

NEGOCIOS INTERNACIONALES

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

AUTOR:

Víctor Andrés Jaramillo Calderón

TUTOR:

Mgs. Álex Oswaldo Cárdenas Rodríguez, Mba.

Plan de exportación para la internacionalización del café drip
ecuatoriano “El Artesano”.

Aprobación del Tutor

Yo, Mgs. Álex Oswaldo Cárdenas Rodríguez, certifico que conozco al autor del presente trabajo de titulación “Plan de exportación para la internacionalización del café drip ecuatoriano ‘El Artesano’, Víctor Jaramillo, siendo el responsable exclusivo tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.



Mgs. Álex Oswaldo Cárdenas Rodríguez, MBA.

Tutor del Proyecto

Certificación de Autoría

Yo, Víctor Jaramillo, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi 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, cedo 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.



.....
Víctor Andrés Jaramillo Calderón

Dedicatoria

Dedico esta tesis, primeramente, a Dios, quien ha sido mi fortaleza en cada etapa de este camino, guiándome con sabiduría y dándome la fuerza necesaria para no rendirme ante las dificultades.

De manera muy especial, dedico este trabajo a mi mami Adela, que hoy se encuentra en el cielo. Ella fue mi mayor inspiración para estudiar y superarme, quien creyó en mí desde el primer momento y me impulsó a luchar por mis sueños. Aunque ya no esté físicamente a mi lado, sé que espiritualmente siempre me acompaña. Me prometió estar presente en mi segunda graduación y ponerme el anillo de compromiso, y aunque hoy no pueda cumplirlo en persona, siento su amor y su orgullo en cada logro alcanzado. Esta tesis va dedicada para usted, mamita, allá en el cielo, con todo mi amor y gratitud.

Finalmente, dedico este trabajo a mis padres y a mi hermana, por su apoyo incondicional, su paciencia y su comprensión durante todo este proceso. Gracias por ser mi sostén, por creer en mí y por acompañarme en cada paso. Sin ustedes, este logro no habría sido posible.

Agradecimiento

Agradezco, en primer lugar, a mis padres, Víctor y Yesenia, por el apoyo económico y moral brindado a lo largo de toda mi formación académica. Su esfuerzo, confianza y respaldo constante fueron fundamentales para la culminación de esta etapa.

Expreso también mi sincero agradecimiento a mi pareja, por su acompañamiento, comprensión y apoyo incondicional durante todo este proceso, especialmente en los momentos de mayor exigencia académica.

Agradezco de manera especial a mi tía Carmen, por su ayuda desinteresada y su constante apoyo, quien nunca permitió que me faltara un plato de comida y estuvo presente con cariño y solidaridad en cada etapa de mis estudios.

Asimismo, agradezco a mis compañeros y amigos Carlos, Rony, Nathaly, Elian, Daniela y Shirley, por su colaboración, motivación y apoyo mutuo durante el desarrollo de mi formación académica.

Finalmente, expreso mi agradecimiento a mis docentes, quienes contribuyeron con su conocimiento y experiencia a mi formación profesional, y de manera particular a mi tutor de tesis, por su orientación, dedicación y acompañamiento durante el desarrollo y culminación de este trabajo de investigación.

Índice de Contenidos

Aprobación del Tutor.....	ii
Certificación de Autoría.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de Contenidos.....	vi
Índice de Tablas.....	x
Índice de Figuras.....	xii
Resumen.....	14
Abstract.....	15
Introducción.....	16
Justificación.....	18
Objetivos.....	19
Objetivo General.....	19
Objetivos específicos.....	19
Capítulo 1: Empatizar.....	20
1.1. Análisis PESTEL.....	21
1.2. Análisis Interno.....	24
1.3. Principales Hallazgos del Problema u Oportunidad.....	26
1.4. Mercado Objetivo.....	27
1.5. Instrumento de Recolección de Datos.....	29
1.6. Resultados de las Encuestas.....	29
1.7. Resultados de las Entrevistas.....	39
Capítulo 2: Definición.....	44
2.1. Mapa de Afinidad.....	44

2.2. Planteamiento del Problema	46
2.3. Árbol de Problemas	47
2.4. Buyer Persona	49
2.5. Mapa de Empatía	50
2.6. Customer Journey Map	51
2.7. POV (Point of View)	54
Capítulo 3: Ideación.....	55
3.1. Brainstorming	55
3.2. Mapa Mental	59
3.3. How Might We (¿Cómo podríamos?)	61
3.4. Matriz de Priorización	62
3.5. Propuesta de Idea a Desarrollar	64
Capítulo 4: Plan de Exportación	67
4.1. Prototipar	67
4.2. Descripción del Producto.....	68
4.3. Análisis del Mercado Internacional	72
4.4. Selección del País de Destino	74
4.5. Análisis del Perfil del Cliente Objetivo	75
4.6. Requisitos de Acceso al Mercado	77
4.6.1. Requisitos Arancelarios	77
4.6.2. Requisitos no Arancelarios	77
4.6.3. Documentos Necesarios.....	78
4.7. Estrategia de Entrada al Mercado	79
4.8. Precio de Exportación.....	80
4.8.1. Estructura de Costos de Producción (EXW)	80

4.8.2. Determinación del Precio FOB y CIF	81
4.8.3. Estructura de Precio en el Mercado Destino.....	82
4.9. Logística Internacional	83
4.9.1. Documentación Mínima y Requisitos de Cumplimiento.....	83
4.9.2. Incoterm Utilizado	84
4.9.3. Ruta Logística y Medio de Transporte	84
4.9.4. Tiempos de Tránsito Estimados.....	85
4.9.5. Requisitos de Embalaje y Unitarización.....	85
4.9.6. Costos Logísticos Relevantes	85
4.10. Plan de Marketing Internacional	86
4.10.1. Posicionamiento del Producto	86
4.10.2. Estrategias Promocionales.....	87
4.10.3. Imagen y Marca.....	90
4.11. Plan Financiero	91
4.11.1. Inversión Inicial.....	92
4.11.2. Costos Variables y Fijos.....	94
4.11.3. Estructura de Precios y Márgenes de Ganancias.....	95
4.11.4. Punto de Equilibrio.....	97
4.11.5. Flujo de Caja Proyectado	98
4.11.6. Rentabilidad Esperada.....	101
4.11.7. Análisis de Sensibilidad	103
4.12. Gestión de Riesgos.....	103
4.12.1. Identificación de Riesgos, su Descripción y los Efectos.....	104
4.12.2. Plan de Mitigación.....	105
Capítulo 5: Estudio Técnico y Modelo de Gestión.....	106

5.1. Localización.....	106
5.2. Mapa de Procesos	107
5.3. Estratégico	108
5.4. Operativo	109
5.5. Apoyo.....	109
5.6. Flujograma.....	109
5.7. Organigrama	112
5.8. Financiamiento.....	113
Capítulo 6: Marketing Internacional y Adaptación del Producto	114
Conclusiones	117
Recomendaciones	119
Bibliografía	122
Anexos	132

Índice de Tablas

Tabla 1: <i>Matriz FODA</i>	25
Tabla 2: <i>Dificultades actuales compra</i>	36
Tabla 3: <i>Afinidad</i>	45
Tabla 4: <i>Customer Journey Map</i>	53
Tabla 5: <i>Criterios de evaluación</i>	58
Tabla 6: <i>Diez ideas seleccionadas</i>	58
Tabla 7: <i>Preguntas How Might We? para el proyecto de café drip “El Artesano”</i>	62
Tabla 8: <i>Evaluación de la idea seleccionada según criterios de viabilidad, factibilidad y deseabilidad</i>	66
Tabla 9: <i>Perfil del cliente objetivo para El Artesano</i>	76
Tabla 10: <i>Costo de producción unitario (caja x 15 sobres)</i>	81
Tabla 11: <i>Precios de exportación</i>	81
Tabla 12: <i>Cálculo del PVP en Barcelona</i>	82
Tabla 13: <i>Tiempos de tránsito estimados</i>	85
Tabla 14: <i>Inversión inicial</i>	93
Tabla 15: <i>Costos fijos operativos mensuales</i>	94
Tabla 16: <i>Costos variables por unidad (caja de 15 sobres)</i>	95
Tabla 17: <i>Costo total por unidad</i>	95
Tabla 18: <i>Precios</i>	96
Tabla 19: <i>Canales</i>	96
Tabla 20: <i>Punto de equilibrio</i>	98
Tabla 21: <i>Flujo de caja proyectado para el primero año</i>	99
Tabla 22: <i>Flujo de caja proyectado para 5 años</i>	100
Tabla 23: <i>Cálculo de la sensibilidad</i>	103

Tabla 24: <i>Riesgos, descripción e impacto</i>	104
Tabla 25: <i>Mitigaciones por riesgo</i>	105

Índice de Figuras

Figura 1: <i>Frecuencia de consumo</i>	29
Figura 2: <i>Método de preparación principal</i>	30
Figura 3: <i>Experiencia café drip</i>	31
Figura 4: <i>Aspectos valorados en la compra</i>	32
Figura 5: <i>Disposición a probar café drip ecuatoriano</i>	33
Figura 6: <i>Factor motivador de compra</i>	33
Figura 7: <i>Precio dispuesto a pagar</i>	34
Figura 8: <i>Tipo de empaque preferido</i>	35
Figura 9: <i>Dificultades actuales compra</i>	37
Figura 10: <i>Establecimiento de compra preferido</i>	38
Figura 11: <i>Lugar de consumo habitual</i>	38
Figura 12: <i>Árbol de problemas</i>	48
Figura 13: <i>Buyer persona de El Artesano</i>	49
Figura 14: <i>Mapa de empatía del proyecto</i>	51
Figura 15: <i>Ideas de la sesión de brainstorming</i>	56
Figura 16: <i>Mapa mental del proyecto</i>	60
Figura 17: <i>Matriz de priorización del proyecto</i>	63
Figura 18: <i>Imágenes actual de la caja del producto</i>	70
Figura 19: <i>Imagen lateral de la caja del producto</i>	71
Figura 20: <i>Imagen de las bolsas de café</i>	71
Figura 21: <i>Imagen de la marca</i>	90
Figura 22: <i>Ubicación geográfica del origen de los productos del “El Artesano”</i>	106
Figura 23: <i>Localización</i>	107
Figura 24: <i>Mapa de procesos del proyecto “El Artesano”</i>	108

Figura 25: <i>Flujograma de producción</i>	110
Figura 26: <i>Flujograma de exportación</i>	111
Figura 27: <i>Organigrama</i>	112

Resumen

La exportación ecuatoriana de café se concentra en materia prima sin procesar y ello reduce la competitividad y los márgenes de ganancia en el mercado global. Esta situación se agrava ante la escasa presencia de productos con valor agregado en destinos con alta cultura cafetera como España. Ante este escenario la tesis tiene como objetivo general diseñar un plan de exportación para la internacionalización del café drip ecuatoriano “El Artesano” hacia el mercado español, con énfasis en la ciudad de Barcelona, garantizando su viabilidad comercial y sostenibilidad durante el período 2025–2026. El estudio adopta un enfoque mixto bajo la metodología de Design Thinking con la aplicación de encuestas a noventa y seis personas y entrevistas a expertos del sector. Los hallazgos ponen de manifiesto un consumo diario de café del 67,7% y una disposición de prueba del producto superior al 90%. El público objetivo valora el sabor y el origen sobre el costo además de exigir empaques ecológicos con trazabilidad verificable. El análisis de costos fija un precio de venta de 9,36 euros por unidad que es una cifra competitiva dentro del segmento premium europeo. La investigación concluye que el proyecto es viable y rentable desde su primer año de operación. El formato drip bag resuelve la dicotomía entre la rapidez del consumo urbano y la calidad del café de especialidad. La propuesta asegura una ventaja competitiva gracias al relato de origen de Loja y al cumplimiento de los estándares de sostenibilidad de la Unión Europea.

Palabras clave: plan de exportación, negocios, internacionalización, café drip, Ecuador.

Abstract

Ecuadorian coffee exports are concentrated in unprocessed raw materials, which reduces competitiveness and profit margins in the global market. This situation is exacerbated by the limited presence of value-added products in destinations with a strong coffee culture, such as Spain. Given this scenario, the thesis aims to design an export plan for the internationalization of Ecuadorian drip coffee, "El Artesano," into the Spanish market, with an emphasis on the city of Barcelona, ensuring its commercial viability and sustainability during the period 2025–2026. The study adopts a mixed-methods approach using Design Thinking methodology, with surveys of ninety-six people and interviews with industry experts. The findings reveal a daily coffee consumption rate of 67.7% and a willingness to try the product exceeding 90%. The target audience values flavor and origin over cost and demands eco-friendly packaging with verifiable traceability. The cost analysis establishes a selling price of €9.36 per unit, a competitive figure within the European premium segment. The research concludes that the project is viable and profitable from its first year of operation. The drip bag format resolves the dichotomy between the speed of urban consumption and the quality of specialty coffee. The proposal ensures a competitive advantage thanks to the Loja origin story and compliance with European Union sustainability standards.

Keywords: export plan, business, internationalization, drip coffee, Ecuador.

Introducción

El mercado mundial del café atraviesa una transformación profunda en las preferencias de consumo en el que la calidad y la historia del origen han desplazado a la producción masiva de bajo costo (Centre for the Promotion of Imports from developing countries, 2024). Ecuador gracias a sus condiciones geográficas privilegiadas, tiene un reconocimiento histórico por la excelencia de sus granos en particular aquellos que provienen de la provincia de Loja. Pese a ello la mayor parte de la oferta exportable nacional se limita al grano verde sin procesar. Esto restringe los beneficios económicos para los productores locales (Vinocunga et al., 2025). En este trabajo académico se trata esta brecha mediante la propuesta de internacionalización del café drip “El Artesano” que es un producto que añade valor a través del procesamiento y un formato de consumo que responde a las demandas de practicidad y sofisticación del mercado europeo.

Bajo esta línea, la relevancia de este estudio se encuentra en el aprovechamiento de un nicho de mercado en Barcelona, España en el que el interés por los cafés de especialidad tiene un ascenso constante. La elección del formato drip bag surge como una respuesta estratégica a la tensión entre el deseo de una experiencia sensorial superior y el ritmo de vida acelerado de los jóvenes profesionales urbanos.

Esta investigación se inscribe en la línea de investigación de Negocios Internacionales y Comercio Exterior. La finalidad del estudio es brindar un modelo de exportación que busque el beneficio financiero al tiempo que promueve la sostenibilidad y la visibilidad del pequeño caficultor lojano en el escenario global.

La estructura del estudio se organiza en cuatro fases bajo la metodología del Design Thinking. El capítulo uno corresponde a la fase de empatizar que realiza un análisis del entorno mediante herramientas como el PESTEL y la recolección de datos primarios a través de encuestas y entrevistas. El capítulo dos detalla la fase de definición en la cual se sintetizan los

hallazgos para construir el perfil del consumidor ideal y delimitar el problema central. El capítulo tres abarca la Ideación con la generación de soluciones creativas y la selección de las propuestas con mayor potencial. Por último, el capítulo cuatro presenta el plan de exportación integral que incluye el diseño del producto, la estrategia logística, el análisis financiero y el plan de marketing necesarios para asegurar el ingreso exitoso de “El Artesano” en el mercado barcelonés.

Justificación

Esta investigación se sustenta en la aplicación de teorías contemporáneas de internacionalización y modelos de negocio centrados en el usuario. Al integrar la metodología de Design Thinking en un plan de exportación el estudio aporta una perspectiva innovadora sobre cómo las empresas de países en desarrollo pueden superar las barreras de entrada en mercados maduros. El trabajo enriquece el conocimiento sobre la creación de valor en productos agrícolas al pasar de la exportación de materias primas a la comercialización de bienes con identidad de origen y diferenciación tecnológica.

En cuanto a la justificación metodológica, la tesis utiliza un enfoque mixto que combina el rigor del análisis estadístico con la profundidad de la investigación cualitativa. El uso de herramientas de diseño y diagnóstico empresarial, tales como el mapa de empatía, el árbol de problemas y la matriz de priorización garantiza un proceso de toma de decisiones basado en evidencia real. Este esquema metodológico sirve como guía para otros emprendimientos que busquen validar su propuesta de valor antes de la ejecución de inversiones a gran escala en el comercio exterior.

Desde un plano ejecutivo el proyecto da una solución viable para la diversificación de las exportaciones de la provincia de Loja. Los resultados financieros y estratégicos demuestran que es posible alcanzar segmentos de alto poder adquisitivo mediante la innovación en el empaque y la transparencia en la trazabilidad. La implementación de este plan permite a los productores capturar un mayor margen de ganancia y reduce la dependencia de los precios internacionales del café commodity. Ello genera un impacto positivo directo en la sostenibilidad de la economía cafetalera regional y en el posicionamiento de la marca país en Europa.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un plan de exportación para la internacionalización del café drip ecuatoriano “El Artesano” hacia el mercado español, con énfasis en la ciudad de Barcelona, garantizando su viabilidad comercial y sostenibilidad durante el período 2025–2026.

Objetivos específicos

- Analizar las condiciones del mercado cafetero en España, con especial atención a Barcelona, identificando oportunidades y tendencias de consumo.
- Diseñar estrategias de adaptación del producto y del empaque al gusto y cultura de consumo del mercado barcelonés.

Capítulo 1: Empatizar

En esta primera fase, conocida como empatizar, se busca comprender a profundidad el contexto en el que se desarrollará la propuesta de exportación del café drip ecuatoriano “El Artesano”. Esta etapa permite identificar los factores externos que influyen en el mercado en España, así como las necesidades, expectativas y motivaciones del consumidor que podría interesarse en este tipo de producto.

Según la metodología de Design Thinking, la fase de empatizar consiste en acercarse al usuario para entender su realidad, sus comportamientos, sus preferencias y los problemas que enfrenta, evitando suposiciones y basando el proyecto en información real (Brown, 2009). Bajo esta lógica, la investigación realizada permite conocer cómo funciona el mercado del café en España, qué tendencias están creciendo y qué oportunidades pueden aprovechar los productores ecuatorianos.

A partir de esta revisión inicial se observa que España conserva una sólida cultura del café y muestra un interés creciente por el café de especialidad. Aunque el método drip no está entre los más extendidos hay una vía para dar una experiencia distinta alineada con las nuevas pautas de consumo. La afinidad cultural y el acceso al mercado europeo refuerzan el potencial de “El Artesano” como propuesta innovadora en el segmento del café filtrado procedente de Ecuador.

El café drip es un método de preparación individual que consiste en un sobre filtrante prellenado con café molido, el cual se abre y se coloca directamente sobre la taza para verter agua caliente. Este sistema permite preparar una taza de café filtrado de manera rápida y sin necesidad de máquinas o accesorios adicionales. Es un formato muy popular en países como Japón, Corea del Sur y Estados Unidos, donde los consumidores valoran la practicidad y la consistencia del sabor. Además, este tipo de producto es ideal para exportación porque tiene una larga vida útil, es liviano, fácil de transportar y no requiere refrigeración.

En el contexto español, el café drip representa una alternativa atractiva para nuevos consumidores que buscan explorar métodos diferentes al espresso tradicional, especialmente entre quienes preparan café en casa y prefieren opciones prácticas, pero de calidad. Hablar de que se recurre a fuentes primarias, fuentes secundarias, se aplica, la investigación, observación, entrevistas, etc.

1.1. Análisis PESTEL

Empezando con el proceso se aplica El análisis PESTEL permite identificar los factores externos que influyen en la internacionalización del café drip “El Artesano”. Este tipo de estudio permite identificar las condiciones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales que rodean el proyecto de ese modo aporta una visión estratégica del entorno y facilita la toma de decisiones informadas para el ingreso al mercado español.

Político:

A nivel internacional, los acuerdos de libre comercio, las políticas arancelarias y los reglamentos del comercio internacional juegan un papel clave para la importación y exportación de bienes agrícolas como el café. Tal es el caso de las regulaciones de la Unión Europea sobre deforestación y producción sostenible están afectando los flujos de exportación hacia dicho bloque de acuerdo con el Consejo Económico para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2024). En Ecuador se ha lanzado un esquema nacional de certificación denominada como libre de deforestación para café y cacao, lo cual muestra que el país está adaptando políticas hacia estándares más altos para exportar a mercados como Europa

Para la provincia de Loja, que es una zona cafetera, esto representa un desafío y a la vez una oportunidad para diferenciarse con café con valor agregado.

Económico:

En Europa, el mercado del café de especialidad está creciendo, lo que pone presión y oportunidades sobre los países productores de café. En España, por ejemplo, la importación de

café verde es significativa (aproximadamente 306 000 toneladas en 2023) lo que evidencia demanda (De Luis, 2025).

En años recientes el café de especialidad ha experimentado un avance notable en España. Según Statista (2024) el mercado español de café alcanzó cerca de 2.300 millones de euros. Dentro de ese total el segmento premium es alrededor del 15% y muestra una tendencia ascendente sobre todo en el consumo en el hogar. La Specialty Coffee Association Spain (SCA Spain, 2023) dice que hay un aumento anual aproximado del 7% en el consumo de café de especialidad impulsado por consumidores jóvenes que preparan café filtrado en casa.

Ecuador tiene capacidad económica para exportar café de especialidad. A pesar de ello el país tiene retos logísticos y la necesidad de cumplir normas internacionales. En Loja los pequeños productores podrían obtener beneficios si alcanzan certificaciones hecho que elevaría sus ingresos y su posición en mercados internacionales.

Social:

Los consumidores están cada vez más interesados en alimentos y bebidas que tengan historias de origen, sostenibilidad, trazabilidad y métodos alternativos de preparación. En España esta tendencia empieza a notarse en cafés de especialidad y filtros (Vanderhenst, 2025).

En ciudades como Madrid, Barcelona y Valencia se ha observado un crecimiento significativo de cafeterías de especialidad, lo cual ha impulsado el interés por métodos como el filtro y el slow coffee. El informe de SCA Spain (2023) señala que gran parte de los consumidores entre 20 y 35 años están migrando del patrón tradicional de espresso hacia métodos alternativos, buscando sabores más limpios y experiencias más artesanales. Esta tendencia respalda el potencial de productos como el café drip, que ofrece una preparación sencilla sin perder calidad.

En Loja existe una comunidad y a la vez asociaciones de caficultores con tradición que puede aprovechar esta tendencia social global: contar la historia del grano, de la finca, del

método de cultivo puede conectar con consumidores en España que buscan más que sólo tomar café. Esto responde a una necesidad social de autenticidad y conexión con el producto (Pitizaca, 2024).

Tecnológico:

Las innovaciones en agricultura, la trazabilidad mediante códigos QR, los procesos de poscosecha, el e-commerce y las redes sociales transforman la producción, la comercialización y el consumo del café. (Universidad Técnica Particular de Loja, 2024).

En el sector del café de especialidad se utilizan tecnologías avanzadas como pruebas de laboratorio para control de calidad, perfiles de tueste diseñados digitalmente, empaques herméticos nitrogenados que prolongan frescura, y catálogos QR que permiten seguir la cadena de valor. Tostadores europeos como The Barn Berlin y Drop Coffee usan estas herramientas para asegurar consistencia y transparencia así se prueba que la innovación tecnológica es muy importante para competir de forma internacional (Morales et al., 2025).

En Ecuador ya se aplican tecnologías de seguimiento para café libre de deforestación que permiten rastrear el origen del grano, adoptar tecnología para destacar la trazabilidad y el método drip en los materiales de marketing puede ayudar a diferenciarse en España (Mosquera, 2024).

Ecológico:

El cambio climático, la deforestación, la presión ambiental sobre la agricultura y las exigencias en materia de sostenibilidad afectan la industria cafetera. La UE solicita que los productos que ingresan a su mercado cumplan determinados estándares ecológicos (Tierra, 2024).

Según Mosquera (2024) en Loja la producción de café se encuentra en una región que puede verse afectada por cambio climático (variación de temperaturas, plagas, entre otras). A la vez, la certificación de producción libre de deforestación en Ecuador (de la cual Loja puede

formar parte) es un punto atractivo para exportación hacia España, como muestra el caso del envío de café sostenible desde Ecuador.

Legal:

Exportar café a la Unión Europea específicamente España significa cumplir con reglamentos y normas específicas: etiquetado, seguridad alimentaria, derechos laborales, sostenibilidad, entre otros. Los nuevos reglamentos de la Unión europea sobre deforestación (EUDR) escribir que significan impactan productos como el café (Tierra, 2024).

Para exportar los caficultores deben conocer y respetar requisitos legales como es el caso de las certificaciones, las normativas de origen, los derechos laborales y la trazabilidad. En Ecuador los productores requieren adaptarse para no perder acceso al mercado europeo. Esto agrega complejidad, pero también valor de diferenciación.

1.2. Análisis Interno

Este apartado contiene el análisis FODA, como matriz esencial para analizar a la empresa desde la perspectiva internas. En esta línea, la Tabla 1 contiene las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del negocio objeto del presente estudio.

Tabla 1*Matriz FODA*

Fortalezas:	Debilidades:
<ul style="list-style-type: none"> • Origen diferenciado y calidad potencial: el café de Loja tiene un perfil sensorial distintivo que lo hace idóneo para posicionarse como producto de especialidad. Ello puede construir una narrativa de origen que conecte con consumidores españoles. Producto orientado al método drip: dar granos o mezclas pensadas para filtrado permite ocupar un nicho poco explotado y sobresalir frente a mezclas industriales diseñadas para espresso. • Prácticas locales y trazabilidad: documentar los procesos y mostrar buenas prácticas en tostado, el beneficio y la sostenibilidad agrega valor y credibilidad ante clientes y canales de distribución. • La provincia de Loja cuenta con más de 16.000 hectáreas dedicadas al cultivo de café, ubicadas entre los 1.200 y 1.900 msnm, altitudes ideales para el desarrollo de cafés de especialidad. Además, cafés lojanos han destacado en competencias como la Taza Dorada, donde productores de la región han alcanzado puntajes superiores a 87 puntos, lo que demuestra su calidad y reputación en mercados internacionales (MAG, 2023) • Flexibilidad de escala: Como emprendimiento, puede probar lotes pequeños y ajustar perfiles de tueste/mezcla según feedback, lo que reduce el riesgo inicial 	<ul style="list-style-type: none"> • La necesidad de educar al consumidor surge porque en España predomina el consumo de espresso y café en cápsulas, los cuales son parte de la cultura diaria desde hace décadas. Métodos como el drip o el pour-over no son tan familiares para el público general, por lo que muchos consumidores no conocen sus ventajas ni la diferencia en sabor. Para introducir el café drip ecuatoriano será necesario trabajar en divulgación, demostraciones, material informativo y estrategias que expliquen la facilidad y calidad del método. • Baja familiaridad del público general con el drip: el consumidor español promedio suele preferir el espresso; por tanto, es necesario educar al mercado y demostrar el valor diferencial del producto. • Recursos limitados para marketing y certificaciones: los costos asociados a certificaciones, logística y promoción pueden ser elevados para un emprendimiento de pequeña escala. • Capacidad de suministro variable: la dependencia de las cosechas y las condiciones climáticas puede restringir la consistencia en volumen y calidad. • Experiencia internacional limitada: Falta de redes comerciales y conocimiento práctico del mercado europeo puede retrasar la entrada y escalamiento.
Oportunidades:	Amenazas:
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento del interés por cafés de especialidad en España: aunque todavía reducido el segmento premium se expande entre consumidores urbanos jóvenes (Consumidora, 2025). • Canales digitales y e-commerce: la venta online y las redes sociales facilitan el acceso a nichos interesados en métodos alternativos, como el drip, sin depender de los distribuidores tradicionales. (Alejandro et al., 2025). • Puerta de entrada a Europa: posicionar la marca en España puede abrir rutas logísticas y comerciales hacia otros países de la Unión Europea. • Tendencia hacia la sostenibilidad y la trazabilidad: los consumidores valoran las certificaciones y la transparencia por ello satisfacer esos requisitos puede convertirse en una ventaja competitiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia consolidada y en crecimiento: marcas locales e internacionales, tostadores y blends comerciales dominan el mercado y podrían reaccionar con ajustes de precio o lanzamientos similares. • Cambio en normativas y costos logísticos: nuevas regulaciones sobre sostenibilidad y trazabilidad o incrementos en fletes y aranceles, elevan los costos y la complejidad operativa (Tierra, 2024). • Vulnerabilidad climática: plagas, variaciones de temperatura o eventos extremos pueden disminuir la producción o afectar la calidad de los lotes. • Aceptación del consumidor incierta: si el público objetivo no percibe clara diferencia en sabor o en valor la retención será complicada y las ventas podrían quedar por debajo de lo previsto.

