de julio de 2016, de <http://www.quitocultura.info/business/dulceria-colonial/>
18. Steven, R., & Matusky, G. (1992). *Franquicias: ¿Cómo multiplicar su negocio?* México D.F., México: Editorial Limusa S.A. de C.V.
19. Sweet & Coffee. (2012). *Franquicias Internacionales*. Recuperado el 8 de agosto de 2016, de <http://sweetandcoffee.com.ec/InformacionFranquicias.pdf>
20. Writing, A. (s.f.). *¿Cuáles son los beneficios de los negocios para la economía local?* Recuperado el 21 de enero de 2016, de <http://pyme.lavoztx.com/culeson-los-beneficios-de-los-negocios-para-la-economia-local-9325.html>

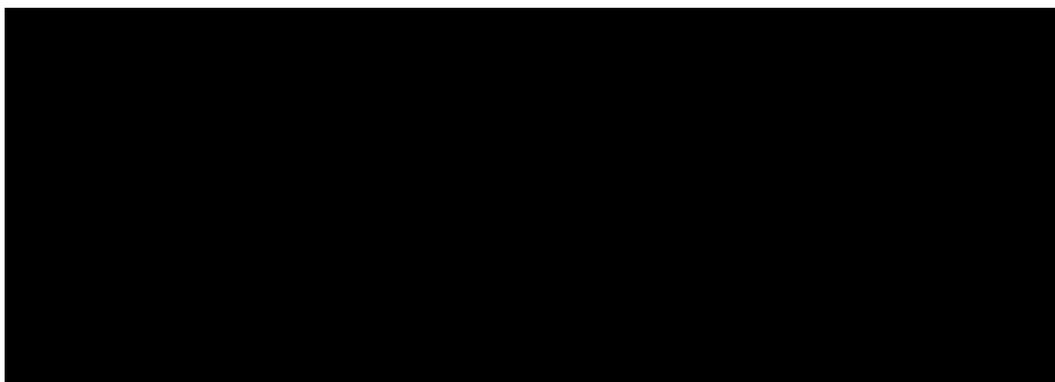
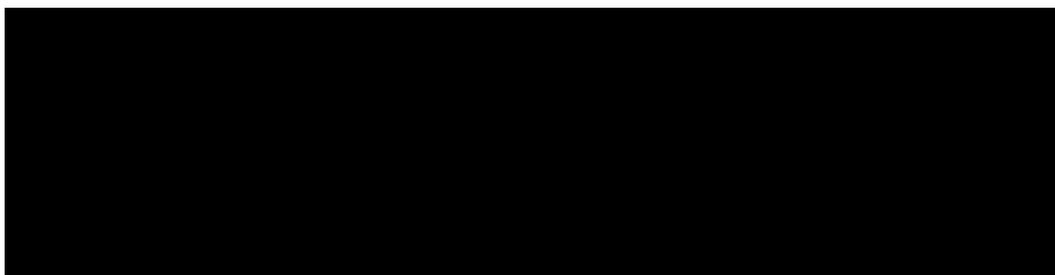
# **ANEXOS**

