

## NEGOCIOS INTERNACIONALES

**Tesis previa a la obtención del título de licenciadas en Negocios**

**Internacionales.**

**AUTORAS:**

Samanta Lisbeth Román Jaramillo

Naomi Gisell Cabrera Lima

**TUTOR:** Mgs. Alex Oswaldo Cárdenas Rodríguez, MBA.

Plan de exportación de café verde de especialidad de la marca “INDERA”

al mercado de Madrid en el periodo 2025-2026

### Aprobación del Tutor

Yo MBA. Alex Oswaldo Cárdenas Rodríguez, certifico que conozco a las autoras del presente trabajo siendo los responsables exclusivos tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.



Alex Cárdenas Rodríguez

Tutor del Proyecto

### Certificación de Autoría

Yo, SAMANTA LISBETH ROMÁN JARAMILLO, NAOMI GISSEL CABRERA LIMA, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para la obtención de ningún grado académico ni calificación profesional; y que para su elaboración se ha consultado la bibliografía debidamente detallada.

Asimismo, cedemos los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo a la Universidad Internacional del Ecuador, para que pueda ser publicado y difundido en medios físicos o digitales, conforme a lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, su Reglamento y demás normas legales vigentes.



.....

SAMANTA LISBETH ROMÁN JARAMILLO



.....

NAOMI GISSEL CABRERA LIMA

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo de titulación, en primer lugar, a Dios, por ser mi guía y fuerza en cada etapa de este proceso. A mis queridos padres, Amparito Jaramillo y Galo Román, por su amor infinito, su respaldo permanente y por inculcarme, con su ejemplo, los valores del esfuerzo y constancia. A mis hermanas, Camila y Scarleth, por estar siempre a mi lado, brindándome ánimo y compañía a lo largo de este recorrido académico. Con profundo cariño, a mi abuelito, quien desde el cielo me acompaña, me inspira y cuida cada uno de mis pasos. Y a mi compañera de proyecto de titulación, por su compromiso, responsabilidad y valiosa colaboración durante el desarrollo de este trabajo.

**-Samanta R.**

## **Dedicatoria**

Dedico este trabajo de titulación, en primer lugar, a Dios, por darme la fortaleza y la sabiduría necesarias para seguir adelante en cada momento de este camino. A mis padres Catalina y Fernando, por su amor incondicional, su esfuerzo constante y por ser el pilar fundamental de mi formación personal y profesional. A mis abuelos Enrique e Isabel, quienes con su ejemplo, sabiduría y valores sembraron en mí la perseverancia, el respeto y la responsabilidad que hoy me acompañan. Su legado vive en cada uno de mis logros. A mi familia, por estar siempre presente, por las palabras de aliento en los momentos difíciles y por celebrar conmigo cada pequeño avance. Su respaldo ha sido esencial para culminar este proceso. Finalmente, a mi compañera de titulación, por el trabajo en equipo, la colaboración, la paciencia y el compromiso demostrado a lo largo de este proceso. Este logro también es fruto del esfuerzo compartido y del aprendizaje mutuo.

**-Naomi C.**

## **Agradecimientos**

Al llegar a esta etapa de nuestra formación académica, deseamos expresar nuestro agradecimiento a todas las personas que, de una y otra forma, han contribuido a nuestro crecimiento y nos han acompañado en este proceso.

En primer lugar, agradecemos a nuestras familias por su apoyo constante, su comprensión y la paciencia demostrada durante las largas jornadas de estudio y trabajo. En los momentos más exigentes, su respaldo ha sido fundamental para seguir adelante.

Extendemos también nuestro agradecimiento a nuestros docentes y tutores, quienes compartieron sus conocimientos, nos orientaron con compromiso y nos motivaron a dar lo mejor de nosotros. Su experiencia y dedicación fueron esenciales para nuestra formación profesional.

A nuestra universidad, por brindarnos los recursos y el entorno necesarios para desarrollarnos tanto en el ámbito académico como personal, y por promover un espacio favorable para el aprendizaje y la investigación.

A nuestros amigos y compañeros de clase, por el acompañamiento, la colaboración y las experiencias compartidas a lo largo de esta etapa, que hicieron el camino más llevadero y enriquecedor.

Un agradecimiento especial a nuestro tutor de proyecto, por su guía, sus valiosos aportes y el tiempo dedicado al desarrollo de este trabajo de investigación.

Finalmente, agradecemos a todas las personas que colaboraron directa o indirectamente para la realización de este trabajo y para la culminación exitosa de nuestra etapa universitaria.

A todos ellos, nuestro sincero agradecimiento.

## Índice de Contenidos

Aprobación del Tutor.....	ii
Certificación de Autoría.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimientos.....	vi
Índice de Contenidos .....	vii
Índice de Tablas .....	xi
Índice de Figuras .....	xii
Resumen .....	13
Abstract.....	14
Introducción.....	15
Justificación .....	17
Objetivos.....	18
Objetivo General: .....	18
Objetivos Específicos: .....	18
Capítulo 1: Empatizar.....	19
1.1 Análisis del entorno (PESTEL) .....	22
1.2 Análisis interno (FODA).....	27
1.3 Principales hallazgos .....	31
1.4 Mercado Objetivo .....	31
1.5 Presentación de resultados de la investigación y análisis.....	35
Capítulo 2: Definición .....	51

2.1 Mapa de afinidad .....	51
2.2 Planteamiento del Problema .....	53
2.3 Árbol de problemas.....	54
2.4 Buyer Persona.....	56
2.5 Mapa de empatía.....	57
2.6 Customer journey map.....	59
2.7 POV (Point of View).....	61
Capítulo 3: Idear .....	63
3.1 Brainstorming .....	63
3.2 Mapa Mental.....	65
3.3 How Might We? .....	67
3.4 Matriz (Impacto vs. Esfuerzo) .....	69
3.5 Propuesta de Idea de negocio a implementar.....	70
Capítulo 4: Prototipo .....	71
4.1 Descripción del Producto.....	72
4.2 Análisis del Mercado Internacional .....	73
4.3 Selección del País de Destino .....	74
4.4 Análisis del Perfil del Cliente Objetivo. ....	75
4.5 Requisitos de Acceso al Mercado .....	77
4.5.1 Requisitos arancelarios. ....	77
4.5.2 Requisitos no arancelarios. ....	78
4.5.3 Documentos Necesarios para Exportar Café Verde.....	83

4.6 Estrategia de Entrada al Mercado .....	85
4.6.1 Modo de Ingreso Seleccionado .....	86
4.6.2 Justificación de la elección .....	86
4.7 Precio de Exportación.....	87
4.8 Logística Internacional .....	88
4.9 Plan de Marketing Internacional.....	89
4.9.1 Estrategias promocionales .....	90
4.9.2 Imagen y marca .....	91
4.10 Plan Financiero .....	93
4.10.1 Inversión inicial .....	93
4.10.2 Costos operativos mensuales .....	94
4.10.3 Margen de ganancia.....	98
4.10.4 Punto de equilibrio .....	99
4.10.5 Flujo de caja .....	100
4.10.6 Indicadores de Rentabilidad del Plan Financiero .....	101
4.11 Gestión de Riesgos.....	106
Capítulo 5: Estudio técnico y Modelo de gestión.....	107
5.1 Localización.....	107
5.2 Mapa de procesos .....	110
5.3 Flujogramas .....	112
5.4 Organigrama .....	116
Capítulo 6: Marketing internacional o adaptación de producto .....	117

6.1 Producto.....	117
6.2 Precio.....	119
6.3 Plaza.....	119
6.4 Promoción.....	120
Conclusiones.....	120
Recomendaciones.....	121
Bibliografía.....	123
Anexos.....	130

## Índice de Tablas

<b>Tabla 1</b> <i>FODA</i> .....	29
<b>Tabla 2</b> <i>Mapa de afinidad</i> .....	52
<b>Tabla 3</b> <i>Point of View (POV)</i> .....	62
<b>Tabla 4</b> <i>Precio de exportación</i> .....	87
<b>Tabla 5</b> <i>Inversión inicial</i> .....	93
<b>Tabla 6</b> <i>Costos operativos anuales</i> .....	94
<b>Tabla 7</b> <i>Costos fijos</i> .....	95
<b>Tabla 8</b> <i>Costos variables</i> .....	96
<b>Tabla 9</b> <i>Costo total por unidad</i> .....	97
<b>Tabla 10</b> <i>Precio de venta internacional</i> .....	98
<b>Tabla 11</b> <i>Cálculo del margen</i> .....	98
<b>Tabla 12</b> <i>Punto de equilibrio</i> .....	99
<b>Tabla 13</b> <i>Flujo de caja</i> .....	100
<b>Tabla 14</b> <i>Flujo de Caja Proyectado</i> .....	101
<b>Tabla 15</b> <i>Rentabilidad esperada</i> .....	105

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> Tiempo de operación.....	35
<b>Figura 2</b> Volumen de compra mensual .....	36
<b>Figura 3</b> Frecuencia de pedidos.....	37
<b>Figura 4</b> <i>Proceso de tueste</i> .....	37
<b>Figura 5</b> Origen del café de especialidad actual.....	38
<b>Figura 6</b> Experiencia con café ecuatoriano .....	39
<b>Figura 7</b> <i>Canales de descubrimiento de proveedores</i> .....	40
<b>Figura 8</b> Rango de precio pagado .....	40
<b>Figura 9</b> Aspecto más importante al seleccionar proveedor.....	41
<b>Figura 10</b> Puntuación SCA mínima.....	42
<b>Figura 11</b> Disposición a probar café ecuatoriano de especialidad.....	42
<b>Figura 12</b> Desafíos con proveedores actuales .....	43
<b>Figura 13</b> Preferencia de canal de compra .....	44
<b>Figura 14</b> Servicios adicionales valorados .....	44
<b>Figura 15</b> Objetivos al elegir nuevo proveedor .....	45
<b>Figura 16</b> Interés en recibir muestras .....	46
<b>Figura 17</b> Canales de comunicación preferidos.....	47
<b>Figura 18</b> Árbol de problemas.....	55
<b>Figura 19</b> Buyer persona .....	56
<b>Figura 20</b> Mapa de empatía .....	58
<b>Figura 21</b> Customer journey map.....	60
<b>Figura 22</b> Lluvia de ideas general .....	64
<b>Figura 23</b> Mapa mental de categorías estratégicas derivadas del brainstorming inicial .....	65

<b>Figura 24</b> Ideas priorizadas según deseabilidad, viabilidad, y factibilidad.....	66
<b>Figura 25</b> Matriz de impacto y esfuerzo.....	70
<b>Figura 26</b> Finca Indera.....	108
<b>Figura 27</b> Localización de cafeterías de especialidad en Madrid.....	109
<b>Figura 28</b> Mapa de Procesos.....	110
<b>Figura 29</b> Flujograma del proceso de producción de café de especialidad .....	113
<b>Figura 30</b> Flujograma del proceso de exportación de café de especialidad .....	115
<b>Figura 31</b> Organigrama de café Indera.....	116
<b>Figura 32</b> Imagen del producto.....	118

## Resumen

El presente proyecto tiene como objetivo diseñar un plan de exportación de café ecuatoriano de especialidad en grano verde hacia el mercado de Madrid, España, durante el periodo 2025–2026, dirigido a cafeterías de especialidad bajo un enfoque B2B. El estudio se desarrolla mediante la aplicación de la metodología Design Thinking, utilizando herramientas de análisis estratégico e investigación primaria para comprender las necesidades del mercado objetivo. Como resultado, se estructura un plan de exportación que contempla aspectos comerciales, logísticos, normativos y organizacionales, orientado a posicionar el café ecuatoriano como una alternativa diferenciada y viable en el mercado madrileño.

*Palabras clave:* café de especialidad, exportación, Design Thinking, mercado B2B, Madrid.

### **Abstract**

The objective of this project is to design an export plan for Ecuadorian specialty green coffee beans to the Madrid market in Spain during the 2025–2026 period, targeting specialty coffee shops with a B2B approach. The study is being conducted using the Design Thinking methodology, employing strategic analysis and primary research tools to understand the needs of the target market. As a result, an export plan is structured that considers commercial, logistical, regulatory, and organizational aspects, aimed at positioning Ecuadorian coffee as a differentiated and viable alternative in the Madrid market.

Keywords: specialty coffee, export, Design Thinking, B2B market, Madrid.

## Introducción

El presente proyecto tiene como objetivo diseñar un plan de exportación de café ecuatoriano de especialidad en grano verde hacia el mercado de Madrid, España, para el periodo 2025–2026, dirigido al segmento de cafeterías de especialidad bajo un enfoque B2B. Este tipo de establecimientos valora atributos como el origen, la trazabilidad, la calidad sensorial, los procesos productivos y las prácticas responsables, además de mantener relaciones comerciales estables y compras recurrentes por volumen.

A pesar del reconocimiento del café ecuatoriano por su alta calidad, su presencia en el mercado madrileño de cafeterías de especialidad es limitada frente a otros países productores como Colombia o Perú. Esta situación representa una oportunidad para analizar las condiciones comerciales, logísticas y normativas, así como los criterios de selección de proveedores utilizados por estos establecimientos, con el fin de posicionar el café ecuatoriano como una alternativa diferenciada y competitiva.

El desarrollo del proyecto se basa en la metodología de Design Thinking, aplicada como un enfoque estratégico centrado en el usuario. En el Capítulo 1, correspondiente a la fase de empatizar, se analiza el entorno interno y externo mediante las matrices PESTEL y FODA, complementadas con investigación primaria a través de encuestas y entrevistas a actores clave del sector. El Capítulo 2 aborda la fase de definición, donde se sintetizan los hallazgos utilizando herramientas como el buyer persona, el mapa de empatía, el customer journey map y el planteamiento del problema, permitiendo identificar las necesidades del cliente y el problema central del proyecto.

En el Capítulo 3 se desarrolla la fase de ideación, orientada a la generación y priorización de soluciones mediante técnicas como brainstorming, ¿How Might We? y la matriz de impacto, culminando en la formulación de la idea de negocio. El Capítulo 4

presenta el prototipo, materializado en un plan de exportación para la empresa INDERA, que incluye el análisis del mercado internacional, el perfil del cliente objetivo, los requisitos normativos, la determinación del precio, la logística internacional, el plan de marketing y la gestión de riesgos.

Finalmente, el Capítulo 5 expone el estudio técnico y el modelo de gestión organizacional, abordando aspectos operativos, organizacionales y de marketing mix internacional. El proyecto concluye con conclusiones y recomendaciones orientadas a fortalecer la viabilidad del plan de exportación y facilitar su implementación en el mercado de destino.

## Justificación

El mercado mundial de cafés especiales experimenta un crecimiento acelerado, valorado en 28,810 millones de dólares en 2025 y con proyección a 87,100 millones en 2034, con una tasa del 11,7% anual (Business Research, 2025, párr.3). Madrid se posiciona como el segundo mercado más importante de café de especialidad en España, con 277 establecimientos y 20 tostadores artesanos (García-Arbo, 2024, párr.5), representando una oportunidad estratégica para empresas ecuatorianas que buscan diversificar mercados y posicionar el origen ecuatoriano en segmentos premium europeos.

Este proyecto desarrolla un plan de exportación específico para ingresar al mercado madrileño de cafeterías de especialidad. Su relevancia radica en que permite mitigar riesgos de concentración comercial, aprovechar un mercado de alto valor, y contribuir al reconocimiento del café ecuatoriano frente a competidores tradicionales como Colombia o Brasil que dominan la percepción del consumidor español.

Aunque existen estudios sobre exportación de café, ninguno analiza integralmente la viabilidad de café ecuatoriano en cafeterías madrileñas considerando particularidades del cliente español, costos FOB competitivos y estrategias de diferenciación por origen. Este trabajo propone un plan que incluye análisis de mercado, perfil del cliente, estrategia comercial destacando características del café ecuatoriano, evaluación de competidores y proyección financiera para 2025-2026.

Los beneficiarios incluyen la empresa exportadora, el sector cafetero ecuatoriano al posicionar marca-país y a las cafeterías madrileñas al acceder a un origen diferenciado. El alcance se limita a Madrid en 2025-2026, cafeterías de especialidad B2B con términos FOB.

## **Objetivos**

### **Objetivo General:**

Diseñar un plan de exportación de café de especialidad INDERA en grano verde hacia cafeterías de especialidad en Madrid, analizando el mercado especializado, identificando oportunidades comerciales y evaluando los aspectos logísticos y normativos necesarios, para desarrollar una estrategia viable que permita posicionar el café ecuatoriano en ese segmento durante el período 2025-2026.

### **Objetivos Específicos:**

- Analizar el mercado de cafeterías de especialidad en Madrid, identificando cómo operan estos negocios, qué buscan al comprar café en grano, qué volúmenes manejan y cómo perciben el café ecuatoriano, para encontrar oportunidades reales de entrada y entender qué barreras existen en este canal.
- Evaluar los requisitos logísticos, documentales y legales para exportar café en grano verde desde Ecuador hacia Madrid, considerando las necesidades específicas de las cafeterías, para establecer un proceso de exportación que mantenga la calidad del producto y sea comercialmente viable durante 2025-2026.
- Determinar la viabilidad comercial y financiera del plan de exportación de café de especialidad hacia el mercado de Madrid, mediante el análisis de costos, precios, rentabilidad y proyecciones económicas, con el fin de establecer la sostenibilidad del proyecto durante el período 2025-2026.

## Capítulo 1: Empatizar

Empatizar constituye la fase inicial del proceso y representa uno de los pilares fundamentales de esta metodología, al tratarse de un enfoque de diseño centrado en el usuario. El propósito de esta etapa es comprender profundamente el problema que se busca resolver, adoptando la perspectiva de quienes serán los destinatarios del producto final. Para lograrlo, se requiere que el creador deje de lado sus propias creencias y opiniones, y se sumerja en la experiencia, necesidades y motivaciones de los usuarios. (Henriksen et al., 2017, pp. 140-153).

Para ello, se realizó un análisis externo utilizando la matriz PESTEL y un análisis interno mediante la matriz FODA, con el fin de comprender tanto el entorno general como la situación actual del proyecto. Posteriormente, se desarrolló una investigación primaria mediante la aplicación de encuestas y la realización de entrevistas, dirigidas a diferentes actores del entorno: un cliente potencial, un experto en exportaciones de café de especialidad y una líder local con conocimiento del mercado de destino.

El objetivo de esta investigación fue obtener una visión inicial y amplia sobre el mercado, las percepciones del público y sus hábitos de consumo, sin asumir previamente un perfil demográfico definitivo. A partir de esta información preliminar, se empezaron a elaborar herramientas de análisis del cliente como el buyer persona, el mapa de empatía y el customer journey map, que permitirán definir con precisión las motivaciones, comportamientos, expectativas y posibles barreras del público objetivo.

Es importante destacar que, en esta fase, el enfoque se centra exclusivamente en la recopilación de información mediante fuentes primarias y secundarias, observación, entrevistas y encuestas, con la finalidad de determinar si existe o no un mercado pertinente para el producto y cuál sería su segmento ideal.

Asorey (2017, párr.7) señala que, de acuerdo con la Specialty Coffee Association (SCA), un café recibe la categoría de especialidad cuando logra al menos 80 puntos en una evaluación de cata realizada por un catador certificado (Q Grader). La clasificación se fundamenta en criterios como:

- Grano libre de defectos, evitando problemas como granos negros, agrios, podridos o con moho.
- Perfil sensorial limpio y complejo, con aroma agradable y sin notas indeseables.
- Acidez equilibrada y brillante, que aporte frescura sin resultar desagradable.
- Cuerpo redondo y completo, que dé textura y consistencia a la bebida.
- Dulzura natural y balanceada, en armonía con los demás atributos.
- Equilibrio general de sabores, garantizando una experiencia consistente.
- Prácticas agrícolas sostenibles, que cuide el medio ambiente y favorezcan el bienestar de los trabajadores.
- Procesamiento cuidadoso, para conservar la calidad del grano.
- Tueste artesanal realizado por expertos, capaz de resaltar el máximo potencial del café.

En Madrid, el costo de una taza de café varía según el tipo de cafetería y la zona de la ciudad. En bares tradicionales, un café suele costar entre 1,50 € y 2,00 €, mientras que en áreas turísticas o cafeterías de especialidad los precios pueden elevarse hasta 2,50 €-4,00 €. Esta diferencia responde principalmente a factores como la ubicación, el perfil del cliente y el estilo del servicio, lo que convierte al café en un indicador del nivel de vida y de las dinámicas urbanas de la capital española (IMMO ABROAD, 2025, párr. 19)

La gestión adecuada del almacenamiento y transporte del café verde es fundamental para preservar los atributos de calidad que caracterizan al café de especialidad. Durante el proceso de exportación, el café verde debe mantenerse en condiciones controladas de humedad entre 10-12% y temperaturas entre -10°C y 10°C para evitar la proliferación de hongos, la oxidación de lípidos y la pérdida de compuestos volátiles responsables del aroma y sabor característicos. La selección de contenedores adecuadamente preparados, el uso de empaques apropiados como sacos de yute o sistemas GrainPro con revestimientos multicapa de polietileno, y el monitoreo constante durante el tránsito marítimo son prácticas esenciales para garantizar que el café llegue a destino manteniendo su puntuación de calidad original (Błaszkiwicz et al., 2023, párr. 5-11).

La cadena de valor del café de especialidad involucra múltiples actores y procesos que agregan valor desde la producción hasta el consumo final. Ponte (2002) define la cadena de valor como “el conjunto completo de actividades necesarias para llevar un producto desde su concepción, a través de diferentes fases de producción, hasta su entrega a los consumidores finales” (p. 1100). En el contexto del café especial, esta cadena incluye productores, beneficiadores, exportadores, importadores, tostadores y retailers, donde cada eslabón debe mantener los estándares de calidad establecidos (Bacon, 2005, p. 503). La integración vertical o las alianzas estratégicas entre diferentes actores de la cadena pueden mejorar la coordinación, reducir costos de transacción y asegurar la calidad consistente del producto final.

Las certificaciones internacionales constituyen herramientas fundamentales para acceder a mercados de especialidad y comunicar atributos de calidad a compradores globales. Raynolds et al. (2007) argumentan que los esquemas de certificación como orgánico, comercio justo, Rainforest Alliance y UTZ “funcionan como mecanismos de gobernanza que establecen estándares verificables y generan confianza entre productores

y consumidores distantes geográfica y culturalmente” (p. 152). Estas certificaciones no solo facilitan el acceso a mercados premium, sino que pueden mejorar prácticas ambientales y sociales en origen, aunque sus costos de implementación y mantenimiento representan barreras significativas para pequeños productores (Blackman y Rivera, 2011, p. 1180).

La diferenciación estratégica resulta esencial para capturar valor en mercados de café de especialidad altamente competitivos. Porter (1985) establece que las estrategias de diferenciación exitosas requieren "crear valor percibido por el cliente que justifique precios superiores, basándose en atributos únicos difícilmente imitables por competidores” (p. 120). En el contexto cafetero, esto puede lograrse mediante denominaciones de origen, variedades específicas, procesos de beneficiado innovadores, o historias de marca que conecten emocionalmente con consumidores (Daviron & Ponte, 2005, p. 78). La construcción de relaciones directas con tostadores y compradores especializados, eliminando intermediarios, permite a exportadores capturar mayor porcentaje del precio final y obtener retroalimentación valiosa sobre preferencias del mercado.

### **1.1 Análisis del entorno (PESTEL)**

Para empezar con el proceso de investigación, se procede a sintetizar la información dentro de la herramienta PESTEL, la cual es importante porque ayuda a las empresas a evaluar el entorno en el que operan ante distintos motivos como la posible expansión a nuevos mercados, el lanzamiento de un producto o evaluar su posición competitiva, el análisis PESTEL proporciona una visión integral de los factores externos que pueden afectar a sus operaciones y decisiones estratégicas (Noguera y Galdón, 2024, p.2).

## **Político**

Los acuerdos comerciales entre bloques, como los establecidos entre la Unión Europea y los países productores, juegan un papel clave en la definición de los costos de exportación y en el acceso a los mercados internacionales. A nivel global, organismos como la International Coffee Organization (2025) supervisan y reportan las dinámicas de exportación e importación del café, garantizando transparencia en el sector. En este contexto, la Unión Europea (2025) ha reforzado sus exigencias regulatorias, desde 2023 se requiere la trazabilidad completa del café hasta la parcela de origen, con un plazo máximo de implementación fijado para diciembre de 2025, lo que supone un reto significativo para productores y exportadores.

España, como miembro de la UE, aplica la Política Agrícola Común (PAC, 2025) junto con estrictas normativas sanitarias y fitosanitarias en la importación de productos agrícolas. En el caso del café, la partida arancelaria aplicable es la 0901.11, que corresponde directamente a este producto. Bajo dicha clasificación, España establece un arancel NMF del 0% para las exportaciones provenientes de Ecuador. Además, según el International Trade Centre (ITC, 2025), el ingreso de café al mercado español está sujeto a 29 requisitos regulatorios, lo que refleja el alto nivel de exigencia en materia de calidad, seguridad y trazabilidad.

## **Económico**

Según el Business Research (2025, párr.3) el tamaño del mercado mundial de cafés especiales se valoró en 28,810 millones de dólares en 2025 y se espera que alcance los 32,190 millones de dólares en 2026, creciendo aún más hasta los 87,100 millones de dólares en 2034 con una tasa compuesta anual estimada del 11,7% entre 2026 y 2035. Sin embargo, en el corto plazo, los precios internacionales del café se mantienen relativamente estables, con un incremento marginal del 0,5% en octubre respecto a

septiembre de 2025, según la Organización Internacional del Café (Woods, 2025, párr.1). Esta combinación de estabilidad coyuntural y crecimiento estructural refleja tanto la resiliencia del sector como su potencial de expansión en segmentos de mayor valor agregado.

Según Climate Bonds Initiative (CBI, 2025, párr.9) entre 2018 y 2022, las importaciones de café realizadas por España registraron un crecimiento promedio anual del 4,2%. No obstante, en 2023 se produjo una contracción del 11,8%, un retroceso algo mayor que el observado en el conjunto de Europa. Esta caída estuvo vinculada principalmente al impacto de la inflación y al encarecimiento del café.

Actualmente, más del 81% de las importaciones españolas provienen directamente de países productores, con Vietnam como principal proveedor de café verde (124 mil toneladas), seguido por Brasil (55 mil toneladas). A su vez, España complementa sus compras con volúmenes relevantes desde Alemania (32 mil toneladas) y Bélgica (17 mil toneladas). En este contexto, Ecuador se posiciona como un socio emergente, con exportaciones hacia España valoradas en 15 millones de dólares en 2024 (ITC, 2025) lo que evidencia oportunidades de diversificación y fortalecimiento de la relación comercial.

### **Social**

El mercado del café de especialidad se encuentra en plena expansión, impulsado por un número creciente de consumidores que priorizan la calidad, la sostenibilidad y la trazabilidad de los granos que consumen. Esta tendencia ha favorecido la demanda de cafés premium y ha transformado los patrones de consumo hacia opciones más éticas y diferenciadas. “En Estados Unidos, por ejemplo, el 65% de los bebedores de café opta por variedades especiales frente a las mezclas tradicionales, mientras que en Etiopía se prevé un aumento del 8% en la producción gracias a la incorporación de variedades de mayor rendimiento y técnicas agrícolas avanzadas” (Business Research, 2025, párr.15).

El auge de la cultura cafetera global, especialmente entre los millennials, ha generado un mercado más sofisticado y personalizado, donde los consumidores buscan experiencias únicas y sabores artesanales. En respuesta, las empresas del sector han diversificado su oferta y reforzado su propuesta de valor, consolidando así el crecimiento sostenido del café de especialidad.

En España, el consumo de café se ha vuelto un fenómeno social e impulsa la organización de diversos eventos especializados. Entre los más destacados se encuentran el Festival del Café de Madrid, que reúne a expertos nacionales e internacionales con actividades como catas y conferencias; el Coffee Fest, de carácter internacional y centrado en la comunidad cafetera; y los Premios Barcelona Coffee, orientados al consumidor y dedicados a exhibir el talento de los principales tostadores del país. También sobresalen el Forum Café, vinculado al colectivo francés del mismo nombre, y Valencia es Café, cuya primera edición se celebró en junio de 2024 (CBI, 2025, párr.12). Estos encuentros reflejan la creciente relevancia cultural y social del café en la vida española.

### **Tecnológico**

La tecnología está revolucionando la forma en que se produce y consume café. En ferias como HostMilano se han presentado innovaciones que van desde máquinas conectadas a Internet capaces de reducir el consumo energético en más de un 70%, hasta sistemas de telemetría en la nube que permiten a los operadores ajustar recetas, actualizar software y monitorear la calidad de la bebida de manera remota. También destacan molinos con precisión digital de una centésima de milímetro, prensas electrónicas que garantizan uniformidad en el prensado y equipos inteligentes para espumar distintos tipos de leche. Estas soluciones no solo mejoran la eficiencia y la experiencia del consumidor, sino que también responden a la creciente demanda de sostenibilidad mediante cápsulas compostables y materiales reciclables (Fórum del café. 2022, párr. 5-6).

La digitalización y las nuevas tecnologías de distribución han abierto oportunidades importantes para el mercado del café en España. La innovación en formatos de consumo ha impulsado el mercado de cápsulas de café, que en España representa cerca del 15% del volumen total, ligeramente por debajo de la media europea, pero alcanza un 60% del valor de las ventas, reflejando cómo la tecnología aplicada al envasado y la personalización del consumo está transformando la industria cafetera.

### **Ecológico**

El café enfrenta crecientes desafíos ambientales derivados del cambio climático. La reducción proyectada de hasta la mitad de las tierras aptas para su cultivo hacia 2050, junto con fenómenos extremos como sequías y huracanes, está generando una fuerte presión sobre países productores como Brasil, Etiopía y Honduras (Fernández et al, 2025, párr. 5-7). Estos impactos no solo amenazan la productividad y la estabilidad de millones de pequeños agricultores, sino que también incrementan la vulnerabilidad de las economías dependientes del café, obligando a invertir en tecnologías de adaptación, trazabilidad y resiliencia para mitigar los efectos ambientales y garantizar la sostenibilidad del sector.