Nota. La tabla expone la matriz FODA del proyecto

1.3. Principales Hallazgos del Problema u Oportunidad

Durante la investigación se identificó que a pesar de que Ecuador es reconocido por producir café de alta calidad, la mayoría de su oferta exportable se concentra en grano verde o café tradicional, dejando poco espacio para productos con valor agregado, como el café drip. Esta limitada diversificación reduce la competitividad del país frente a mercados que demandan experiencias más prácticas y sostenibles (Vinocunga et al., 2025).

En España, el consumo de café sigue siendo elevado, pero predomina el espresso y las cápsulas, mientras que los métodos alternativos como el drip comienzan a ganar terreno entre consumidores jóvenes interesados en la cultura del café y la preparación artesanal (De Luis, 2025). Esto revela una oportunidad para introducir un producto ecuatoriano innovador que combine practicidad y calidad. Sin embargo, el problema principal radica en la falta de conocimiento del consumidor español sobre el formato drip y la ausencia de presencia ecuatoriana en ese nicho.

Por ello, aprovechar esta brecha permitiría posicionar a “El Artesano” como una marca pionera y capaz de promover el café ecuatoriano bajo una nueva modalidad de consumo para fortalecer la imagen del país productor. De forma complementaria se fortalecería la competitividad del sector cafetero local, especialmente en regiones como Loja.

A nivel internacional el formato de drip bags ha experimentado un crecimiento notable. En países como Japón y Corea del Sur más del 30% del café vendido para consumo doméstico corresponde a este formato por su practicidad (Vinocunga et al., 2025). En Estados Unidos el mercado de drip bags aumenta alrededor de 12% anual en especial entre Millennials y Gen Z que buscan conveniencia sin renunciar a calidad. Estos indicadores permiten proyectar que España podría seguir la misma tendencia en los próximos años (Robles, 2025).

1.4. Mercado Objetivo

El mercado objetivo del proyecto “El Artesano” está conformado por los consumidores de la ciudad de Barcelona, España. Esto se debe al alto y creciente consumo de café en esta región del país, hecho que pone de manifiesto un mercado con demanda madura.

En el año 2024 según el informe más reciente de la Asociación Española del Café el consumo diario en España superó los 67 millones de tazas al día, que equivale a un promedio nacional de 4,2 kg de café por persona al año (EuropaPress, 2025; Consumidora, 2025). Dentro de España la región de Cataluña que es donde se ubica Barcelona forma parte del núcleo de demanda del canal Horeca (bares, cafeterías y restaurantes) que representa un gran porcentaje del consumo total de esta bebida.

Por lo tanto, Barcelona es un mercado inserto en un país con cultura consolidada del café, alto consumo per cápita, dependencia de importaciones y una fuerte infraestructura de hostelería. Todo ello brinda un escenario favorable para introducir un café de especialidad como El Artesano con potencial tanto en hogares como en bares y cafeterías

A diferencia del consumidor tradicional, este público tiene curiosidad por probar formatos prácticos como el café drip, que combina calidad y comodidad. Dentro de este segmento, se incluyen principalmente jóvenes adultos entre 25 y 45 años, con un estilo de vida activo, poder adquisitivo medio o medio-alto, y hábitos de consumo responsables y sostenibles.

Aunque el espresso y las cápsulas aún dominan el mercado, el consumo de café filtrado y de especialidad ha subido en años recientes sobre todo entre consumidores jóvenes y urbanos que buscan preparaciones más personalizadas. Ese cambio de hábitos abre una oportunidad para posicionar el café drip ecuatoriano como una alternativa contemporánea y de alta gama.

Para recabar información directa del público objetivo se usarán dos instrumentos. El primero es la encuesta y el segundo la entrevista. Las encuestas brindan datos cuantitativos sobre los hábitos de consumo, el nivel de conocimiento y la aceptación del café drip. Las

entrevistas aportarán información cualitativa sobre percepciones, motivaciones y barreras frente a este tipo de producto.

Considerando que la población de la ciudad de Barcelona es muy grande, se optó por utilizar el tamaño de la muestra utilizando la fórmula para poblaciones infinitas, que permite calcular un número de encuestas representativo:

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q}{e^2}$$

Donde:

- $Z = 1,96$ (nivel de confianza del 95%)
- $p = 0,5$ (proporción esperada)
- $q = 0,5 (1 - p)$
- $e = 0,1$ (margen de error del 10%)

$$n = \frac{1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,1^2}$$

$$n = \frac{3,8416 \times 0,5 \times 0,5}{0,01}$$

$$n = \frac{0,9604}{0,01}$$

$$n = 96.04$$

$$n \approx 96$$

Por tanto, aplicando la fórmula se considera adecuado encuestar a 96 personas del segmento definido, complementando con 2 a 5 entrevistas a consumidores especializados y actores del sector cafetero (como baristas o dueños de cafeterías de especialidad). Esta combinación permitirá obtener datos más completos y confiables para sustentar las decisiones del plan de exportación.

1.5. Instrumento de Recolección de Datos

La encuesta (ver Anexo 1) y la entrevista (ver Anexo 2) tienen el propósito de conocer los hábitos, preferencias y nivel de conocimiento del consumidor español sobre el café drip y productos de especialidad. Las preguntas están diseñadas para obtener datos que permitan identificar la demanda, la aceptación del producto y las oportunidades de posicionamiento.

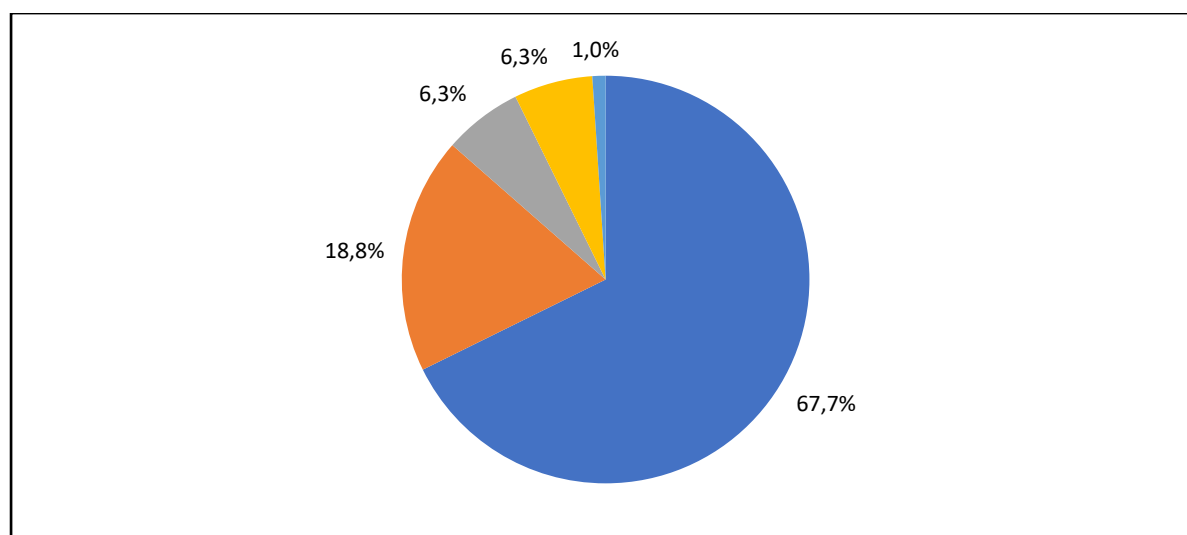
La elección de encuestas y entrevistas responde a un enfoque metodológico mixto apropiado para estudios exploratorios. Según Hernández (2018) las encuestas permiten obtener datos cuantificables sobre hábitos y preferencias mientras que las entrevistas entregan información profunda sobre percepciones y comportamientos. Esta combinación posibilita abarcar tanto la dimensión estadística como la interpretativa del consumidor con el alcance de una comprensión más completa del mercado objetivo.

1.6. Resultados de las Encuestas

Como parte de la presentación de los resultados, a continuación, se exponen las respuestas de los participantes del cuestionario. Se comienza cada una de las preguntas aplicadas en el mismo orden en que se expusieron en el Anexo 1. A continuación se muestra la figura 1 sobre la frecuencia de consumo.

Figura 1

Frecuencia de consumo

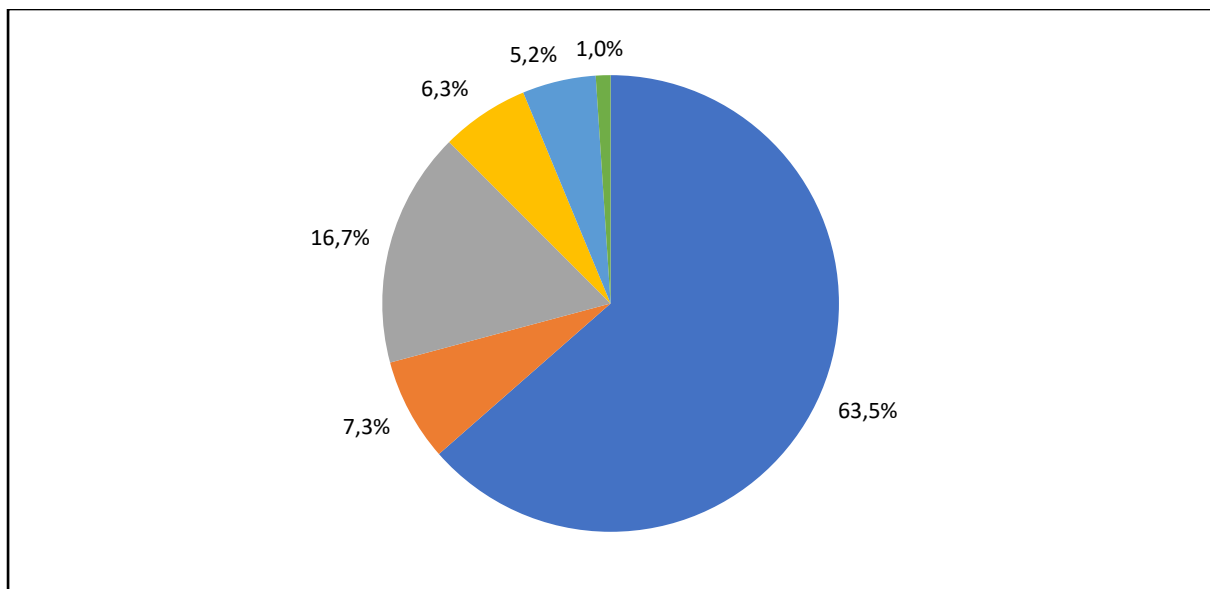


En la figura 1 los datos sobre la frecuencia de consumo ponen de manifiesto un mercado con un hábito de consumo de café muy arraigado. El hallazgo más importante aquí es que una gran mayoría del 67,7% consume café a diario, complementado por un 18,8% que lo hace varias veces por semana. Este patrón de consumo intensivo es una oportunidad masiva porque el desafío en lugar de ser la creación de un nuevo hábito es brindar una alternativa superior dentro de una rutina ya establecida.

La relación con el tema central de este proyecto es clara donde existe un mercado diario y consistente al cual se le puede ofrecer una mejora en calidad y conveniencia. Este hallazgo guía la fase de definición al exponer que el marketing no debe enfocarse en convencer a la gente de tomar café, debe en posicionar el café drip ecuatoriano como el upgrade ideal para su ritual diario, una forma de elevar una experiencia cotidiana sin sacrificar tiempo.

Figura 2

Método de preparación principal



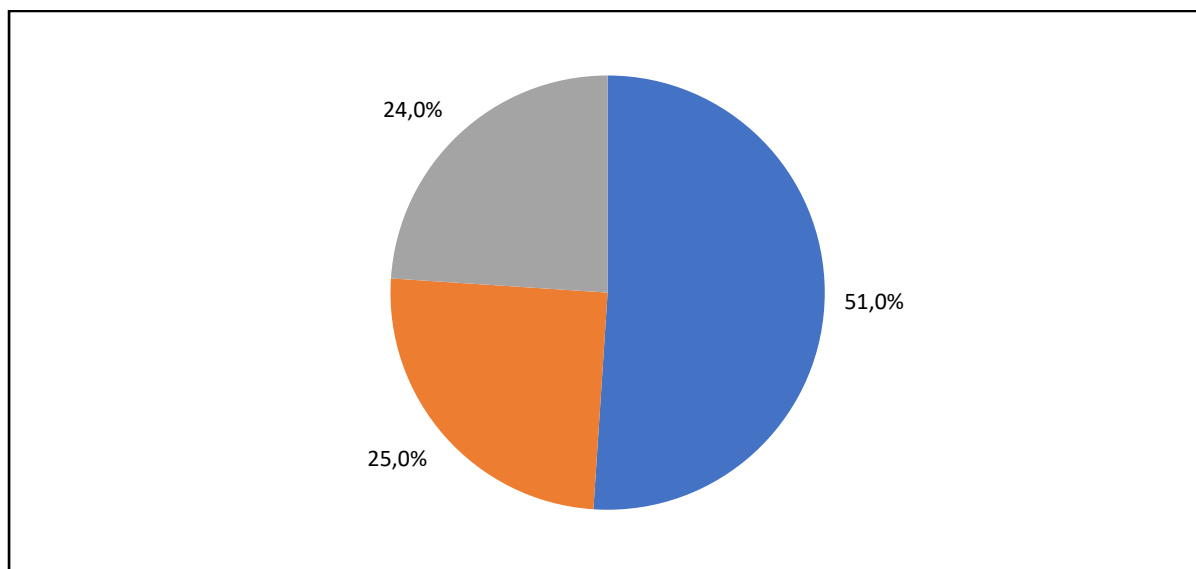
En la figura 2, el análisis de los métodos de preparación da un hallazgo de vital importancia para el proyecto, en el que el método Filtro / Drip es el más utilizado con un 63,5% de preferencia. Este dato identifica un patrón de consumo donde el perfil de sabor asociado al café filtrado (más limpio, con mayor claridad de notas que el expreso) ya es el preferido por la

mayoría. Esta familiaridad con el café de filtro es una oportunidad estratégica monumental debido a que reduce mucho la barrera de entrada sensorial del producto.

A diferencia de presentar un sabor nuevo el proyecto propone un formato más práctico para lograr un resultado ya conocido y preferido por el consumidor. Eso orienta la fase de definición en el que el mensaje de marketing deberá centrarse en la innovación del formato y en la calidad del origen, en lugar de enseñar al público sobre el perfil sensorial del café filtrado.

Figura 3

Experiencia café drip



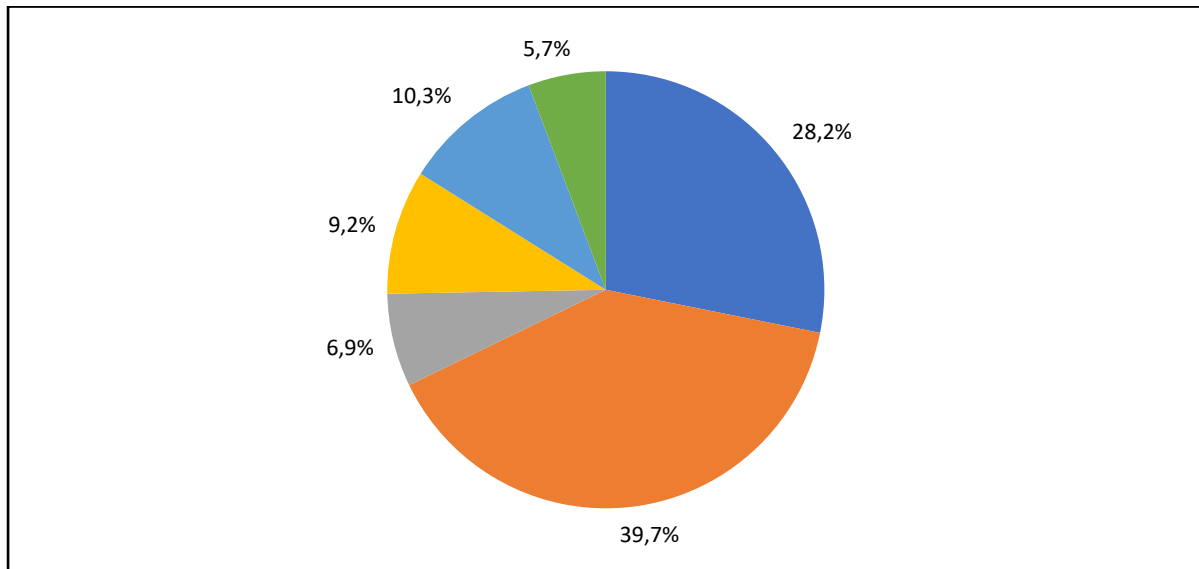
Relacionado con la figura 3, se matiza y profundiza el hallazgo anterior al poner de relieve que el conocimiento del formato específico de drip bag es más alto de lo que las entrevistas cualitativas sugerían. Un 51% de los encuestados afirma haber probado ya este formato. Ello identifica un patrón de un segmento de mercado que ya ha adoptado esta innovación. En contraste un 49% combinado da una oportunidad de mercado casi igual de grande y compuesta por consumidores que necesitan ser educados o incentivados a probarlo.

La relación con el proyecto es doble donde se valida que ya existe una base de consumidores para el formato; y se dimensiona el esfuerzo educativo necesario. La fase de definición debe contemplar una estrategia de comunicación segmentada con una dirigida a

usuarios existentes, enfocada en la superioridad del origen ecuatoriano y otra para los no usuarios centrada en explicar la simplicidad y los beneficios del formato.

Figura 4

Aspectos valorados en la compra

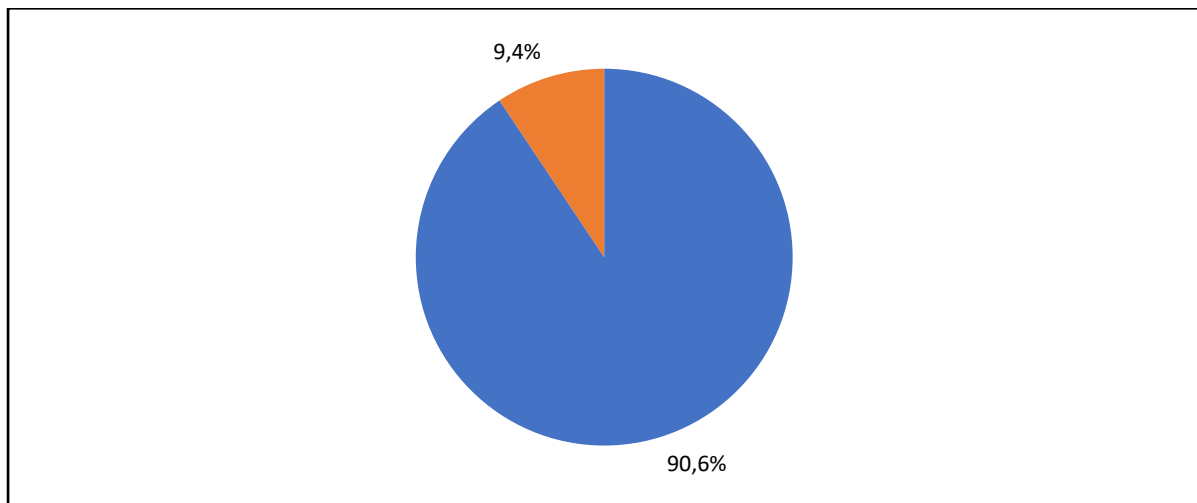


En la figura 4 los resultados sobre los aspectos valorados en la compra de café confirman que el sabor (39,7%) y el origen del café (28,2%) son los dos factores más importantes para los consumidores al superar mucho al factor precio (9,2%) y la marca (6,9%). Este patrón demuestra una clara motivación del consumidor hacia la calidad intrínseca y la historia detrás del producto. Esta es la oportunidad más importante para el café de especialidad ecuatoriano porque permite construir una propuesta de valor sólida en torno a un perfil sensorial único y una narrativa de origen auténtica.

La reflexión crítica para la fase de definición es que la estrategia de branding y marketing debe ser sabor y origen-céntrica. La comunicación debe centrarse en describir las notas de cata y en contar la historia de las fincas y productores ecuatorianos para con ello posicionar estos dos elementos como los principales diferenciadores competitivos.

Figura 5

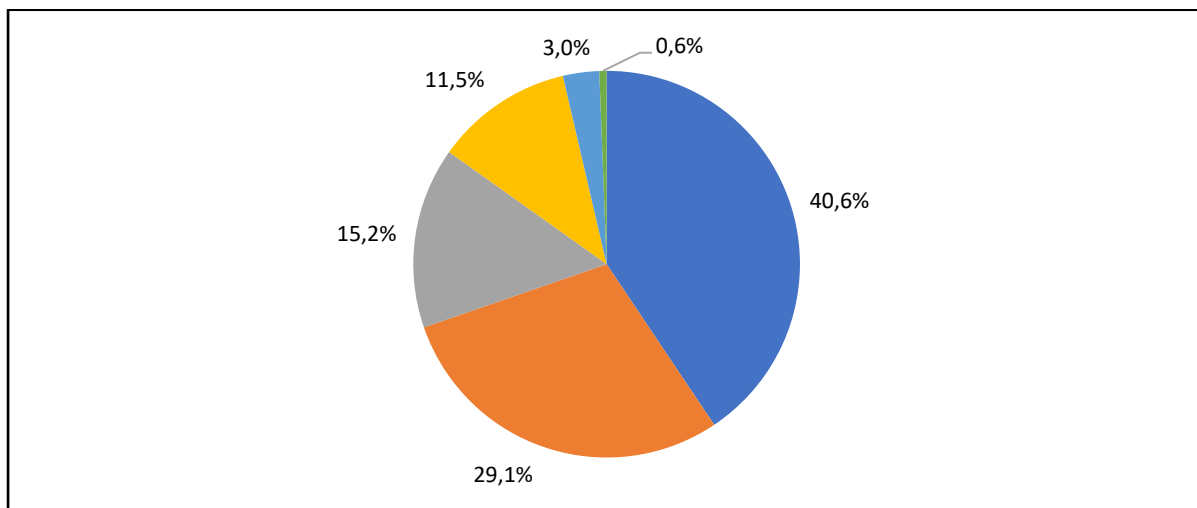
Disposición a probar café drip ecuatoriano



En cuanto a lo expuesto en la figura 5, la abrumadora respuesta positiva a esta pregunta es quizás el hallazgo más alentador del estudio cuantitativo. Un 90,6% de los encuestados manifestó una disposición afirmativa a probar un café ecuatoriano de especialidad en formato drip. Este dato identifica una necesidad latente de novedad y una alta receptividad hacia la propuesta de valor del proyecto. La oportunidad es clara pues existe una barrera de entrada psicológica muy baja. Los consumidores están abiertos y curiosos. La relación con el proyecto es de validación directa del concepto.

Figura 6

Factor motivador de compra

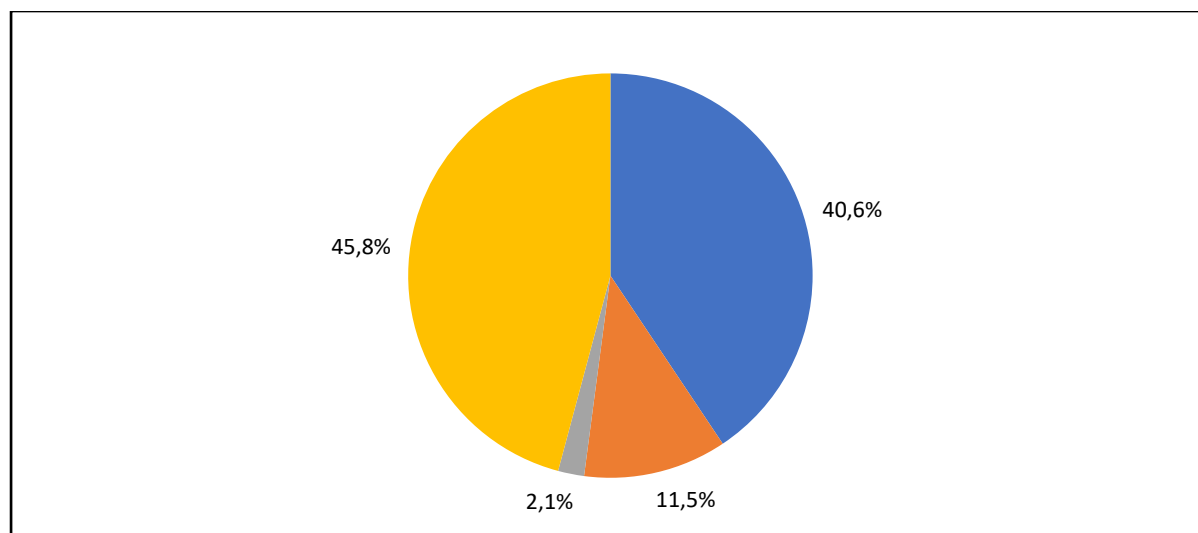


En la figura 6, al analizar los factores que motivarían la compra se identifica una jerarquía clara de valores. El sabor (40,6%) y la calidad (29,1%) son los principales impulsores al sumar casi el 70% de las motivaciones. La practicidad (15,2%) y la innovación (11,5%) son motivadores secundarios importantes. Este patrón refuerza el hecho de que la conveniencia del formato es un importante beneficio, aunque no puede sostener el producto por sí sola; la promesa de una experiencia sensorial superior es la condición elemental.