## Anexo 1: Organizaciones de Agricultores Registradas en el COFENAC 2012

Nº	Provincia	Cantón	Nombre completo de la Organización	Acuerdo Ministerial	Ministerio que emitió Acuerdo	Número Total de socios
1	Bolívar	Echeandía	Unión de Organizaciones Campesinas e Indígenas del Cantón Echeandía	169	MIES	300
2	Bolívar	Echeandía	Asociación de Productores y Comercializadores del Cantón Echeandía	1414	MIPRO	65
3	Bolívar	Guaranda	Asociación Agropecuaria "Bellavista"	1193	MBS	37
4	Bolívar	Guaranda	Corporación de Productores Dulce Orgánico	Escritura Pública Concordo de Cuentas en Participación		220
5	Bolívar	Las Naves	Unión Cantonal de Organizaciones Campesinas Sociales Las Naves	0050	MIES	250
6	El Oro	Las Lajas	Asociación de Caficultores Orgánicos Las Lajas	028	MIPRO	22
7	El Oro	Piñas	Asociación de Montubios "San Martín"	0416	MIES	31
8	El Oro	Piñas	Asociación de Montubios "Los Amarillos"	0352	MIES	28
9	El Oro	Piñas	Asociación de Productores Agropecuarios La Bocana	01	MAGAP	18
10	El Oro	Piñas	Asociación de Productores Agropecuarios Manuel Ignacio Romero	019	MIPRO	75
11	El Oro	Piñas	Centro Agrícola de Piñas	230	MAGAP	55
12	El Oro	Portovelo	Asociación Montubia "Puente de Amboquí"	1003	MIES	18
13	El Oro	Zaruma	Asociación de Productores Agropecuarios 15 de Julio	192	MAGAP	60
14	Imbabura	Ibarra	Asociación Aroma de Café	095	MAGAP	69
15	Loja	Catamayo	Asociación Agropecuaria Ecológica Guayquichuma	30	MAGAP	14
16	Loja	Cátlica	Comuna Honor Y trabajo	1512	MAGAP	175
17	Loja	Chaguarpamba	Cámara de la microempresa "Buena Vista"	631	MIC	32
18	Loja	Chaguarpamba	Asociación de Productores Agropecuarios de Chaguarpamba	05-232	MIC	21
19	Loja	Chaguarpamba	Asociación de productores Agropecuarios Molloqueros de Chaguarpamba	033	MAGAP	25
20	Loja	Chaguarpamba	Asociación de Industrialización de Productos Alimenticios MASGEM	8142	MIPRO	18
21	Loja	Chaguarpamba	Asociación de Caficultores "Santa Rufina"	279	MIES	22
22	Loja	Espíndola	Asociación de Productores Orgánicos de café de Altura del Alto "APROCAIRO"	136	MIPRO	88
23	Loja	Gonzanamá	Cooperativa de Producción Cafetalera "San Felipe"	0993100	MAGAP	50
24	Loja	Gonzanamá	Asociación de producción agrícola y ganadera "El Laurel"	00341	MIES	30
25	Loja	Olmedo	Asociación de Productores Agropecuarios "Reina del Cisne"	161	MAGAP	41
26	Loja	Olmedo	Asociación de Industrialización de Café Orgánico de Catamayo, Paltas, Olmedo y Chaguarpamba.	10-1194	MIPRO	200
27	Loja	Puyango	Asociación de Productores Orgánicos de Puyango – APOP	712	MIC	23
28	Loja	Puyango	Asociación "Unidad Gestión y Trabajo"	113	MAGAP	26
29	Loja	Puyango	Asociación de Productores de Café de Altura Puyango "PROCAP"	2000266	MAGAP	200
30	Loja	Quilanga	Asociación Artesanal de Productores de Café de Altura de Fundo Chamba	686-006110	MIPRO	24
31	Loja	Quilanga	Unión de Artesanos "El Colmenar"	729	MIPRO	88
32	Loja	Varios	Asociación de productores de café de altura de Espíndola y Quilanga	630	MIPRO	350
33	Los Ríos	Quinsaloma	Corporación de productores y comercializadores del cantón Quinsaloma	1642	MIES	200
34	Manabí	24 de Mayo	Unión de Organizaciones Campesinas Progresistas Multisectoriales Manabí - Ecuador "UNOCAPROM"	0012	MIES	1200
35	Manabí	Bolívar	La Asociación Comunitaria "La Pepa de Oro"	10092	MIPRO	36
36	Manabí	Chone	Asociación Agrícola "Tranquileira"	192	MAGAP	90
37	Manabí	Jama	Asociación de Trabajadores Agrícolas Autónomos "Sol de Oro"	0903	MIES	70