La Unión Europea (UE, 2025) implementó la Ley de Deforestación en el año 2023, en la cual se establece normas para asegurar que los productos elaborados a partir de ciertas materias primas que ingresen al mercado de la UE o se exporten desde él no estén vinculados con procesos de deforestación ni con la degradación de los bosques. Además, exige que dichos bienes se produzcan conforme a la normativa vigente en el país de origen y cuenten con una declaración de diligencia debida que respalde su trazabilidad y cumplimiento legal. Este marco regulatorio, junto con una creciente conciencia ambiental está impulsando un cambio en los hábitos de consumo hacia productos

sostenibles, naturales y de proximidad, así como una mayor exigencia hacia los retailers para que adopten prácticas responsables y reduzcan su huella ecológica.

### **Legal**

El Acuerdo Internacional del Café de 2007, adoptado por la Unión Europea junto con 77 países miembros de la Organización Internacional del Café (OIC, 2025) constituye el marco jurídico global que regula el comercio de este producto. Su objetivo es promover un sector cafetero sostenible mediante cooperación internacional, transparencia en el comercio y reducción de barreras arancelarias y regulatorias. También obliga a los países exportadores a utilizar certificados de origen reconocidos por la Cámara de Comercio Internacional, garantizando trazabilidad y cumplimiento normativo. Estas disposiciones reflejan la competencia exclusiva de la UE en política comercial común y buscan equilibrar oferta y demanda, asegurar precios justos y fomentar la calidad del café bajo principios de sostenibilidad y seguridad alimentaria.

En el ámbito legal, España exige un certificado fitosanitario emitido en el país de origen, la declaración de importación (DUA) y el cumplimiento de la normativa sanitaria de la UE (Reglamento 852/2004). Además, se deben respetar límites de tolerancia para residuos químicos y requisitos de trazabilidad que incluyen el origen de materiales, historial de procesamiento y distribución posterior. También se contemplan obligaciones de etiquetado y embalaje, licencias de importación y certificaciones e inspecciones obligatorias. En total, el café ecuatoriano debe cumplir con 29 medidas regulatorias, reflejando el alto nivel de control legal y sanitario que España aplica a las importaciones de café.

### **1.2 Análisis interno (FODA)**

Para iniciar el análisis interno, es fundamental describir las principales características de la empresa analizada. Café INDERA es un negocio lojano formalmente

constituido, registrado ante el Servicio de Rentas Internas, lo que garantiza su cumplimiento tributario y su capacidad para operar legalmente dentro del país. Desde su creación en el año 2008, la empresa ha desarrollado una estructura operativa que integra todas las etapas de la cadena de valor del café: cultivo en las fincas ubicadas en el cantón Chaguarpamba, procesos de secado, laboratorio de catación, tostado especializado, empaque y venta final. Esta integración le permite mantener un control estricto de calidad y asegurar un producto destacado.

En el ámbito productivo, la empresa trabaja con cafés de especialidad lojano, lo que genera perfiles sensoriales diferenciados y muy valorados en mercado internacionales. Entre sus principales atributos destacan variedades reconocidas por su complejidad aromática, como Típica Mejorada y Geisha, que han permitido a la empresa posicionarse dentro del segmento de cafés exóticos. La calidad constante de sus lotes ha sido reconocida por premios obtenidos en concursos nacionales, lo que fortalece la imagen de la marca.

Adicionalmente, Café INDERA mantiene estándares técnicos elevados, con controles que alcanzan niveles de pureza cercanos al 99.9%, un aspecto importante para competir en mercados exigentes. La empresa se caracteriza por una producción responsable y sostenible, basada en prácticas éticas y un manejo cuidadoso de trazabilidad, priorizando la calidad antes que certificaciones costosas, sin que esto afecte su competitividad.

En el ámbito comercial y logístico, la empresa cuenta con experiencia exportadora hacia mercados altamente exigentes, como Asia, Europa y Estados Unidos.

Esta trayectoria evidencia dominio de normativas internacionales, capacidad de adaptación a preferencias culturales en el consumo y conocimiento técnico sobre los perfiles de sabor demandados globalmente. Para la exportación la empresa gestiona de

manera eficiente la documentación requerida, especialmente el Certificado de Origen y el Certificado Fitosanitario, indispensables para cumplir con los estándares de inocuidad y origen exigidos. Una vez obtenidos estos documentos, el proceso logístico resulta fluido, gracias al dominio técnica y operativo de la empresa.

A partir de esta descripción, se procede a desarrollar el análisis FODA, considerada una herramienta estratégica esencial porque permite integrar factores internos y externos para evaluar cómo influyen en el desarrollo del negocio, la toma de decisiones y sus posibilidades de éxito (Schnarch Kirberg,2023, p.161). Este análisis facilitará la identificación de las fortalezas y debilidades internas de Café INDERA, así como las oportunidades y amenazas del entorno, para comprender mejor su posición estratégica.

A continuación, en la Tabla 1, se presenta el análisis FODA elaborado para el proyecto.

**Tabla 1**

*FODA*

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
Experiencia exportadora	Crecimiento de café premium en España	Marketing internacional limitado	Competencia latinoamericana
Perfiles exóticos (Geisha, Típica)	Nichos europeos y asiáticos	Bajo reconocimiento del país	Altos costos logísticos
Control 99,9% de pureza	Demanda trazabilidad	Sin manual de exportación	Fluctuación entre el euro y el dólar
Integración de la cadena productiva	Preferencias de cafés diferenciados	Dependencia de nichos de calidad	Cambios climáticos
Reconocimientos nacionales	Ferias y promoción de origen	Presencia internacional débil	Normativas UE estrictas

*Nota.* La tabla presenta el análisis FODA de Café INDERA para su posible ingreso al mercado de Madrid, considerando factores internos y externos relevantes del sector cafetalero y del comercio internacional.

El FODA muestra que café INDERA tiene bases internas fuertes, sobre todo en producción y en control de calidad. Elementos como el control de pureza (99,9%), hoy la integración de la cadena productiva, la oferta de perfiles exóticos (Geisha, Típica), la experiencia exportadora y los reconocimientos nacionales indican que la empresa puede competir con un producto bien trabajado y con características que suelen valorarse en mercados más exigentes.

Sin embargo, también se nota que la empresa presenta mayor fortaleza en el ámbito productivo que en el comercial. Las debilidades apuntan a eso: el marketing internacional es limitado, la presencia internacional es débil, el bajo reconocimiento del país y la falta de un manual de exportación puede dificultar el ingreso a Madrid. Por eso, el reto principal no sería mejorar la parte productiva, sino fortalecer la parte comercial y organizativa para entrar al mercado con una estrategia clara y con procesos de exportación bien definidos.

En cuanto el entorno, las oportunidades son favorables porque en España (y especialmente en ciudades como Madrid) hay un crecimiento de consumo de café premium, además de una preferencia por cafés diferenciados y una mayor exigencia de trazabilidad (saber de dónde viene el café, cómo se produjo). Estas tendencias encajan bien con lo que INDERA ofrece. No obstante, las amenazas señalan que la entrada no será de forma automática: la competencia latinoamericana ya tiene presencia en ese mercado, los costos logísticos pueden elevar el precio final, las normativas de la Unión Europea exigen cumplimiento, y factores como la variación euro-dólar y los cambios climáticos pueden afectar los costos o la oferta del producto. Por lo tanto, para que el riesgo sea viable, INDERA debería planificar desde el inicio cómo va a cumplir requisitos, controlar costos y reducir riesgos, para que estos factores no terminen afectando la rentabilidad o la continuidad en el mercado.

### **1.3 Principales hallazgos**

El ingreso al mercado español de café de especialidad representa una oportunidad estratégica altamente rentable, impulsada por tendencias globales y una relación comercial favorable. El tamaño del mercado mundial de cafés especiales se proyecta que alcance los \$87,100 millones de dólares para el 2034, con una tasa de crecimiento anual compuesta del 11,7% (Business Research, 2025, párr.3), tendencia que se alinea con la demanda en España, donde el café premium representa el 60% del valor de las ventas. A pesar del atractivo del mercado y de que INDERA cuente con la fortaleza de tener un café de especialidad lojano con reconocimientos nacionales, la empresa enfrenta debilidades estructurales como la baja presencia europea y la escasa red comercial en Madrid, lo que limita el acceso a los canales de distribución. Sin embargo, dentro del entorno político se encuentra el Acuerdo Comercial UE-Ecuador, el cual facilita la entrada y la experiencia exportadora de la empresa permite cumplir con los 29 requisitos regulatorios impuestos y la Ley de Deforestación de la UE, asegurando la trazabilidad completa del producto. Además, el crecimiento de las cafeterías de especialidad en Madrid y el avance de la digitalización abre nuevas oportunidades para aprovechar el interés creciente por cafés de origen. Esto permite posicionar el café lojano como una opción diferenciada, reconocida por su calidad, su trazabilidad y su compromiso con la sostenibilidad.

### **1.4 Mercado Objetivo**

Es un conjunto de clientes bien definido, cuyas necesidades planea satisfacer la empresa. Así mismo, el mercado objetivo también lo constituyen aquellas personas y agentes que no lo están comprando actualmente y que, al conocer las bondades y beneficios del nuevo producto, tienen interés por adquirirlo. El mercado objetivo sirve, además, para determinar el tamaño de la muestra, el diseño del formato de la encuesta y su aplicación (Izquierdo, 2011, p.43).

### **Demográfico**

El mercado objetivo para la exportación de café ecuatoriano en Madrid se compone por cafeterías de especialidad que buscan ofrecer productos de origen único y alta calidad a sus clientes. Estas cafeterías forman parte de un segmento en crecimiento dentro del sector de la restauración española, caracterizado por su enfoque en la experiencia del café, la trazabilidad del producto y la búsqueda de perfiles de sabor distintivos.

Se eligió este segmento porque representa establecimientos con poder de compra establecido, operaciones comerciales formales y demanda constante de café en grano de especialidad. Las cafeterías de especialidad demandan café artesanal producido en pequeñas cantidades, destinado a ofrecer una experiencia de menú única (Usetorg, 2024, párr.19).

### **Geográfico**

Madrid se posiciona como el segundo mercado más importante de café de especialidad en España, con 277 establecimientos dedicados a esta categoría y 20 tostadores artesanos operando en la ciudad (García-Arbo, 2024, párr.5). Esta concentración geográfica facilita las operaciones logísticas y la penetración de mercado para nuevos proveedores de café de especialidad.

Madrid representa un entorno consolidado con infraestructura logística avanzada, alta cultura cafetera y presencia significativa de cafeterías especializadas. El mercado español de café de especialidad ha experimentado un crecimiento sostenido en los últimos años, posicionando a Madrid como el epicentro de esta tendencia nacional.

### **Psicográfico**

El perfil psicográfico de las cafeterías de especialidad en Madrid se caracteriza por una filosofía empresarial centrada en la calidad, la sostenibilidad y la experiencia del

cliente. Estos establecimientos buscan diferenciarse mediante la oferta de productos únicos con historias auténticas de origen, métodos de procesamiento transparentes y relaciones directas con productores.

Existe un interés marcado por cafés con certificaciones de comercio justo, orgánicos o de agricultura sostenible. El mercado europeo de café de especialidad está experimentando un crecimiento muy positivo con la demanda incrementándose en todos los canales de mercado (CBI, 2024, párr.20). Las cafeterías de especialidad valoran proveedores que puedan demostrar trazabilidad completa.

### **Comportamiento**

El comportamiento de compra de las cafeterías de especialidad se orienta hacia relaciones comerciales estables con proveedores de confianza. Estos establecimientos buscan proveedores que ofrezcan consistencia en la calidad, disponibilidad durante todo el año, precio constante y entrenamiento continuo (Lavavive, 2022, párr.15-19). El proceso de compra involucra catas previas, evaluación de muestras y negociación de términos comerciales a mediano plazo.

La frecuencia de compra es constante, lo que permite establecer relaciones comerciales duraderas. Existe también una tendencia creciente hacia la rotación de orígenes en el menú, lo que abre oportunidades para cafés de origen único como el ecuatoriano.

### **Cálculo del tamaño de la muestra**

Para obtener los datos necesarios se decidió aplicar un muestreo probabilístico estratificado, lo que llevo a seleccionar dentro de la población a las cafeterías que mejor se ajustaban al perfil definido de cliente objetivo o buyer person. Este procedimiento contribuye a minimizar posibles sesgos en la selección y asegura que los hallazgos reflejen de manera más precisa la realidad del mercado. Para la conformación de los

estratos se consideraron variables que caracterizan la muestra y que influyen en el comportamiento de compra dentro del segmento de especialidad, entre ellas los años de funcionamiento en el sector, el volumen mensual de compra de café en grano, la frecuencia con la que adquieren cafés de distintos orígenes y el nivel de especialización del comprador responsable de la selección del producto. La incorporación de estas variables permitió definir una muestra más representativa del nicho estudiado y garantizar que los resultados obtenidos sean metodológicamente válidos.

Con el fin de determinar el número de encuestas que aseguren una muestra representativa del público objetivo, se utilizó la fórmula correspondiente al muestreo probabilístico de poblaciones finitas (Aguilar-Barojas, 2005, p. 8):

$$n = (Z^2 \times p \times q \times N) / (e^2 \times (N-1) + Z^2 \times p \times q)$$

Donde:

- N = 277 población total de cafeterías de especialidad en Madrid, (García-Arbo, 2024, párr.5).
- Z = 1,96 (95% de confianza)
- p = 0,5
- q = 0,5
- e = 0,05 (margen de error del 5%)

$$n = (277 \times 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5) / (0,05^2 \times (277-1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5)$$

$$n = (277 \times 3,8416 \times 0,25) / (0,0025 \times 276 + 3,8416 \times 0,25)$$

$$n = 266,0308 / (0,69 + 0,96)$$

$$n = 266,0308 / 1.65$$

$$n = 161,23 = 162 \text{ encuestas}$$

### **Enunciado de formatos de entrevistas**

Las técnicas de recolección de datos comprenden procedimientos y actividades que le permiten al investigador obtener información necesaria para dar respuesta a su pregunta de investigación (Mendoza & Ávila, 2020, p.2). Algunas de las técnicas e

instrumentos más comunes para la recolección de datos en una investigación son: observación, cuestionarios, entrevistas y escalas (Martínez, 2022, p.1).

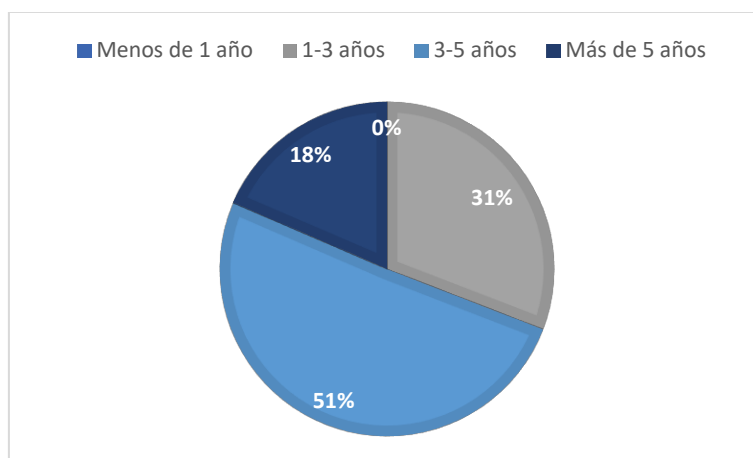
Asimismo, para complementar la fase de análisis inicial se emplearon distintos instrumentos de recolección de información. Se aplicaron encuestas dirigidas a cafeterías de especialidad en Madrid, con el fin de identificar sus hábitos de compra, preferencias y nivel de conocimiento sobre el café ecuatoriano en grano verde. Además, se realizaron tres entrevistas semiestructuradas: una a un cliente potencial, otra a un experto en el tema y una tercera a un líder local, permitiendo obtener información cualitativa más profunda sobre oportunidades, barreras y dinámicas del mercado de Madrid. Los instrumentos utilizados serán presentados en la sección de anexos.

### 1.5 Presentación de resultados de la investigación y análisis

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a partir del proceso de investigación, los cuales fueron recopilados mediante encuestas en línea enviadas a través de un formulario digital y difundidas mediante una red de contactos. Esta información permite analizar de manera integral las percepciones, necesidades y tendencias relevantes para el estudio.

#### Figura 1

*Tiempo de operación*

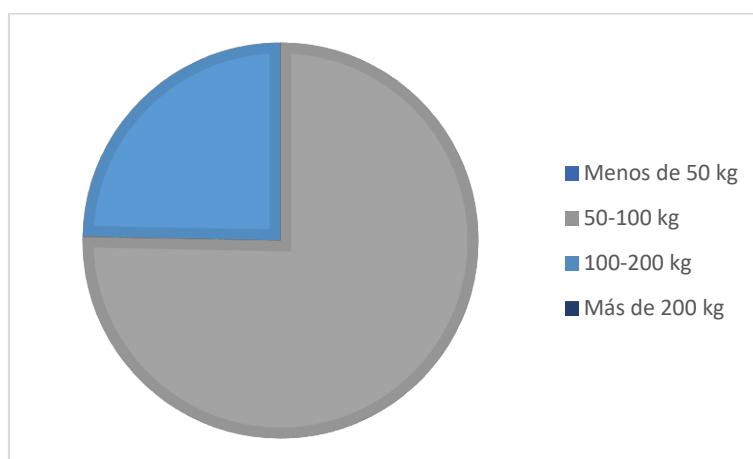


*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada a 162 cafeterías de especialidad en Madrid en 2025.

En la Figura 1, los datos revelan que el 50.6% de las cafeterías encuestadas tienen entre 3-5 años de operación, seguidas por aquellas con 1-3 años (30.9%) y más de 5 años (18.5%). Esta distribución indica que el mercado objetivo está compuesto principalmente por negocios consolidados y en fase de madurez, que ya han superado la etapa crítica de supervivencia inicial y poseen experiencia en la operación del sector. La ausencia de cafeterías con menos de un año sugiere que el segmento encuestado corresponde a establecimientos establecidos con procesos de compra definidos, lo cual favorece la construcción de relaciones comerciales estables y duraderas.

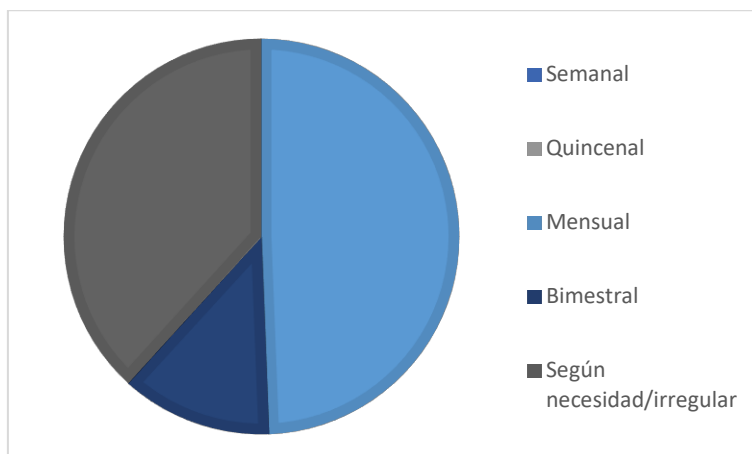
## Figura 2

### *Volumen de compra mensual*



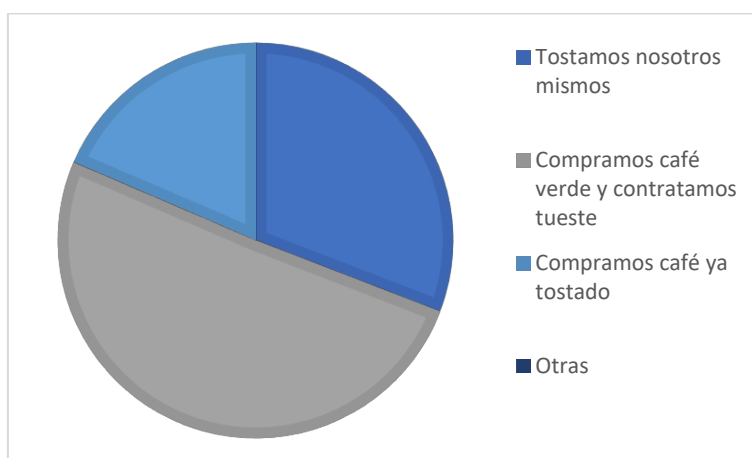
*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada a 162 cafeterías de especialidad en Madrid en 2025.

En la Figura 2, el 75.3% de las cafeterías compran entre 50-100 kg de café verde mensualmente, mientras que el 24.7% adquiere entre 100-200 kg. Ninguna cafetería reporta compras menores a 50 kg ni superiores a 200 kg, lo que define claramente el tamaño operativo del segmento. Estos volúmenes moderados representan una oportunidad comercial viable para INDERA, ya que permiten establecer pedidos regulares sin requerir cantidades mínimas excesivamente grandes que podrían dificultar la entrada al mercado. La concentración en el rango de 50-100 kg indica negocios de escala media que pueden absorber producción especializada de forma consistente.

**Figura 3***Frecuencia de pedidos*

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada a 162 cafeterías de especialidad en Madrid en 2025.

En la Figura 3, el 49.4% de las cafeterías realiza pedidos mensuales, el 38.3% según necesidad de forma irregular, y el 12.3% bimestralmente. La ausencia de pedidos semanales o quincenales confirma que estas cafeterías planifican sus compras con horizontes temporales amplios, lo que facilita la logística internacional y reduce la presión sobre tiempos de entrega inmediatos. Los pedidos irregulares (38.3%) sugieren flexibilidad en los patrones de consumo, posiblemente relacionada con la rotación de orígenes y variedades en sus menús, lo cual representa una oportunidad para posicionar el café ecuatoriano como una opción distintiva dentro de su portafolio.

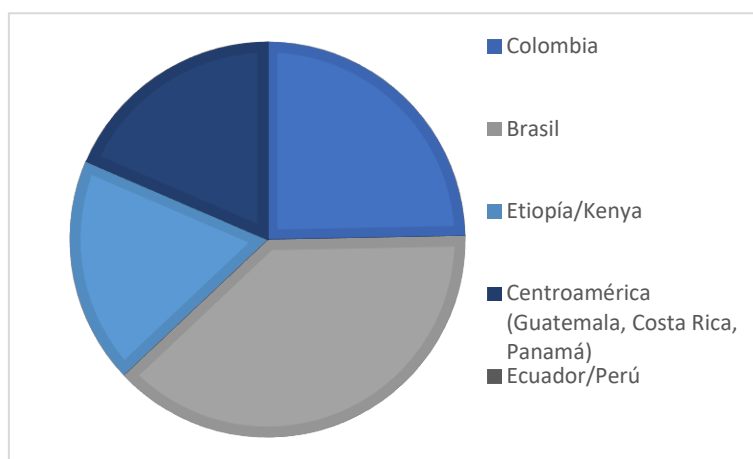
**Figura 4***Proceso de tueste*

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada a 162 cafeterías de especialidad en Madrid en 2025.

En la Figura 4, el 50.6% de las cafeterías compran café verde y contratan servicios de tueste externos, el 30.9% realizan el tueste internamente, y el 18.5% compran café ya tostado. Esta distribución revela que el 81.5% del mercado trabaja con café verde, lo cual es altamente favorable para INDERA. La preferencia mayoritaria por contratar tueste externo indica que estas cafeterías valoran el control sobre el perfil de tueste sin la inversión en equipamiento propio, mientras que el segmento que tuesta internamente representa clientes más especializados con mayor conocimiento técnico. Ambos perfiles son receptivos a proveedores de café verde de calidad.

**Figura 5**

*Origen del café de especialidad actual*



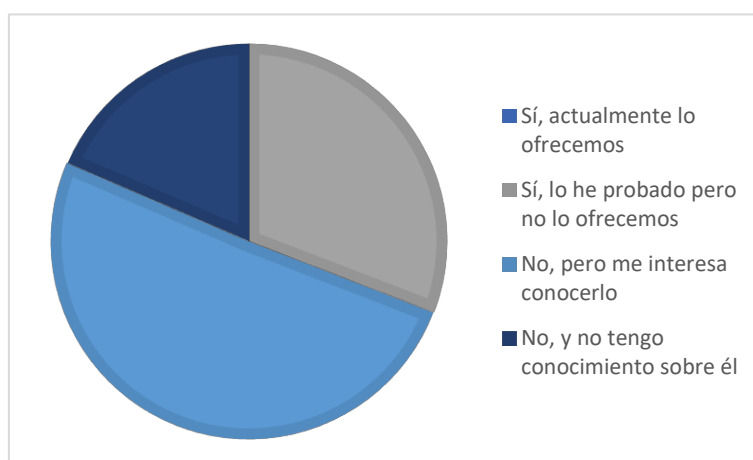
*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada a 162 cafeterías de especialidad en Madrid en 2025.

En la Figura 5, Brasil domina con el 38.3% de las preferencias, seguido por Colombia (24.7%), y empatados Etiopía/Kenya y Centroamérica con 18.5% cada uno. Sorprendentemente, ninguna cafetería reporta trabajar actualmente con café de especialidad de Ecuador o Perú, lo que evidencia una ausencia total de presencia ecuatoriana en este mercado a pesar de ser un origen productor reconocido. Esta situación representa simultáneamente un desafío y una oportunidad estratégica significativa: mientras que Ecuador carece de un posicionamiento fuerte en la actualidad, existe la

ventaja de contar con un mercado establecido de café de especialidad donde los compradores ya están familiarizados con los perfiles de sabor de orígenes latinoamericanos similares, esta experiencia previa del consumidor es clave, ya que podría facilitar la introducción del café ecuatoriano de especialidad mediante estrategias de diferenciación y marketing adecuadas.

**Figura 6**

*Experiencia con café ecuatoriano*

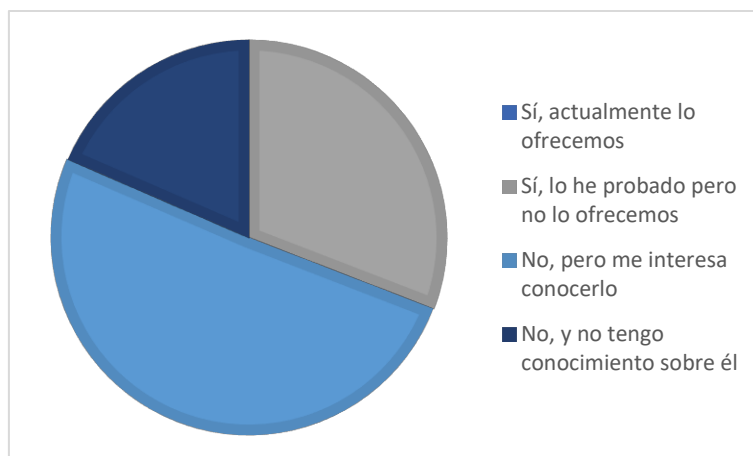


*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada a 162 cafeterías de especialidad en Madrid en 2025.

En la Figura 6, el hallazgo más relevante es que ninguna cafetería ofrece actualmente café ecuatoriano de especialidad, pero el 50.6% manifiesta interés en conocerlo, el 30.9% lo ha probado previamente sin incorporarlo a su oferta, y el 18.5% no tiene conocimiento sobre él. Estos datos confirman la inexistencia de posicionamiento del café ecuatoriano de especialidad en Madrid, pero revelan una ventana de oportunidad considerable ya que el 81.5% del mercado está entre interesado y previamente expuesto. El segmento que lo probó sin adoptarlo (30.9%) requiere atención especial para identificar las razones de no continuidad, mientras que el grupo interesado (50.6%) constituye el mercado objetivo principal para estrategias de entrada focalizadas en educación y diferenciación del producto.

## Figura 7

### Canales de descubrimiento de proveedores

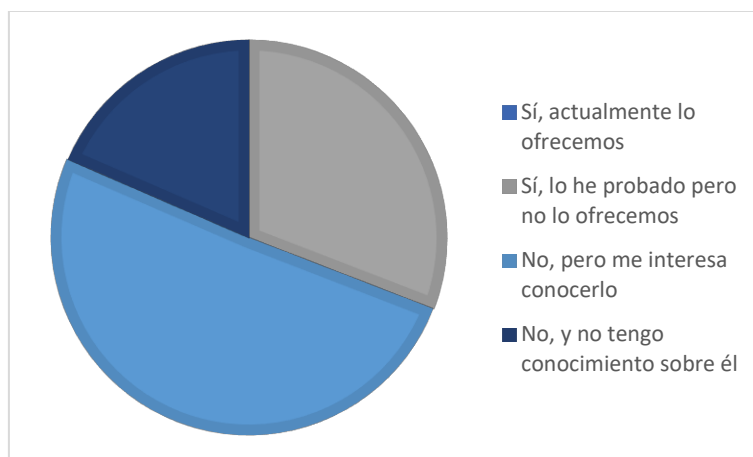


*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada a 162 cafeterías de especialidad en Madrid en 2025.

En la Figura 7, las ferias especializadas son el canal dominante (37%), seguidas por recomendaciones de otros profesionales (19.8%), búsqueda online y redes sociales (18.5%), y de forma equilibrada importadores locales y cataciones con 12.3% cada uno. Esta distribución indica que la presencia en eventos sectoriales es crítica para la visibilidad del producto, ya que estos espacios concentran la atención de compradores activos. Sin embargo, el peso combinado de canales digitales y recomendaciones (38.3%) sugiere la importancia de construir una estrategia que incluya presencia digital sólida y cultivo de relaciones con prescriptores del sector, además de la participación en ferias como World of Coffee o Forum Café España.