La relación con el proyecto exige que el marketing equilibre sus mensajes con la priorización de la promesa de calidad y sabor superior y con el apoyo de esa propuesta con la practicidad e innovación del formato. La fase de definición del producto debe asegurar un tueste y una molienda impecables que potencien el perfil sensorial porque ese será el criterio principal para valorar el producto.

Figura 7

Precio dispuesto a pagar



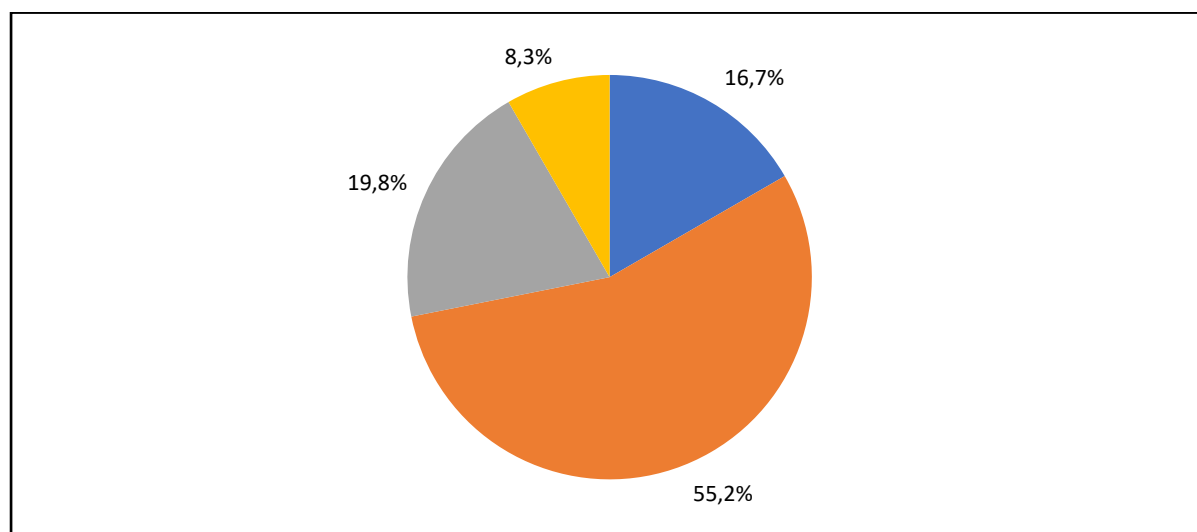
En la figura 7 el análisis del precio dispuesto a pagar pone de manifiesto uno de los desafíos más críticos para el proyecto. El hallazgo más relevante es la polarización de las expectativas porque mientras un 40,6% está dispuesto a pagar un precio premium (entre \$6 y \$8 por una caja de 15), el segmento más grande (45,8%) espera un precio inferior a \$6. Este

patrón identifica un problema de anclaje de precios en el mercado y una clara sensibilidad al costo para casi la mitad de los encuestados.

La oportunidad está en el 54,2% dispuesto a pagar \$6 o más que es un segmento considerable para un producto de nicho. La fase de definición debe abordar este desafío pues es imperativo posicionar el producto en el segmento premium al dirigir la comunicación al público dispuesto a pagar por la calidad y con la justificación del valor a través del origen, el sabor y la sostenibilidad en lugar de intentar competir en precio.

Figura 8

Tipo de empaque preferido



En la figura 8 los resultados sobre la preferencia de empaque son inequívocos y dan una directriz clara, donde el empaque ecológico es la opción preferida por una mayoría absoluta del 55,2%. Ello supera por mucho a las opciones moderno (19,8%) y tradicional (16,7%). Este patrón brinda una fuerte necesidad del consumidor contemporáneo de alinearse con marcas que demuestran responsabilidad ambiental.

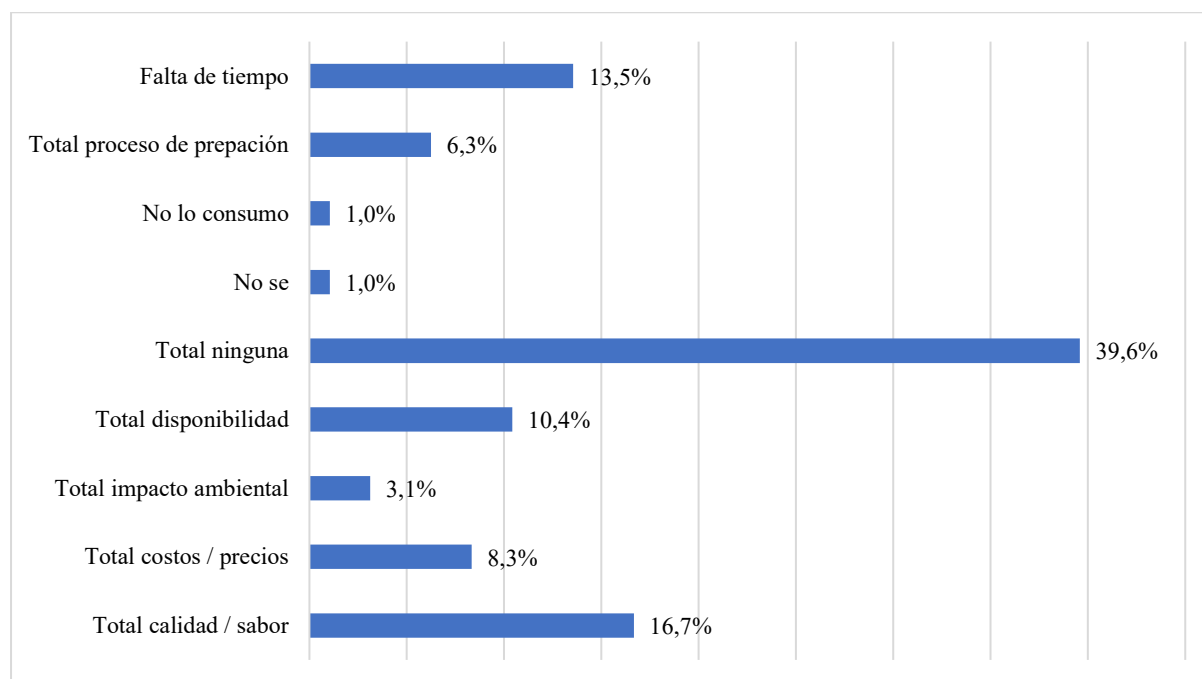
Esta etapa da la oportunidad de satisfacer una preferencia y de consolidar la sostenibilidad como pilar de la identidad de marca. En ese sentido el empaque actúa como declaración de valores.

Tabla 2*Dificultades actuales compra*

Respuestas	Resultados	
	Absolutos	Relativos
Que no sabe igual	100,0%	1,0%
La calidad	100,0%	10,4%
A veces el sabor no es bueno	100,0%	1,0%
La falta de pureza	100,0%	1,0%
No sé encuentra un buen café de calidad	100,0%	1,0%
Q viene mezclado con azúcar y eso lo hace amargo	100,0%	1,0%
El sabor	100,0%	1,0%
Total calidad / sabor	1600,0%	16,7%
Que no tenga un buen sabor en relación al costo	100,0%	1,0%
Precio elevado de cafés de buena calidad	100,0%	1,0%
Precios	200,0%	2,1%
Calidad y precio	100,0%	1,0%
Del precio elevado del café	100,0%	1,0%
Precio	100,0%	1,0%
Lo caro que se ha puesto	100,0%	1,0%
Total costos / precios	800,0%	8,3%
El desecho del café	100,0%	1,0%
Mucho plástico en general	100,0%	1,0%
Los desechos	100,0%	1,0%
Total impacto ambiental	300,0%	3,1%
No disponible en muchos lugares	100,0%	1,0%
Qué está un poco lejos el mercado	100,0%	1,0%
Pues no sé encuentra fácilmente	100,0%	1,0%
No se encuentra fácilmente	100,0%	1,0%
El lugar	100,0%	1,0%
Marcas	100,0%	1,0%
Que el envase es muy difícil de transportar	100,0%	1,0%
Problemas de disponibilidad	100,0%	1,0%
Al comprar pocos de buena calidad	100,0%	1,0%
No suele haber mucha variedad en los supermercados grandes españoles únicamente marcas de acá mismo	100,0%	1,0%
Total disponibilidad	100,0%	10,4%
Ninguna	3600,0%	37,5%
Ahora es más fácil conseguir el café de tu preferencia	100,0%	1,0%
A la hora de comprar café optó por café con denominación de origen	100,0%	1,0%
Total ninguna	3800,0%	39,6%
No se	100,0%	1,0%
No lo consumo	100,0%	1,0%
Hervir el agua y filtrar	100,0%	1,0%
Colarlo	100,0%	1,0%
Que sea complicado preparar	100,0%	1,0%
El colador	100,0%	1,0%
Solo para lavar el filtro	100,0%	1,0%
El filtro	100,0%	1,0%
Total proceso de preparación	600,0%	6,3%
Falta de tiempo	1300,0%	13,5%
Total general	9600,0%	100,0%

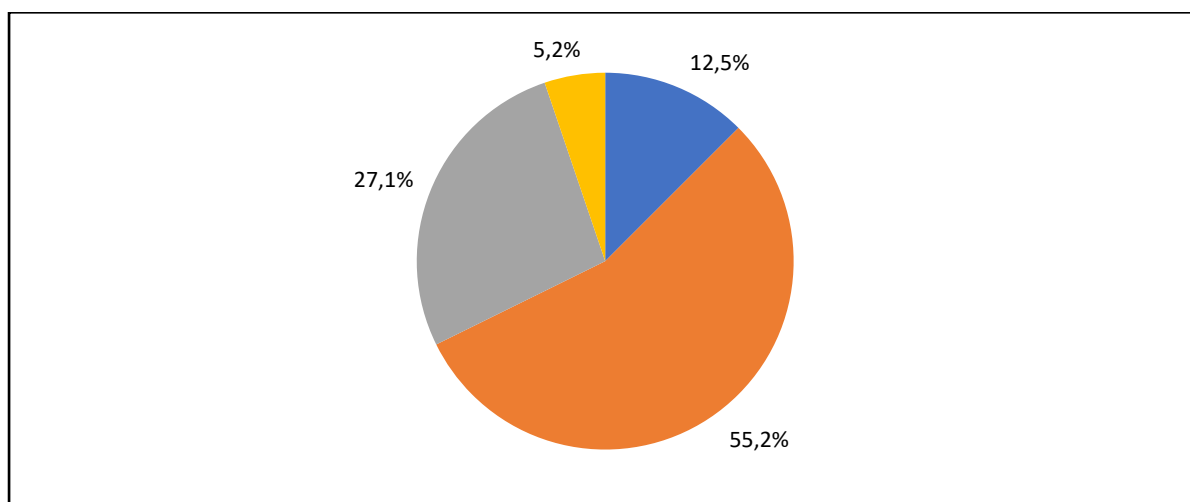
Figura 9

Dificultades actuales compra

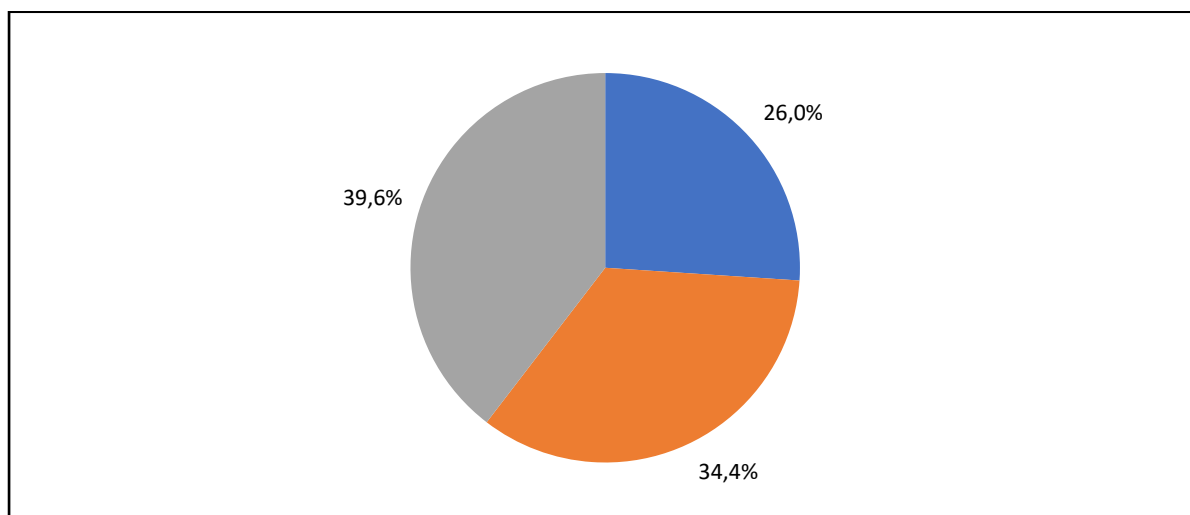


En contenido de la tabla 2 y la figura 9, las dificultades actuales en la compra y preparación de café expone puntos importantes que el proyecto puede solucionar. Aunque un 39,6% no encuentra ninguna dificultad, los problemas más citados son la inconsistencia en calidad / sabor (16,7%) y la falta de tiempo (13,5%). Este patrón identifica la tensión central en la vida del consumidor moderno de café que es el deseo de alta calidad choca con las limitaciones de tiempo. Esta es la oportunidad de oro que el café drip de especialidad viene a resolver.

La relación con el proyecto es que es la solución directa a estos dos problemas principales. La fase de definición de la propuesta de valor debe articularse en torno a este hallazgo poniendo énfasis en la calidad de un café de especialidad sin la complejidad ni la pérdida de tiempo. Ello convierte las frustraciones del consumidor en los principales beneficios del producto.

Figura 10*Establecimiento de compra preferido*

En la figura 10 los datos sobre el lugar de compra preferido indican que el supermercado es el canal dominante con un 55,2% de preferencia. Este patrón muestra que la conveniencia en la adquisición es un factor importante para el consumidor que prefiere centralizar sus compras. A pesar de que las tiendas especializadas (5,2%) son un punto de partida lógico para un producto de nicho la escalabilidad del proyecto dependerá de la capacidad de penetrar el canal de gran distribución. La oportunidad está en el 27,1% que dijo no tener, hecho que abre una ventana importante para el canal de venta online (D2C).

Figura 11*Lugar de consumo habitual*

En la figura 11 el análisis del lugar de consumo habitual valida los casos de uso ideales para el producto. El consumo se distribuye de manera bastante equitativa entre el hogar (39,6%) y el trabajo (34,4%). Este patrón confirma que una gran parte del consumo de café ocurre fuera del entorno de una cafetería, en lugares donde el acceso a equipos de preparación de alta calidad puede ser limitado. Esta es la oportunidad perfecta para el formato drip que da una solución de alta calidad y portátil para ambos escenarios.

En esta línea, el producto encaja a la perfección en las dos principales rutinas de consumo. La fase de definición de marketing debe crear campañas y mensajes específicos para cada contexto, en el que uno debe estar enfocado en la conveniencia y calidad en casa y otro para el entorno profesional.

1.7. Resultados de las Entrevistas

La fase de investigación cualitativa materializada a través de entrevistas semiestructuradas fue diseñada para capturar una visión multifacética del mercado español de café y la viabilidad de introducir café de especialidad ecuatoriano en formato drip bag. Para esto se seleccionaron tres perfiles. El primero fue el de una consumidora final (Mari Pérez), luego el de un gerente con perspectiva de negocio y distribución (Jordi Soler Pallarés) y un experto catador y barista profesional (Richard Granda). El análisis cruzado de sus testimonios permite triangular la información y obtener hallazgos que guiarán la siguiente fase del proyecto.

En cuanto a los hábitos de consumo y los métodos de preparación se confirma un alto y arraigado consumo de café en España. Mari Pérez lo corrobora desde la perspectiva del hogar al afirmar que "aquí se toma habitualmente mucho café". Es notable la coexistencia de métodos tradicionales como la cafetera italiana que ella misma utiliza, con formatos modernos y convenientes como las cápsulas. Esto demuestra que el consumidor español, aunque está apegado a la tradición, está abierto a la innovación si esta ofrece practicidad. Jordi Soler

refuerza esta idea desde una perspectiva macro al describir una cultura de café omnipresente y en especial el "café más espeso" tipo expreso que domina en bares y cafeterías.

Vinculado con el conocimiento sobre formatos alternativos como el Drip Bag, un hallazgo importante es el desconocimiento generalizado del formato drip bag entre los perfiles de consumidor y de negocios. Tanto Mari Pérez (“esto no lo he probado”) como Jordi Soler no tenían familiaridad previa con el producto. Sin embargo, una vez explicado el concepto (comparándolo con una bolsita de té) la propuesta de valor fue comprendida de inmediato. Jordi lo identificó como una “buena herramienta” para llegar a un “diferente público” o a situaciones de consumo donde las máquinas de café no son accesibles como es el caso de las oficinas.

Relacionado con los factores en la decisión de compra, la conveniencia (“fácil y rápido”, según Mari) es un factor determinante, aunque no a cualquier costo; debe ir de la mano de la calidad. Más allá de esto se ve con fuerza los valores asociados al producto. Mari destaca la importancia del aroma, el origen y el precio y pone de manifiesto su interés en certificaciones e información de trazabilidad. Este punto es validado y amplificado por el experto Richard Granda, quien explica que la tendencia en el mercado internacional se dirige hacia una cultura de consumo que valora la calidad, la historia detrás del producto y su origen. La trazabilidad y la transparencia en lugar de ser un extra son un requisito para el consumidor de especialidad.

El análisis de los testimonios permite identificar los siguientes elementos estratégicos:

Patrones:

- Consumo diario y frecuente de café.
- Dualidad en el hogar: convivencia de métodos tradicionales que requieren más tiempo (Moka) y métodos rápidos de conveniencia (cápsulas).
- Fuerte cultura del café expreso fuera del hogar.
- Interés creciente, aunque aún de nicho, por la calidad y el origen del producto.

Problemas y los desafíos:

- Barrera de conocimiento donde el principal problema es la falta total de familiaridad con el formato drip bag. La estrategia de publicidad deberá tener un enfoque muy educativa.
- Competencia consolidada en la que el nuevo formato debe competir contra la conveniencia ya establecida de las cápsulas y la tradición del expreso y la cafetera Moka.
- Logística de la distribución que, según Jordi Soler, penetrar el mercado requiere acceder a una red de distribución eficaz que llegue tanto a minoristas como a empresas. Esto es un desafío logístico y comercial.

Necesidades:

- El consumidor necesita una solución que combine la calidad sensorial de un buen café con la máxima conveniencia y portabilidad para llenar el vacío existente entre el café instantáneo que es conveniente y de baja calidad, y el café de máquina de alta calidad y no portátil.

Existe una necesidad latente de conexión con el producto en la que conocer su origen y asegurarse de que su producción respeta criterios éticos y sostenibles, necesidades que las certificaciones y la trazabilidad resuelven.

Motivaciones:

- La motivación principal es la experiencia sensorial para disfrutar de un café con buen aroma y sabor.
- La eficiencia y la optimización del tiempo motivan la adopción de formatos convenientes.
- La curiosidad y el deseo de exclusividad motivan a probar productos nuevos en especial aquellos con una historia y origen definidos.

Oportunidades:

- Educación del mercado para ser pionero en la introducción de este formato, esto permite posicionar la marca como un referente innovador.
- Posicionamiento de nicho porque el drip bag de café de especialidad puede posicionarse como una solución premium para momentos específicos como en la oficina, de viaje o para una preparación individual de alta calidad en casa sin necesidad de equipo especializado.
- Capitalizar el origen ecuatoriano pues el origen ecuatoriano, es menos conocido en el mercado masivo español a comparación que el colombiano o brasileño, lo que se refleja como una oportunidad para construir una narrativa de exclusividad, calidad y descubrimiento.

En cuanto a la relación de los resultados con el tema central de este proyecto, los hallazgos validan de manera contundente la pertinencia del proyecto. La introducción de café de especialidad ecuatoriano en formato drip bag responde de forma directa a las necesidades y patrones identificados. Ataca la necesidad de conveniencia que ha popularizado las cápsulas y brinda un nivel de calidad y transparencia superior.

El formato, como explica Richard Granda, es ideal para expresar las cualidades sensoriales de un café de especialidad al decir que “lo que ganas es limpieza, uniformidad en los sabores y más expresividad”, convirtiéndose en el vehículo perfecto para presentar las notas únicas de un café ecuatoriano. La valoración explícita de la trazabilidad y el origen por parte de los consumidores (Mari) y los expertos (Richard) alinea de manera perfecta el producto con una tendencia de mercado en crecimiento.

Estos hallazgos deben guiar la fase de definición estratégica de manera decisiva. La estrategia de entrada al mercado no puede basarse solo en el producto. En su lugar debe estar muy anclada en la comunicación y la educación.

Las entrevistas evidencian un mercado español con consumo maduro y una clara oportunidad para un producto innovador que cierre la brecha entre calidad y conveniencia. El éxito dependerá de una ejecución estratégica que eduque al consumidor sobre las ventajas del drip bag y que construya una marca sólida en torno a la autenticidad y la excelencia del café de especialidad ecuatoriano.

Capítulo 2: Definición

La fase de definición es un paso elemental en la investigación en ella se sintetizan y analizan los datos recopilados para convertir información dispersa en una comprensión profunda y accionable del problema. Mediante herramientas metodológicas como el Mapa de Afinidad, el Árbol de Problemas, el Buyer Persona, el Mapa de Empatía, el Customer Journey Map y el POV (Point of Con) estas técnicas se logra ordenar el conocimiento sobre el usuario y el mercado; así se delimita la problemática central, sus causas, efectos y las oportunidades de diseño. Este proceso sistemático sostiene la propuesta de valor de “El Artesano” sobre bases sólidas.

2.1. Mapa de Afinidad

El Mapa de Afinidad es una técnica colaborativa de análisis cualitativo utilizada para organizar, sintetizar y categorizar grandes volúmenes de datos no estructurados en grupos temáticos lógicos para identificar relaciones y patrones que no son evidentes a primera vista (Mena, 2022). Según He y Peng (2023) esta herramienta transforma datos abstractos en conocimientos procesables al agrupar fragmentos de información basados en sus relaciones naturales y con ello facilitar la toma de decisiones de diseño. Liu et al. (2023) destacan que su uso es elemental tras la investigación de usuarios para convertir observaciones desordenadas en insights organizados que fundamentan la creación de personas y declaraciones de problemas.

En este trabajo académico el Mapa de Afinidad se utilizó para procesar los hallazgos de las noventa y seis encuestas y las tres entrevistas y en especial para agrupar datos como el desconocimiento del formato drip (barrera), la necesidad de conveniencia en oficinas, entre otros, para permitir visualizar los ejes temáticos sobre los cuales se construirá la propuesta de valor de “El Artesano”, como se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3*Afinidad*

Grupo de afinidad	Ítems y evidencias (insights, frases, datos)	Interpretación
Conocimiento y experiencia con Drip	El 51% ha probado drip; 25% nunca ha oído hablar; 24% lo conoce, pero no lo ha probado	Existe una base de adopción parcial: mezcla de usuarios ya familiarizados y un segmento grande que requiere educación. Posibilidad de segmentar comunicación. La promesa central de la marca debe girar en torno a la calidad sensorial y
Preferencias sensoriales / valor por origen	Sabor 39,7% y origen 28,2% son factores más valorados al comprar	al origen de la narrativa de finca en Loja. Conveniencia y uso diario: el 67,7% consume café a diario; el consumo se distribuye. El formato drip se adapta a rutinas diarias y a contextos fuera del hogar (oficina), por su portabilidad y rapidez.
Conveniencia / uso diario	El 67,7% consume café a diario; consumo distribuido entre hogar (39,6%) y trabajo (34,4%)	El formato drip encaja en rutinas diarias y en contextos fuera de hogar (oficina), por su portabilidad y rapidez.
Canales y disponibilidad	55,2% prefiere comprar en supermercado; 27,1% sin preferencia (oportunidad D2C). El 55,2 % prefiere empaque ecológico; por tanto, el packaging	Necesidad de estrategia omnicanal: presencia en distribución masiva más venta online para nichos.
Sostenibilidad y empaque	sostenible es casi imprescindible para conectar con el consumidor objetivo.	Packaging sostenible es requisito casi obligado para conectar con el consumidor objetivo
Precio y sensibilidad	El 40,6% está dispuesto a pagar entre \$6 y \$8 por caja (15 sobres); 45,8% prefiere menos de \$6 (polarización).	Segmentación de producto / pricing: SKU premium vs. SKU de entrada; comunicar valor para justificar precio premium
Barrera principal: desconocimiento y necesidad de educación	Entrevistas señalan desconocimiento del formato; consumidores entienden al explicarlo	Comunicación educativa (demostraciones, packaging instructivo, samples) será clave en el lanzamiento
Problemas de la cadena / oferta local	Dependencia de exportación de grano verde y bajos márgenes; capacidad de suministro variable	Necesidad de plan operativo para control de calidad, certificaciones y escala

Nota. La tabla expone el contenido del mapa de afinidad del proyecto

Los datos muestran una oportunidad estratégica con una demanda latente y una preferencia por el sabor y origen, junto con un fuerte interés por la sostenibilidad y la conveniencia. Sin embargo, existen barreras como son el conocimiento del formato, la polarización de precio, y las limitaciones operativas y logísticas que condicionan el diseño del plan de exportación y la propuesta de valor de El Artesano.

2.2. Planteamiento del Problema

El planteamiento del problema es una declaración objetiva que describe la brecha entre el estado actual de una situación y el estado deseado al fundamentarse en evidencia concreta para justificar la necesidad de un proyecto o investigación (Ballesteros et al., 2021). Arias (2021) define este apartado como una importante herramienta de comunicación que visualiza la discrepancia entre el rendimiento real y el esperado al evitar sesgos hacia soluciones prematuras. Por su parte, Vargara et al. (2022) señala que un planteamiento profundo debe sintetizar el conocimiento existente y resaltar los vacíos específicos que la investigación pretende llenar con la conexión entre la revisión literaria con el análisis de datos.

Para el proyecto de “El Artesano” este apartado articulará el problema central validado en la fase de empatizar porque a pesar de que España posee una fuerte cultura cafetera y una demanda creciente por calidad, existe una carencia de opciones que combinen la alta gama del café de especialidad ecuatoriano con la portabilidad inmediata que exige el consumidor moderno.

De acuerdo con los resultados alcanzados, a pesar del elevado consumo de café en España y del interés creciente por cafés de especialidad, El Artesano y en general el café ecuatoriano con valor agregado tiene que hacerle frente a una baja penetración y reconocimiento en el segmento minorista español porque no existe una oferta consolidada que combine la calidad sensorial del café de Loja con la portabilidad y conveniencia exigidas por el consumidor urbano moderno.

Del mismo modo el formato drip es todavía poco conocido en parte del público y la percepción de precio limita su adopción masiva.

