

Maestría en

Administración de Empresas

**Trabajo de investigación previo a la obtención del título de
Magíster en Administración de Empresas**

AUTORES:

Catherine Alexandra Sánchez García

Dayanara Isabel Yépez Palma

Fernando Carlos Herrera Herrera

José Ricardo Negrete Ocampo

Sofía Alejandra Zárate León

TUTORES:

Rafael Martín Velázquez

Arancha Burgos

Javier Traba Aguado

Comercialización y Exportación de café lojano “Emporio Cafetero La Fernandina”

Quito, septiembre 2024

Certificación de autoría

Nosotros, **Catherine Alexandra Sánchez García, Dayanara Isabel Yépez Palma, Fernando Carlos Herrera Herrera, José Ricardo Negrete Ocampo y Sofía Alejandra Zárate León**, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, su reglamento y demás disposiciones legales.



Firmado electrónicamente por:
**CATHERINE ALEXANDRA
 SANCHEZ GARCIA**

Firma del graduando
Catherine Alexandra Sánchez García



Firmado electrónicamente por:
**DAYANARA ISABEL
 YEPEZ PALMA**

Firma del graduando
Dayanara Isabel Yépez Palma



Firmado electrónicamente por:
**JOSE RICARDO
 NEGRETE OCAMPO**

Firma del graduando
José Ricardo Negrete Ocampo



Firmado electrónicamente por:
**SOFIA ALEJANDRA
 ZARATE LEON**

Firma del graduando
Sofía Alejandra Zárate León



Firmado electrónicamente por:
**FERNANDO CARLOS
 HERRERA HERRERA**

Firma del graduando
Fernando Carlos Herrera Herrera

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Nosotros Catherine Alexandra Sánchez García, Dayanara Isabel Yépez Palma, Fernando Carlos Herrera Herrera, José Ricardo Negrete Ocampo y Sofía Alejandra Zárate León, en calidad de autores del trabajo de investigación titulado **Comercialización y Exportación de café lojano “Emporio Cafetero La Fernandina”**, autorizamos a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que nos pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autores nos corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, septiembre 2024



Firmado electrónicamente por:
 CATHERINE ALEXANDRA
 SANCHEZ GARCIA

Firma del graduando
 Catherine Alexandra Sánchez García



Firmado electrónicamente por:
 DAYANARA ISABEL
 YEPEZ PALMA

Firma del graduando
 Dayanara Isabel Yépez Palma



Firmado electrónicamente por:
 JOSE RICARDO
 NEGRETE OCAMPO

Firma del graduando
 José Ricardo Negrete Ocampo



Firmado electrónicamente por:
 SOFIA ALEJANDRA
 ZARATE LEON

Firma del graduando
 Sofía Alejandra Zárate León



Firmado electrónicamente por:
 FERNANDO CARLOS
 HERRERA HERRERA

Firma del graduando
 Fernando Carlos Herrera Herrera

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Aprobación de dirección y coordinación del programa

Nosotros, **Mgtr. Cristian Melo y Javier Mencía**, declaramos que los graduandos **Catherine Alexandra Sánchez García, Dayanara Isabel Yépez Palma, Fernando Carlos Herrera Herrera, José Ricardo Negrete Ocampo y Sofía Alejandra Zárate León** son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.

**Javier
Mencia
Gutierrez**

Digitally signed by: Javier
Mencia Gutierrez
DN: cn = Javier Mencia
Gutierrez email =
j.mencia@esgerencia.com C =
EC O = EIG
Date: 2024.10.09 21:12:49 +
-02'00'

Javier Mencía
 Director EIG



Firmado electrónicamente por:
**CRISTIAN JAVIER
MELO GONZALEZ**

Mgtr. Cristian Melo
 Coordinador Académico
 Postgrados UIDE



DEDICATORIA

Dedico este proyecto a mis hijos, quienes son mi mayor fuente de inspiración y me impulsan a superarme cada día. A mi esposo, por su apoyo incondicional brindándome siempre su apoyo y comprensión. A mis padres, que han sido mi pilar, ejemplo y guía, ofreciéndome su sabiduría y amor inquebrantable. A mi empresa, DPM Ecuador, por creer en mí, brindándome la oportunidad de crecer profesionalmente y valorar mis capacidades. Y, sobre todo, a Dios, quien con su amor y cuidado constante me ha protegido, sanado y guiado a lo largo de este proceso.

Catherine Sánchez G.

A mi esposo, Andrés, por su amor y apoyo constante, sin el que hubiera sido imposible conseguir esta meta, gracias por caminar siempre a mi lado y motivarme a seguir adelante.

A mis hijos, Valentina y Nicolás por su amor incondicional y su curiosidad permanente, son la mejor motivación para ver el mundo de una manera distinta y entender la belleza de aprender cada día algo nuevo.

Sofía Zárate L.



Dedico este trabajo en primer lugar a Dios por darme la fortaleza y sabiduría para alcanzar esta anhelada meta y que he venido persiguiendo por algún tiempo llenando de satisfacción mi vida.

A mi esposo y mis niñas Darissa y Daylani, por su amor incondicional, por su paciencia en mis momentos de ausencia, por ser mi fuente de inspiración principal y apoyo en todo este proceso.

Le dedico a mis padres y hermanos, por su constante ánimo, por su solidaridad, por confiar en mí y en todo lo que puedo alcanzar. Estoy segura de que gracias a su acompañamiento he podido obtener este gran logro académico.

No puedo dejar de mencionar unas frases de dedicatoria a mi querido lugar de trabajo que es el escenario perfecto para poner en evidencia lo aprendido y que con aciertos y errores puedo dar fe de mi experiencia valiosa y el aprendizaje continuo.

Dayanara Yépez Palma.



Esto va dedicado a mi familia y en especial a mi esposa María de Lourdes y a mi hija María José, quienes han sabido apoyarme y aceptar mi deseo de seguir aprendiendo y creciendo profesionalmente. A mi querido Hospital Vozandes que me abrió la puerta de la administración que parece tan distante para un médico y me ha inspirado en mi búsqueda de servir con propósito. Finalmente, a Dios que ha guiado mis pasos y que me ha permitido cumplir con esta gran experiencia que hace apenas unos años hubiese parecido imposible.

José Ricardo Negrete Ocampo

Esta nueva meta cumplida va dedicada a mis queridos padres Mercy y Fernando por siempre apoyarme y enseñarme que hay muchas más cumbres por conquistar. A mi hermana Gianella que siempre se puede dar un paso más.

Le dedico especialmente a mi amorcito Gaby por seguir siendo mi amuleto y apoyarme incondicionalmente.

A ti mi Dios que cada día me das la oportunidad de seguir adelante y las fuerzas para romper barreras. Y saber que esto no se detiene. ¡Vamos por más!

Fernando Carlos Herrera Herrera



AGRADECIMIENTOS

De manera especial, quiero expresar mi sincero agradecimiento a mis queridos amigos Daya, Fer, Sofy y Ricky, quienes con su amplia experiencia profesional, acertado criterio, dedicación y gran actitud han contribuido en el desarrollo de este proyecto, realmente para mí es un privilegio formar parte de este maravilloso equipo de profesionales, de quienes he aprendido y he compartido experiencias de crecimiento tanto personal como profesional.

Agradezco también a la EIG y a la UIDE, a nuestros profesores, por la dedicación con que han compartido sus conocimientos. Hemos tenido el honor de contar con grandes profesionales como mentores, quienes además de transmitirnos sus conocimientos también han compartido sus valiosas experiencias, enriqueciendo nuestra formación de manera integral.

Catherine Sánchez G.



Con todo mi aprecio a mis compañeros de maestría Fernando, Catherine, Sofia y Ricardo son una fuente de inspiración por todo lo que han logrado, valiosos profesionales y siempre sentiré mucho orgullo al compartir nuestras anécdotas y experiencias. Gracias por la gran colaboración y el excelente trabajo en equipo que logramos, anhelo que podamos ejecutar nuestro proyecto.

Agradecida con nuestros flamantes profesores de UIDE y EIG quiero decirles que ha sido una grata experiencia que nos hayan compartido sus conocimientos y el valor de lo aprendido.

Dayanara Yépez Palma.



Quiero agradecer a la Universidad Internacional del Ecuador y a la Escuela Internacional de Gerencia, a sus docentes y a todo el personal que ha hecho posible la oferta educativa que mantienen y que me ha permitido cursar este periodo de formación tan relevante para mi crecimiento profesional.

A todos los docentes que compartieron sus conocimientos, experiencias y valiosos consejos durante todo este proceso, ofreciendo su retroalimentación constante, que nos ha permitido mejorar progresivamente durante todo el proceso de formación.

A mis compañeros Cathy, Dayanara, Fernando y Ricardo con quienes compartimos largas horas de análisis, aprendizaje y esfuerzo para llevar a cabo este proyecto, aprendiendo juntos y unos de otros, sin su valioso aporte nada de esto hubiera sido posible.

A mis padres, que para mí han sido un gran ejemplo de vida, que siempre encuentran las palabras correctas para ayudarme a seguir adelante y de quienes aprendí a ser quien soy.

A Vale, por todo su cariño y apoyo incondicional, por haberme sugerido y motivado a iniciar este proceso de aprendizaje y por todos sus consejos y conocimientos compartidos desde siempre. A José, por su cariño y apoyo permanente, por esa mirada amable que nunca falta, que emana bondad y motiva a ser mejores personas a quienes lo conocemos.

A mis ángeles que me miran desde arriba, son la prueba de que el amor de los abuelos trasciende cualquier frontera.

Sofía Zárate



Agradezco muy especialmente a mis compañeros del MBA, en especial a mis compañeros de titulación; Daya, Fer, Cathy, Sofi; son personas excepcionales y profesionales fuera de serie, espero conservar su amistad con el paso del tiempo y podamos emprender un proyecto juntos con el objetivo de marcar la diferencia y servir a nuestro país y a su gente.

Agradezco también a la UIDE y a EIG, por el excelente nivel de formación que hemos recibido a través del cuerpo de docentes que con su dedicación y paciencia han sabido transmitir el conocimiento y sembrar en nosotros ese deseo de crecer y emprender.

José Ricardo Negrete Ocampo



Agradezco de todo corazón a mis grandiosos compañeros de maestría Daya, Cathy, Sofy y Ricky, por su apoyo y amistad, gracias a ustedes por demostrarme que los ecuatorianos estamos hechos de garra y que juntos podemos lograr muchos proyectos más. Por las reuniones de trabajo que se volvieron un conversatorio de cómo nos fue en el día y luego si a trabajar. Gracias por hacerme parte de este grupo grandioso.

Y como no agradecer a la UIDE y EIG por todo el conocimiento brindado, a todos los excelentes profesores y poner esa chispa de curiosidad para continuar preparándonos profesionalmente.

Fernando Carlos Herrera Herrera

RESUMEN

El proyecto emporio cafetero “La Fernandina” se centra en la producción de un exótico café de altura cultivado sobre los 1700 msnm en las fértiles tierras de Gonzanamá provincia de Loja, es fino y aromático, nuestra Finca La Fernandina ha venido cultivando café tipo Arábica desde 1952 con un modelo de gestión óptimo que garantiza un grano de calidad para la exportación.

Para el proceso de exportación estamos enfocados en las mejores fincas de la zona incluyendo buenas prácticas de producción que garantizan la calidad del café, una relación sostenible con los caficultores de la zona y cuidadosos con el medio ambiente.

El café lojano es apetecido en el mercado externo por su calidad, sus características organolépticas en la escala de 0-5 es de 3,3%, por lo que es uno de los mejores cafés de Sudamérica.

Para confirmar la viabilidad del proyecto hemos utilizado algunas herramientas que nos permiten evaluar el entorno, la competencia y con el establecimiento de objetivos claros que harán más rentable el negocio para los inversores y accionistas, por lo que registramos un TIR 27%, período de recuperación 3.95 y VAN \$30,366.

Palabras claves: emporio cafetero, café de altura, medio ambiente, relación sostenible, buenas prácticas, características organolépticas, café arábica.

ABSTRACT

The “La Fernandina” coffee emporium project focuses on the production of an exotic high-altitude coffee grown above 1700 meters above sea level in the fertile lands of Gonzanamá province of Loja, it is fine and aromatic, our Finca La Fernandina has been growing Arabica type coffee since 1952 with an optimal management model that guarantees quality grain for export.

For the export process we are focused on the best farms in the area including good production practices that guarantee the quality of the coffee, a sustainable relationship with the coffee growers in the area and care for the environment.

Lojano coffee is desired in the foreign market for its quality, its organoleptic characteristics on a scale of 0-5 is 3.3%, making it one of the best coffees in South America.

To confirm the viability of the project we have used some tools that allow us to evaluate the environment, the competition and with the establishment of clear objectives that will make the business more profitable for investors and shareholders, which is why we recorded a 27% IRR, payback period 3.95 and NPV \$30,366.

Keywords: *coffee emporium, high altitude coffee, environment, sustainable relationship, good practices, organoleptic characteristic, Arabica coffee*

TABLA DE CONTENIDOS

| | | |
|----------|---|----|
| 1. | INTRODUCCIÓN | 23 |
| 1.1. | Interés o definición del proyecto | 23 |
| 1.1.1. | Propuesta de valor | 23 |
| 1.2. | Fines y Objetivos del Trabajo | 24 |
| 1.2.1. | Misión y Visión | 24 |
| 1.2.2. | Propósito | 24 |
| 1.2.3. | Valores | 25 |
| 1.2.4. | Objetivos estratégicos | 26 |
| 2. | PARTE GENERAL..... | 27 |
| 2.1. | Idea de negocio..... | 27 |
| 2.1.1. | Modelo de negocio | 27 |
| 2.2. | Oportunidad..... | 29 |
| 2.2.1. | Análisis de mercado | 29 |
| 2.3. | Planificación | 31 |
| 2.3.1. | Estrategia de marketing | 31 |
| 2.3.2. | Equipo de gestión..... | 32 |
| 2.3.3. | Plan de operaciones | 32 |
| 2.3.4. | Estado financiero resumido..... | 34 |
| 2.4. | Análisis del entorno, Competidores y Sector | 35 |
| 2.4.1. | Análisis PESTEL | 36 |
| 2.4.1.1. | Factor Político:..... | 36 |
| 2.4.1.2. | Factor Económico:..... | 37 |
| 2.4.1.3. | Factor Social | 40 |
| 2.4.1.4. | Factor Tecnológico | 41 |
| 2.4.1.5. | Factor Ecológico | 42 |

| | | |
|----------|--|----|
| 2.4.1.6. | Factor Legal | 43 |
| 2.4.2. | Análisis del sector..... | 44 |
| 2.4.2.1. | Análisis de las 5 fuerzas de M. Porter | 44 |
| 2.4.2.2. | La rivalidad entre competidores existentes. | 46 |
| 2.4.2.3. | Poder de negociación de los proveedores | 50 |
| 2.4.2.4. | Poder de negociación de los clientes. | 51 |
| 2.4.3. | Análisis de la demanda..... | 53 |
| 2.4.3.1. | Situación económica en Europa:..... | 54 |
| 2.4.3.2. | Conclusión del análisis de la demanda:..... | 54 |
| 2.4.4. | Análisis Interno..... | 55 |
| 2.4.4.1. | Recursos tangibles..... | 55 |
| 2.4.4.2. | Recursos intangibles..... | 57 |
| 2.4.4.3. | Cultura empresarial | 58 |
| 2.4.4.4. | Recursos de Innovación..... | 59 |
| 2.4.4.5. | Recursos de imagen | 59 |
| 2.4.5. | Benchmarking..... | 60 |
| 2.4.6. | Análisis DAFO | 62 |
| 2.4.7. | Análisis CAME..... | 63 |
| 2.5. | Estrategia competitiva. | 64 |
| 3. | MARKETING MIX..... | 65 |
| 3.1. | Objetivos..... | 65 |
| 3.1.1. | Estrategia Marketing Mix..... | 66 |
| 3.1.1.1. | Producto:..... | 66 |
| 3.1.1.2. | Precio:..... | 67 |
| 3.1.1.3. | Plaza: | 68 |
| 3.1.1.4. | Promoción | 69 |
| 3.1.1.5. | Digital. | 69 |

| | | |
|----------|---|----|
| 3.2. | Estrategias y tácticas..... | 70 |
| 3.2.1. | Estrategias..... | 70 |
| 3.2.2. | Tácticas..... | 72 |
| 3.3. | Sistema de información y control (KPI's)..... | 73 |
| 3.3.1. | Sistema de información y control..... | 73 |
| 3.4. | Indicadores clave (KPI's)..... | 77 |
| 3.4.1. | Producción y proveedores..... | 77 |
| 3.4.2. | Comercialización local..... | 78 |
| 3.4.3. | Exportación..... | 80 |
| 3.4.4. | Marketing..... | 81 |
| 3.4.5. | Plan de contingencia..... | 84 |
| 4. | ANÁLISIS DE COMPETENCIA..... | 85 |
| 4.1. | OBJETIVOS..... | 85 |
| 4.2. | Análisis de competencia..... | 86 |
| 4.3. | Rango de precios..... | 89 |
| 4.4. | Tácticas..... | 93 |
| 4.4.1. | Marketing Digital:..... | 93 |
| 4.4.2. | Tienda en línea..... | 93 |
| 4.4.3. | SEO (Optimización de Motores de Búsqueda):..... | 94 |
| 4.4.3.1. | Colaboraciones y Alianzas:..... | 95 |
| 4.4.4. | Experiencia del Cliente:..... | 95 |
| 4.4.5. | Analítica Web:..... | 95 |
| 4.5. | Canales de distribución..... | 96 |
| 4.5.1. | Canales directos:..... | 96 |
| 4.5.2. | Canales indirectos de distribución..... | 97 |
| 4.6. | Organización del departamento comercial: perfiles, requisitos, funciones y sueldos..... | 97 |
| 4.6.1. | Director Comercial y de Marketing..... | 98 |
| 4.6.2. | Jefe de Ventas..... | 99 |
| 4.6.3. | Analista de Ventas..... | 99 |

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

| | | |
|----------|---|-----|
| 4.6.4. | Ejecutivo de Ventas | 100 |
| 4.7. | Herramientas y sistemas | 101 |
| 4.8. | Métricas | 102 |
| 4.9. | KPI's | 102 |
| 4.9.1. | Indicadores de funnel de ventas | 102 |
| 4.9.1.1. | Fase de atracción de potenciales clientes | 102 |
| 4.9.1.2. | 2.9.1.2 Fase de interacción con los potenciales clientes..... | 104 |
| 4.9.1.3. | Fase de conversión y ventas..... | 105 |
| 4.9.1.4. | Fase de fidelización | 106 |
| 5. | SERVICIO AL CLIENTE..... | 108 |
| 5.1. | Objetivos del servicio al cliente..... | 108 |
| 5.2. | Estrategias de Customer Service para las empresas | 108 |
| 5.3. | Canales de comunicación..... | 111 |
| 5.4. | KPI'S..... | 113 |
| 5.5. | Flujograma | 114 |
| 6. | DISEÑO ORGANIZACIONAL | 116 |
| 6.1. | Organigrama | 116 |
| 6.2. | Plan financiero | 122 |
| 6.2.1. | Proyecciones Ingresos Económicos Del Emporio Cafetero La Fernandina | 122 |
| 6.2.2. | Proyección costos de ventas | 128 |
| 6.2.3. | Proyección costes de producción | 133 |
| 6.2.4. | OPEX..... | 134 |
| 6.2.5. | CAPEX | 137 |
| 6.2.6. | CUENTA DE EXPLOTACIÓN DE RESULTADOS..... | 140 |
| 6.3. | Fondo de maniobra..... | 141 |
| 6.4. | Balance..... | 144 |
| 6.5. | Estado Cash Flow | 146 |
| 6.6. | Deuda..... | 147 |



| | | |
|-------|-------------------------------------|-----|
| 6.7. | Necesidades de financiación | 147 |
| 6.8. | TIR Inversor | 147 |
| 6.9. | Rentabilidad del proyecto | 147 |
| 6.10. | Tasa Interna De Retorno (TIR) | 148 |
| 6.11. | El Valor Actual Neto (VAN) | 149 |
| 6.12. | Periodo de Recuperación (PR)..... | 149 |
| 7. | CONCLUSIONES | 150 |
| 7.1. | Conclusiones Generales | 150 |
| 7.2. | Conclusiones Específicas | 151 |
| 8. | REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 152 |

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

LISTA DE TABLAS

| | |
|--|-----|
| Tabla 1. Modelo de Negocio Canvas..... | 29 |
| Tabla 2. Cuenta de explotación proyectada..... | 35 |
| Tabla 3. Ponderación de variables de rivalidad entre competidores | 46 |
| Tabla 4. Empresas Exportadoras de café grano verde | 48 |
| Tabla 5. Barreras de entrada | 49 |
| Tabla 6. Ponderación de variables de amenaza por productos sustitutos..... | 50 |
| Tabla 7. Comparación Peoria - La Fernandina | 61 |
| Tabla 8. Análisis DAFO | 62 |
| Tabla 9. Análisis CAME..... | 63 |
| Tabla 10. Estrategia competitiva..... | 64 |
| Tabla 11. Tipos de presentación | 68 |
| Tabla 12. Sistema de información y control..... | 74 |
| Tabla 13. Plan de Contingencia | 84 |
| Tabla 14. Indicador de precios actual y futuro | 91 |
| Tabla 15. Precios en el mercado alemán de café de especialidad | 92 |
| Tabla 16. Modelo de Comisionamiento | 97 |
| Tabla 17. Tipos de herramientas y sistemas | 101 |
| Tabla 18. Relación de cargos | 117 |
| Tabla 19. Ficha técnica..... | 119 |
| Tabla 20. Presupuesto de contrataciones..... | 121 |
| Tabla 21. Ingresos Netos del Proyecto..... | 123 |
| Tabla 22. Participación Producto Ventas | 124 |
| Tabla 23. Proyección de ingresos..... | 126 |
| Tabla 24. Resumen de Ingresos Netos por Producto/Servicio | 128 |
| Tabla 25. Proyección Coste de Ventas | 130 |
| Tabla 26. Desglose del Margen Bruto | 133 |
| Tabla 27. Costes de producción | 134 |
| Tabla 28. Proyección Costes de Explotación | 136 |
| Tabla 29. Inversiones (CAPEX)..... | 138 |
| Tabla 30. Cálculo de amortizaciones..... | 139 |
| Tabla 31. Cuenta de explotación proyectada..... | 141 |
| Tabla 32. Estimación Activos Corrientes | 142 |
| Tabla 33. Estimación Pasivos Corrientes..... | 143 |
| Tabla 34. Balance de Situación proyectado..... | 145 |
| Tabla 35. Estado Cash Flow..... | 146 |

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

| | |
|---|-----|
| Tabla 36. Cálculo de rentabilidad del Proyecto..... | 148 |
| Tabla 37. VAN, TIR, PR | 148 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|-----|
| Ilustración 1. Tasa de crecimiento del PIB | 38 |
| Ilustración 2. Escenarios competencia | 45 |
| Ilustración 3. Consumo de café en restaurantes y cafeterías de Europa | 53 |
| Ilustración 4. Logotipo Café de la Fernandina | 67 |
| Ilustración 5. Países autorizados para la exportación..... | 88 |
| Ilustración 6. Indicador de precios | 89 |
| Ilustración 7. Organización del departamento comercial..... | 98 |
| Ilustración 8. Funnel de ventas..... | 102 |
| Ilustración 9. Flujograma Servicio al Cliente..... | 115 |
| Ilustración 10. Diseño organizacional | 116 |
| Ilustración 11. Punto de equilibrio Café de Especialidad tostado 100% orgánico | 124 |
| Ilustración 12. Punto de equilibrio Café de Especialidad grano verde oro | 125 |
| Ilustración 13. Punto de equilibrio Café arábica grano verde oro..... | 125 |
| Ilustración 14. Costo de venta por producto | 131 |
| Ilustración 15. Margen bruto del proyecto..... | 132 |
| Ilustración 16. Beneficio Neto | 140 |

CAPÍTULO 1

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Interés o definición del proyecto.

1.1.1. Propuesta de valor

El Emporio cafetero La Fernandina, está comprometido con la sostenibilidad de las fincas cafeteras y de los caficultores que producen uno de los mejores cafés de altura del mundo. Enfocados en que mantengan las mejores prácticas en los ciclos de producción, mediante un entrenamiento continuo en nuestra finca, donde tenemos un cronograma anual de capacitaciones e incentivamos la producción de café orgánico, siendo amigables con el ambiente, comprometidos con borrar nuestra huella de carbono con certificaciones de carbono neutralidad y fortaleciendo las relaciones con los productores mediante el pago de un precio justo que promueve y atrae a más agricultores para tener una relación a largo plazo que asegure nuestro producto y el abastecimiento a nuestros clientes.

Nuestro emporio cuenta con todas las certificaciones nacionales e internacionales que aseguran a nuestros clientes Coffee lovers la mejor experiencia al degustar un café de la mejor calidad mundial. Contamos con un proceso de selección muy exigente, que asegura que solo los mejores granos continúen el proceso de producción. El Emporio Cafetero asegura el mejor producto en café arábica de altura y café de especialidad arábica de altura 100% orgánico.

A nuestros más exclusivos clientes nacionales e internacionales les invitamos a vivir una experiencia sensorial en nuestra finca, donde a través de una cata de nuestros productos, preparados por los mejores baristas nacionales y con los mejores métodos de filtración; les permitirá vivir en primera persona la calidad de nuestro café y asegurar los acuerdos comerciales. También vamos a contar un selecto grupo de distribuidores a nivel nacional.

1.2. Fines y Objetivos del Trabajo

1.2.1. Misión y Visión



NUESTRA MISIÓN

Ofrecer a nuestros clientes una experiencia cafetera memorable a través de una línea de productos que promuevan la sostenibilidad y buenas prácticas a nuestros caficultores.



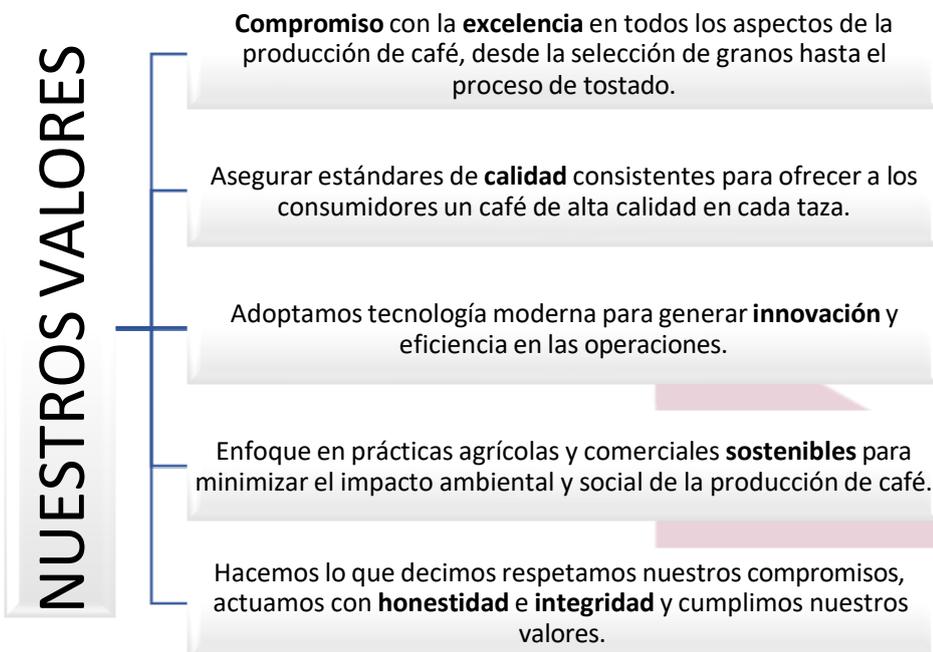
NUESTRA VISIÓN

Ser el emporio cafetero más importante del Ecuador aportando valores de sostenibilidad y buenas prácticas a nuestros aliados estratégicos.