## Figura 8

### Rango de precio pagado

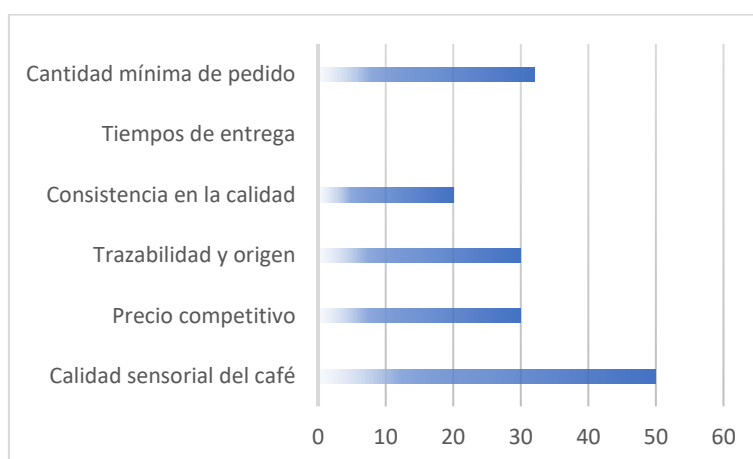


*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada a 162 cafeterías de especialidad en Madrid en 2025.

En la Figura 8, el 55.6% de las cafeterías paga entre 16-20€/kg por café verde de especialidad, mientras que el 44.4% paga entre 10-15€/kg. Ninguna cafetería paga menos de 10€ ni más de 20€/kg, lo que establece un corredor de precios claramente definido para el mercado. La concentración en el rango superior (16-20€) indica que más de la mitad del mercado prioriza calidad premium y está dispuesto a pagar precios por encima del promedio. Esta información es estratégica para el posicionamiento del café ecuatoriano de especialidad, el precio del café debería situarse competitivamente en el rango de 16-20€/kg para alinearse con las expectativas de calidad del segmento más atractivo, asegurando márgenes rentables sin exceder los límites de disposición a pagar del mercado.

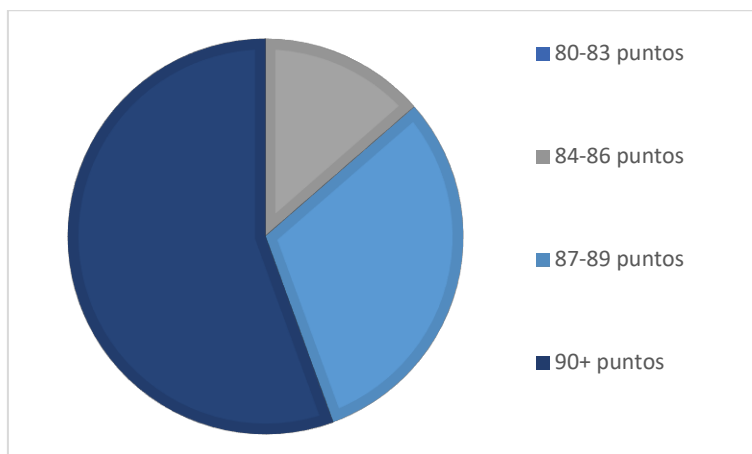
### Figura 9

*Aspecto más importante al seleccionar proveedor*



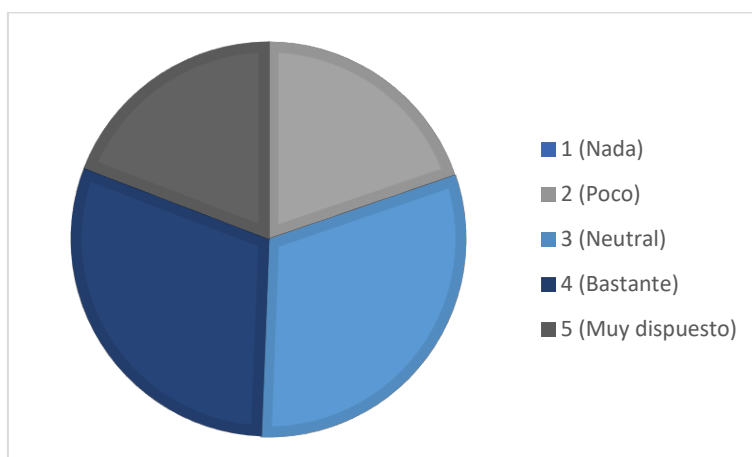
*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada a 162 cafeterías de especialidad en Madrid en 2025.

En la Figura 9, la calidad sensorial del café lidera con 30.9%, seguida por precio competitivo y trazabilidad/origen con 18.5% cada uno, consistencia en la calidad con 12.3%, y cantidad mínima de pedido con 19.8%. Curiosamente, los tiempos de entrega no fueron priorizados por ninguna cafetería. Estos resultados confirman que el mercado de especialidad madrileño es primordialmente sensorial y experiencial, donde el perfil de taza es el factor decisivo de compra. El equilibrio entre precio y trazabilidad como segundos factores indica que los compradores buscan valor integral: calidad justificada por origen y narrativa, a precios razonables. La relevancia de la cantidad mínima (19.8%) sugiere que ofrecer flexibilidad en volúmenes de pedido puede ser un diferenciador competitivo importante para facilitar la entrada.

**Figura 10***Puntuación SCA mínima*

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada a 162 cafeterías de especialidad en Madrid en 2025.

En la Figura 10, el 55.6% de las cafeterías busca cafés con puntuación de 90+ puntos SCA, el 30.9% busca 87-89 puntos, y solo el 13.6% acepta 84-86 puntos. Ninguna cafetería considera cafés por debajo de 84 puntos ni ignora la puntuación SCA. Estos datos revelan un mercado excepcionalmente exigente que demanda cafés de ultra-especialidad en su mayoría, superando ampliamente el umbral básico de café de especialidad (80+ puntos). Esta exigencia representa tanto un requisito de entrada crítico como una oportunidad de diferenciación para el café ecuatoriano de especialidad, únicamente lotes con puntuaciones superiores a 87 puntos podrán competir efectivamente, pero aquellos que alcancen 90+ puntos tendrán acceso al segmento más rentable y dispuesto a pagar precios premium.

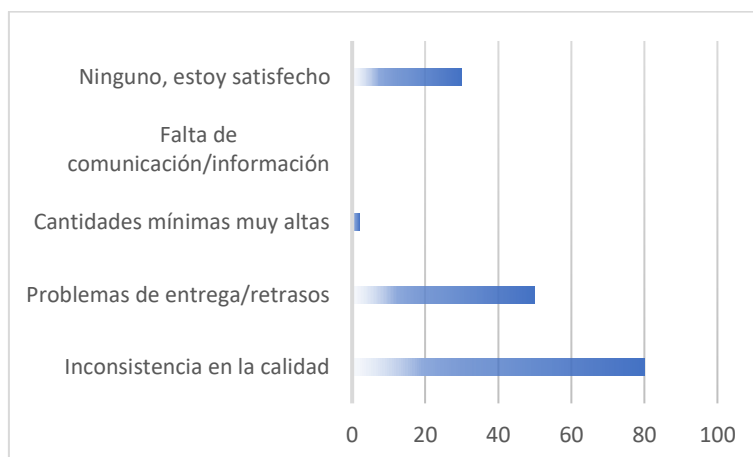
**Figura 11***Disposición a probar café ecuatoriano de especialidad*

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada a 162 cafeterías de especialidad en Madrid en 2025.

En la Figura 11, en una escala del 1 al 5, el 30.9% muestra nivel 3 (neutral), el 30.2% nivel 4 (bastante dispuesto), el 19.1% nivel 5 (muy dispuesto), y el 19.8% nivel 2 (poco dispuesto). Ninguna cafetería manifestó rechazo total (nivel 1). La distribución relativamente equilibrada con sesgo positivo (49.3% en niveles 4-5) indica receptividad moderada-alta hacia la innovación de origen, aunque existe un tercio neutral que requerirá argumentos convincentes. El 19.8% poco dispuesto representa resistencia que podría relacionarse con desconocimiento o experiencias previas no satisfactorias. En conjunto, aproximadamente la mitad del mercado constituye un segmento accesible para estrategias de entrada enfocadas en degustación, educación y construcción de confianza en la calidad del origen ecuatoriano.

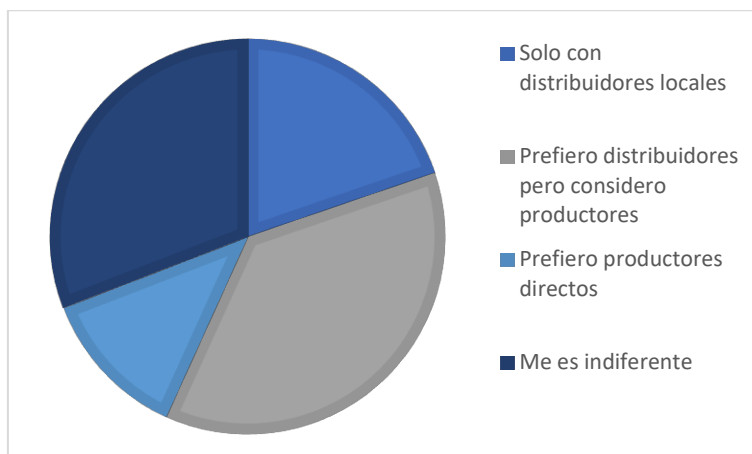
### Figura 12

#### *Desafíos con proveedores actuales*



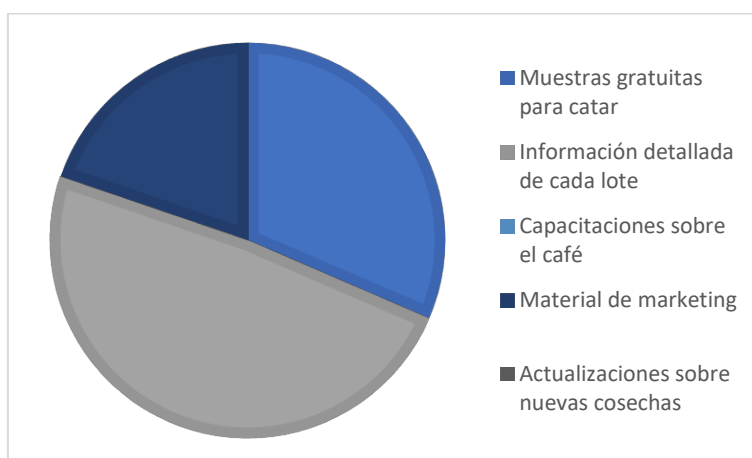
*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada a 162 cafeterías de especialidad en Madrid en 2025.

En la Figura 12, la inconsistencia en la calidad es el desafío más reportado con 49.4%, seguido por problemas de entrega/retrasos (30.9%), mientras que el 18.5% se declara satisfecho sin problemas. Llamativamente, las cantidades mínimas muy altas solo afectan al 1.2%. Este hallazgo es clave: la inconsistencia en calidad es el principal punto de dolor del mercado y la mejor oportunidad de diferenciación para el café ecuatoriano de especialidad. Garantizar lotes consistentes mediante un control riguroso y trazabilidad será nuestra propuesta de valor central, abordando directamente la mayor frustración del 49.4% del mercado objetivo.

**Figura 13***Preferencia de canal de compra*

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada a 162 cafeterías de especialidad en Madrid en 2025.

En la Figura 13, el 37% prefiere distribuidores locales pero considera productores directos, el 30.9% le es indiferente, el 19.8% trabaja solo con distribuidores locales, y el 12.3% prefiere productores directos. Esta distribución revela un mercado pragmático, el 50.3% prefiere o está abierto al comercio directo con origen, mientras que el 37% valora la conveniencia logística y administrativa local, pero están dispuestos a considerar relaciones directas si aportan valor diferencial. Esta información indica que una estrategia híbrida que combine alianzas con importadores/distribuidores en Madrid y capacidad de venta directa para clientes que lo prefieran maximizaría el alcance de mercado.

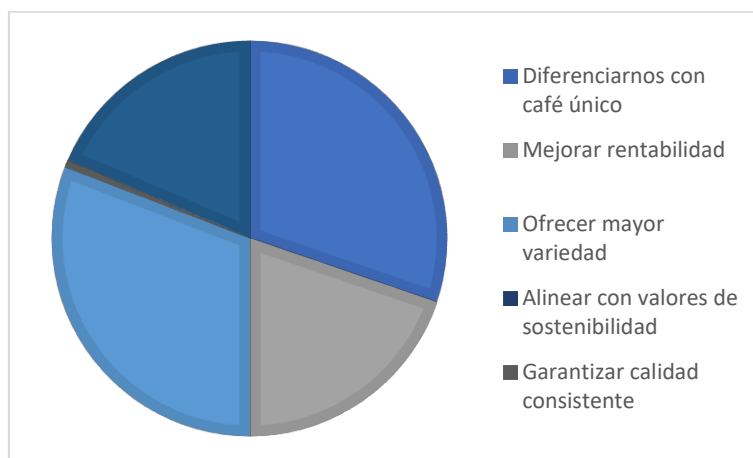
**Figura 14***Servicios adicionales valorados*

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada a 162 cafeterías de especialidad en Madrid en 2025.

En la Figura 14, la información detallada de cada lote es el servicio más valorado con 48.8%, seguido por muestras gratuitas para catar (31.5%) y material de marketing (19.8%). Sorprendentemente, las capacitaciones sobre el café de especialidad y actualizaciones sobre nuevas cosechas no fueron valoradas por ninguna cafetería. Estos resultados evidencian que los compradores priorizan herramientas prácticas de toma de decisión (información técnica y sensorial de lotes) y reducción de riesgo (muestras para validar calidad antes de compra) sobre contenido educativo adicional. Para INDERA, esto implica que la estrategia de servicio debe centrarse en desarrollar fichas técnicas completas por lote (perfil sensorial, procesamiento, altitud, variedad, puntuación SCA, notas de cata) y política de muestras accesibles, antes que en programas formativos elaborados.

### Figura 15

*Objetivos al elegir nuevo proveedor*



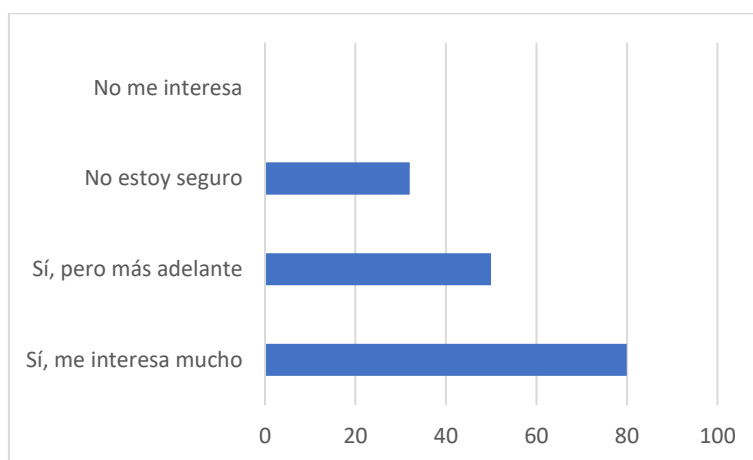
*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada a 162 cafeterías de especialidad en Madrid en 2025.

En la Figura 15, ofrecer mayor variedad lidera con 30.9%, seguido por diferenciarse con café único (30.2%), mayor flexibilidad en pedidos (18.5%), mejorar rentabilidad (19.8%), mientras que alineación con valores de sostenibilidad y garantizar calidad consistente apenas suman 0.6% combinados. Esto revela que las cafeterías buscan principalmente ampliar su portafolio y destacarse competitivamente mediante ofertas

distintivas, más que optimizar costos o enfatizar narrativas de sostenibilidad. Para el café ecuatoriano de especialidad, esto significa que la estrategia de entrada debe posicionarlo como origen diferenciador y poco común en Madrid, destacando perfiles sensoriales únicos, variedades específicas o métodos de procesamiento distintivos que permitan a las cafeterías construir identidad propia y menús más diversos.

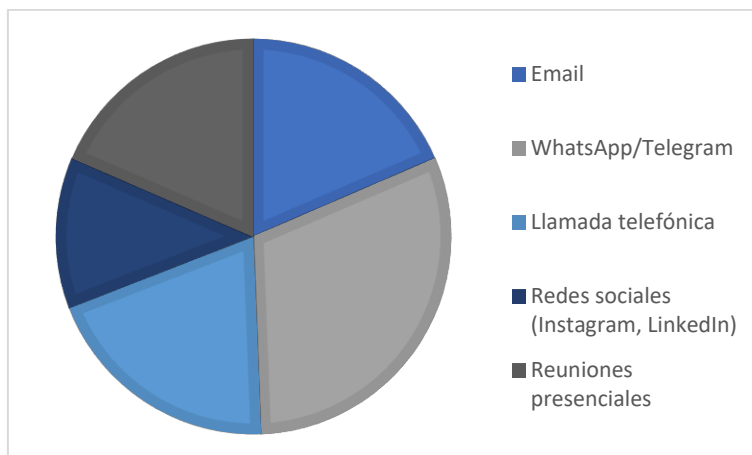
### Figura 16

*Interés en recibir muestras*



*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada a 162 cafeterías de especialidad en Madrid en 2025.

En la Figura 16, el 49.4% manifiesta mucho interés en recibir muestras de café ecuatoriano de especialidad para catar, el 30.9% está interesado, pero más adelante, y el 19.8% no está seguro. Ninguna cafetería rechazó completamente la posibilidad. Estos datos confirman una alta receptividad inicial del mercado del 80.3% entre interesados inmediatos y futuros, lo que valida una estrategia de entrada basada en programas de muestras gratuitas como herramienta de prospección. El 49.4% altamente interesado representa un segmento prioritario para contacto inmediato, mientras que el 30.9% interesado "más adelante" sugiere la necesidad de sistemas de seguimiento y nutrición de prospectos a mediano plazo. Esta disposición generalizada a probar el producto facilita significativamente la fase de introducción al mercado y reducción de barreras perceptuales.

**Figura 17***Canales de comunicación preferidos*

*Nota.* Datos obtenidos de la encuesta aplicada a 162 cafeterías de especialidad en Madrid en 2025.

En la Figura 17, el canal preferido es WhatsApp/Telegram con 30.9%, seguido por email y reuniones presenciales con 18.5% cada uno, llamada telefónica con 19.8%, y redes sociales con 12.3%. La preferencia por mensajería instantánea revela un mercado que valora comunicación ágil, directa e informal sobre canales corporativos tradicionales. Esta información es operativamente relevante, el proyecto debe priorizar WhatsApp Business como herramienta principal de comunicación comercial, permitiendo respuestas rápidas, envío de información visual (fotos de lotes, certificados, fichas técnicas) y construcción de relaciones cercanas. El peso combinado de canales personalizados versus digitales masivos confirma que este mercado B2B responde mejor a aproximaciones relacionales y consultivas que a estrategias de marketing digital automatizado.

## **ENTREVISTA**

Se realizaron tres entrevistas semiestructuradas a actores clave del mercado, un líder político ecuatoriano residente en Madrid, una consumidora ecuatoriana migrante y un empresario exportador de café de especialidad en Ecuador. El objetivo fue identificar percepciones, hábitos de consumo, barreras, oportunidades y requerimientos para la exportación de café ecuatoriano hacia España.

### **Entrevista 1 - Líder político en Madrid**

El líder local afirmó que el café ecuatoriano tiene una presencia mínima en Madrid y casi no está disponibles entre tostadores y cafeterías, lo que representa una oportunidad evidente en un mercado que siempre busca orígenes nuevos. Señaló que los atributos más atractivos para captar la atención del sector serían perfiles florales o frutales, trazabilidad clara y capacidad de ofrecer algo diferente a lo habitual.

Identificó como principales barreras la falta de importadores que trabajen con Ecuador de forma estable, los costos logísticos y el escaso conocimiento del origen dentro de la industria. Sin embargo, resaltó que los nichos más receptivos son las cafeterías de especialidad, tostadores independientes y tiendas gourmet.

Recomendó enfocarse en muestras de alta calidad, información técnica sólida y alianzas con actores claves del sector, destacando que la consistencia en cada lote y la presencia activa en eventos especializados serían factores decisivos para ingresar con éxito al mercado de Madrid con café en grano verde.

### **Entrevista 2 - Cliente Potencial**

El entrevistado, mostró interés en incorporar nuevos orígenes y señaló que su clientela valora cafés dulces, limpios y equilibrados. Aunque actualmente trabaja con orígenes populares como Colombia, Etiopía y Brasil expresó apertura a incluir cafés ecuatorianos siempre que ofrezcan calidad consistente y un perfil distintivo. Considera que Ecuador está poco representado en el mercado madrileño, lo que abre una oportunidad para destacar si se ofrecen perfiles afrutados o florales con buena trazabilidad.

En entrevistado resaltó la importancia de recibir muestras para catar, contar con información técnica clara (finca, procesos, variedad, puntaje) y establecer una relación comercial transparente y estable. Indicó que estaría dispuesto a comprar sacos de 35 a 60

kg y en rangos de precios competitivos según puntaje. Su disposición a probar muestras evaluar lotes ecuatorianos muestra un potencial real de colaboración si se garantiza consistencia, buena comunicación y precios razonables.

### **Entrevista 3 - Dueño de Indera**

El empresario explicó que su compañía exporta café de especialidad hacia Asia, Europa y Estados Unidos, donde existe demanda por perfiles de sabor únicos como Típica Mejorada y Geisha. Subrayó que cada mercado tiene preferencias específicas y

que el café verde permite adaptarse a distintos métodos de tostado según la cultura local. Reconoció desafíos relacionados con costos logísticos y la baja visibilidad internacional del café ecuatoriano. Señaló que su estrategia prioriza la calidad y la trazabilidad por encima de certificaciones costosas. Finalmente, resaltó que la innovación en perfiles sensoriales, la pureza del producto y la correcta identificación de mercados son factores decisivos para alcanzar el éxito en la exportación.

### **Hallazgos más Relevantes**

El análisis combinado de encuestas y entrevistas revela que el café ecuatoriano de especialidad posee una ausencia total pero un alto potencial de aceptación dentro del mercado de cafeterías de especialidad en Madrid. Ninguna de las cafeterías encuestadas trabaja actualmente con este origen, confirmado por el líder político quien señala su presencia mínima en la ciudad. Sin embargo, más de la mitad del mercado manifiesta interés en conocerlo y aproximadamente la mitad muestra una gran disposición a recibir muestras para evaluación. Esta ausencia no responde a una percepción negativa del producto, sino a la falta de oferta estable, visibilidad del origen y red de distribución establecida. Esto convierte al mercado madrileño en un terreno fértil para la introducción de cafés ecuatorianos de alta especialidad.

Los compradores del sector valoran principalmente la consistencia en calidad, trazabilidad y comunicación clara, aspectos que también identificaron como los principales problemas con sus proveedores actuales. Aproximadamente la mitad de las cafeterías reporta inconsistencia en la calidad como su mayor desafío. Las cafeterías demandan puntuaciones SCA elevadas (la mayoría busca mayor a 90 puntos), perfiles sensoriales distintivos y documentación técnica detallada de cada lote. Esta necesidad coincide con la visión del dueño de INDERA, quien reafirma que "la trazabilidad completa y la calidad son más determinantes que certificaciones costosas". Su experiencia exportando hacia Europa demuestra que los mercados internacionales responden favorablemente a cafés ecuatorianos cuando se ofrece calidad verificable, perfiles únicos como Típica Mejorada y Geisha, y una narrativa sólida del origen.

El mercado presenta barreras estructurales importantes: costos logísticos, escasa presencia de importadores que trabajen con Ecuador de forma estable y baja visibilidad del origen. El líder político y el empresario exportador confirman estos desafíos, destacando que Ecuador compite con países que ya tienen cadenas logísticas consolidadas hacia España como Colombia y Brasil.

En cuanto a preferencias sensoriales, el mercado busca activamente café único para distinguirse de la competencia. El líder político identificó como atributos más atractivos los "perfiles florales o frutales, trazabilidad clara y capacidad de ofrecer algo diferente", mientras que el cliente potencial valora "café dulces, limpios y equilibrados" con interés en "perfiles afrutados o florales". El empresario exportador valida esta oportunidad resaltando que la "innovación en perfiles sensoriales" es factor decisivo para el éxito, destacando variedades como Típica Mejorada, Sidra y nano lotes con fermentaciones controladas como ventaja competitiva. Esta convergencia indica que el

café ecuatoriano debe posicionarse en perfiles distintivos actualmente subrepresentados en Madrid.

Finalmente, existe consenso sobre la estrategia de entrada efectiva. Aproximadamente la mitad de las cafeterías muestra alto interés en recibir muestras y considera la información detallada de cada lote como el servicio más valorado. El cliente potencial enfatizó la “importancia de recibir muestras para catar y contar con información técnica clara”, mientras que el líder político recomendó “muestras de alta calidad, información técnica sólida y presencia activa en eventos especializados”. La estrategia validada incluye: programa de muestras para catación, fichas técnicas completas por lote, participación en ferias especializadas, y comunicación directa vía WhatsApp como canal preferido. La continuidad entre lotes, la calidad constante y la disponibilidad periódica son aspectos clave para consolidar relaciones comerciales a largo plazo, permitiendo capitalizar la ventana de oportunidad actual.

## **Capítulo 2: Definición**

En esta etapa del estudio se ingresa a la segunda fase del Design Thinking, denominada definir. Durante esta fase se analizan, organizan y sintetizan los hallazgos obtenidos en la fase de investigación previa, con el propósito de identificar con claridad las necesidades reales del cliente y delimitar el problema central.

Este proceso implica seleccionar la información más relevante para orientar la generación de soluciones posteriores, considerando a las personas, sus motivaciones y la manera en que se relacionan con los datos recopilados (Uribe, citado en Barbosa-Quintero y Estupiñán- Ortiz, 2023, p.3).

### **2.1 Mapa de afinidad**

El mapa de afinidad es una herramienta que permite clasificar información, ideas y observaciones en grupos con características similares, lo que facilita identificar

tendencias y generar nuevos conocimientos a partir de los datos analizados (Interaction Design Foundation, 2017, párr.1).

A continuación, se presenta la tabla 2 con los principales hallazgos de la investigación, agrupados por similitud, para identificar patrones claros sobre la percepción y oportunidades del café ecuatoriano de especialidad en Madrid.

**Tabla 2**

*Mapa de afinidad*

<b>Grupo de afinidad</b>	<b>Hallazgos organizados</b>	<b>Insight</b>
<b>Perfil del mercado objetivo</b>	Cafeterías consolidadas (de 3 a 5 años), escala media (de 50 a 100 kg/mes), especializadas.	Mercado maduro, profesional y apto para relaciones comerciales estables.
<b>Modelo de compra y logística</b>	Pedidos mensuales o irregulares; trabajo mayoritario con café verde.	La planificación de compras favorece la exportación internacional de café verde.
<b>Oferta actual y ausencia de Ecuador</b>	Dominan Brasil, Colombia y Etiopía; Ecuador no tiene presencia.	Existe una oportunidad clara para posicionar a Ecuador como origen diferenciador.
<b>Criterios de valor y calidad</b>	Prioridad en calidad sensorial, trazabilidad y consistencia; exigencia de 87 a más de 90 puntos en base a los estándares de la SCA.	El acceso al mercado depende de cafés de alta especialidad y consistencia comprobada.
<b>Precio y disposición para pagar</b>	Rango aceptado de 16 a 20 €/kg; precios ligados al puntaje.	El café ecuatoriano debe posicionarse en un segmento premium competitivo.
<b>Dolores del mercado</b>	Principal problema: inconsistencia en la calidad de los proveedores actuales.	La consistencia por lote es la principal oportunidad de diferenciación estratégica.
<b>Interés y apertura al café ecuatoriano</b>	Alto interés en probar; rechazo inexistente; valoran muestras.	El mercado es receptivo a la introducción mediante degustación y pruebas.
<b>Canales y relación comercial</b>	Ferias, recomendaciones y contacto directo; preferencia por comunicación personal.	La entrada debe ser relacional, apoyada en muestras, ferias y contacto directo.

*Nota.* La tabla organiza los hallazgos de las encuestas y entrevistas en categorías temáticas para evidenciar patrones de pensamiento, consumo y percepción del público objetivo.

El mapa de afinidad evidencia que el mercado madrileño de cafeterías de especialidad está conformado por negocios consolidados, con experiencia operativa y

procesos de compra ya definidos, lo que favorece el establecimiento de relaciones comerciales estables para un proyecto de exportación. Los volúmenes de compra y la frecuencia de pedidos permiten planificar la exportación de café verde sin presiones logísticas inmediatas.

La ausencia total de café ecuatoriano en la oferta actual, junto con la alta apertura a probar nuevos orígenes, hoy confirma la existencia de una oportunidad clara de entrada al mercado. Sin embargo, el acceso depende del cumplimiento de estándares elevados de calidad, ya que la calidad sensorial, la consistencia del producto y las altas puntuaciones SCA constituyen los principales criterios de selección de proveedores.

Así mismo, el principal problema identificado en los proveedores actuales es la inconsistencia en la calidad, lo que posiciona la estabilidad de los lotes y la trazabilidad como el eje central de la diferenciación para el café ecuatoriano. Finalmente, la preferencia por muestras y comunicación directa indica que la estrategia de entrada debe ser relacional, basada en degustación, información técnica clara y contacto cercano con los compradores.

## **2.2 Planteamiento del Problema**

En el mercado madrileño de cafeterías de especialidad existe una ausencia de oferta accesible de café ecuatoriano de especialidad en grano verde, lo que impide su evaluación e incorporación en los menús, pese al interés por nuevos orígenes. Ninguna de las cafeterías encuestadas trabaja actualmente con café ecuatoriano, aunque el 81.5% manifiesta interés en conocerlo o haberlo probado previamente.