Existe entonces una brecha entre la demanda latente por conveniencia y calidad y la oferta ecuatoriana de valor agregado en el comercio minorista español esa brecha se alimenta de la baja visibilidad y de la falta de educación sobre el formato drip, de las barreras de precio y de limitaciones en certificaciones y logística. La solución debe abordar producto, comunicación, packaging, operación y exportación.

2.3. Árbol de Problemas

De acuerdo con Castillo (2022) el Árbol de Problemas es una herramienta visual y analítica que permite desglosar una situación compleja con la identificación de su problema central (el tronco), sus causas raíz (las raíces) y sus consecuencias o efectos (las ramas). Este facilita la comprensión sistémica de la problemática.

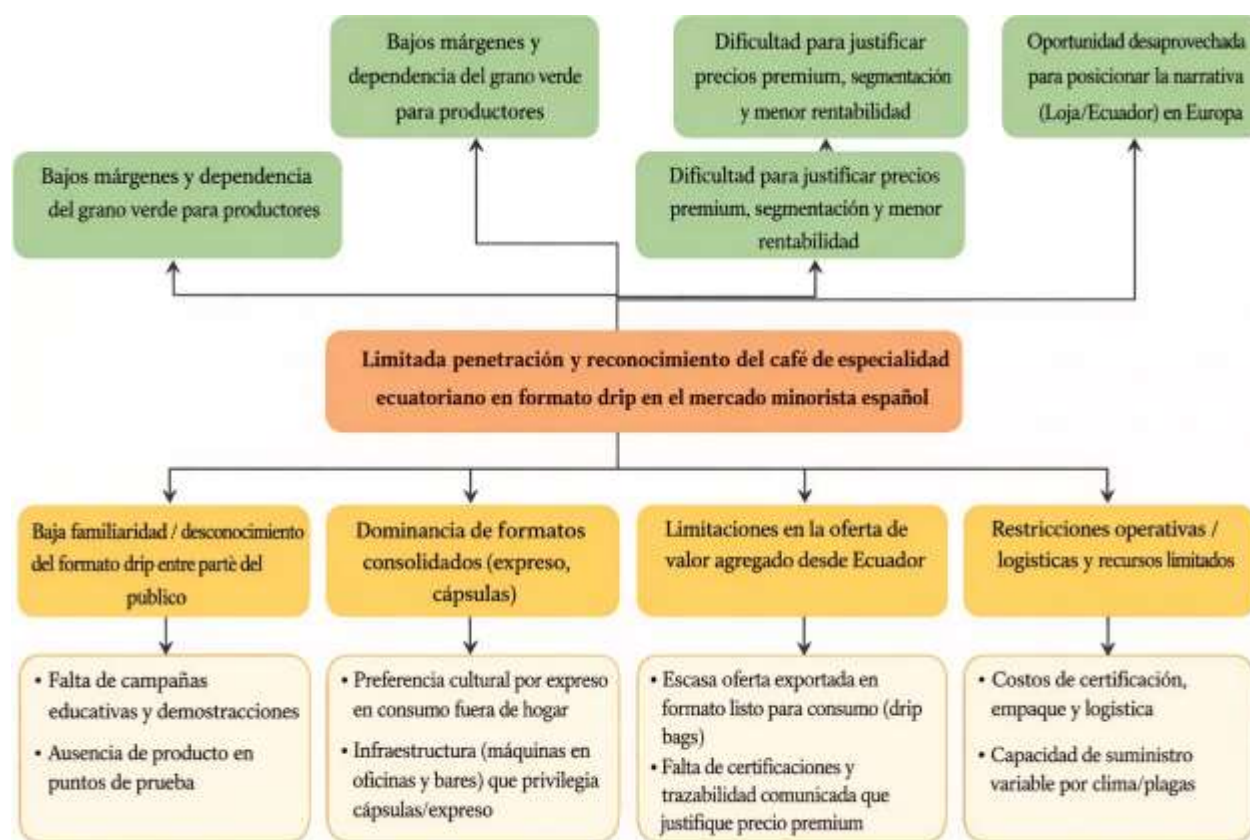
González et al. (2023) describe esta metodología como un instrumento superior para diseccionar problemas multifacéticos en segmentos comprensibles, vital para la planificación estratégica. Los autores Luna y Guzmán (2024) enfatizan su utilidad en la investigación participativa para trazar relaciones directas de causa-efecto hecho que permite a los planificadores establecer objetivos claros y manejables.

En este trabajo el árbol ilustrará como el problema central que es la limitada penetración y reconocimiento del café de especialidad ecuatoriano con valor agregado en el mercado minorista español; con el desglose de sus causas como es el caso de la falta de educación sobre el método drip y la competencia de cápsulas industriales, y al evidenciar efectos como los bajos márgenes de ganancia para los productores lojanos y la dependencia de la exportación de materia prima (grano verde).

El árbol de problemas de esta investigación se expone en la Figura 12.

Figura 12

Árbol de problemas



Nota. La figura muestra el contenido del árbol de problemas del proyecto

Las causas raíz muestran que el problema es del ecosistema, donde las variables principales son la educación del mercado, los canales de distribución, la estructura de los costos y la capacidad para certificar y comunicar trazabilidad. Los efectos inciden de forma directa sobre la rentabilidad de los productores y la capacidad del sector para capturar valor agregado en el destino. Por lo tanto, una estrategia de internacionalización exitosa debe combinar un producto con perfil sensorial consistente, empaques y las certificaciones que comuniquen trazabilidad y sostenibilidad, las actividades educativas y de sampling que reduzcan la barrera de desconocimiento, un modelo comercial con canales mixtos y un plan de operaciones que asegure suministro y calidad.

2.4. Buyer Persona

El Buyer Persona es una representación de la cliente ideal construida a partir de datos reales demográficos, psicográficos y conductuales cuyo objetivo es humanizar al segmento de mercado para alinear las estrategias de marketing y producto con las necesidades del usuario (Mantilla y Larrea, 2025). Según Montero et al. (2024) un buyer persona debe trascender los datos básicos para revelar la mentalidad, valores y los pasos exactos que toma un comprador al evaluar soluciones para sus problemas. Estas representaciones son de vital importancia para afinar el ajuste mensaje-mercado, y con ello permitirle a las empresas planificar en torno a criterios de decisión reales y no suposiciones internas.

En esta investigación se creará el perfil basado en los resultados de las encuestas. Sobre la base de los datos de encuestas y entrevistas el buyer persona para “El Artesano” es el expuesto en la figura 13:

Figura 13

Buyer persona de El Artesano



Nota. La figura contiene los elementos del buyer personal del proyecto

Como se pudo observar en la figura 13, El buyer persona es a un profesional urbano de 25 a 35 años aproximadamente, residente en Barcelona, con ingresos medios-alto y alto interés en cafés de especialidad, sostenibilidad y practicidad. Consume café a diario en casa y en la oficina, valora sabor y calidad por encima del precio, aunque tiene poco tiempo y evita métodos de preparación complejos por lo que prefiere formatos portátiles (drip/drip-bag) y empaques ecológicos. Sus frustraciones que es la calidad inconsistente en cafeterías, falta de tiempo y embalajes poco sostenibles, señalan que la propuesta debe enfatizar trazabilidad y origen, consistencia de tueste y conveniencia (mensajes visuales, reseñas, QR para trazabilidad) y canales digitales y retail (Instagram, supermercados y Horeca) para conectar de manera eficaz con este segmento dispuesto a pagar un premium por la experiencia garantizada.

2.5. Mapa de Empatía

Según Montiel y Olmedo (2024) el Mapa de Empatía es una herramienta colaborativa diseñada para articular lo que un usuario dice, piensa, hace y siente. Ella les permite a los equipos de proyecto desarrollar una comprensión emocional y cognitiva de sus clientes más allá de las estadísticas. Galdon y Lull (2024) sostiene que este mapa es vital en la fase de definición del Design Thinking para sintetizar datos cualitativos y revelar pain points y oportunidades de innovación no explícitas. Su aplicación permite descubrir necesidades tácitas y motivaciones ocultas que no aparecen en el análisis de datos tradicional al ponerse en los zapatos del usuario.

Para “El Artesano” el mapa sintetizará la dualidad del consumidor español detectada en las entrevistas: alguien que dice valorar el origen y la calidad, pero que hace uso diario de máquinas automáticas por prisa, y que siente satisfacción al contribuir con el consumo ético al ayudar a posicionar el café drip como el puente que resuelve esa tensión, como se expone en la figura 14.

Figura 14

Mapa de empatía del proyecto



Nota. La figura expone el mapa de empatía del proyecto

El mapa de empatía muestra a un consumidor que valora ante todo sabor, autenticidad del origen y practicidad y que quiere una taza que justifique pagar un premium a pesar de que no dispone de tiempo para métodos complejos. Oye recomendaciones de baristas y colegas y ve un mercado saturado con poca visibilidad de cafés ecuatorianos o formatos drip; por eso dice y hace compras por conveniencia en supermercados y busca reseñas y muestras online.

Los principales dolores son la inconsistencia en la calidad, el embalaje poco sostenible y la confusión sobre qué productos son en realidad de origen transparente. Asimismo, aspira a una solución práctica que garantice limpieza sensorial, trazabilidad clara y un packaging ecológico con instrucciones simples.

2.6. Customer Journey Map

El Customer Journey Map (Mapa del viaje del cliente) es una representación que traza la historia completa de las interacciones de un usuario con una marca, desde el descubrimiento

inicial hasta la post-compra (González, 2022). Aquí se identifican puntos de contacto, emociones y fricciones en cada etapa. Este es un recurso estratégico para visualizar la experiencia de extremo a extremo importante para romper silos organizacionales y fomentar la colaboración en la mejora del servicio (Mele et al., 2025).

Pati et al. (2025) añaden que en el entorno actual este mapa es indispensable para entender cómo los consumidores navegan por múltiples canales (digitales y físicos) y para identificar dónde se rompe la experiencia del cliente.

Aquí este mapa diagrama el recorrido del cliente de “El Artesano” desde que ve un anuncio en redes sociales (Instagram) o lo prueba en una feria, luego pasa por la decisión de compra (comparación de precio vs. calidad), la experiencia de uso (el ritual de preparación del drip bag en su trabajo) y al final la disposición del residuo orgánico con la detección de oportunidades para educar sobre el método de uso en el empaque, Tabla 4.

Sobre esta base las oportunidades de mejora priorizadas son:

- Estrategia educativa compuesta por videos cortos, QR en el empaque con trazabilidad y guía de preparación. (Alta prioridad).

Sampling y presencia en supermercados con colocación de packs de prueba y promociones en lineales relevantes. (Alta).

- Mix de SKUs por precio: 1 SKU entrada con menor precio, más 1 SKU premium con historia y certificaciones. (Media–Alta).

Packaging sostenible y comunicación clara: envase reciclable, iconografía de trazabilidad y etiqueta con notas de cata. (Alta).

Alianzas B2B (oficinas, cadenas hoteleras, tiendas gourmet) como vía para prueba y recompra. (Media).

Tabla 4*Customer Journey Map*

Etapa	Puntos de contacto	Emociones y pensamientos	Fricciones	Oportunidades
Descubrimiento	Instagram Ads, ferias/mercados, expositores en supermercados, recomendaciones	Curiosidad; interés si la pieza comunica origen/sabor	Baja visibilidad en grandes cadenas; desconocimiento del formato drip	Sampling en supermercados; colaboraciones con influencers/baristas; presencia en ferias de specialty
Consideración	Página web, reseñas, empaque visible en anaquel, QR de trazabilidad	Evaluación de sabor vs precio; busca evidencia de calidad	Polarización de precio; dudas sobre autenticidad y trazabilidad	Página con notas de cata y perfiles de finca; videos cortos de preparación; comparador de valor
Decisión	Anaqueles supermercado, tienda online, recomendaciones	Confianza si packaging comunica valor; impulso compra por conveniencia	Precio percibido alto para algunos	SKU doble: Starter (precio competitivo) y Premium (origen, certificaciones)
Compra	Supermercado, e-commerce D2C, tiendas especializadas	Satisfacción anticipada	Proceso de compra confuso si no hay información clara	Promociones de introducción: pack de muestra, descuento por primera compra online
Uso y experiencia	Instrucciones en empaque, video corto vía QR, aroma/taste	Placer si la taza cumple; frustración si no coincide con expectativa	Mala preparación del usuario o empaques que no preserven frescura	Instrucciones claras, QR con minitutorial, destacando perfil de tueste y tiempo de extracción
Retención y recomendación	Email marketing, redes, programa de suscripción	Lealtad si sabor y conveniencia se mantienen	Oferta alterna más económica	Programa de suscripción D2C, incentivos por referidos, reseñas y testimonios visibles

Nota. La tabla contiene la información del Customer Journey Map del proyecto

2.7. POV (Point of View)

El Point of View (POV) o Punto de Vista es una declaración de problema redefinida y centrada en el usuario que combina tres elementos, el usuario específico, su necesidad profunda y un insight o hallazgo revelador (Alejandro et al., 2025; Mieles et al., 2025). Esta herramienta sirve como una guía accionable para la ideación de soluciones elementales en el Design Thinking para sintetizar la empatía en una visión estratégica que permita generar ideas innovadoras y no convencionales (Castilla et al., Carhuayo, 2023). Quispe et al. (2024) y Mecinas et al. (2025) destacan que un buen POV debe ser concreto y estar estructurado para inspirar al equipo de diseño al transformar los datos de la investigación en un reto creativo.

En este proyecto el POV se formula de la siguiente manera: el joven profesional español (usuario) necesita una forma práctica y honesta de disfrutar café de alta gama en su oficina (necesidad) porque las opciones actuales de cápsulas sacrifican la experiencia sensorial y la conexión con el origen a cambio de rapidez (insight). Esa formulación orientará las estrategias de exportación y marketing, y se alinea con el buyer persona y el mapa de empatía.

POV principal:

El joven profesional urbano (usuario) necesita una forma práctica y honesta de disfrutar café de alta gama en la oficina o en casa (necesidad), porque las opciones actuales (cápsulas y cafés comerciales) sacrifican la experiencia sensorial y la conexión con el origen a cambio de rapidez y además generan residuos y falta de trazabilidad (insight).

POV extendido:

Carla o Carlos (25 a 35 años) que valora sabor, origen y sostenibilidad, necesita Un formato individual que permita preparar en 2 minutos una taza con limpieza de notas y el aroma característico del café de Loja. Del mismo modo que garantice trazabilidad y tenga un empaque de bajo impacto porque las soluciones rápidas actuales no dan la experiencia sensorial ni la transparencia buscadas, y los métodos largos son poco compatibles con la rutina diaria.

Capítulo 3: Ideación

Según Medina y Quesada (2022) el objetivo de la etapa de ideación es crear, organizar y depurar opciones de solución que abordan el problema principal señalado en los capítulos anteriores: la escasa introducción y reconocimiento del café ecuatoriano de especialidad en formato goteo bolsa en el mercado minorista español, a pesar de que existe una demanda latente por calidad, conveniencia, sostenibilidad y trazabilidad. Para Leinone y Durall (2014) el Design Thinking, esta fase se distingue por la exploración divergente y la apertura creativa de alternativas, para posteriormente proceder con una elección convergente de la opción más factible, deseable y viable.

3.1. Brainstorming

La lluvia de ideas fue la técnica utilizada en primer lugar para crear el mayor número de opciones posibles de solución debido a las siguientes razones: consumo habitual de café, preferencia por métodos de filtrado, apreciación del origen y la seguridad, inquietud por la contaminación ambiental, trabajo práctico. Se propuso una idea incorrecta en parte, que consistía en latas. El autor de las ventajas de los ejes estratégicos organiza la sesión de generación de ideas como lo manifiesta (Legaz et al., 2017).

En este proyecto, la sesión de brainstorming persiguió responder la pregunta guía siguiente: ¿Cómo podríamos introducir de forma progresiva el café drip ecuatoriano “El Artesano” en el mercado español al conectar con consumidores que exigen practicidad sin renunciar a la calidad ni al origen del producto? Para ello se convocó una sesión de trabajo con el equipo del proyecto en ella se recordaron las reglas básicas de la lluvia de ideas: priorizar cantidad en la etapa inicial, evitar críticas mientras surgen propuestas, aprovechar y enriquecer las ideas ajenas y acoger planteamientos poco convencionales. La reunión duró alrededor de treinta minutos y se trabajó de manera colaborativa que deja el registro de todas las aportaciones en un documento compartido para conservar su trazabilidad.

Como resultado de esta fase divergente se generaron sesenta ideas relacionadas con el producto, el empaque, la experiencia de preparación, los canales de comercialización, la comunicación de marca y el modelo de negocio. En la Figura 15 se expone el listado completo de ideas obtenidas en la sesión de brainstorming, para su posterior clasificación y análisis.

Figura 15

Ideas de la sesión de brainstorming

Pack degustación con tres perfiles de tueste de café drip: afrutado, achocolatado, intenso.	Línea "Edición España" con perfiles de tueste adaptados al gusto español.	Versión descafeinada de café drip para consumo nocturno.	Sobres drip individuales para consumo en la oficina.	Línea "viaje ligero" con presentaciones compactas.	Mezcla especial para acompañar postres típicos españoles.
Ediciones limitadas por cosecha con información del lote.	Blend "inicio en el café de especialidad" para nuevos consumidores.	Combo de café drip y café molido tradicional para el hogar.	Versión orgánica certificada de café drip.	Empaque con ilustraciones de paisajes de Loja y Puyango.	Ventana en la caja para visualizar los sobres drip.
Diseño de caja en forma de "maleta de viaje".	Estética gráfica minimalista con colores tierra y dorados.	Sello "Café de Loja - Ecuador" como diferenciación.	Códigos QR con historia del productor y finca.	Códigos QR con música ecuatoriana para el ritual de café.	Mensajes en el interior del empaque: "Hoy tu pausa sabe a Ecuador".
Pack coleccionable de ciudades españolas con café de origen ecuatoriano.	Edición "regalo corporativo" con caja rígida y diseño especial.	Videos tutoriales sobre cómo preparar el café drip.	Guía impresa paso a paso para reducir incertidumbre de uso.	Catas virtuales mensuales de café ecuatoriano.	Reto "7 días con café drip El Artesano" en redes sociales.
Recetario digital descargable con maridajes de café drip.	Talleres presenciales sobre métodos de filtrado.	Canal de asesoría básica vía redes sociales.	Envío de muestras de diferentes tuestes en el primer pedido.	Serie de boletines electrónicos sobre café de especialidad.	Kit introductorio con taza, sobres drip y guía de degustación.
Lanzamiento inicial a través de tienda online propia.	Comercialización en marketplaces como Amazon.	Alianzas con tiendas físicas de productos latinoamericanos.	Oferta de café drip para oficinas y coworkings.	Distribución en hoteles boutique con café de origen.	Participación en ferias de café y gastronomía.

Nota. La figura expone las ideas de la sesión de brainstorming

Las ideas generadas en la fase divergente se clasificaron en seis categorías principales:

1. Producto y portafolio:

Ideas sobre la formulación y variedad del café drip, por ejemplo: pack degustación con tres perfiles de tueste, línea Edición España adaptada al gusto local, versión descafeinada y mezclas especiales para diferentes momentos de consumo.

Empaque e identidad de origen: propuestas para la estética del producto, por ejemplo, envases que muestren paisajes de Loja y fincas cafetaleras; sello Café de Loja en Ecuador; códigos QR con historias de los productores; y cajas pensadas como obsequio.

Experiencia de preparación y educación cafetera: iniciativas orientadas a acompañar al consumidor en el uso del drip, tales como videos tutoriales, guías impresas con pasos claros, catas virtuales de cafés ecuatorianos y un kit inicial para nuevos usuarios.

Canales de venta y comercialización: propuestas relacionadas con llevar el producto al mercado tienda online propia, presencia en marketplaces gourmet, ofertas para oficinas y espacios de coworking, y de participación en ferias de café y gastronomía.

Comunicación y marca: propuestas de posicionamiento y líneas de contenido, por ejemplo: mensaje central es: Tu café de especialidad, listo en cualquier lugar, colaboraciones con baristas e influencers españoles relato del origen y campañas de lanzamiento con promociones.

2. Modelo de negocio y fidelización:

Alternativas relacionadas con la relación de largo plazo con el cliente, por ejemplo, un sistema de suscripción mensual, programa de puntos, descuentos por recompra y packs corporativos personalizados para empresas.

La fase convergente priorizó las ideas utilizando los siguientes criterios de selección que se pueden ver en la Tabla 5:

Tabla 5*Criterios de evaluación*

Criterio	Descripción
Conexión con el origen y la calidad	El concepto debe poner en valor el café ecuatoriano de especialidad y su procedencia en Loja; crear una identidad de marca coherente.
Identidad de marca coherente	La propuesta debe reforzar el posicionamiento y los valores de la marca “El Artesano”.
Viabilidad para la exportación	La propuesta debe ser logística, técnica y económicamente factible en el contexto Ecuador-España.
Practicidad del formato drip	Debe conservar o mejorar la facilidad de uso, transporte y consumo del café en sobres individuales.
Potencial de aceptación en el mercado español	La idea tiene que ser atractiva y pertinente para el estilo de vida del consumidor objetivo en España.

Nota. La tabla contiene los criterios de evaluación establecidos

De esta manera, en el proceso de selección acorde con los criterios establecidos se priorizaron diez ideas, que se transmiten en el contenido de la Tabla 6:

Tabla 6*Diez ideas seleccionadas*

Ideas	Clasificación
1. Pack degustación con tres perfiles de tueste de café drip.	Producto / Viabilidad
2. Línea Edición España con tuestes adaptados al gusto local.	Producto / Identidad
3. Empaque con ilustraciones de paisajes de Loja y sello Café de Loja, Ecuador destacado.	Empaque / Origen
4. Códigos QR en el empaque con historias breves de productores ecuatorianos.	Empaque / Conexión
5. Catas virtuales de café ecuatoriano al público español.	Experiencia / Educación cafetera
6. Lanzamiento inicial mediante tienda online propia con envíos a toda España.	Comercialización / Canal digital
7. Comercialización complementaria en marketplaces como Amazon en la categoría de productos gourmet.	Comercialización / Canal alternativo
8. Sistema de suscripción mensual de café drip	Modelo de negocio / Fidelización
9. Alianzas con baristas e influencers españoles	Comunicación / Posicionamiento de marca
10. Pack regalo corporativo con caja especial y mensaje sobre el origen del café ecuatoriano de especialidad.	Comercialización / Identidad / Regalos

Nota. En la tabla se observan las diez ideas seleccionadas para el proyecto

Tras aplicar el proceso de selección y priorización de ideas, en el que se eligieron únicamente las propuestas más coherentes con la pregunta de diseño, se definió la idea principal del proyecto. La propuesta seleccionada consiste en desarrollar un plan de exportación para introducir de manera gradual el café drip ecuatoriano “El Artesano” en España, combinando un portafolio inicial basado en packs degustación y una línea Edición España, un empaque que resalta el origen lojano mediante historias y elementos visuales, y un modelo de comercialización centrado en tienda online, marketplaces y suscripción mensual, con el fin de ofrecer a los consumidores españoles un café de especialidad práctico, de calidad y claramente diferenciado por su origen.

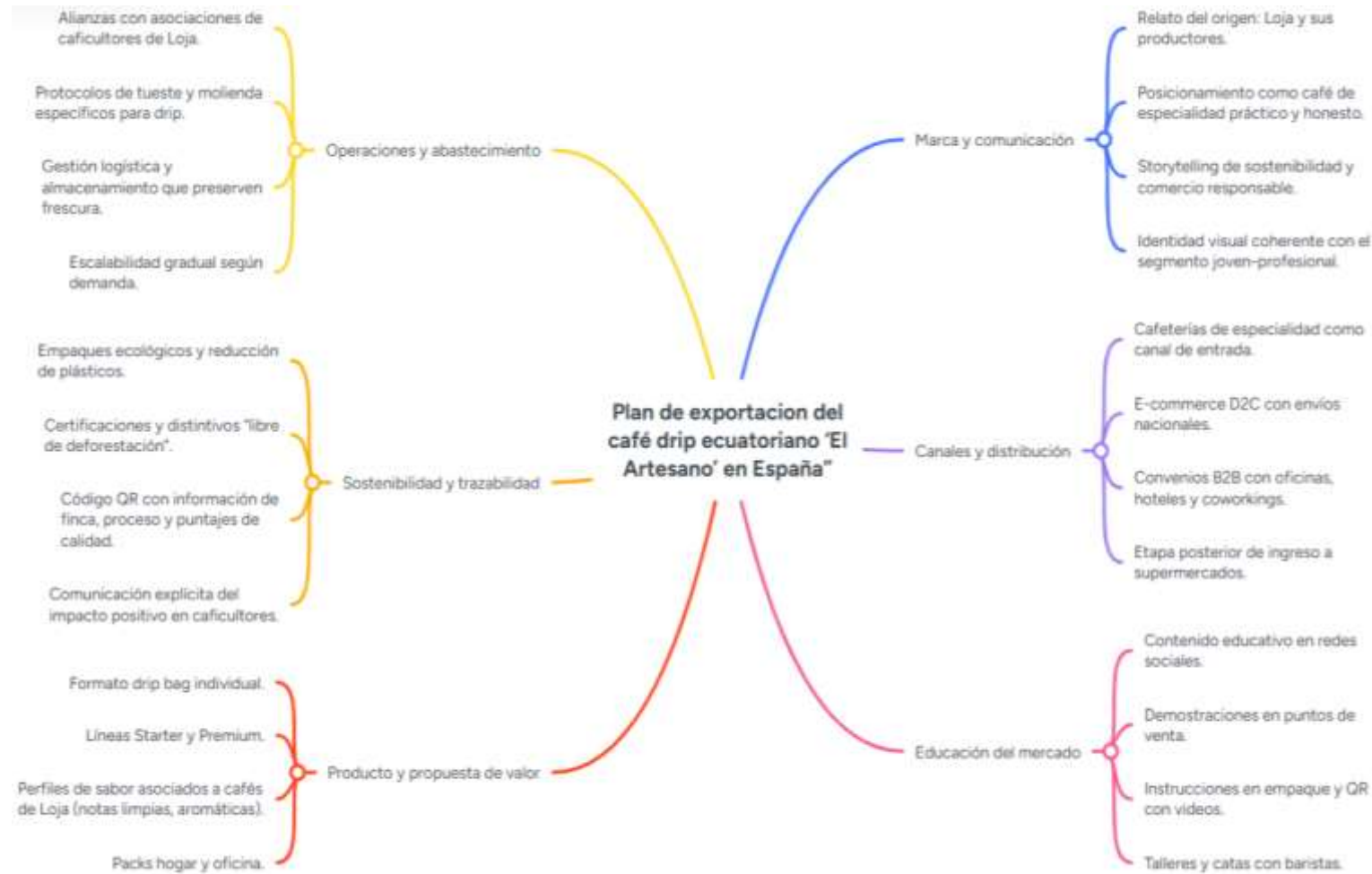
3.2. Mapa Mental

Según Mendoza (2024) un mapa mental es una forma simple y visual de organizar ideas: parte de un concepto central y desde allí surgen ramas con palabras, imágenes o conceptos relacionados. Permite observar la información con mayor claridad porque conecta elementos de manera similar al funcionamiento cerebral. En los momentos en los que alguien necesita estudiar, planificar o clarificar un tema, el mapa mental facilita ordenar todo sin complicaciones; en esencia, transforma pensamientos en una representación gráfica clara y accesible. En esta línea, se desarrolló el mapa mental de la tesis, contenido en la figura 16.