1.2.2. Propósito

Brindar a nuestros clientes el mejor café de altura, producido con las mejores prácticas que promueven la sostenibilidad y el progreso en nuestros caficultores.

1.2.3. Valores



1.2.4. Objetivos estratégicos

Aumentar la cuota de mercado en países europeos en un 13% anual, centrándonos en la calidad y sostenibilidad del café.

Incrementar las exportaciones en un 5% durante los próximos dos trimestres, evaluando las métricas de ventas mensuales.

Establecer alianzas con al menos dos nuevos distribuidores internacionales semestral (2024) para ampliar la presencia global y aumentar las oportunidades de venta.

Asegurar que la calidad del café obtenga mínimo 83 puntos (medida de catación SCAA) mediante la implementación de prácticas sostenibles en la cadena de suministro, alineándonos con las expectativas del mercado y las tendencias actuales.

Implementar un sistema de trazabilidad en la cadena de suministro en los próximos tres meses para garantizar la transparencia y la calidad, mejorando así la posición competitiva.

Incrementar la rentabilidad de la empresa exportadora de café en un 15% en los próximos 18 meses, mediante la identificación de nuevos mercados internacionales, la mejora de procesos logísticos para reducir costos de exportación y la implementación de estrategias de marketing específicas para los consumidores de cafés premium.

CAPÍTULO 2:

2. PARTE GENERAL

2.1. Idea de negocio

2.1.1. Modelo de negocio:

El café ecuatoriano, en especial el café lojano, ha ganado fama como un producto de alta calidad en los mercados internacionales. Desde el 2001, las exportaciones de la Comunidad Andina de Naciones -CAN- con la UE (Unión Europea) presentan un crecimiento sostenido, siendo el segundo socio comercial de los países latinoamericanos después de Estados Unidos.

La Unión Europea posee el 44% del consumo de café mundial, posicionándose como el principal mercado del mundo. De acuerdo con la OIC (International Coffee Organization) el europeo promedio tiene un consumo anual de 4,67 kilos de café.

Realizaremos venta de los siguientes tipos de café: Café verde arábica en grano y café verde de especialidad arábica en grano 100% orgánico

Nuestra empresa tiene proyectado exportar anualmente 20 toneladas de café verde arábica en grano, 15 toneladas de café verde de especialidad arábica en grano. Los países a los cuales vamos a exportar son: Francia, Alemania, Polonia, España e Italia.



Para la venta a nivel local (nacional) tenemos proyectado vender 66 ton de café tostado arábica de especialidad orgánico en presentación de 400 gr. en puntos de venta a nivel nacional a través de distribuidores en las principales ciudades de Ecuador.

El precio no será fijado por la bolsa de valores, lo venderemos de acuerdo con el puntaje que obtengamos en relación con la escala de 100 puntos con la que se califica al café de acuerdo con la calidad:

< 69,9 = defectuoso

70 79,9 = calidad comercial

80+ = café de especialidad

90+ = café superior

Estamos convencidos que, mejorando los procesos de producción obtendremos un café de especialidad, por lo que nuestro precio FOB de cada libra de café verde arábica en grano USD \$6.50 dólares y el café verde de especialidad tostado 100% orgánico estimamos venderlo en USD \$17.00 cada libra.

Tabla 1. Modelo de Negocio Canvas

| SOCIOS CLAVE | ACTIVIDADES CLAVE | PROPUESTA DE VALOR | RELACIÓN CON LOS CLIENTES | SEGMENTO DE CLIENTES |
|---|---|--|---|---|
| Productores de café de buena calidad Operadores logísticos Inversionistas Clientes Importadores de café en el país de destino Laboratorio control de calidad Empresa de transporte | Control de calidad sobre el producto seleccionado Coordinación de actividades logísticas Seguimiento periódico a los productores para garantizar productos de calidad Desarrollo tecnológico | Producto 100% ecuatoriano y SCAA con puntajes en tasa superior a 85. Mejorar el control de calidad y producción del café Introducción de los pequeños productores al mercado de mejor interés Responsabilidad ambiental Certificaciones de garantía de calidad | Visita a la finca Show room y experiencia completa del proceso cafetero. Contacto directo Marketing electrónico Participación en Ferias y eventos cafeteros Cumplimiento en los parámetros de calidad y fechas pactadas Manejo estratégico de la cartera de clientes | Importadores extranjeros de Francia, España, Polonia, Alemania e Italia. Cafeterías y restaurantes gourmet nacionales. |
| | RECURSOS CLAVE | | CANALES | |
| | Café de alta calidad Proveedores certificados Financiación de inversión Importadores clave en la UE Software para gestión de inventario Planta tostadora certificada | | Negociación directa con los clientes Redes sociales y página web E-commerce Ferias Internacionales Ruedas de negocios Boletines informativos | |
| ESTRUCTURA DE COSTES | | FUENTES DE INGRESOS | | |
| Costo de café verde en grano Costos de almacenamiento Procesamiento, clasificación y disposición Costos de distribución, logística interna y de exportación Costos administrativos y de calidad Costos de inventarios Marketing | | Ventas nacionales e internacionales Prestación de planta tostadora certificada | | |

2.2. Oportunidad

2.2.1. Análisis de mercado

La producción de café en el mundo ha aumentado desde 2010 por la mayor demanda de los consumidores. En el mundo se producen más de 10 millones y medio de toneladas anuales, siendo Brasil el mayor productor mundial, en el 2022 Ecuador tuvo una exportación de 120 millones de dólares en café, lo que representó un crecimiento del 52% respecto al 2021.



El principal importador de café es Estados Unidos, seguido de Alemania, Francia y varios países de la Unión Europea, en el 2022 las importaciones de café a nivel mundial aumentaron un 32% alcanzando la suma de 47 mil millones de dólares.

El Ecuador produce café en varias zonas geográficas, y en los últimos años ha existido especial atención por parte de los consumidores en torno al café de altura por sus propiedades que lo distinguen del resto de variedades. Loja es una ciudad al sur de Ecuador, conocida por la calidad del café que produce y actualmente tiene varias fincas de pequeños productores y una capacidad de producción de aproximadamente 1.245 toneladas al año en toda la provincia.

Se ha determinado que hasta el 80% de los productores de café en el Ecuador no tienen una adecuada tecnificación en el proceso productivo y se requiere su capacitación para favorecer así una mejor calidad del producto y aumentar la exportación de café ecuatoriano captando el grano de los pequeños productores que en la actualidad no exportan y solamente se dedican al comercio local.

Además, actualmente solo el 2% de la producción ecuatoriana de café se encuentra certificada, lo que permite tener una oportunidad de crecimiento mediante la capacitación a pequeños productores, asegurando una producción certificada y mejora en la calidad del café para exportación.

2.3. Planificación

2.3.1. Estrategia de marketing

El marketing del Emporio cafetero La Fernandina se basa en la creación de una experiencia para nuestros consumidores, no sólo vendemos café, hacemos que nuestros clientes conozcan la historia detrás de décadas de evolución en su producción y todo el proceso que se requiere para llevar hasta ellos la mejor taza de café lojano de altura.

Para conseguir este objetivo se implementará en nuestra finca showroom con la entrega de una experiencia de barismo centrada en el cliente a quienes damos a conocer cómo sacar el máximo provecho de nuestro producto en nuestras catas de café.

El marketing electrónico a través de una página web robusta permite transmitir esta experiencia a quienes tenemos lejos, además de fomentar visitas a nuestra finca de producción y uno de los atractivos turísticos de Ecuador para quienes nos visitan desde otros países, así que haremos alianzas estratégicas con empresas de turismo para incluir dentro de sus paquetes promocionales la visita a los cafetales en la ciudad de Loja para turistas que van al sur del país y la visita a nuestra finca showroom.

Vamos a desarrollar alianzas con reconocidos restaurantes del país dado que ha existido un crecimiento vertiginoso de la alta cocina en el Ecuador, para que nuestro producto se oferte en sus cartas.



Se programará la participación en ferias y eventos cafeteros nacionales e internacionales para presentar el producto a los consumidores y la participación en concursos seguidos por los conocedores del café para elegir sus productos favoritos.

2.3.2. Equipo de gestión

Tenemos los mejores profesionales en las diferentes ramas; Fernando Herrera, quien lleva en la sangre el espíritu cafetero heredado por su padre, encargado de la producción y acopio; Sofía Zárate, experta en Calidad, se encarga de los procesos de certificación y del departamento de marketing nacional e internacional. Catherine Sánchez es nuestra experta en cadena de suministros y logística, es quien asegura que el producto llegue en condiciones óptimas a nuestros clientes y distribuidores; Dayanara Yépez es nuestra experta en finanzas, quien se encarga del financiamiento, pago de proveedores y recuperación de cartera. Finalmente, Ricardo Negrete nuestro experto en Customer Experience es quien asegura que mantengamos nuestra esencia de servicio, nuestra filosofía organizacional y compromiso con nuestros clientes en todos nuestros puntos de atención. Todos conformamos el directorio del Emporio cafetero La Fernandina.

2.3.3. Plan de operaciones

La empresa planea establecer un centro de acopio en un lugar seco y ventilado en el que reciba el café de nuestra producción, así como la producción de otros caficultores del sector, el mismo que estará ubicado en el cantón de Gonzanamá - provincia de Loja.



Los pequeños productores entregarán el café en cereza en el centro de acopio, aseguraremos el abastecimiento del café seleccionado a través de contratos con los pequeños productores. En nuestro centro de acopio realizaremos el proceso de secado, trillado y selección del grano asegurando la calidad de estos procesos.

Cuando obtengamos el café en grano verde o tostado, daremos paso al pesaje y empaque.

Al café que vamos a vender locamente será tostado y lo empacaremos en bolsas de papel que contienen 400 gramos.

Al café que vamos a exportar lo empacaremos de acuerdo con la necesidad de nuestros clientes en el exterior, pueden ser en sacos de 25, 35, 45 o 69 kilos. El primer paso es empacarlo en una funda plástica hermética y luego se lo colocará en un saco de yute.

Nuestro personal de logística asegurará que la transportación de los sacos de café hacia los Puertos de Machala y Guayaquil se realice de acuerdo con la programación establecida. El transporte internacional será marítimo. Se tiene establecido realizar dos despachos en el año. Nuestro proceso de logística llega hasta cada puerto, el café se venderá en términos FOB. El importador se encargará del transporte internacional y el resto de los pasos hasta que llegue a su punto de destino.

Los costos que tomamos en cuenta dentro de nuestro proceso de exportación son los siguientes:

- Costo del transporte local a puerto o distribuidor local
- Pago de aduana
- Pago de impuestos de exportación
- Pago de agente aduanero
- Certificados fitosanitarios

2.3.4. Estado financiero resumido

En el Estado financiero se encuentran registrados los ingresos y costos totales del proyecto, en el Año 1 genera una utilidad bruta de \$318,54 (59%) de la misma manera los gastos administrativos y de promoción consumen un 13% y 8% respectivamente. Al completar el ejercicio contable llegamos a una utilidad neta \$69,175 en el Año 5.

Para financiar el proyecto se requiere una inversión inicial \$160,000 para lo cual contamos con el 50% del capital social, es decir, \$80,000; mientras que, para el valor restante esperamos la aprobación de un inversionista estrella que valore plenamente la oportunidad de negocio que nos ofrece “Café de la Fernandina”.

Tabla 2. Cuenta de explotación proyectada

| Proyecto Emporio Cafetero La Fernandina (Café de Loja) | | | | | |
|---|------------------|---------------------|------------------|------------------|------------------|
| Cuenta de Explotación Proyectada | | | | | |
| <i>Cantidades expresadas en Dólares</i> | Total 2024 | Total 2025 | Total 2026 | Total 2027 | Total 2028 |
| Ingresos Netos del Proyecto | 541,755 | 621,419 | 713,524 | 792,206 | 865,868 |
| Coste de Ventas | (223,210) | (246,323) | (318,955) | (349,523) | (377,681) |
| MARGEN BRUTO | 318,545 | 375,096 | 394,569 | 442,683 | 488,186 |
| <i>% s/Ventas Totales del Proyecto</i> | 59% | 60% | 55% | 56% | 56% |
| Costes de Explotación | | | | | |
| Gastos de Personal | (144,308) | (145,751) | (155,143) | (156,695) | (158,261) |
| Gastos de Promoción y Publicidad | (45,140) | (51,559) | (59,290) | (65,640) | (71,590) |
| Gastos de Administración | (69,339) | (97,981) | (112,299) | (124,359) | (135,816) |
| Imprevistos | (2,709) | (3,107) | (3,568) | (3,961) | (4,329) |
| Total Costes de Explotación | (261,497) | (298,398) | (330,299) | (350,655) | (369,997) |
| <i>% s/Ventas Totales del Proyecto</i> | -48% | -48% | -46% | -44% | -43% |
| EBITDA | 57,049 | 76,698 | 64,269 | 92,028 | 118,189 |
| <i>% s/Ventas Totales del Proyecto</i> | 11% | 12% | 9% | 12% | 14% |
| Amortización | (9,680) | (9,680) | (9,680) | (9,680) | (9,680) |
| EBIT | 47,369 | 67,018 | 54,589 | 82,348 | 108,509 |
| <i>% s/Ventas Totales del Proyecto</i> | 9% | 11% | 8% | 10% | 13% |
| Gastos Financieros | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ingresos Financieros | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 0.0% saldo caja | | | |
| Beneficio antes de Impuestos | 47,369 | 67,018 | 54,589 | 82,348 | 108,509 |
| Impuesto sobre beneficio | (31,436) | (24,433) | (5,385) | (29,851) | (39,335) |
| | | 36.3% del beneficio | | | |
| BENEFICIO NETO (PÉRDIDA) | 15,932 | 42,585 | 49,204 | 52,497 | 69,175 |

Nota. Fuente: datos propios de los autores del proyecto.

2.4. Análisis del entorno, Competidores y Sector.

Para cumplir nuestros objetivos empresariales, el EMPORIO CAFETERO “LA FERNANDINA” hemos considerado que debemos analizar los factores externos que determinarán el éxito de nuestro modelo de negocio.

A continuación, haremos un análisis de los factores determinantes sobre el entorno:

2.4.1. Análisis PESTEL

2.4.1.1. Factor Político:

EL Ecuador cuenta con varios acuerdos que facilitan la exportación de café a la Unión Europea, el más importante es que se suscribió el 16 de diciembre de 2016 llamado: “Protocolo de Adhesión del Ecuador al Acuerdo Comercial entre la Unión Europea y sus Estados Miembros y Colombia y Perú por otra parte (el Acuerdo Comercial Multipartes (ACM))”, el cual proporciona garantías de acceso con 0% de arancel para el 99,7% de los productos agrícolas y el 100% de los productos industriales y pesqueros del Ecuador de forma inmediata. Este acuerdo fortalece las relaciones con la UE y da la oportunidad para impulsar el crecimiento de los flujos comerciales en beneficio de las partes. El 75% de los productos agrícolas de Ecuador como las flores frescas, café, cacao, aceite de palma, la mayoría de las frutas y hortalizas, y el tabaco gozan de libre acceso al mercado europeo desde el primero de enero de 2017.

Con respecto al tema político del Ecuador, debemos tener en cuenta que en los últimos meses el Ecuador se enfrenta a desafíos estructurales agravados por un aumento de la inseguridad provocada por el crimen organizado y la incertidumbre política, que llevó a cabo el adelanto de las elecciones presidenciales y legislativas. La nueva administración se comprometió ante ganaderos y agricultores a trabajar para dar seguridad a los productores, ya

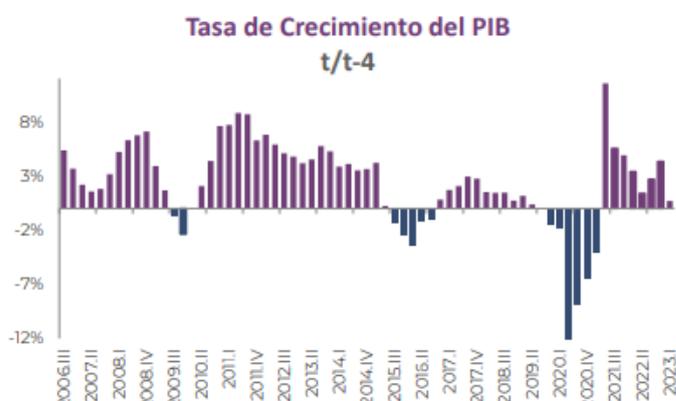
que muchos agricultores sufren porque en el campo son extorsionados y hostigados por estos grupos narcoterroristas.

Así mismo tomamos en cuenta la situación política de la Unión Europea, el conflicto bélico entre Ucrania y Rusia que inició febrero del 2022 ha tenido efectos en los altos costos de transportación y energía en esa región.

2.4.1.2. Factor Económico:

De acuerdo con cifras del Banco Central del Ecuador, en el primer trimestre de 2023, el Producto Interno Bruto (PIB) presentó un crecimiento interanual del 0,7% en comparación al 2022, estimulado por la variación del 1,6% en Consumo de los Hogares; 0,5% en Gasto de Gobierno; y un 0,4% en Exportaciones. Por otro lado, se contrajo un 5,2% la Formación Bruta de Capital Fijo, y la disminución en 1,3% en Importaciones.

Ilustración 1. Tasa de crecimiento del PIB



Nota. Fuente: Banco Central del Ecuador, 2023

Ecuador es el cuarto exportador de café a nivel de América del Sur, lo que le permite contribuir con el 1.2% al VAB Agropecuario y con el 0.6 % a las exportaciones no petroleras ecuatorianas.

Según datos de la Superintendencia de Bancos y Aval Buró, en el primer semestre del año, la banca privada otorgó nuevos créditos por un valor de USD 14.754 millones. De los nuevos créditos concedidos, el 68% se destinó a empresas, mientras que el 32% restante fue otorgado a personas, resaltando el apoyo de la banca al desarrollo del sector productivo del país y a los hogares. El monto otorgado en nuevos créditos bancarios presenta una contracción del 1,8%, equivalente a USD 277 millones menos en comparación con el mismo período en 2022. Este comportamiento también se refleja en las operaciones crediticias y en la cantidad de clientes. La evolución del crédito bancario refleja el desafiante panorama internacional y la

incompatibilidad normativa en Ecuador cuyos techos a las tasas de interés limitan el acceso a crédito y profundizan la exclusión financiera

De acuerdo con el Banco Central del Ecuador, durante el primer semestre del 2023 las exportaciones no petroleras experimentaron un crecimiento anual del 4,6%, destacando el café elaborado con un crecimiento 133,1% anual. Por su parte, el total de importaciones alcanzó los USD 14.029 millones. La importación de materias primas al mes de junio registró un total de USD 4.840 millones, lo que significa una disminución de 11,4% con relación a 2022 (USD 624 millones menos). De esta forma, para el primer semestre de 2023, la balanza comercial del Ecuador presentó un Unión Europea ha sido positiva.

Para estos últimos meses del 2023, la incertidumbre predomina en todos los pronósticos económicos del país debido a algunos factores. En primer lugar, se espera un Fenómeno de el Niño entre moderado y fuerte, siendo Ecuador uno de los países expuestos. La ola de inseguridad incidió en el riesgo país que en agosto superó los 2000 puntos y ubica al país como el segundo más alto de la región; asimismo, al mes de agosto del 2023 se redujo el precio de los bonos ecuatorianos en USD 54,4 con respecto al año anterior. En esa línea, el Banco Central pronostica que la economía crecería 2,6% en 2023.

2.4.1.3. Factor Social

El café se comercializa en más de 50 países, y se toman más de 3.000 millones de tazas al día en todo el mundo. Más de \$200.000 millones se calcularían los ingresos anuales del sector del café.

De acuerdo con la Organización Internacional del Café (OIC), un ciudadano europeo consume en promedio un total de 4,67 kilos de café al año. Europa importa 46,2 millones de sacos de café verde para suplir esa demanda, 0,7 millones de café tostado y 2 millones de café liofilizado.

Ecuador abarca el 99% de extensión territorial de cultivos de café, es decir, se produce en 23 de 24 provincias en el país, nuestro país es muy diverso por la zona de cultivo.

La Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 285:2006 establece diferencias entre el grano verde por características físicas y organolépticas.

En el 2022, En Ecuador, participaron 51.062 personas en el proceso productivo del café, de las cuales el 72% son hombres y 29% mujeres, de los cuales el 61% son productores, 38 % remunerados ocasionales Y 1% remunerados permanentes. Estas cifras evidencian los problemas constantes que son inherentes al sistema actual de la cadena de suministro del café, como el problema generacional, la desigualdad de género, la falta de ingresos dignos para los productores y el escaso cumplimiento de las obligaciones de diligencia debida en materia de derechos humanos.

La mayor parte de los estudios científicos confirman que el café se puede disfrutar como parte de una dieta saludable y equilibrada e incluso puede aportar beneficios adicionales.

2.4.1.4. Factor Tecnológico

En el Ecuador las tecnologías disponibles no han sido ampliamente diseminadas, aun cuando se han probado los beneficios en el incremento de la productividad; la innovación tecnológica tiene un costo, pero muchas veces inalcanzables para los agricultores a pequeña escala. Actualmente se pueden monitorear los cultivos en tiempo real mediante aplicaciones y plataformas digitales.

Con el crecimiento exponencial del comercio electrónico, la población europea asegura que el 68% aproximadamente ha comprado o encargado un producto a través de plataformas online. El porcentaje varía significativamente en función del país, tal y como muestra el gráfico. Son líderes Dinamarca, con el 88%, Países Bajos (88%), Suecia (86%) e Irlanda (85%) mientras que a la cola se encuentran Bulgaria (41%) Rumanía (46%) e Italia (49%), según La Vanguardia (2023).

Uso del mayor número de herramientas tecnológicas para dar a conocer el producto a nivel internacional.

La industria del café está en constante innovando. Las aplicaciones son usadas para registrar los datos de producción, permitiendo optimizar el trabajo y mejorar la calidad del café.

El uso de las redes para el mercadeo permitiría encontrar nuevos compradores de café, facilitando el fructuoso comercio directo.

2.4.1.5. Factor Ecológico

Los cafetos se adaptan a diversos agroecosistemas ya que se encuentran en casi todo el territorio ecuatoriano, ocupando aproximadamente 60.000 hectáreas según ANECAFE (2019)

El cafetal, como arbusto contribuye a la preservación del suelo, actuando como protector de procesos erosivos de la tierra. Además, ayuda en la captura de carbono sin la necesidad de uso de químicos para su preservación (MAGAP. 2011)

La UE es un mercado con más de 500 millones de consumidores, que se caracteriza por su alto poder adquisitivo y por exigir productos de calidad con responsabilidad social y ambiental.

El cambio climático es una preocupación creciente en todo el mundo, y el café no es inmune a sus efectos. Las variaciones en el clima podrían tener un impacto negativo en la producción de café, llevando a una disminución en la oferta de café y un aumento representativo en los precios.

La mayor parte de la producción de café en Ecuador está en áreas que no son propensas a la deforestación, hay muchos compradores a nivel mundial que tienen una preferencia hacia el café ecuatoriano.

2.4.1.6. Factor Legal

El 19 de abril de 2023 fue aprobada oficialmente una nueva ley en la Unión Europea que regulará los principales productos causantes de la deforestación. Ésta entró en vigor en la segunda semana de mayo de 2023. Las compañías que quieran comerciar con la UE serán evaluadas para asegurar que sus productos son libres de deforestación y degradación forestal. Además, las autoridades competentes tendrán acceso a la información facilitada por las empresas, coordenadas de geolocalización, y realizarán controles con herramientas de seguimiento por satélite o análisis de ADN para comprobar la procedencia de los productos.

Los productos alimenticios deben cumplir los requisitos sanitarios y de seguridad de la UE antes de entrar en el mercado europeo, por lo tanto, para exportar café a la Unión Europea, es necesario cumplir los requisitos de la legislación y respetar la cantidad máxima de contaminantes permitida por producto.

Etiquetado del café. Las normas de la Unión Europea garantizan que los consumidores disponen de toda la información que necesitan para poder elegir sus compras con el debido conocimiento de causa.

Cumplimiento en políticas de logística internacional y aduana de los países de la UE en cuanto al transporte del café verde.

- El café verde viaja en contenedores de 20 pies en barco

- Formas de transporte: **Saco de yute** de 60 kg o 69 kg. Cada contenedor puede albergar unos 300 sacos, peso promedio de del contenedor unas 18 toneladas. - **Al granel:** se transporta en grandes bolsas (linen). Aproximadamente 21,2 toneladas por contenedor. Es un método que en los últimos años va cogiendo fuerza. **Big bag.** se compone de 20 bolsas de rafia de polietileno (900 kg o 1.000 kg) de café verde cada una. Un contenedor puede llegar a transportar unas 19 o 20 toneladas.

En nuestro país el 16 de enero de 2023 se publicó el Acuerdo No. MAATE-2022-114, Norma técnica para la obtención del distintivo iniciativa verde libre de deforestación, emitido por el Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica, el Distintivo permitirá al país ser competitivo ante las políticas internacionales cada vez más estrictas que surgen ante la necesidad urgente de mitigar el cambio climático a nivel global con el fin de promover e incentivar la implementación de sistemas de producción sostenibles y libres de deforestación.

Requisitos básicos para exportar café verde expedido por el ministerio de producción del Ecuador.

2.4.2. Análisis del sector

2.4.2.1. Análisis de las 5 fuerzas de M. Porter

Este análisis determina la rentabilidad del sector, aporta en la evaluación del valor y la proyección a futuro del proyecto de exportación de café orgánico en el mercado europeo a

través del estudio de las siguientes variables: riesgo de ingreso de competidores potenciales, poder de negociación de compradores y de proveedores, amenaza de productos sustitutos y rivalidad de la competencia actual. Es importante considerar este análisis, ya que ayudan a determinar el escenario en mediano plazo, evaluando los objetivos y recursos de la empresa frente a las fuerzas que rigen la competencia de la oferta exportable de café arábica, robusta y orgánico.

Ilustración 2. Escenarios competencia

| Rivalidad | Barreras de entrada | Producto Sustituto | Poder del proveedor | Poder del comprador |
|------------------------------|---|-----------------------------|--|--------------------------------------|
| FAPECAFES Alto | Conocimiento de Mercado Medio | Cacao Alto | Productos Certificados Alto | Comercio interno Gourmet Alto |
| Kave Café Medio | Financiamiento Alto | Té de infusión Medio | Nuevos productores Alto | Importadores Europa Alto |
| Agrobras Brasil Alto | Diferenciación Del producto Alto | Té de Plantas Medio | Productos en proceso de certificación Medio | Cliente final Alto |
| Mayorca Colombia Alto | Canales de distribución Alto | Lácteos Alto | | |
| | Relaciones Gubernamentales Alto | | | |



**Alto
impacto**



**Alto
impacto**



**Medio
impacto**



**Alto
impacto**



**Alto
impacto**

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

2.4.2.2. La rivalidad entre competidores existentes.

Según el INEC (2019) en Ecuador reporta 84.540 empresas que se dedican a la actividad económica de Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca, estas representan el 9.6% de participación frente a otras actividades económicas, las organizaciones de producción agrícola cafetaleras agrupan un total de 10.250, que comercializan su producto de forma directa e indirecta. De acuerdo con la Asociación Nacional del Café (Anecafé) (2022), las empresas El Café S.A., Akelgado son las dos industrias más grandes del país que cuenta con una importante participación en las exportaciones de café instantáneo.