Esta situación constituye un problema real para las cafeterías, ya que su operación depende de proveedores confiables, de descargar información técnica clara y consistente por lote. La investigación evidencia que el 49.4% identifica la inconsistencia en la calidad

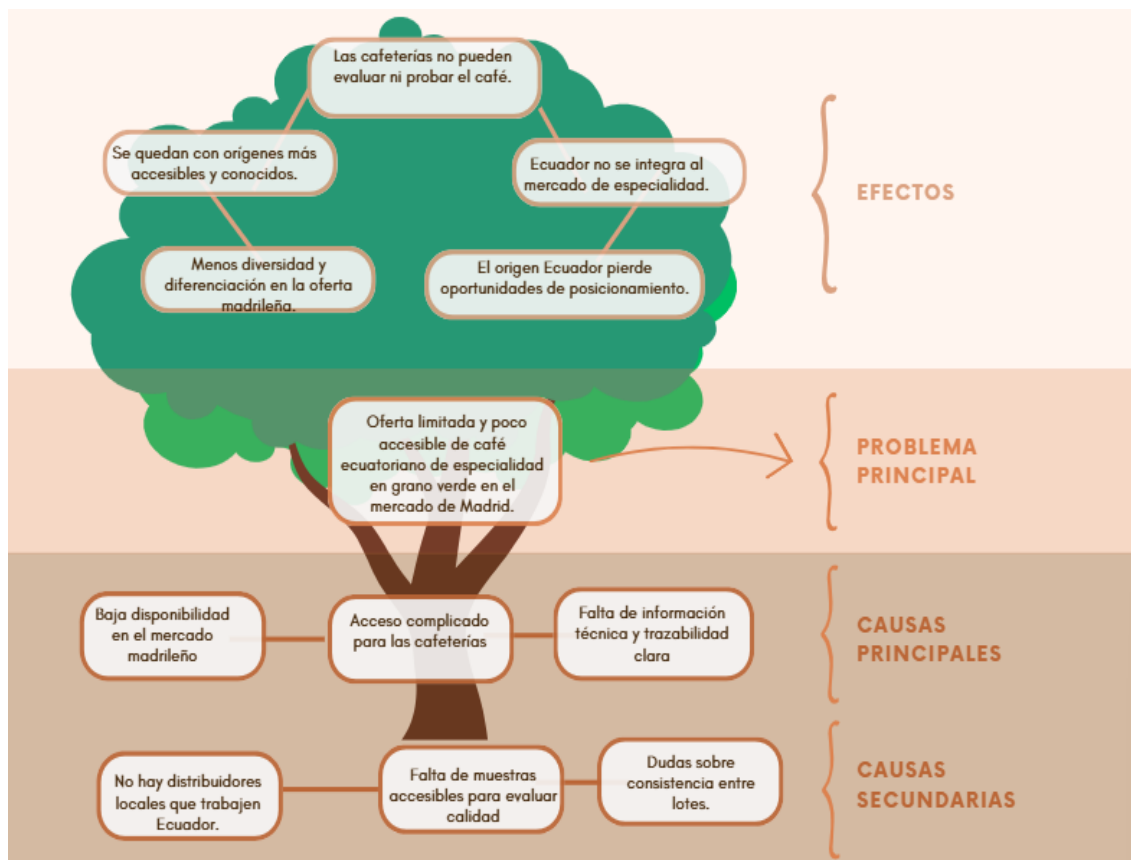
como el principal problema con sus proveedores actuales, lo que incrementa la cautela frente a orígenes con baja disponibilidad.

Asimismo, aunque el 19.8% compra exclusivamente a distribuidores locales, hoy el 50.3% del mercado está abierto o prefiere el comercio directo con origen, lo que indica que la principal barrera no es el canal de compra, si no la falta de un modelo de acceso confiable para el café ecuatoriano en Madrid.

### **2.3 Árbol de problemas**

El árbol de problemas es una de las herramientas fundamentales en la planificación, especialmente en la investigación. El análisis del árbol de problemas, también llamado análisis/árbol situacional o simplemente árbol de problemas, ayuda a encontrar soluciones a través del mapeo del problema. Identifica en la vertiente superior, las causas o determinantes y en la vertiente inferior las consecuencias o efectos que se presente en dicha investigación (González-Muñoz, et al 2023).

A continuación, se presenta en la figura 18 el árbol de problemas que organiza de manera visual las causas y efectos relacionados con la oferta limitada y poco accesible del café ecuatoriano de especialidad en Madrid. Su objetivo es identificar de forma clara el origen del problema y las consecuencias que genera para las cafeterías de especialidad, permitiendo comprender mejor las áreas que requieren intervención.

**Figura 18***Árbol de problemas*

*Nota.* El árbol se construyó a partir de los hallazgos de encuestas y entrevistas realizadas a cafeterías de especialidad y actores del sector cafetero en Madrid.

El árbol de problemas evidencia que la limitada presencia de café ecuatoriano de especialidad en el mercado madrileño no responde a una falta de interés ni de calidad, sino a dificultades estructurales de acceso. La inexistencia de una oferta accesible y confiable impide que las cafeterías puedan evaluar el producto, lo que condiciona sus decisiones de compra hacia orígenes más condicionados y disponibles.

La problemática radica en la baja disponibilidad de café ecuatoriano, la falta de distribución local estable y la falta de información técnica y concisa entre lotes, factores críticos para un mercado que prioriza seguridad operativa y continuidad en el suministro. Estas limitaciones incrementan la percepción de riesgo y reducen la disposición a incorporar un origen poco visible, aun cuando existe apertura nuevos proveedores.

Como resultado, el mercado madrileño de especialidad pierde diversidad y diferenciación en su oferta, mientras que el café ecuatoriano pierde oportunidades comerciales. El análisis confirma que el problema central es de acceso y comercialización, no de producto, lo que justifica una estrategia orientada a facilitar la evaluación, disponibilidad y confiabilidad del café ecuatoriano en ese mercado.

## 2.4 Buyer Persona

El buyer persona es una representación semificticia del cliente ideal, desarrollada a partir de información real sobre sus motivaciones, comportamientos, necesidades y objetivos. Su propósito es identificar a quién resulta más rentable y viable dirigir la oferta, de manera que las acciones comerciales y de marketing se adapten a sus expectativas y faciliten el proceso de venta (Sánchez, 2018, p.7).

A continuación, se presenta la figura 19, la cual resume el perfil del comprador objetivo en Madrid

**Figura 19**

*Buyer persona*



*Nota.* Representación del buyer persona construida a partir de los resultados de la encuesta y del análisis cualitativo del mercado objetivo. La figura resume características demográficas, psicográficas y de comportamiento de compra relevantes para el plan de exportación.

El buyer persona identificado corresponde a una cafetería de especialidad en Madrid, cuyo comportamiento está orientado a garantizar consistencia y calidad en el café verde que adquiere para tostar y servir. Este perfil valora la trazabilidad, la transparencia y las relaciones comerciales estables con proveedores que le permitan conocer el origen, los procesos de beneficio y las condiciones de producción del café, lo que coincide plenamente con las tendencias actuales del sector de especialidad. Su motivación principal es diferenciar su negocio en un mercado altamente competitivo a través de cafés únicos con identidad clara y narrativa de origen sólida, lo que abre oportunidades claras para la introducción de cafés ecuatorianos con perfiles distintivos y trazabilidad completa.

Además, se evidencia que este cliente ideal tiene una alta disposición a explorar micro lotes y procesos diferenciados como lavado, honey y naturales, siempre que se mantenga la estabilidad en la calidad del producto. Su comportamiento de compra es predominantemente mensual, con volúmenes moderados y preferencia por adquirir café a través de distribuidores locales en España para minimizar fricciones logísticas. No obstante, presenta frustraciones relacionadas con problemas comunes en la cadena de suministro, tales como retrasos en las entregas, inconsistencias entre lotes y comunicación deficiente con proveedores. El análisis también muestra que este buyer persona utiliza activamente canales digitales para informarse y contactar proveedores, lo que sugiere que una estrategia comercial basada en contenido educativo, transparencia y presencia digital será especialmente efectiva.

## **2.5 Mapa de empatía**

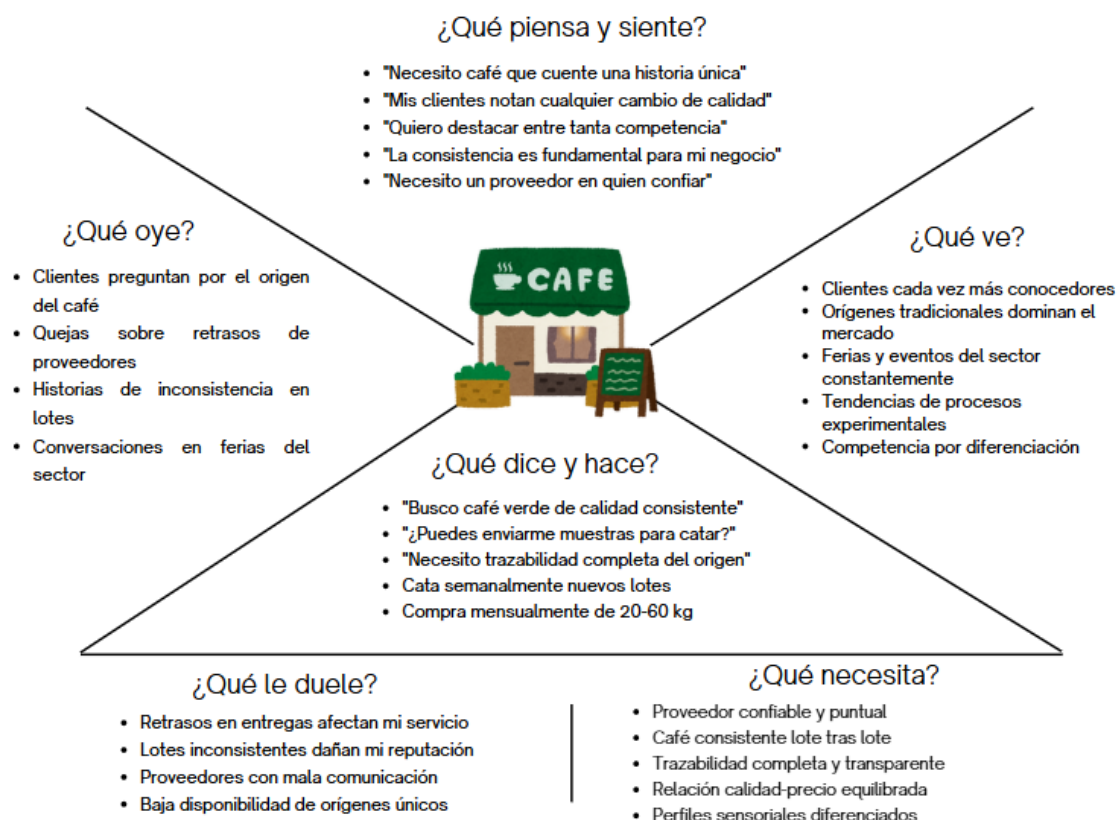
El mapa de empatía es una herramienta creada por Dave Gray para complementar la segmentación tradicional, ya que permite identificar de forma más profunda a los clientes potenciales al comprender lo que viven, sienten y necesitan cuando surge una idea

de negocio (Figuroa Molina, 2020, como se citó en Riveros Montiel y Olmedo, 2024, p.3).

A continuación, se presenta la figura 20, la cual expone el mapa de empatía desarrollado para comprender de manera integral al cliente ideal.

**Figura 20**

*Mapa de empatía*



*Nota.* La figura representa percepciones, emociones, comportamientos, necesidades y frustraciones del público objetivo, elaboradas a partir de la investigación aplicada.

El mapa de empatía permite comprender las necesidades, motivaciones y preocupaciones de las cafeterías especializadas como unidades de negocio. Los resultados muestran que estas buscan proveedores que ofrezcan consistencia lote a lote, trazabilidad completa y una comunicación clara y puntual, elementos indispensables para asegurar la calidad del café que sirven a sus clientes. Además, valoran especialmente los orígenes con historia, perfiles sensoriales diferenciados y procesos transparentes, pues estos se

convierten en herramientas clave para destacar dentro de un mercado altamente competitivo y educado.

El análisis también revela frustraciones frecuentes vinculadas a retrasos en entregas, inconsistencias entre lotes, escasa disponibilidad de orígenes únicos y problemas de comunicación con proveedores actuales. Estas insatisfacciones abren una oportunidad para un proveedor como INDERA, que puede posicionarse como un socio confiable mediante entregas puntuales, calidad estable y un servicio de comunicación profesional. Las necesidades identificadas (como muestras previas, logística clara, certificaciones y precios justos) reflejan un mercado que prioriza tanto la calidad del producto como la seriedad del proveedor.

## **2.6 Customer journey map**

El customer journey map es una herramienta que permite visualizar, de manera estructurada, todas las etapas, interacciones, canales, percepciones y dificultades que experimenta una persona durante su recorrido como cliente, facilitando la comprensión y mejora de su experiencia de consumo (Maldonado Martínez et al., 2020, p.2).

A continuación, se presenta la Figura 21, que muestra el customer journey map desarrollado para comprender el recorrido completo que realiza el cliente ideal (desde el descubrimiento hasta la fidelización) en el proceso de compra de café verde proveniente de Ecuador en el mercado madrileño.

Figura 21

## Customer journey map

	Descubrimiento	Consideración	Compra	Experiencia de uso	Fidelización
Pensamientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Ecuador tiene café de especialidad?</li> <li>¿Quién importa café ecuatoriano a España?</li> <li>¿Cuál es su reputación en el mercado?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuál es el perfil sensorial exacto?</li> <li>¿El proveedor es confiable?</li> <li>¿Cuál es la relación calidad-precio?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cuánto cuesta la muestra?</li> <li>¿Cuánto tiempo tarda en llegar?</li> <li>¿Puedo tostarla fácilmente?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cumple el perfil prometido?</li> <li>¿Es consistente en diferentes extracciones?</li> <li>¿A mis clientes les gustará?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Puedo confiar en entregas regulares?</li> <li>¿El precio se mantendrá estable?</li> <li>¿La comunicación seguirá siendo buena?</li> </ul>
Acciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Busca información en redes profesionales</li> <li>Investiga en ferias y eventos</li> <li>Lee sobre perfiles ecuatorianos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Solicita información técnica</li> <li>Pregunta por fichas de cata</li> <li>Compara con otros orígenes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Solicita muestra de 1–5 kg</li> <li>Coordina envío y pago</li> <li>Planifica sesión de cata</li> <li>Ajusta perfil de tueste</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tuesta el café (diferentes perfiles)</li> <li>Realiza cata profesional SCA</li> <li>Prueba en espresso y filtrados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realiza pedido regular mensual</li> <li>Recomienda a otros tostadores</li> <li>Comparte en redes sociales</li> <li>Incorpora el origen en su menú</li> </ul>
Emociones	<b>Curiosidad</b> 😊	<b>Interés con dudas</b> 😊	<b>Entusiasmo moderado</b> 😊	<b>Satisfacción</b> 😊	<b>Lealtad y confianza</b> 😊
Puntos de contacto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Redes sociales profesionales</li> <li>Ferias de café (SCA, fórum café)</li> <li>Grupos de WhatsApp del sector</li> <li>Recomendaciones de colegas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Email corporativo</li> <li>Catálogos digitales</li> <li>Fichas técnicas PDF</li> <li>Llamadas telefónicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plataforma de pedidos online</li> <li>Transferencia bancaria</li> <li>Confirmación por WhatsApp</li> <li>Factura y documentación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sala de tueste propia</li> <li>Mesa de cata</li> <li>Equipos de filtrado</li> <li>Notas de cata compartidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pedidos recurrentes</li> <li>Instagram y redes sociales</li> <li>Reuniones de seguimiento</li> <li>Eventos y ferias juntos</li> </ul>
Fricciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desconocimiento del origen</li> <li>Información limitada disponible</li> <li>Pocas referencias en España</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Precio percibido como alto</li> <li>Desconfianza en disponibilidad</li> <li>Incertidumbre logística</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proceso de pago complejo</li> <li>Tiempos de envío inciertos</li> <li>Falta de seguimiento del pedido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perfil sensorial no esperado</li> <li>Dificultad para trabajar el grano</li> <li>No encaja con su oferta actual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Retrasos en entregas</li> <li>Inconsistencia entre lotes</li> <li>Comunicación deficiente</li> </ul>
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>Campañas informativas del origen</li> <li>Presencia en ferias españolas</li> <li>Contenido educativo digital</li> <li>Testimonios de otros compradores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transparencia total en precios</li> <li>Stock disponible en España</li> <li>Comunicación rápida y clara</li> <li>Fichas técnicas completas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Proceso de pedido simplificado</li> <li>Envío exprés de muestras</li> <li>Seguimiento en tiempo real</li> <li>Muestras gratuitas o subsidiadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Guías de tueste específicas</li> <li>Perfiles sensoriales precisos</li> <li>Soporte técnico durante cata</li> <li>Videos tutoriales de preparación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa de fidelización</li> <li>Comunicación proactiva</li> <li>Garantía de consistencia</li> <li>Acceso prioritario a microlotes</li> </ul>

*Nota.* La figura muestra las etapas del descubrimiento, consideración, compra, experiencia de uso, fidelización del consumidor, incluyendo pensamientos, emociones, acciones, puntos de contacto, fricciones y oportunidades estratégicas.

El customer journey map evidencia que la cafetería atraviesa un proceso de evaluación gradual antes de incorporar un nuevo origen de café verde a su operación. En la etapa de descubrimiento, surge interés por diversificar su oferta y diferenciarse, aunque persiste cierto escepticismo ante orígenes menos conocidos como Ecuador. En esta fase, los negocios suelen informarse a través de ferias especializadas, redes sociales profesionales, recomendaciones entre colegas y grupos del sector.

Durante la consideración, la cafetería evalúa el perfil sensorial, solicita información técnica y pide muestras para cata. En la fase de compra, aunque existe entusiasmo por probar un nuevo origen, aparecen fricciones relacionadas con procesos de pago, tiempos de envío o claridad documental. En la experiencia de uso, la satisfacción de la cafetería depende del cumplimiento de lo prometido: calidad estable, ausencia de defectos, buena tostión de prueba y perfiles sensoriales acordes a lo esperado. Si estas condiciones se cumplen de manera consistente, se fortalece la confianza en el proveedor.

Finalmente, la etapa de fidelización se consolida cuando la cafetería percibe logística estable, calidad recurrente y comunicación eficiente, lo que impulsa pedidos periódicos, recomendaciones dentro del sector y la incorporación del origen en su menú habitual. En conjunto, este recorrido evidencia que la confianza, la transparencia y la estabilidad operativa son factores clave para que el café ecuatoriano logre un posicionamiento sostenible en el mercado madrileño.

## **2.7 POV (Point of View)**

Un punto de vista constituye una definición clara y relevante del problema, formulada de manera que pueda ser abordada en la práctica. Su función es servir como guía en la fase de ideación, orientando la generación de propuestas hacia los objetivos específicos que se desean alcanzar (Caeiro Rodríguez y Fernández Iglesias, 2020, p. 1)

A continuación, se presentan en la tabla 3, los distintos puntos de vista construidos a partir de los hallazgos más relevantes de la investigación. Cada POV combina un tipo de usuario, su necesidad central y la percepción que describe el problema desde su contexto. Estos puntos de vista sirven para orientar la ideación y enfocar las soluciones en aspectos realmente significativos para el mercado.

**Tabla 3**

*Point of View (POV)*

<b>Usuario</b>	<b>Necesidad</b>	<b>Insight</b>
Cafetería de especialidad que busca ofrecer cafés diferentes	Acceder a un origen nuevo que aporte variedad a su menú sin comprometer la estabilidad y la calidad del producto.	Ecuador suena interesante porque no es común, pero la falta de presencia y referencias confiables genera dudas al momento de elegirlo.
Cafetería que prioriza consistencia y trazabilidad	Tener información técnica clara y lotes estables para poder comunicar el café a sus clientes con seguridad.	La calidad no basta: necesitan transparencia. Si Ecuador ofrece datos completos y estabilidad entre lotes, aumenta la confianza.
Cafetería que quiere procesos logísticos simples	Comprar café sin complicaciones, preferiblemente a través de distribuidores locales que garanticen entregas rápidas y fiables.	El principal freno no es el perfil sensorial, sino la logística. Si el café ecuatoriano no llega fácil, no lo consideran
Cafetería que experimenta y prueba nuevos cafés	Recibir muestras pequeñas para catar y evaluar antes de decidir compras mayores.	Están abiertos a probar Ecuador, pero la decisión final siempre se toma en la cata; sin muestras, no avanzan.

*Nota.* Los puntos de vista se basan exclusivamente en los hallazgos obtenidos de encuestas y entrevistas realizadas a cafeterías de especialidad y tostadores en Madrid.

Los puntos de vista evidencian que las cafeterías de especialidad ven potencial en el café ecuatoriano, pero no lo incorporan porque aún no les transmite suficiente confianza ni facilidad de acceso. Aunque valoran la idea de trabajar con un origen nuevo, la ausencia de presencia en el mercado y la falta de referencias estables generan dudas. También necesitan trazabilidad clara y lotes consistentes, ya que su oferta depende de cafés que puedan explicar y replicar.

La logística es otro factor decisivo, prefieren proveedores locales o procesos simples, por lo que importar sin intermediarios les resulta poco viable. A pesar de ello, existe disposición a catar y probar muestras, lo que abre un camino claro si Ecuador demuestra calidad desde la cata y facilita el acceso, las cafeterías están dispuestas a considerarlo.

### **Capítulo 3: Idear**

La etapa de idear es un momento clave dentro del proceso de Design Thinking, ya que marca la transición entre la comprensión profunda del usuario y la generación de ideas creativas. En esta fase se crea un ambiente de pensamiento libre, divergente y sin juicios, donde el objetivo central es ampliar el número de opciones antes de elegir las más prometedoras. Su propósito no es decidir, sino explorar, permitiendo que surjan ideas innovadoras que normalmente no aparecen en un proceso lineal o rígido.

Durante esta etapa se busca estimular la creatividad en grupo mediante técnica como lluvia de ideas o mapas mentales. El énfasis está en romper patrones, superar las primeras respuestas evidentes y evitar soluciones convencionales que no aportan diferenciación al producto. Como señalan los autores del enfoque, “la etapa de ideación inicia el diseño mediante la generación de múltiples propuestas, combinando imaginación y razonamiento. Se emplean técnicas como mapas mentales o prototipos, separando la creación de la evaluación, lo que amplía alternativas y potencia la innovación colectiva” (Vargas Márquez et al., 2021, p. 8).

#### **3.1 Brainstorming**

El brainstorming se entiende como una dinámica grupal orientada a producir una cantidad amplia de ideas en poco tiempo, dentro de un ambiente libre de críticas, donde se prioriza la creatividad colectiva sobre la evaluación lógica inmediata (Mengual Recuerda y Juárez Varón, 2025).

A continuación, se presentan las figuras correspondientes al proceso de selección de ideas durante la fase de ideación, donde se evaluó cada propuesta según su deseabilidad, viabilidad y factibilidad, con el fin de determinar soluciones estratégicas para ingresar al mercado objetivo.

La figura 22 muestra las principales ideas generadas durante la fase de ideación para abordar la limitada oferta de café de especialidad de ecuatoriano en el mercado de Madrid.

**Figura 22**

*Lluvia de ideas general*

Aliarse con un distribuidor local en España.	Crear un sistema de pedidos trimestrales.	Utilizar un importador puente en la UE.	Exportar lotes pequeños para validar demanda antes de escalar.	Gestionar consignación con distribuidores especializados.	Manual técnico para espresso y filtrado.	Fichas técnicas completas por lote.
Reportes de consistencia por lote.	Biblioteca digital de perfiles	Catálogo digital profesional	Ofrecer primer envío consolidado para stock inicial.	Vender a través de mayoristas europeos ya establecidos.	Kits de muestra enviados desde España.	Catas virtuales + envío previo de muestras
Realizar viajes a Madrid para reuniones personalizadas con cafeterías.	Línea comercial estable para espresso	Línea premium para filtrado	Paquetes de lotes mixtos	Suscripción trimestral para tostadores.	Paquetes de 10 kg para pruebas	Ediciones limitadas por temporada
Variedades icónicas (Típica, Mejorada)	Variantes de procesos (lavado, honey)	Espresso base estable para uso continuo	Microlotes exclusivos	Storytelling visual del origen	Videos de productores y procesos.	Notas sensoriales comparadas con orígenes populares.
Documentación transparente de procesos.	Contacto cercano con la empresa	Participar en World of Coffee.	Participar en SCA Expo (USA).	Participar en Host Milano.	Participar en ferias de alimentos internacionales en Madrid.	Agenda anual de ferias estratégicas

*Nota.* La figura reúne las propuestas iniciales creadas mediante el brainstorming grupal para resolver la limitada oferta de café ecuatoriano de especialidad en Madrid. Incluye ideas diversas en comercialización, logísticas, marketing y alianzas estratégicas.

Las propuestas se orientan principalmente a la exportación directa hacia cafeterías de especialidad, mediante la implementación de alianzas logísticas, el uso de importadores en la Unión Europea y la comercialización de micro lotes y envíos consolidados. Así mismo, la figura indica la necesidad de estructurar una propuesta de valor diferencial acompañados de documentación técnica, trazabilidad y herramientas de storytelling de origen.

### 3.2 Mapa Mental

Los mapas mentales muestran el pensamiento como una estructura organizada, donde las ideas principales actúan como núcleos que permiten establecer relaciones, niveles jerárquicos y categorías entre los conceptos (Ontoria et al., 2006, como se citó en Muñoz González et al., 2010, p. 93).

En la siguiente figura 23 se presenta los principales conjuntos obtenidos de brainstorming previo.

**Figura 23**

*Mapa mental de categorías estratégicas derivadas del brainstorming inicial*



*Nota.* La figura sintetiza la lluvia de ideas en siete áreas estratégicas que abarcan logística, canales, marketing, relaciones profesionales y alianzas institucionales.

El diagrama muestra cómo la lluvia de ideas evolucionó hacia una estructura más clara y estratégica, agrupando las propuestas en ejes que reflejan un entendimiento integral del problema. En lugar de centrarse únicamente en la dificultad logística o en la falta de visibilidad del producto, el conjunto de ideas identifica que la solución requiere actuar simultáneamente en varias capas: asegurar el flujo de producto mediante exportaciones inteligentes, abrir canales de venta viables, generar confianza a través de transparencia y narrativa de origen, reforzar la presencia profesional en ferias y eventos, activar la demanda desde cafeterías y tostadores, establecer alianzas institucionales y comunicar de manera especializada al sector. Esta organización evidencia que el reto no es un solo cuello de botella, sino una cadena de factores que deben alinearse para convertir al café ecuatoriano en una opción accesible, reconocida y competitiva dentro del mercado de Madrid.

**Figura 24**

*Ideas priorizadas según deseabilidad, viabilidad, y factibilidad*



*Nota.* La figura presenta las cuatro propuestas con mayor potencial de implementación.

El análisis de esta selección de ideas muestra un proceso de filtrado estratégico donde las propuestas se depuran para identificar acciones que realmente abren puertas en

el mercado madrileño y pueden ejecutarse con los recursos disponibles. Las cuatro ideas elegidas (enviar muestras a cafeterías, asistir a ferias, crear un catálogo digital de productores y realizar contacto directo con cafeterías) revelan un enfoque altamente práctico y orientado a la prospección comercial activa.

En conjunto, estas iniciativas fortalecen la entrada del café ecuatoriano en Madrid desde tres frentes complementarios: generar confianza ofreciendo muestras tangibles, respaldar la transparencia y profesionalismo mediante un catálogo claro y trazable, y establecer relaciones directas a través de presencia en ferias y contacto individualizado. Esta combinación permite mostrar valor real antes de hablar de volumen, posicionándose como un proveedor cercano, confiable y técnicamente sólido.

El resultado es una estrategia centrada en construir relaciones, demostrar calidad y facilitar decisiones rápidas en cafeterías de especialidad, priorizando acciones de alto impacto y bajo riesgo que aceleran la tracción en un mercado competitivo.

### **3.3 How Might We?**

El método How Might We permite replantear los problemas de diseño para generar ideas claras, creativas y orientadas a soluciones dentro del proceso de Design Thinking (IXDF, 2016, párr.1).

Bajo esta lógica, y tomando como base los insights obtenidos durante la fase de definición (especialmente la baja disponibilidad del café ecuatoriano en Madrid, la preferencia de las cafeterías por compras locales, la necesidad de trazabilidad clara, la importancia de recibir muestras antes de comprar, la alta disposición a probar orígenes nuevos, y la incertidumbre logística asociada a la importación directa) se formularon preguntas orientadoras que transforman el problema en oportunidades de solución.

Estas preguntas tipo How Might We (HMW) permiten explorar múltiples rutas posibles, enfocadas en mejorar el acceso, construir confianza, fortalecer la presencia del origen y reducir las fricciones que actualmente dificultan su adopción en el mercado madrileño de especialidad.

**1. ¿Cómo podríamos facilitar que las cafeterías de especialidad accedan al café ecuatoriano sin depender de envíos complejos desde Ecuador?**

**Justificación:**

La falta de distribución local es una de las principales barreras identificadas. El 69 % de las cafeterías prefiere comprar a proveedores dentro de España, lo que evidencia que la logística internacional limita seriamente la adopción del origen Ecuador. Para ser viable, el acceso debe simplificarse y alinearse con los canales que ya utilizan.

**2. ¿Cómo podríamos generar confianza mostrando trazabilidad y calidad antes de la compra?**

**Justificación:**

El 63 % de las cafeterías considera la trazabilidad como un factor determinante, y las entrevistas revelan que la transparencia es indispensable para confiar en un origen poco conocido como Ecuador (percibido como desconocido por el 58 %). Una trazabilidad clara reduce incertidumbre y refuerza la percepción de calidad.

**3. ¿Cómo podríamos permitir que las cafeterías prueben el café sin asumir grandes riesgos?**

**Justificación:**

El 49 % solicita muestras pequeñas (1-2 kg), lo que muestra su necesidad de catar antes de comprometerse. Además, temen que el perfil sensorial no cumpla sus expectativas. Ofrecer mecanismos de prueba con bajo riesgo facilita la adopción inicial y disminuye la fricción en la compra.

#### **4. ¿Cómo podríamos crear alianzas que aseguren disponibilidad local y estabilidad en el suministro?**

##### **Justificación:**

La consistencia es el factor más valorado (71 %) y los principales problemas con proveedores actuales son retrasos e inestabilidad de lotes. Sin una red de alianzas confiable, el origen Ecuador seguirá siendo percibido como difícil de conseguir. Generar disponibilidad local responde directamente a la mayor necesidad del mercado.