El mapa (figura 16) muestra una estrategia coherente y accionable para lanzar “El Artesano” en España, con un posicionamiento de marca basado en el relato de origen (Loja) y sostenibilidad, acompañado de una identidad visual dirigida a jóvenes profesionales. Un lanzamiento por fases que prioriza cafeterías de especialidad y D2C (con envíos nacionales) y luego convenios B2B y entrada a supermercados con una propuesta de producto dividida en líneas Starter y Premium, con perfiles de sabor claros; acciones de educación del mercado para acelerar la adopción.

Figura 16

Mapa mental del proyecto



Nota. La figura contiene el mapa mental del proyecto del proyecto

3.3. How Might We (¿Cómo podríamos?)

De acuerdo con lo contextualizado por (Prieto, 2023), la técnica How Might We o ¿Cómo podríamos? es básicamente una manera de tomar un problema y convertirlo en una pregunta que invita a buscar soluciones de forma abierta y creativa. En vez de considerar el reto como un bloqueo, esta pregunta invita a mirarlo con calma y con la certeza de que existen opciones por explorar. Del mismo modo motiva la participación sin temor hecho que hace el proceso más colaborativo y menos rígido. En resumen, es una herramienta que facilita el diálogo, el pensamiento conjunto y la búsqueda de soluciones nuevas.

A partir de los hallazgos de la fase de definición en particular del mapa de empatía el Customer Journey Map y el enunciado POV se identificaron aspectos de importancia como es el bajo conocimiento del café drip en España; demanda de una opción práctica sin sacrificar calidad; interés por productos con origen diferenciado; necesidad de generar confianza desde la primera compra; y la relevancia de los canales digitales.

Con base en estos insights se plantearon una serie de preguntas guía que ayudan a convertir estos retos en oportunidades de innovación. A continuación, se desarrollaron las preguntas vinculadas con: ¿Cómo podríamos.? para el proyecto de exportación del café drip ecuatoriano “El Artesano” hacia el mercado español, en la Tabla 7:

Como se observa en la Tabla 7 tiene cinco focos estratégicos, desde el punto de vista operativo y de marketing conviene traducir cada pregunta en pruebas rápidas con un kit de prueba guiado para reducir la fricción de la primera experiencia, un test A/B de comunicación que contraste mensajes prácticos y recomendados frente a mensajes de origen y especialidad para ver qué activa la compra, un plan de micro-activaciones para generar reseñas y confianza, diseños de oferta de suscripción piloto para validar recurrencia y un set claro de métricas que permita priorizar iniciativas.

Tabla 7

Preguntas How Might We? para el proyecto de café drip “El Artesano”

Nº	Pregunta ¿Cómo podríamos?
1	¿Cómo podríamos lograr que los consumidores españoles entiendan y prueben por primera vez el café drip “El Artesano” de forma sencilla y sin miedo a equivocarse en la preparación?
2	¿Cómo podríamos comunicar que el café drip es una opción práctica para el día a día, sin que el producto pierda su posicionamiento como café de especialidad de origen lojano?
3	¿Cómo podríamos distinguir el café drip ecuatoriano frente a otros formatos, como cápsulas o café molido que resalten su calidad, sostenibilidad y la experiencia que brinda? sensorial?
4	¿Cómo podríamos sacar partido de los canales digitales y de las recomendaciones de baristas, influencers y clientes para que el café drip “El Artesano” se descubra de forma natural en el mercado español?
5	¿Cómo podríamos diseñar un modelo de compra recurrente suscripciones y packs especiales que facilite e incentive incorporar el café drip “El Artesano” en la rutina habitual de consumo en España?

Nota. En la tabla se pueden observar las preguntas How Might We? para el proyecto de café drip “El Artesano”

3.4. Matriz de Priorización

Para González et al. (2021) la matriz de priorización impacto–esfuerzo es una herramienta clave para ordenar y evaluar diferentes iniciativas dentro de un proyecto. Su utilidad radica en que permite identificar cuáles acciones conviene atender primero. Para ello, analiza cada propuesta desde dos perspectivas: por un lado, el impacto, que se refiere a los beneficios o resultados positivos que puede generar ya sea en términos económicos, en la experiencia del cliente o en la mejora de procesos; y, por otro lado, el esfuerzo, que implica los

recursos necesarios para ejecutarla, como el tiempo, el presupuesto, el personal o la tecnología requerida, como se muestra en la figura 17.

Figura 17

Matriz de priorización del proyecto



Nota. La figura contiene la matriz de priorización del proyecto

La matriz impacto y esfuerzo prioriza una ruta práctica con las ganancias rápidas al atacar las barreras del primer contacto y validan la propuesta con poco coste, al alinearse con el buyer persona que necesita prueba sencilla y trazabilidad. Por su parte, los proyectos de gran envergadura requieren más inversión y permiten escalar la fórmula, y con ello una distribución y recurrencia una vez comprobada la aceptación.

Las acciones menores como los packs corporativos y los kits de primer contacto son útiles para generar muestras y vínculos B2B con riesgo limitado. En cambio, tareas de menor atractivo dan visibilidad, aunque aportan rendimiento incierto frente al esfuerzo y presupuesto; conviene aplazarlas hasta contar con métricas de conversión y reseñas sólidas.

3.5. Propuesta de Idea a Desarrollar

Esta sección expone la propuesta para lanzar “El Artesano” un café ecuatoriano en formato drip, en España. La idea surge de comprender al consumidor y diseñar un producto que conecte con su ritmo de vida, su preferencia por la calidad y su curiosidad por lo auténtico.

Café drip ecuatoriano “El Artesano”

Descripción:

El Artesano es una marca ecuatoriana de café de especialidad que propone una forma práctica y actual de preparar café: sobres individuales tipo drip que solo requieren agua caliente para dar una taza con sabor genuino, sin complicaciones.

La propuesta inicia con una línea de cafés procedentes de Loja, Ecuador, y se tiene en un empaque concebido para informar, atraer y generar confianza en quienes no conocen este formato. El diseño expone los paisajes cafeteros de la región, incluye un sello de origen y aporta códigos QR que explican paso a paso la preparación y cuentan historias sobre la cultura cafetera ecuatoriana.

Producto:

La propuesta se centra en sobres individuales de café de especialidad, listos para preparar sin necesidad de cafetera ni equipos adicionales; un formato ideal para disfrutar en casa, llevar al trabajo o usar en viaje.

Incluye:

Un pack de degustación con tres perfiles de sabor: afrutado, achocolatado e intenso; perfecto para quienes desean explorar y descubrir el perfil que mejor va con su gusto.

- Una línea especial llamada denominada Edición España, ajustada al paladar local con tuestes y notas aromáticas más familiares.

Un empaque ligero, reciclable y funcional, fácil de almacenar, con instrucciones claras y un diseño que combina lo moderno con la esencia cultural ecuatoriana. Se cuida cada detalle

desde la molienda y el tueste hasta la presentación con el fin de brindar una experiencia transparente, accesible y de alta calidad desde el primer contacto.

¿Cómo soluciona el problema o necesidad investigada?: Esta propuesta responde a lo que muchas personas en España están buscando:

- Una forma práctica de tomar buen café sin complicarse.

Productos con origen claro y una historia verídica detrás.

Alternativas distintas a lo habitual, como cápsulas o café molido genérico.

Y lo hace de tres maneras clave:

- Facilidad de uso: El formato es simple, limpio y rápido. Perfecto para quienes tienen días ocupados, pero no quieren resignarse a un café promedio. Los códigos QR con tutoriales ayudan a perderle el miedo a este nuevo método.
- Calidad con identidad: Utilizamos café de Loja, una zona reconocida por su café de altura, y lo comunicamos con precisión: origen, perfil de sabor, nombre de la finca; todo visible para que el producto se consuma y se comprenda.
- Confianza desde el primer sobre: El pack de prueba, las historias que acompañan cada taza y los contenidos digitales crean una conexión emocional. contribuyen a que el primer contacto resulte positivo, sencillo y sin riesgos.
- ¿A quién se enfoca?: Está pensado sobre todo para:
- Personas entre 25 y 45 años residentes en ciudades como Madrid, Barcelona, Valencia o Sevilla, que consumen café a diario y valoran opciones rápidas, y de buena calidad.
- Amantes del café filtrado o de especialidad que buscan una alternativa práctica para el día a día sin sacrificar sabor.
- Consumidores que adquieren productos gourmet o latinoamericanos en línea y aprecian lo sustentable, lo auténtico y las historias detrás del producto.

- Oficinas, hoteles boutique y ciertas cafeterías que desean brindar un café fácil de preparar, con carácter y origen.

Tras el proceso de ideación y evaluación, se define la propuesta a desarrollar, la que fue validada mediante un análisis integral que garantiza su alineación con los objetivos estratégicos del proyecto. Esta evaluación, estructurada en los ejes de viabilidad factibilidad y deseabilidad confirma que la idea seleccionada representa la opción más sólida y equilibrada para su implementación, como se muestra en la Tabla 8.

Tabla 8

Evaluación de la idea seleccionada según criterios de viabilidad, factibilidad y deseabilidad.

Eje	Cómo se cumple el principio	Conclusión de la evaluación
Viabilidad	La propuesta del café drip se apoya en procesos habituales del sector: tostado, molienda para filtrado y envasado en sobres individuales. El producto emplea un envase ligero y fácil de transportar; no exige maquinaria compleja ni cadena de frío y puede producirse mediante alianzas con tostadores o maquilas locales.	La idea es ejecutable con los recursos, conocimientos y capacidades actuales de “El Artesano”.
Factibilidad	El café lojano ya se exporta con regularidad y su disponibilidad es estable. Las mejoras en empaque, la inclusión de códigos QR y la estrategia de ventas online requieren inversiones manejables y ajustables según la demanda en España. En términos técnicos y económicos, la propuesta es viable.	La propuesta resulta factible en términos técnicos y económicos, incluso al iniciar en pequeña escala.
Deseabilidad	Responde a necesidades reales del consumidor español: una preparación sencilla, un café de alta calidad y con un origen claramente identificado. El pack de degustación y las instrucciones simples reducen la incertidumbre ante un formato nuevo y generan interés por descubrir el producto.	Es una idea atractiva y pertinente para el público objetivo, ya que encaja con sus preferencias.

Nota. En la tabla se observa la evaluación de la idea seleccionada según viabilidad, factibilidad y deseabilidad

Capítulo 4: Plan de Exportación

4.1. Prototipar

El prototipado es una etapa de vital importancia en la metodología Design Thinking donde las ideas conceptuales se materializan en versiones tangibles y mejorables del producto o servicio. Esta práctica permite evaluar la funcionalidad, la aceptación del usuario y la viabilidad técnica antes de una inversión a gran escala, y con ello reduce los riesgos y refina la propuesta de valor. Como dicen Hernández (2023) el prototipo opera como un mediador de conocimiento entre el equipo de desarrollo y el mercado objetivo que transforma suposiciones en pruebas concretas a través de la interacción y el feedback. En el contexto de la internacionalización el prototipo debe entenderse como un prototipo comercial exportable; es decir, una versión del producto capaz de ser evaluada tanto por el consumidor objetivo de Barcelona como por las exigencias de ingreso al mercado europeo

Para el café drip “El Artesano” el prototipado se centra en validar tanto el producto físico como la experiencia completa del consumidor Barcelonés. Se desarrolla un pack degustación con los tres perfiles de tueste definidos, con la incorporación del empaque eco-digital que incluye el código QR con trazabilidad, las instrucciones visuales y la narrativa del origen lojano.

Ese prototipo se somete a pruebas con grupos representativos del buyer persona en Barcelona para evaluar la calidad sensorial y la facilidad de preparación, y la claridad del mensaje sobre sostenibilidad y la efectividad del canal digital previsto para la venta. Los resultados permiten ajustar la molienda, el diseño del empaque y la estrategia comunicacional antes de la producción y el envío comercial con una alineación de la oferta final con las expectativas de un mercado que valora la autenticidad, la practicidad y la transparencia.

En este sentido, el prototipo del café drip “El Artesano” comprende un pack degustación con tres perfiles de tueste, y también un diseño de empaque, etiquetado e

información comercial alineados con los requisitos aplicables en España y la Unión Europea; lo que implica que la validación del prototipo debe abarcar la calidad percibida del café, la facilidad de preparación, la comprensión del mensaje de marca, la aceptación del empaque y la claridad de la información obligatoria que debe acompañar al producto alimenticio preenvasado.

Para la operación internacional propuesta, se selecciona el Incoterm CIF (Cost, Insurance and Freight) – Puerto de Barcelona, debido a que se trata de una regla prevista para transporte marítimo y particularmente utilizada en comercio de mercancías. Es así, que bajo CIF, el vendedor contrata y asume el costo del transporte principal y del seguro hasta el puerto de destino convenido; sin embargo, el riesgo sobre la mercancía se transfiere al comprador una vez que esta ha sido cargada a bordo en el puerto de embarque. De igual manera, el Incoterm CIF está reservado para operaciones marítimas y que el nivel de cobertura mínima del seguro corresponde; por ello, su elección se justifica en este proyecto porque permite presentar al importador una oferta más completa hasta Barcelona, facilita la negociación inicial y otorga al exportador mayor control sobre el flete internacional y la contratación del seguro.

4.2. Descripción del Producto

La propuesta de valor central de este plan de exportación se materializa bajo el nombre comercial El Artesano que es una marca diseñada para evocar la maestría y el cuidado manual inherente a la caficultura de altura. El Artesano se clasifica como un producto agroalimentario con valor agregado de manufactura. Este se sitúa en el segmento de café de especialidad procesado (tostado y molido). A diferencia de la exportación tradicional de grano verde este producto integra procesos industriales de precisión y envasado tecnológico para brindar una solución de consumo final lista para el mercado Barcelonés.

Desde una perspectiva de características técnicas el producto consiste en cajas 15 unidades de café individual en formato drip bag (bolsas de goteo). La materia prima es café

arábico de altura (1.200 – 1.900 m.s.n.m.) proveniente de la provincia de Loja, Ecuador que se caracteriza por una puntuación en la tasa superior a 84 puntos según la escala SCA (Specialty Coffee Association).

Cada sobre contiene entre 10 y 12 gramos de café con una molienda media-fina, calibrada en específico para un tiempo de extracción de dos minutos por gravedad. El portafolio técnico incluye tres perfiles de tueste definidos en la fase de ideación. El primero es de un perfil afrutado típico de Loja, el segundo tiene un perfil achocolatado de cuerpo medio, y el último con un tueste medio-oscuro y baja acidez adaptado al paladar tradicional español.

Los principales beneficios del producto responden de forma directa a las frustraciones del buyer persona identificadas en la investigación. El beneficio funcional primario es la portabilidad y conveniencia porque le permite al consumidor disfrutar de una taza de café de alta gama en la oficina, en viajes o en casa sin necesidad de máquinas costosas ni técnicas complejas para preparar su café. En cambio, solo se requiere agua caliente y una taza.

El beneficio emocional está en la democratización del lujo que permite un momento de indulgencia y pausa de calidad en medio de la rutina laboral que rompe con la dicotomía actual del mercado donde se debe elegir entre rapidez con las cápsulas o calidad en la cafetería de especialidad. De igual manera el formato monodosis garantiza una taza siempre fresca que evita la oxidación que sufre el café molido en paquetes grandes una vez abiertos.

En cuanto a los elementos diferenciadores El Artesano se separa de la competencia por tres aspectos:

1. El origen.
2. La trazabilidad
3. La sostenibilidad.

A diferencia de los blends comerciales de origen incierto este producto da una identidad de origen único de Loja. La integración de tecnología QR en el empaque permite al consumidor

escanear el sobre y acceder a la denominada como: historia detrás de la taza, con datos sobre quién es el productor, la ubicación exacta de la finca y la fecha de tueste. Con ello se satisface la demanda de transparencia detectada en las encuestas.

Del mismo modo, la caja y el filtro del drip bag están fabricados con materiales compostables y biodegradables para alinearse con la preferencia del 55,2% de los encuestados que priorizan el empaque ecológico. Esto posiciona a la marca como una alternativa ética frente a la generación de residuos de aluminio y plástico de las cápsulas tradicionales.

Para una mejor descripción del producto, la figura 18 contiene fotos de la caja, las bolsitas que contienen el café, la descripción de su origen junto con el código QR con más información.

Figura 18

Imágenes actual de la caja del producto



Nota. En la figura se expone el diseño actual de la caja de las bolsitas de café El Artesano

Figura 19

Imagen lateral de la caja del producto



Nota. La figura contiene el diseño lateral de la caja de las bolsitas de café El Artesano

Figura 20

Imagen de las bolsas de café



Nota. En la figura se pueden observar las bolsitas de café drip

Por otra parte, para su ingreso al mercado europeo, el producto cumplirá con las certificaciones requeridas y normativas vigentes. Esto incluye el cumplimiento del Reglamento de la Unión Europea sobre productos libres de deforestación (EUDR) para garantizar que el café no proviene de tierras deforestadas después de 2020. A nivel sanitario se contará con la certificación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y HACCP para asegurar la inocuidad alimentaria.

4.3. Análisis del Mercado Internacional

El mercado objetivo seleccionado para la internacionalización de El Artesano es en la ciudad de Barcelona, España. La elección de este destino se debe a que España es una de las potencias importadoras de café en la Unión Europea. Según datos de TradeMap (2025) España importó más de 385.000 toneladas de café en el último año consolidándose como un mercado maduro y de alto volumen.

No obstante, lo más relevante para este proyecto es la evolución del valor unitario porque las importaciones de cafés especiales y certificados han mostrado un crecimiento sostenido. Ello identifica una transición desde el consumo de café robusta y mezclas industriales hacia granos de variedad arábica de mayor calidad.

Respecto al tamaño del mercado y las tendencias las proyecciones de Statista (2025) estiman que los ingresos del mercado del café en España alcanzan un aproximado de 2.300 millones de euros anuales, con una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) prevista del 4,3% hasta 2028. La tendencia dominante es la premiumización del consumo en el hogar.

Tras la pandemia el consumidor español ha invertido en mejorar su experiencia doméstica a través de la búsqueda de replicar la calidad de la cafetería en su cocina. En esta línea también existe una tensión evidente pues, aunque se busca calidad, el estilo de vida urbano en ciudades como Barcelona exige rapidez hecho que ha mantenido a las cápsulas como líderes del mercado a pesar de sus implicaciones ambientales y limitaciones sensoriales.

Respecto a los hábitos de consumo, España posee una cultura cafetera muy arraigada con un consumo per cápita que supera los 4,5 kg al año (International Trade Centre, 2025). Desde la perspectiva tradicional dominado por el café torrefacto y el espresso fuerte, el hábito está en un proceso de cambio en los segmentos demográficos más jóvenes como los Millennials y la generación Z. Estos consumidores que constituyen el target de El Artesano, valoran la trazabilidad, la sostenibilidad y los métodos de filtrado suave que resaltan la acidez y dulzura del grano y se alejan del amargor tradicional.

Al respecto el ITC Export Potential Map (2025) identifica que Ecuador tiene un potencial de exportación sin explotar hacia la Unión Europea en el sector agroalimentario de nicho y en específico en productos que combinan biodiversidad y comercio justo. Esto valida la oportunidad para el café de Loja.

El nicho específico identificado es el del consumidor de especialidad. Este segmento se concentra en núcleos urbanos cosmopolitas como Barcelona, ciudad que alberga más de 150 cafeterías de tercera ola (Consumidora, 2025). Este nicho rechaza el café instantáneo por su baja calidad y comienza a cuestionar las cápsulas por su impacto ecológico, aunque carece de tiempo para preparar un V60 o Chemex cada mañana. Aquí es donde el formato drip bag encuentra su océano azul.

Al analizar a los competidores directos en el destino el mercado está polarizado donde por un lado se encuentran los gigantes industriales como Nespresso y Dolce Gusto que dominan la conveniencia a pesar de que carecen de la narrativa de origen único y frescura artesanal. Por otro lado, están los tostadores locales de especialidad en Barcelona como Nomad Coffee, Syra Coffee y Right Side Coffee. Estos competidores dan una calidad de grano excepcional que a menudo supera a la comercial, pero su formato principal es el grano entero o molido en bolsa de 250g hecho que obliga al consumidor a tener equipamiento (molino, balanza, cafeteras).

Existen muy pocas marcas locales que ofrecen drip bags de alta gama y las que existen suelen tener precios muy elevados o estar poco diversificadas en el mercado. Ello deja un espacio para una marca ecuatoriana con una propuesta de valor basada en la conexión directa con el productor.

En cuanto a la demanda insatisfecha, esta se encuentra en la ausencia de una solución que equilibre la tríada de valor, con calidad de especialidad, portabilidad extrema y sostenibilidad. El mercado español está saturado de opciones rápidas de baja calidad y opciones lentas de alta calidad. En este sentido, El Artesano cubre este vacío al brindar la experiencia sensorial de un tostador de especialidad de Barcelona con la rapidez de una cápsula, sin la máquina y sin el desperdicio de aluminio. Todo ello responde a la demanda latente de un consumo responsable y hedonista.

4.4. Selección del País de Destino

La selección de España como mercado objetivo para la internacionalización de El Artesano es el resultado de una evaluación técnica de factores macroeconómicos y de mercado. En primer lugar y respecto a los acuerdos comerciales y aranceles favorables el Ecuador se beneficia de forma directa del Acuerdo Comercial Multipartes (ACM) con la Unión Europea. Este tratado permite que el café tostado y molido ecuatoriano ingrese al mercado español con una preferencia arancelaria del 0%. Ello es determinante para mantener la competitividad de precios frente a orígenes que no gozan de este beneficio.

En cuanto al nivel de riesgo país España da un entorno de estabilidad política y jurídica propio de un estado miembro de la Unión Europea. Esto asegura seguridad en los pagos y transparencia en las operaciones aduaneras hecho que mitiga los riesgos financieros para una PYME ecuatoriana.

Por su parte, a pesar de que la cercanía geográfica física no es inmediata existe una cercanía psicológica y cultural y una excelente conectividad logística aérea y marítima hacia puertos como Valencia o Barcelona que facilita el flujo de mercancías.

El análisis del poder adquisitivo del consumidor pone de relieve que, aunque España tiene una renta media dentro de Europa la ciudad de Barcelona supera el promedio nacional. Esto enfoca el producto a un público con ingresos disponibles para productos premium. En términos de competencia y nichos pese a que el mercado masivo está saturado por grandes tostadores industriales existe una oportunidad de nicho clara con una demanda insatisfecha por formatos que combinen la calidad del grano de especialidad con la portabilidad, un espacio donde el formato drip bag tiene baja competencia directa frente a la hegemonía de las cápsulas.

Por ello la elección de España se justifica por la vigencia del Acuerdo Comercial Multipartes con la UE que elimina los aranceles para el café ecuatoriano y optimiza la estructura de costos. A pesar de la distancia física la afinidad cultural y lingüística reduce mucho las barreras de entrada en marketing y comunicación. Barcelona da un poder adquisitivo superior al promedio nacional y un consumidor educado en tendencias gourmet que es ideal para un producto de nicho. Asimismo, la estabilidad económica europea minimiza el riesgo país mientras que el formato drip bag permite penetrar un mercado saturado con el ofrecimiento de una innovación sostenible y conveniente.

4.5. Análisis del Perfil del Cliente Objetivo

El análisis del perfil del cliente se alinea de forma directa con el buyer persona establecido con anterioridad. En este sentido, el contenido de la Tabla 9 establece los criterios analizados y determina cada uno de los elementos importantes.

Tabla 9*Perfil del cliente objetivo para El Artesano*

Criterios	Descripción
Segmentación de clientes	<p>Modelo híbrido (B2C y B2B)</p> <ul style="list-style-type: none"> • B2C: Enfoque principal hacia el consumidor individual que compra online o en tiendas especializadas • B2B: Oficinas, espacios de coworking, hoteles boutique y tiendas gourmet que adquieren el producto para consumo interno o reventa
Demografía y estilo de vida (B2C)	<ul style="list-style-type: none"> • Edad: Adultos jóvenes entre 25 y 45 años • Ubicación: Residentes en zonas urbanas de Barcelona • Ingresos: Nivel socioeconómico medio-alto con capacidad de gasto discrecional para productos premium • Estilo de vida: Profesionales activos con poco tiempo libre, usuarios intensivos de tecnología, valoran la sostenibilidad, son aficionados a la gastronomía y buscan experiencias auténticas en su rutina diaria
Empresas compradoras (B2B)	<ul style="list-style-type: none"> • Distribuidores especializados: Importadores de productos gourmet o latinoamericanos que abastecen a tiendas delicatessen • Retailers de nicho: Tiendas de productos ecológicos y concept stores • Sector corporativo: Empresas tecnológicas o startups en Barcelona que buscan ofrecer beneficios de calidad a sus empleados con la sustitución del café vending por café de especialidad
Motivos de compra	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad sensorial: Búsqueda de un perfil de taza superior frente al café comercial • Conveniencia: Necesidad de preparar café rápido sin depender de máquinas costosas o cápsulas • Ética y sostenibilidad: Deseo de reducir la huella de plástico y aluminio y apoyar el comercio justo con productores de Loja • Novedad: Curiosidad por probar el formato innovador y orígenes exóticos
Necesidades específicas del mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Trazabilidad total: El mercado exige saber el origen exacto (finca) y las prácticas de cultivo (cumplimiento EUDR) • Educación: El cliente necesita instrucciones claras (QR/Visuales) sobre cómo usar el drip bag para perder el miedo al formato • Presentación impecable: El empaque debe comunicar lujo accesible y proteger la frescura para justificar el precio por unidad.

Nota. En la tabla se expone el perfil del cliente objetivo para El Artesano

En la Tabla 9 se identifica un doble enfoque en el que se atiende al consumidor final urbano representado por el arquetipo de Carla / Carlos (apartado del buyer persona) que busca resolver la tensión entre la falta de tiempo y el deseo de alta calidad mediante un producto práctico y ético. Además, se aborda el canal institucional y minorista especializado cuyas necesidades giran en torno a brinda la diferenciación y sostenibilidad. Ambos segmentos comparten un denominador común que es la exigencia de transparencia y la valoración del origen lojano como un atributo de prestigio. Esto guía las tácticas de marketing y distribución del plan de exportación.

4.6. Requisitos de Acceso al Mercado

Para asegurar la internacionalización exitosa de El Artesano en España es imperativo cumplir con una serie de regulaciones aduaneras y sanitarias. Para ello a continuación se describen las exigencias para la subpartida arancelaria 0901.21.00.00 (Café tostado, sin descafeinar).