En el siguiente cuadro se analizan los aspectos importantes de la rivalidad entre competidores en la industria del café.

Tabla 3. Ponderación de variables de rivalidad entre competidores

| Ponderación de variables de rivalidad entre competidores | | | |
|---|-------------|----------------|------------------|
| Tipo | Peso | Amenaza | Ponderado |
| Precio | 30% | 3 | 0.9 |
| Calidad | 40% | 4 | 1.6 |
| Posicionamiento | 30% | 4 | 1.2 |
| Total | 100% | - | 3.7 |

La rivalidad entre competidores es alta debido a la gran oferta que existe por parte de otros países de la región, Brasil y Colombia que son grandes productores de café.

Brasil (Rank49): su principal destino de exportación EEUU (19.7%), en Europa (Alemania 17.7%, Italia 7.90%, Francia 2.01%, España 2.29%, Polonia 0.75%)



Colombia (Rank56) y su principal destino es EE. UU. (41.4%) sin dejar de mencionar los países de Europa (Alemania, España, Italia, Francia en total el 12.5%)

Ecuador (Rank65) su destino principal Colombia (44.2%), EE. UU. (12.8%), Francia (9.04%), Alemania (8.45%), Polonia (0.88%)

La calidad del café se ha convertido de una variable diferenciadora en la rivalidad entre competidores debido a que el café se vende en casi todo el mundo y la exigencia de los clientes es cada vez mayor, la hemos clasificado con un peso 4% y como amenaza de tipo 4. La variable del precio es fundamental para lograr ingresar al mercado europeo. Entre las principales empresas que exportan café tenemos:

Ecuador:

FAPECAFES con ventas de \$2'370.712 y Kave Café Ecuatoriana S.A. \$1,470,094.

Región:

Brasil, Agrobras Agrícola Tropical. Colombia, Agrícola Mayorca S.A.

Amenaza de los nuevos competidores

En este ítem se analizan las posibles barreras de entrada de otras empresas en la exportación de café orgánico hacia Francia, Alemania, Polonia, España e Italia.

Ecuador ocupa el puesto 65 en el Ranking mundial de exportación de café y en el actual gobierno se encuentra vigente el proyecto de reactivación del café de fino aroma para la exportación a cargo del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP)

Tabla 4. Empresas Exportadoras de café grano verde

| EMPRESA | CARACTERISTICAS | SACO 60KL |
|----------------------------|---|-----------|
| Askley Delgado Floor | Café verde Manta | 25,709 |
| Exporcafé Cia, Ltda. | Café verde: robusta, arábigo, lavado Sto. Domingo Tsáchilas | 7,294 |
| Belcet S.A. | Café verde: robusta, arábigo, lavado Portoviejo | 6,233 |
| FAPECAFES | Café verde: lavado, lavado orgánico Loja | 6,158 |
| CAFECOM S.A. | Café verde: lavado, natural Coffee tres S: tostado en grano, tostado y molido. Café de Loja: tostado en grano, tostado y molido, Chokafé Guayaquil | 3,027 |
| Kave Café Ecuatoriana S.A. | Café verde: lavado, lavado orgánico Guayaquil | 1,492 |
| Carabela Coffee | Café verde y tostado Quito | 802 |
| Peoria | Café verde y tostado Guayaquil | 103 |
| Belcet S.A. | Café verde Portoviejo | 93 |
| Peoria | Café verde y tostado Guayaquil | 103 |

Nota. Fuente: ANECAFE 2022

Debido a las barreras de entrada el acceso a los mercados que impone la alta concentración de la competencia es una de las principales dificultades para ascender en la cadena productiva. El fértil suelo ecuatoriano favorece a la continua expansión de áreas de producción cafetero, lo que se ve reflejado en las exportaciones del país. Por esta razón una

acción importante que se debe realizar para ingresar en el mercado cafetero es generar valor agregado en el producto, de manera que permita diferenciarse de la competencia.

Se resaltan las siguientes barreras de entrada:

Tabla 5. Barreras de entrada

| Barreras de entrada | Características |
|--|--|
| Economías de escala | Existen otras compañías con una amplia cadena de producción de café, entre ellas: Askley, Exporcafé, Belcet, Fapecafes, Cafecom. Bajo esta estructura les permite reducir costes y generar mayor utilidad. |
| Acceso a capital o financiamiento externo. | La ejecución de un proyecto de este nivel requiere de una alta inversión y el acceso a capital externo está sujeto al pago de altas tasas de interés. Se requieren \$41M para completar el capital que permita arrancar con la operación del negocio, un préstamo a largo plazo puede ser la opción con una tasa de interés del 15%. |
| Diferenciación del producto | La falta de tecnificación e innovación en el procesos de producción puede mermar la calidad del producto, el enfoque es ampliar el conocimiento de los productores para mejorar la calidad del producto y aumentar la exportación. |
| Acceso a los canales de distribución | Establecer un proceso adecuado para garantizar el transporte de los sacos hacia los puertos destinados. El café verde viaja en barco en sacos de yute de 60Kg. |
| Regulaciones gubernamentales | Mantener el cumplimiento de permisos de funcionamiento y sanitarios emitido por los diversos entes reguladores, entre ellos el Ministerio del Ambiente, Asociación Nacional del café. Para comercializar con la Unión Europea hay que ofrecer un producto libre de deforestación. |

Amenaza de productos sustitutos

Aparte de los competidores, existen industria de productos que puede reemplazar el café.

La amenaza por productos sustitutos directos del café, en ello encaja el cacao, té en bolsas, té de hojas secas, lácteos, etc.

La amenaza por producto sustitutos es media debido a que no existen muchos directos del café, el cacao podría ser uno de los principales por su forma de industrialización y consumo en los hogares y por su potencial parecido a nivel mundial. También tenemos sustitutos indirectos, en cuánto a su consumo como bebidas calientes el té de infusión en hojas que se presenta una variedad de productos y los productos lácteos. En el cuadro se muestra una ponderación de variables de amenaza por productos sustitutos.

Tabla 6. Ponderación de variables de amenaza por productos sustitutos

| Producto | Peso | Amenaza | Ponderado |
|--------------|-------------|----------|------------|
| Cacao | 40% | 4 | 1.6 |
| Té | 30% | 3 | 0.9 |
| Lacteos | 30% | 2 | 0.6 |
| Total | 100% | - | 3.1 |

2.4.2.3. Poder de negociación de los proveedores

El poder de los proveedores productores de café orgánico es elevado, pues en la actualidad, los agricultores que cultivan café por métodos tradicionales deciden, sustituirlos por técnicas orgánicas, debido al mayor ingreso que perciben por el producto orgánico. Hay empresas cafeteras que se están certificando en función de la calidad, proceso ecológico de

cultivo y control de plagas, el origen y la sociedad, lo que les otorgan una diferenciación de precios al comprar.

En cuanto al precio, los productores no tienen poder de negociación porque es una variable que fluctúa de acuerdo con el precio de la bolsa.

Dávila (2014) por su parte manifiesta que los precios de café ecuatoriano bordean actualmente los doscientos dólares por quintal, no obstante, el café de gama especial está por encima de los trescientos dólares por quintal.

2.4.2.4. Poder de negociación de los clientes.

El tamaño del mercado del café de Europa se estima en USD 46.06 mil millones en 2023, y se espera que alcance los USD 55.93 mil millones para 2028, con una tasa compuesta anual de 3.96% de incremento durante el período 2023.2028.

Según la Federación Europea del Café, Europa representa alrededor del 33% de todo el café consumido en todo el mundo en 2020/21, lo que lo convierte en un mercado importante y atractivo para el café.

La Unión Europea tiene el mayor consumo per cápita de café del mundo, aunque su consumo varía de un país a otro, en Europa Occidental el café es considerado como una de las bebidas más populares profundamente arraigada y generalizado en la vida cotidiana de los consumidores. Además, la demanda de café también está aumentando en la región debido a la cantidad de nuevas cafeterías que se abren. Según Project Café Europeo 2022, el mercado

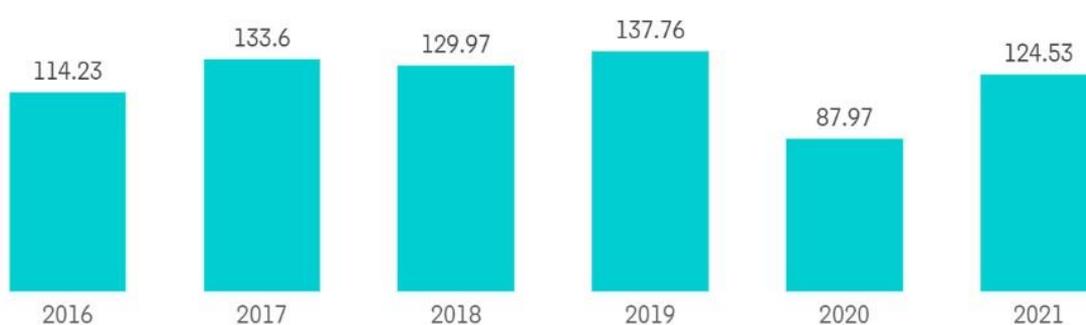


europeo de cadenas de café creció un 3,2% durante el año pasado hasta alcanzar los 40.675 puntos de venta.

En la actualidad, los consumidores tienen conciencia de la salud y calidad de los productos, por ende, demandan bienes de mayor estándar. Los clientes del mercado europeo (Francia, Alemania, Polonia, España e Italia) se caracterizan por ser exigentes sobre el producto que adquieran, especialmente en cuanto se trata de alimentos de consumo para la familia. El consumidor está dispuesto a pagar un aporte extra por un producto de calidad y que no afecte su salud. Según la ONU (2014), en cuanto al precio, los europeos lo consideran como un indicador de calidad, sin embargo, de la misma forma, un producto que no cumpla los estándares de calidad esperados y asociados con el costo genera molestia y rechazo en los compradores, quienes, al no obtener el producto esperado, inmediatamente cambiarán de producto.

Ilustración 3. Consumo de café en restaurantes y cafeterías de Europa

Europe Coffee Market: Consumer Spending on Restaurants and Cafes (in USD billion), United Kingdom, 2016-2021



Source: Office for National Statistics (UK)



Nota. Fuente: Office for National Statics (UK)

2.4.3. Análisis de la demanda

Según datos de la Asociación Nacional del Café (ANACAFE), se ha evidenciado un cambio en los hábitos de consumo de café en Europa, optando por la elección de café de mejor calidad y el aumento del consumo fuera del hogar, con mayor énfasis en cafeterías que ofrecen café premium.

Además, se ha visto una tendencia principalmente en el oeste de Europa por un mayor interés por parte del consumidor por conocer la trazabilidad del café y además una elección más frecuente de café de especialidad.

De acuerdo con datos disponibles en el informe del consumo sostenible en España 2022, el 57% de los españoles prefiere comer productos que respetan el medioambiente, el 43% prefieren productos que garanticen un comercio justo y el 49% confía en las certificaciones disponibles en los productos que consumen como una fuente adecuada de información en torno a las características de su producción y comercialización.

Estos datos muestran una tendencia del consumidor a optar por productos que garanticen a más de su calidad sostenibilidad y comercio justo tal como está planteado el producto en Emporio Cafetero la Fernandina.

2.4.3.1. Situación económica en Europa:

Es indudable que la guerra en Ucrania ha tenido un impacto significativo en la actividad económica de Europa y Asia Central, sin embargo, según datos del Banco Mundial, se estima un crecimiento económico a nivel europeo de alrededor del 2.4%, valor que, a pesar de indicar crecimiento, es bajo comparado con las cifras prepandemia.

Sin embargo, actualmente las importaciones de café en la región no han recibido un impacto y se espera que el mercado del café crezca en los próximos años tal como se mencionó anteriormente.

2.4.3.2. Conclusión del análisis de la demanda:

El primer año de operación de la empresa tenemos proyectado exportar 15 toneladas de café verde arábica en grano, 10 toneladas de café verde robusta en grano y 5 toneladas de café

verde de especialidad arábica en grano 100% orgánico, cifras que consideramos factibles teniendo en cuenta el análisis del mercado del café en Europa y la oferta del Emporio Cafetero La Fernandina de un café de alta calidad, con un proceso de producción eco-amigable y sostenible, basado en el comercio justo, características que encajan con la tendencia de preferencias actuales de los consumidores. Consideramos que contamos con una propuesta de valor adecuada y que nuestras cifras de exportación son alcanzables.

2.4.4. Análisis Interno

2.4.4.1. Recursos tangibles

Recursos financieros: Para financiar el proyecto se requiere una inversión inicial \$103,278 para lo cual contamos con el 60% del capital social, es decir, \$61,967; mientras que, para el valor restante \$41,311 esperamos la aprobación de un inversionista estrella que valore plenamente la oportunidad de negocio que nos ofrece “Café de la Fernandina”. Tenemos otra opción, un préstamo preaprobado con la Financiera BANECUADOR, con una tasa efectiva de 15.3% a 6 años plazo.

Recursos tecnológicos: Realizaremos un proceso automático de gestión de nuestro inventario, desde nuestro centro de acopio y de despacho, para nuestros clientes en Europa y para el mercado local.



Incorporaremos sistemas de monitoreo y trazabilidad, para mejorar la visibilidad y eficiencia en la cadena de suministro. Además, incorporaremos el ERP que mejor se ajuste a nuestro presupuesto y necesidades.

Recursos organizacionales: Nuestras prácticas y certificaciones asegurarán que a través de acuerdos de capacitación y acompañamiento con nuestros caficultores ellos puedan alcanzar las certificaciones necesarias que hagan que sus productos se comercialicen en precios razonables que permitan sustentar la producción y encontremos una producción sostenible. Evaluaremos y validaremos las prácticas agrícolas de los caficultores con los que realizaremos alianzas estratégicas. Asegurando convenios con fincas que tengan las condiciones ideales como el tipo de suelo, la altitud y las condiciones climáticas, que influyen en las características del café. Los métodos de cosecha y selección se realizarán cumpliendo permanentemente las condiciones de las empresas certificadoras de buenas prácticas.

Trabajaremos para contar con certificaciones reconocidas internacionalmente, como Fair Trade o Rainforest Alliance, que respalden la calidad y las prácticas éticas.

Nuestro departamento de Customer Experience realizará un seguimiento a nuestros clientes asegurar una buena experiencia y percepción de la calidad del café y realizar ajustes si es necesario.

Recursos Físicos: Contamos con una finca Show Room que cuenta con un centro de acopio y clasificación de los granos de café de nuestros productores, donde realizaremos el

empaque en sacos de 60 kg. Para la exportación, ya sea café arábica y café de especialidad orgánico. Desde nuestra finca en Gonzanamá se distribuirán los sacos hasta el puerto de exportación de nuestros granos verdes. En el caso del mercado interno en la misma finca realizaremos el proceso de tostado y molido, se empacarán en presentaciones de 200 y 400 gramos, desde donde serán distribuidos a nuestros puntos de venta en Quito y Guayaquil; donde nos enfocaremos en la experiencia del cliente y buscaremos fidelización a la marca.

2.4.4.2. Recursos intangibles

Recursos Humanos

Selección y Capacitación: Evaluaremos los procesos de selección de personal y aseguraremos de que exista un programa de capacitación efectivo para desarrollar habilidades necesarias para nuestros colaboradores en nuestro centro de acopio, en nuestra finca Show Room y en nuestros puntos de venta en Quito y Guayaquil.

Desarrollo Profesional: Ofreceremos oportunidades de desarrollo profesional para nuestros aliados caficultores con el fin empoderarlos y mejorar sus habilidades a medida que la empresa evoluciona.

Comunicación Interna: Estableceremos canales efectivos de comunicación interna para garantizar una comprensión clara de objetivos, expectativas y cambios en la empresa.

Diversidad e Inclusión: Fomentaremos un ambiente inclusivo que celebre la diversidad, promoviendo la igualdad de oportunidades y perspectivas en todos los niveles.

Liderazgo: Evaluar la efectividad del liderazgo que será transformacional, analizaremos su impacto en todos los niveles, asegurándose de contar con líderes que inspiren y guíen al equipo.

2.4.4.3. Cultura empresarial

Para el Emporio Cafetero La Fernandina el Know-How del procesamiento del café es eco-amigable con el ambiente y sustentable para nuestros cafetaleros lo que proporciona el valor agregado a nuestro producto; la empresa obtendrá la certificación orgánica, IO además la clasificación del café arábica como uno de los mejores le proporciona un nivel Premium al producto junto con el control de calidad que nuestra empresa realiza.

- Optimización de procesos.
- Mejora en calidad de servicios.
- Desarrollo de nuevas oportunidades de negocio.
- Reducción de los costes.
- Creación de valor agregado.
- Atraer y retener a trabajadores y desarrollar sus competencias.
- El desarrollo de ventajas competitivas.
- Marcar la diferenciación de la empresa.

- El desarrollo de la orientación hacia el cliente

El principal valor añadido de este proceso es la visualización de todos los intangibles, recursos y actividades, que sean relevantes para alcanzar los objetivos estratégicos.

2.4.4.4. Recursos de Innovación

El Emporio cafetero La Fernandina está comprometido con adoptar tecnología moderna para generar innovación y eficiencia en las operaciones. Dentro del primer año seleccionaremos e implementación un sistema automatizado de la trazabilidad del proceso con tecnología RFID, que garantice desde el origen del café hasta su llegada al cliente.

2.4.4.5. Recursos de imagen

El Emporio cafetero La Fernandina representa la calidad del café de altura de la provincia de Loja, teniendo tres tipos de granos de café; el café arábica y el café de especialidad arábica 100% orgánico. Dentro de nuestro logo tenemos representado al padre de uno de nuestros directores, quien representa los valores de los cafeteros ecuatorianos. Es por eso por lo que nuestro propósito es “Brindar a nuestros clientes el mejor café de altura, producido con las mejores prácticas que promueven la sostenibilidad y el progreso en nuestros caficultores”.

Nuestros valores son:

Compromiso con la excelencia en todos los aspectos de la producción de café, desde la selección de granos hasta el proceso de tostado.



Asegurar estándares de calidad consistentes para ofrecer a los consumidores un café de alta calidad en cada taza.

Adoptamos tecnología moderna para generar innovación y eficiencia en las operaciones.

Enfoque en prácticas agrícolas y comerciales sostenibles para minimizar el impacto ambiental y social de la producción de café.

Hacemos lo que decimos respetamos nuestros compromisos, actuamos con honestidad e integridad y cumplimos nuestros valores.

Respetando nuestros valores en nuestra marca, todos nuestros empaques serán eco amigables y 100% reciclables.

2.4.5. Benchmarking

El Emporio Cafetero la Fernandina realiza un benchmarking competitivo, tomando como referencia a Peoria Café & Cacao Exportadores, tanto en estándares de calidad, experiencia en el proceso y selección del producto.

Tabla 7. Comparación Peoria - La Fernandina

| COMPARACIÓN | PEORÍA | LA FERNANDINA |
|---------------------------|--|---|
| PRODUCCIÓN | Post cosecha | Cultivo, cosecha y post cosecha |
| PROCESOS NATURALES | 100% a mano | 100% a mano, garantizamos aroma y sabor |
| CULTIVO | Estricto proceso de actividad biológica de sus propios suelos | Estricto proceso de actividad biológica de sus propios suelos |
| PERSONAL | Los procesos de calidad son importantes para nosotros. Contamos con personal altamente capacitado. | Capacitación y soporte continuo al caficultor para garantizar la calidad del producto. Personal de planta altamente capacitado para el manejo post cosecha |
| PLAN DE NEGOCIOS | Presentado a cada cliente, implementada en exportación. | Presentado a cada cliente, y un modelo de gestión a nuestros proveedores |
| SHOW-ROOM | No aplica | Tenemos nuestra finca modelo que te embarca en un viaje de café mediante la experiencia del campo y aroma sin igual. |

2.4.6. Análisis DAFO

Tabla 8. Análisis DAFO

| ANÁLISIS DAFO | | | |
|----------------------|--|--|--------------------|
| | FACTORES EXTERNOS | FACTORES INTERNOS | |
| OPORTUNIDADES | F EO1. Crecimiento de la demanda del mercado europeo del café y del mercado nacional F EO2. Compromiso con la sostenibilidad y las buenas prácticas agrícolas F EO3. Obtención de certificaciones F EO4. Acuerdos comerciales con distribuidores europeos de café en Francia, Alemania, España, Polonia e Italia. | F IF1. Café de altura de alta calidad F IF2. Precio justo a los productores F IF3. Sistema automatizado de la trazabilidad del proceso. (desde la selección del grano hasta la disposición) F IF4. Eficiencia logística y en la cadena de distribución F IF5. Conocimiento del Mercado de la Unión Europea | FORTALEZAS |
| AMENAZAS | F EA1. Condiciones climáticas adversas. F EA2. Plagas (Roya y Broca del Café) F EA3. Inestabilidad política y social del Ecuador F EA4. Inseguridad en puertos y carreteras F EA5. Estado de las carreteras F EA6. Variaciones de los precios de acuerdo con el mercado internacional. F EA7. Exceso de oferta de empresas exportadoras de café. | F ID1. Dependencia de la producción de los proveedores caficultores F ID2. Sistema de riego poco eficiente. F ID3. Gestión deficiente de inventario. F ID4. Falta de capacitación y desarrollo de los caficultores. F ID5. Falta de posicionamiento de la marca. | DEBILIDADES |
| | INCONTROLABLES PARA LA EMPRESA | CONTROLABLES PARA LA EMPRESA | |

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

2.4.7. Análisis CAME

Tabla 9. Análisis CAME

| ANÁLISIS CAME | | | | | |
|---------------|--|-----|---|------|----------|
| EXPLOTAR | F EO 1. Participar en ferias y eventos del sector del café para aumentar la visibilidad de la marca (importadores europeos y consumo gourmet nacional) | 30% | FIF 1. Trabajar con los caficultores locales para garantizar alta calidad en la cosecha. | 30% | MANTENER |
| | | | FIF 2. Incentivos financieros del 5% adicional a los caficultores que obtengan cosecha superior a 85 SCAA. | 25% | |
| | FEO 2-3. Aprovechar la creciente conciencia ambiental de los consumidores europeos para obtener certificaciones de sostenibilidad. | 40% | FIF 3-4. Selección e implementación del Sistema automatizado de la trazabilidad del proceso con tecnología RFID durante el primer año. | 25% | |
| | | | FEO 4. Presentar una propuesta de valor convincente que resalte por qué nuestro café es superior y cómo puede satisfacer las necesidades del mercado europeo. | 30% | |
| | FIF 5. Alianzas estratégicas con importadores, almacenistas de café y tostadores en la UE. | 20% | | | |
| AFRONTAR | FEA 1. Contratar seguro agrícola para mitigar las pérdidas causadas por condiciones climáticas extremas. | 25% | FID 1. Generar contratos de abastecimiento continuo con los productores. | 25 % | CORREGIR |
| | FEA 2. realizar inspecciones regulares para detectar signos tempranos de plagas y tomar medidas correctivas. | 20% | FID 2. Gestionar los permisos para que los caficultores puedan acceder al sistema de riego | 15% | |
| | FEA 3. Buscar clientes en diferentes regiones para mitigar el impacto de la inestabilidad política en un área específica. | 20% | FID 3. Adquirir el software para gestión del inventario y trazabilidad. | 20% | |
| | FEA 4-5. Utilizar la franja horaria para el transporte a los puertos bajo el custodia de la Policía Nacional para evitar atracos en las vías. | 10% | FID 4. Proporcionar capacitación a los caficultores para mejorar las prácticas agrícolas y que cumplan los estándares de certificación. | 25% | |
| | FEA 6. Mejorar la eficiencia en la producción y reducir los costos. | 15% | FID 5. Implementar estrategias agresivas marketing para mejorar el posicionamiento de la marca. | 15% | |
| | FEA 7. Centrarse en la calidad del café y destacar atributos únicos, como el origen y el proceso de cultivo. | 10% | | | |

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

2.5. Estrategia competitiva.

Tabla 10. Estrategia competitiva

| Producto | Precio | Canal | Promoción | Clientes | Marketing digital |
|--|---|---|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> •Asegurar la calidad para que sea el principal diferenciador, para que cuente con el balance ideal entre los atributos de cuerpo, aroma, fragancia, sabor y acidez baja, que produzca al cliente final una sensación muy agradable. •Mantener el control sobre la cosecha y el inventario para garantizar la demanda del producto establecido. •Incorporar un programa integral de fidelización. | <ul style="list-style-type: none"> •Nuestros clientes cuentan con la percepción de calidad y precio accesible, por lo que tomaremos una referencia de precios internos en cada País del segmento elegido, la fijación del precio se establece a partir de los costos de producción, distribución y venta con una tarifa justa de utilidades. •Comunicaremos el valor detrás del precio, destacando el origen, la trazabilidad y la calidad del café del Emporio cafetero. | <ul style="list-style-type: none"> •Potenciar el uso de la tienda Web esta herramienta permitirá llegar al consumo gourmet nacional y a las empresas extranjeras que corresponden al segmento electo. (Francia, España, Polonia, Alemania e Italia) •Buscaremos la omnicanalidad para intercatuar con nuestros clientes del mercado local, fortaleciendo el e commerce. | <ul style="list-style-type: none"> •Participar en las ferias internacionales ya que es el medio donde se logrará conocer a nuestros competidores y tener un contacto directo con potenciales clientes. •Generar alianzas estratégicas con las empresas de turismo para incluir dentro del paquete de viaje la visita a la finca showroom. •Realizar descuentos a nuestros clientes de acuerdo al volumen de compras. | <ul style="list-style-type: none"> •Comprender las preferencias y tendencias del mercado europeo de café. Esto incluye conocer las preferencias de sabor, la demanda de café de comercio justo, orgánico, de origen único, etc. •Destacar prácticas agrícolas sostenibles, métodos de cultivo respetuosos con el medio ambiente nos permite ofrecer a nuestros clientes un producto con responsabilidad social. | <ul style="list-style-type: none"> •Posicional la página web en buscadores (SEO y SEM) •Medición de resultados con KPIs •Utilizar influencers del mundo cafetero como baristas de tendencia para posicionar nuestra imagen en el mercado. •Utilizar campañas de correo electrónico dirigidas a clientes potenciales. |

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

CAPITULO 3:

3. MARKETING MIX

3.1. Objetivos

Aumentar las ventas de café Arábica de especialidad Lojano de altura Emporio La Fernandina en un 13% en el mercado europeo durante el próximo año fiscal.

Reducir el tiempo de entrega de los pedidos de café Arábica de especialidad Lojano de altura Emporio La Fernandina en un 15% en el mercado internacional para el siguiente año fiscal.

Mejorar la calidad del café Arábica de especialidad Lojano de altura Loja La Fernandina mediante la implementación de un sistema de control de calidad y capacitación en buenas prácticas de cultivo orgánico (control de plagas y caficultura sostenible) en el 100% de nuestros proveedores en los próximos 9 meses.

Incrementar el posicionamiento de marca y aumentar las ventas nacionales en un 20% en el próximo año a través de estrategias de marketing digital.

Establecer relaciones sólidas con los consumidores a través de experiencias de marca auténticas y personalizadas, aumentando la lealtad del cliente en un 15% en el cuarto trimestre del año.

Expandir la presencia de la marca en Francia y España, aumentando la distribución y las ventas en un 30% dentro de los próximos dos años mediante la identificación de oportunidades de exportación, desarrollo de asociaciones con distribuidores locales y campañas de marketing adaptadas a las preferencias culturales y de consumo de cada mercado objetivo.