38	Manabí	Jipijapa	Cooperativa Cafetalera "Cerro Verde"	0035	MAGAP	61
39	Manabí	Jipijapa	Cooperativa Agrícola Cafetalera "Eloy Alfaro"	6787	MIES	61
40	Manabí	Jipijapa	Cooperativa de Producción Cafetalera y Mercadeo "Luz Amada Ltda."	0266	MAG	84
41	Manabí	Jipijapa	Asociación de Ayuda Mutua "15 de Agosto"	3519	MIES	120
42	Manabí	Jipijapa	Asociación de Desarrollo Integral Campesina "La Trinidad"	03699	MIES	23
43	Manabí	Jipijapa	Asociación Nueva Flor del Salto	0065	MIES	26
44	Manabí	Jipijapa	Cooperativa de Producción Cafetalera "La Unión"	7305	MIES	120
45	Manabí	Jipijapa	Asociación de Campesino "Pedro Pablo Gómez"	0874	MIES	15
46	Manabí	Jipijapa	Asociación Agrícola "La Curta"	065	MAGAP	50
47	Manabí	Jipijapa	Cooperativa Agrícola Cafetalera "Cabo de Hacha"	6588	MAGAP	94
48	Manabí	Jipijapa	Federación Nacional de Cooperativas Cafetaleras del Ecuador FENACAFE	8728	MAGAP	500
49	Manabí	Jipijapa, Paján y 24 de Mayo	Asociación de Productores Agroindustriales APAGRIN REFINCA	10149	MIPRO	4000
50	Manabí	Junín	Comité de Desarrollo Comunitario "La Tierra Produce de Todo"	0739	MIES	24
51	Manabí	Junín	Comuna "Chaveta Adentro"	002	MAGAP	23
52	Manabí	Junín	Asociación de Desarrollo Comunitario "El Algodón"	0651	MIES	22
53	Manabí	Junín	La Comuna "Tres Tabladas"	0112	MAGAP	15
54	Manabí	Paján	Asociación Campesina "San Ramón"	3330	MIES	14
55	Manabí	Paján	Asociación Campesina "San Ignacio"	003307	MIES	19
56	Manabí	Paján	Asociación Campesina "San Antonio"	55	MIES	18
57	Manabí	Paján	Asociación Montubia "Nueva Esperanza"	0006	MIES	16
58	Manabí	Paján	Asociación de Productores de Café y Mani USOPROCAM	10097	MIC	61
59	Manabí	Paján	Asociación Campesina "La Chimola"	3478	MIES	31
60	Manabí	Paján	Asociación Campesina "Bienestar y Progreso"	029	MIES	34
61	Manabí	Paján	Asociación Campesina "Las Maravillas de Casco"	0633	MIES	86
62	Manabí	Paján	Asociación Campesina "San Antonio"	2203	MIES	16
63	Manabí	Paján	Asociación Montubia "San Lorenzo"	0118	MIES	29
64	Manabí	Paján	Comité desarrollo Comunitario "Unidos Venceremos"	105	MIES	13
65	Manabí	Paján	Asociación Montubia "Las Anonas"	0214	MIES	9
66	Manabí	Paján	Asociación Desarrollo Comunidad "Todos por Casco"	0054	MIES	33
67	Manabí	Pedernales	Asociación Campesina "San Pedro de Capera"	0007	MIES	82
68	Manabí	Pedernales	Asociación Campesina "Eloy Alfaro"	030	MAGAP	105
69	Manabí	Pedernales	Asociación Campesina "Asomache"	0049	MIES	95
70	Manabí	Pichincha	Asociación Agropecuaria Primero de Julio	024	MAGAP	51
71	Manabí	Pichincha	Asociación Agrícola Progresista Bijaquí	0033	MIES	40
72	Manabí	Pichincha	Asociación Campesina "Guayacán Unido"	0012	MIES	46
73	Manabí	Pichincha	Asociación Agrícola Boca de Santa Rosa		MIES	35
74	Manabí	Pichincha	Asociación de cafetaleros Ecológicos "La Azucena"	080	MIC	87
75	Manabí	Portoviejo	Centro agro artesanal de Producción y Comercio Exterior "CEPROCAFE"	11-148	MIC	60
76	Manabí	Portoviejo	Asociación Ayuda Mutua 4 de Agosto	657	MAGAP	50
77	Manabí	Puerto López	Asociación de desarrollo campesino "Rio Matapalo"	0772	MIES	22
78	Manabí	Sucre	Unión de Organizaciones campesinos de "San Isidro"	272	MIES	400
79	Pichincha	Quito	Asociación Agroartesanal de Productores Comercializadores de Café del Noroccidente de Pichincha	08-419	MAGAP	50
80	Pichincha	Quito	Asociación Artesanal de Productores Orgánicos de Paraguas	02-243	MAGAP	13
81	Pichincha	Quito	Asociación de productores de café (APROCAFE)	10-345	MIPRO	18

**Anexo 2: Diagrama de Gantt Con Actividades, Tiempo y Valores Monetarios  
Aproximados**



**Anexo 3: Tabla Valores de Z Distribución Normal**

**Probabilidad acumulada inferior para distribución normal N(0,1)**

$\mu$  = Media

$\sigma$  = Desviación típica

Tipificación:  $z_0 = \frac{x - \mu}{\sigma}$

$$P(z \leq z_0) = \frac{1}{\sqrt{2\pi}} \int_{-\infty}^{z_0} e^{-\frac{z^2}{2}} dz$$