#### **5. ¿Cómo podríamos posicionar el café ecuatoriano como un origen emergente y atractivo dentro del sector de especialidad en Madrid?**

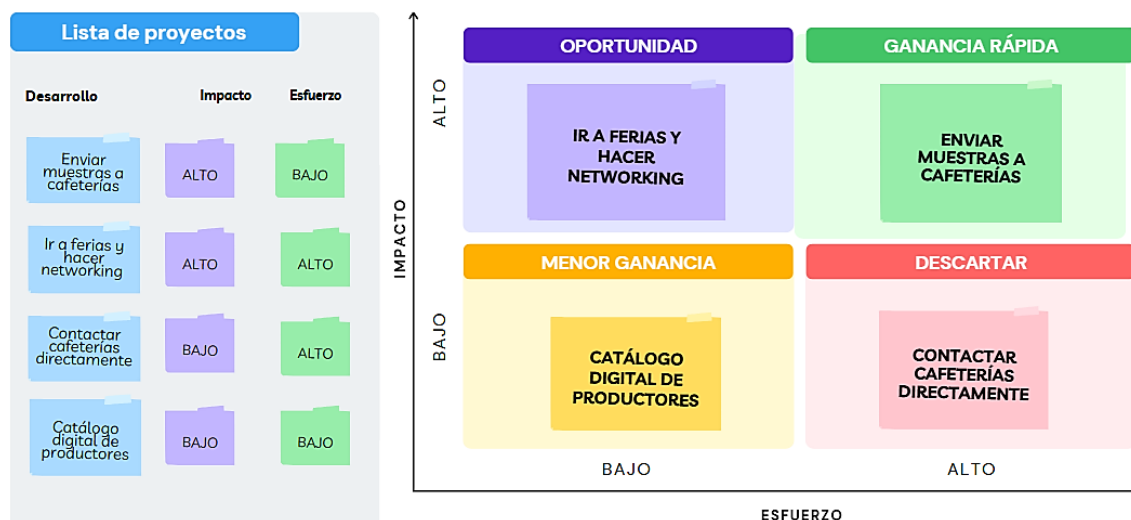
##### **Justificación:**

Aunque Ecuador no es un origen frecuente, existe una apertura positiva: el 79 % estaría dispuesto a probarlo. Además, los perfiles sensoriales ecuatorianos se alinean con las preferencias madrileñas (dulces, limpios y equilibrados). Posicionarlo estratégicamente permitiría diferenciarlo frente a orígenes tradicionales y aprovechar su potencial como origen emergente.

### **3.4 Matriz (Impacto vs. Esfuerzo)**

La matriz impacto y esfuerzo es una herramienta de Design Thinking que facilita la categorización de ideas y proyectos, con el fin de identificar las oportunidades más prometedoras en términos de beneficio rápido. Esta matriz representa gráficamente las ideas en dos dimensiones: el esfuerzo requerido para abordarlas en el eje horizontal y el impacto potencial que tendrán en la organización una vez completadas, en el eje vertical (Vallés, 2024, párr.2)

A continuación, se presenta la Figura correspondiente a la Matriz de Impacto y Esfuerzo, en la cual se evalúan las ideas generadas según su potencial de impacto en el mercado y el nivel de esfuerzo requerido para su implementación.

**Figura 25***Matriz de impacto y esfuerzo*

*Nota.* La matriz sintetiza la valoración cualitativa del impacto y esfuerzo de cada idea propuesta para la introducción del café ecuatoriano de especialidad en Madrid.

La matriz evidencia que participar en ferias y eventos se consolida como la alternativa más valiosa, al ubicarse en el cuadrante de alto impacto y bajo esfuerzo, convirtiéndose en la estrategia prioritaria para generar visibilidad inmediata y contactos relevantes. El envío de muestras presenta un impacto elevado, pero requiere una mayor inversión de tiempo y coordinación, por lo que se considera una acción estratégica para desarrollar de manera progresiva. Finalmente, el contacto directo con cafeterías, aunque podría generar vínculos comerciales puntuales, implica un alto esfuerzo logístico y un rendimiento limitado, razón por la cual se ubica como una alternativa descartable en la fase actual.

### 3.5 Propuesta de Idea de negocio a implementar

**Idea:** Exportación de café ecuatoriano de especialidad en grano verde a cafeterías de especialidad en Madrid.

**Nombre:** Café Indera.

**Descripción:** Marca ecuatoriana de café de especialidad con destacados reconocimientos como el primer lugar en el festival “Lo mejor de Loja” y segundo lugar en la competencia “Taza Dorada”, que busca ofrecer un producto confiable, trazable y conectado con la identidad ecuatoriana. La marca se centra en la venta de café molido y en grano, con perfiles suaves y balanceados característicos de la región andina.

**Producto:** Café de especialidad ecuatoriano proveniente de pequeños productores de Loja, incluyendo variedades como Geisha, Villalobos y Catuí, con perfiles sensoriales que varían de florales a achocolatados y puntajes de hasta más de 90.

### **¿Cómo soluciona el problema o necesidad investigada?**

El producto responde a la escasa presencia de cafés latinoamericanos de origen único y de alta calidad en tiendas especializadas, ferias gastronómicas y canales gourmet de Madrid. Ofrece un café auténtico, trazable y accesible, que permite a los consumidores disfrutar de un producto premium con identidad clara, prácticas sostenibles y una relación calidad-precio competitiva. Además, su perfil sensorial diferenciado aporta una experiencia sensorial única para un público que busca variedad, calidad y conexión con el origen.

### **¿A quién se enfoca?**

Está dirigido a cafeterías de especialidad que trabajan con grano verde y buscan cafés con atributos sensoriales distintivos, alta trazabilidad, consistencia en calidad y relaciones comerciales directas.

## **Capítulo 4: Prototipo**

El presente proyecto consiste en el desarrollo de un plan de exportación para introducir café de especialidad ecuatoriano en grano verde en el mercado de Madrid, España. El objetivo central es diseñar un modelo de entrada sostenible y competitivo para

la empresa INDERA, aprovechando las fortalezas del café ecuatoriano: su origen único, su calidad sensorial y sus prácticas de producción responsables.

El prototipado es una fase metodológica que permite materializar y validar ideas mediante la creación de versiones simplificadas de un proyecto, facilitando la detección temprana de errores, la optimización de recursos y la toma de decisiones informadas antes de la implementación final (Ulrich & Eppinger, 2016, p. 289).

#### **4.1 Descripción del Producto**

El producto ofertado corresponde a café verde de especialidad ecuatoriano de la especie *Coffea arabica*, proveniente de una sola finca ubicada en la provincia de Loja. Se clasifica como un producto agroalimentario destinado a la exportación y se caracteriza por incluir variedades de alto valor como Geisha, Sidra, Villalobos, Caturra, Catuí rojo y Catuí amarillo, cada una con perfiles sensoriales únicos que han alcanzado puntajes entre 87 y más de 90 puntos bajo estándares de la Specialty Coffee Association (SCA). Desde el punto de vista técnico, el café presenta humedad controlada entre 10 % y 12 %, densidad óptima, procesos de beneficio diferenciados según la variedad y selección manual para garantizar un bajo nivel de defectos, además de un empaque especializado con protección GrainPro para mantener la frescura durante el transporte internacional. Sus principales beneficios incluyen una alta calidad sensorial, trazabilidad total al provenir de una sola finca, consistencia en taza, producción bajo prácticas agrícolas sostenibles y un enfoque ético que incluye salarios justos para los trabajadores. Entre sus elementos diferenciadores destacan la disponibilidad de micro lotes exclusivos, la complejidad aromática de sus variedades premium, la transparencia en la comunicación de datos técnicos y la capacidad productiva estable de aproximadamente 105 quintales exportables al año. Para su comercialización internacional, el producto requiere certificaciones como el certificado fitosanitario emitido por la agencia de Agrocalidad, el

certificado de origen y el registro como exportador; mientras que certificaciones complementarias como Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), sostenibilidad (Rainforest Alliance u orgánico) y evaluaciones sensoriales oficiales son altamente valoradas por cafeterías de especialidad en Madrid.

#### **4.2 Análisis del Mercado Internacional**

El presente proyecto orienta su exportación hacia España, específicamente a la ciudad de Madrid, donde existe un ecosistema consolidado de café de especialidad compuesto por aproximadamente 277 cafeterías de especialidad (García-Arbo, 2024, párr.5), lo que representa un mercado atractivo y altamente especializado. El consumo de café de especialidad en España se encuentra en crecimiento, impulsado por consumidores que buscan mayor calidad, sostenibilidad y trazabilidad, tendencias que también se observan a nivel global con un mercado que en 2025 alcanzó los 28,810 millones de dólares y proyecta crecer hasta más de 32,000 millones en 2026 (Business Research (2025, párr.3). En cuanto a hábitos de consumo, el público madrileño prioriza sabores diferenciados, métodos de filtrado y productos con historia de origen, lo que ha favorecido la realización de festivales, eventos y competencias de café de especialidad en el país. Dentro de este entorno, el nicho más relevante para el proyecto está constituido por cafeterías de especialidad que buscan micro lotes exclusivos, alto puntaje sensorial y transparencia en el origen, lo que se alinea directamente con las características del café ecuatoriano que se desea exportar.

Para un exportador ecuatoriano de café verde de especialidad, la competencia directa en el mercado madrileño está conformada por los países y operadores internacionales que actualmente abastecen a España con café verde, especialmente aquellos que dominan el comercio hacia la Unión Europea y el segmento de café de especialidad.

De acuerdo con datos de TradeMap (2024) para el producto 090111 (café sin tostar, sin descafeinar), España importa café verde principalmente a través de Alemania (18.5 %), Reino Unido (15.7 %) y Francia (13.6 %). Estos países no son productores, pero actúan como centros de redistribución del café verde, concentrando la oferta proveniente de distintos orígenes y facilitando su ingreso al mercado español.

A nivel de origen productivo, la competencia directa para Ecuador proviene de países con fuerte posicionamiento en el mercado internacional del café de especialidad, tales como Brasil, Viet Nam, Suiza, Alemania y Colombia. Estos países destacan por su reputación consolidada, volúmenes estables y reconocimiento entre los compradores europeos, lo que les otorga una ventaja competitiva frente a nuevos oferentes (ITC, 2024).

En el contexto específico de Madrid, el mercado se caracteriza por una alta presencia de café verde proveniente de estos orígenes tradicionales, lo que genera un entorno competitivo exigente. La oferta disponible es amplia y diversificada, lo que obliga a los nuevos exportadores a diferenciarse mediante atributos como calidad sensorial superior, trazabilidad, exclusividad de micro lotes y procesos de producción diferenciados.

### **4.3 Selección del País de Destino**

España constituye un destino adecuado para la exportación de café verde de especialidad debido al crecimiento sostenido del consumo de cafés premium y a la consolidación del sector de cafeterías de especialidad, particularmente en la ciudad de Madrid. El café verde ingresa a España con arancel 0 %, lo que reduce las barreras de acceso para el producto ecuatoriano. En términos de estabilidad, España presenta un riesgo país bajo (A2) y un clima empresarial muy favorable (A1), lo que indica un entorno económico estable y seguro para el comercio internacional (COFACE, 2024). Asimismo, Madrid registra un índice de poder adquisitivo entre 112 y 120, situándose entre un 12 %

y 20 % por encima del promedio nacional (100), lo que refleja una mayor capacidad de consumo de productos de alto valor agregado, como el café de especialidad (NIQ Geomarketing, 2025). Aunque el nivel de competencia es elevado, la aún limitada presencia del café ecuatoriano en el mercado español genera oportunidades de nicho para microlotes diferenciados.

#### **4.4 Análisis del Perfil del Cliente Objetivo.**

Las cafeterías de especialidad en Madrid son pequeños negocios independientes que han surgido sobre todo en barrios como Malasaña, Chamberí o Lavapiés. Suelen estar dirigidas por personas muy involucradas en el mundo del café (muchas veces baristas o emprendedores que decidieron abrir un espacio propio) y que han construido su marca alrededor de una idea sencilla: servir un café excepcional y cuidar cada detalle de la experiencia.

Son locales de tamaño reducido, con una oferta centrada en el café y en algunos casos alimentos ligeros, su menú suele incluir reposterías, tostadas o sándwiches sencillos. El corazón del negocio es el café de especialidad: granos con trazabilidad, perfiles sensoriales definidos y un enfoque claro en la calidad. Además de espresso, suelen ofrecer métodos manuales como V60, Chemex o AeroPress. Detrás de la barra hay equipos profesionales y baristas que ajustan constantemente las recetas del día.

En Madrid el sector está creciendo rápido. En muchos barrios se puede encontrar una cafetería de especialidad en cada esquina, y aun así la demanda continúa subiendo. Esta expansión, sin embargo, obliga a diferenciarse: ya no basta con hacer un buen café; los locales necesitan contar una historia, ofrecer algo único y crear comunidad alrededor de su propuesta.

Estas cafeterías necesitan un abastecimiento fiable, ya que suelen operar en locales pequeños con espacio de almacenamiento muy limitado; por lo tanto, cualquier

retraso en la entrega de café afecta directamente la continuidad de su servicio. Asimismo, requieren calidad constante: sus clientes son conocedores y detectan inmediatamente cualquier variación en el sabor, por lo que los baristas y dueños son extremadamente exigentes con la uniformidad de los granos que adquieren. Buscan también diferenciarse en un mercado competitivo, evitando cafés demasiado comunes y apostando por micro lotes u orígenes únicos que le permitan ofrecer experiencias distintivas y mantener la lealtad de su clientela.

Finalmente, deben cuidar cuidadosamente sus márgenes comerciales. Aunque están dispuestos a pagar precios superiores por café de alta calidad, aprecia la estabilidad de precios y las soluciones que les ayude a minimizar pérdidas sin comprometer la excelencia. En este sentido, cafés como los de Ecuador presentan una combinación estratégica: hoy destacan por su calidad sensorial (con media de puntaje de 85.5) y mantienen un precio FOB medio competitivo de 5.25 dólares por libra, lo que permite a estas cafeterías ofrecer un producto diferenciador sin desequilibrar su estructura de costes (Specialty Coffee Transacción Guide, 2023, p.8).

La decisión suele estar en manos del dueño o gerente, que normalmente también cata y evalúa el café. El proceso es directo:

Prueban muestras mediante catas y extracciones en espresso.

1. Si el café convence, hacen un pedido pequeño de prueba durante unas semanas.
2. Evalúan el sabor, la aceptación del público, la comunicación con el proveedor y la fiabilidad de las entregas.
3. Si todo va bien, pasan a una relación más estable con ese proveedor.

Más allá del precio, lo que realmente valoran es la confianza, la comunicación y la sensación de estar trabajando con un aliado que entiende su negocio.

## **4.5 Requisitos de Acceso al Mercado**

Para que el café verde ecuatoriano pueda comercializarse en Madrid, debe cumplir un conjunto amplio de disposiciones que regulan su ingreso al mercado europeo estas exigencias incluyen aspectos arancelarios, así como normativas sanitarias y fitosanitarias orientadas a garantizar la inocuidad del producto, el control de plagas y el cumplimiento de los límites permitidos de residuos. A ello se suman los requisitos de trazabilidad, el etiquetado obligatorio, las normas técnicas aplicables en el país de destino y las regulaciones relacionadas con ingredientes, materiales y otras sustancias sujetas a control. Además de estas obligaciones legales, también se consideran los criterios de calidad y las certificaciones voluntarias que responden a la creciente demanda europea de productos con estándares verificables de sostenibilidad y transparencia. A partir de lo anterior, en las secciones siguientes se detallan cada uno de estos requisitos, con el fin de ofrecer una visión clara y ordenada de las condiciones que debe cumplir el café ecuatoriano para ingresar adecuadamente al mercado de Madrid.

### ***4.5.1 Requisitos arancelarios.***

El café verde sin tostar (HS 0901.11) ingresa a la Unión Europea con un arancel del 0%, según los datos mostrados en Market Access Map, donde se indica que el producto ingresa bajo el régimen de Nación Más Favorecida sin derechos aduaneros (International Trade Centre, s.f.).

Respecto a las preferencias arancelarias, el Acuerdo Comercial establecido en 2017 consolidó un acceso preferencias estable, permitiendo que Ecuador exporte al mercado europeo sin enfrentar incrementos arancelarios ni riesgo de pérdida de beneficios. La Delegación de la Unión Europea señala que Ecuador ha mantenido un acceso ventajoso y un crecimiento bilateral significativo desde la entrada en vigor del

acuerdo, lo que garantiza condiciones favorables para productos agrícolas como el café (Delegación de la Unión Europea en Ecuador, 2021, párr. 2).

#### **4.5.2 Requisitos no arancelarios.**

Según lo establecido en el portal oficial de la Unión Europea Access Markets (International Trade Centre, s.f.), el café en grano verde procedente de Ecuador debe de cumplir con varios requisitos sanitarios y fitosanitarios para ingresar al mercado español:

**Certificado Fitosanitario.** Este documento debe ser emitido por la agencia de Agrocalidad, autoridad oficial en Ecuador, y certifica que el café está libre de plagas cuarentenarias. Su formato debe ajustar al modelo establecido por la Convención Internacional de Protección Fitosanitaria (CIPF) y es obligatorio para productos vegetales no transformados como el café verde.

**Requisitos De Inocuidad Alimentaria.** Regulan la cantidad máxima de residuos de plaguicidas permitida en los productos alimenticios importados, incluido el café. Este control está normado por el Reglamento (CE) N.º 396/2005 y su objetivo principal es proteger la salud de los consumidores. El café debe cumplir con estos niveles, aunque no sea un producto destinado al consumo directo.

**Trazabilidad Y Requisitos Generales De La Legislación Alimentaria.** Reglamento (CE) N.º 178/2002, todos los alimentos que ingresan a la Unión Europea deben ser trazables en todas las etapas de la cadena de suministro. Esto significa que debe existir un registro claro del origen del café, los procesos que ha atravesado y los actores involucrados, desde la finca hasta la llegada al importador europeo.

Estos documentos son inspeccionados por las autoridades competentes en los Puntos de Control Fronterizo (PCF). En España, intervienen entidades como SOIVRE (Servicio Oficial de Inspección, Vigilancia y Regulación de las Exportaciones) y las

aduanas. El cumplimiento riguroso de estos requisitos es esencial para que el café ecuatoriano acceda sin inconvenientes al mercado europeo, especialmente en el nicho de cafeterías de especialidad, donde se valora la transparencia, inocuidad y trazabilidad del producto.

**Requisitos De Calidad Y Certificaciones Voluntarias.** Para ingresar al mercado madrileño, el café verde ecuatoriano debe ajustarse a estándares de calidad reconocidos por los compradores europeos. El Centro para la Promoción de Importaciones desde Países en Desarrollo (CBI, por sus siglas en inglés) explica que la valoración del café se basa en características físicas como la uniformidad del tamaño del grano, la presencia o ausencia de defectos y su densidad, así como en aspectos sensoriales evaluados mediante catación, como el equilibrio y la acidez (CBI, 2024, párr. 5). Aunque cada país productor tiene sistemas propios, en Europa los importadores suelen tomar de referencia los lineamientos de la Specialty Coffee Association (SCA), que considera café de especialidad aquel que alcanza la puntuación mínima de ochenta puntos en su escala de evaluación (CBI, 2024, párr. 9). Para un exportador, conocer esos rangos de evaluación es importante, ya que permite prever si sus productos se ajustan a las expectativas de los compradores madrileños, quienes suelen preferir lotes con alta trazabilidad y consistencia sensorial.

Además de las exigencias en la calidad, el mercado europeo otorga un valor creciente a las certificaciones relacionadas con sostenibilidad ambiental, responsabilidad social y buenas prácticas agrícolas. De acuerdo con el CBI (2024), una de las certificaciones más solicitadas es Rainforest Alliance, que verifica la conservación de ecosistemas, el manejo adecuado de recursos y condiciones laborales seguras. Otra certificación ampliamente utilizada es Alliance, Fairtrade, la cual busca asegurar precios mínimos y condiciones comerciales más justas para los pequeños productores. También

destaca 4C (Common Code for the Coffee Community), orientada a mejorar la sostenibilidad económica, social y ambiental en la cadena del café. Finalmente, las certificaciones orgánicas se han consolidado como herramientas que facilitan el acceso a nichos de mercados más exigentes (párr.2).

No obstante, los procesos de certificación implican costos, auditorías y el cumplimiento constante de estándares específicos, por lo que el exportador debe evaluar si la demanda del segmento madrileño al que apunta justifica dicha inversión.

Aunque estas certificaciones pueden mejorar la percepción del comprador y abrir puertas comerciales, no garantiza automáticamente un precio premium, por lo que una planificación previa es indispensable.

**Certificaciones De Calidad Necesarias.** Las certificaciones de calidad representan un componente fundamental dentro de los requisitos no arancelarios para la exportación de café verde hacia la Unión Europea, especialmente cuando el producto se orienta al mercado de especialidad. Aunque no todas son de carácter obligatorio, su obtención fortalece la credibilidad del productor y del exportador, aportando garantías sobre la calidad, trazabilidad y seguridad del grano. Entre las más reconocidas se encuentran ISO 9001, enfocada en la gestión de calidad y la mejora continua de los procesos productivos, e ISO 22000, que establece normas internacionales de seguridad alimentaria y control de riesgos dentro de la cadena agroalimentaria. Asimismo, cuando el café será comercializado como producto ecológico, es indispensable cumplir con la certificación orgánica regulada por la Unión Europea, la cual verifica que la producción respeta estándares ambientales y de sostenibilidad exigidos por los mercados europeos (European Commission, 2025., s.p.). En conjunto, estas certificaciones aumentan la transparencia del proveedor y favorecen la aceptación del producto en nichos de alta exigencia, como el café de especialidad en España.

**Permisos Sanitarios o Fitosanitarios Exigidos.** Los requisitos sanitarios y fitosanitarios constituyen una obligación para el ingreso de café verde al mercado europeo, y se encuentran determinados por la legislación de la Unión Europea. En primer lugar, todo envío debe contar con un certificado fitosanitario emitido por la autoridad competente del país exportador, que en Ecuador corresponde a la agencia de Agrocalidad; dicho certificado garantiza que el producto está libre de plagas cuarentenarias y cumple con las condiciones establecidas por la UE (Access2Markets, 2010, s.p.). Además, al ingresar al territorio europeo, la mercancía debe pasar obligatoriamente por una inspección en un Puesto de Inspección Fronteriza (PIF), donde se verifica su conformidad con los requisitos sanitarios y de inocuidad. El café verde también debe respetar los Límites Máximos de Residuos (LMR) establecidos por el Reglamento (CE 396, 2005), así como cumplir las disposiciones del Reglamento (UE 2031, 2016), que regula la sanidad vegetal y el manejo de productos agrícolas susceptibles de introducir riesgos fitosanitarios. Estos controles aseguran que la mercancía cumpla los estándares de seguridad alimentaria exigidos por la UE.

**Etiquetado Exigido.** El etiquetado del café verde destinado a España y a la Unión Europea debe cumplir con las disposiciones aplicadas a productos agroalimentarios sin procesar, garantizando la trazabilidad y la correcta identificación del producto durante todas las etapas de la cadena logística. La normativa exige incluir información básica como el nombre del producto (Café verde en grano -Coffea arabica), el país de origen, el número de lote o partida, el peso neto expresado en kilogramos y los datos del exportador, incluyendo su dirección y medios de contacto. En el sector del café de especialidad, además, es altamente valorada la inclusión de información complementaria como el nombre de la finca productora, la variedad botánica del grano, el proceso de beneficio (lavado, natural o honey), la altitud de cultivo y, cuando corresponde, las certificaciones

orgánicas o de comercio sostenible. Asimismo, declaraciones como “Conservar en lugar fresco y seco” forman parte de las condiciones básicas de almacenamiento requeridas por la normativa europea. En mercados como el de Madrid, la transparencia es un atributo clave, por lo que incluir la puntuación SCA, la fecha de cosecha y las notas de cata incrementa significativamente la confianza del comprador y el valor percibido del producto.

**Normas Técnicas Del País Destino (España/UE).** El café verde exportado hacia España debe cumplir una serie de reglamentos técnicos que garantizan la seguridad alimentaria, la trazabilidad y la inocuidad del producto. El Reglamento (UE 1169, 2011, p.30) establece los requisitos de información alimentaria facilitada al consumidor, regulando aspectos de etiquetado, identificación y trazabilidad del producto. Asimismo, el Reglamento (CE 178, 2002, p.11) constituye la base del marco jurídico europeo en materia de seguridad alimentaria, definiendo responsabilidades de los operadores y principios de control en toda la cadena agroalimentaria. En el caso del café de especialidad, aunque no existe una normativa legal específica, el mercado exige estándares técnicos internos, como mantener un puntaje SCA igual o superior a 80 puntos, ausencia de defectos primarios y parámetros fisicoquímicos como humedad entre 10-12% y actividad de agua inferior a 0,70. Estos criterios aseguran un producto de alta calidad y competitivo en el mercado europeo.

**Límites De Ingredientes, Materiales Y Residuos.** La Unión Europea aplica regulaciones estrictas en materia de residuos, contaminantes y materiales en contacto con alimentos para garantizar la inocuidad del café verde importado. En cuanto a residuos de pesticidas, el (Reglamento CE 396, 2005, p.4) fija los Límites Máximos de Residuos (LMR) permitidos, prohibiendo la entrada de productos que superen dichos valores, especialmente residuos plaguicidas diferentes de los resultantes de los usos aplicados

legalmente en la Comunidad. También se controlan los contaminantes físicos, exigiéndose que la presencia de impurezas no supere el 0,3%, y prohibiéndose cualquier cuerpo extraño como piedras, metales o restos vegetales. En relación con contaminantes químicos, el Reglamento (CE 1881, 2006, s.p.) determina los niveles máximos permitidos de micotoxinas, estableciendo para el café verde un límite de 5 µg/kg de ocratoxina A. Finalmente, los materiales de empaque deben ser aptos para alimentos y cumplir con el Reglamento (CE 1935, 2004), el cual exige que los materiales no transfieran sustancias que puedan poner en riesgo la salud humana o alterar las características del producto. El uso de sacos certificados de yute o yute con liner, y especialmente de bolsas GrainPro, facilita el cumplimiento de estos estándares y protege la calidad del grano durante el transporte.

#### ***4.5.3 Documentos Necesarios para Exportar Café Verde***

La exportación de café verde requiere una serie de documentos fundamentales que garantizan la transparencia, legalidad y trazabilidad del proceso comercial. Estos documentos permiten cumplir con las regulaciones internacionales, facilitar los controles aduaneros y asegurar que la mercancía llegue correctamente a su destino. A continuación, se detallan los principales requisitos documentales que intervienen en la salida del café hacia los mercados internacionales.

**Factura Comercial.** La factura comercial es uno de los documentos esenciales en la exportación de café verde, ya que constituye la base legal y financiera de la transacción internacional. Este documento debe contener de forma precisa los datos completos tanto del exportador como del importador, así como una descripción técnica y comercial del café, incluyendo la variedad, el tipo de proceso (lavado, natural o honey) y el puntaje SCA que certifica su calidad. Asimismo, debe detallar el peso neto y bruto de la mercancía, el precio unitario y el valor total de la operación, e indicar el Incoterm

acordado; en el caso del café ecuatoriano, la modalidad FOB en los puertos de Guayaquil o Manta suele ser la más utilizada. La factura debe incluir también el país de origen y el número de lote que permite asegurar la trazabilidad del producto a lo largo de toda la cadena logística.

**Lista de Empaque.** La lista de empaque es un documento complementario que facilita la verificación física de la mercancía durante su manipulación y transporte. En el caso del café verde, esta lista debe especificar con exactitud el número total de sacos que conforman el embarque, el peso individual por saco y el peso total consolidado de la carga. También debe describir el tipo de empaque utilizado, que generalmente consiste en sacos de yute o polipropileno con bolsa de protección interna, lo cual influye en la estabilidad del grano durante el transporte internacional. En situaciones específicas, se incluyen además las dimensiones de los bultos o pallets, permitiendo optimizar la planificación del espacio dentro del contenedor y facilitar los procesos de carga, descarga y control aduanero.

**Certificado de Origen.** El certificado de origen es un documento oficial que acredita que el café ha sido producido y procesado en Ecuador, lo cual es relevante para fines estadísticos, comerciales y aduaneros. Este certificado es emitido por entidades autorizadas como la Cámara de Comercio o el Ministerio de Industrias y Productividad, y permite que el producto pueda acogerse a beneficios arancelarios en países donde existan acuerdos comerciales vigentes. Aunque el café verde ya suele ingresar a muchos mercados con es preferentes, este documento continúa siendo indispensable para garantizar la autenticidad del origen y evitar contratiempos en el proceso de nacionalización del producto en el país de destino. Además, respalda la trazabilidad del café y proporciona confianza a los compradores internacionales que exigen claridad sobre la procedencia del grano.

**Conocimiento de Embarque (BL/AWB).** El conocimiento de embarque es el documento logístico más relevante dentro del transporte internacional, ya que funciona simultáneamente como comprobante de recepción de la carga, contrato de transporte y título representativo de la mercancía. Para exportaciones marítimas se utiliza el Bill of Lading (BL), mientras que para envíos aéreos se emplea el Air Waybill (AWB). Este documento incluye información fundamental como los puertos de origen y destino, el número de bultos o sacos embarcados, los datos del consignatario, y el nombre del transportista o naviera responsable. En exportaciones de café verde, el Air Waybill es especialmente importante porque es requerido para liberar la carga en destino y porque garantiza que la mercancía ha sido embarcada bajo las condiciones convenidas entre las partes.

**Registro Sanitario / Documentos Sanitarios.** Aunque el café verde no requiere registro sanitario para ingresar a la Unión Europea debido a que no es un producto destinado al consumo directo, algunos importadores exigen documentos adicionales que certifiquen la inocuidad y calidad del grano. Entre los más solicitados se encuentran el certificado fitosanitario, emitido por la agencia de Agrocalidad, que asegura que la carga está libre de plagas cuarentenarias y cumple con los requisitos sanitarios del país de destino. De igual manera, ciertos compradores pueden requerir certificados de análisis que demuestren niveles aceptables de ocratoxina, humedad y otros parámetros críticos para mantener la calidad del café durante su almacenamiento y transporte. Estos documentos, aunque no siempre obligatorios, incrementan la confianza del importador y facilitan procesos de inspección en frontera.