3.1.1. Estrategia Marketing Mix

3.1.1.1. Producto:

Nuestro café Lojano de altura Emporio La Fernandina está cultivado y procesado con altos estándares de calidad que permiten mantener su aroma, sabor y textura. El café tostado, molido y de especialidad de altísima calidad para comercialización interna en restaurantes gourmet de las principales ciudades del Ecuador, en presentaciones de 400 gr, el empaque de papel es uno de los más tradicionales y ecológicos, están hechos con papel kraft que es un material biodegradable y reciclable incluye una capa interna de plástico para mejorar la protección del café.

1 tonelada se destinará para Café de especialidad tostado y molido.

El 97% del café verde en grano “oro” tiene destino Internacional específicamente Alemania (Puertos de Hamburgo, Bremen), el café oro ha sido trillado por lo que reduce un 20% de su peso original. El producto es entregado al agente de comercio en sacos de yute de 45 Kg impreso con la marca que representa al Emporio La Fernandina completamente llena de historia, prestigio y trabajo.

25 toneladas se destinarán para Café arábica en grano verde

4 toneladas se destinarán para Café de especialidad en grano verde

Ilustración 4. Logotipo Café de la Fernandina



3.1.1.2. Precio:

Para vender el café de especialidad la determinación del precio estará de acuerdo con el puntaje SCA que obtengamos con relación a la escala de 100 puntos, teniendo como objetivo una valoración superior de 85/100.

La negociación del precio del café puede fluctuar por las negociaciones con los clientes, sin disminuir el precio base establecido.

Tabla 11. Tipos de presentación

| TIPO | PROCESO | PESO | PRECIO |
|---------------------|------------------|--------|---------|
| Especialidad | Tostado en grano | 400 g. | \$15,00 |
| Especialidad | Tostado-Molido | 400 g. | \$17,00 |
| Especialidad | Grano verde Oro | 100 lb | \$650 |
| Arábica | Grano verde Oro | 100 lb | \$300 |

Es importante aclarar que Emporio La Fernandina no tiene como parte del proceso el transporte internacional, realizaría la venta bajo los tres términos Internacionales de Comercio o Incoterms en el que detallan las obligaciones que tienen comprador y vendedor sobre la entrega del producto.

3.1.1.3. Plaza:

Las estrategias se enfocan en la comercialización interna y exportación.

Para introducir el café lojano de especialidad Emporio La Fernandina en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca se realizarán negociaciones con restaurantes de clasificación del Tenedor (4-5) y a cafeterías con clasificación de Taza (2).

A partir del proceso de empaque y etiquetado correctamente, utilizaremos un software de enrutamiento para determinar la ruta más eficiente para la entrega y la trazabilidad del producto en el destino final, la carga de los empaques conlleva un proceso óptimo y seguro para mantener la calidad del producto, asegurando las condiciones adecuadas de temperatura y humedad.



3.1.1.4. Promoción.

Para el desarrollo de este proyecto se necesita una adecuada estrategia de promoción para que el producto sea requerido por el mercado donde estamos enfocados. Nos hemos establecido:

Desarrollo de un Sitio Web atractivo que incluya información importante de la marca como: historia, variedades del café, proceso de producción, calidad y certificaciones, productos disponibles para la compra, que sea amigable de navegar y compatible con dispositivos móviles y que ofrece opciones de pago seguras.

Participar en eventos nacionales e internacionales del café (concursos, catas, ferias o exposiciones)

Elaborar muestras para enviar a potenciales clientes dentro de Ecuador y en Alemania.

Promocionar el tour inolvidable denominado “la ruta del café” en la Finca Showroom La Fernandina en Gonzanamá – Loja.

3.1.1.5. Digital.

La estrategia digital está enfocada en el uso de plataformas como Facebook, Instagram, TikTok y YouTube para compartir contenido visual atractivo, como imágenes de granos de café frescos. Aplicar estrategias de SEO, SEM y crear blogs, artículos o guías relacionadas con el mundo del café en grano verde.

Una de las iniciativas es tener la colaboración con influencers o expertos en café que puedan comprobar la calidad del café. Utilizaremos anuncios pagados en plataformas como Google Ads o redes sociales para llegar a audiencias específicas interesadas en café de calidad.

Utilizar campañas emailing dirigidas a clientes potenciales.

3.2. Estrategias y tácticas:

3.2.1. Estrategias

El Emporio cafetero la Fernandina está cultivado y procesado con altos estándares de calidad, nuestra estrategia de diferenciación nos permite comercializar un café de

Origen y sabor único: Nuestros sembríos ubicados en la altura de la provincia de Loja y el de nuestros productores se encuentran perfumados por los naranjos en flor que denota ese toque frutal que le da un sabor inigualable a nuestro producto.

Proceso de producción especializado: Mantendremos un continuo acompañamiento y capacitación a nuestros productores para mantener una verdadera trazabilidad y ejecución de técnicas para mejoramiento de la producción de calidad

Enfoque en prácticas de cultivo sostenible: el Emporio la Fernandina ejecutará capacitaciones de prácticas de cultivo sostenibles que no solo mejoren la calidad del café, sino que también promuevan la conservación del medio ambiente y la biodiversidad



Certificaciones y estándares de calidad: se obtendrán certificaciones de calidad como SCA, BPM que agreguen valor agregado a nuestro producto y nos permita expandirnos al mercado Premium.

Experiencia sensorial: participaremos en ferias de catación y degustación de café, con la finalidad de llegar a nuestro mercado objetivo

En un mundo cada vez más competitivo y consciente de la calidad y la sostenibilidad, el Emporio Cafetero La Fernandina se posiciona como un actor clave en el sector del café de especialidad. Con un enfoque en el café arábica orgánico, la empresa tiene la oportunidad de destacarse en el mercado internacional mediante una estrategia de especialización que enfatiza la calidad, la sostenibilidad y la conexión con el consumidor.

Nuestra estrategia de especialización efectiva es tener un producto que se distinga de la competencia que aporte un plus sobre el resto. El café arábica orgánico de La Fernandina no solo debe ser considerado un café, sino un producto altamente gourmet. Se debe destacar su perfil de sabor único, sus aromas complejos y su origen. La certificación orgánica y la trazabilidad son fundamentales para garantizar que los consumidores están adquiriendo un producto de alta calidad que respeta las prácticas agrícolas sostenibles.

Para maximizar el éxito de la estrategia de especialización, La Fernandina debe enfocarse en segmentos de mercado específicos que valoran el café de especialidad. Los consumidores de café cada vez son más exigentes y buscan productos que no solo sean

sabrosos, sino también responsables a nivel ambiental y social, este sería nuestro nicho. Nuestros potenciales clientes son personas que valoran la sostenibilidad y están dispuestas a pagar más por productos que apoyan prácticas agrícolas éticas.

El enfoque en nuestra producción y en nuestros productores lojanos, nos permite obtener un café arábica de altura de excelentísima calidad, aumento de rentabilidad, sostenibilidad de operaciones y fortalecimiento de nuestras comunidades cafetaleras.

Estas estrategias nos permitirán diferenciar nuestra marca de café en un mercado competitivo y atraer en el mercado nacional a consumidores que buscan una experiencia única y de alta calidad, y para nuestro mercado extranjero un producto de altísima calidad.

3.2.2. Tácticas

Para aplicar las estrategias antes mencionadas consideramos que podemos adoptar las siguientes tácticas:

Establecer un programa de formación continua para los productores, que imparta técnicas avanzadas de cultivo, obtención de café orgánico, prácticas sostenibles, medio ambiente, procesamiento y control de calidad, con capacitaciones y evaluaciones periódicas.

Proporcionar incentivos a los productores que adopten prácticas sostenibles, como bonificaciones por la implementación de técnicas ecológicas o acceso a mercados premium o contratos a largo plazo.

Crear una línea premium de productos que incluya ediciones limitadas o cosechas especiales, destacando las características únicas de cada lote y ofreciendo una experiencia exclusiva a los consumidores que demuestren fidelidad.

Desarrollar alianzas con baristas y expertos en café para realizar talleres y capacitaciones exclusivas, eventos que se enfoquen en la preparación y degustación del café arábico orgánico de La Fernandina, donde experimenten su perfil de sabor único.

Identificar y colaborar con tiendas especializadas y cafeterías gourmet que atienden a consumidores interesados en productos sostenibles y de alta calidad, garantizando que el café de La Fernandina esté disponible en los puntos de venta adecuados.

Participar en ferias y eventos enfocados en productos orgánicos y sostenibles, y posicionando el café de La Fernandina como una opción preferida para consumidores que buscan productos que apoyen prácticas agrícolas éticas y sostenibles.

3.3. Sistema de información y control (KPI's)

3.3.1. Sistema de información y control

Tabla 12. Sistema de información y control

| ASPECTO PARA CONTROLAR | REAL | PREVISTO | DESVIACIÓN | ACCIONES CORRECTORAS |
|---|------|----------|------------|--|
| Aumentar 13% cuota de ventas año 2025 | | 13%+ | | * Revisar los precios para mantener la competitividad. |
| | | | | * Evaluar la calidad del producto y corregir posibles problemas. |
| | | | | * Analizar la cadena de suministro en busca de mejoras. |
| | | | | * Capacitar al equipo de ventas para mejorar sus habilidades. |
| | | | | * Hacer acercamiento con clientes en España e Italia |
| | | | | * Revisar y ajustar el plan de acción según sea necesario y ajustar la estrategia de marketing. |
| Tiempo medio de atención al cliente y entrega de pedidos mercado internacional 2025 | | 15%+ | | * Revisar problemas en producción y mejorar procesos con el objetivo identificar posibles cuellos de botella o áreas de ineficiencia |
| | | | | * Evaluar los acuerdos existentes con productores y proveedores logísticos para asegurarse de que estén alineados con los objetivos de reducción de tiempo de entrega. |
| | | | | * Proporcionar capacitación adicional al personal involucrado en la atención al cliente y la gestión de pedidos internacionales. |
| | | | | * Utilizar tecnología de seguimiento avanzada para monitorear el progreso de los pedidos en tiempo real y anticipar posibles retrasos. |
| | | | | * Evaluar la cadena de suministro en su totalidad para identificar oportunidades de optimización que puedan ayudar a agilizar la entrega de pedidos internacionales. |

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

| | | | |
|--|-------|--|--|
| Implementación sistema de control de calidad y capacitar en buenas prácticas de cultivo orgánico de café de altura a proveedores en los próximos 9 meses | 100%+ | | * Evaluar los plazos y recursos inicialmente asignados, ajustándolos para que sean más realistas, y proporcionar los recursos adicionales necesarios, tales como personal, presupuesto o herramientas. |
| | | | * Designar líderes de proyecto y asegurar una coordinación eficaz entre los equipos para garantizar el cumplimiento de los plazos |
| | | | * Establecer un sistema de monitoreo y seguimiento para supervisar el progreso hacia el logro del objetivo. |
| Aumentar la cuota de mercado en restaurantes y cafeterías gourmet 2025 | 20% | | * Diseñar e implementar una estrategia de marketing dirigida específicamente a restaurantes y cafeterías gourmet, destacando los atributos de nuestro café |
| | | | * Establecer alianzas estratégicas con restaurantes y cafeterías gourmet para ofrecer promociones conjuntas, eventos de degustación o programas de fidelización que incentiven la preferencia por tus productos. |
| | | | * Realizar un seguimiento regular del desempeño de nuestro café en el mercado de restaurantes y cafeterías gourmet |
| Incrementar el posicionamiento de marca y aumentar ventas nacionales en el 2025 a través de estrategias de marketing digital. | 20% | | *Análisis de resultados para identificar áreas de bajo rendimiento y entender las razones detrás de la falta de cumplimiento del objetivo. |
| | | | *Optimizar el sitio web de la marca para mejorar su posicionamiento en los motores de búsqueda (SEO), aumentar la tasa de conversión y mejorar la experiencia del usuario |
| | | | *Incrementar la actividad en las redes sociales mediante la publicación de contenido relevante y atractivo |
| Aumentar la lealtad del cliente en un | 15% | | *Recolectar opiniones y retroalimentación de los clientes para identificar áreas de |

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

| | | | | |
|--|--|-----|--|---|
| 15% en el cuarto trimestre del año 2024. | | | | mejora en la experiencia de marca y la satisfacción del cliente |
| | | | | * Capacitar al personal para brindar un servicio al cliente excepcional, respondiendo rápidamente a las consultas y preocupaciones de los clientes |
| | | | | * Implementar un programa de fidelización que recompense a los clientes por su lealtad con beneficios especiales, descuentos exclusivos. |
| | | | | * Desarrollar promociones y ofertas exclusivas para clientes leales, basadas en su historial de compras y preferencias, para incentivar la repetición de compras y la lealtad. |
| Aumentar la distribución y las ventas en Alemania, Francia y España hasta 2026 | | 30% | | * Diseñar y ejecutar campañas de marketing adaptadas a las preferencias culturales y de consumo de cada mercado |
| | | | | * Participar en ferias y exposiciones relevantes en Francia y España para promocionar la marca, establecer contactos con distribuidores y generar interés en los productos entre los consumidores locales. |
| | | | | * Realizar un seguimiento continuo de los resultados del rendimiento de las ventas, el impacto de las campañas de marketing y la satisfacción del cliente, y ajustar las estrategias según sea necesario para optimizar los resultados. |

Nota. Fuente: datos propios de los autores del proyecto.

3.4. Indicadores clave (KPI's)

3.4.1. Producción y proveedores:

Proveedores:

- Volumen de producción por proveedor:

Definición: cantidad total de café producido en sacos (quintales)

Periodicidad de medición: semestral

Unidad de medición: quintales de café

- Calidad del café por proveedor

Definición: puntuación de catación en base al protocolo de la Specialty Coffee Association (SCA)

Periodicidad de medición: mensual

Unidad de medición: puntaje de catación de la SCA

Meta: mayor a 85 puntos sobre 100

Producción de café de especialidad para mercado local:

- **Calidad del café**

Definición: puntuación de catación en base al protocolo de la Specialty Coffee Association (SCA)

Periodicidad de medición: mensual

Unidad de medición: puntaje de catación de la SCA

Meta: mayor a 85 puntos sobre 100

3.4.2. Comercialización local

- **Número de clientes locales (Restaurantes clasificados en 4-5 Tenedores):**

Definición: se considera clientes a los restaurantes que realicen pedidos de Café La Fernandina tostado en grano/molido

Periodicidad de medición: semanal

Unidad de medición: número de clientes

Observaciones: se estratificará este indicador por localización geográfica

- **Número de clientes locales (Cafeterías clasificados en 2 Tazas):**

Definición: se considera clientes a las cafeterías que realicen pedidos de Café La Fernandina tostado en grano/molido

Periodicidad de medición: semanal

Unidad de medición: número de clientes

Observaciones: se estratificará este indicador por localización geográfica

- **Ticket promedio:**

Definición: promedio de facturación por transacción

Periodicidad de medición: semanal

Unidad de medición: dólares americanos

Observaciones: se estratificará este indicador por tipo de cliente: restaurantes y cafeterías.

- **Frecuencia de compra:**

Definición: tiempo promedio que transcurre entre un pedido y otro por un mismo cliente

Periodicidad de medición: mensual

Unidad de medición: días

Observaciones: se estratificará este indicador por tipo de cliente: restaurantes y cafeterías

- **Volumen de ventas:**

Definición: suma de la facturación en el periodo definido

Periodicidad de medición: semanal

Unidad de medición: dólares americanos

Observaciones: se estratificará este indicador por tipo de cliente: restaurantes y cafeterías

- **Satisfacción del cliente (NPS):**

Definición: porcentaje de clientes encuestados que otorgan al Café La Fernandina un puntaje de entre 9-10 en la encuesta

Periodicidad de medición: trimestral

Unidad de medición: porcentaje de satisfacción

Observaciones: se estratificará este indicador por tipo de cliente: restaurantes y cafeterías

3.4.3. Exportación

- **Volumen de exportaciones:**

Definición: cantidad total de toneladas de café exportado

Periodicidad de medición: trimestral

Unidad de medición: toneladas

Observaciones: se estratificará este indicador por país

- **Volumen de ventas de exportación:**

Definición: suma de la facturación en el periodo definido

Periodicidad de medición: trimestral

Unidad de medición: dólares americanos

Observaciones: se estratificará este indicador por país

- **Tiempo de entrega de pedidos internacionales:**

Definición: tiempo desde la generación del pedido hasta la entrega

Periodicidad de medición: trimestral

Unidad de medición: días

Observaciones: se estratificará este indicador por país

3.4.4. Marketing:

- **Generación de Leads:**

Definición: número de clientes potenciales que han mostrado interés en nuestro producto a través de formularios en línea/suscripciones

Periodicidad de medición: mensual

Unidad de medición: número de leads

Observaciones: se estratificará este indicador por zona geográfica

- **Tasa de conversión:**

Definición: porcentaje de leads convertidos en clientes

Periodicidad de medición: semanal

Unidad de medición: porcentaje de conversión

- **ROI (Return of Investment) por campaña de Marketing:**

Definición: retorno de la inversión de la campaña

Periodicidad de medición: con cada campaña de marketing implementada

Unidad de medición: porcentaje

- **Indicadores de tráfico web:**

Número de visitantes:

Definición: número de visitantes de la página web en el periodo

Periodicidad de medición: semanal

Unidad de medición: número de visitantes

- **Tiempo en el sitio:**

Definición: tiempo promedio de estancia en la página web por visitante



Periodicidad de medición: semanal

Unidad de medición: segundos

- **CTR (Click through rate) de los anuncios:**

Definición: porcentaje de personas que hacen click en el anuncio versus el número de veces que se muestra el anuncio

Periodicidad de medición: semanal

Unidad de medición: porcentaje

3.4.5. Plan de contingencia

Tabla 13. Plan de Contingencia

| ESTRATEGIA | RIESGOS | PLAN DE CONTINGENCIA | PERIODICIDAD | OBJETIVO ECONÓMICO |
|--|---|--|--------------------|----------------------------------|
| Producir café arábica de altura de la mejor calidad, calificándonos como un producto de especialidad | Control de calidad poco eficiente en el procesamiento y/o almacenamiento del café local y de exportación. | Disponer de otras empresas que cuenten con la tecnología y logística para realizar una inspección efectiva | Backup/ 2 empresas | N/A |
| | Riesgos Climáticos que puedan afectar la producción | Contratar seguro agrícola para mitigar las pérdidas causadas por condiciones climáticas extremas. | Contrato anual | Asegurar el 70% de la producción |
| | Brotos de plagas o enfermedades que puedan dañar los cultivos de café | | | |
| Establecer promociones direccionados al mercado objetivo mediante un acercamiento activo y con enfoque en la experiencia del cliente nacional e internacional. | Exceso de oferta de empresas exportadoras de café. | Aplicar descuentos | Mensual | 10% descuento |
| Definir una estrategia de marketing para posicionar al café del Emporio cafetero la Fernandina en su mercado objetivo nacional | Cambios en las preferencias del cliente. | Evidenciar la calidad del café mediante comunicaciones en redes sociales | Mensual | \$2.000 |
| | Nuevas regulaciones o restricciones sanitarias pueden afectar la comercialización del café. | Mantener el servicio Legal para estar al día con las regulaciones | Permanente | Salario de un Abogado |
| Posicionar a través de publicidad omnicanal que incluya las redes sociales con el fin de que identifiquen al café por su buen nombre | Fallos en sistemas informáticos, plataformas de comercio electrónico, o problemas de ciberseguridad pueden afectar las operaciones. | Invertir en herramientas de prevención de se | Anual | \$1.000 |

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

CAPITULO 4

4. ANÁLISIS DE COMPETENCIA

4.1. OBJETIVOS.

Vender una tonelada de café arábica de altura Súper Premium orgánico tostado, molido y empacado en el primer año a través de la comercialización directa en restaurantes (4-5 tenedores) y cafeterías (2 tazas) en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca.

Exportar 94 toneladas en el primer año de operaciones al mercado alemán de café arábica de especialidad SCA>85 en grano verde.

Exportar 9 toneladas en el primer año de operaciones de café arábica de especialidad Súper Premium orgánico en grano verde al mercado alemán en grano verde.

Capturar mínimo el 10% del mercado de café de especialidad en el mercado local dentro de los dos primeros años, promoviendo la diferenciación del producto y la promoción de la marca.

Negociar acuerdos a largo plazo con al menos dos asociaciones de productores o 20 productores locales individuales en un plazo de 12 meses, garantizando el suministro de café Arábica de altura Súper Premium orgánico.

Lanzar una tienda en línea propia en el para la venta directa a nuestro segmento de clientes en el segundo año, ofreciendo una experiencia de compra

4.2. Análisis de competencia

En Ecuador las principales empresas productoras de café arábica de altura son:

Escoffe: Empresa especializada en café tipo arábica, fundada en el año 2023 en la ciudad de Guayaquil. Tienen una página web que también opera como tienda en línea. Para su línea de blends de origen que se comercializan en bolsas de 350 gramos de café tostado y molido, los precios varían entre 6,83 para la variedad Loja hasta 12 dólares para la variedad Galápagos.

Escoffe.

Swett and Coffe: Empresa que inicia en 1997 que se dedica a la comercialización de café y postres en sus diferentes tiendas físicas, distribuidas en todo el territorio nacional. Tienen 4 especialidades de café 100% arábica lavado: Loja, Imbabura, Zaruma y Jipijapa, se comercializan en bolsas de 400 gramos y sus precios van de los 8 a los 8,50 dólares.

Sweet & Coffee.

Café Montañés: Nace en 1952 en el cantón Puyango al sur del Ecuador, en el año 2007 instalan su primera planta procesadora de café en la ciudad de Loja, en ese año iniciaron con su comercialización. En 2010 se trasladaron su planta de producción en Pichincha. Se especializan en café arábica de altura y cuentan con tres variedades de acuerdo con su origen: Zaruma, Vilcabamba y Puyango. Se comercializan en bolsas de 340 gramos y su precio varía entre 5,43 para el café Puyango; hasta 7,22 dólares para el café Vilcabamba.

MONTAÑÉS®
 CAFÉ ARÁBIGO DE ALTURA

Análisis de la competencia internacional del café en grano verde de especialidad para exportar mercado alemán:

En Alemania se prevé que el mercado del café registre una tasa compuesta anual del 3,09%.

En Alemania las empresas importadoras de café verde en grano más representativas son:

Alois Dallmayr KG en Alemania. <https://www.dallmayr.com>

J.J. Darboven GmbH & Co en Alemania. <https://www.darboven.com/>

La región que más exporta café verde en grano a Europa en Sudamérica y de esta región, Brasil es el mayor comercializador de café a nivel mundial, este país produce aproximadamente 55 millones de sacos anuales a nivel mundial. Para Brasil el café representa un papel clave en la contribución al PIB nacional. La agroindustria brasilera es responsable del 46% del total de las exportaciones del país.

Los países autorizados para la exportación del café de tipo arábica, de acuerdo con la Organización Internacional del Café (ICO) son:

Ilustración 5. Países autorizados para la exportación

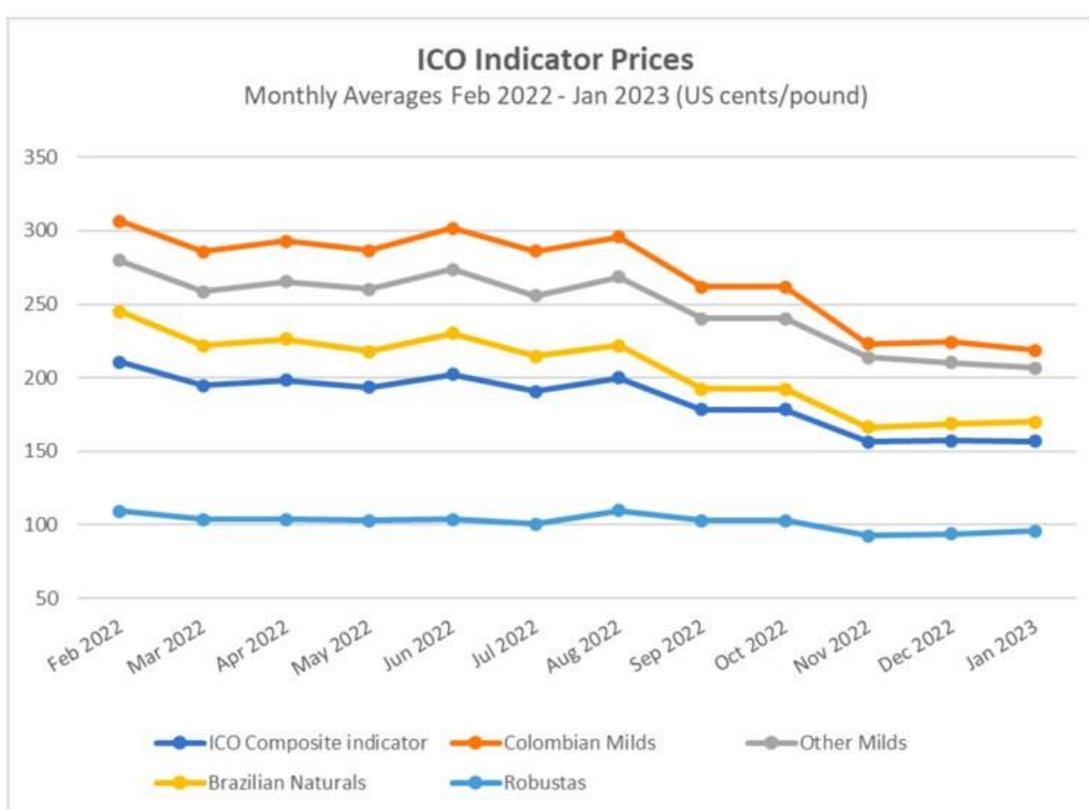
| Arabicas | | |
|-----------------|--------------------|--------------------|
| Colombian Milds | Other Milds | Brazilian Naturals |
| Colombia | Bolivia | Brazil |
| Kenya | Burundi | Ethiopia |
| Tanzania | Costa Rica | Paraguay |
| | Cuba | |
| | Dominican Republic | |
| | Ecuador | |
| | El Salvador | |
| | Guatemala | |
| | Haiti | |
| | Honduras | |
| | India | |
| | Jamaica | |
| | Malawi | |
| | Mexico | |
| | Nicaragua | |
| | Panama | |
| | Papua New Guinea | |
| | Peru | |
| | Rwanda | |
| | Timor-Leste | |
| | Venezuela | |
| | Zambia | |
| | Zimbabwe | |

Nota: Fuente: Organización Internacional del Café (ICO)

4.3. Rango de precios

En el reporte europeo del café del 2022 -2023 se detallan los precios por libra y en centavos americanos de los principales tipos de café arábica al mercado europeo.

Ilustración 6. Indicador de precios



El café arábica ecuatoriano participa en el grupo “Other milds”, cuyo precio solo está por debajo del tipo “Colombian Milds”. Dentro de este indicador compuesto del precio el mayor peso viene dado del café natural brasileño tipo arábica que representa el 35,3% de las exportaciones para el año 2022.

El Ecuador no se encuentra dentro del Top 20 de los países exportadores de café en grano verde a Europa. Brasil encabeza ampliamente la lista, seguido de Vietnam, Uganda y Honduras. Otros países sudamericanos del Top 20 son Perú (6to lugar) y Colombia (7mo lugar).

Específicamente para el mercado alemán, los 5 principales países exportadores de café en grano verde son: Brasil, Vietnam, Honduras, Etiopía y Perú.

En la publicación Coffe Market Report de la Organización Internacional del café, a febrero del 2024 el Indicador Compuesto del precio del café presenta un promedio de 182,04 centavos de dólar/libra. El rango de precios ha fluctuado entre 177,48 a 187,07 centavos americanos/libra.

Los tipos de café arábica con mejores precios son el Colombian Mild y los Otros Milds en los que se incluye el café arábica ecuatoriano con un precio de 209,53 y 208,78 centavos de dólar/libra.