$z_0$	0,00	0,01	0,02	0,03	0,04	0,05	0,06	0,07	0,08	0,09	$z_0$
0,0	0,5000	0,5040	0,5080	0,5120	0,5160	0,5199	0,5239	0,5279	0,5319	0,5359	0,0
0,1	0,5398	0,5438	0,5478	0,5517	0,5557	0,5596	0,5636	0,5675	0,5714	0,5753	0,1
0,2	0,5793	0,5832	0,5871	0,5910	0,5949	0,5987	0,6026	0,6064	0,6103	0,6141	0,2
0,3	0,6179	0,6217	0,6255	0,6293	0,6331	0,6368	0,6406	0,6443	0,6480	0,6517	0,3
0,4	0,6554	0,6591	0,6628	0,6664	0,6700	0,6736	0,6772	0,6808	0,6844	0,6879	0,4
0,5	0,6915	0,6950	0,6985	0,7019	0,7054	0,7088	0,7123	0,7157	0,7190	0,7224	0,5
0,6	0,7257	0,7291	0,7324	0,7357	0,7389	0,7422	0,7454	0,7486	0,7517	0,7549	0,6
0,7	0,7580	0,7611	0,7642	0,7673	0,7704	0,7734	0,7764	0,7794	0,7823	0,7852	0,7
0,8	0,7881	0,7910	0,7939	0,7967	0,7995	0,8023	0,8051	0,8078	0,8106	0,8133	0,8
0,9	0,8159	0,8186	0,8212	0,8238	0,8264	0,8289	0,8315	0,8340	0,8365	0,8389	0,9
1,0	0,8413	0,8438	0,8461	0,8485	0,8508	0,8531	0,8554	0,8577	0,8599	0,8621	1,0
1,1	0,8643	0,8665	0,8686	0,8708	0,8729	0,8749	0,8770	0,8790	0,8810	0,8830	1,1
1,2	0,8849	0,8869	0,8888	0,8907	0,8925	0,8944	0,8962	0,8980	0,8997	0,9015	1,2
1,3	0,9032	0,9049	0,9066	0,9082	0,9099	0,9115	0,9131	0,9147	0,9162	0,9177	1,3
1,4	0,9192	0,9207	0,9222	0,9236	0,9251	0,9265	0,9279	0,9292	0,9306	0,9319	1,4
1,5	0,9332	0,9345	0,9357	0,9370	0,9382	0,9394	0,9406	0,9418	0,9429	0,9441	1,5
1,6	0,9452	0,9463	0,9474	0,9484	0,9495	0,9505	0,9515	0,9525	0,9535	0,9545	1,6
1,7	0,9554	0,9564	0,9573	0,9582	0,9591	0,9599	0,9608	0,9616	0,9625	0,9633	1,7
1,8	0,9641	0,9649	0,9656	0,9664	0,9671	0,9678	0,9686	0,9693	0,9699	0,9706	1,8
1,9	0,9713	0,9719	0,9726	0,9732	0,9738	0,9744	0,9750	0,9756	0,9761	0,9767	1,9
2,0	0,9772	0,9778	0,9783	0,9788	0,9793	0,9798	0,9803	0,9808	0,9812	0,9817	2,0
2,1	0,9821	0,9826	0,9830	0,9834	0,9838	0,9842	0,9846	0,9850	0,9854	0,9857	2,1
2,2	0,9861	0,9864	0,9868	0,9871	0,9875	0,9878	0,9881	0,9884	0,9887	0,9890	2,2
2,3	0,9893	0,9896	0,9898	0,9901	0,9904	0,9906	0,9909	0,9911	0,9913	0,9916	2,3
2,4	0,9918	0,9920	0,9922	0,9925	0,9927	0,9929	0,9931	0,9932	0,9934	0,9936	2,4
2,5	0,9938	0,9940	0,9941	0,9943	0,9945	0,9946	0,9948	0,9949	0,9951	0,9952	2,5
2,6	0,9953	0,9955	0,9956	0,9957	0,9959	0,9960	0,9961	0,9962	0,9963	0,9964	2,6
2,7	0,9965	0,9966	0,9967	0,9968	0,9969	0,9970	0,9971	0,9972	0,9973	0,9974	2,7
2,8	0,9974	0,9975	0,9976	0,9977	0,9977	0,9978	0,9979	0,9979	0,9980	0,9981	2,8
2,9	0,9981	0,9982	0,9982	0,9983	0,9984	0,9984	0,9985	0,9985	0,9986	0,9986	2,9
3,0	0,9986	0,9986	0,9987	0,9987	0,9988	0,9988	0,9989	0,9989	0,9989	0,9990	3,0
3,1	0,9990	0,9990	0,9991	0,9991	0,9991	0,9991	0,9992	0,9992	0,9992	0,9992	3,1
3,2	0,9993	0,9993	0,9993	0,9993	0,9994	0,9994	0,9994	0,9994	0,9994	0,9995	3,2
3,3	0,9995	0,9995	0,9995	0,9995	0,9995	0,9996	0,9996	0,9996	0,9996	0,9996	3,3
3,4	0,9996	0,9996	0,9996	0,9996	0,9997	0,9997	0,9997	0,9997	0,9997	0,9997	3,4
3,5	0,9997	0,9997	0,9997	0,9997	0,9998	0,9998	0,9998	0,9998	0,9998	0,9998	3,5
3,6	0,9998	0,9998	0,9998	0,9998	0,9998	0,9998	0,9998	0,9998	0,9998	0,9998	3,6
3,7	0,9998	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	3,7
3,8	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	3,8
3,9	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	0,9999	3,9