4.6.1. Requisitos Arancelarios

Según el Arancel Aduanero Común de la Unión Europea, la tasa base para terceros países que son las naciones más Favorecida, para el café tostado es del 7,5% (Comisión Europea, 2025). En este caso, gracias al ACM vigente entre Ecuador y la Unión Europea el producto goza de una liberación arancelaria total. Esto implica que el café El Artesano ingresará a España con un arancel del 0% siempre que se demuestre el origen ecuatoriano de la mercancía. Esta ventaja competitiva es de vital importancia para mantener la estrategia de precios definida (Unión Europea, 2016).

4.6.2. Requisitos no Arancelarios

El ingreso de productos alimenticios procesados a la UE es estricto en términos de seguridad y transparencia. Para este ingreso se exigen (Diario Oficial Unión Europea, 2023):

- Los permisos sanitarios y fitosanitarios: Al ser café tostado y procesado el riesgo de plagas se considera mitigado por lo que no requiere Certificado Fitosanitario. No obstante, es obligatorio el cumplimiento de la Legislación Alimentaria General (Reglamento CE 178/2002) que garantiza la trazabilidad y la higiene de los alimentos (Reglamento CE 852/2004). En Ecuador, el producto debe contar con la Notificación Sanitaria emitida por ARCSA y el Certificado Sanitario de Exportación.
- Límites de residuos y contaminantes: es obligatorio cumplir el Reglamento (UE) 2023/915, que establece límites máximos rigurosos para contaminantes como la Ocratoxina A (máximo 3 µg/kg para café tostado) y fija niveles de referencia para la acrilamida.
- Normativa sobre deforestación (EUDR): conforme al nuevo Reglamento (UE) 2023/1115, “El Artesano” deberá presentar una declaración de diligencia debida que incluya la geolocalización de las parcelas productoras en Loja con la demostración de que el café no procede de tierras deforestadas después del 31 de diciembre de 2020.
- Etiquetado requerido: según el Reglamento (UE) 1169/2011 el envase debe estar en español e incluir denominación del producto, lista de ingredientes, cantidad neta, fecha de duración mínima, condiciones de conservación, nombre y dirección del importador en España, país de origen, lote y la declaración nutricional, aunque el café puro suele estar exento.
- Materiales en contacto con alimentos: el drip bag y el material del empaque han de respetar el Reglamento (CE) 1935/2004 que garantice que no transfieran sustancias nocivas al café.

4.6.3. Documentos Necesarios

Para el despacho de aduanas en Barcelona se requiere presentar la siguiente documentación (Gobierno de España, 2025):

- La factura comercial con el detalle de valor, incoterm, descripción y códigos HS.
- La lista de empaque con el desglose del peso bruto, neto y número de cajas.
- El certificado de circulación de mercancías EUR.1 que es un documento básico emitido por la autoridad aduanera en Ecuador para validar el origen y acogerse al arancel 0% del acuerdo comercial.
- El documento de transporte Bill of Lading (BL) para carga marítima o Air Waybill (AWB) si se opta por envío aéreo para lotes pequeños.
- El certificado sanitario oficial emitido por la autoridad competente de Ecuador (ARCSA/Agrocalidad) que certifique que el producto es apto para consumo humano.

4.7. Estrategia de Entrada al Mercado

Para la internacionalización del café drip “El Artesano” en Barcelona, España se ha seleccionado una estrategia mixta que combina dos modos de ingreso complementarios.

El primero es un marketplace internacional para el canal digital B2C. Esta es la vía principal para el consumidor final. Ello se justifica en la comercialización como una prioridad para validar el mercado con menor riesgo e inversión inicial. Además, en el buyer persona que tiene un perfil de usuario intensivo de tecnología que prefiere la compra online por conveniencia.

En materia logística, este canal permite sortear la limitación de recursos señalada en la matriz FODA y la falta de infraestructura propia en España, al mismo tiempo que aprovecha la red de distribución de plataformas ya consolidadas.

La segunda vía se centra en alianzas estratégicas para el canal institucional B2B; su objetivo es introducir el producto en nichos específicos para generar prueba y hábito. Esta estrategia se justifica por las oportunidades B2B en venta a oficinas, espacios de coworking y hoteles boutique, que actúan como puntos de sampling pagado y resuelven la necesidad de educar sobre el formato drip.

Relacionado con el posicionamiento en el Mapa de Afinidad se pone de manifiesto que para competir con las cápsulas y validar el precio premium es necesario asociarse con actores que valoren la sostenibilidad y el origen (tiendas gourmet y cafeterías de especialidad) en lugar de buscar un distribuidor masivo generalista que podría diluir la narrativa de Café de Loja.

En esta línea se descarta recurrir a un importador masivo tradicional en la etapa inicial para preservar el control sobre la narrativa de la marca; se prioriza el canal digital y los nichos B2B, coherentes con la propuesta de valor de conveniencia y calidad definida en la fase de ideación.

4.8. Precio de Exportación

Para la determinación del precio de exportación del café drip “El Artesano” se ha utilizado la metodología de Costing (costos más margen). Esta metodología consiste en calcular un precio base a partir de la suma de todos los costes de producción y exportación (Peñaranda, 2021).

En este proyecto el Costing garantiza que el precio final resulte competitivo en el mercado de Barcelona y suficiente para cubrir los costos de un producto de especialidad con empaque ecológico y en atmósfera nitrogenada. Los cálculos se basan en una unidad de venta comercial (UVC) consistente en una caja de 15 sobres de café drip (10 g por sobre; 150 g netos por caja).

4.8.1. Estructura de Costos de Producción (EXW)

El primer paso es determinar el costo en fábrica en Loja. Este costo incluye la materia prima (café de especialidad), los insumos de empaque (filtros, sobres, cajas ecológicas) y la mano de obra directa.

Tabla 10*Costo de producción unitario (caja x 15 sobres)*

Rubro	Descripción	Costo estimado (USD)
Materia prima	Café verde de especialidad (merma tueste 20%)	\$1,80
Insumos de empaque	Filtros drip, sobre externo, caja ecológica, nitrógeno	\$1,45
Mano de obra	Tueste, molienda, envasado y etiquetado	\$0,40
Costos indirectos	Energía, depreciación maquinaria, certificaciones	\$0,25
Total costo variable		\$3,90
Margen productor (20%)	Utilidad esperada en origen	\$0,78
PRECIO EXW (Loja)	Precio salida de fábrica	\$4,68

Nota. Estimaciones basadas en costos promedio de industria de café de especialidad en Loja

Como se observa en la Tabla 10 el costo de producción está muy influenciado por los insumos de empaque lo cual es coherente con el hallazgo de la tesis sobre la preferencia de los encuestados.

4.8.2. Determinación del Precio FOB y CIF

Para llegar al mercado español se deben sumar los costos logísticos internos que se asocian con las ciudades de Loja y Guayaquil, y los internacionales (Guayaquil a Barcelona). Se asume un envío consolidado dado que es un producto de nicho en etapa de introducción.

Tabla 11*Precios de exportación*

Concepto	Detalle	Valor (USD)
Precio EXW (Loja)	Costo de producción más margen	\$4,68
(+) Logística interna	Flete terrestre Loja-GYE consolidación	\$0,15
(+) Gastos portuarios	THC, pesaje, documentación aduanera (Ecuador)	\$0,12
Precio FOB (Guayaquil)	Free On Board	\$4,95
(+) Flete internacional	Transporte marítimo GYE - Barcelona (LCL)	\$0,35
(+) Seguro internacional	1% sobre valor FOB + Flete	\$0,05
Precio CIF (Barcelona)	Cost, Insurance and Freight	\$5,35

Nota. Adaptado de las tarifas promedio logísticas 2024-2025

La Tabla 11 muestra la escalada de precios hasta el puerto de destino. El precio FOB de \$4,95 permite al importador gestionar su propio flete si lo desea. No obstante, la estrategia recomendada es facilitar la compra, por lo que el precio CIF de 5,35 es el indicador para negociar con distribuidores en España.

4.8.3. Estructura de Precio en el Mercado Destino

Es de vital importancia verificar si el precio CIF permite llegar al consumidor final dentro del rango aceptado que se encuentra en el rango de \$6 a \$8 según las encuestas, o superior por ser Premium.

Tabla 12

Cálculo del PVP en Barcelona

Concepto	Cálculo	Valor (USD)	Valor (EUR)
Precio CIF (Barcelona)	Base imponible importación	5,35	€ 4,65
(+) Aranceles	0% (Acuerdo Comercial Multipartes UE-Ecuador)	\$ -	€ -
(+) Gastos de llegada	Descarga, despacho aduanas España, transporte local	\$ 0,45	€ 0,39
Costo para importador	Landed Cost	\$ 5,80	€ 5,04
(+) Margen distribuidor	25% sobre costo	\$ 1,45	€ 1,26
Precio venta a retail	Precio a supermercado y tiendas	\$ 7,25	€ 6,30
(+) Margen retailer	35% sobre costo en Gourmet	\$ 2,54	€ 2,21
Precio antes de IVA		\$ 9,79	€ 8,51
(+) IVA (España)	10% (Tipo reducido para café)	\$ 0,98	€ 0,85
Precio final (PVP)	Precio en percha	\$ 10,77	€ 9,36

Nota. La tabla expone el cálculo del PVP en Barcelona. La tasa de cambio Euro/Dólar se tomó en \$1,15 por cada euro (Investing, 2025).

Como se observa en la Tabla 12 el precio final estimado es de un aproximado de €9.36. Aunque este valor supera el rango de los \$6 a \$8 identificado en la encuesta inicial para el 40,6% de la muestra, pone al producto en el segmento Premium / Gourmet. Este precio es competitivo frente a marcas de café de especialidad en formato drip en Europa, que oscilan entre €0,80 y €1,20 por sobre cada individual (Centre for the Promotion of Imports from developing countries [CBI], 2024).

El negocio tendría un costo por taza para el consumidor de €0,62, que lo hace atractivo para el consumidor español que valora el origen, la sostenibilidad y la calidad. Para reducir el precio y captar al segmento que está dispuesto a pagar entre \$6 y \$8 la empresa debe optimizar el costo de empaque o reducir el margen del distribuidor mediante venta directa online.

4.9. Logística Internacional

Al considerar que el producto es café tostado y molido sensible a la humedad y oxidación y que el destino es Barcelona se ha diseñado una cadena logística que garantiza la calidad Premium exigida.

4.9.1. Documentación Mínima y Requisitos de Cumplimiento

Los documentos mínimos y los requisitos con los que debe contar El Artesano son (Comisión Europea, 2026; Comisión Europea, 2025):

- Documentación mínima por embarque: factura comercial (incluyendo INCOTERM y partida arancelaria HS), lista de empaque, Bill of Lading (o AWB), certificado de origen al aplicar aplica para preferencia arancelaria, certificado sanitario emitido por la autoridad competente como el ARCSA y certificado analítico por lote (Ocratoxina A u otros contaminantes). Además, conservar póliza de seguro y documentación de trazabilidad para diligencia debida.
- Etiquetado y empaque (mínimos exigibles en mercado UE): la etiqueta y embalaje deben incluir denominación del producto, país de origen (Ecuador), lote, cantidad neta, fecha de durabilidad mínima, condiciones de conservación y nombre/dirección del responsable en la Unión Europea (importador o representante), conforme a la normativa de información al consumidor. Para materiales en contacto con alimentos se exige declaración de conformidad.
- Controles analíticos y EUDR (resumen operativo): realizar análisis de contaminantes por lote como Ocratoxina A y conservar Certificados de Análisis (COA) antes de

consolidar contenedores; además preparar la documentación de diligencia debida exigida por el Reglamento anti-deforestación (geolocalización de parcelas y trazabilidad) cuando aplique.

- Riesgos críticos y medidas mínimas de mitigación:
 - Documentación incompleta que conlleva la pérdida de preferencia arancelaria y/o demoras: mitigar con checklist documental y validación por agente de aduanas.
 - Contaminantes por encima de ML que deriva en el rechazo sanitario: mitigar con COA por lote y control del proceso post-tuete
 - Falta de trazabilidad / EUDR derivado en bloqueo en frontera: mitigar con registros de finca/lote y geolocalización.

4.9.2. Incoterm Utilizado

Se selecciona el Incoterm CIF (Cost, Insurance, and Freight) puerto de Barcelona. Esta elección se justifica dado que el comprador español busca facilidades. Al vender en régimen CIF “El Artesano” asume la gestión y los costes hasta el puerto de destino; esta práctica reduce la complejidad para el importador y permite mayor control sobre las condiciones de transporte del producto.

4.9.3. Ruta Logística y Medio de Transporte

- Origen: Loja, Ecuador.
- Puerto de embarque: Guayaquil (Puerto Marítimo).
- Puerto de destino: Barcelona, España (puerto de Barcelona).
- Medio de transporte: Marítimo.

Se descarta el transporte aéreo para volúmenes comerciales por su elevado coste; este medio se reservaría solo para envío de muestras. De igual manera se optará por carga consolidada (LCL) en contenedores Food Grade aptos para alimentos, limpios y secos.

4.9.4. *Tiempos de Tránsito Estimados*

El tiempo total de tránsito es un factor crítico para la vida útil del café molido. En la Tabla 13 se estiman los tiempos promedios

Tabla 13

Tiempos de tránsito estimados

Etapa	Detalle	Tiempo estimado
Transporte interno	Loja - Guayaquil	1 día
Trámites en origen	Aduana, antinarcóticos, consolidación	Entre 3 y 5 días
Tránsito internacional	Flete marítimo Guayaquil - Barcelona	Entre 22 y 28 días
Trámites en destino	Desconsolidación y aduana España	Entre 3 y 5 días
Totales	Tiempo total de cadena logística	29 - 39 días
Promedio en días		34

Nota. En la tabla se puede observar el tiempo promedio estimado de tránsito al destino de Barcelona

4.9.5. *Requisitos de Embalaje y Unitarización*

Para cumplir con la normativa europea y proteger el producto se establecen los siguientes niveles de empaque (Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea, 2011):

a) Envase primario: Caja de cartón kraft reciclable con el contenido de 15 sobres. Impresión con tintas vegetales para cumplir con el eco-friendly. Incluye el código de barras EAN-13 y el etiquetado según Reglamento (UE) 1169/2011 con la información nutricional, origen y lote. B) Embalaje secundario para exportación: Cajas máster de cartón corrugado de doble pared. Con dimensiones estándar para optimizar paletizado, resistencia Box Compression Test adecuado para estiba y paletizado.

4.9.6. *Costos Logísticos Relevantes*

Aparte de los fletes se deben considerar costos regulatorios como son (Agencia de Regulación y Control Fito y Zoonosanitario, 2024; Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, 2024):

- La Certificación Libre de Deforestación (EUDR): Costo administrativo de georreferenciación de fincas (Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea, 2011).
- El certificado Fitosanitario: Emitido por Agrocalidad en Ecuador.
- El Certificado de Origen: Para acogerse al arancel 0% en la UE.

4.10. Plan de Marketing Internacional

Un plan de marketing es un proceso estratégico estructurado que articula las decisiones y recursos de marketing para alinear las actividades de la empresa con las oportunidades de nuevos mercados (Gabino et al., 2020). A continuación, se desarrolla el plan de marketing internacional para El Artesano, café drip ecuatoriano orientado al mercado de Barcelona, España.

4.10.1. Posicionamiento del Producto

El posicionamiento de El Artesano en el mercado de Barcelona se fundamenta en la convergencia de tres ejes estratégicos. Ellos son:

- El origen diferenciador
- La conveniencia premium
- La sostenibilidad verificable.

El producto se posiciona como un café de especialidad ecuatoriano, procedente de fincas seleccionadas de la provincia de Loja, con perfiles sensoriales definidos y puntajes de calidad superiores a los cafés comerciales en un en un formato drip que permite una preparación práctica y rápida sin sacrificar la calidad.

Lo que hace único a El Artesano es la combinación de café de origen andino poco explorado en el mercado europeo con un formato de consumo alineado a los estilos de vida urbanos del público barcelonés. A diferencia de otras propuestas de café drip de Europa El Artesano incorpora una narrativa de trazabilidad completa, accesible mediante código QR que

conecta al consumidor con la finca, el productor, el proceso de beneficio y las notas sensoriales específicas de cada lote. Este elemento responde de forma directa a la alta valoración del consumidor objetivo por la transparencia, la historia del producto y la sostenibilidad identificadas en la tesis.

El mensaje principal que se comunicará es: Café ecuatoriano de especialidad, auténtico y sostenible, listo para disfrutar en cualquier momento y con una preparación rápida.

Este mensaje se refuerza con mensajes secundarios orientados a beneficios concretos, como son:

- Café 100 % arábica, tuestes controlados, perfiles definidos.
- Preparación en minutos sin equipamiento especializado.
- Empaques reciclables y enfoque en el comercio responsable.

Desde el punto de vista estratégico este posicionamiento se alinea con la elevada disposición a prueba del producto (90,6 %) detectada en el estudio, así como con la preferencia por empaques ecológicos (55,2 %) y la aceptación de precios premium por un segmento relevante del mercado (40,6 %). El posicionamiento busca competir por el valor percibido, diferenciación cultural y experiencia de consumo.

4.10.2. Estrategias Promocionales

Las estrategias promocionales se estructuran bajo un enfoque omnicanal que integran las acciones digitales, presenciales y experienciales con el objetivo de educar al consumidor, incentivar la prueba del producto y construir marca en el corto y mediano plazo. La tesis identifica que la principal barrera de entrada es el desconocimiento del formato drip por lo que las acciones se orientan a la demostración y la experiencia directa.

En cuanto a las redes sociales, estas son el eje central de la comunicación de marca, en especial Instagram y TikTok, Estas plataformas son muy utilizadas por el segmento objetivo

(jóvenes profesionales urbanos de 25 a 35 años). El contenido se orientará a tres líneas principales como son la educación, la inspiración y la conversión.

En la dimensión educativa se desarrollarán publicaciones y vídeos breves que expliquen qué es el café drip, cómo se prepara y por qué mantiene estándares de calidad similares a los métodos artesanales. En la dimensión inspiracional se comunicará el origen ecuatoriano, la historia de los productores y el estilo de vida asociado al consumo del producto. El contenido de conversión promoverá packs de degustación, suscripciones y ediciones especiales.

Algunos de los ejemplos de contenidos son los Reels con el mensaje como: del origen a tu taza en 3 minutos e historias destacadas sobre sostenibilidad y trazabilidad. Aquí los KPIs principales son la tasa de interacción, el crecimiento de seguidores, los clics hacia la tienda online y las conversiones D2C.

Relacionado con las degustaciones presenciales, estas se consideran una acción estratégica muy importantes para acelerar la adopción del producto. Se priorizarán supermercados gourmet, tiendas especializadas en productos ecológicos, concept stores y eventos gastronómicos en Barcelona. El objetivo es reducir la incertidumbre del consumidor frente al formato drip y generar una experiencia sensorial directa.

Cada punto de degustación contará con material informativo sencillo, instrucciones visuales de preparación y un discurso de venta centrado en origen, sostenibilidad y conveniencia. Se brindarán packs de degustación con tres perfiles de sabor, alineados con la propuesta definida en la tesis. En este caso los indicadores de éxito son el número de muestras entregadas, porcentaje de conversión inmediata y tasa de recompra posterior.

Por otra parte, la estrategia con influencers se enfocará en microinfluencers locales de Barcelona vinculados al café de especialidad, sostenibilidad, gastronomía y estilo de vida urbano. La selección priorizará credibilidad y afinidad con la marca por encima del alcance masivo.

Los influencers deberán comunicar de forma auténtica su experiencia con el producto al destacar la practicidad del formato drip y el valor diferencial del origen ecuatoriano. Se solicitarán contenidos como reels, stories con enlace directo y publicaciones permanentes.

Vinculado con la publicidad digital, esta complementará las acciones orgánicas mediante campañas segmentadas en Meta Ads y Google Ads. La segmentación se orientará a residentes en Barcelona con intereses en café de especialidad, productos ecológicos y consumo responsable.

Se implementarán campañas diferenciadas por etapa del funnel como son:

- Awareness: vídeos cortos educativos.
- Consideración: anuncios de packs de degustación.
- Conversión: remarketing a visitantes del sitio web.
- Los KPIs en este caso son el CPM, CTR, CAC y tasa de conversión.

La participación en ferias gastronómicas y de productos gourmet en España y Europa permitirá posicionar la marca a nivel B2B y generar contactos comerciales estratégicos. El stand de El Artesano destacará por su diseño artesanal, uso de materiales sostenibles y degustaciones en vivo. La participación en ferias como Alimentaria (Fira de Barcelona) que es la gran feria profesional del sector que suele celebrarse en primavera, Tast a la Rambla que es el festival urbano-gastronómico que habitualmente tiene lugar en mayo y Mercat de Mercats que es un evento anual de productos de mercado y proximidad que normalmente se celebra en octubre permitirá a

El Artesano establecer contactos B2B, mostrar su propuesta sensorial mediante degustaciones en vivo y abrir puertas a acuerdos de distribución y retail local. Los objetivos principales son la generación de leads comerciales, acuerdos de distribución y visibilidad de marca.

4.10.3. Imagen y Marca

La Figura 21 muestra el diseño de la caja de café adaptado al mercado de Barcelona, donde constan todos los elementos necesarios, incluyendo la información nutricional, el modo de preparación, la imagen de marca, los datos del fabricante, la sección para el lote, la fecha de elaboración, el precio de venta, el sello de calidad, el código QR con información del origen del café, entre otros elementos.

Figura 21

Imagen de la marca



Nota. En la figura se visualiza el diseño de la caja del café drip El Artesano, listo para su exportación para Barcelona

La imagen y marca de El Artesano es un activo estratégico elemental para la internacionalización. El lenguaje utilizado será claro, cercano y profesional, en castellano neutro con la incorporación del catalán de forma puntual en puntos de contacto locales (ferias, material de degustación) como señal de adaptación cultural al mercado barcelonés.

El branding transmite autenticidad, origen y cuidado artesanal. Los colores, tipografías y materiales gráficos reforzarán la idea de producto natural, sostenible y premium accesible.

El empaque incluye información clara sobre origen, método de preparación, notas sensoriales y un código QR que dirija a la historia del producto y del productor.

Los elementos más importantes de la imagen son:

- Uso de iconografía sencilla para sostenibilidad y trazabilidad.
- Fotografías reales de finca y proceso.
- Consistencia visual entre empaque, web y redes sociales.

4.11. Plan Financiero

Este apartado compila los supuestos, cálculos y proyecciones que permiten evaluar la viabilidad económica y la sostenibilidad financiera del proyecto de exportación del café drip El Artesano. Se incluyen la inversión inicial necesaria para poner en operación la actividad exportadora, la estructura de costos y los márgenes por canal, el punto de equilibrio, los flujos de caja proyectados bajo tres escenarios (realista, optimista y pesimista) y la estimación de la rentabilidad esperada (ROI), el valor actual neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR) y el payback con interpretación de resultados. Los montos y supuestos utilizados en este Plan Financiero sirven de base para sensibilizar las decisiones operativas y comerciales del proyecto.

Para garantizar trazabilidad entre las cifras presentadas y las conclusiones el análisis financiero se apoya en los siguientes supuestos:

- La unidad de análisis: caja de 15 sobres. Los costos por unidad y los precios se calculan sobre esta unidad de venta.
- Los costos variables de producción: Se considera un costo de producción por caja de US\$3,90, valor obtenido en la estructura de costos del proyecto y empleado como referencia para EXW/FOB/CIF.

- Los precios por cada canal: Precio FOB (venta al por mayor) de \$4,95 por caja; ingreso neto estimado por caja en D2C de \$7,00. Estos precios reflejan la estructura de precio en mercado destino y la estrategia de canales descrita en el estudio.
- Los costos logísticos unitarios: Cuando el exportador asume logística, flete y seguro la suma aproximada por caja es de \$0,67 conforme a la estimación CIF.
- Los costos fijos mensuales: Se asume un gasto operativo fijo de \$2.500 al mes que incluye administración, marketing inicial, almacenamiento y personal operativo part-time; este monto es una estimación adecuada para una operación PYME en fase de arranque.
- Mezcla de canales para proyecciones: Para las proyecciones de flujo se asume una mezcla 40% Wholesale y el 60% D2C dado que la estrategia prioriza crecimiento D2C por su mayor margen unitario.
- El crecimiento mensual en las proyecciones: Se modelaron tres escenarios con tasas de crecimiento mensual de ventas distintas: 50% (realista), 70% (optimista) y 30% (pesimista), con un comienzo de un volumen base de 200 cajas en el mes 1. Estos escenarios permiten visualizar sensibilidad al ritmo de adopción comercial.
- Inversión inicial: la inversión de arranque contempla el diseño, las certificaciones, la página web, la producción inicial de 3.000 cajas, el flete CIF y un monto de contingencia del 5%). La composición y justificación de cada rubro se detallan en la Tabla 14.

4.11.1. Inversión Inicial

El contenido de la Tabla 14 expone todos los elementos considerados para la inversión inicial del proyecto, desde los registros y permisos necesarios para cumplir con la normativa vigente, hasta el primer flete.

Tabla 14*Inversión inicial*

Concepto	Detalle	Tipo de inversión	Monto (USD)
Registro y permisos	RUC, certificaciones, permisos de exportación	Inversión diferida	\$ 3.000,00
Desarrollo de empaque	Diseño gráfico, prototipos, pruebas de materiales	Inversión diferida	\$ 1.000,00
Adecuaciones de producción	Maquinaria, herramientas, mejoras necesarias	Inversión fija (activos tangibles)	\$ 1.500,00
Investigación de mercado	Estudios, visitas, misiones comerciales	Inversión diferida	\$ 1.000,00
Marketing internacional	Sampling, material B2B, campañas iniciales	Inversión diferida	\$ 2.000,00
Capital de trabajo inicial	Producción inicial: 3.000 cajas × \$3,90	Inversión circulante	\$ 11.700,00
Flete inicial CIF	Embarque inicial: 3.000 cajas × \$0,67	Inversión circulante	\$ 2.010,00
Subtotal			\$ 22.210,00
Otros	Contingencia 5% sobre subtotal		\$ 1.110,50
Total inversión inicial			\$ 23.320,50

Nota. En la tabla se exponen los diversos elementos considerados como inversión inicial en el plan financiero de El Artesano

La inversión inicial presentada en la Tabla 14 responde a los requerimientos mínimos para poner en marcha una operación exportadora formal y sostenible. Los rubros de registro y permisos, desarrollo de empaque y adecuaciones productivas cubren los costos regulatorios, técnicos y de imagen necesarios para cumplir con estándares internacionales y requisitos del mercado de destino. La inclusión de investigación de mercado y marketing internacional permite respaldar la entrada comercial con acciones de validación y posicionamiento, evitando una estrategia basada solo en supuestos teóricos.