Para enero del 2024 el volumen de exportación del café natural brasileño arábica se incrementó en un 36,3%, llegando a exportar 3.61 millones de sacos de 60 kg. El café arábica colombiano incrementó un 13,7% en el mismo mes llegando a exportar 0.99 millones de sacos.

Tabla 14. Indicador de precios actual y futuro

Table 1: ICO daily indicator prices and futures prices (US cents/lb)

| | ICO Composite | Colombian Milds | Other Milds | Brazilian Naturals | Robustas | New York* | London* |
|--|---------------|-----------------|-------------|--------------------|----------|-----------|---------|
| Monthly averages | | | | | | | |
| Mar-23 | 170.03 | 225.23 | 222.36 | 187.02 | 106.49 | 176.17 | 96.60 |
| Apr-23 | 178.57 | 234.85 | 229.56 | 195.26 | 115.70 | 187.30 | 105.43 |
| May-23 | 175.48 | 226.93 | 220.12 | 186.80 | 122.55 | 183.13 | 112.56 |
| Jun-23 | 171.25 | 211.85 | 207.39 | 176.48 | 132.13 | 174.54 | 119.23 |
| Jul-23 | 158.88 | 190.58 | 193.49 | 159.50 | 127.58 | 159.57 | 113.62 |
| Aug-23 | 154.53 | 187.55 | 186.73 | 154.66 | 124.62 | 156.56 | 111.34 |
| Sep-23 | 153.13 | 184.98 | 183.52 | 154.19 | 123.89 | 153.55 | 109.14 |
| Oct-23 | 151.94 | 185.97 | 183.95 | 155.52 | 118.83 | 155.91 | 105.40 |
| Nov-23 | 161.53 | 195.85 | 197.18 | 169.25 | 122.63 | 170.25 | 110.45 |
| Dec-23 | 175.73 | 210.68 | 210.76 | 185.23 | 135.47 | 186.67 | 123.91 |
| Jan-24 | 176.41 | 205.62 | 203.30 | 179.32 | 148.47 | 183.06 | 135.84 |
| Feb-24 | 182.04 | 209.53 | 208.78 | 186.74 | 153.23 | 185.37 | 142.43 |
| % change between Jan-24 and Feb-24 | | | | | | | |
| | 3.2% | 1.9% | 2.7% | 4.1% | 3.2% | 1.3% | 4.9% |
| Volatility (%) | | | | | | | |
| Jan-24 | 10.1% | 10.9% | 11.9% | 12.2% | 9.9% | 13.0% | 11.4% |
| Feb-24 | 6.8% | 8.0% | 9.1% | 8.8% | 8.7% | 9.6% | 9.7% |
| Variation between Jan-24 and Feb-24 | | | | | | | |
| | -3.3 | -2.9 | -2.8 | -3.4 | -1.2 | -3.4 | -1.7 |

* Average prices for 2nd and 3rd positions

Nota: Fuente: Organización internacional del Café (ICO)

A continuación, se presentan ejemplos de precios de café de especialidad en el mercado alemán:

Tabla 15. Precios en el mercado alemán de café de especialidad

| MARCA - PAÍS | FOTO DEL PRODUCTO | PROCEDENCIA | PROCEDENCIA EUR | PRECIO USD T/C 1.00251 | PESO | CANAL DE VENTA |
|---|---|-------------|-----------------|------------------------|--------------------|--|
| THE BARN COFFEE ROASTERS BERLIN / ALEMANIA |  | GUATEMALA | 14.00 | 14.04 | 250 GR – NO MOLIDO | HTTPS://THEBARN.DE/ |
| CAFÉ BLÁ / ALEMANIA |  | PERÚ | 9.90 | 9.92 | 250 GR – NO MOLIDO | HTTPS://CAFEBLA.DE/ |
| NEW BLACK CAFÉ & COFFEE ROASTERS / ALEMANIA |  | COSTA RICA | 16.50 | 16.54 | 250 GR – NO MOLIDO | HTTPS://WWW.NEUESCHWARZ.DE/ |

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

4.4. Tácticas

4.4.1. Marketing Digital:

- Redes Sociales:

Crear perfiles en plataformas como Facebook, Instagram, TikTok y YouTube.

Publicar: contenido del procesamiento, historias sobre las cosechas y hashtags.

- Publicidad en Línea:

Invertir en anuncios pagados en redes sociales y Google Ads. Segmentando audiencia para llegar a los amantes del café de especialidad.

- Email Marketing:

Construir una lista de restaurantes y cafeterías suscriptoras

Enviar correos electrónicos con ofertas especiales, novedades y consejos relacionados con el café de especialidad.

4.4.2. Tienda en línea:

- Sitio Web Atractivo:

Crear un sitio web y amigable con el usuario.

Presentar los precios y opciones de compra de café de especialidad en grano tostado y molido.



- **Catálogo Detallado:**

Proporcionar descripciones detalladas de cada tipo de café, incluyendo notas de sabor, origen y procesamiento.

- **Opciones de Pago Seguras:**

Ofrecer métodos de pago confiables y seguros para nuestros clientes.

- **Seguimiento del proceso de entrega:**

Mostrar en línea el proceso de entrega del producto.

- **Blog:**

Escribir artículos relacionados con el mundo del café de especialidad, cultivo, cosecha, procesamiento y trazabilidad.

- **Videos:**

Crear videos cortos sobre el proceso de cultivo e industrialización del café de especialidad hasta su disposición final.

4.4.3. SEO (Optimización de Motores de Búsqueda):

- **Palabras Clave:**

Aplicar las palabras claves relacionadas con el café de especialidad en grano, para el uso en nuestro contenido web.

- **Link Building:**

Generar enlaces de calidad hacia nuestro sitio web desde otros sitios relevantes y autorizados.

4.4.3.1. Colaboraciones y Alianzas:

Influencers: Colaborar con influencers o bloggers expertos en café de especialidad.

Asociaciones nacionales: generar alianzas con la asociación de cafeteros en Ecuador para participar en eventos y ferias que permitan evidenciar la calidad del café.

4.4.4. Experiencia del Cliente:

Atención al Cliente: Responder oportunamente a las consultas de los clientes en línea y ofrecer un servicio especializado y de calidad.

Opiniones y reseñas: Animar a los clientes a dejar reseñas en nuestro sitio web y comentarios en redes sociales.

Encuesta de satisfacción: solicitar la participación de nuestros clientes para el desarrollo de la encuesta de servicio enfocada en la calidad del café por medio de correo electrónico.

4.4.5. Analítica Web:

Utilizar Google Analytics para rastrear el tráfico de nuestra página web.

Ajustando las estrategias en función de los datos recopilados en nuestras aplicaciones.

4.5. Canales de distribución

4.5.1. Canales directos:

Venta directa a restaurantes (4-5 tenedores) y cafeterías (2 tazas) en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca:

Comercialización directa del café a través de visitas de un equipo de ventas interno capacitado a establecimientos que presente el producto y haga un cierre de ventas personalizado.

- **Tienda en línea propia para el mercado nacional e internacional:**

Plataforma de comercio electrónico donde los clientes pueden comprar nuestro café directamente.

- **Tienda para experiencia sensorial (Showroom):**

La tienda puede ser un punto de venta directa donde nuestros clientes pueden probar y comprar diferentes variedades de café, así como aprender sobre el proceso de producción y degustación a través de una experiencia sensorial única.

- **Clientes claves.**

Atención con prioridad a los clientes en función de su importancia estratégica y su potencial de crecimiento.

4.5.2. Canales indirectos de distribución:

Exportación y comercialización en Alemania a través de agentes o brókeres:

Utilizaremos distribuidores o intermediarios especializados en la exportación de café en grano arábica y de especialidad para llegar al mercado alemán.

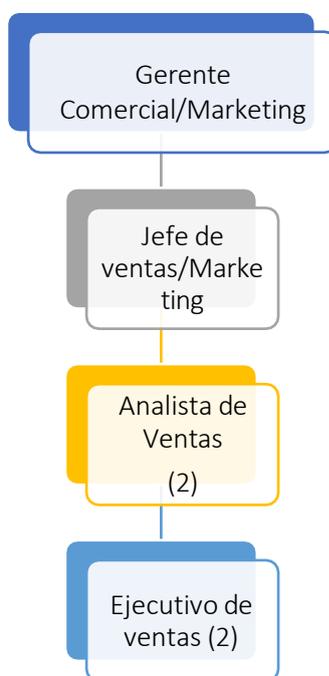
Tabla 16. Modelo de Comisionamiento

| MODELO DE COMISIONAMIENTO | | | | |
|---|--|---------------|-------------------------|--|
| TIPO DE CANAL | CANAL | % DE COMISION | MONTO BASE MES \$ USD | OBSERVACIONES |
| D I R E C T O | Venta directa a restaurantes y cafeterías: | 0.50% | DESDE 5000 A 10000 | Sobre el valor de venta para el equipo de ventas interno que cierre de ventas |
| | | 1.00% | DESDE 10000 A 20000 | |
| | | 1.50% | DESDE 20000 EN ADELANTE | |
| | Ventas realizadas en la tienda para el personal de ventas encargado de la experiencia sensorial. | 0.50% | DE 5000 EN ADELANTE | Sobre las ventas realizadas en la tienda para el personal de ventas y servicio al cliente encargado de la experiencia sensorial. |
| I N D I R E C T O | Exportación y comercialización en Alemania a través de brokers | 0.50% | DE 5 A 10 TON | Sobre el valor de las ventas realizadas en el mercado alemán a los agentes o brokers que gestionen la exportación y comercialización del café. |
| | | 1.00% | DE 10 A 20 TON | |
| | | 1.50% | DE 20 TON EN ADELANTE | |

4.6. Organización del departamento comercial: perfiles, requisitos, funciones y sueldos

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Ilustración 7. Organización del departamento comercial



4.6.1. Director Comercial y de Marketing

Perfil: Máster en Administración de Empresas o similar, con experiencia en ventas y gestión comercial.

Funciones:

Desarrollo de estrategias comerciales.

Establecimiento de metas y objetivos.

Gestión con proveedores y clientes clave.



Sueldo: \$16.800 al año.

4.6.2. Jefe de Ventas

Perfil: Máster en Administración de Empresas, Marketing o afín, con al menos 5 años de experiencia en ventas en la industria de café.

Funciones:

Coordinación y supervisión del equipo de ventas.

Elaboración de planes de ventas.

Análisis de mercado y tendencias.

Seguimiento de indicadores de desempeño.

Seguimiento de las relaciones con los clientes claves y proveedores.

Sueldo: \$13,200 al año.

4.6.3. Analista de Ventas

Perfil: Licenciatura en Administración de Economía, Empresas o afines.

Funciones:

Analizar ventas para identificar tendencias y oportunidades de mejora de la empresa.

Conocimiento de exportaciones y trámites aduaneros.

Seguimiento de inventario.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.



Coordinación de logística de envíos.

Sueldo: \$8,400 al año.

4.6.4. Ejecutivo de Ventas

Perfil: Licenciado en administración de empresa o Profesional con experiencia sólida en ventas en la industria del café.

Funciones:

Prospección y captación de nuevos clientes.

Mantenimiento de relaciones con clientes existentes.

Negociación de contratos y acuerdos comerciales.

Reporte de actividades y resultados.

Sueldo: \$5,520 al año.

4.7. Herramientas y sistemas

Tabla 17. Tipos de herramientas y sistemas

| TIPO DE HERRAMIENTA | APLICABILIDAD | BENEFICIO |
|---|--|---|
| CRM (Customer Relationship Management) | Permite gestionar los clientes, realizar seguimiento de ventas, mantener el historial de interacciones y datos importantes. | Permitirá personalizar nuestras estrategias de ventas y mejorar la relación con tus clientes. |
| Plataforma de comercio electrónico | Para la venta de café en línea, administrar los pedidos con el sistema de inventario y procesar el pago de manera ágil y segura se requiere contar con una plataforma de comercio electrónico robusta. | Otorgar a nuestros clientes una atención ágil y segura. |
| Software de gestión de inventario y seguimiento de entrega de pedidos | Mantener un control preciso del inventario de café, para realizar un seguimiento óptimo de las existencias, gestionar pedidos de forma eficiente y gestión de despacho. | Alertar y comunicar a nuestros productores aliados acerca de las necesidades de inventario. |
| Herramientas de automatización de marketing | Utilizar herramientas de automatización de marketing permite crear campañas por correo electrónico, gestionar redes sociales y realizar seguimientos automatizados con clientes potenciales y clientes existentes. | Tratamiento automático del proceso de marketing. |
| Analítica de ventas por medio de Google Analytics | Realizar seguimiento del rendimiento de las ventas en línea y fuera de línea, la tasa de conversión y el éxito de las estrategias de marketing. | Nos proporciona información valiosa sobre el comportamiento de tus clientes |

4.8. Métricas

El funnel de ventas descrito a continuación se ha elaborado para el contexto de venta local del Emporio Cafetero la Fernandina, que ofrece un café de especialidad a ser comercializado entre Cafeterías y Restaurantes de las principales ciudades ecuatorianas.

Ilustración 8. Funnel de ventas



4.9. KPI's

4.9.1. Indicadores de funnel de ventas

4.9.1.1. Fase de atracción de potenciales clientes

- **Número de visitantes de la página:**

Definición: número de visitantes de la página web en el periodo

Periodicidad de medición: semanal

Unidad de medición: número de visitantes

- **CTR (Click through rate) de los anuncios:**

Definición: porcentaje de personas que hacen click en el anuncio versus el número de veces que se muestra el anuncio

Periodicidad de medición: semanal

Unidad de medición: porcentaje

- **Número de seguidores en redes sociales:**

Definición: número de usuarios de la red social que siguen la página de Emporio Cafetero La Fernandina

Periodicidad de medición: semanal

Unidad de medición: número de seguidores

Se estratificará este indicador por cada red social

- **Tasa de crecimiento de seguidores en nuestras redes sociales**

Definición: se aplicará la siguiente fórmula de cálculo del indicador (Número de seguidores al inicio del periodo- número de seguidores al final del periodo/número de seguidores al inicio del periodo) x100

Periodicidad de medición: mensual

Unidad de medición: porcentaje

Se estratificará este indicador por cada red social

4.9.1.2. 2.9.1.2 Fase de interacción con los potenciales clientes

- **Tiempo en el sitio web:**

Definición: tiempo promedio de estancia en la página web por visitante

Periodicidad de medición: semanal

Unidad de medición: segundos

- **Tasa de interacciones:**

Definición: Se utilizará la siguiente fórmula para el cálculo de este indicador: $(\text{número total de interacciones} / \text{número total de seguidores}) \times 100$

Se define como interacción a los me gusta, reacciones, comentarios y compartidos

Periodicidad de medición: semanal

Unidad de medición: porcentaje

Se estratificará este indicador por cada red social

4.9.1.3. Fase de conversión y ventas

- Tasa de conversión:

Definición: Se utilizará la siguiente fórmula para el cálculo de este indicador: (número de conversiones/número de visitantes de la página) x 100

Periodicidad de medición: semanal

Unidad de medición: porcentaje

- Ticket promedio:

Definición: monto promedio de facturación por cada una de las transacciones

Periodicidad de medición: semanal

Unidad de medición: dólares

Observaciones: se estratificará este indicador por canal

- Volumen de ventas:

Definición: suma de la facturación en el periodo definido

Periodicidad de medición: semanal

Unidad de medición: dólares

Observaciones: se estratificará este indicador por canal, zona geográfica y vendedor en caso de ventas directas.

4.9.1.4. Fase de fidelización

- Frecuencia de compra:

Definición: tiempo promedio que transcurre entre un pedido y otro por un mismo cliente

Periodicidad de medición: mensual

Unidad de medición: días

Observaciones: se estratificará este indicador por canal

- Satisfacción del cliente:

Definición: porcentaje de clientes encuestados que otorgan al Café La Fernandina un puntaje de entre 8-10 en la encuesta

Periodicidad de medición: trimestral

Unidad de medición: porcentaje de satisfacción

Observaciones: se estratificará este indicador por tipo de cliente: restaurantes, cafeterías, consumidor directo



- **Índice de recompra:**

Definición: Se utilizará la siguiente fórmula para el cálculo de este indicador: $(\text{clientes que realizaron una segunda compra} / \text{clientes que realizaron una primera compra}) \times 100$

Periodicidad de medición: trimestral

Unidad de medición: porcentaje

Observaciones: se estratificará este indicador por tipo de cliente: restaurantes, cafeterías, consumidor directo

CAPITULO 5

5. SERVICIO AL CLIENTE

5.1. Objetivos del servicio al cliente

Aumentar la productividad del equipo de atención al cliente en un 20% en los próximos seis meses.

Incrementar el valor de vida del cliente en un 15% en los próximos dos años, ofreciendo servicios mejorados y personalizados que satisfagan las necesidades individuales de cada cliente.

Mantener una calificación de satisfacción del cliente por encima del 90% en todo momento, evaluada mediante encuestas regulares de satisfacción del cliente y comentarios directos.

Dentro de los próximos seis meses hay que asegurar que el 95% de los clientes reporten una experiencia positiva en todos los puntos de contacto con nuestra marca.

5.2. Estrategias de Customer Service para las empresas

Hemos decidido implementar estrategias de atención al cliente basadas en la omnicanalidad a través de la integración de canales de comunicación, obtener información relevante para su seguimiento y de esta manera personalizar la atención e incrementar la



satisfacción del cliente ofreciendo un servicio proactivo basado en datos que nos permitan anticipar las necesidades del cliente.

El objetivo de brindar la atención al cliente de esta manera será implementar un seguimiento continuo que nos permita conocer el viaje del cliente independientemente del canal usado, obtener retroalimentación por parte del cliente y de esta manera identificar áreas susceptibles de mejora para ajustar las tácticas de atención al cliente y mejorar así la experiencia final del mismo. Además, dadas las distintas preferencias de medios de contacto por los clientes, se llevará un registro de los canales de comunicación preferidos por cada cliente en una base de datos para contactarlos por su canal de preferencia.

- **Canales de ventas y comunicación.**

Dentro de los canales de ventas disponibles hemos planificado los siguientes:

Tienda electrónica: al ingresar a la plataforma pueden acceder a descuentos, promociones, acceso al carrito de compras y encontrar sugerencias de productos acorde a su historial de búsquedas, además de contar con la opción de chat en vivo para completar el proceso de venta.

Correo electrónico: a más de la posibilidad de realizar pedidos a través de correo electrónico, este medio permitirá a los clientes (independientemente del canal usado para su pedido) recibir la confirmación de sus pedidos y realizar un seguimiento de la ruta de entrega.



Call center: a través de este canal se planifica por un lado la captación de nuevos clientes, además de la posibilidad de recepción de pedidos. Dentro del grupo de clientes que tengan a este como su canal de preferencia se usará además para comunicación de bienvenida, notificación de precios especiales, y seguimiento del proceso de entrega.

Redes sociales: mediante el uso de Facebook, Instagram y WhatsApp se podrán atender los requerimientos de compra del cliente, ingreso de pedidos y envío de notificaciones (comunicación de bienvenida, notificación de precios especiales, y seguimiento del proceso de entrega) para los clientes que hayan escogido este como su canal de contacto preferido.

Hacienda Showroom: es nuestra tienda física, que permite al cliente conocer de cerca el proceso de cultivo y procesamiento del café ofreciendo así una experiencia completa del viaje desde el cultivo hasta la taza de café gourmet. Los visitantes serán atendidos por nuestros asesores comerciales, con la posibilidad de realizar pedidos de café tostado y molido de especialidad directamente en la hacienda. Durante este proceso se registrará el canal de preferencia del cliente para envío de información y promociones, buscando mantener el contacto futuro.

- **Métodos de pago.**

Todos nuestros canales de ventas incluyen métodos de pago con tarjetas bancarias, PayPal y depósitos bancarios. Transacciones con todos los niveles de seguridad.

5.3. Canales de comunicación

- **Sitio web:**

Chat en vivo integrado

Formularios de contacto

Sección de preguntas frecuentes (FAQ)

- **Redes sociales:**

Facebook

Instagram

Twitter

LinkedIn

WhatsApp Business

Messenger (Facebook)

Direct Messages (Instagram y Twitter)

- **Correo electrónico:**

Soporte por correo electrónico

Automatización de correos electrónicos para seguimiento y respuesta rápida

- **Teléfono:**

Línea directa de atención al cliente

Devolución de llamadas automatizada

Asistencia técnica por teléfono

Chat en vivo:

Integrado en el sitio web

WhatsApp y Facebook Messenger

- **Aplicaciones móviles:**

Soporte a través de aplicaciones móviles específicas de la empresa

Funcionalidades de chat en la aplicación

- **Foros y comunidades en línea:**

Foros de soporte técnico

Comunidades en línea donde los clientes pueden ayudarse mutuamente y recibir asistencia de la empresa

- **SMS y Mensajería de Texto:**

Notificaciones y alertas por SMS

Recordatorios de citas o seguimiento de pedidos por mensaje de texto

- **Voz:**

Asistencia mediante sistemas de respuesta de voz interactiva (IVR)

Llamadas telefónicas servicio al cliente

- **Videoconferencia:**

Reuniones virtuales para soporte técnico personalizado

Tutoriales en vivo y demostraciones de productos

5.4. KPI'S

- **NPS (Net Promoter Score):**

Medir la disposición de los clientes a recomendar la marca de café a amigos y familiares, lo que refleja su nivel de satisfacción y lealtad.

- **Tasa de abandono de la opción carrito de compra:**

Seguir cuántos clientes abandonan el proceso de compra en línea antes de completar su pedido, lo que puede indicar problemas con la experiencia de compra en el sitio web.

- **Valor medio del pedido:**

Analizar el valor promedio de las compras de los clientes, lo que puede ayudar a identificar oportunidades para aumentar las ventas y mejorar la satisfacción del cliente.

- **Tasa de conversión:**

Seguir el porcentaje de visitantes del sitio web que realizan una compra, lo que proporciona información sobre la efectividad de la experiencia de compra en línea.

- **Tasa de retención de clientes:**



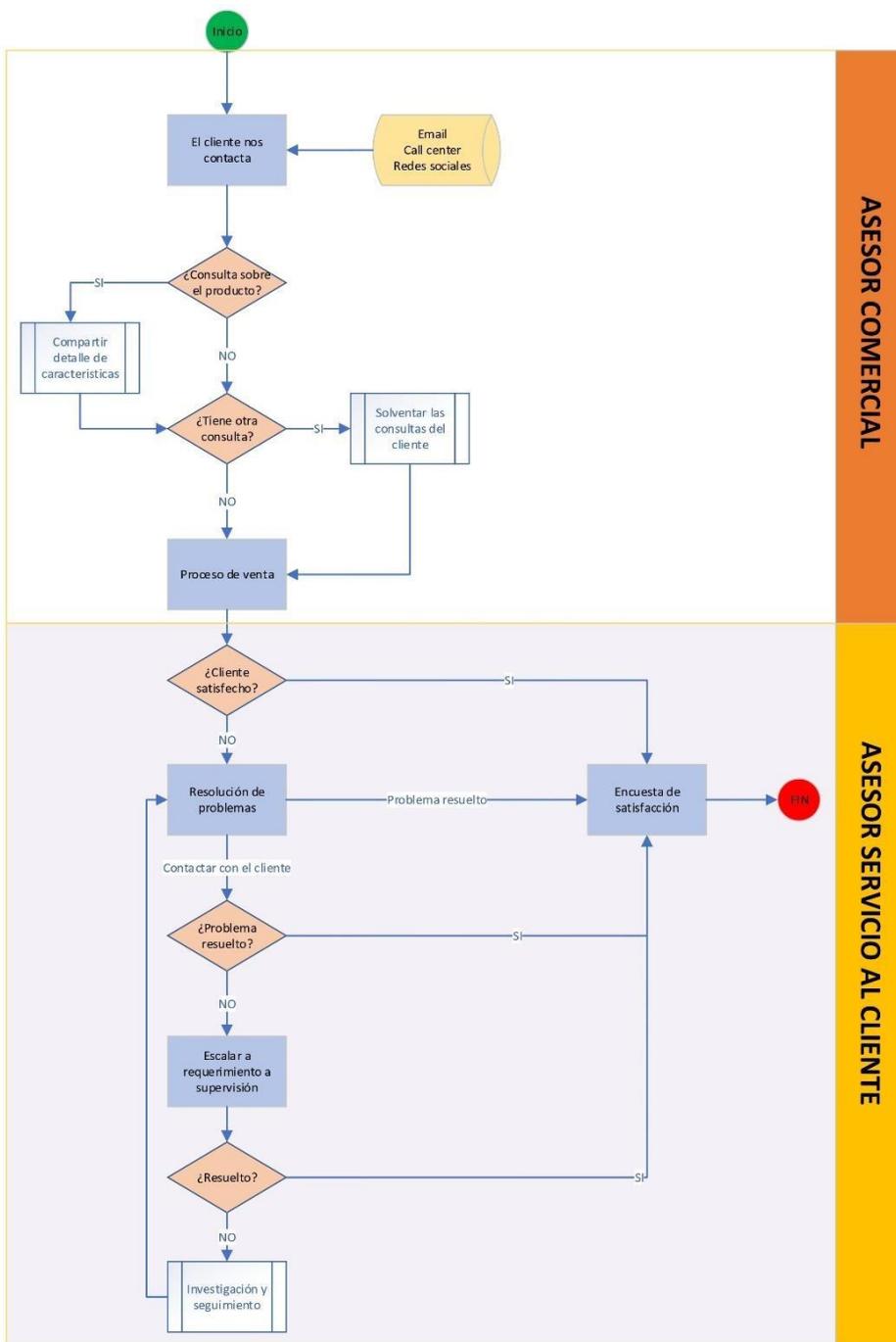
Medir la proporción de clientes que continúan comprando café de la empresa durante un período de tiempo específico, lo que indica la capacidad de la empresa para mantener a sus clientes existentes.

- **Tiempo de respuesta al servicio al cliente:**

Evaluación del tiempo de respuesta a las consultas y quejas de los clientes, afectando la satisfacción del cliente y la percepción de la marca.

5.5. Flujograma

Ilustración 9. Flujograma Servicio al Cliente



Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

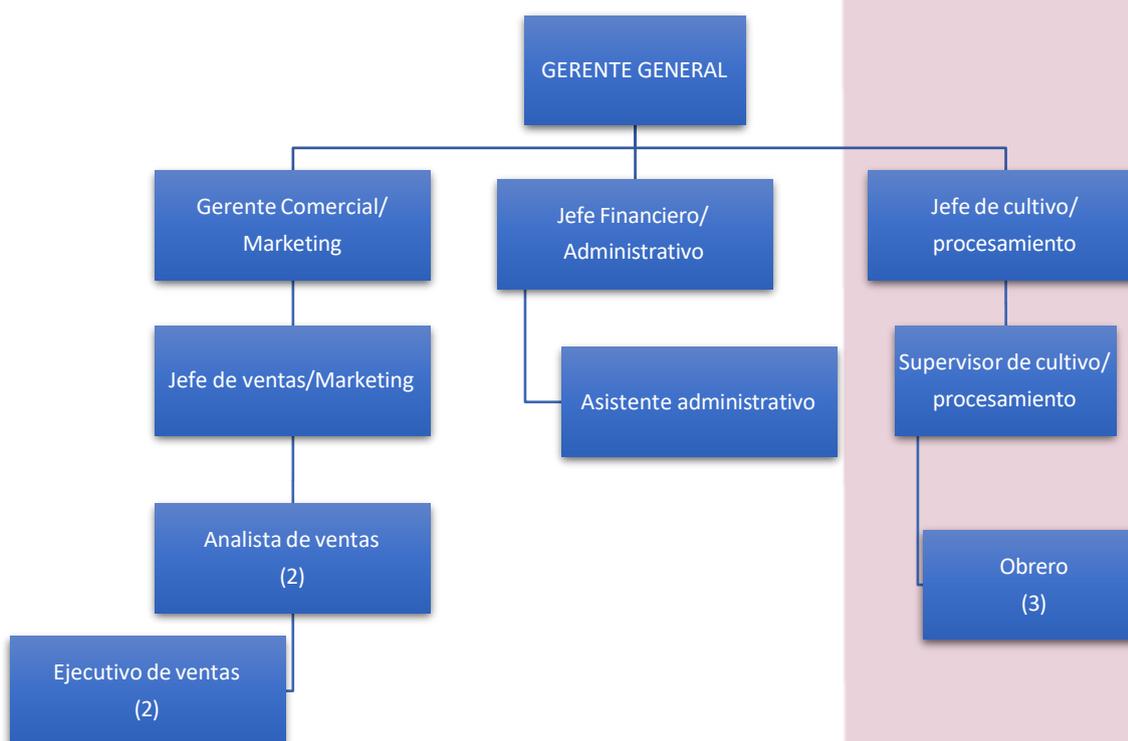
CAPITULO 6

6. DISEÑO ORGANIZACIONAL

6.1. Organigrama

La estructura organizacional de Emporio La Fernandina representa una empresa productora y comercializadora de café que permite gestionar todas las etapas desde el cultivo hasta la venta al consumidor final y al proceso de exportación.