$1-\alpha$	90%	92%	94%	95%	96%	97%	98%	99%
$\alpha$	10%	8%	6%	5%	4%	3%	2%	1%
$z_{\alpha/2}$	1,645	1,751	1,881	1,960	2,054	2,170	2,326	2,576
$z_{\alpha}$	1,282	1,405	1,555	1,645	1,751	1,881	2,054	2,326

Siendo:

$1-\alpha$  = Nivel de confianza  
 $\alpha$  = Nivel de significación

Anexo 4: Modelo Cuestionario – Concepto – Tarjetas - Imágenes

**POSICIONAMIENTO DE MARCA**

(Julio 2018)  
 Buenos días / tardes, mi nombre es \_\_\_\_\_ y soy alumno de la Maestría en Marketing de la UDE. En esta ocasión estamos haciendo un interesante estudio. ¿Sería tan amable de contestarme algunas preguntas?

CIUDAD	SEXO	EDAD	NSE	CONCEPTO
1 Quito	1 Mujer	1 De 24 a 35	1 Medio Alto	1 Café Boutique
	2 Hombre	2 De 36 a 45	2 Alto	
		3 De 46 a 55	3 Muy Alto	

Edad exacta del entrevistado (a): \_\_\_\_\_

Supervisor: \_\_\_\_\_ Revisó: \_\_\_\_\_  
 Auditor: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Forma de supervisión: \_\_\_\_\_  
 Encuestador: \_\_\_\_\_ Revisión C.C.: \_\_\_\_\_

**ANTES DE COMENZAR QUIERO DECIRTE QUE NO HAY PREGUNTAS BIEN O MAL CONTESTADAS, SIMPLEMENTE QUEREMOS CONOCER TU OPINIÓN. RECUERDA QUE LA SINCERIDAD EN TUS RESPUESTAS NOS AYUDARAN A TENER UN RESULTADO CONFIABLE.**

¿Ha participado en algún estudio de mercado en los últimos 6 meses?

SI \_\_\_\_\_ (TERMINAR)  
 NO \_\_\_\_\_ (CONTINUAR)

¿Trabaja algún miembro de tu familia en alguna de las siguientes actividades?

	NO	SI	
Agencia de investigación de mercados	2	1	(SI: TERMINAR)
Agencia de publicidad / promociones	2	1	(SI: TERMINAR)

1. ¿Te gusta tomar café?

1. Si  
 2. No NO: AGRADECER Y TERMINAR

2. Con que frecuencia tomas café? (solo una respuesta)

1. Diariamente  
 2. Dos veces por semana  
 3. Tres veces por semana  
 4. Semanalmente  
 5. Otra \_\_\_\_\_

3. ¿Cuántas tazas de café tomas según tu frecuencia de consumo?

1. Una (1)  
 2. Dos (2)  
 3. Más de dos, ¿cuántas? \_\_\_\_\_

4. ¿Qué sientes al momento de tomar café? En una escala de 1 a 5. Donde 1 es Totalmente en desacuerdo y 5 Totalmente De acuerdo? (MOSTRAR TARJETA 1)

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. Estoy muy inquieto	5	4	3	2	1
2. La capacidad de diferenciar texturas, granos y sabor	5	4	3	2	1
3. Me genera la calma necesaria para tomar decisiones	5	4	3	2	1
4. Me siento alegre	5	4	3	2	1
5. Me siento relajado	5	4	3	2	1
6. Siento placer	5	4	3	2	1
7. Me deleito con el aroma	5	4	3	2	1
8. Me siento emocionado	5	4	3	2	1
9. Disfruto de cada momento	5	4	3	2	1
10. Me siento con energía	5	4	3	2	1
11. Siento que la comunicación fluye	5	4	3	2	1
12. Establezco conexión conmigo mismo	5	4	3	2	1
13. El compartir placer con los demás	5	4	3	2	1