#### **4.6 Estrategia de Entrada al Mercado**

La estrategia de entrada al mercado debe ser coherente con la capacidad operativa real de la empresa y con las características del producto ofrecido. En el caso del productor

ecuatoriano de café de especialidad, la empresa no cuenta con un departamento formal de exportaciones; sin embargo, ha realizado exportaciones de manera ocasional, apoyándose en intermediarios especializados. Su enfoque principal se mantiene en la producción de café de alta calidad y en comercialización dentro del mercado ecuatoriano.

#### ***4.6.1 Modo de Ingreso Seleccionado***

Para el ingreso del café verde de especialidad ecuatoriano al mercado de Madrid, España, se ha seleccionado la venta a importador con apoyo de un intermediario logístico en el país de origen. Este intermediario se encarga de los trámites logísticos y necesarios para la exportación, mientras que el contacto comercial y la negociación con los clientes internacionales son realizados directamente por el dueño de la empresa productora.

#### ***4.6.2 Justificación de la elección***

La empresa se dedica a la producción de café de especialidad, caracterizado por procesos cuidadosamente controlados, micro lotes y altos estándares de calidad. Este tipo de producción es limitada y no está orientada a grandes volúmenes, lo que posiciona al café como un producto premium, dirigido a un segmento específico de mercado que valora la calidad, el origen y la trazabilidad.

El productor trabaja con un intermediario logístico ubicado en Ecuador, cuya función es brindar apoyo operativo en el proceso de exportación. Este intermediario actúa por cuenta del productor, sin asumir la propiedad del café, y se encarga de coordinación logística.

A pesar de no contar con una estructura exportadora propia, el dueño de la empresa mantiene el contacto directo con los clientes en España. Esto le permite negociar precios, volúmenes y condiciones comerciales, así como construir relaciones basadas en la confianza y en la calidad del producto, aspectos fundamentales en el mercado de café de especialidad.

Este modelo de ingreso permite reducir los riesgos financieros y operativos asociados a la internacionalización, ya que la empresa no realiza inversiones elevadas ni asume procesos que exceden su capacidad actual. Al mismo tiempo, posibilita que el productor mantenga su enfoque principal en la producción de café de especialidad y en el abastecimiento del mercado ecuatoriano.

#### 4.7 Precio de Exportación

La determinación del precio de exportación constituye un componente fundamental del plan de exportación, ya que permite evaluar la viabilidad económica del producto y definir una estrategia comercial acorde al mercado internacional. En el caso del café verde de especialidad ecuatoriano, la estructura de precios debe considerar no solo los costos de producción, sino también los costos logísticos asociados al traslado del producto hasta el puerto de embarque, el incoterm seleccionado y el margen necesario para asegurar la sostenibilidad del negocio.

La siguiente tabla presenta la estructura de costos y precios por kilogramo de café verde, calculada bajo el incoterm FOB y considerando un precio de venta en el mercado exterior de USD 60,00 por kilogramo. Cabe destacar que el costo del físico interno incluye la contratación de un intermediario especializado que se encarga de la gestión integral del proceso logístico.

**Tabla 4**

*Precio de exportación*

<b>Concepto</b>		<b>USD/kg</b>
Costo de producción	\$	10.70
Costos administrativos	\$	0.91
Costo de ventas	\$	2.16
Costos financieros	\$	12.64
Costo de exportación	\$	1.58
Contingencias	\$	0.97
<b>Costo total FOB por kg</b>	<b>\$</b>	<b>28.98</b>

*Nota.* Desglose del precio de exportación de café de especialidad INDERA

La Tabla 4 muestra que el precio de exportación FOB del café de especialidad INDERA, fijado en USD 60/kg, se sustenta en un costo total FOB de USD 28.98/kg, resultado de la suma del costo de producción (USD 10.70/kg), costos administrativos (USD 0,91/kg), costo de ventas (USD 2.16/kg), costos financieros (USD 12.64/kg) y costo de exportación (USD 1.58/kg). A partir de un costo FOB de USD 28.98/kg, el producto incorpora los costos necesarios hasta su puesta a bordo, permitiendo alcanzar un margen exportador del 52%, lo que evidencia una estructura de costos cubierta por el precio de venta internacional, sin alterar los valores presentados en la tabla.

#### **4.8 Logística Internacional**

La logística internacional del café verde en grano de especialidad se estructura bajo el Incoterm FOB (Free On Board), mediante el cual el exportador asume los costos y responsabilidades hasta que la mercancía es cargada a bordo del buque en el puerto ecuatoriano de salida. Este Incoterm es uno de los más utilizados en el comercio internacional de café, ya que facilita la negociación con compradores extranjeros y especifica las obligaciones de cada parte.

Para llevar a cabo del proceso logístico, se ha propuesto la creación de un Departamento de Internacionalización, encargado de gestionar de manera integral el proceso de exportación. Este departamento asume la coordinación del transporte interno, la planificación de embarque, la gestión de la documentación de exportación, la supervisión del embalaje y la contratación directa de los servicios de transporte internacional. Esta internalización del proceso permite tener un mayor control operativo, reducción de costos y una gestión estratégica más alineada con los objetivos de expansión internacional de la empresa.

La ruta logística inicia en la finca o centro de acopio del café en la ciudad de Loja. Desde allí, se realiza el transporte terrestre interno hacia el Aeropuerto Internacional

Mariscal Sucre, ubicado en la ciudad de Quito. El medio de transporte internacional seleccionado es el transporte aéreo, debido a que actualmente representa una alternativa más económica y eficiente para el volumen de carga manejado, además de ofrecer un menor tiempo de tránsito y mayor seguridad en la entrega.

El costo logístico asciende a USD 1.58 por kilogramo, valor que incluye el transporte terrestre nacional hacia el aeropuerto, la manipulación y preparación de la carga, así como la gestión documental realizada por nuevo departamento de internacionalización. En cuanto a los tiempos de tránsito, el traslado desde el centro de acopio en Loja hasta el aeropuerto, junto con la preparación documental y coordinación del embarque aéreo, toma aproximadamente 1 a 2 días, dependiendo de la disponibilidad de vuelos y la programación de carga.

Finalmente, el café de especialidad verde en grano se empaca en sacos de yute de 50 kg con bolsa interna GrainPro, lo que garantiza la conservación de la calidad del producto, la trazabilidad y el cumplimiento de los estándares exigidos por el mercado internacional.

#### **4.9 Plan de Marketing Internacional**

El café de especialidad verde en grano ecuatoriano se posicionará en el mercado madrileño como un producto premium que representa la excelencia de los microclimas andinos y la tradición cafetalera de altura. Lo que distingue a este producto es su trazabilidad completa desde la finca hasta el cliente final, garantizando perfiles de taza únicos. La propuesta de valor se sustenta en tres pilares diferenciadores: la calidad excepcional certificada mediante puntuaciones SCA superiores a 84 puntos, el compromiso con prácticas sostenibles y comercio directo con los clientes, proporcionando la versatilidad para que cada cafetería pueda desarrollar perfiles de tueste personalizados que se alineen con su identidad de marca.

El mensaje central que se comunicará al mercado objetivo resaltarán que este café representa una oportunidad para que las cafeterías de especialidad madrileñas ofrezcan a sus clientes una experiencia sensorial auténtica. La narrativa se construirá en torno a la historia de origen, combinada con métodos de procesamiento cuidadosos y cosecha selectiva que resultan en granos con notas de cacao, frutos rojos y cítricos con cuerpos balanceados y acideces brillantes. Se comunicará que, al elegir este café, las cafeterías no solo adquieren un producto superior, sino que se integran a una cadena de valor transparente que beneficia directamente a comunidades cafetaleras, permitiéndoles narrar historias de impacto social a sus propios consumidores finales.

#### ***4.9.1 Estrategias promocionales***

La estrategia de redes sociales se orientará específicamente hacia plataformas donde la comunidad especializada de café tiene mayor presencia activa, específicamente Instagram y LinkedIn. Se desarrollará contenido visual que documente el viaje del café desde las fincas ecuatorianas hasta las tazas madrileñas, incluyendo fotografías de los procesos de cultivo, beneficiado y clasificación, así como videos cortos que muestren las características distintivas de cada micro lote. La narrativa digital enfatizará la transparencia mediante publicaciones que presenten al productor, expliquen las particularidades de cada proceso de fermentación y compartan las fichas técnicas de catación. La interacción con cafeterías clientes se fomentará mediante el repost de su contenido cuando utilicen el producto, creando una comunidad colaborativa en torno a la marca.

Las degustaciones y muestras representarán un elemento fundamental de la estrategia de penetración en el mercado madrileño. Se implementará un programa estructurado de envío de muestras pre-tostadas a cafeterías de especialidad cuidadosamente seleccionadas, acompañadas de perfiles de sabor detallados,

recomendaciones de tueste y sugerencias de preparación para diferentes métodos de extracción. Estas muestras irán acompañadas de información técnica completa que incluya datos de altitud, variedad botánica, proceso de beneficiado, puntaje de catación y coordenadas geográficas de origen.

La participación en ferias internacionales se considera una estrategia clave para conseguir clientes y generar oportunidades comerciales en el mercado europeo. El objetivo principal de asistir a estos eventos es establecer contacto directo con compradores profesionales, como cafeterías de especialidad interesadas en café de origen y micro lotes premium. Se priorizará la asistencia a ferias relevantes del sector, como el Madrid Coffee Festival, Host Milano y la Speciality Coffee Expo cuando se realice en Europa, ya que reúnen a actores clave de la industria y potenciales clientes. Estas ferias permiten presentar el producto de forma directa y evaluar su aceptación en el mercado.

La participación incluirá la presentación del café mediante sesiones de cupping, acompañadas de material informativo con especificaciones técnicas. Asimismo, se buscará programar reuniones previas con prospectos, con el propósito de maximizar las oportunidades de concretar relaciones comerciales y acuerdos posteriores.

#### ***4.9.2 Imagen y marca***

Para el empaque del café se utilizarán sacos de yute tradicionales de 50 kilogramos para envíos de volumen, complementados con sacos GrainPro internos que preserven la frescura y protejan los granos de la humedad durante el transporte aéreo. Para pedidos de menor volumen o muestras, se emplearán bolsas selladas al vacío de 1 a 5 kilogramos con válvulas de desgasificación, facilitando la logística de cafeterías que deseen experimentar con diferentes orígenes sin comprometer grandes volúmenes. Cada empaque incluirá etiquetas con códigos QR que permitan a los compradores acceder a información digital

ampliada sobre el lote específico, incluyendo videos de la finca de origen, perfiles de catación detallados y certificados de calidad.

El uso del idioma español se implementará en todos los materiales de comunicación y empaque, reconociendo que, aunque el sector cafetero internacional maneja terminología técnica en inglés, el mercado español valora la comunicación en su lengua nativa. Las fichas técnicas, descripciones de producto, material promocional impreso y contenido digital se redactarán en español castellano estándar, evitando localismos ecuatorianos que pudieran generar confusión y adaptando expresiones al lenguaje comercial utilizado en España. La terminología técnica seguirá los estándares internacionales de la Specialty Coffee Association, manteniendo términos universalmente reconocidos como "cupping", "score SCA" o "green coffee", pero contextualizándolos dentro de narrativas en español. Esta estrategia lingüística se extenderá al sitio web, redes sociales y comunicaciones comerciales, facilitando la comprensión inmediata de la propuesta de valor y eliminando barreras idiomáticas que pudieran entorpecer el proceso de decisión de compra.

El branding se alinearán con las expectativas estéticas y los valores del mercado cafetero de especialidad madrileño, adoptando un lenguaje visual contemporáneo, minimalista y sofisticado que refleje la calidad premium del producto.

La narrativa de marca enfatizará valores de transparencia, sostenibilidad ambiental y excelencia en calidad, aspectos valorados por los consumidores españoles de café de especialidad según estudios de mercado del sector. Todo el contenido visual mantendrá coherencia a través de diferentes puntos de contacto, desde el empaque físico hasta las publicaciones en redes sociales, generando una identidad reconocible y memorable que facilite el posicionamiento diferenciado en un mercado competitivo.

#### 4.10 Plan Financiero

El plan financiero presenta de manera estructurada los costos, la inversión inicial, los precios de venta y los principales indicadores de rentabilidad del proyecto, con el fin de evaluar su viabilidad económica y sostenibilidad en el mercado internacional. A través de este análisis se identifican los requerimientos de capital, la estructura de costos y los márgenes esperados, permitiendo sustentar la toma de decisiones y demostrar la solidez financiera de la empresa en su proceso de exportación de café de especialidad.

##### 4.10.1 Inversión inicial

**Tabla 5**

*Inversión inicial*

<b>Concepto</b>	<b>USD</b>
Permisos y cumplimiento UE	\$540.00
Empaque y acondicionamiento final	4,592.00
Adecuaciones productivas	15,808.55
Mano de obra agrícola y postcosecha	16,300.00
Marketing y gestión comercial Europa	11,352.00
Insumos, logística y contingencias	11,887.50
<b>Inversión inicial total</b>	<b>60,480.05</b>

*Nota.* La inversión inicial contempla los recursos necesarios para preparar a la empresa productora de café de especialidad para su ingreso al mercado internacional, específicamente al mercado español.

La tabla 5 muestra que la inversión inicial se orienta principalmente a fortalecer la capacidad productiva y comercial de la empresa para su proceso de internacionalización. La mayor concentración de recursos se dirige a la mano de obra y a las adecuaciones productivas, lo que refleja la prioridad de garantizar un café de alta calidad desde el origen y a asegurar procesos eficientes en la etapa agrícola y postcosecha.

Así mismo, se observa una asignación hacia marketing y gestión comercial en Europa, lo que demuestra una visión estratégica enfocada en posicionar el producto en el mercado de destino y construir relaciones comerciales sólidas. Por su parte, los recursos destinados a insumos, logística y contingencias evidencian una planificación preventiva que busca reducir riesgos operativos propios de la exportación.

#### 4.10.2 Costos operativos mensuales

**Tabla 6**

*Costos operativos anuales*

<b>Categoría</b>		<b>Costo</b>
Producción	\$	56,197.45
Logística interna	\$	3,070.50
Costo de exportación	\$	5,242.00
Costos administrativos	\$	31,032.10
Marketing y ventas	\$	11,352.00
Costos financieros	\$	66,370.00
Contingencias	\$	5,100.00
<b>Total</b>	\$	<b>178,364.50</b>

*Nota.* Los valores corresponden a costos operativos del proyecto y han sido proporcionados directamente por el productor, el total refleja la estructura completa de costos asociados a la producción y exportación del café de especialidad.

La tabla 6 muestra que la mayor carga económica del proyecto se concentra en los costos financieros y en la producción, lo que indica que la operación no solo depende del trabajo agrícola y técnico, sino también del acceso a financiamiento para sostener el proceso exportador. Esto es común en iniciativas de café de especialidad, donde la inversión previa y el capital de trabajo tienen un peso importante.

También se observa una participación relevante de los costos administrativos y de marketing, lo que evidencia que el proyecto no se enfoca únicamente en producir, si no en organizar su gestión interna y en posicionarse comercialmente en el mercado. La logística y el costo de exportación, aunque necesarios, mantienen una proporción menor dentro del total, mostrando una estructura donde el valor se genera principalmente en el origen. Las contingencias, por su parte, refleja una planificación preventiva frente a riesgos productivos y operativos propios del sector agrícola y del comercio internacional. Esto permite que la operación tenga mayor estabilidad y capacidad de respuesta ante imprevistos sin afectar de forma crítica la rentabilidad del proyecto.

**Tabla 7***Costos fijos*

<b>Rubro</b>	<b>Detalle</b>	<b>Costo anual USD</b>	
Mano de obra permanente	3 operarios x SBU 482 (+ beneficios)	\$	26,160.45
Transporte finca a bodega	Interno	\$	2,000.00
Transito Loja a Quito	Interno	\$	920.50
Transporte Quito hacia Aeropuerto	Interno	\$	150.00
Certificaciones de exportación	Certificado fitosanitario, certificado de origen, DAE	\$	500.00
Contabilidad y gestión	Contador interno especializado (solo para realizar tema de exportaciones)	\$	6,989.00
Departamento de exportación	1 persona 8h	\$	9,471.55
Control técnico	1 persona - 8h	\$	9,471.55
Servicios administrativos	Agua, luz, internet, software	\$	3,000.00
Seguros y licencias	Operación anual	\$	1,800.00
Viaje comercial Europa	Pasajes, alojamiento, agenda	\$	10,000.00
Stand feria	400 EUR aprox.	\$	440.00
Muestras ferias	3 kg x 32 USD/lb + tostado	\$	312.00
Publicidad	Video promocional	\$	300.00
Branding	Acondicionamiento stand	\$	300.00
Intereses crédito	Pago por crédito (amortización alemana) x 1 año	\$	6,300.00
Comisiones bancarias	Cuota anual	\$	60,000.00
<b>Total</b>		\$	<b>138,115.05</b>

*Nota.* La tabla presenta la clasificación anual de costos fijos vinculados a la operación y exportación de café.

La estructura de costos fijos refleja una operación orientada a sostener la actividad exportadora en el tiempo, donde el mayor costo es el financiamiento y el sostenimiento del talento humano clave para la gestión productivo y comercial. Esto muestra que el proyecto no solo depende del cultivo y la logística, sino también de una base administrativa y financiera sólida que garantice continuidad operativa.

Los rubros asociados a personal, contabilidad y gestión de exportaciones evidencian la necesidad de profesionalizar el proceso y cumplir con requisitos técnicos y normativos del comercio internacional. Al mismo tiempo, los costos en viajes y

participación en ferias corresponden a una estrategia de posicionamiento de mercado especializados, fundamental para un producto de alto valor como el café de especialidad.

**Tabla 8**

*Costos variables*

<b>Rubro</b>	<b>Detalle</b>	<b>Costo anual USD</b>	
Mano de obra cosecha	12 recolectores × 4 meses (20 el día)	\$	19,200.00
Agua beneficio húmedo	578 m <sup>3</sup> × 0,70 USD/m <sup>3</sup>	\$	405.00
Energía eléctrica	4.000 kWh × 0,11 USD/kWh + IVA	\$	493.00
Mano de obra beneficio húmedo	4 operarios × 6 semanas (32,50 el día)	\$	3,902.00
Sacos GrainPro	105 unidades × 4	\$	420.00
Sacos de yute	105 unidades × \$3	\$	315.00
Pallets térmicos	11 pallets de 1.20m x 80 cm	\$	3,707.00
Carga aérea		\$	150.00
Contingencias productivas	Clima, mermas	\$	3,500.00
Mano de obra de secado y preparación del grano verde	5.250 kg × 1,15 USD/kg 2 personas × 3 días × 25	\$	6,037.00
Mano de obra acondicionamiento	USD 1 persona × 10 días × 30	\$	150.00
Supervisor de calidad	USD	\$	300.00
Servicios bancarios	SWIFT BANCARIO		\$70
Contingencias logísticas	Retrasos, sobre costos	\$	1,600.00
<b>Total</b>		\$	40,249.00

*Nota.* La tabla presenta la clasificación anual de costos variables, los cuales dependen del nivel de producción y del volumen exportado.

Los costos variables son aquellos que se generan directamente a lo largo del ciclo productivo del café y que dependen del nivel de actividad, desde la cosecha hasta la preparación del grano verde para su comercialización. Su estructura evidencia que la operación es intensiva en mano de obra, especialmente en las fases de recolección, beneficio, secado y acondicionamiento, lo que refleja un sistema productivo basado en procesos manuales y en control directo de la calidad. Asimismo, se identifican costos asociados a recursos básicos como agua y energía, además de insumos y materiales

necesarios para la conservación y manejo del producto, que permiten mantener las condiciones adecuadas durante el procesamiento y almacenamiento.

De igual manera, se incorporan costos vinculados a la logística, lo que muestra una planificación que reconoce la incertidumbre propia de la actividad agrícola y del comercio.

**Tabla 9**

*Costo total por unidad*

<b>Concepto</b>		<b>USD/kg</b>
Costo de producción	\$	10.70
Costos administrativos	\$	0.91
Costo de ventas	\$	2.16
Costos financieros	\$	12.64
Costo de exportación	\$	1.58
Contingencias	\$	0.97
<b>Costo total FOB por kg</b>	<b>\$</b>	<b>28.98</b>

*Nota.* Los costos por kilogramo corresponden a valores reales de producción, empaque y logística interna proporcionados por el dueño de la empresa productora de café de especialidad.

El costo total por unidad muestra que el proyecto concentra su mayor peso económico en los costos financieros y productivos, lo que refleja que la operación no solo depende del cultivo y procesamiento del café, sino también del financiamiento necesario para sostener la exportación. El costo de producción (\$ 10.70/kg) constituye la base del producto y evidencia la importancia de mantener estándares de calidad desde la finca, mientras que los costos administrativos y de ventas tienen una participación menor, orientada principalmente a la gestión y colocación del café en el mercado objetivo.

Por otro lado, el componente financiero (\$12.64/kg) representa la carga más significativa dentro del costo unitario, lo que indica que el modelo de negocio está influenciado por el acceso a crédito y sus condiciones. A esto se suman los costos de exportación y contingencias que, aunque más bajos en proporción, son necesarios para garantizar el cumplimiento logístico y reducir riesgos operativos.

**Tabla 10***Precio de venta internacional*

<b>Concepto</b>	<b>USD/kg</b>
Precio EXW	\$50.23
Precio FOB (venta)	<b>\$60.00</b>

*Nota.* Los precios EXW y FOB fueron definidos por el dueño de la empresa en función del valor comercial del café Geisha en el mercado internacional de especialidad.

La tabla 10 muestra la estructura del precio de venta internacional del café Geisha, diferenciando el valor en condición EXW y el precio FOB de exportación. El precio EXW refleja el valor del producto en planta, considerando los costos productivos y operativos asumidos por la empresa hasta la salida del café, mientras que el precio FOB incorpora los costos asociados al proceso de exportación y la proyección comercial en el mercado externo.

El establecimiento del precio FOB en \$60 por kg responde no solo a la cobertura de costos y al margen esperado, sino también al posicionamiento del café Geisha dentro del segmento de especialidad, donde el valor se determina en gran medida con la calidad, la trazabilidad, el origen y la diferenciación del producto frente a la oferta internacional. En este tipo de mercado, los precios se fijan considerando referencias comerciales de cafés similares exportados, negociaciones con compradores y la dinámica competitiva entre productores y comercializadores.

#### **4.10.3 Margen de ganancia**

**Tabla 11***Cálculo del margen*

<b>Indicador</b>	<b>Valor</b>
Precio de venta FOB	\$60.00
Costo total por kg FOB	\$28.98
Utilidad por kg	\$31.02
<b>Margen (%)</b>	<b>52%</b>

*Nota.* El margen se calcula a partir de la diferencia entre el precio FOB y el costo total por kilogramo, utilizando

En la tabla 11, la diferencia entre el costo total FOB de \$28.98 /kg y el precio de venta FOB de USD 60.00/kg genera una utilidad de USD 31.02 por kilogramo, lo que representa un margen del 52%, característico del segmento de cafés de especialidad. Este margen se justifica por el alto valor agregado del producto, la limitada oferta de cafés premium de origen ecuatoriano y la disposición del mercado a pagar precios superiores por calidad y diferenciación. Además, el margen obtenido proporciona un respaldo financiero que permite asimilar variaciones en costos logísticos o comerciales sin comprometer la rentabilidad del proyecto, reforzando la sostenibilidad económica del negocio en el mercado internacional.

#### **4.10.4 Punto de equilibrio**

**Tabla 12**

*Punto de equilibrio*

<b>Indicador</b>	<b>Valor</b>
Costos fijos anuales	\$138,115.05
Costo variable unitario	\$7.67
Punto de equilibrio	2,294.25 kg

*Nota.* El punto de equilibrio se calculó considerando costos fijos anuales de \$138,115.05 y un costo variable unitario de \$7.67. El resultando indica el volumen mínimo necesario para cubrir los costos totales sin generar pérdidas.

En la Tabla 12, el punto de equilibrio refleja la cantidad mínima de café que la empresa debe comercializar en el año para cubrir la totalidad de sus costos, sin generar pérdidas ni utilidades. En este caso, el resultado muestra que es necesario vender aproximadamente 2,294.25 kg anuales para compensar los costos fijos y el costo variable por kilogramo, lo que permite dimensionar el nivel básico de operación que el proyecto necesita alcanzar para ser financieramente sostenible.

Este indicador evidencia que la estructura de costos está fuertemente influenciada por los costos fijos, por lo que el volumen de producción y venta se vuelve un factor determinante en la rentabilidad del negocio. A medida que se supere ese nivel de ventas,

cada kilogramo adicional contribuirá directamente a la generación de utilidad, lo que resulta real con un modelo de exportación de café de especialidad donde el valor del producto y el posicionamiento en el mercado permiten absorber los costos iniciales y mejorar el desempeño financiero.

#### 4.10.5 Flujo de caja

**Tabla 13**

*Flujo de caja*

Mes	Kg	Ingresos	Costos	Flujo neto	Saldo acumulado
Ene	437,5	26.250	14,863.67	11,386.33	11,386.33
Feb	437,5	26.250	14,863.67	11,386.33	22,772.66
Mar	437,5	26.250	14,863.67	11,386.33	34,158.99
Abr	437,5	26.250	14,863.67	11,386.33	45,545.32
May	437,5	26.250	14,863.67	11,386.33	56,931.64
Jun	437,5	26.250	14,863.67	11,386.33	68,317.97
Jul	437,5	26.250	14,863.67	11,386.33	79,704.30
Ago	437,5	26.250	14,863.67	11,386.33	91,090.63
Sep	437,5	26.250	14,863.67	11,386.33	102,476.96
Oct	437,5	26.250	14,863.67	11,386.33	113,863.29
Nov	437,5	26.250	14,863.67	11,386.33	125,249.62
Dic	437,5	26.250	14,863.67	11,386.33	136,635.95
<b>Total</b>	<b>5250</b>	<b>315.000</b>	<b>178,364.05</b>	<b>163,635.95</b>	<b>888,133.65</b>

*Nota.* La tabla presenta el flujo de caja mensual del proyecto durante un periodo de doce meses. Los ingresos y costos se mantienen constantes cada mes, lo que genera un flujo neto uniforme. El saldo acumulado corresponde a la suma progresiva del flujo neto mensual.

El proyecto requiere una inversión inicial de \$60,480.05 y genera ingresos mensuales constantes de \$26,250 con costos operativos de \$14,863,67, resultando en un flujo neto mensual de \$11,386.33. La inversión se recupera en aproximadamente 5.31 meses y al finalizar el primer año, el flujo neto acumulado alcanza \$163,635.95. En contraste, si se colocara el mismo monto en una póliza del Banco de Loja con tasa del 5.15% anual (Banco de Loja, 2026), se generarían únicamente \$ 3,114.72 en intereses anuales, obteniendo un capital final de \$63,594.77. Podemos concluir que la inversión en el proyecto de exportación de café de especialidad en grano verde resulta significativamente más conveniente que la póliza bancaria, siempre que se validen las

proyecciones de ventas, se mantenga control sobre los costos y exista capacidad de gestión adecuada.

**Tabla 14**

*Flujo de Caja Proyectado*

Año	Kg	Ingresos (\$)	Costos (\$)	Flujo neto (\$)	Saldo acumulado (\$)
Año 1	5.25	315,000.00	178,364.05	136,635.95	76,155.90
Año 2	5.52	331,317.00	187,603.31	143,713.69	219,869.58
Año 3	5.81	348,479.22	197,321.16	151,158.06	371,027.64
Año 4	6.11	366,530.44	207,542.40	158,988.04	530,015.69
Año 5	6.43	385,516.72	218,293.10	167,223.63	697,239.31

*Nota.* La tabla presenta el flujo de caja anual proyectado para un periodo de 5 años, utilizando una tasa de crecimiento del 5.18%, correspondiente al mercado de café de especialidad. El saldo acumulado corresponde a la suma progresiva del flujo neto anual

El proyecto presenta una proyección de crecimiento basada en la tasa del mercado de café de especialidad del 5.18% anual (Mordor Intelligence, 2025, párr.1). La inversión inicial de \$60,480.05 se recupera completamente durante el primer año, y el proyecto mantiene márgenes operativos saludables, evidenciando una estructura de costos eficiente. Para el quinto año, el saldo acumulado alcanza \$697,239.31, este crecimiento sostenido, alineado con la tasa de mercado, refleja proyecciones realistas basadas en datos del sector.

#### **4.10.6 Indicadores de Rentabilidad del Plan Financiero**

##### **Cálculo del ROI (Retorno sobre la Inversión)**

**Objetivo:** medir la rentabilidad del capital invertido.

**Fórmula:**

$$ROI = \left( \frac{\text{Ganancia} - \text{Inversión Inicial}}{\text{Inversión Inicial}} \right) \times 100$$

**Datos:**

- Utilidad: \$136,635.95 USD
- Inversión inicial: \$60.480,05 USD

**Cálculo:**

$$ROI = \left( \frac{136,635.95 - 60.480,05}{60.480,05} \right) \times 100 = 126\%$$

El ROI del 126% significa que, por cada dólar invertido, se recupera el capital inicial más \$1.26 de ganancia. Para entender la dimensión de este resultado, es importante compararlo con las opciones tradicionales del mercado financiero ecuatoriano. Las pólizas a plazo fijo en bancos locales ofrecen entre 5% y 7% anual, los fondos de inversión de renta fija rondan el 4-6%, e incluso los bonos corporativos difícilmente superan el 10% anual. Este proyecto, con 126% de retorno, supera por más de 15 veces la rentabilidad de una póliza bancaria convencional.