Ilustración 10. Diseño organizacional



Nota. Fuente: datos propios de los autores del proyecto.

Tabla 18. Relación de cargos

| PUESTOS DE TRABAJO | CANTIDAD | VALOR MENSUAL UNITARIO (USD)* | VALOR MENSUAL (USD)* | FORMA Y MOMENTO DE INTEGRACIÓN |
|-------------------------------------|----------|-------------------------------|----------------------|--|
| Jefe de cultivo/procesamiento | 1 | \$750,00 | \$750,00 | Contrato a término indefinido, con período de prueba 90 días e integración inmediata |
| Supervisor de cultivo/procesamiento | 1 | \$550,00 | \$550,00 | Contrato a término indefinido, con período de prueba 90 días e integración inmediata |
| Obrero | 3 | \$460,00 | \$1.380,00 | Contrato a término indefinido, con período de prueba 90 días e integración inmediata |
| Gerente Comercial/Marketing | 1 | \$1.400,00 | \$1.400,00 | Contrato a término indefinido, con período de prueba 90 días e integración inmediata |
| Jefe de ventas/Marketing | 1 | \$1.100,00 | \$1.100,00 | Contrato a término indefinido, con período de prueba 90 días e integración inmediata |
| Analista de Ventas | 2 | \$700,00 | \$1.400,00 | Contrato a término indefinido, con período de prueba 90 días e integración inmediata |
| Ejecutivo de ventas | 2 | \$460,00 | \$920,00 | Contrato a término indefinido, con período de prueba 90 días e integración inmediata |

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

| | | | | |
|--------------------------------|---|------------|------------|--|
| Gerente General | 1 | \$1.800,00 | \$1.800,00 | Contrato a término indefinido, con período de prueba 90 días e integración inmediata |
| Jefe Financiero/Administrativo | 1 | \$1.600,00 | \$1.600,00 | Contrato a término indefinido, con período de prueba 90 días e integración inmediata |
| Asistente administrativo | 1 | \$500,00 | \$500,00 | Contrato a término indefinido, con período de prueba 90 días e integración inmediata |

Nota. Fuente: datos propios de los autores del proyecto. * Valor nómina mensual sin beneficios de ley

Tabla 19. Ficha técnica

| CARGO | DESCRIPCIÓN | EDUCACIÓN | EXPERIENCIA | HABILIDADES |
|-------------------------------------|--|---|--|--|
| Jefe de cultivo/procesamiento | Responsable de la gestión general de la plantación de café, incluyendo la planificación, supervisión y ejecución de actividades agrícolas. | Ingeniería Agronómica o afines. | Mínimo 5 años en gestión de plantaciones de café. | Liderazgo, conocimiento en técnicas agrícolas, planificación, y gestión de recursos. |
| Supervisor de cultivo/procesamiento | Supervisar las actividades diarias en la plantación, asegurando el cumplimiento de las prácticas agrícolas establecidas. | Técnico Agrícola o afines. | 3 años en supervisión de labores agrícolas | Supervisión, manejo de equipos de trabajo, conocimiento en prácticas agrícolas. |
| Obrero | Ejecutar las labores agrícolas diarias, como la siembra, cuidado, y cosecha de café, embalaje. | Educación básica. | No se requiere, pero es valorable experiencia previa en labores agrícolas | Trabajo en equipo, responsabilidad, y capacidad física. |
| Gerente Comercial/Marketing | Dirigir las estrategias comerciales y de marketing para promover y vender el café verde. Conocimiento mercado de café verde en Europa | Licenciatura en Marketing, Administración de Empresas o afines. | 7 años en marketing y ventas, preferiblemente en el sector agrícola cafetero | Estrategia de marketing, ventas, liderazgo, y análisis de mercado. |
| Jefe de ventas/Marketing | Supervisar el equipo de ventas y marketing, implementando estrategias para alcanzar las metas de ventas. | Licenciatura en Marketing, Administración de Empresas o afines. | 4 años en ventas y marketing. | Liderazgo, gestión de equipos, estrategias de ventas y marketing. |

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

| | | | | |
|--------------------------------|--|---|--|---|
| Analista de Ventas | Analizar datos de ventas para identificar tendencias y oportunidades de mejora. Conocimiento de exportaciones y trámites aduaneros | Licenciatura en Administración de Empresas, Economía, o afines. | 3 años en asistencia y comercio exterior | Análisis de datos, uso de herramientas de análisis, comunicación. |
| Ejecutivo de ventas | Gestionar la relación con los clientes y realiza ventas directas de café verde. | Licenciatura en Administración de Empresas, Marketing, o afines. | 5 años en ventas. | Comunicación, negociación, orientación al cliente. |
| Gerente General | Responsable de la gestión y dirección general de la empresa. | Licenciatura en Administración de Empresas o afines, preferiblemente con MBA. | 10 años en puestos gerenciales. | Liderazgo, toma de decisiones, gestión de recursos, visión estratégica. |
| Jefe Financiero/Administrativo | Gestionar las finanzas y la administración de la empresa. | Licenciatura en Contabilidad, Finanzas, Administración de Empresas o afines. | 7 años en finanzas y administración. | Gestión financiera, planificación, organización, liderazgo |
| Asistente administrativo | Apoyar en tareas administrativas y de oficina, facilitando la operatividad diaria de la empresa. | Técnico en Administración o afines. | 2 años en roles administrativos. | Organización, atención al detalle, manejo de paquete office |

Nota. Fuente: datos propios de los autores del proyecto.

Tabla 20. Presupuesto de contrataciones

| | | | Total 2024 | Total 2025 | Total 2026 | Total 2027 | Total 2028 |
|---|-----------------|-----------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Proyecto Emporio Cafetero La Fernandina (Café de Loja) | | | | | | | |
| Proyección Gastos de Personal | | | | | | | |
| <i>Cantidades expresadas en Dólares</i> | | | | | | | |
| Calendario de Contrataciones | | | | | | | |
| | Salario Mensual | Salario Anual | | | | | |
| Producción | | | | | | | |
| Jefe de cultivo/procesamiento | 750 | 9,000 | 1.0 | 1.0 | 1.0 | 1.0 | 1.0 |
| Supervisor de cultivo/procesamiento | 550 | 6,600 | 1.0 | 1.0 | 1.0 | 1.0 | 1.0 |
| Obreros | 460 | 5,520 | 3.0 | 3.0 | 4.0 | 4.0 | 4.0 |
| Total empleados en Producción | | | 5.0 | 5.0 | 6.0 | 6.0 | 6.0 |
| Marketing y Ventas | | | | | | | |
| Gerente Comercial/Marketing | 1,400 | 16,800 | 1.0 | 1.0 | 1.0 | 1.0 | 1.0 |
| Jefe de ventas/Marketing | 1,100 | 13,200 | 1.0 | 1.0 | 1.0 | 1.0 | 1.0 |
| Analista de Ventas | 700 | 8,400 | 2.0 | 2.0 | 2.0 | 2.0 | 2.0 |
| Ejecutivo de ventas | 460 | 5,520 | 2.0 | 2.0 | 3.0 | 3.0 | 3.0 |
| Total empleados en Marketing y Ventas | | | 6.0 | 6.0 | 7.0 | 7.0 | 7.0 |
| Administración | | | | | | | |
| Gerente General | 1,800 | 21,600 | 1.0 | 1.0 | 1.0 | 1.0 | 1.0 |
| Jefe Financiero/Administrativo | 1,600 | 19,200 | 1.0 | 1.0 | 1.0 | 1.0 | 1.0 |
| Asistente administrativo | 500 | 6,000 | 1.0 | 1.0 | 1.0 | 1.0 | 1.0 |
| Total empleados en Administración | | | 3.0 | 3.0 | 3.0 | 3.0 | 3.0 |
| TOTAL NÚMERO DE EMPLEADOS | | | 14 | 14 | 16 | 16 | 16 |
| Cálculo de los Sueldos y Salarios | | | | | | | |
| Producción | | | | | | | |
| Jefe de cultivo/procesamiento | | | 9,000 | 9,090 | 9,181 | 9,273 | 9,365 |
| Supervisor de cultivo/procesamiento | | | 6,600 | 6,666 | 6,733 | 6,800 | 6,868 |
| Obreros | | | 16,560 | 16,726 | 22,524 | 22,749 | 22,977 |
| Bonus pagados en área de producción | 0.0% | del salario | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Otras partidas salariales (seguro médico, etc) | 0.0% | del salario | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Seguridad Social y otros gastos de personal | | | 10,999 | 11,109 | 13,146 | 13,277 | 13,410 |
| Total Sueldos y Salarios en Producción | | | 43,159 | 43,590 | 51,583 | 52,099 | 52,620 |
| Marketing y Ventas | | | | | | | |
| Gerente Comercial/Marketing | | | 16,800 | 16,968 | 17,138 | 17,309 | 17,482 |
| Jefe de ventas/Marketing | | | 13,200 | 13,332 | 13,465 | 13,600 | 13,736 |
| Analista de Ventas | | | 16,800 | 16,968 | 17,138 | 17,309 | 17,482 |
| Ejecutivo de ventas | | | 11,040 | 11,150 | 16,893 | 17,062 | 17,232 |
| Bonus pagados en área de producción | 5.0% | del salario | 2,892 | 2,921 | 3,232 | 3,264 | 3,297 |
| Otras partidas salariales (seguro médico, etc) | 0.0% | del salario | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Seguridad Social y otros gastos de personal | | | 20,770 | 20,978 | 23,210 | 23,442 | 23,676 |
| Total Sueldos y Salarios en Marketing y Ventas | | | 81,502 | 82,317 | 91,075 | 91,986 | 92,906 |
| Administración | | | | | | | |
| Gerente General | | | 21,600 | 21,816 | 22,034 | 22,255 | 22,477 |
| Jefe Financiero/Administrativo | | | 19,200 | 19,392 | 19,586 | 19,782 | 19,980 |
| Asistente administrativo | | | 6,000 | 6,060 | 6,121 | 6,182 | 6,244 |
| Bonus pagados en área de producción | 0.0% | del salario | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Otras partidas salariales (seguro médico, etc) | 0.0% | del salario | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Seguridad Social y otros gastos de personal | | | 16,006 | 16,166 | 16,327 | 16,491 | 16,655 |
| Total Sueldos y Salarios en Administración | | | 62,806 | 63,434 | 64,068 | 64,709 | 65,356 |
| TOTAL SUELDOS Y SALARIOS | | | 187,467 | 189,341 | 206,726 | 208,793 | 210,881 |
| Seguridad Social y otros gastos de personal | 34.2% | adicional del salario | 34.2% | 34.2% | 34.2% | 34.2% | 34.2% |
| Crecimiento anual de salarios | 1.0% | | | | | | |
| Salarios como % de los salarios iniciales | | | 100.0% | 101.0% | 102.0% | 103.0% | 104.1% |

Nota. Fuente: datos propios de los autores del proyecto.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

6.2. Plan financiero

Nuestro plan financiero proporciona una visión clara de los valores económicos esenciales, como ingresos, costos de ventas, costos de fabricación, gastos personales de inversión, eficiencias esperadas, rentabilidad proyectada, capacidad económica necesaria para el sostenimiento a largo plazo, evolución de los costos y proyecciones de utilidades, entre otros. Para el Emporio Cafetero La Fernandina elaborar un plan financiero es crucial, ya que permitirá determinar el flujo de dinero necesario para iniciar el proyecto en mención.

6.2.1. Proyecciones Ingresos Económicos Del Emporio Cafetero La Fernandina

Los ingresos que tendremos por la venta de tres productos que son: Café de especialidad tostado 100% orgánico (grano y molido), especialidad grano verde oro y arábica grano verde oro.

El café de especialidad tostado 100% orgánico, tanto en grano como molido, se mantendrá en una cantidad constante de 5 toneladas durante los 5 años. El precio de venta por la presentación de 400 gramos será de \$15 dólares para el café en grano y \$17 dólares para el café molido, manteniéndose estos precios durante los primeros 5 años.

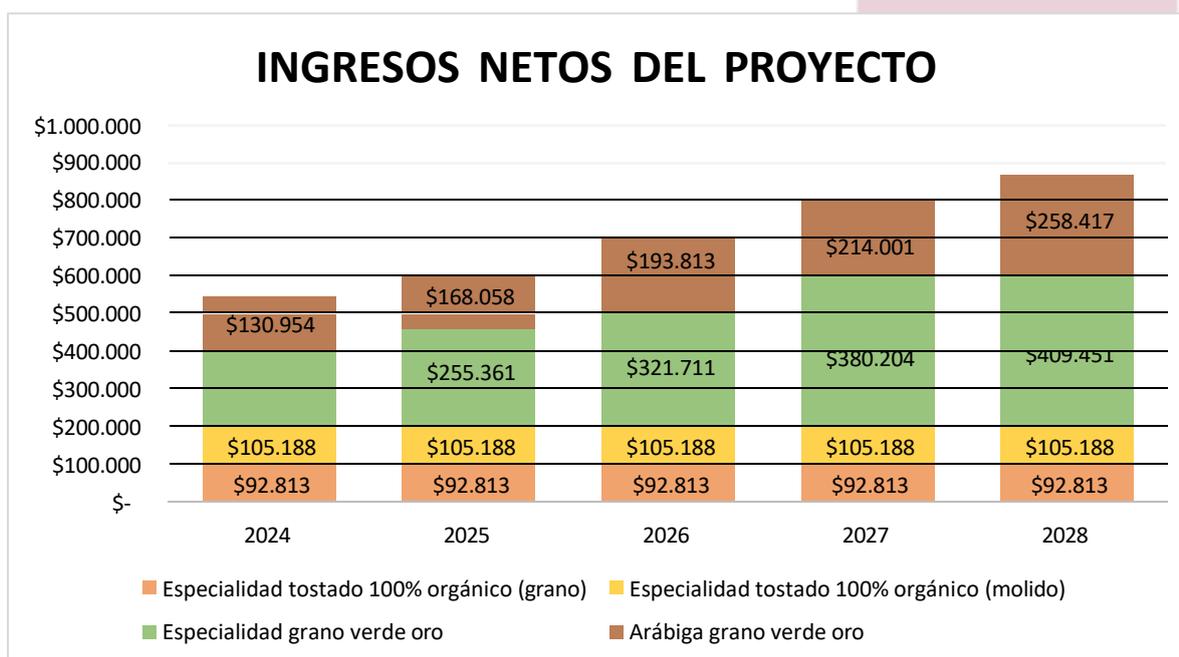
El café de especialidad en grano verde oro comenzará con una cantidad de 15 toneladas en el primer año, con un crecimiento anual del 13% hasta alcanzar las 28 toneladas en el quinto

año. En cuanto a los ingresos, se mantendrán en \$650 por quintal durante los primeros tres años, con un incremento del 3% anual a partir del tercer año.

El café arábica en grano verde oro comenzará con una producción de 20 toneladas en el primer año, con un crecimiento anual del 13% hasta alcanzar las 32 toneladas en el quinto año. En cuanto a los ingresos, se iniciará con un precio de \$300 durante el primer año, incrementando en un 17% durante el segundo año y, a partir del tercer año, un incremento anual del 6% por los primeros cinco años.

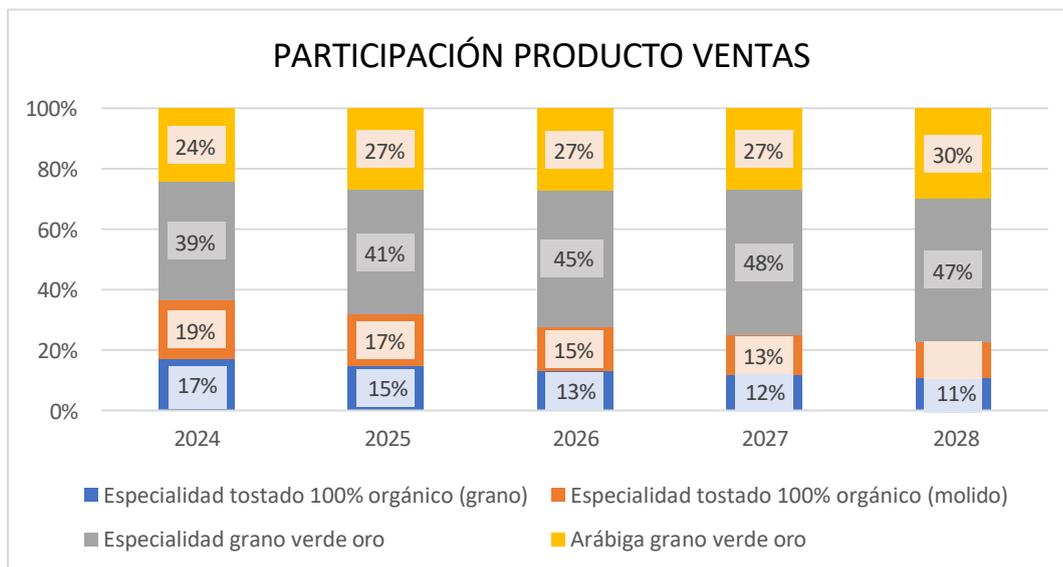
Se ha proyectado el 1% de las devoluciones sobre las ventas.

Tabla 21. Ingresos Netos del Proyecto



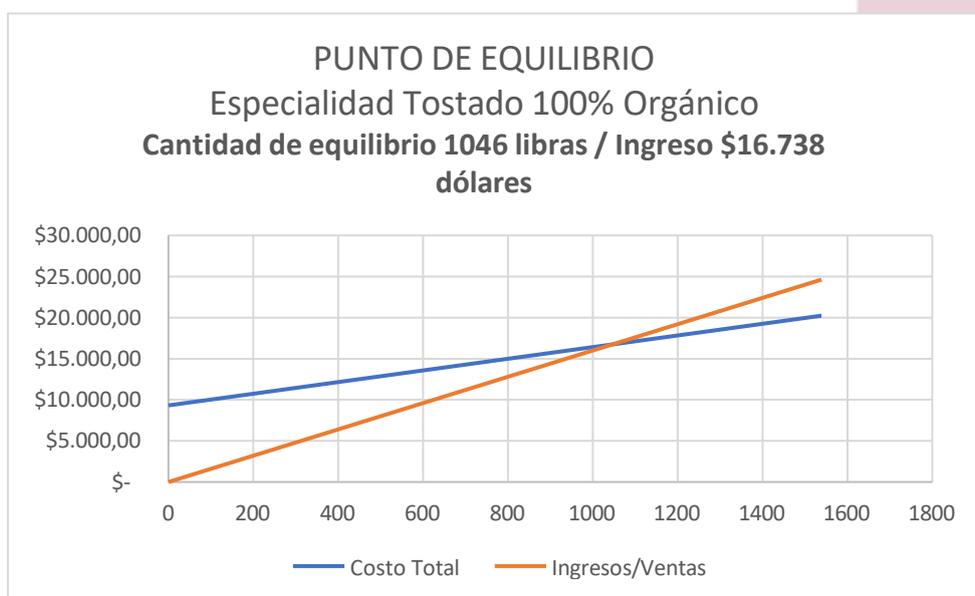
Nota. Fuente: datos propios de los autores del proyecto.

Tabla 22. Participación Producto Ventas



Nota. Fuente: datos propios de los autores del proyecto.

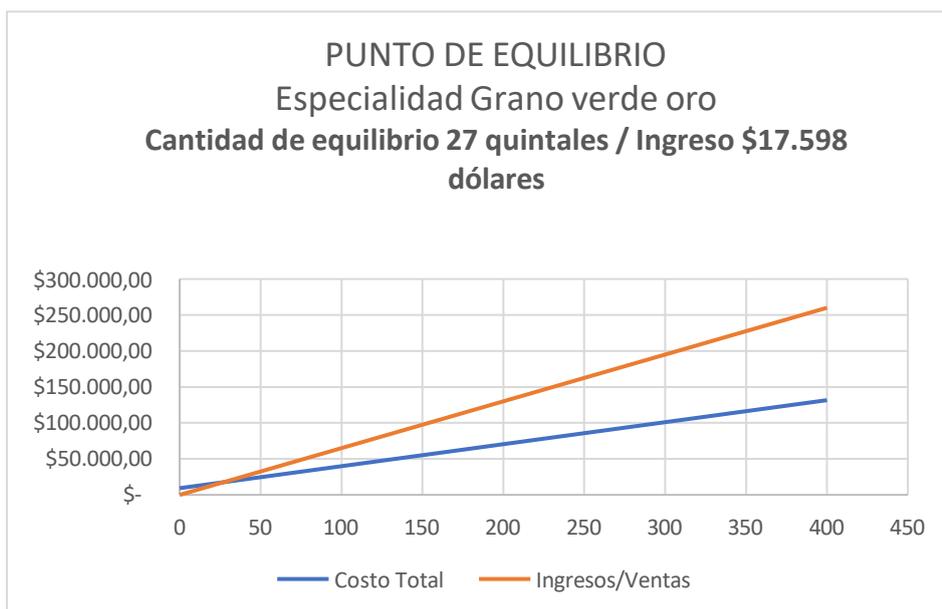
Ilustración 11. Punto de equilibrio Café de Especialidad tostado 100% orgánico.



Nota. Fuente: datos propios de los autores del proyecto.

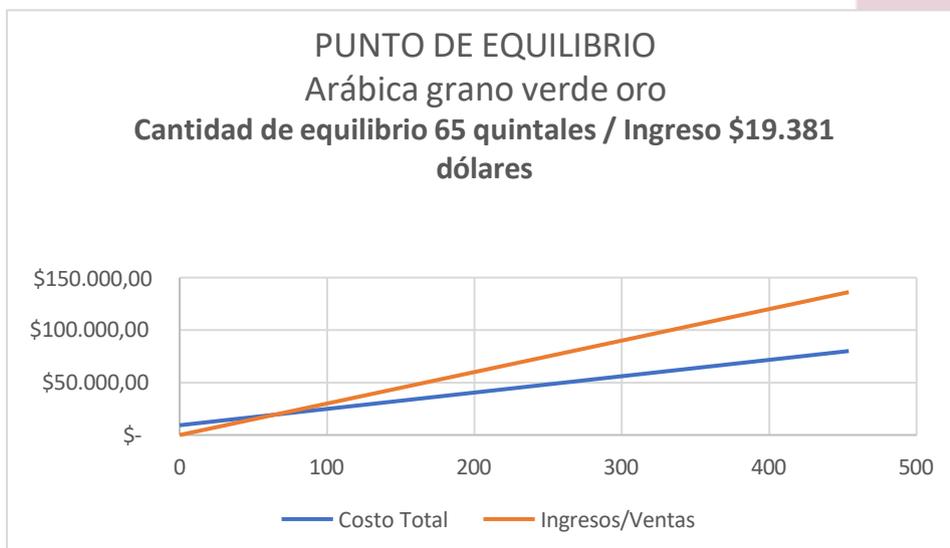
Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Ilustración 12. Punto de equilibrio Café de Especialidad grano verde oro



Nota. Fuente: datos propios de los autores del proyecto.

Ilustración 13. Punto de equilibrio Café arábica grano verde oro



Nota. Fuente: datos propios de los autores del proyecto.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Las tablas de cálculo adjuntas muestran que el mayor ingreso proviene de la venta del café de especialidad en grano verde oro. Comparando los ingresos del primer año con los del quinto año, se estima un incremento del 92%, lo que representa \$196.000 dólares. Este producto es nuestro principal generador de ingresos.

Tabla 23. Proyección de ingresos

| Proyecto Emporio Cafetero La Fernandina (Café de Loja) | | | | | |
|--|---------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Proyección de ingresos | | | | | |
| <i>Cantidades expresadas en Dólares</i> | | | | | |
| | Total 2024 | Total 2025 | Total 2026 | Total 2027 | Total 2028 |
| Ingresos netos del producto/servicio: Especialidad tostado grano 100% orgánico | | | | | |
| Ingresos por Producto/Servicio | | | | | |
| Número de Unidades | 6,250 | 6,250 | 6,250 | 6,250 | 6,250 |
| Precio de venta | 15 | 15 | 15 | 15 | 15 |
| Total ingresos del producto/servicio | 93,750 | 93,750 | 93,750 | 93,750 | 93,750 |
| Devoluciones | 938 | 938 | 938 | 938 | 938 |
| | 1.00% de las ventas | | | | |
| INGRESOS NETOS POR PRODUCTO/SERVICIO | 92,813 | 92,813 | 92,813 | 92,813 | 92,813 |
| % s/Ventas Totales del Proyecto | 17.1% | 14.9% | 13.0% | 11.7% | 10.7% |
| Desglose de Ventas | | | | | |
| Ventas al contado | | | 70.0% | 70.0% | 70.0% |
| Ventas a crédito | | | 30.0% | 30.0% | 30.0% |
| Ventas al contado | 64,969 | 64,969 | 64,969 | 64,969 | 64,969 |
| Ventas a crédito | 27,844 | 27,844 | 27,844 | 27,844 | 27,844 |
| | en Dólares | en Dólares | en Dólares | en Dólares | en Dólares |
| Ingresos netos del producto/servicio: Especialidad tostado molido 100% orgánico | | | | | |
| Ingresos por Producto/Servicio | | | | | |
| Número de Unidades | 6,250 | 6,250 | 6,250 | 6,250 | 6,250 |
| Precio de venta | 17 | 17 | 17 | 17 | 17 |
| Total ingresos del producto/servicio | 106,250 | 106,250 | 106,250 | 106,250 | 106,250 |
| Devoluciones | 1,063 | 1,063 | 1,063 | 1,063 | 1,063 |
| | 1.0% de las ventas | | | | |
| INGRESOS NETOS POR PRODUCTO/SERVICIO | 105,188 | 105,188 | 105,188 | 105,188 | 105,188 |
| % s/Ventas Totales del Proyecto | 19.4% | 16.9% | 14.7% | 13.3% | 12.1% |
| Desglose de Ventas | | | | | |
| Ventas al contado | | | 70.0% | 70.0% | 70.0% |
| Ventas a crédito | | | 30.0% | 30.0% | 30.0% |
| Ventas al contado | 73,631 | 73,631 | 73,631 | 73,631 | 73,631 |
| Ventas a crédito | 31,556 | 31,556 | 31,556 | 31,556 | 31,556 |
| | en Dólares | en Dólares | en Dólares | en Dólares | en Dólares |

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Proyecto Emporio Cafetero La Fernandina (Café de Loja)
Proyección de ingresos

| Cantidades expresadas en Dólares | Total 2024 | Total 2025 | Total 2026 | Total 2027 | Total 2028 |
|---|--------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Ingresos netos del producto/servicio: Especialidad grano verde oro | | | | | |
| Ingresos por Producto/Servicio | | | | | |
| Número de Unidades | 331 | 397 | 485 | 573 | 617 |
| Precio de venta | 650 | 650 | 670 | 670 | 670 |
| Total ingresos del producto/servicio | 214,950 | 257,941 | 324,961 | 384,045 | 413,587 |
| Devoluciones | 1.0% de las ventas | 2,150 | 2,579 | 3,250 | 3,840 |
| INGRESOS NETOS POR PRODUCTO/SERVICIO | 212,801 | 255,361 | 321,711 | 380,204 | 409,451 |
| % s/Ventas Totales del Proyecto | 39.3% | 41.1% | 45.1% | 48.0% | 47.3% |
| Desglose de Ventas | | | | | |
| Ventas al contado | | | 70.0% | 70.0% | 70.0% |
| Ventas a crédito | | | 30.0% | 30.0% | 30.0% |
| Ventas al contado | 148,961 | 178,753 | 225,198 | 266,143 | 286,616 |
| Ventas a crédito | 63,840 | 76,608 | 96,513 | 114,061 | 122,835 |
| Ingresos netos del producto/servicio: Arábiga grano verde oro | | | | | |
| Número de Unidades | 441 | 485 | 529 | 584 | 705 |
| Precio de venta | 300 | 350 | 370 | 370 | 370 |
| Total ingresos del producto/servicio | 132,277 | 169,756 | 195,770 | 216,163 | 261,027 |
| Devoluciones | 1.0% de las ventas | 1,323 | 1,698 | 2,162 | 2,610 |
| INGRESOS NETOS POR PRODUCTO/SERVICIO | 130,954 | 168,058 | 193,813 | 214,001 | 258,417 |
| % s/Ventas Totales del Proyecto | 24.2% | 27.0% | 27.2% | 27.0% | 29.8% |
| Desglose de Ventas | | | | | |
| Ventas al contado | | | 70.0% | 70.0% | 70.0% |
| Ventas a crédito | | | 30.0% | 30.0% | 30.0% |
| Ventas al contado | 91,668 | 117,641 | 135,669 | 149,801 | 180,892 |
| Ventas a crédito | 39,286 | 50,417 | 58,144 | 64,200 | 77,525 |

Nota. Fuente: datos propios de los autores del proyecto.