5. ¿Con quienes disfrutas de un buen café? (múltiples respuestas)

1. Solo (a)  
 2. Familiares  
 3. Amigos (a)

6. ¿En qué momento del día tomas café? (múltiples respuestas)

1. Mañana  
 2. Medio día  
 3. Tarde  
 4. Noche  
 5. Otra \_\_\_\_\_

**EVALUACIÓN DEL CONCEPTO**

Encuestador por favor lea la siguiente y enseñe el concepto al encuestado y los métodos. A continuación le pido que lea esta descripción de concepto, por favor indíqueme cuando termine de leerla. Por favor vuelva a leerlo, de manera general y tomando en cuenta lo que ha leído y las imágenes que pudo apreciar, ¿Qué tan atractivo le parece este sitio? (MOSTRAR TARJETA 2)

5	4	3	2	1
Es muy atractivo	Algo atractivo	No sé si me atrae o no	Poco atractivo	Nada atractivo

7. En términos generales, ¿qué tanto le gusta este concepto? (MOSTRAR TARJETA 3)

5	4	3	2	1
Me gusta muchísimo	Me gusta bastante	Me gusta algo	Me gusta poco	No me gusta para nada

8. ¿Qué tan nuevo y diferente ES ESTE CONCEPTO: que le acabo de mostrar, comparado con otros sitios? (MOSTRAR TARJETA 4)

5	4	3	2	1
Completamente nuevo y diferente	Muy nuevo y diferente	Algo nuevo y diferente	Casi no hay diferencia	Nada nuevo ni diferente

9. Si usted tuviera que contarle a un amigo o familiar sobre este nuevo producto del que acaba de leer en esta descripción por favor dígame que le contaría, cómo se la describiría

10. ¿Qué fue lo que más le gustó de este CONCEPTO? ¿Qué más? ENC: PROFUNDIZAR AL MÁXIMO

\_\_\_\_\_ Todo le gustó.....99

11. ¿Qué fue lo que le disgustó de este CONCEPTO? ¿Qué más? ENC: PROFUNDIZAR AL MÁXIMO

\_\_\_\_\_ Nada le disgustó.....88

12. Por favor dígame de 1 a 100 ¿Qué probabilidad tiene usted de ir a degustar un café en el lugar antes descrito? ANOTE NUMERO

13. Y si le digo que usted puede disfrutar un café desde \$3.00, por favor dígame de 1 a 100 ¿Qué probabilidad tiene usted de ir a degustar un café en el lugar antes descrito? ANOTE NUMERO

14. ¿Qué ambiente le gustaría encontrara en una cafetería como la descrita en el concepto? ¿Qué más? ENC PROFUNDIZAR AL MÁXIMO

\_\_\_\_\_

15. ¿Cuál considera usted el mayor atributo de una cafetería como la descrita en el concepto? ¿Qué más? ENC PROFUNDIZAR AL MÁXIMO

\_\_\_\_\_

16. ¿Cómo le gustaría que estuviera ambientada esta cafetería? ENC PROFUNDIZAR AL MÁXIMO

\_\_\_\_\_

**AGRADECER Y TERMINAR**

*Café Boutique Arôme*  
"Deleita tus sentidos"

Ahora hay un sitio donde puedes vivir la cultura del café a través de tus sentidos. Al seleccionar el tipo de grano, tostado, molido y el método de preparación, puedes conseguir tu bebida perfecta!!!

Una taza de café diaria te da energía y una sensación de bienestar, es perfecta para la oficina, universidad, excursiones, el hogar y cualquier otro lugar; además se convierte en la excusa perfecta para socializar y estrechar relaciones con familiares y amigos,.

En nuestro café podrás disfrutar de granos de café especiales, blends y grand Cru . Para nuestras presentaciones contamos con siete sistemas de preparación: Sifón, Pour Over Drippers, French Press, Aeropress, Chemex, V60 y Kyoto Cold Slow Drippers.

Ven y disfruta esta experiencia desde \$3,00

Te esperamos!!!