El capital de trabajo inicial se calcula sobre la producción de 3.000 cajas a un costo unitario de \$3,90 lo que asegura stock suficiente para atender los primeros pedidos sin presionar la liquidez operativa. El flete inicial CIF se incorpora como parte de la inversión para cubrir el primer embarque completo. La contingencia del 5% actúa como colchón frente a variaciones menores de costos o ajustes regulatorios. En conjunto, la inversión total de \$23.320,50 resulta coherente con una operación PYME en fase de arranque y permite separar con claridad el esfuerzo inicial del desempeño operativo posterior.

4.11.2. Costos Variables y Fijos

En la tabla que se desarrolló a continuación se desglosan todos los elementos de los costos operativos mensuales.

Tabla 15

Costos fijos operativos mensuales

Categoría	Detalle	Costo mensual
Gestión administrativa	Sueldos base, servicios básicos y oficina	\$ 950,00
Marketing y ventas D2C	Publicidad digital, gestión de plataforma y redes	\$ 600,00
Almacenamiento y operación	Alquiler de bodega (base) y personal part-time	\$ 500,00
Impuestos y tasas	Tributos fijos y tasas municipales	\$ 300,00
Otros	Papelería, comunicaciones y contingencia operativa	\$ 150,00
Total costos operativos fijos		\$ 2.500,00

Nota. La tabla expone los costos operativos mensuales estimados

Los costos fijos operativos mensuales se estiman en \$2.500 y reflejan una estructura austera, acorde con una empresa en etapa temprana de internacionalización. Este monto agrupa costos administrativos, marketing básico, impuestos y gastos generales necesarios para sostener la actividad exportadora. Esta estructura permite que el crecimiento de ventas incremente los costos variables de forma proporcional, mientras los costos fijos permanecen estables, generando apalancamiento operativo a partir de cierto nivel de ventas.

Tabla 16*Costos variables por unidad (caja de 15 sobres)*

Detalle	Costo
Producción (materia prima, insumos, mano de obra)	\$ 3,90
Logística de exportación (Flete, puerto, seguro, logística interna)	\$ 0,67
Total costo variable unitario	\$ 4,57

4.11.3. Estructura de Precios y Márgenes de Ganancias

La estructura de los precios, y los márgenes de ganancias calculados sobre la base de estos precios se exponen en la siguiente tabla.

Tabla 17*Costo total por unidad*

Concepto	Monto (USD)
Costo variable producción	\$ 3,90
Logística interna	\$ 0,15
Gastos portuarios (THC, documentación)	\$ 0,12
Flete internacional	\$ 0,35
Seguro estimado	\$ 0,05
Costo total EXW	\$ 4,57
Costo total FOB	\$ 4,95
Costo total CIF (puerto importación)	\$ 5,35

Nota. La tabla muestra el costo total por unidad calculado

La estructura de costos indica que el valor de producción es el 85% del costo variable total puesto en destino. Esto expone que la eficiencia logística alcanzada mediante el envío consolidado (LCL) es óptima para un producto de nicho. Al mantener los costos logísticos en apenas un 15% del costo CIF “El Artesano” logra blindar su margen de contribución frente a posibles alzas en los fletes internacionales. Esta configuración permite que el esfuerzo financiero se concentre en la calidad intrínseca del grano de Loja y asegura que el valor pagado

por el consumidor en Barcelona se refleje en la excelencia del producto y no en ineficiencias de la cadena de suministro.

Tabla 18

Precios

Tipo precio	Precio (USD / caja)	Justificación
Precio EXW (origen)	\$ 4,68	Valor en plan.
Precio FOB (venta mayorista)	\$ 4,95	Valor en plan.
Precio CIF (puerto destino)	\$ 5,35	Valor en plan.
Precio sugerido al importador (propuesta)	\$ 6,95	CIF × 1,30 (margen importador estimado 30%). (Cálculo propuesto: =5.35 X 1.30).

Nota. La tabla expone los cálculos realizados para determinar los precios

La determinación del precio sugerido al importador de \$6,95 frente al costo CIF de \$5,35 establece un margen del 30% que es una cifra que garantiza la atractividad del negocio para los canales de distribución especializados en España. Este esquema de precios permite absorber los costos de última milla y el margen del minorista en Barcelona sin exceder el techo de precio percibido por el segmento Premium. Al posicionar el precio final de venta al público en torno a los €9,36, el proyecto asegura su rentabilidad desde el primer año al tiempo que genera un colchón financiero para ejecutar tácticas promocionales de sampling y educación del consumidor, elementos críticos identificados en la fase de empatía

Tabla 19

Canales

Canal	Ingreso por caja	Costo variable asumido por exportador	Contribución por caja
Wholesale (FOB)	\$ 4,95	\$ 4,17	0,78
D2C (venta directa)	7,00 (ingreso neto estimado)	5,57 (4,57 + envío local 1,00)	1,43

Nota. En la tabla se pueden observar los cálculos realizados canales de ventas, sus ingresos, costos variables y contribución estimada

La Tabla 17 detalla el costo total por unidad, integrando producción, logística interna, gastos portuarios, flete internacional y seguro. Este desglose permite identificar que el mayor peso del costo corresponde a la producción, mientras que la logística internacional mantiene una incidencia controlada, coherente con envíos consolidados. A partir de estos valores se construyen los costos EXW, FOB y CIF, que sirven de base para la estrategia de precios.

En la Tabla 18 se observa la formación de precios a lo largo de la cadena, desde el origen hasta el puerto de destino. El precio sugerido al importador se obtiene aplicando un margen del 30% sobre el valor CIF porcentaje alineado con prácticas habituales del canal mayorista gourmet en Europa. Esta estructura asegura competitividad en destino sin comprometer la sostenibilidad del exportador.

La Tabla 19 compara los dos canales de venta considerados. El canal Wholesale ofrece una contribución unitaria menor, pero mayor estabilidad de volumen, mientras que el canal D2C presenta una contribución superior debido al mayor precio neto, aunque con mayores exigencias logísticas y comerciales. Esta diferencia justifica la estrategia de priorizar D2C en el mix de ventas proyectado, sin prescindir del canal mayorista como soporte de escala.

4.11.4. Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es un aspecto elemental a tener presente en cualquier proyecto empresarial dado que brinda información sobre los niveles de ventas que cubren los costos (Fernandez, 2022).

La fórmula del punto de equilibrio es:

$$PE = \frac{CF}{Pu - CVu}$$

Los cálculos de este punto de equilibrio para “El Artesano” se exponen en la siguiente tabla:

Tabla 20*Punto de equilibrio*

Canal	Precio neto (Avg)	Costo variable unit.	Contribución por caja	Punto de equilibrio (unidades)	Punto de equilibrio (ventas)
Wholesale (FOB)	\$ 4,95	\$ 4,17	\$ 0,78	3.205u	\$ 15.864,75
D2C (Venta directa)	\$ 7,00	\$ 5,57	\$ 1,43	1.748u	\$ 12.236,00
Mixto (ponderado)	\$ 6,18	\$ 5,01	\$ 1,17	2.137u	\$ 13.206,66

Nota. En la tabla expone el punto de equilibrio calculado

El punto de equilibrio se calcula dividiendo los costos fijos mensuales entre la contribución por caja de cada canal. Para cubrir los \$2.500 de costos fijos mensuales la empresa debe vender 2.137 cajas al mes bajo el escenario mixto. El canal D2C al tener una contribución unitaria de \$1,43 que es un 83% superior al canal Wholesale, es el motor que permite alcanzar la sostenibilidad operativa con un volumen menor de unidades.

4.11.5. Flujo de Caja Proyectado

Los flujos de caja proyectados son una predeterminación de los ingresos líquidos que muy probablemente recibirá un negocio en un período determinado. Con esta proyección se puede prever la evolución del efectivo y determinar las ganancias o pérdidas de la empresa (Vélez, 2023).

Dada la importancia de esta herramienta, en la Tabla 21 se desarrolló el flujo de caja proyectado para El Artesano.

Tabla 21*Flujo de caja proyectado para el primero año*

Mes	Unidades	Ingresos	Costos	Inversión inicial / Utilidad bruta	Flujo neto / Saldo acumulado
Mes cero				-\$ 23.320,50	-\$ 23.320,50
Enero	1000	\$ 6.180,00	\$ 7.510,00	-\$ 1.330,00	-\$ 24.650,50
Febrero	1100	\$ 6.798,00	\$ 8.011,00	-\$ 1.213,00	-\$ 25.863,50
Marzo	1210	\$ 7.477,80	\$ 8.562,10	-\$ 1.084,30	-\$ 26.947,80
Abril	1331	\$ 8.225,58	\$ 9.168,31	-\$ 942,73	-\$ 27.890,53
Mayo	1464	\$ 9.048,14	\$ 9.835,14	-\$ 787,00	-\$ 28.677,53
Junio	1611	\$ 9.952,95	\$ 10.568,66	-\$ 615,70	-\$ 29.293,24
Julio	1772	\$ 10.948,25	\$ 11.375,52	-\$ 427,27	-\$ 29.720,51
Agosto	1949	\$ 12.043,07	\$ 12.263,07	-\$ 220,00	-\$ 29.940,51
Septiembre	2144	\$ 13.247,38	\$ 13.239,38	\$ 8,00	-\$ 29.932,51
Octubre	2358	\$ 14.572,12	\$ 14.313,32	\$ 258,80	-\$ 29.673,71
Noviembre	2594	\$ 16.029,33	\$ 15.494,65	\$ 534,68	-\$ 29.139,03
Diciembre	2853	\$ 17.632,26	\$ 16.794,11	\$ 838,15	-\$ 28.300,89
Total anual	21384	\$ 132.154,87	\$ 137.135,26	-\$ 28.300,89	

Nota. La tabla contiene el flujo de caja proyectado para el primer año de puesta en marcha del negocio

Este flujo de caja proyectado tiene la evolución mensual de ingresos, costos y resultados durante el primer año de operación. El mes cero contiene la inversión inicial como una salida de efectivo, mientras que los meses posteriores incorporan el crecimiento progresivo de las ventas, las que se estima que vayan creciendo en un 10% mensual.

Durante los primeros meses el flujo neto es negativo debido al peso de los costos fijos por un volumen aún reducido. Este comportamiento es típico de proyectos de exportación en fase inicial y evidencia la transición desde la inversión hacia la generación de caja operativa.

Asimismo, la Tabla 22 expone la proyección de este flujo de caja en cinco años vista.

Tabla 22

Flujo de caja proyectado para 5 años

Años	Unidades	Precio ponderado	Inflación	Precio ponderado con inflación	Costo variable	Costo variable con inflación	Costo fijo con inflación	Ingresos	Costos	Inversión inicial / Utilidad bruta	Flujo neto / Saldo acumulado
Año 0										-\$ 23.320,50	
Año 1	21384	\$ 6,18		\$6,18	\$ 5,01	\$5,01	\$ 2.500,00	\$ 132.154,87	\$ 137.135,26	-\$ 28.300,89	-\$ 28.300,89
Año 2	23523	\$ 6,18	1,50%	\$6,27	\$ 5,01	\$5,09	\$ 2.537,50	\$ 147.550,92	\$ 122.154,02	\$ 25.396,90	-\$ 2.903,99
Año 3	25875	\$ 6,18	1,50%	\$6,37	\$ 5,01	\$5,16	\$ 2.575,56	\$ 164.740,60	\$ 136.127,41	\$ 28.613,19	\$ 54.010,09
Año 4	28462	\$ 6,18	1,50%	\$6,46	\$ 5,01	\$5,24	\$ 2.614,20	\$ 183.932,88	\$ 151.724,83	\$ 32.208,05	\$ 60.821,24
Año 5	31309	\$ 6,18	1,50%	\$6,56	\$ 5,01	\$5,32	\$ 2.653,41	\$ 205.361,06	\$ 169.135,43	\$ 36.225,63	\$ 68.433,67

Nota. La tabla contiene el flujo de caja proyectado para los primeros cinco años de puesta en marcha del negocio

En la proyección del flujo de caja para cinco años se consideró la inflación promedio del 1,50% anual calculada sobre la base de la inflación materializada durante los últimos diez años en Ecuador, que según el Banco Central de Ecuador (2026), esta se ha mantenido baja y estable durante la última década con niveles por debajo del 4% desde 2016, y con cifras del 1,12% en 2016, 1,05% en noviembre de 2025 y 1,91% en diciembre de 2025.

El proyecto financiero muestra un crecimiento sostenido y saludable durante cinco años con un aumento constante en el volumen de unidades vendidas que impulsa un importante crecimiento de los ingresos. A pesar de aplicar una inflación anual del 1.50% a los costos y al precio de venta ponderado la utilidad bruta se incrementa cada año. Esto indica que el negocio

tiene un modelo escalable donde los ingresos crecen a un ritmo mayor que los costos, incluso si se considera el efecto de la inflación.

4.11.6. Rentabilidad Esperada

De acuerdo con Hernández y Ortiz (2023) con la determinación de los niveles de rentabilidad, a través de varios de los indicadores que la miden, se puede determinar si un emprendimiento es viable desde la perspectiva económica, con la fijación de un período proyectado. En este proyecto los resultados de varios indicadores de rentabilidad se exponen a continuación:

Retorno sobre la inversión:

Fórmula:

$$ROI = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Inversión inicial}} \times 100 = \frac{\$ 33.642,03}{\$ 36.225,63} = 155\%$$

El resultado del 155% indica que al finalizar el primer año el proyecto recupera el capital invertido y genera una ganancia neta adicional de 1,55 dólares por cada dólar destinado al arranque. Esto demuestra una alta eficiencia operativa y una rentabilidad atractiva para los accionistas.

Valor actual neto:

Fórmula:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{FC_t}{(1+i)^t} - I_0$$

$$VAN = -\$ 23.320,50 + \frac{-\$ 28.300,89}{1,12} + \frac{\$ 25.396,90}{(1,12)^2} + \frac{\$ 28.613,19}{(1,12)^3} + \frac{\$ 32.208,05}{(1,12)^4} + \frac{\$ 36.225,63}{(1,12)^5}$$

$$VAN = 122.078,15$$

Al ser el VAN mayor a cero se confirma que el proyecto es factible desde el punto de vista financiero. El valor de \$ 122.078,15 es la riqueza adicional que genera el negocio tras haber cubierto la inversión inicial y la tasa de descuento exigida, que para el cálculo de VAN

de este proyecto la tasa de descuento utilizada es del 12%. Esto valida la creación de valor económico desde el origen en Loja.

Tasa interna de retorno:

Fórmula:

$$0 = \sum_{t=0}^5 \frac{FCt}{(1+r)^t}$$

$$0 = \frac{-\$ 23.320,50}{(1+r)^0} + \frac{-\$ 28.300,89}{(1+r)^1} + \frac{\$ 25.396,90}{(1+r)^2} + \frac{\$ 28.613,19}{(1+r)^3} + \frac{\$ 32.208,05}{(1+r)^4} + \frac{\$ 36.225,63}{(1+r)^5}$$

$$TIR = 34\%$$

La TIR del 34% es la rentabilidad intrínseca que ofrece el proyecto por período. Dado que es un valor positivo y mayor a la tasa de descuento del 12% que alinea con las tasas de referencia para proyectos de emprendimiento en el sector agroalimentario procesado el proyecto se considera aceptable y capaz de generar rendimientos estables.

Periodo de recuperación de la inversión

Fórmula:

$$Payback = \text{Mes con saldo negativo} + \left(\frac{\text{Último saldo acumulado negativo}}{\text{Flujo neto del mes siguiente}} \right)$$

$$= 2 \text{ años y } 3 \text{ meses}$$

$$Payback = 24 + \left(\frac{2903,99}{967,99} \right) = 2 \text{ años y } 3 \text{ meses}$$

El capital invertido se recupera en su totalidad a los 2 años y 3 meses de operaciones. Este tiempo de recuperación es óptimo para una operación de exportación porque le permite a la empresa cerrar su primer ciclo anual con un saldo acumulado positivo, con una importante reducción del riesgo financiero a corto plazo.

4.11.7. Análisis de Sensibilidad

En análisis de sensibilidad expone las proyecciones a varios escenarios con el propósito de medir que tan sensible es, desde la perspectiva financiera, la empresa ante cambios en sus niveles de ventas y costos (Marcías y Sánchez, 2022). En este proyecto el cálculo de la sensibilidad está contenido en la información de la Tabla 23 tomando como referencia los primeros años de funcionamiento.

Tabla 23

Cálculo de la sensibilidad

Escenario	Ventas	Costos	Resultado
Optimista	20%	-10%	\$ 35.164,11
Base	0%	0%	\$ 35.164,11
Pesimista	-20%	10%	-\$ 45.124,89

Nota. En la tabla se muestra los resultados del análisis de sensibilidad de acuerdo con los tres escenarios posibles

Para validar la robustez del modelo financiero se han aplicado variaciones del $\pm 20\%$ en el volumen de ventas y $\pm 10\%$ en la estructura de costos. El porcentaje de ventas responde a la volatilidad típica de un mercado de consumo masivo que adopta un formato nuevo (drip bag) para modelar tanto una aceptación acelerada como un ingreso conservador. El ajuste del 10% en costos se justifica por la exposición a fluctuaciones en el precio del café en bolsa y las tarifas de transporte marítimo internacional con el fin de garantizar que el proyecto mantenga un flujo de caja neto positivo incluso bajo presiones inflacionarias moderadas en la cadena de suministro.

4.12. Gestión de Riesgos

La gestión de riesgos identifica, evalúa y propone medidas concretas para reducir la probabilidad e impacto de eventos que puedan afectar la viabilidad financiera y operativa de un proyecto. En el caso de la tesis, este apartado se desarrolló con dicho propósito para “El Artesano” y en su ingreso al mercado de Barcelona. Las medidas están diseñadas para ser

operativas, medibles y coherentes con la estructura de costos, los canales y la logística descrita en el plan financiero.

4.12.1. Identificación de Riesgos, su Descripción y los Efectos

El contenido de la Tabla 24 describe los cinco riesgos asociados con el proyecto y el impacto que se podría esperar de cada uno de ellos.

Tabla 24

Riesgos, descripción e impacto

Nº	Riesgos	Descripción	Impacto
1	Cambios de las normativas	La Unión Europea ha introducido requisitos de diligencia debida (EUDR), límites sobre contaminantes alimentarios y exigencias de etiquetado y materiales en contacto con alimentos que deben cumplirse para el despacho en Barcelona	Riesgo de retención o rechazo en la aduana, sanciones, costes de adaptación de empaque o trazabilidad; retrasos de ingreso al mercado que pueden aumentar costos y afectar el PVP y márgenes
2	Variación del tipo de cambio Euro/Dólar	El cálculo de precios y márgenes incorpora un tipo de cambio. Las fluctuaciones reducen ingresos en moneda local, encarecen costos denominados en USD o EUR y afectan márgenes y punto de equilibrio	Erosión de márgenes, necesidad de ajustar precios o absorber pérdidas temporales
3	Demora logística	Las demoras en cualquiera de las etapas afectan lead time y la frescura del producto, stock y la capacidad de cumplimiento	Pérdida de valor del producto, incremento de costos de almacenamiento y transporte urgente, roturas de stock que reducen ventas D2C y B2B y dañan la reputación
4	Competencia agresiva	Los competidores locales o tostadores europeos pueden reaccionar con ofertas, mayor presencia retail o productos similares que reduzcan cuota de mercado. Esto está señalado como amenaza en el FODA	Presión sobre precios, reducción de margen, necesidad de mayor inversión en marketing o descuentos que afectan el flujo y ROI
5	Rechazo por estándares del país destino	Incumplimientos en límites de contaminantes, materiales no conformes o ausencia de certificados (EUR.1, sanitario) pueden provocar rechazo del embarque o devolución	Costes de devolución o destrucción, pérdida de lotes, impacto reputacional y contractual con distribuidores

Nota. La tabla expone los riesgos identificados y su impacto para el proyecto

4.12.2. Plan de Mitigación

El contenido del plan de mitigación definido también se desarrolló en formato de tabla. Este contiene los mismos riesgos definidos en la tabla anterior, e incluye las acciones que se deben ejecutar por cada riesgo, los responsables, los KPIs a monitorear y los costos asociados.

Tabla 25

Mitigaciones por riesgo

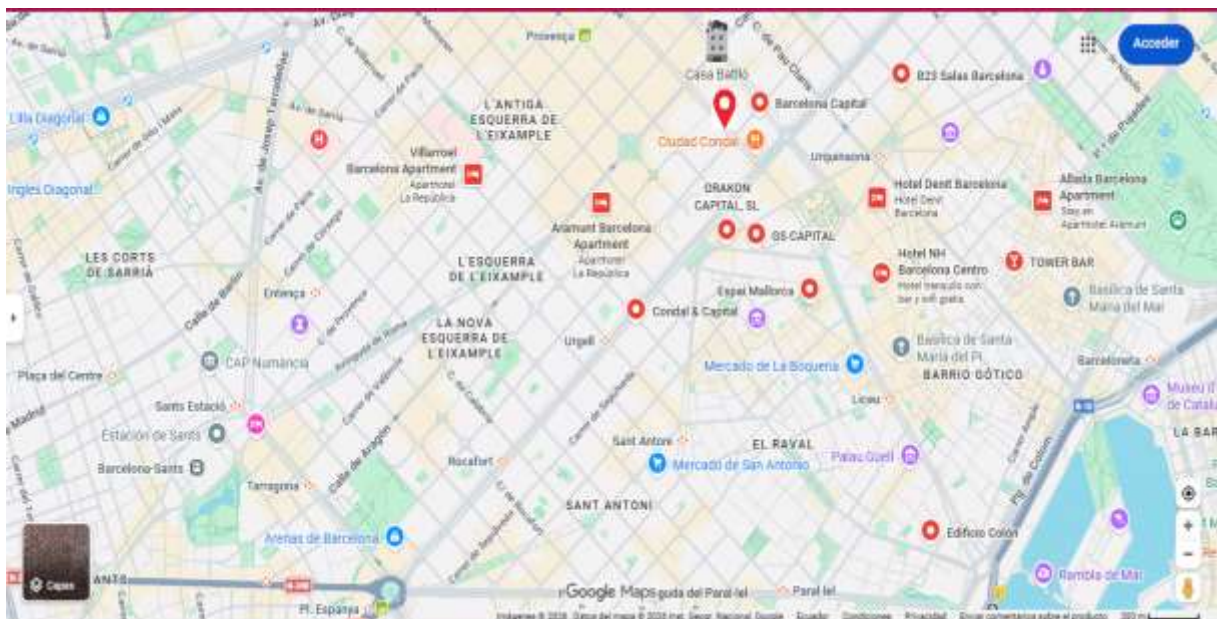
N°	Riesgos	Acciones	Responsables	KPI	Costes
1	Cambios de las normativas	<ul style="list-style-type: none"> Mantener suscripciones a alertas regulatorias UE y a consultas con un asesor legal en España Incorporar requisitos EUDR y etiquetado en la lista de control pre-embarque Destinar una partida presupuestaria anual para certificaciones y auditorías 	Gerente	<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento documental 100% antes de embarque. Número de no-conformidades por año 	Honorarios legales y auditorías
2	Variación del tipo de cambio Euro/Dólar	<ul style="list-style-type: none"> Facturar de forma parcial en USD o acuerdos en moneda local con cláusulas de ajuste Usar coberturas cambiarias simples (contratos forward) para embarques importantes 	<ul style="list-style-type: none"> Financiero Gerente Comercial 	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de ventas cubiertas por hedge 	Inciertos
3	Demora logística	<ul style="list-style-type: none"> Contratar seguros de carga que cubran pérdida y retrasos Operar con doble proveedor logístico para el LCL y la consolidación Calendarizar embarques con lead time adicional para preservar el freshness y la rotación de inventario 	Logística y operaciones	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de embarques con retraso mayores a 10 días Tiempo medio de entrega puerta a puerta 	Inciertos
4	Competencia agresiva	<ul style="list-style-type: none"> Diferenciación por trazabilidad y sostenibilidad Política de precios y promociones planificadas (controladas y temporales) para no erosionar margen Seguimiento competitivo mensual 	Marketing y comercial	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de rotación en puntos importantes Nivel de precio medio ponderado comparado con competencia 	Inciertos
5	Rechazo por estándares del país destino	<ul style="list-style-type: none"> Verificación analítica previa al embarque Control documental completo Política contractual que asigne responsabilidades por conformidad entre exportador e importador 	Calidad y exportaciones	<ul style="list-style-type: none"> Porcentajes de lotes analizados antes de embarque 	

Nota. La tabla expone los elementos considerados para la mitigación de los riesgos

El destino estratégico de la exportación es la ciudad de Barcelona, España y en específico centrada en su área metropolitana y el puerto marítimo homónimo. Barcelona se selecciona por ser el principal puerto del Mediterráneo y un hub logístico de mucha importancia en Europa, y por su alta densidad de consumidores dentro del segmento millennial y profesional urbano, quienes tienen una cultura cafetera de especialidad en auge. La operación se dirigirá a centros de distribución en zonas estratégicas como el Eixample y Gràcia que facilita el acceso a tiendas gourmet y puntos de consumo B2B. Sobre esta base, la localización específica es:

Figura 23

Localización



Nota. La figura expone la localización de “El Artesano” en España

5.2. Mapa de Procesos

De acuerdo con Arteaga y Villamil (2019) el mapa de procesos es una representación que permite visualizar la secuencia y relación entre las actividades de una organización con el fin de facilitar el análisis y la mejora de sus procesos. Aquí se desarrolló el mapa de procesos

del proyecto “El Artesano” (ver Figura 23) en el cual se identifican los procesos estratégicos, operativos y de apoyo que intervienen en la exportación del café drip ecuatoriano.

Figura 24

Mapa de procesos del proyecto “El Artesano”



Nota. La figura muestra el mapa de procesos del proyecto “El Artesano” que integra los procesos estratégicos, operativos y de apoyo del plan de exportación.

5.3. Estratégico

Bajo la figura de Sociedad Anónima la toma de decisiones recae en la Junta General de Accionistas y un Gerente General quien lidera la ejecución del plan de internacionalización con un enfoque ágil. En cuanto al Marketing, se opta por una gestión directa de marca (sin delegar totalmente a un bróker) con el empleo de aliados logísticos en destino para la última milla. Esta decisión se justifica en la necesidad de controlar la narrativa educativa y el storytelling del origen lojano en redes sociales porque ello es vital para el posicionamiento Premium validado en la tesis. Relacionado con la planificación, se establece un cronograma de importación trimestral sincronizado con las cosechas en Loja. Se prevé un ciclo de 45 días

desde el pedido en firme hasta la llegada al puerto de Barcelona con la consideración de los 34 días de tránsito promedio identificados.