En la tabla resumen tenemos que las ventas son en promedio del 70% al contado y el 30% a crédito en los tres productos. Haciendo una referencia de los ingresos del primer año vs

el quinto año que se proyecta tener es de \$865.868 dólares que representa el 60% más que el inicio.

Tabla 24. Resumen de Ingresos Netos por Producto/Servicio

| Resumen de Ingresos Netos por Producto/Servicio | | | | | | |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------|
| Ingresos netos por producto/servicio | | | | | | |
| Especialidad tostado grano 100% orgánico | 92.813 | 92.813 | 92.813 | 92.813 | 92.813 | |
| Especialidad tostado molido 100% orgánico | 105.188 | 105.188 | 105.188 | 105.188 | 105.188 | |
| Especialidad grano verde oro | 212.801 | 255.361 | 321.711 | 380.204 | 409.451 | |
| Arábica grano verde oro | 130.954 | 168.058 | 193.813 | 214.001 | 258.417 | |
| 0% | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| INGRESOS NETOS DEL PROYECTO | 541.755 | 621.419 | 713.524 | 792.206 | 865.868 | |
| Desglose de Ventas | | | | | | |
| Ventas al contado | en Dólares | 379.229 | 434.994 | 499.467 | 554.544 | 606.107 |
| Ventas a crédito | en Dólares | 162.527 | 186.426 | 214.057 | 237.662 | 259.760 |

Nota. Fuente: datos propios de los autores del proyecto.

6.2.2. Proyección costos de ventas

El coste de materiales directos incluye a todos aquellos insumos que se requiere para producir los productos como café de especialidad tostado 100% orgánico (grano y molido), especialidad grano verde oro y arábica grano verde oro, los mismos que tienen diferenciados sus costes que depende de su presentación.

El café de especialidad tostado 100% orgánico (grano): se calcula el incremento del 1% en el costo cada año. Partiendo \$5,7 dólares en la presentación de 400 gramos.



El café de especialidad grano verde oro: se tiene el acuerdo de compra del producto por cada 100 libras a \$250 dólares.

El café Arábica grano verde oro: se tiene acuerdo de compra del producto por cada 100 libras a \$130 dólares.

A continuación, el detalle en las tablas adjuntas:

Tabla 25. Proyección Coste de Ventas

| Proyecto Emporio Cafetero La Fernandina (Café de Loja) | | | | | | |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|
| Proyección Coste de Ventas | | | | | | |
| <i>Cantidades expresadas en Dólares</i> | Total 2024 | Total 2025 | Total 2026 | Total 2027 | Total 2028 | Total 2029 |
| % s/Ventas Totales del Proyecto por producto/servicio | | | | | | |
| Especialidad tostado grano 100% orgánico | 17,1% | 14,9% | 13,0% | 11,7% | 10,7% | 0,0% |
| Especialidad tostado molido 100% orgánico | 19,4% | 16,9% | 14,7% | 13,3% | 12,1% | 0,0% |
| Especialidad grano verde oro | 39,3% | 41,1% | 45,1% | 48,0% | 47,3% | 0,0% |
| Arábica grano verde oro | 24,2% | 27,0% | 27,2% | 27,0% | 29,8% | 0,0% |
| 0-ene-00 | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% |
| TOTAL | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 0,0% |
| Costes de ventas del producto/servicio: Especialidad tostado grano 100% orgánico | | | | | | |
| | | | 1% | | | |
| Coste materiales utilizados | | | | | | |
| Número de Unidades | 6.250 | 6.250 | 6.250 | 6.250 | 6.250 | 0 |
| Coste materiales por unidad | 5,72 | 6 | 5,83 | 5,89 | 5,95 | |
| Total ingresos del producto/servicio | 35.741 | 36.098 | 36.459 | 36.824 | 37.192 | 0 |
| Mano de obra directa | 7.394 | 6.510 | 6.710 | 6.104 | 5.640 | 0 |
| Gastos generales de fabricación | 648 | 579 | 574 | 530 | 498 | 0 |
| COSTE DE VENTAS DEL PRODUCTO/SERVICIO | 43.782 | 43.188 | 43.743 | 43.458 | 43.330 | 0 |
| Costes de ventas del producto/servicio: Especialidad tostado molido 100% orgánico | | | | | | |
| Coste materiales utilizados | | | | | | |
| Número de Unidades | 6.250 | 6.250 | 6.250 | 6.250 | 6.250 | 0 |
| Coste materiales por unidad | 6 | 6 | 5,83 | 5,89 | 5,95 | |
| Total ingresos del producto/servicio | 35.741 | 36.098 | 36.459 | 36.824 | 37.192 | 0 |
| Mano de obra directa | 8.380 | 7.379 | 7.604 | 6.918 | 6.392 | 0 |
| Gastos generales de fabricación | 734 | 656 | 651 | 601 | 564 | 0 |
| COSTE DE VENTAS DEL PRODUCTO/SERVICIO | 44.855 | 44.133 | 44.715 | 44.343 | 44.148 | 0 |
| Costes de ventas del producto/servicio: Especialidad grano verde oro | | | | | | |
| Coste materiales utilizados | | | | | | |
| Número de Unidades | 331 | 397 | 485 | 573 | 617 | 0 |
| Coste materiales por unidad | 250 | 250 | 250,0 | 250,0 | 250,0 | |
| Total ingresos del producto/servicio | 82.673 | 99.208 | 121.254 | 143.300 | 154.323 | 0 |
| Mano de obra directa | 16.953 | 17.913 | 23.258 | 25.004 | 24.883 | 0 |
| Gastos generales de fabricación | 1.485 | 1.593 | 1.991 | 2.173 | 2.195 | 0 |
| COSTE DE VENTAS DEL PRODUCTO/SERVICIO | 101.111 | 118.713 | 146.502 | 170.477 | 181.401 | 0 |

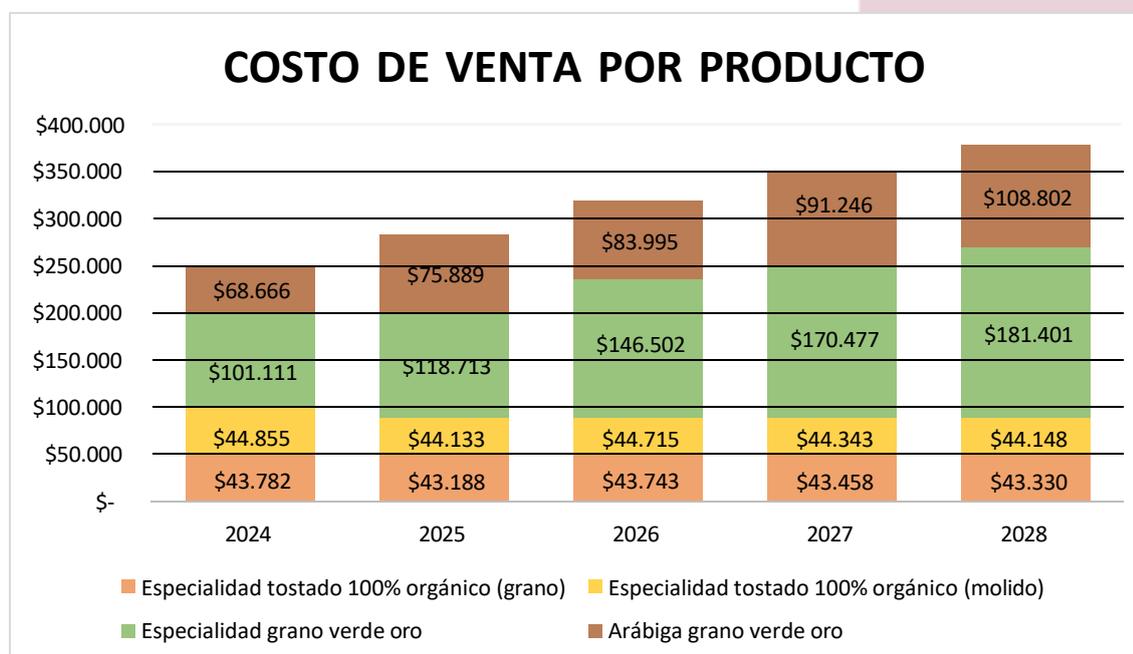
Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

| Costes de ventas del producto/servicio: Arábiga grano verde oro | | | | | | |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------|
| Coste materiales utilizados | | | | | | |
| Número de Unidades | 441 | 485 | 529 | 584 | 705 | 0 |
| Coste materiales por unidad | 130 | 130 | 130,0 | 130,0 | 130,0 | 0 |
| Total ingresos del producto/servicio | 57.320 | 63.052 | 68.784 | 75.949 | 91.712 | 0 |
| Mano de obra directa | 10.432 | 11.789 | 14.011 | 14.074 | 15.704 | 0 |
| Gastos generales de fabricación | 914 | 1.048 | 1.199 | 1.223 | 1.385 | 0 |
| COSTE DE VENTAS DEL PRODUCTO/SERVICIO | 68.666 | 75.889 | 83.995 | 91.246 | 108.802 | 0 |

| Resumen de Coste de Ventas por Producto/Servicio | | | | | | |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------|
| Coste de ventas por producto/servicio | | | | | | |
| Especialidad tostado grano 100% orgánico | 43.782 | 43.188 | 43.743 | 43.458 | 43.330 | 0 |
| Especialidad tostado molido 100% orgánico | 44.855 | 44.133 | 44.715 | 44.343 | 44.148 | 0 |
| Especialidad grano verde oro | 101.111 | 118.713 | 146.502 | 170.477 | 181.401 | 0 |
| Arábiga grano verde oro | 68.666 | 75.889 | 83.995 | 91.246 | 108.802 | 0 |
| | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| COSTE DE VENTAS DEL PROYECTO | 223.210 | 246.323 | 318.955 | 349.523 | 377.681 | 0 |

Nota. Fuente: datos propios de los autores del proyecto.

Ilustración 14. Costo de venta por producto

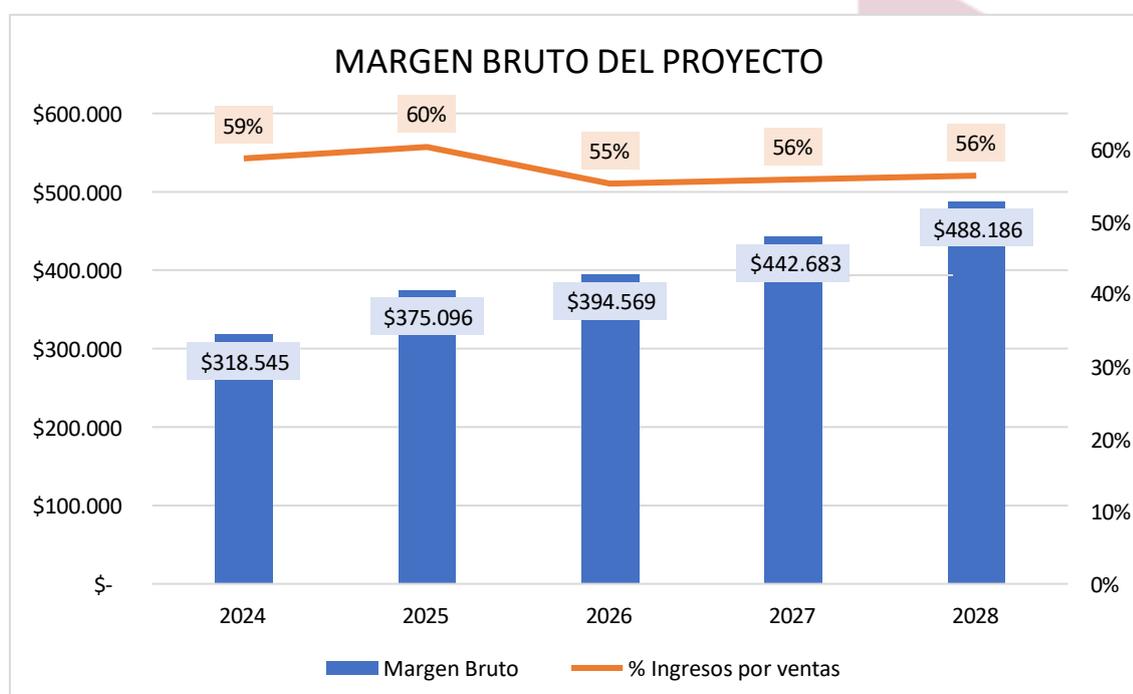


Nota. Fuente: datos propios de los autores del proyecto.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Al revisar el margen bruto por producto, observamos que los tres productos aportan un promedio anual del 57%. Sin embargo, el café de especialidad en grano verde oro sigue siendo el que más contribuye al margen bruto, con un rendimiento muy favorable. Es importante destacar que este margen puede mejorar a medida que aumentemos el valor agregado y la diferenciación de nuestros productos.

Ilustración 15. Margen bruto del proyecto



Nota. Fuente: datos propios de los autores del proyecto.

Tabla 26. Desglose del Margen Bruto

| | | | | | | |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------|
| Margen Bruto del producto/servicio: Especialidad tostado grano 100% orgánico | | | | | | |
| Ingresos Netos | 92.813 | 92.813 | 92.813 | 92.813 | 92.813 | 0 |
| Coste de Ventas | 43.782 | 43.188 | 43.743 | 43.458 | 43.330 | 0 |
| MARGEN BRUTO | 49.030 | 49.625 | 49.069 | 49.354 | 49.482 | 0 |
| % s/Ventas del Producto/Servicio | 52,8% | 53,5% | 52,9% | 53,2% | 53,3% | 0,0% |
| Margen Bruto del producto/servicio: Especialidad tostado molido 100% orgánico | | | | | | |
| Ingresos Netos | 105.188 | 105.188 | 105.188 | 105.188 | 105.188 | 0 |
| Coste de Ventas | 44.855 | 44.133 | 44.715 | 44.343 | 44.148 | 0 |
| MARGEN BRUTO | 60.333 | 61.055 | 60.473 | 60.845 | 61.039 | 0 |
| % s/Ventas del Producto/Servicio | 57,4% | 58,0% | 57,5% | 57,8% | 58,0% | 0,0% |
| Margen Bruto del producto/servicio: Especialidad grano verde oro | | | | | | |
| Ingresos Netos | 212.801 | 255.361 | 321.711 | 380.204 | 409.451 | 0 |
| Coste de Ventas | 101.111 | 118.713 | 146.502 | 170.477 | 181.401 | 0 |
| MARGEN BRUTO | 111.690 | 136.648 | 175.209 | 209.728 | 228.050 | 0 |
| % s/Ventas del Producto/Servicio | 52,5% | 53,5% | 54,5% | 55,2% | 55,7% | 0,0% |
| Margen Bruto del producto/servicio: Arábigo grano verde oro | | | | | | |
| Ingresos Netos | 130.954 | 168.058 | 193.813 | 214.001 | 258.417 | 0 |
| Coste de Ventas | 68.666 | 75.889 | 83.995 | 91.246 | 108.802 | 0 |
| MARGEN BRUTO | 62.288 | 92.169 | 109.818 | 122.756 | 149.615 | 0 |
| % s/Ventas del Producto/Servicio | 47,6% | 54,8% | 56,7% | 57,4% | 57,9% | 0,0% |
| Margen Bruto del producto/servicio: | | | | | | |
| Ingresos Netos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Coste de Ventas | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| MARGEN BRUTO | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| % s/Ventas del Producto/Servicio | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% | 0,0% |

Nota. Fuente: datos propios de los autores del proyecto.

6.2.3. Proyección costes de producción

Para el análisis de los costos incurridos en la fabricación, se considera el valor neto de la mano de obra directa y gastos generales de fabricación. Se asigna el presupuesto para: materiales de oficina, viajes del personal de producción, servicios básicos y mantenimiento de la propiedad además de la maquinaria.

Los gastos generales de oficina están asignados \$10 dólares por persona mensual durante los primeros años de producción con un valor de \$300 dólares para el primer año y para los siguientes años se irá calculando en base a la inflación. Estos valores están calculados

teniendo en cuenta el porcentaje de inflación anual que para fines de cálculo hemos tomado como referencia el 2.5%

Tabla 27. Costes de producción

| Cantidades expresadas en dólares | | Total 2024 | Total 2025 | Total 2026 | Total 2027 | Total 2028 |
|---|--------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Ingresos Netos del Proyecto | | 541.755 | 621.419 | 713.524 | 792.206 | 865.868 |
| Inflación | | 2,53% | 2,53% | 2,53% | 2,53% | 2,53% |
| Costes como % de los costes iniciales | | 100,00% | 102,53% | 105,12% | 107,78% | 110,51% |
| Costes de Producción | | | | | | |
| Mano de obra directa | | 43.159 | 43.590 | 51.583 | 52.099 | 52.620 |
| Gastos generales de fabricación | | | | | | |
| Número de empleados en producción | | 5 | 5 | 6 | 6 | 6 |
| Material de Oficina | ***** 5 /Empleado | 300 | 308 | 378 | 388 | 398 |
| Viajes+viáticos | ***** 30 /Empleado | 1.800 | 1.846 | 2.271 | 2.328 | 2.387 |
| Comunicación | ***** 0 /Empleado | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Alquiler área de producción | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Agua, electricidad (maquinaria) | *** 0,00300 /m2 | 720 | 738 | 757 | 776 | 796 |
| Mantenimiento, reparaciones puntuales | *** 0,00400 /m2 | 960 | 984 | 1.009 | 1.035 | 1.061 |
| Total costes indirectos | | 3.780 | 3.876 | 4.415 | 4.527 | 4.641 |
| TOTAL COSTES DE PRODUCCIÓN | | 46.939 | 47.466 | 55.998 | 56.626 | 57.261 |
| Gastos de Alquiler | | | | | | |
| Espacio total de área de producción (m2) | | 20.000 | 20.000 | 20.000 | 20.000 | 20.000 |
| Coste total alquiler de espacio de producción | 0,00 /m2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Nota. Fuente: datos propios de los autores del proyecto.

6.2.4. OPEX

Con respecto a los gastos de operación (OPEX), los gastos de Personal presentan un crecimiento moderado, aumentan ligeramente cada año, pasando de \$144.308 a \$158.261 en cinco años. Sugiriendo un crecimiento estable en la plantilla.

Los gastos de promoción y publicidad presentan un incremento significativo, de \$45.140 a \$71.590. Nuestra estrategia de marketing permite aumentar la visibilidad y las



ventas. Se incluye 4% de las ventas para presupuesto para publicidad y ferias por procesos de Marketing.

Los gastos de administración muestran un crecimiento rápido de \$69.339 a \$135.816 debido a la expansión en las operaciones administrativas y mayores costos operativos. Se asigna el presupuesto para materiales de oficina, servicios básicos (agua, luz, internet, telefonía), mantenimiento de la oficina. Se considera la provisión de facturas impagas de 0.5% de las ventas. La estimación de las provisiones es 0.5% de las ventas.

Los costos por imprevistos aumentan de \$2.709 a \$4.329, lo que es razonable para cubrir gastos inesperados.

El coste total de explotación del proyecto aumenta de \$261.497 a \$369.997, reflejando el crecimiento en todas las áreas mencionadas.

Este análisis muestra un crecimiento sostenido en los costos operativos, lo cual es crucial para planificar el presupuesto y asegurar la viabilidad financiera a largo plazo.

Tabla 28. Proyección Costes de Explotación

| Proyecto Emporio Cafetero La Fernandina (Café de Loja) | | | | | |
|--|---------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Proyección Costes de Explotación | | | | | |
| <i>Cantidades expresadas en Dólares</i> | Total 2024 | Total 2025 | Total 2026 | Total 2027 | Total 2028 |
| INGRESOS NETOS DEL PROYECTO | 541.755 | 621.419 | 713.524 | 792.206 | 865.868 |
| Inflación | 2,53% | 2,53% | 2,53% | 2,53% | 2,53% |
| Costes como % de los costes iniciales | 100,00% | 102,53% | 105,12% | 107,78% | 110,51% |
| Gastos de Personal | | | | | |
| Gastos de Personal (excl. gastos de producción) | | | | | |
| Sueldos y salarios en Diseño | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Sueldos y salarios en Marketing y Ventas | 81.502 | 82.317 | 91.075 | 91.986 | 92.906 |
| Sueldos y salarios en Administración | 62.806 | 63.434 | 64.068 | 64.709 | 65.356 |
| TOTAL GASTOS DE PERSONAL | 144.308 | 145.751 | 155.143 | 156.695 | 158.261 |
| Gastos de Promoción y Publicidad | | | | | |
| Gastos de promoción y publicidad | | | | | |
| Número de empleados | 6 | 6 | 7 | 7 | 7 |
| Gastos de asesoramiento | Según sea necesario | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Material de Oficina | 5 /Empleado | 360 | 369 | 442 | 453 |
| Viajes | 20 /Empleado | 1.440 | 1.476 | 1.766 | 1.811 |
| Comunicación | 0 /Empleado | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Publicidad | 4,0% de las ventas | 21.670 | 24.857 | 28.541 | 31.688 |
| Ferías y exhibiciones | 4,0% de las ventas | 21.670 | 24.857 | 28.541 | 31.688 |
| Otros | de las ventas | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TOTAL GASTOS DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD | 45.140 | 51.559 | 59.290 | 65.640 | 71.590 |
| Gastos de Administración | | | | | |
| Gastos de Administración | | | | | |
| Número de empleados (incl. todas áreas excepto producción & marketing) | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Material de Oficina | 5 /Empleado | 180 | 185 | 189 | 15 |
| Viajes | 0 /Empleado | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Comunicación | 0 /Empleado | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Seguros | 0,0% de las ventas | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Servicios profesionales (calidad, distribució | Según sea necesario | 65.011 | 93.213 | 107.029 | 118.831 |
| Provisión por facturas impagadas | 0,5% de las ventas | 2.709 | 3.107 | 3.568 | 3.961 |
| Alquiler oficina | | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Agua, electricidad, internet y telefonía | 0,4000 /m2 | 960 | 984 | 1.009 | 1.035 |
| Mantenimiento, reparaciones puntuales | 0,2000 /m2 | 480 | 492 | 505 | 517 |
| TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACIÓN | 69.339 | 97.981 | 112.299 | 124.359 | 135.816 |
| Cálculo gastos de alquiler oficina | | | | | |
| Espacio total de oficina (m2) | 200 | 200 | 200 | 200 | 200 |
| Coste total alquiler de oficina | /m2 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Imprevistos | | | | | |
| Imprevistos | | | | | |
| Estimación de provisiones | 0,5% de las ventas | 2.709 | 3.107 | 3.568 | 3.961 |
| TOTAL IMPREVISTOS | 2.709 | 3.107 | 3.568 | 3.961 | 4.329 |
| Resumen de Costes de Explotación | | | | | |
| Costes de explotación | | | | | |
| Gastos de Personal | 144.308 | 145.751 | 155.143 | 156.695 | 158.261 |
| Gastos de Promoción y Publicidad | 45.140 | 51.559 | 59.290 | 65.640 | 71.590 |
| Gastos de Administración | 69.339 | 97.981 | 112.299 | 124.359 | 135.816 |
| Imprevistos | 2.709 | 3.107 | 3.568 | 3.961 | 4.329 |
| COSTE DE EXPLOTACION DEL PROYECTO | 261.497 | 298.398 | 330.299 | 350.655 | 369.997 |

Nota. Fuente: datos propios de los autores del proyecto.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

6.2.5. CAPEX

Se prevé realizar una inversión inicial completa en el primer año, lo que significa que no se planifican nuevas inversiones entre 2025 y 2028. Esto se debe a que nuestra empresa debe comenzar sus operaciones en 2024 y estar en pleno funcionamiento.

La instalación es el rubro más alto que se considera invertir con un 49% del total de la inversión, seguido de la compra de la maquinaria con una inversión de \$25.000 dólares. El vehículo es otro rubro alto que asciende a \$10.000 dólares.

Para las áreas Administrativas se considera una inversión en mobiliario hardware y software que asciende a \$6.500 dólares.

En total el plan de inversiones de materiales e inmateriales es de \$81.500 que se considera para el primer año de operación de la empresa.

Tabla 29. Inversiones (CAPEX)

| Cantidades expresadas en Dólares | | Total 2024 | Total 2025 | Total 2026 | Total 2027 | Total 2028 | Total 2029 |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Plan de inversiones materiales e inmateriales (CAPEX) | | | | | | | |
| Construcciones e instalaciones | | Total CAPEX | | | | | |
| Hacienda en Loja | 40.000 | 40.000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total Inversiones / CAPEX | 40.000 | 40.000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Maquinaria | | Total CAPEX | | | | | |
| Tostadora | 10.000 | 10.000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Secadora | 10.000 | 10.000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Molino | 5.000 | 5.000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total Inversiones / CAPEX | 25.000 | 25.000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Vehículos | | Total CAPEX | | | | | |
| Vehículo | 10.000 | 10.000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total Inversiones / CAPEX | 10.000 | 10.000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Mobiliario | | Total CAPEX | | | | | |
| Muebles y enseres | 1.200 | 1.200 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total Inversiones / CAPEX | 1.200 | 1.200 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Hardware | | Total CAPEX | | | | | |
| Equipo de computación y oficina | 2.300 | 2.300 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total Inversiones / CAPEX | 2.300 | 2.300 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Software | | Total CAPEX | | | | | |
| Licencias de software y registros sanitario | 3.000 | 3.000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total Inversiones / CAPEX | 3.000 | 3.000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TOTAL INVERSIONES / CAPEX DEL PROYECTO | 81.500 | 81.500 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Nota. Fuente: datos propios de los autores del proyecto.