- Bebida perfecta
- Riqueza aromática
- Resalte del sabor

fppt.com

*Café Boutique Arôme*  
"Deleita tus sentidos"

**Métodos de preparación**

Sifón



French Press



Aeropress



Kyoto Cold Slow Drippers



Chemex



Pour Over Drippers



V60



fppt.com





## TARJETA 1

Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni es desacuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
5	4	3	2	1

## TARJETA 2

5	4	3	2	1
Es muy atractivo	Algo atractivo	No sé si me atrae o no	Poco atractivo	Nada atractivo

## TARJETA 3

5	4	3	2	1
Me gusta muchísimo	Me gusta bastante	Me gusta algo	Me gusta poco	No me gusta para nada

## TARJETA 4

5	4	3	2	1
Completamente nuevo y diferente	Muy nuevo y diferente	Algo nuevo y diferente	Casi no hay diferencia	Nada nuevo ni diferente

**Anexo 5: Identificador Visual y Usos**



C 10  
M 5  
Y 5  
K 25



C 40  
M 70  
Y 100  
K 50



C 50  
M 70  
Y 80  
K 70

FUENTE:

*Aardvark Cafe*





	Av. de los Shiris y Tomas de Berlanga (esq.) Telf.: 2637 888 Cel.: 0995 424 081 E-mail: orlcast11@hotmail.com Quito - Ecuador	RUC: 11100001110001	
		<b>FACTURA</b> <b>N°. 000000000</b>	
		Aut. SRI: 0000000000	
FECHA:		RUC:	
CLIENTE:		TELF.:	
DIRECCION:			
CANT.	DETALLE	P. UNIT.	P. TOTAL
_____ Firma Autorizada		_____ Firma Cliente	
		SUBTOTAL	_____
		I.V.A. 0 %	_____
		I.V.A. 12 %	_____
		<b>TOTAL \$</b>	_____



*Orlando Castilla*  
GERENTE

---

Av. de los Shiris y Tomas de Berlanga (esq.) Telf.: 2637 668  
Cel.: 0995 424 081 E-mail: [oricast11@hotmail.com](mailto:oricast11@hotmail.com)  
Quito - Ecuador



---

Av. de los Shiris y Tomas de Berlanga (esq.) Telf.: 2637 668  
Cel.: 0995 424 081 E-mail: [oricast11@hotmail.com](mailto:oricast11@hotmail.com)  
Quito - Ecuador