**Cálculo del VAN (Valor Actual Neto)**

**Objetivo:** determinar si el proyecto genera valor considerando el tiempo y el costo del dinero.

**Fórmula:**

$$VP = FC \times \frac{1 - (1 + r)^{-n}}{r}$$

**Datos:**

Flujo mensual ( $FC_1$ ): 12.716,21 USD

- Tasa de descuento ( $r$ ): 12 % anual - 0.01% mensual
- Inversión inicial ( $I_0$ ): 60,480.05 USD

**Cálculo:**

$$VP = 11,386.33 \times \frac{1 - (1,01)^{-12}}{0,01}$$

$$VP = 11,386.33 \times 11.30$$

$$VP = 128,154$$

$$VAN = 128,665.52 - 60,480.05$$

$$VAN = 67,673.96 \text{ USD}$$

El proyecto presenta un Valor Actual Neto (VAN) positivo de USD67,673.96, calculado con una tasa de descuento anual del 12 % aplicada de forma mensual. El VAN representa cuánto valor crea realmente el proyecto después de considerar que el dinero vale más hoy que mañana. Un VAN de \$67,673.96 significa que, incluso descontando todos los flujos futuros a su equivalente en valor presente y restando la inversión inicial, el proyecto aún genera más de \$67,673.96 ganancia real.

### **Cálculo de la TIR (Tasa Interna de Retorno)**

**Objetivo:** encontrar la tasa que iguala el valor presente de los flujos con la inversión inicial.

Los flujos de caja se organizaron en una serie temporal, considerando en el período cero la inversión inicial como un valor negativo y, en los períodos siguientes, los flujos netos mensuales positivos. Posteriormente, se aplicó la función =TIR (rango de flujos) en Excel, obteniéndose una tasa interna de retorno mensual.

$$\text{TIR} = (\text{Inversión Inicial}; \text{FC1}; \text{FC2}; \dots; \text{FC12})$$

$$\text{TIR} = \text{TIR} (-60,480.05; 11,386.33; 11,386.33; \dots; 11,386.33)$$

$$\text{TIR} = 15\%$$

La Tasa Interna de Retorno (TIR) se calculó como la tasa de descuento que iguala a cero el Valor Actual Neto del proyecto. Para ello, se utilizó la expresión general del VAN, considerando la inversión inicial de USD 60,480.05 en el período cero y flujos de caja netos mensuales constantes de USD 11,386.33 durante 12 meses. Su determinación se realizó mediante métodos numéricos utilizando la función TIR de Microsoft Excel. El resultado obtenido fue una TIR mensual del 15 %, lo que confirma la viabilidad y alta rentabilidad del proyecto.

La TIR del 15% indica la rentabilidad anualizada efectiva que genera el proyecto considerando todos los flujos de caja en el tiempo. Este porcentaje puede interpretarse como la “tasa de interés” que el proyecto paga sobre el capital invertido. En Ecuador, los préstamos productivos de BanEcuador para el sector agrícola oscilan entre 10% y 16%. Por otro lado, la tasa pasiva para pólizas es del 5,69% (Banco Central del Ecuador, 2025). Una TIR del 15% supera ampliamente todas estas referencias, generando 9,31 puntos porcentuales más que la póliza del 5,69%.

### **Cálculo del Payback**

**Objetivo:** determinar el tiempo de recuperación de la inversión.

**Fórmula:**

$$Payback = \frac{\text{Inversión Inicial}}{\text{Flujo Anual}}$$

**Cálculo:**

$$Payback = \frac{60,480.05}{11,386.33} = 5.31 \text{ meses}$$

Este indicador mide qué tan rápido el proyecto devuelve el dinero invertido, lo cual es crucial para evaluar liquidez y riesgo. Cuanto más corto el período de recuperación, menor es la exposición del inversionista a imprevistos del mercado o cambios en las condiciones económicas. El período de recuperación de la inversión de 5 meses y 9 días es coherente y realista dentro del contexto de este proyecto, por tres razones fundamentales. En primer lugar, el horizonte de evaluación es de 12 meses, por lo que recuperar la inversión en poco menos de la mitad del período no representa un resultado extraordinario, sino esperado para un negocio de ciclo corto. En segundo lugar, la cosecha ocurre una sola vez al año, concentrando la mayor parte de la inversión en los meses de producción; sin embargo, la comercialización y exportación se desarrolla

principalmente en los meses posteriores a la cosecha, cuando el producto ya está listo para su venta. Finalmente, al tratarse de café de especialidad, los márgenes de comercialización son superiores a los de café convencional, lo que acelera de forma natural la recuperación de la inversión sin que ello implique una sobreestimación de los ingresos proyectados.

**Tabla 15**

*Rentabilidad esperada*

<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>
ROI	126%
VAN	\$67,673.96
TIR	15%
Payback	5 meses con 9 días

*Nota.* Los indicadores financieros se calculan a partir de los flujos de caja proyectados y la inversión inicial estimada, con el fin de evaluar la rentabilidad y viabilidad económica del proyecto de exportación de café de especialidad.

De acuerdo con los resultados presentados en la Tabla 15, el proyecto de exportación de café de especialidad INDERA muestra indicadores financieros favorables que respaldan su rentabilidad y viabilidad económica. El ROI de 126% indica que la utilidad generada supera ampliamente la inversión inicial, confirmando la alta rentabilidad del proyecto. Asimismo, el VAN positivo de USD 67,673.96 indica que el proyecto genera valor económico adicional, incluso después de descontar la inversión inicial y el costo del capital. Por su parte, la TIR del 15%, al ser superior a una tasa de descuento razonable para proyectos agrícolas, confirma la atractividad financiera del negocio. Finalmente, el periodo de recuperación de 5.31 meses refleja que la inversión inicial se recupera en menos de un año de operación, resultado coherente con el modelo de negocio de café de especialidad orientado a mercados de alto valor agregado.

#### 4.11 Gestión de Riesgos

La exportación de café verde de especialidad desde Ecuador hacia el mercado español implica enfrentar diversos riesgos que pueden afectar la operación, la rentabilidad y la continuidad del proyecto. Por esta razón, se identifican los principales riesgos asociados y se plantean acciones concretas para su mitigación, con el fin de reducir su impacto y garantizar una gestión adecuada.

Uno de los principales riesgos son los cambios en las normativas del país destino, especialmente aquellas relacionadas con requisitos sanitarios y fitosanitarios exigidos por la Unión Europea. Un cambio en estos estándares podría limitar el ingreso del producto al mercado español. Para mitigar este riesgo, el proyecto contempla un seguimiento constante de la normativa vigente antes de cada exportación, así como la coordinación con agentes de aduana y socios en destino que permitan verificar la documentación y los requisitos técnicos con anticipación. De esta manera, se busca realizar ajustes oportunos en los procesos productivos o documentales cuando sea necesario.

Otro riesgo relevante es la variación del tipo de cambio entre el dólar estadounidense y el euro, lo cual puede afectar el margen del exportador. Frente a este escenario, el proyecto plantea la fijación de precio de exportación en dólares y el mantenimiento de un margen de seguridad que permita absorber fluctuaciones moderadas sin comprometer la viabilidad financiera del proyecto.

Asimismo, la demora logística representa un riesgo operativo importante, considerando que el café verde es un producto sensible al tiempo y a las condiciones de transporte. Retrasos en el transporte terrestre o aéreo podrían afectar tanto los tiempos de entrega como la calidad del producto. Para reducir este riesgo, se contempla una

planificación anticipada de los envíos y el trabajo con más de un proveedor logístico, lo que permite contar con alternativas en caso de inconvenientes durante el tránsito.

La competencia de países productores consolidados también constituye un riesgo para el proyecto, ya que puede dificultar el posicionamiento del café ecuatoriano. Como estrategia de mitigación, el proyecto se enfoca en la diferenciación a través de micro lotes de especialidad, resaltando el origen específico, la trazabilidad y las características sensoriales del café, evitando competir por volumen y priorizando relaciones comerciales estables.

Finalmente, existe el riesgo de rechazo del producto por no cumplir con los estándares del país destino, ya sea por defectos físicos o documentación incompleta. Para prevenir esta situación, el proyecto considera la implementación de controles de calidad previos al embarque, incluyendo inspecciones del café verde, verificación de la humedad y revisión exhaustiva de la documentación exigida. Además, se prevé una coordinación previa con el socio en destino para confirmar los requisitos del mercado antes del envío.

## **Capítulo 5: Estudio técnico y Modelo de gestión**

### **5.1 Localización**

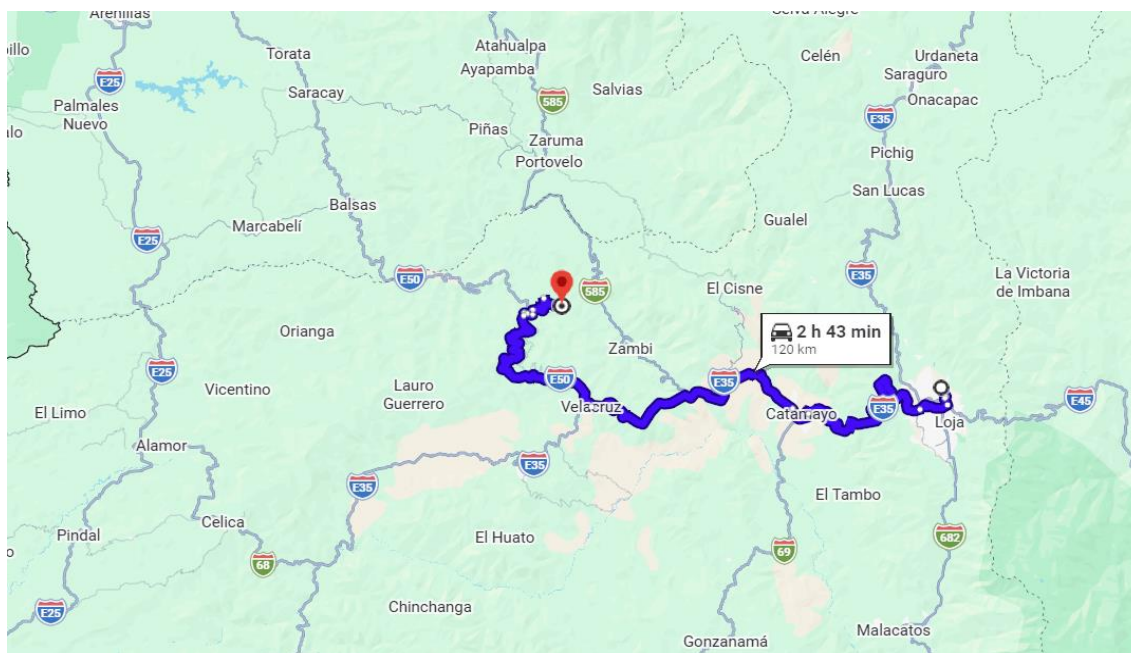
La finca cafetera Indera se encuentra ubicada en el cantón Chaguarpamba, provincia de Loja, Ecuador, una zona reconocida por sus condiciones agroclimáticas favorables para la producción de café de alta calidad. Este cantón se sitúa en una región de transición entre la sierra y la costa, lo que le confiere altitudes, temperaturas y niveles de humedad óptimos para el cultivo de café de especialidad.

El entorno natural de Chaguarpamba se caracteriza por suelos fértiles, topografía irregular y microclimas estables, factores que influyen positivamente en el desarrollo del

café y en la expresión de perfiles sensoriales diferenciados en el grano. Asimismo, la tradición agrícola del cantón, especialmente en la producción de café, constituye una ventaja competitiva, al contar con conocimientos locales y prácticas productivas transmitidas de generación en generación.

### Figura 26

#### *Finca Indera*



*Nota.* Mapa de localización de la finca Indera, donde se muestra la ruta de acceso y su ubicación

geográfica en la provincia de Loja, Ecuador. Adaptado de Google Maps

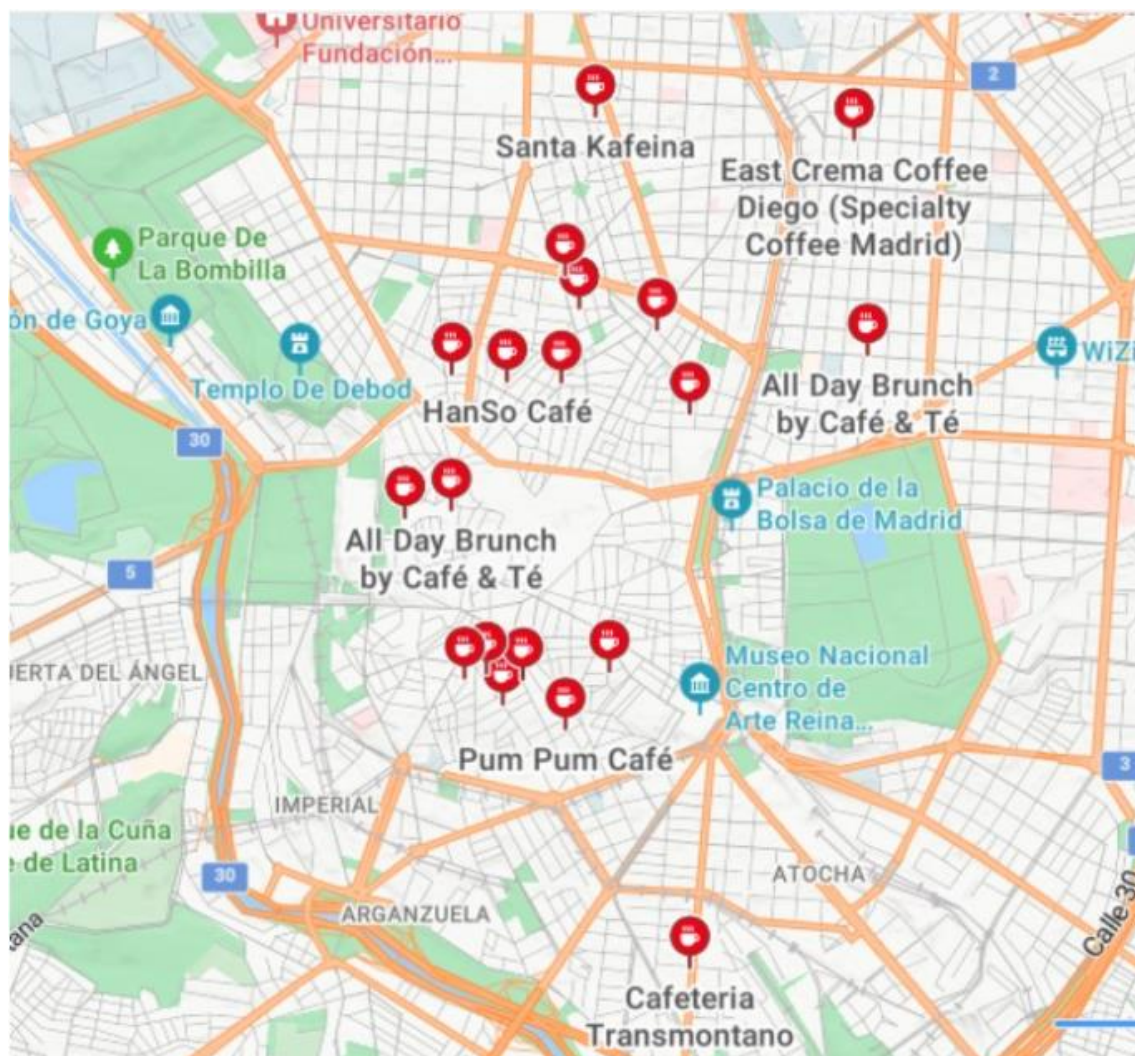
(<https://www.google.com/maps/dir/-3.9578039,-79.211533/-3.86966,-79.6059/...>).

En este contexto, la exportación de café de especialidad en grano verde está dirigida al mercado europeo, específicamente a España, teniendo como punto de destino principal la ciudad de Madrid. Esta localización se selecciona por su alta concentración de cafeterías de especialidad, tostadores artesanales y consumidores con creciente preferencia por cafés de origen, trazables y de alta calidad. Madrid representa un centro estratégico por su infraestructura logística, conectividad internacional, acceso a puertos y plataformas de distribución, lo que facilita la importación, almacenamiento y posterior comercialización del café en el mercado español y otros países de la Unión Europea.

Además, el dinamismo del sector del café de especialidad en la ciudad permite establecer relaciones comerciales directas con cafeterías especializadas, fortaleciendo el posicionamiento del producto en segmentos premium.

**Figura 27**

*Localización de cafeterías de especialidad en Madrid*



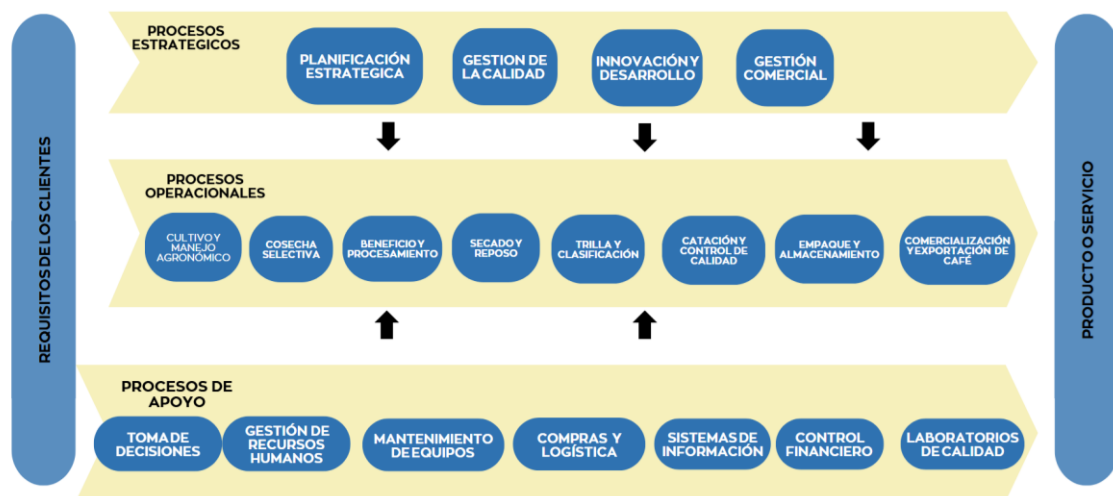
*Nota.* La figura muestra la localización geográfica de cafeterías de especialidad en la ciudad de Madrid, identificadas como mercados objetivo para la exportación de café de especialidad en grano verde, evidenciando la concentración del segmento premium en zonas estratégicas de la ciudad. Adaptado de Google Maps (<https://www.bing.com/maps/...>).

## 5.2 Mapa de procesos

Este apartado presenta el mapa de procesos de la organización, mostrando de forma clara cómo se articulan los procesos estratégicos, operacionales y de apoyo para el funcionamiento integral de la empresa. A través de este esquema se identifica la relación entre la toma de decisiones, la planificación, la gestión de calidad y las actividades operativas vinculadas a la producción y comercialización, así como el soporte brindado por áreas como recursos humanos, logística y control financiero. Su propósito es demostrar cómo cada proceso contribuye para garantizar la calidad, la trazabilidad y la generación de valor para el cliente, desde el inicio de las actividades productivas hasta la entrega del producto final.

**Figura 28**

*Mapa de Procesos*



*Nota.* El mapa de procesos muestra la articulación entre procesos estratégicos, operacionales y de apoyo de una empresa productora y exportadora de café de especialidad, desde el cultivo hasta la exportación. Su objetivo es asegurar calidad, trazabilidad y generación de valor para el cliente.

El mapa de procesos permite visualizar de manera integral cómo se organiza y opera la empresa cafetalera, evidenciando la interrelación entre sus distintas áreas y la lógica que orienta su funcionamiento hacia la satisfacción del cliente.

En el nivel superior se sitúan los procesos estratégicos, que son los responsables de trazar el rumbo de la organización. La Planificación Estratégica establece los objetivos y prioridades a mediano y largo plazo; la Gestión de la Calidad vela porque cada decisión y cada proceso estén alineados con los estándares exigidos por el mercado; la Innovación y Desarrollo impulsa la mejora continua y la búsqueda de nuevas oportunidades; y la Gestión Comercial trabaja para posicionar el producto de manera competitiva tanto a nivel nacional como en los mercados de exportación. En conjunto, estos procesos dotan a la empresa de dirección, coherencia y capacidad de adaptación.

En el nivel intermedio se desarrollan los procesos operacionales, que constituyen la cadena de valor del café. Es aquí donde se materializa el trabajo de la empresa: desde el Cultivo y Manejo Agronómico hasta la Comercialización y Exportación, pasando por la Cosecha Selectiva, el Beneficio y Procesamiento, el Secado y Reposo, la Trilla y Clasificación, la Catación y Control de Calidad, y el Empaque y Almacenamiento. Cada etapa tiene un propósito definido dentro de la secuencia productiva y contribuye de forma directa a que el producto final reúna los atributos de calidad comprometidos con el cliente.

En la base del mapa se encuentran los procesos de apoyo, cuya función es proveer las condiciones necesarias para que los niveles estratégico y operacional puedan funcionar con eficiencia. La Toma de Decisiones otorga agilidad para responder a los cambios del entorno; la Gestión de Recursos Humanos garantiza que el talento humano esté disponible y capacitado; el Mantenimiento de Equipos preserva la continuidad operativa; las Compras y Logística aseguran el abastecimiento oportuno; los Sistemas de Información conectan y articulan las distintas áreas; el Control Financiero sostiene la viabilidad económica de la organización; y los Laboratorios de Calidad verifican técnicamente que cada lote cumpla con las especificaciones requeridas.

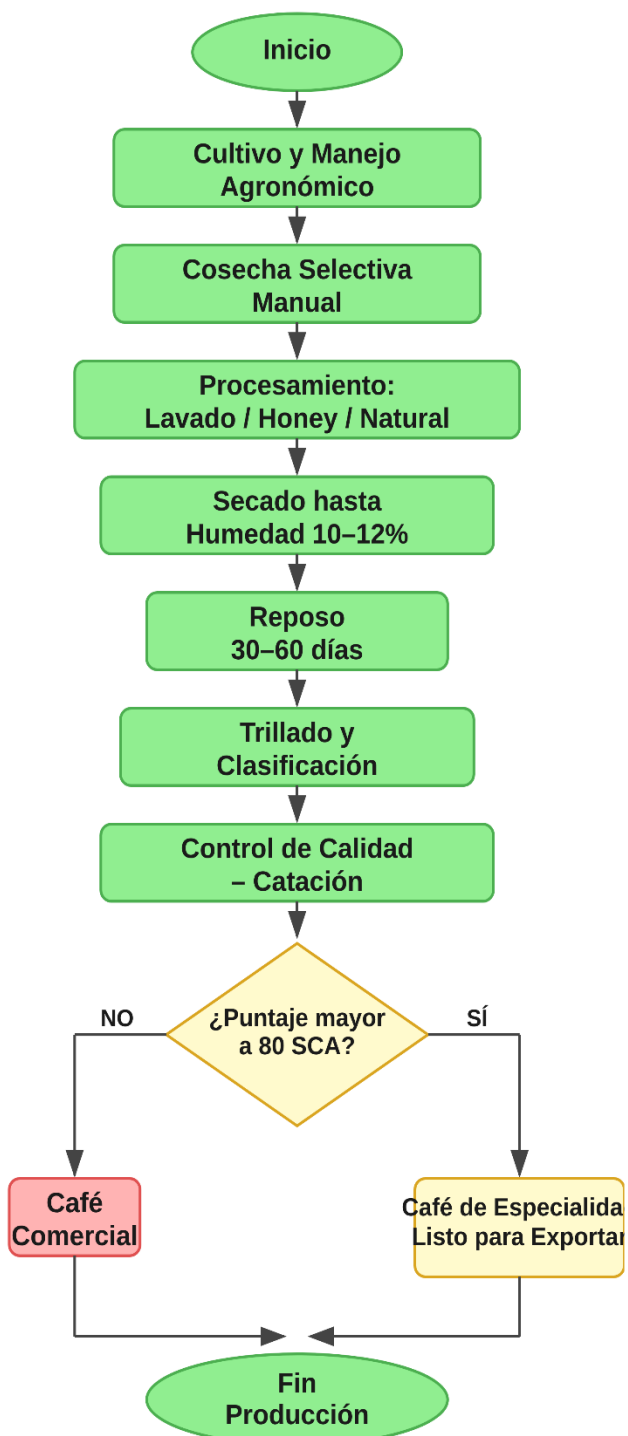
### **5.3 Flujogramas**

En este apartado se presentan dos flujogramas: el primero describe el proceso productivo del café de especialidad y el segundo el proceso de exportación. Ambos permiten visualizar de forma ordenada las etapas, decisiones y actividades clave que intervienen de la producción hasta la salida del producto al mercado internacional, facilitando la comprensión integral del flujo de trabajo y su conexión.

A continuación, en la figura 29 se muestra el primer flujograma, donde se detallan las etapas del proceso productivo del café de especialidad, desde el manejo inicial y la cosecha hasta los controles de calidad, evidenciando cómo se asegura la consistencia del producto y el cumplimiento de los estándares establecidos.

**Figura 29**

*Flujograma del proceso de producción de café de especialidad*



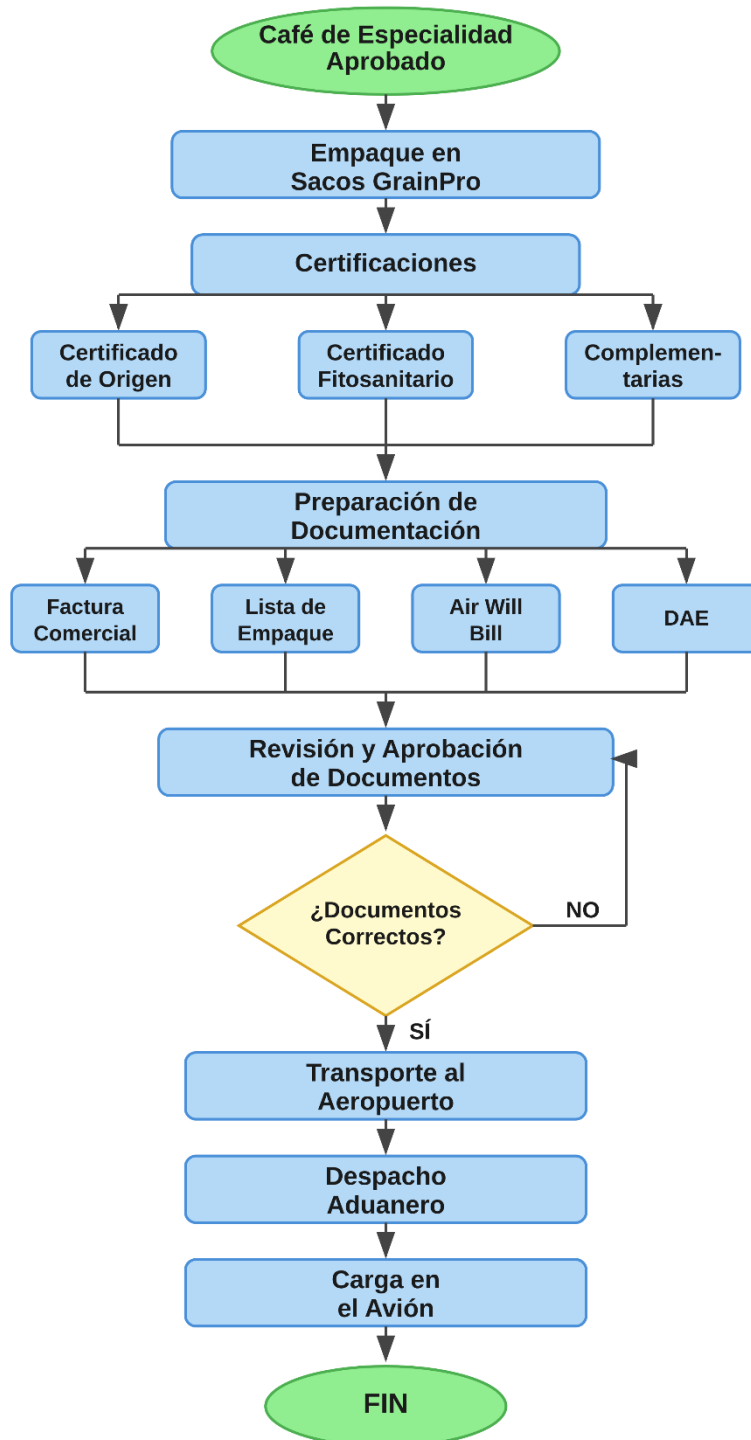
*Nota.* El flujograma describe las etapas del proceso productivo del café, desde el cultivo y manejo agronómico hasta el control de calidad mediante catación, considerando criterios técnicos y estándares de especialidad. El proceso finaliza con la clasificación del café según su puntaje SCA.

El flujograma 1 gráfica un proceso productivo estructurado y orientado a la calidad, en el que cada etapa agrega valor al producto final. La inclusión del control de calidad y la decisión basada en el puntaje SCA permite diferenciar el café de especialidad del café comercial, asegurando que solo el producto que cumple los estándares internacionales sea destinado a la exportación.

En la figura 30 se muestra el segundo flujograma del proceso de exportación del café de especialidad, mostrando de manera secuencial las actividades que se realizan desde el empaque del producto hasta su envío al mercado internacional. Su propósito es indicar como se organiza y controla cada fase para cumplir con los requisitos del comercio exterior y asegurar que el producto llegue al cliente en condiciones adecuadas y con el respaldo normativo correspondiente.

Figura 30

Flujograma del proceso de exportación de café de especialidad



*Nota.* El flujograma representa las etapas del proceso de exportación del café de especialidad, desde el empaque y la obtención de certificaciones hasta el despacho aduanero y el embarque en contenedor, considerando los requisitos documentales y normativos del comercio internacional.