En Amortizaciones se consideró para las adecuaciones de infraestructura, 10 años, para la maquinaria y mobiliario 10 años, software y hardware 5 años.

En los primero cinco años de análisis del proyecto se puede ver que en el quinto año se amortiza \$48.400 siendo el 59% de las inversiones acumuladas.

Tabla 30. Cálculo de amortizaciones

| Cálculo de las Amortizaciones | | | | | | |
|---|---------------------|---------------|---------------|--------------|--------------|--------------|
| Construcciones e instalaciones | | | | | | |
| | Plazos Amortización | | | | | |
| Hacienda en Loja | 10 años | 4.000 | 4.000 | 4.000 | 4.000 | 4.000 |
| 0 | 10 años | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 0 | 10 años | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 0 | 10 años | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 0 | 10 años | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total amortizaciones | | 4.000 | 4.000 | 4.000 | 4.000 | 4.000 |
| Maquinaria | | | | | | |
| | Plazos Amortización | | | | | |
| Tostadora | 10 años | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 |
| Secadora | 10 años | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 | 1.000 |
| Molino | 10 años | 500 | 500 | 500 | 500 | 500 |
| Total amortizaciones | | 2.500 | 2.500 | 2.500 | 2.500 | 2.500 |
| Vehículos | | | | | | |
| | Plazos Amortización | | | | | |
| Vehículo | 5 años | 2.000 | 2.000 | 2.000 | 2.000 | 2.000 |
| 0 | 5 años | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 0 | 5 años | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total amortizaciones | | 2.000 | 2.000 | 2.000 | 2.000 | 2.000 |
| Mobiliario | | | | | | |
| | Plazos Amortización | | | | | |
| Muebles y enseres | 10 años | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 |
| 0 | 10 años | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 0 | 10 años | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 0 | 10 años | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total amortizaciones | | 120 | 120 | 120 | 120 | 120 |
| Hardware | | | | | | |
| | Plazos Amortización | | | | | |
| Equipo de computación y oficina | 5 años | 460 | 460 | 460 | 460 | 460 |
| 0 | 5 años | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 0 | 5 años | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 0 | 5 años | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total amortizaciones | | 460 | 460 | 460 | 460 | 460 |
| Software | | | | | | |
| | Plazos Amortización | | | | | |
| Licencias de software y registros sanitario | 5 años | 600 | 600 | 600 | 600 | 600 |
| 0 | 5 años | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 0 | 5 años | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 0 | 5 años | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total amortizaciones | | 600 | 600 | 600 | 600 | 600 |
| TOTAL AMORTIZACIONES | | 9.680 | 9.680 | 9.680 | 9.680 | 9.680 |
| Inversiones (CAPEX) del período | | | | | | |
| | | 81.500 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Inversiones Acumuladas - Activo Fijo | | 81.500 | 81.500 | 81.500 | 81.500 | 81.500 |
| Amortizaciones del período | | 9.680 | 9.680 | 9.680 | 9.680 | 9.680 |
| Amortización Acumulada | | 9.680 | 19.360 | 29.040 | 38.720 | 48.400 |

Nota. Fuente: datos propios de los autores del proyecto.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

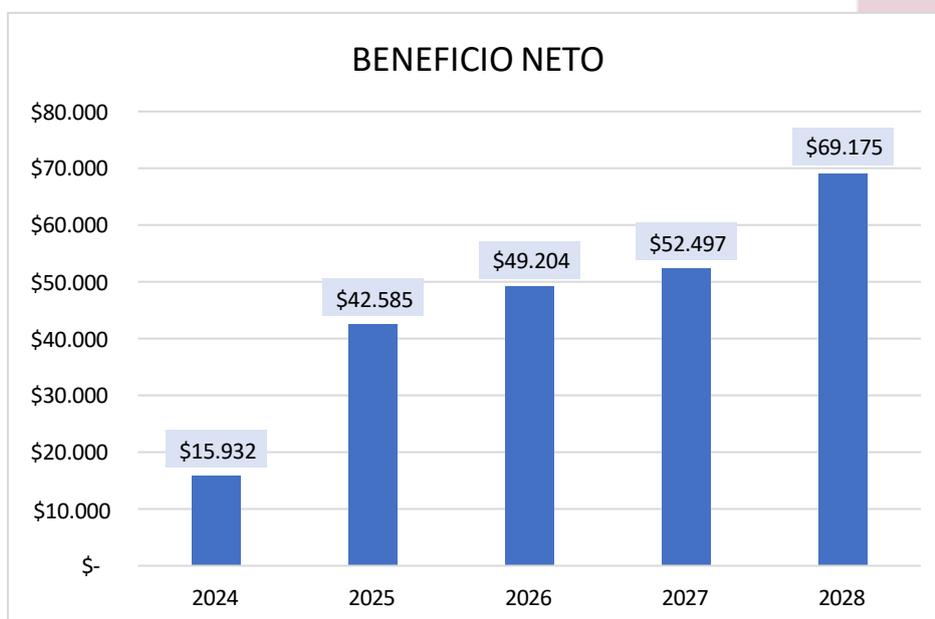
6.2.6. CUENTA DE EXPLOTACIÓN DE RESULTADOS

En la cuenta de explotación de resultados vemos que el margen es positivo y representa un 59% de las ventas totales del proyecto en el primer año, alcanzando un 56% al finalizar el año 2028.

Los ingresos antes de interés, impuestos y amortizaciones se mantienen positivos, siendo en el primer año un 11% sobre las ventas y el último año un 14%.

En cuanto a la última línea de la cuenta de explotación se puede ver que el beneficio neto empieza a ser positivo desde el segundo año siendo \$271,978 en los cinco años de operaciones de este proyecto.

Ilustración 16. Beneficio Neto



Nota. Fuente: datos propios de los autores del proyecto.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Tabla 31. Cuenta de explotación proyectada

| Proyecto Emporio Cafetero La Fernandina (Café de Loja) | | | | | |
|---|------------------|---------------------|------------------|------------------|------------------|
| Cuenta de Explotación Proyectada | | | | | |
| <i>Cantidades expresadas en Dólares</i> | Total 2024 | Total 2025 | Total 2026 | Total 2027 | Total 2028 |
| Ingresos Netos del Proyecto | 541.755 | 621.419 | 713.524 | 792.206 | 865.868 |
| Coste de Ventas | (223.210) | (246.323) | (318.955) | (349.523) | (377.681) |
| MARGEN BRUTO | 318.545 | 375.096 | 394.569 | 442.683 | 488.186 |
| <i>% s/Ventas Totales del Proyecto</i> | 59% | 60% | 55% | 56% | 56% |
| Costes de Explotación | | | | | |
| Gastos de Personal | (144.308) | (145.751) | (155.143) | (156.695) | (158.261) |
| Gastos de Promoción y Publicidad | (45.140) | (51.559) | (59.290) | (65.640) | (71.590) |
| Gastos de Administración | (69.339) | (97.981) | (112.299) | (124.359) | (135.816) |
| Imprevistos | (2.709) | (3.107) | (3.568) | (3.961) | (4.329) |
| Total Costes de Explotación | (261.497) | (298.398) | (330.299) | (350.655) | (369.997) |
| <i>% s/Ventas Totales del Proyecto</i> | -48% | -48% | -46% | -44% | -43% |
| EBITDA | 57.049 | 76.698 | 64.269 | 92.028 | 118.189 |
| <i>% s/Ventas Totales del Proyecto</i> | 11% | 12% | 9% | 12% | 14% |
| Amortización | (9.680) | (9.680) | (9.680) | (9.680) | (9.680) |
| EBIT | 47.369 | 67.018 | 54.589 | 82.348 | 108.509 |
| <i>% s/Ventas Totales del Proyecto</i> | 9% | 11% | 8% | 10% | 13% |
| Gastos Financieros | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Ingresos Financieros | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | | 0,0% saldo caja | | | |
| Beneficio antes de Impuestos | 47.369 | 67.018 | 54.589 | 82.348 | 108.509 |
| Impuesto sobre beneficio | (31.436) | (24.433) | (5.385) | (29.851) | (39.335) |
| | | 36,3% del beneficio | | | |
| BENEFICIO NETO (PÉRDIDA) | 15.932 | 42.585 | 49.204 | 52.497 | 69.175 |
| Beneficio Antes de Impuestos | | | 54.589 | 82.348 | 108.509 |
| Beneficio Antes de Impuestos Acumulado | (39.352) | (39.734) | 14.855 | 82.348 | 108.509 |
| Impuesto de Sociedades a Pagar | 31.436 | 24.433 | 5.385 | 29.851 | 39.335 |

Nota. Fuente: datos propios de los autores del proyecto.

6.3. Fondo de maniobra

El fondo de maniobra es un indicador financiero elemental para evaluar la salud financiera de una empresa, especialmente para una comercializadora de café. Este concepto se refiere a la diferencia entre el activo y el pasivo corriente de la empresa. Mantener un fondo de maniobra adecuado es vital para garantizar la liquidez y la estabilidad financiera a corto

plazo, permitiendo una gestión eficiente de los recursos y una respuesta ágil a las demandas del mercado.

Tabla 32. Estimación Activos Corrientes

| Proyecto Emporio Cafetero La Fernandina (Café de Loja) | | | | | |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Fondo de Maniobra proyectado | | | | | |
| <i>Cantidades expresadas en Dólares</i> | Total 2024 | Total 2025 | Total 2026 | Total 2027 | Total 2028 |
| Ingresos Netos del Proyecto | 541,755 | 621,419 | 713,524 | 792,206 | 865,868 |
| Inflación | 2.53% | 2.53% | 2.53% | 2.53% | 2.53% |
| Costes como % de los costes iniciales | 100.00% | 102.53% | 105.12% | 107.78% | 110.51% |
| Estimación Activos Corrientes | | | | | |
| Inventario | | | | | |
| Coste de Ventas del Proyecto | 223,210 | 246,323 | 318,955 | 349,523 | 377,681 |
| Días de inventario | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| TOTAL INVENTARIO | 18,346 | 20,246 | 26,215 | 28,728 | 31,042 |
| Clientes | | | | | |
| Ventas a crédito del proyecto | 162,527 | 186,426 | 214,057 | 237,662 | 259,760 |
| Días de cobro | 30 | 30 | 30 | 30 | 30 |
| TOTAL CLIENTES | 13,358 | 15,323 | 17,594 | 19,534 | 21,350 |
| Otros Activos Corrientes | | | | | |
| Ingresos Netos del Proyecto | 541,755 | 621,419 | 713,524 | 792,206 | 865,868 |
| % de las Ventas Totales | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% |
| TOTAL OTROS ACTIVOS CORRIENTES | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

Nota. Fuente: datos propios de los autores del proyecto.

Tabla 33. Estimación Pasivos Corrientes

| Proyecto Emporio Cafetero La Fernandina (Café de Loja) | | | | | | | | | | | |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|---------------|------------------|------------------|------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Fondo de Maniobra proyectado | | | | | | | | | | | |
| <i>Cantidades expresadas en Dólares</i> | Mes 7 jul-24 | Mes 8 ago-24 | Mes 9 sep-24 | Total 2024 | Mes 19 jul-25 | Mes 20 ago-25 | Mes 21 sep-25 | Total 2025 | Total 2026 | Total 2027 | Total 2028 |
| Estimación Pasivos Corrientes | | | | | | | | | | | |
| Proveedores | | | | | | | | | | | |
| Coste de Ventas del Proyecto | 74,403 | 74,403 | 74,403 | 0 | 82,108 | 82,108 | 82,108 | 0 | 318,955 | 349,523 | 377,681 |
| Días de pago | 45 | 45 | 45 | 0 | 45 | 45 | 45 | 0 | 45 | 45 | 45 |
| TOTAL PROVEEDORES | 111,605 | 111,605 | 111,605 | 0 | 123,162 | 123,162 | 123,162 | 0 | 39,323 | 43,092 | 46,563 |
| Otros Pasivos Corrientes | | | | | | | | | | | |
| Coste de Ventas del Proyecto | 74,403 | 74,403 | 74,403 | 223,210 | 82,108 | 82,108 | 82,108 | 246,323 | 318,955 | 349,523 | 377,681 |
| % del Coste de Ventas | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% | 0.0% |
| TOTAL OTROS PASIVOS CORRIENTES | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Cálculo del Fondo de Maniobra | | | | | | | | | | | |
| Inventario | 74,403 | 74,403 | 74,403 | 18,346 | 82,108 | 82,108 | 82,108 | 20,246 | 26,215 | 28,728 | 31,042 |
| Clientes | 54,176 | 54,176 | 54,176 | 13,358 | 62,142 | 62,142 | 62,142 | 15,323 | 17,594 | 19,534 | 21,350 |
| Otros activos corrientes | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Proveedores | (111,605) | (111,605) | (111,605) | 0 | (123,162) | (123,162) | (123,162) | 0 | (39,323) | (43,092) | (46,563) |
| Otros pasivos corrientes | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| FONDO DE MANIOBRA | 16,974 | 16,974 | 16,974 | 31,704 | 21,088 | 21,088 | 21,088 | 35,568 | 4,486 | 5,170 | 5,829 |

Nota. Fuente: datos propios de los autores del proyecto.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.



El Emporio Cafetero La Fernandina ha logrado mantener un fondo de maniobra positivo desde su primer año de operaciones. La empresa gestiona eficientemente su inventario y cuentas por cobrar, con un promedio de 30 días para ambos. En cuanto a los pagos a proveedores, se ha establecido un plazo de 45 días. El fondo de maniobra de la empresa oscila entre un mínimo de \$4,486 y un máximo de \$35,568, lo que refleja una sólida posición financiera.

6.4. Balance

Este documento se divide en tres secciones principales: activos, pasivos y fondos propios.

Tabla 34. Balance de Situación proyectado

| Proyecto Emporio Cafetero La Fernandina (Café de Loja) | | | | | |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Balance de Situación proyectado | | | | | |
| <i>Cantidades expresadas en Dólares</i> | Total 2024 | Total 2025 | Total 2026 | Total 2027 | Total 2028 |
| ACTIVOS | | | | | |
| Activos Corrientes | | | | | |
| Caja | 104,112 | 156,378 | 216,161 | 302,120 | 289,799 |
| Inventario | 0 | 0 | 26,215 | 28,728 | 31,042 |
| Clientes | 0 | 0 | 17,594 | 19,534 | 21,350 |
| Otros activos corrientes | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total Activos Corrientes | 104,112 | 156,378 | 259,970 | 350,382 | 342,191 |
| Activos Fijos | | | | | |
| Activos Fijos (tangibles & intangibles) | 81,500 | 81,500 | 81,500 | 81,500 | 81,500 |
| Amortización Acumulada | (9,680) | (19,360) | (29,040) | (38,720) | (48,400) |
| Activo Fijo Neto | 71,820 | 62,140 | 52,460 | 42,780 | 33,100 |
| TOTAL ACTIVO | 175,932 | 218,518 | 312,430 | 393,162 | 375,291 |
| PASIVOS | | | | | |
| Pasivo Corriente | | | | | |
| Proveedores | 0 | 0 | 39,323 | 43,092 | 46,563 |
| Impuestos a pagar | 0 | 0 | 5,385 | 29,851 | 39,335 |
| Otros pasivos corrientes | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Deudas a pagar a corto plazo | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total Pasivos Corrientes | 0 | 0 | 44,708 | 72,943 | 85,898 |
| Pasivos a Largo Plazo | | | | | |
| Deudas a largo Plazo | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total Pasivos a Largo Plazo | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TOTAL PASIVO | 0 | 0 | 44,708 | 72,943 | 85,898 |
| FONDOS PROPIOS | | | | | |
| Capital Social | 160,000 | 160,000 | 160,000 | 160,000 | 80,000 |
| Reservas | 29,050 | 71,762 | 58,518 | 107,722 | 140,219 |
| Beneficio (pérdida) del ejercicio | (13,117) | (13,245) | 49,204 | 52,497 | 69,175 |
| TOTAL FONDOS PROPIOS | 175,932 | 218,518 | 267,722 | 320,219 | 289,393 |
| TOTAL PASIVO Y FONDOS PROPIOS | 175,932 | 218,518 | 312,430 | 393,162 | 375,291 |
| | ok 0 | ok 0 | ok 0 | ok 0 | ok 0 |

Nota. Fuente: datos propios de los autores del proyecto.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

El balance proyectado muestra un crecimiento significativo en los activos corrientes y una gestión adecuada de los pasivos, con un aumento notable en las reservas y beneficios, reflejando una sólida posición financiera a lo largo del tiempo.

6.5. Estado Cash Flow

A continuación, se muestra el Estado Cash Flow del Emporio Cafetero La Fernandina:

Tabla 35. Estado Cash Flow

| Proyecto Emporio Cafetero La Fernandina (Café de Loja) | | | | | | | |
|---|-----------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
| Estado de Cash Flow proyectado | | | | | | | |
| Cantidades expresadas en Dólares | Mes 1 ene-24 | Mes 2 feb-24 | Total 2024 | Total 2025 | Total 2026 | Total 2027 | Total 2028 |
| CAJA AL INICIO DEL EJERCICIO | 0 | 66,189 | 0 | 104,112 | 156,378 | 216,161 | 302,120 |
| Flujo de Caja de las Operaciones Corrientes | | | | | | | |
| Beneficio Neto | (13,117) | (13,117) | 15,932 | 42,585 | 49,204 | 52,497 | 69,175 |
| Amortizaciones & Depreciaciones | 807 | 807 | 9,680 | 9,680 | 9,680 | 9,680 | 9,680 |
| Reducción (Aumento) de Activos Corrientes (sin caja) | 0 | 0 | 0 | 0 | (43,809) | (4,453) | (4,131) |
| Aumento (reducción) de Pasivo Corriente (sin deuda) | 0 | 0 | 0 | 0 | 44,708 | 28,235 | 12,955 |
| Total Flujo de Caja de las Operaciones Corrientes | (12,311) | (12,311) | 25,612 | 52,265 | 59,783 | 85,959 | 87,679 |
| Flujo de Caja de las Inversiones | | | | | | | |
| CAPEX - Inversiones | 81,500 | 0 | 81,500 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total Flujo de Caja de las Inversiones | 81,500 | 0 | 81,500 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Flujo de Caja de las Operaciones de Financiación | | | | | | | |
| Aportaciones de los fundadores | 80,000 | | 80,000 | 0 | | | |
| Aportaciones de los Inversores | 80,000 | 0 | 80,000 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Deuda de los inversores | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Deuda Bancaria 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Deuda Bancaria 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Recompra de Acciones | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | (100,000) |
| Amortización Deuda de los inversores | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Amortización Deuda Bancaria 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Amortización Deuda Bancaria 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Dividendos | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Total Flujo de Caja de las Operaciones de Financiación | 160,000 | 0 | 160,000 | 0 | 0 | 0 | (100,000) |
| CAJA AL FINAL DEL EJERCICIO | 66,189 | 53,879 | 104,112 | 156,378 | 216,161 | 302,120 | 289,799 |
| Análisis de las rondas de financiación | | | | | | | |
| Participación en el capital del equipo promotor | 50.0% | 50.0% | 50.0% | 50.0% | 50.0% | 50.0% | 100.0% |
| Porcentaje del capital social asociado a la inversión | 50.0% | 0.0% | | 0.0% | 0.0% | 0.0% | -50.0% |
| Participación en el capital de inversores | 50.0% | 50.0% | 50.0% | 50.0% | 50.0% | 50.0% | 0.0% |
| A Balance: | | | | | | | |
| Capital Social | 160,000 | 160,000 | 160,000 | 160,000 | 160,000 | 160,000 | 80,000 |
| Reservas | 0 | (13,117) | 29,050 | 71,762 | 58,518 | 107,722 | 140,219 |
| Caja Máxima: | 302,120 | | | | | | |
| Caja Mínima: | 4,636 | <i>ok</i> | | | | | |

Nota. Fuente: datos propios de los autores del proyecto

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

El proyecto se financia inicialmente con un aporte de \$80.000, cada uno de los accionistas fundadores aporta con el 25% y complementado el monto \$80.000 por parte de los inversores. Mantener un nivel de efectivo por debajo de la caja mínima de \$4.636 puede ocasionar problemas como retrasos en los pagos y dificultades para financiar las operaciones diarias. Por lo tanto, es crucial gestionar adecuadamente las finanzas del negocio para mantener un equilibrio entre la caja máxima de \$302,120 y la caja mínima.

6.6. Deuda

El Emporio Cafetero La Fernandina no registra deuda alguna.

6.7. Necesidades de financiación

Para el Proyecto es necesaria una Financiación de \$155.363 dólares, monto que será cubierto con fondos propios 50% y dinero de los inversores 50%.

6.8. TIR Inversor

Para este Proyecto el inversor espera una Tasa Interna de Retorno del 4,6%

6.9. Rentabilidad del proyecto

A continuación, se muestra el cálculo de rentabilidad para el Emporio Cafetero La Fernandina:

Tabla 36. Cálculo de rentabilidad del Proyecto

| Cantidades expresadas en Dólares | Total 2024 | Total 2025 | Total 2026 | Total 2027 | Total 2028 |
|---------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Inversión | 80.000 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Beneficio neto (después de impuestos) | 15.932 | 42.585 | 49.204 | 52.497 | 69.175 |
| Amortización | -9.680 | -9.680 | -9.680 | -9.680 | -9.680 |
| Cash-Flow (Flujo de Caja) | 6.252 | 32.905 | 39.524 | 42.817 | 59.495 |

Nota. Fuente: datos propios de los autores del proyecto

Tasa de interés o tasa de descuento, se usa para descontar los flujos de caja futuros y calcular el VAN.

Tabla 37. VAN, TIR, PR

| Año | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------------------|---------|---------|---------|--------|--------|---------|
| Cash-Flow (Flujo de Caja) | -80.000 | 6.252 | 32.905 | 39.524 | 42.817 | 59.495 |
| Tipo de interés 15,0% | -80.000 | -73.748 | -40.842 | -1.318 | 41.499 | 100.993 |

| | |
|------------|--------|
| VAN | 30.366 |
| TIR | 27% |
| PR | 3,95 |

Nota. Fuente: datos propios de los autores del proyecto

6.10. Tasa Interna De Retorno (TIR)

La TIR es un indicador financiero que mide la rentabilidad de una inversión o proyecto.

Es la tasa de descuento que iguala los flujos de caja del proyecto, resultando en un valor

presente neto de cero. Una TIR del 27% se considera generalmente muy atractiva en comparación con muchas otras opciones de inversión. Nuestra Tasa Interna de Retorno supera la tasa de interés, justificando un proyecto viable y rentable.

6.11. El Valor Actual Neto (VAN)

El VAN es un indicador financiero clave para evaluar la viabilidad y rentabilidad de un proyecto a lo largo del tiempo. En el Emporio Cafetero La Fernandina, hemos calculado un VAN de \$30,366, lo que nos permite concluir que el proyecto es rentable. Esto significa que los flujos de efectivo futuros generados por el proyecto superan el costo inicial de la inversión cuando se descuenta una tasa del 15%, demostrando su capacidad para generar ingresos.

6.12. Periodo de Recuperación (PR)

El periodo de recuperación del proyecto es de 3,95 años, es decir, tres años y once meses para recuperar la inversión inicial. Este tiempo relativamente corto es positivo, ya que permite a los inversores recuperar su dinero en un plazo razonable.

CAPÍTULO 7

7. CONCLUSIONES

7.1. Conclusiones Generales

El café ecuatoriano en particular el Lojano se ha constituido como un producto de alta calidad en el mercado internacional, siendo EEUU y la Unión Europea los mejores socios comerciales para ejecutar el proyecto de exportación de café.

Asegurar la calidad de nuestro café es nuestro principal compromiso para que cuente con los atributos claves que produzca en el cliente final la satisfacción de consumo.

La omnicanalidad y atención al cliente es otra línea de acción diferenciadora como parte de nuestra estrategia competitiva.

La viabilidad del proyecto se ha determinado considerando nuestra proyección de ventas, costos del productos y gastos inherentes a la operación por lo que el resultado responde a VAN positivo, el periodo de recuperación dentro de los 5 primeros años.

Para hacer posible este proyecto requerimos de una inversión inicial de \$155,364, este capital el 50% corresponde a los socios y el restante es dinero del inversionista.

7.2. Conclusiones Específicas

La calidad de nuestro café se convierte en la variable diferenciadora entre los clásicos competidores, atendiendo las exigencias de los clientes y mejorando cada día para su satisfacción.

El acompañamiento a nuestros proveedores está fuertemente enfocado en la utilización de las mejores prácticas de cultivo que incluya técnicas orgánicas y la ausencia de fertilizantes para certificar nuestro café como 100% orgánico.

La comunicación digital es nuestro aliado para dar a conocer nuestro producto y el fortalecimiento permanente de la marca para expandir la presencia de nuestro producto en el mercado europeo.

La Tasa Interna de Retorno (27%) obtenida en el análisis financiero del proyecto es el indicador que evidencia la viabilidad del proyecto y representa una opción de inversión muy atractiva para los potenciales inversores.

El proyecto cuenta con la capacidad para generar ingresos sostenibles al largo de los años para la recuperación de la inversión y el potencial para contribuir positivamente a la economía.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADUANAS. (23 de septiembre de 2019). *Aduanas del Ecuador*.

<https://www.aduana.gob.ec/para-exportar/>

Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. [Archivo PDF].

https://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion_d_e_bolsillo.pdf

Banco Central del Ecuador (2023). *Informe de resultados de comercio exterior*. [Archivo PDF].

https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/ComercioExterior/informes/ResultCE_012023.pdf

Chango Yosa, M. A., & García Regalado, J. O. (2021). *Análisis de la competitividad de las exportaciones de café de Ecuador versus Colombia y Brasil hacia el mercado de USA*. *X-Pedientes Económicos*, 5(12), 65-80. [Archivo PDF].

Diario ES Oficial de la Unión Europea (21 de diciembre de 2012). *Acuerdo comercial entre la Unión Europea y sus Estados miembros*. [Archivo PDF].

https://drive.google.com/file/d/1BCjMqWMkDh0xM9csqeW_pSyZAuFbMDQG/view

Embajada de la Unión Europea en Ecuador (2017). *Acuerdo Comercial Ecuador-Unión Europea*. [Archivo PDF].

https://www.eeas.europa.eu/sites/default/files/cartilla_acuerdo_comercial_ue-ecuador.pdf

Instituto Ecuatoriano de Normalización [INEN] (2006). *Café Verde en grano, Clasificación y Requisitos*. <http://apps.normalizacion.gob.ec/descarga/>

International Coffee Organization. (23 de agosto de 2024). *Public market information*. <https://icocoffee.org/resources/public-market-information/>

Ministerio de Agricultura y Ganadería (2015). *MAGAP ejecuta “Proyecto de Reactivación de la Caficultura Ecuatoriana”*. <https://www.agricultura.gob.ec/magap-ejecuta-proyecto-de-reactivacion-de-la-caficultura-ecuatoriana/>

Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca (23 de agosto de 2024). *Acuerdo Comercial Ecuador – Unión Europea*. <https://www.produccion.gob.ec/acuerdo-comercial-ecuador-union-europea/#>

Perfect Daily Grind (15 de abril de 2024). *Cómo algunos orígenes cafeteros enfrentan los retos logísticos de la cadena de suministro*. <https://perfectdailygrind.com/es/2024/04/15/origenes-enfrentan-retos-logisticos-cadena-suministro/>

Vicepresidencia de la República del Ecuador. (11 de noviembre de 2018). *Ecuador firmará el Acuerdo Comercial con la Unión Europea*. <https://www.vicepresidencia.gob.ec/ecuador-firmara-el-acuerdo-comercial-con-la->