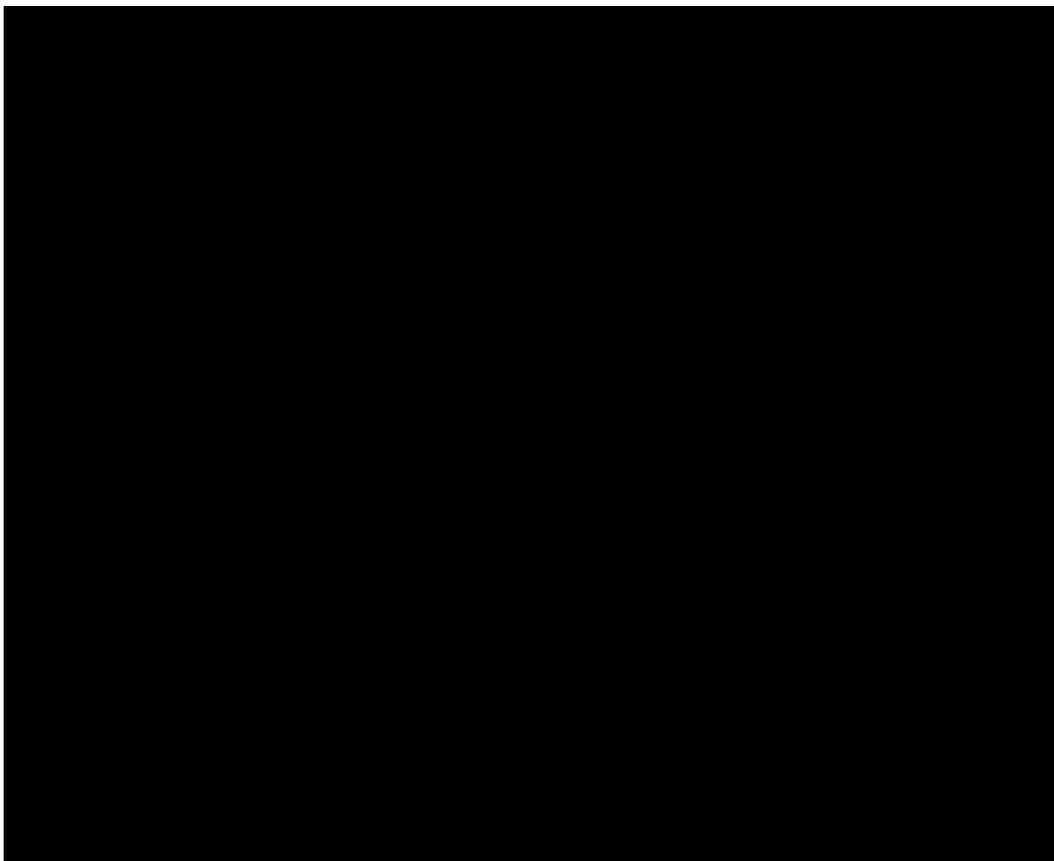
---

Av. de los Shiris y Tomas de Berlanga (esq.) Telf.: 2637 668  
Cel.: 0995 424 081 E-mail: orlcast11@hotmail.com Quito - Ecuador

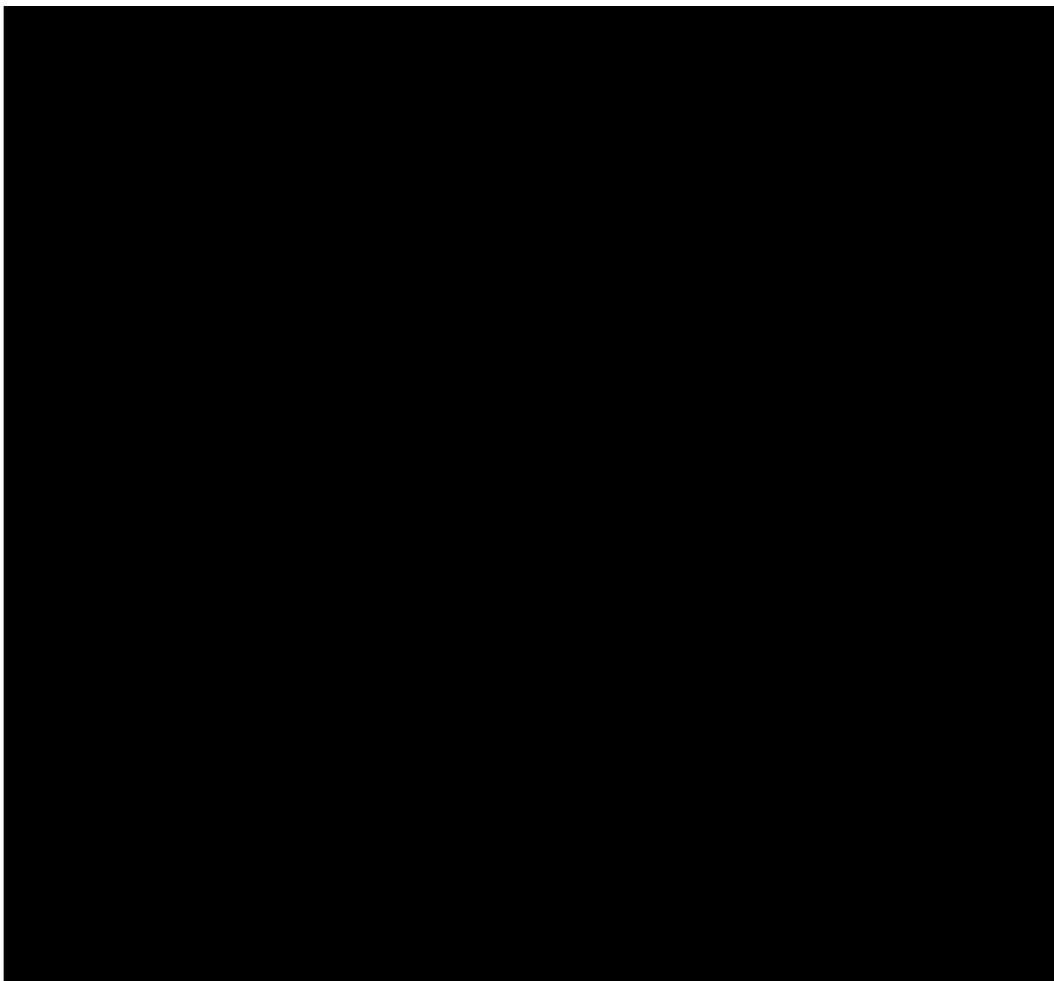
### Anexo 6: Fotografía de Ejemplo



**Anexo 7: Plan de Inversión y Financiamiento**



**Anexo 8: Estados de Resultados**



**Anexo 9: Flujos de Efectivo**