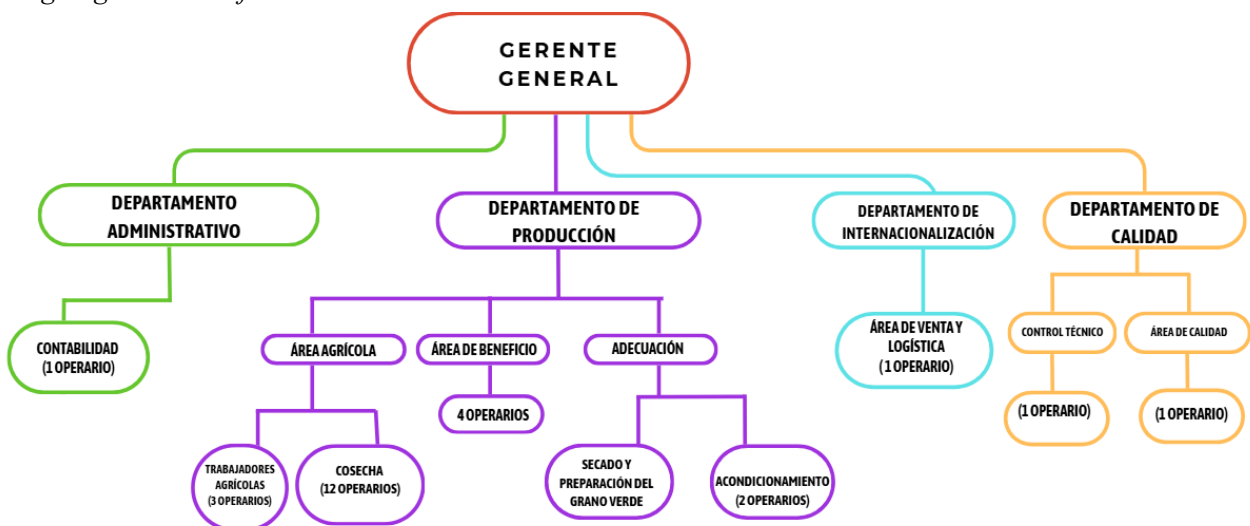
El proceso de exportación se caracteriza por una secuencia ordenada de actividades logísticas y documentales que garantizan el cumplimiento de la normativa vigente y la trazabilidad del producto. La revisión y validación de la documentación constituye un punto importante del proceso, ya que condiciona el transporte, el despacho aduanero y el embarque final, asegurando una operación eficiente y conforme a los estándares internacionales.

#### 5.4 Organigrama

En este organigrama se muestra la estructura organizacional y la forma en que se distribuyen las funciones y responsabilidades. Se identifican las áreas administrativas, de producción, marketing y calidad, todas bajo la coordinación del Gerente General, evidenciando cómo se articulan para garantizar la eficiencia operativa, el control de procesos y el cumplimiento de los estándares requeridos en la producción y comercialización del café de especialidad.

**Figura 31**

*Organigrama de café Indera*



*Nota.* El organigrama muestra la estructura organizacional de la empresa, diferenciando las áreas administrativas, productiva, de marketing, de calidad e internacionalización bajo la coordinación del Gerente General, con el fin de asegurar eficiencia operativa, control de calidad y cumplimiento de los requerimientos del mercado internacional.

El organigrama presenta una estructura clara y ordenada, encabezada por la gerencia general, desde donde se dirige y supervisa toda la organización. La jerarquía es vertical y bien definida, lo que facilita la toma de decisiones y la correcta línea de autoridad entre los distintos niveles.

La empresa se organiza por departamentos funcionales, lo cual permite una adecuada distribución de responsabilidades. El departamento administrativo está conformado por el área de contabilidad. El departamento de producción está correctamente estructurado según las etapas del proceso productivo, dividiéndose en área agrícola, área de beneficio, área de adecuación. Esta organización permite un control eficiente de las operaciones y una clara asignación de funciones al personal operativo. Por su parte, el departamento de calidad garantiza el cumplimiento de los estándares mediante el control técnico y el área correspondiente, asegurando la calidad del producto final.

Finalmente se propone la implementación del departamento de internacionalización es clave para centralizar y coordinar de manera eficiente las actividades de logística, ventas y exportaciones. Su creación permitirá optimizar procesos, reducir riesgos operativos y mejorar la competitividad de la empresa en mercados internacionales, alineando las decisiones estratégicas con los objetivos de crecimiento y expansión.

## **Capítulo 6: Marketing internacional o adaptación de producto**

### **6.1 Producto.**

El producto es café verde en grano de especialidad de origen ecuatoriano, orientado al mercado de Madrid, donde las cafeterías de especialidad priorizan la calidad, la trazabilidad y la sostenibilidad. Para acceder a este mercado, el café debe contar con

una puntuación mínima de 84 puntos SCA, lo que garantiza un perfil sensorial diferenciado y consistente. La trazabilidad completa (que incluya información sobre finca, productor, altitud, variedad y proceso) es un requisito importante, ya que permite a las cafeterías comunicar valor y origen al consumidor final. En cuanto a certificaciones, se considera estratégico incorporar certificaciones orgánicas, comercio justo o Rainforest Alliance, las cuales fortalecen la percepción de responsabilidad ambiental y social, altamente valorada en el mercado madrileño. El producto se va a presentar en sacos de 50 kilogramos con bolsa interna tipo GrainPro, asegurando la conservación de la calidad durante el transporte. El etiquetado debe estar en español e incluir ficha técnica SCA, datos de humedad y perfil de taza, facilitando la evaluación por parte de tostadores y compradores especializados.

### Figura 32

*Imagen del producto*



*Nota.* Imagen del producto (sacos de café verde) de la empresa INDERA Café, utilizada para fines ilustrativos del proyecto. Tomada de la página oficial de Facebook de INDERA Café.

<https://www.facebook.com/share/1CKzcaiExh/>

## **6.2 Precio.**

El precio de venta establecido en 60 dólares por kilogramo se justifica a partir de una estrategia de posicionamiento premium basada en el valor y no únicamente en el costo. En el mercado de Madrid, los cafés de especialidad con alta puntuación SCA y origen diferenciado alcanzan precios elevados en su presentación en grano, pudiendo superar los 40 o incluso 60 euros por kilogramo en cafeterías y tiendas especializadas. Este nivel de precios finales permite asumir un mayor costo de adquisición del café verde, siempre que el producto ofrezca atributos en calidad, exclusividad y consistencia. En comparación con otros cafés de similar puntuación y perfil premium disponibles en el mercado madrileño, el precio propuesto se alinea con micro lotes exclusivos y cafés de origen poco común, los cuales son demandados por cafeterías que buscan diferenciar su oferta y están dispuestas a pagar un mayor precio por un producto que refuerce su propuesta de valor.

## **6.3 Plaza.**

La comercialización del café se orienta principalmente a cafeterías de especialidad, ya que estas influyen en las tendencias del mercado y en la forma en que se valora la calidad del producto. Estos establecimientos valoran relaciones comerciales directas, transparencia en la cadena de suministro y la posibilidad de trabajar con lotes exclusivos o de edición limitada. Adicionalmente, el producto puede distribuirse a través de importadores especializados en café de especialidad y distribuidores B2B enfocados en el canal HORECA premium. La estrategia de plaza prioriza la exportación directa o mediante alianzas estratégicas con actores locales que faciliten la logística, el cumplimiento normativo y la inserción en redes comerciales consolidadas.

#### **6.4 Promoción.**

La estrategia de promoción se centra en construir una narrativa alrededor del origen, la calidad y la sostenibilidad del café. Se enfatiza el storytelling del productor, el territorio y las prácticas agrícolas responsables como elementos diferenciadores frente a la competencia. Entre las acciones promocionales más efectivas se incluyen el envío de muestras a cafeterías de especialidad para sesiones de cata, la participación en ferias y eventos especializados de café en España, y la elaboración de material técnico y comercial como fichas de cata, certificados de calidad y contenido audiovisual del proceso productivo. Asimismo, se considera clave desarrollar una presencia digital profesional orientada al mercado B2B, así como establecer alianzas con formadores, baristas y referentes del café de especialidad en Madrid, con el fin de generar reconocimiento de marca y facilitar la adopción del producto en cafeterías de alto nivel.

### **Conclusiones**

El análisis del mercado de cafeterías de especialidad en Madrid evidencia la existencia de una oportunidad real para la introducción de café ecuatoriano, determinada por la baja presencia de este origen en la oferta actual y por el interés manifestado por las cafeterías de especialidad en diversidad proveedores y perfiles sensoriales. La investigación confirma un entorno receptivo hacia cafés diferenciados, con alta valoración de la trazabilidad, la calidad y la innovación en origen, lo que posiciona al café ecuatoriano como una alternativa competitiva dentro del segmento de especialidad.

La evaluación de los requisitos logísticos, normativos y comerciales demuestra que la exportación de café hacia el mercado madrileño es técnicamente viable, siempre que se cumplan los estándares de calidad exigidos por el segmento y se establezcan estrategias de acceso basadas en relaciones directas con compradores, envío de muestras y consistencia del producto por lote. No obstante, el mercado presenta altos niveles de

exigencia, priorizando cafés con puntuaciones elevadas y atributos diferenciadores, lo que implica la necesidad de estructurar una propuesta exportadora orientada a la especialización y el posicionamiento en nichos premium.

El análisis financiero del plan de exportación confirma la viabilidad económica del proyecto, sustentado en indicadores positivos de rentabilidad y recuperación de inversión. El Valor Actual Neto (VAN) de \$67,673.96 evidencia la generación de beneficios futuros superiores a la inversión inicial, mientras que el Retorno sobre la Inversión (ROI) del 126% y la Tasa Interna de Retorno (TIR) del 15% reflejan la capacidad del proyecto para generar rendimientos sostenibles. Asimismo, el periodo de recuperación estimado de 5 meses con 9 días demuestra una rápida recuperación del capital invertido, fortaleciendo la factibilidad del modelo propuesto y su potencial para consolidarse como una alternativa económicamente viable dentro del comercio internacional de café de especialidad hacia el mercado de Madrid.

### **Recomendaciones**

Se recomienda fortalecer las estrategias de posicionamiento internacional del café ecuatoriano de especialidad mediante la participación en ferias, eventos y espacios de captación en mercados objetivos, especialmente en ciudades con alta cultura cafetalera como Madrid, con el fin de incrementar la visibilidad del origen y generar relaciones comerciales directas con compradores especializados.

Es necesario promover la estandarización de procesos de calidad, trazabilidad y control por lote dentro de la cadena productiva, priorizando cafés con puntuaciones elevadas y perfiles sensoriales diferenciados, ya que el mercado de especialidad exige consistencia, transparencia en la información y diferenciación del producto como factores determinantes de compra.

Se propone implementar estrategias de acceso comercial basadas en el envío de muestras, construcción de marca de origen y comunicación técnica del producto, incluyendo información sobre variedades, procesos, altitud y perfiles de taza, elementos altamente valorados por cafeterías de especialidad y tostadores.

Se considera pertinente continuar desarrollando investigaciones académicas orientadas al análisis de nuevos mercados potenciales para el café ecuatoriano de especialidad, estudios comparativos de competitividad frente a otros orígenes y evaluaciones del comportamiento del consumidor, con el propósito de generar información estratégica que contribuye al crecimiento y posicionamiento del sector cafetalero nacional.

## Bibliografía

- Access2Markets. (2010). A140 – Requisito de autorización por razones sanitarias y fitosanitarias. <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets>
- Access2Markets. (2020). A150 – Requisito de autorización para importadores por razones sanitarias y fitosanitarias. <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets>
- AESAN. (2025). Agencia española de seguridad alimentaria y nutrición. <https://www.aesan.gob.es>
- Aguilar-Barojas, S., (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. *Salud en Tabasco*, 11(1-2), 333-338.
- Arce Fernández, B., Raga, S., & Keane, J. (2025, 26 de junio). *¿Cambio climático, precios y producción del café: una nueva realidad macroeconómica?* Overseas Development Institute (ODI). <https://odi.org/en/insights/climate-change-coffee-prices-and-production-a-new-macro-economic-reality/>
- Asorey, F. (2017). Café de especialidad: qué es y qué lo hace tan especial. *CaféSabora*. <https://www.cafesabora.com/es/caf%C3%A9-de-especialidad-qu%C3%A9-es-y-qu%C3%A9-lo-hace-tan-especial>
- Bacon, C. (2005). Confronting the coffee crisis: can fair trade, organic, and specialty coffees reduce small-scale farmer vulnerability in northern Nicaragua? *world development*, 33(3), 497-511. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2004.10.002>
- Base de datos de estadísticas mundiales del café. (n.d.). Ico.org. Retrieved November 25, 2025, from <https://ico.org/es/what-we-do/world-coffee-statistics-database/>
- Banco de Loja. (2026). Fin.ec:60130. <https://credibl.bancodeloja.fin.ec:60130/#/poliza/simulacion>

Banco Central del Ecuador. (2026). Fin.Ec.

<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice>.

B. L. Vargas Márquez, L. A. Inga Hanampa y M. G. Maldonado Portilla, "Design thinking aplicado al diseño de experiencia de usuario", *Innov. softw.*, vol. 2, nº 1, pp. 6-19, marzo de 2021. DOI: 10.48168/innosoft. s5.a35

Blackman, A., & Rivera, J. (2011). Producer-level benefits of sustainability certification. *Conservation Biology*, 25(6), 1176-1185. <https://doi.org/10.1111/j.1523-1739.2011.01774.x>

Błaszkiwicz, J., Nowakowska-Bogdan, E., Barabosz, K., Kulesza, R., Dresler, E., Woszczyński, P., Biłós, Ł., Matuszek, D. B., & Szkutnik, K. (2023). Effect of green and roasted coffee storage conditions on selected characteristic quality parameters. *Scientific Reports*, 13(1), 6447. <https://doi.org/10.1038/s41598-023-33609-x>

Business Research Insights. (2025). *Tamaño del mercado de café de especialidad, participación, crecimiento y análisis de la industria, por tipo, por aplicación e información regional y pronóstico hasta 2035*. <https://www.businessresearchinsights.com/es/market-reports/specialty-coffee-market-117443>

Caeiro Rodríguez, Manuel y Manuel José Fernández Iglesias (2020). Buscando soluciones innovadoras: de la tormenta de ideas al desarrollo de concepto. Informe técnico M3HG6. Departamento de Ingeniería Telemática. Universidade de Vigo. Doi: 10.17605/OSF.IO/M3HG6. url: <https://osf.io/M3HG6>.

Cámara de Comercio de Madrid. (s.f.). Inicio. <https://www.camaramadrid.es/>

CBI – Centre for the Promotion of Imports. (2024). What requirements must coffee meet to be allowed on the European market? Netherlands ministry of foreign affairs.

<https://www.cbi.eu/market-information/coffee/what-requirements-should-your-product-comply>

Centre for the Promotion of Imports from Developing Countries (CBI). (2025, 8 de abril).

*El potencial del mercado español del café.* Gobierno de los Países Bajos.

<https://www.cbi.eu/market-information/coffee/spain/market-potential>

Consejo de la Unión Europea. (2024, 3 de diciembre). *Reglamento de la UE sobre*

*deforestación: el consejo y el parlamento acuerdan una modificación específica*

(Comunicado de prensa n.º 927/24).

<https://www.consilium.europa.eu/es/press/press-releases/2024/12/03/eu-deforestation-law-council-and-parliament-agree-on-its-targeted-amendment/pdf/>

COFACE. (2024). Mapa de riesgo país: España. [https://www.coface.es/noticias-](https://www.coface.es/noticias-economia-insights/análisis-de-riesgo-país/mapa-de-riesgo-país)

[economia-insights/análisis-de-riesgo-país/mapa-de-riesgo-país](https://www.coface.es/noticias-economia-insights/análisis-de-riesgo-país/mapa-de-riesgo-país)

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

Donnet, M. L., Weatherspoon, D. D., & Hoehn, J. P. (2008). Price determinants in top quality e-auctioned specialty coffees. *Agricultural Economics*, 38(3), 267-276.

<https://doi.org/10.1111/j.1574-0862.2008.00298.x>

EFSA. (s.f.). European Food Safety Authority. <https://www.efsa.europa.eu/>

Europa.Eu (2025). <https://www.consilium.europa.eu/es/policies/the-common-agricultural-policy-explained/>

European Commission. (2021). EU food safety regulations: Maximum levels for certain contaminants in foodstuffs. Publications Office of the European Union.

European Coffee Federation. (2024). European Coffee Report 2023/2024. <https://www.ecf-coffee.org/>

European Coffee Trip. (s.f.). Madrid city guide. <https://europeancoffeetrip.com/city-guides/madrid/>

European Commission. (s.f.). TARIC. <https://taxation-customs.ec.europa.eu>

European Commission. (2002). Regulation (EC) No 178/2002 of the European Parliament and of the Council of 28 January 2002 laying down the general principles and requirements of food law, establishing the European Food Safety Authority and laying down procedures in matters of food safety. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/txt/?uri=celex:32002r0178>

European Commission. (2011). Regulation (EU) No 1169/2011 on the provision of food information to consumers. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/txt/?uri=celex:32011r1169>

Fórum del Café. (2022, 3 de enero). *Innovación en el sector del café: tecnología e innovación*. <https://forumdelcafe.com/innovacion-sector-cafe-tecnologia-e-innovacion/>

Giovannucci, D., & Koekoek, F. J. (2003). The state of sustainable coffee: A study of twelve major markets. International Coffee Organization.

González-Muñoz, S., Sánchez-Padilla, M. L., & Hernández-Benítez, R. (2023). Árbol de problemas como base en la investigación. *Educación Y Salud Boletín Científico*

*Instituto De Ciencias De La Salud Universidad Autónoma Del Estado De Hidalgo*, 12(23), 125–129. <https://doi.org/10.29057/icsa.v12i23.11153>

Henriksen, D., Richardson, C., & Mehta, R. (2017). Design thinking: A creative approach to educational problems of practice. *Thinking skills and creativity* (26). Doi: 10.1016/j.tsc.2017.10.001, pp.140-15

Immo Abroad. (2025). Precio del café en España: ¿Cuánto cuesta una taza? <https://www.immoabroad.com/es/spain/precio-del-cafe-en-espana-cuanto-cuesta-una-taza>

International Trade Centre. (s.f.). Trademap. <https://www.trademap.org>

Intelligence, M. (2025). Informe sobre el tamaño, la participación y el crecimiento del mercado del café en 203.

ISO. (s.f.). Standards catalog. <https://www.iso.org/standards.html>

Lull Noguera, JJ.; Galdón Salvador, JL. (2024). Análisis PESTEL: analizando el entorno para la toma de decisiones. Universitat Politècnica de València. <https://riunet.upv.es/handle/10251/204007>

Maldonado Martínez, M.M., Estrada Gutiérrez, I. F. D., & Sarracino Jiménez, K. N. (2020). Retención y atracción de clientes en empresas de servicios profesionales a través del diseño del customer journey map como herramienta de design thinking en la mejora de la experiencia de consumo, *Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO*, 2(7), 1-18. <https://www.eumed.net/rev/rilcods/07/experiencia-consumo.html>

- Market access map. (2025).  
[Macmap.org.https://www.macmap.org/en/query/results?Reporter=724&partner=218&product=090112&level=6](https://www.macmap.org/en/query/results?Reporter=724&partner=218&product=090112&level=6)
- Mengual Recuerda, A., & Juárez Varón, D. (2025). Creatividad y lógica en la resolución de problemas: herramientas de exploración.
- NIQ Geomarketing. (2025). Purchasing power Spain 2025.  
<https://nielseniq.com/global/en/insights/analysis/2025/niq-purchasing-power-europe-compendium/>
- Organización Internacional del Café. (2020). Trade barriers to coffee exports: technical report. International Coffee Organization
- Ponte, S. (2002). The 'latte revolution'? Regulation, markets and consumption in the global coffee chain. *World Development*, 30(7), 1099-1122.  
[https://doi.org/10.1016/S0305-750X\(02\)00032-3](https://doi.org/10.1016/S0305-750X(02)00032-3)
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- ¿Qué es el EUDR? (2025). Ministerio para la transición ecológica y el reto demográfico.  
<https://www.miteco.gob.es/es/biodiversidad/temas/politica-forestal/madera-legal-productos-libres-defor/eudr/-que-es-el-eudr-.html>
- Raynolds, L. T., Murray, D., & Heller, A. (2007). Regulating sustainability in the coffee sector: A comparative analysis of third-party environmental and social certification initiatives. *Agriculture and human values*, 24(2), 147-163.  
<https://doi.org/10.1007/s10460-006-9047-8>
- Rhinehart, R. (2009). What is specialty coffee? Specialty Coffee Association of America.

- Riveros Montiel, t., & Lorena Olmedo, s. (2024). Los mapas de empatía: una herramienta para evaluar las necesidades y motivaciones del turista. *Revista internacional de turismo, empresa y territorio*, 8(1), 139–164. <https://doi.org/10.21071/riturem.v8i1.17245>
- Sánchez, J. (2020). El Buyer Persona. *Alumni, UOC*, 36-41.
- Samper, L. F., & Quiñones-Ruiz, X. F. (2017). Towards a balanced sustainability vision for the coffee industry. *Resources*, 6(2), 17. <https://doi.org/10.3390/resources6020017>
- Specialty Coffee Association. (2023). The Specialty Coffee Transaction Guide. <https://sca.coffee/>
- Sprudge. (s.f.). Coffee news & culture. <https://sprudge.com/>
- Ulrich, K. T., & Eppinger, S. D. (2016). *Diseño y desarrollo de productos* (6.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Education.
- Unión Europea. (2007). *Acuerdo Internacional del Café de 2007* (Síntesis de la legislación de la UE). EUR-Lex. <https://eur-lex.europa.eu/ES/legal-content/summary/the-international-coffee-agreement-2007.html>
- World Trade Organization. (s.f.). Tariff Download Facility. <https://tao.wto.org>

## Anexos

### Apéndice A

#### Encuesta a Cafeterías de Especialidad en Madrid

La presente encuesta se aplica con fines exclusivamente académicos, en el marco del proceso de investigación para el Proyecto de Titulación de la carrera de Negocios Internacionales de la Universidad Internacional del Ecuador- Campus Loja. Su objetivo es recopilar información relevante que permita sustentar el estudio titulado “Plan de exportación de café verde de especialidad de la empresa “INDERA”, hacia las cafeterías de especialidad de Madrid, periodo 2025-2026”.

La información proporcionada será tratada de manera confidencial y utilizada únicamente para efectos del análisis académico correspondiente. Agradecemos antemano su participación y el tiempo brindado.

1. ¿Hace cuánto tiempo opera su cafetería?

- Menos de 1 año
- 1-3 años
- 3-5 años
- Más de 5 años

2. ¿Qué volumen aproximado de café en grano verde compra mensualmente?

- Menos de 50 kg
- 50-100 kg
- 100-200 kg
- Más de 200 kg

3. ¿Con qué frecuencia realiza pedidos de café en grano?

- Semanal

- Quincenal
- Mensual
- Bimestral
- Según necesidad/irregular

4. ¿Realizan ustedes el tueste del café o compran café ya tostado?

- Tostamos nosotros mismos
- Compramos café verde y contratamos tueste
- Compramos café ya tostado

5. ¿De qué países/regiones proviene principalmente su café?

- Colombia
- Brasil
- Etiopía/Kenya
- Centroamérica (Guatemala, Costa Rica, Panamá)
- Ecuador/Perú

6. ¿Ha trabajado anteriormente con café ecuatoriano?

- Sí, actualmente lo ofrecemos
- Sí, lo he probado pero no lo ofrecemos
- No, pero me interesa conocerlo
- No, y no tengo conocimiento sobre él

7. ¿Cómo conoce habitualmente nuevos proveedores de café?

- Ferias especializadas
- Recomendaciones de otros profesionales
- Búsqueda online y redes sociales
- Importadores/distribuidores locales
- Cataciones y eventos del sector

8. ¿Qué rango de precio paga actualmente por kg de café verde de especialidad?

- Menos de 10€/kg
- 10-15€/kg
- 16-20€/kg
- Más de 20€/kg

9. Al seleccionar un proveedor de café, ¿Cuál es el aspecto más importante?

- Calidad sensorial del café
- Precio competitivo
- Trazabilidad y origen
- Consistencia en la calidad
- Tiempos de entrega
- Cantidad mínima de pedido

10. ¿Qué puntuación mínima SCA busca en el café que adquiere?

- 80-83 puntos
- 84-86 puntos
- 87-89 puntos
- 90+ puntos
- No considero específicamente la puntuación

11. En una escala del 1 al 5, ¿qué tan dispuesto estaría a probar café ecuatoriano de especialidad?

- 1 (Nada)
- (Poco)
- (Neutral)
- (Bastante)
- (Muy dispuesto)

12. ¿Qué desafíos ha enfrentado con sus proveedores actuales?

- Inconsistencia en la calidad
- Problemas de entrega/retrasos
- Cantidades mínimas muy altas
- Falta de comunicación/información
- Ninguno, estoy satisfecho

13. ¿Prefiere trabajar con importadores locales o directamente con productores?

- Solo con distribuidores locales
- Prefiero distribuidores pero considero productores

- Prefiero productores directos
- Me es indiferente

14. ¿Qué servicios adicionales valora de un proveedor?

- Muestras gratuitas para catar
- Información detallada de cada lote
- Capacitaciones sobre el café
- Material de marketing
- Actualizaciones sobre nuevas cosechas

15. ¿Cuáles son sus principales objetivos al elegir un nuevo proveedor?

- Diferenciarnos con café único
- Mejorar rentabilidad
- Ofrecer mayor variedad
- Alinear con valores de sostenibilidad
- Garantizar calidad consistente
- Mayor flexibilidad en pedidos

16. ¿Le gustaría recibir muestras de café ecuatoriano de especialidad para catar?

- Sí, me interesa mucho
- Sí, pero más adelante
- No estoy seguro
- No me interesa

17. ¿A través de qué canales prefiere recibir información de proveedores?

- Email
- WhatsApp/Telegram
- Llamada telefónica
- Redes sociales (Instagram, LinkedIn)
- Reuniones presenciales

## Apéndice B

### Entrevista Abierta a Cliente Potencial (Dueño de Cafetería de Especialidad en Madrid)

- ¿Cuánto tiempo lleva operando su cafetería de especialidad y cómo describiría su propuesta de valor?
- ¿Cuál es su rol dentro de la cafetería y qué participación tiene en la selección de cafés?
- ¿Qué volumen aproximado de café consumen semanal o mensualmente?
- ¿Qué orígenes de café compran actualmente y por qué los eligen?
- ¿Cómo describiría el perfil de sabor que más buscan para su clientela?
- ¿Qué criterios consideran esenciales al escoger un café verde?
- ¿De qué manera suelen comprar el café verde?
- ¿Qué esperan de un proveedor nuevo antes de decidir trabajar con él?
- ¿Qué tan importante es conocer a los productores o tener relación directa con el origen?
- ¿Cómo evalúan la calidad de un café antes de comprarlo?
- ¿Cuál es su percepción del café ecuatoriano?
- ¿Han trabajado antes con café ecuatoriano? ¿Cómo fue la experiencia?
- ¿Qué perfiles ecuatorianos serían de mayor interés para su cafetería?
- ¿Qué información necesitarían sobre un café ecuatoriano para considerarlo?
- ¿Qué cantidades suelen comprar por lote y con qué frecuencia?
- ¿Qué formato de presentación de café verde prefieren?
- ¿Qué rango de precios consideran adecuado según puntaje del café?
- ¿Qué elementos valoran más en una relación comercial con un productor o exportador?
- ¿Qué necesitaría tener un café ecuatoriano para diferenciarse de los orígenes que ya ofrecen?
- ¿Cómo cree que reaccionaría su clientela ante un café ecuatoriano si tiene un perfil destacado?
- ¿Estarían abiertos a catar muestras de café ecuatoriano en verde?
- ¿Qué motivaría a su cafetería a incorporar un café ecuatoriano de manera permanente?

- Si pudiera mejorar la oferta de café en Madrid, ¿qué agregaría o cambiaría?

## Apéndice C

### Entrevista a Experto en el Tema

- ¿Podría contarme sobre su experiencia en la exportación de café y hacia qué mercados ha exportado?
- ¿Qué diferencias principales ha observado entre los distintos mercados internacionales donde ha colocado su producto?
- ¿Cómo fue su proceso para aprender a exportar por primera vez?
- ¿Qué estándares de calidad o certificaciones le han solicitado otros compradores internacionales?
- ¿Qué perfil de taza o características del café han sido mejor recibidas en los mercados a los que exporta?
- Desde su experiencia, ¿qué atributos del café ecuatoriano suelen marcar la diferencia frente a otros orígenes?
- ¿Cuáles han sido los principales desafíos logísticos que ha enfrentado al exportar café?
- Cuenta con un manual de internacionalización del café
- ¿Cuáles considera como los errores más comunes que los nuevos exportadores suelen cometer?
- ¿Qué elementos considera esenciales para negociar con un comprador internacional?
- Que escucha sobre el café de especialidad
- Qué piensa o siente sobre el café de especialidad ecuatoriano
- ¿Qué mercados internacionales considera actualmente más atractivos para el café ecuatoriano y por qué?
- ¿Qué características debería tener un nuevo producto o marca ecuatoriana para competir en mercados exigentes?
- ¿Qué consejo final daría a un emprendimiento que quiere exportar por primera vez a un mercado nuevo?

## Apéndice D

### Entrevista a Líder Local

- ¿Cómo describiría la presencia actual del café ecuatoriano en Madrid?
- ¿Qué tan conocido es el café ecuatoriano entre tostadores y cafeterías de especialidad?
- ¿Cómo percibe el posicionamiento del café ecuatoriano frente a otros orígenes con mayor presencia en el mercado?
- ¿Qué atributos del café ecuatoriano podrían resultar atractivos para cafeterías y tostadores en Madrid?
- ¿Existe actualmente una oferta clara de café ecuatoriano en verde disponible en España?
- ¿Cuáles son las principales barreras que enfrentan los productos ecuatorianos al ingresar al mercado español?
- ¿Qué factores limitan la visibilidad del origen Ecuador dentro del sector de especialidad?
- ¿Qué nichos del mercado madrileño podrían recibir mejor un café de origen ecuatoriano?
- ¿Considera que existen oportunidades no explotadas para posicionar cafés ecuatorianos en España?
- ¿Qué tipo de apoyo institucional o sectorial existe para iniciativas de exportación hacia España?
- ¿Qué actores, alianzas o contactos considera esenciales para ingresar al mercado de café de especialidad en Madrid?
- ¿Qué recomendaciones daría a un productor o emprendimiento ecuatoriano que desea introducir café verde de especialidad en Madrid?
- ¿Qué elementos considera clave para lograr una entrada exitosa al mercado madrileño?