5.4. Operativo

a) Red de productores: Para asegurar el suministro variable ante el crecimiento proyectado, se propone una alianza con asociaciones cafetaleras de Puyango y Olmedo (Loja) en la que se garanticen precios justos y cumplimiento de la normativa de no deforestación; Transformación: El producto se transforma de un commodity (grano verde) a un bien de alto valor añadido mediante el procesamiento tecnológico y el formato drip bag. Esta adaptación es la respuesta técnica a la necesidad de rapidez del mercado barcelonés sin sacrificar la pureza sensorial; y, c) Distribución: Basado en el Incoterm CIF “El Artesano” asume la responsabilidad hasta la entrega en el Puerto de Barcelona. La distribución interna en España se gestionará mediante el modelo D2C (Amazon/Marketplaces) y entrega directa a aliados B2B que evita a los distribuidores masivos para mantener el control de precios y exclusividad.

5.5. Apoyo

a) Legal: Gestión de la Notificación Sanitaria de ARCSA, Certificado de Origen (para arancel 0%) y la Declaración de Diligencia Debida según el Reglamento EUDR de la Unión Europea; b) Alianzas: Se formalizarán acuerdos con tiendas especializadas en productos orgánicos y espacios de coworking en Barcelona como vitrinas de sampling y puntos de venta físicos; y, c) Calidad: Implementación de protocolos de catación post-tueste y verificación de materiales compostables en el empaque para cumplir con las exigencias ecológicas del consumidor objetivo.

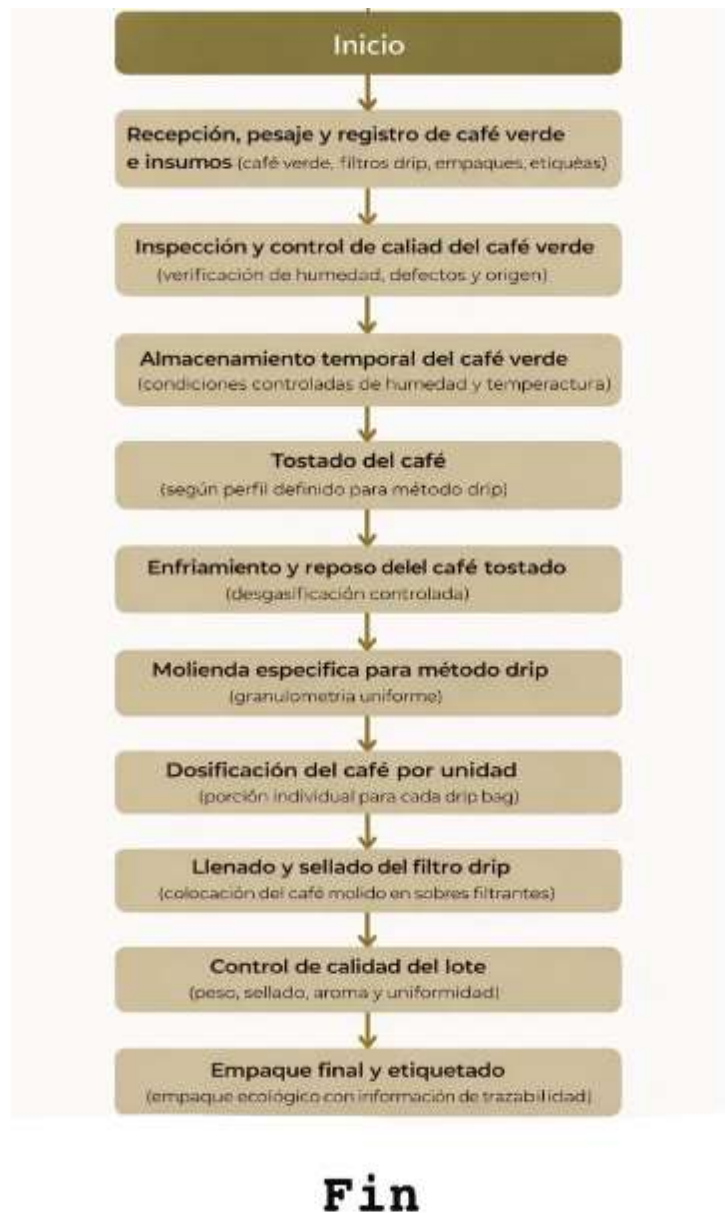
5.6. Flujograma

Según Arias (2021) el flujograma es una herramienta gráfica que permite representar de forma secuencial las actividades de un proceso, facilitando su comprensión y control. En esta línea, a continuación, se encuentra el flujograma del proceso de producción y exportación

del café drip “El Artesano”, en el cual se describen las etapas desde la recepción de insumos hasta el empaque final del producto.

Figura 25

Flujograma de producción

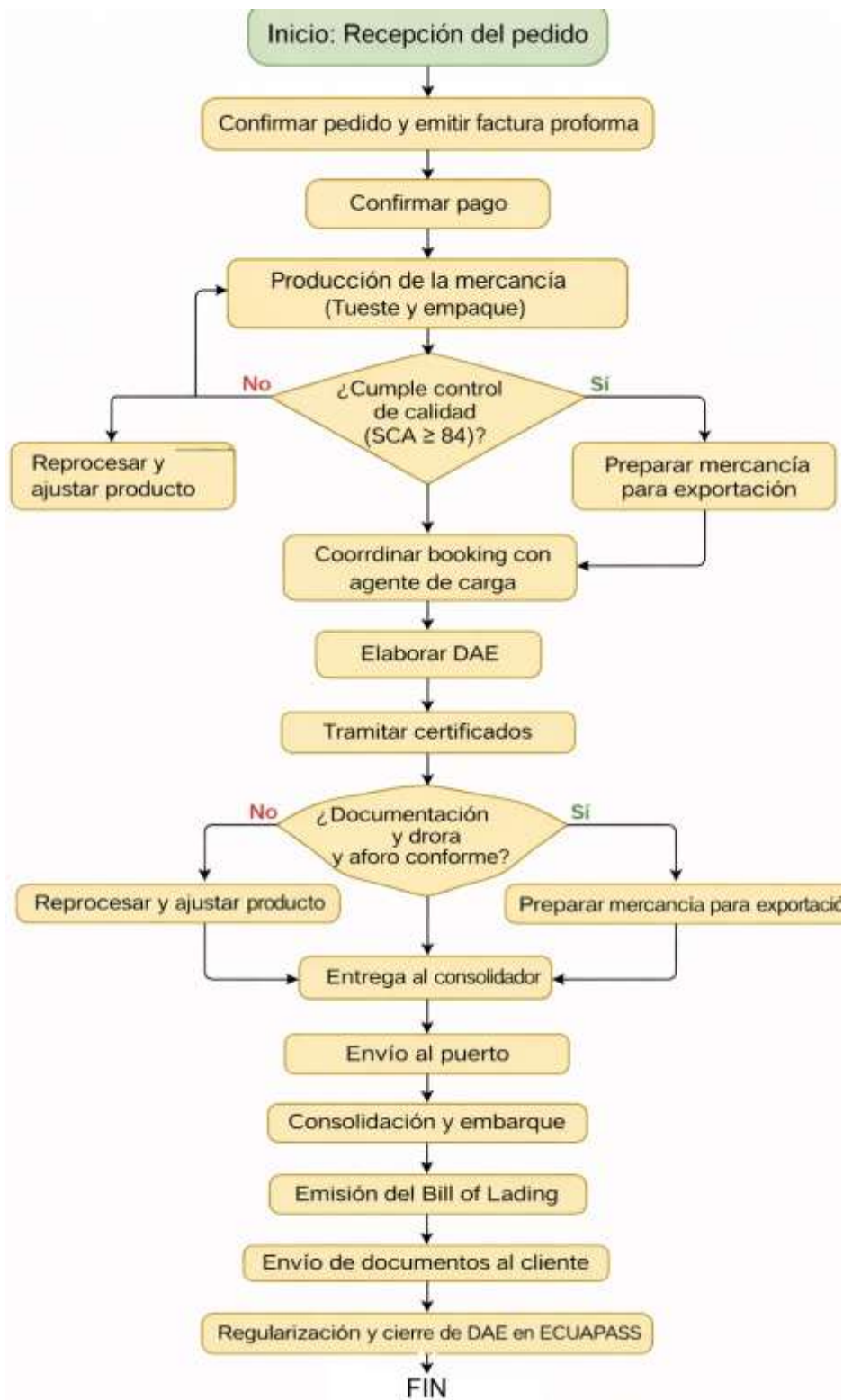


Nota. Flujograma elaborado con base en la información del proyecto “El Artesano”

Del mismo modo se creó el flujograma del proceso de exportación. En este se describen de manera secuencial las actividades para la gestión del pedido, la documentación y el despacho del café drip hacia el mercado destino.

Figura 26

Flujograma de exportación



Nota. Flujograma elaborado a partir de la revisión de los requerimientos del proceso de exportación.

5.7. Organigrama

Para la fase de internacionalización “El Artesano” evoluciona de una estructura productora local a una empresa exportadora competitiva. Se propone la creación del Departamento de Negocios Internacionales y Exportación entendida como una unidad estratégica que es la inversión necesaria para gestionar la complejidad de los reglamentos europeos y la relación directa con los clientes en Barcelona.

Esta nueva estructura se justifica desde la perspectiva financiera dentro de los \$2.500 USD de costos fijos mensuales detallados en el plan financiero en los que se optimizan roles mediante una estructura plana:

- Gerencia General (Dirección): Toma de decisiones financieras y visión macro.
- Departamento de Operaciones y Calidad: Supervisa el proceso desde la trilla hasta el empaque en Loja.
- Departamento de Exportación y Marketing: Encargado de la logística internacional, cumplimiento legal aduanero y la ejecución de la estrategia de marketing educativo en redes sociales.

Figura 27

Organigrama



Nota. La figura muestra el organigrama general del negocio

5.8. Financiamiento

El presupuesto de inversión inicial, fijado en 23.320,50 USD se justifica como el capital necesario para garantizar la continuidad operativa sin presiones de liquidez inmediata. El monto destinado a Registros y Permisos de \$3.000 es crítico para cumplir con la normativa sanitaria y aduanera exigida por España. El Capital de Trabajo inicial (\$11.700) asegura la producción de las primeras 3.000 cajas que permita cubrir la demanda proyectada de los primeros meses mientras se alcanza el punto de equilibrio.

La partida de Marketing Internacional (\$2.000) y la Contingencia del 5% actúan como salvaguarda ante la volatilidad del flete marítimo o ajustes necesarios post-prototipado. Este esquema financiero busca que el proyecto sea autosustentable a partir de la generación de caja operativa en el segundo semestre del año 1.

Capítulo 6: Marketing Internacional y Adaptación del Producto

La definición de la mezcla de mercadotecnia para “El Artesano” responde a una necesidad estratégica de adaptación cultural y operativa para el mercado de Barcelona. Dado que se trata de un mercado maduro con una alta cultura de café de especialidad, pero con un ritmo de vida urbano acelerado la estrategia busca posicionar el producto como el equilibrio perfecto entre la excelencia sensorial de Loja y la practicidad exigida por el consumidor local. La adaptación contempla el formato físico del producto y una comunicación que resuena con los valores de sostenibilidad, trazabilidad y exclusividad que definen al público barcelonés contemporáneo.

Las 4Ps de “El Artesano” son:

- **Producto:**
 - Formato Drip Bag individual (10-12g). Adaptación de la Edición España con perfiles de tueste medio-oscuro. Empaque compostable con información en castellano y guiños en catalán para el mercado local. Incorporación de código QR de trazabilidad total (ver Figura 21).
- **Precio:**
 - De €9,36 por caja de 15 sobres. Estrategia de precio Premium basada en valor percibido (origen y practicidad). Representa un costo de €0,62 por taza, altamente competitivo frente a los €1,50 a €2,50 que cuesta un café de especialidad en una cafetería de Barcelona.
- **Plaza (distribución):**
 - Modelo Híbrido con Canal D2C mediante tienda online propia y presencia en Marketplaces especializados en España para llegar al consumidor final. Canal B2B enfocado en oficinas tecnológicas, espacios de coworking y hoteles boutique en el centro de Barcelona.

- Promoción:
 - Educación y Experiencia. Campañas digitales en Instagram y TikTok con micro-influencers de Barcelona. Acciones de sampling (degustación) pagado en oficinas y participación en ferias locales (Alimentaria / Tast a la Rambla) para generar prueba de producto.

La descripción de la mezcla de mercadotecnia es:

- Producto:

El producto se aleja del café commodity para transformarse en una experiencia de especialidad en monodosis. El formato drip bag es la principal innovación técnica que permite la preparación de un café filtrado de alta calidad en menos de tres minutos. El empaque ha sido adaptado para cumplir con las normativas europeas de sostenibilidad con el empleo de materiales 100% compostables. Además, se incluye un etiquetado bilingüe y un código QR que permite al consumidor visualizar la geolocalización de la finca en Loja, cumpliendo con la transparencia exigida por la normativa EUDR.

- Precio

Se establece un precio de penetración en el segmento Premium de €9,36 por caja. Esta cifra ha sido calculada para absorber los costos logísticos internacionales y de última milla, manteniendo un margen de contribución saludable. Al desglosar el precio a €0,62 por taza, se comunica un mensaje de "lujo accesible", donde el consumidor obtiene la misma calidad de una cafetería de tercera ola en Barcelona, pero a una fracción del costo y con la ventaja de la portabilidad.

- Plaza:

La distribución se enfoca en un modelo híbrido diseñado para minimizar riesgos operativos. El canal directo al consumidor (D2C) a través de la web oficial y marketplaces como Amazon España permite capturar datos valiosos sobre las preferencias de los clientes.

Paralelamente, el canal B2B se centra en distritos estratégicos como el @22 y el Eixample, donde se concentran empresas tecnológicas y hoteles boutique que buscan ofrecer a sus empleados y huéspedes una alternativa de café superior a las cápsulas industriales.

- Promoción:

La promoción se fundamenta en un fuerte componente educativo para reducir la barrera del desconocimiento sobre el formato drip bag. Aparte de las campañas en redes sociales y ferias, se implementarán las siguientes acciones adicionales:

- Programa office coffee break: Alianzas con gestores de coworking para ofrecer suscripciones mensuales con descuentos exclusivos para empresas.
- Catas virtuales vía QR: El empaque incluirá acceso a sesiones de cata grabadas con baristas profesionales que explican las notas sensoriales del lote específico.
- Campañas de micro-influencers Locales: Colaboraciones con expertos en gastronomía y estilo de vida eco-friendly de Barcelona para generar reseñas auténticas y contenido de preparación paso a paso.
- Reportes de impacto social: Publicaciones trimestrales en canales digitales que muestren cómo la compra de "El Artesano" impacta directamente en el desarrollo de las familias caficultoras de Puyango, Loja.

Conclusiones

El diagnóstico situacional en Barcelona confirma un mercado con una cultura cafetera muy sólida y una transición clara hacia el consumo de especialidad. Los análisis PESTEL y FODA muestran que el consumidor barcelonés en el rango de 25 a 45 años valora el sabor y el origen por encima del precio o la marca comercial. Existe una barrera de conocimiento respecto al formato drip bag porque casi la mitad de los encuestados nunca ha tenido contacto con este sistema. A pesar de esto la disposición de prueba es superior al 90% que prueba un potencial de ventas masivo. El origen lojano actúa como un sello de prestigio que satisface la búsqueda de historias de finca y procesos éticos. Esta fase ratifica que la ciudad es el destino ideal debido a su madurez comercial y la exigencia de transparencia en la cadena de valor.

La configuración técnica de “El Artesano” y su estrategia de ingreso garantizan una alta competitividad frente a las opciones locales. El uso de café arábico de altura con puntajes superiores a 84 puntos SCA junto a un empaque ecológico y tecnología QR le otorga al producto un carácter único. Al integrar materiales compostables y una narrativa de trazabilidad real, la marca se distancia de los residuos plásticos de las cápsulas industriales y de la falta de portabilidad del café de especialidad tradicional.

La estrategia de entrada mixta, que combina la venta directa online con alianzas en nichos B2B como oficinas de alto nivel y hoteles boutique, es la ruta más eficaz para generar hábito de consumo. Este enfoque permite que el producto sea competitivo en el segmento premium sin la necesidad de recurrir a grandes distribuidores que diluyen el mensaje de marca.

La evaluación financiera confirma la viabilidad económica del proyecto de internacionalización. El cálculo de la estructura de costos bajo la metodología de Costing arroja un precio de venta final de €9,36 en Barcelona. Esta cifra sitúa a la marca en el segmento gourmet con márgenes atractivos. Los indicadores financieros son positivos y aseguran que la operación genera riqueza desde el primer año. El periodo de recuperación de la inversión de

doce meses es óptimo para una pequeña empresa. Del mismo modo el plan de gestión de riesgos establece medidas concretas para cumplir con las normas de deforestación de la Unión Europea y mitigar demoras logísticas.

En esta línea de ideas, el proyecto es viable en su totalidad. El producto tiene una competitividad superior gracias a su equilibrio entre calidad artesanal y practicidad urbana. El potencial de ventas es alto, siempre que la comunicación se enfoque en la educación del usuario sobre el uso del sobre filtrante y el valor del origen ecuatoriano. La solidez de los números y la alineación con las tendencias de sostenibilidad aseguran que El Artesano puede escalar de forma gradual en el mercado español.

Recomendaciones

Sobre la base de los hallazgos y la viabilidad demostrada en este plan de exportación, se proponen las siguientes recomendaciones para asegurar el éxito y la permanencia de “El Artesano” en el mercado español:

- Plan de comunicación educativa y adopción del formato (drip-bag):
 - Prioridad: Alta
 - Responsable: Jefe de Marketing (externo: agencia digital / coordinador de micro-influencers)
 - Horizonte: 0–3 meses (fase digital inicial)
 - Acción concreta: producir contenido audiovisual corto (≥ 8 videos/mes) para TikTok e Instagram que muestre preparación paso a paso; contratar 4–6 micro-influencers localizados en Barcelona especializados en café de especialidad/urban lifestyle.
 - KPI: 1) Alcance mensual objetivo (impress.) $\geq 150k$ en 3 meses; 2) Tasa de conversión a tienda/compra $\geq 1.5\%$ por campaña; 3) N° de pruebas/primeros clientes capturados ≥ 200 en 3 meses.
- Trazabilidad y cumplimiento EUDR (geolocalización y transparencia como ventaja competitiva)
 - Prioridad: Alta
 - Responsable: Responsable de Calidad y Exportación
 - Horizonte: Inmediato y permanente (implementar antes del primer embarque)
 - Acción concreta: incorporar geolocalización GPS de fincas en Loja por lote; generar dossier de diligencia debida por lote y código QR en el empaque que muestre trazabilidad pública.

- KPI: 1) % de lotes con geolocalización completa = 100% antes de embarcar; 2) Tiempo medio para generar dossier EUDR por lote ≤ 5 días; 3) % reclamaciones por trazabilidad = 0.
- Rigor normativo y etiquetado conforme a la Unión Europea
 - Prioridad: Alta
 - Responsables: Responsable Regulatorio / Asesor legal en la Unión Europea
 - Horizonte: 0–1 mes (implementación) y revisión trimestral
 - Acción concreta: validar etiquetas y ficha técnica contra Reglamento (UE) 1169/2011 y materiales conforme al Reglamento (CE) 1935/2004; designar responsable en la UE (importador o representante) en etiqueta.
 - KPI: 1) % de envases aprobados en revisión legal = 100% antes de comercialización; 2) N° de observaciones regulatorias en aduana = 0.
- Controles analíticos por lote y documentación sanitaria
 - Prioridad: Alta
 - Responsable: Responsable de Calidad / Laboratorio acreditado
 - Horizonte: Permanente (por lote, previo a consolidación de contenedor)
 - Acción concreta: análisis de Ocratoxina A (y otros parámetros relevantes) por lote; conservar Certificado de Análisis (COA) y certificado sanitario emitido por ARCSA u órgano competente.
 - KPI: 1) % de lotes con COA conforme = 100%; 2) N° de rechazos por contaminantes = 0.
- Gestión financiera y logística: seguros y acuerdos de largo plazo
 - Prioridad: Media-Alta
 - Responsable: Director Financiero / Responsable de Logística
 - Horizonte: 0–12 meses (contratación y renegociación)

- Acción concreta: contratar seguro de carga en todas las expediciones CIF; negociar contratos de capacidad y tarifas a largo plazo con 1–2 operadores logísticos en Barcelona; monitorizar riesgo cambiario.
- KPI: 1) % de envíos asegurados = 100%; 2) Reducción objetivo del coste de flete por kg \geq 10% tras acuerdos a largo plazo; 3) Días de caja disponibles \geq 90 días.
- Estrategia por fases para minimizar riesgo y validar mercado
 - Prioridad: Alta (por secuencia)
 - Responsable: Gerente de Proyecto (coordinador cross-functional)
 - Horizonte y acciones:
 - Fase digital (0–3 meses): tienda online propia + presencia en marketplace gourmet. KPI: web operativa + 100 clientes iniciales; tasa de repetición 20% en 3 meses.
 - Fase alianzas B2B (meses 4–7): acuerdos con coworking, oficinas tecnológicas y hoteles boutique en Barcelona para degustaciones pagadas. KPI: 12 puntos de venta/degustación activos; ventas B2B mensuales estables \geq X kg (definir objetivo según plan financiero).
 - Fase escalamiento (meses 8–18): ingreso a tiendas delicatessen y cadenas selectas; lanzar suscripción mensual. KPI: 1) N° de clientes suscritos \geq 500 en 12 meses; 2) % ingresos recurrentes sobre total \geq 30%.
- Medidas operativas inmediatas (check-list pre-embarque)
 - Prioridad: Inmediata
 - Responsable: Agente de Exportación / Responsable de Calidad
 - Horizonte: Antes de cada embarque
 - Acción concreta: checklist obligatorio que incluya: factura comercial con INCOTERM y HS, packing list, B/L, EUR.1 (si aplica), certificado sanitario, COA por lote, declaración de conformidad de materiales, dossier EUDR (si aplica).

Bibliografía

- Agencia de Regulación y Control Fito y Zootecnario. (2024). Guía de requisitos fitosanitarios para la exportación de granos de café. <https://www.agrocalidad.gob.ec>
- Alejandro, G., Huertas, T., Ugarte, T., & Yávar, D. (2025). Estrategias de marketing digital 360°: desde el rendimiento hasta la experiencia del usuario. *Impulso*, 5(12), 616-634. <https://doi.org/10.59659/impulso.v.5i12.207>
- Arias, J. (2021). Plantear y formular un problema de investigación: un ejercicio de razonamiento. *Revista Lasallista de Investigación*, 17(1), 1-20. <https://doi.org/10.22507/rli.v17n1a4>
- Ballesteros, E., Lizcano, A., & Parra, J. (2021). Planteamiento del problema de investigación en educación: algunas orientaciones para profesores que investigan en el aula. *Plumilla Educativa*, 28(2), 57-79. <https://doi.org/10.30554/pe.2.4300.2021>
- Brown, T. (2009). *Change by design: How design thinking transforms organizations and inspires innovation*. (1ra ed.). HarperCollins. https://books.google.com.ec/books/about/Change_by_Design.html?hl=es&id=x7PjWyVUoVAC&redir_esc=y
- Castilla, R., Mccolm, F., & Carhuayo, C. (2023). Estrategias de marketing de contenidos y su efecto. *Ciencia Latina*, 7(2), 1906-1924. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.5446
- Castillo, J. (2022). Herramientas de análisis de la situación problemática en la investigación científica. *EVSOS*, 1(2), 24-45. <https://doi.org/10.57175/evsos.v1i2.28>
- Cateora, P. R. (2019). *Marketing internacional (18.ª ed.)*. McGraw-Hill Education.
- Centre for the Promotion of Imports from developing countries. (2024, abril 24). *European market potential for speciality coffee*. <https://www.cbi.eu/market-information/coffee/specialty-coffee/market-potential>

- CEPAL. (2024). *Evaluación preliminar de las exportaciones latinoamericanas potencialmente afectadas por el reglamento de la Unión Europea relativo a la comercialización de productos asociados a la deforestación*. [Reporte sobre Comercio Internacional, CEPAL], Repositorio Digital de la CEPAL. <https://repositorio.cepal.org/entities/publication/fdd3e0a4-1216-4427-9c57-5075290fcd27>
- European Coffee Trip. (2026 febrero 28). Historias de baristas: Lionel Crasto de Formative Coffee & South India Coffee Company, Londres. Entrevista. <https://europeancoffeetrip.com/barista-stories-lionel-crasto/>
- Statista. (2025, diciembre 17). Mercado estadounidense de productos lácteos orgánicos: estadísticas y datos. Alimentación y nutrición. <https://www.statista.com/topics/4682/coffee-market-in-spain/>
- Comisión Europea. (2026, enero 10). Customs clearance documents and procedures. https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/en/content/customs-clearance-documents-and-procedures?utm_source=chatgpt.com
- Comisión Europea. (2025, enero 10). Exporting and importing into the EU. <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/en/home>
- Consumidora. (2025, octubre 1). *Día Internacional del Café: su consumo en España crece un 3,7 % y supera los 67 millones de tazas diarias*. <https://www.revistaalimentaria.es/consumidora/actualidad/dia-internacional-del-cafe-su-consumo-en-espana-crece-un-37>
- De Luis, M. (2025, septiembre 29). *El consumo de café en España crece el 3,7% y supera los 67 millones de tazas diarias*. <https://www.foodretail.es/food/el-consumo-de-cafe-en-espana-crece-el-37-y-supera-los-67-millones-de-tazas-diarias.html>

- Diario Oficial Unión Europea. (2023). Reglamento (UE) 2023/915. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=celex%3A32011R1169>
- Plan de Acción REDD+. (2022, julio 05). Ecuador presenta el Distintivo Iniciativa Verde Libre de Deforestación. <https://www.proamazonia.org/ppr/ecuador-presenta-el-distintivo-iniciativa-verde-libre-de-deforestacion/>
- EuropaPress. (2025, septiembre 29). *El consumo de café en España crece un 3,7% y supera los 67 millones de tazas diarias*. https://www.europapress.es/economia/noticia-consumo-cafe-espana-crece-37-supera-67-millones-tazas-diarias-20250929124835.html?utm_source=chatgpt.com
- Fernandez, V. (2022). Punto de equilibrio y su incidencia en las decisiones financieras. *Quipucamayo*, 26(52), 95-101. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.15381/quipu.v26i52.15507>
- Gabino, J., Romero, L., & Melissa, A. (2020). *Plan de Marketing para la pizzería Mafer's Pizza en la ciudad de Guayaquil*. Trabajo final de grado, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil.
- Galdon, J., & Lull, J. (2024). El mapa de empatía. *UPV*, 1(1), 1-20. <https://riunet.upv.es/handle/10251/204686>
- International Coffee Organization - ICO. (enero 2026). Informe del mercado del café Enero de 2026. Noticias e Información. <https://www.ico.org>
- Gobierno de España. (2025, diciembre 01). *Agencia Tributaria*. Aduanas: https://sede.agenciatributaria.gob.es/Sede/aduanas_.html
- González, E., Rosas, L., & Vega, A. (2021). Matriz de priorización como herramienta estratégica para el cumplimiento normativo de infraestructura y equipamiento en hospitales. *Memorias del Congreso Nacional de Ingeniería Biomédica (CNIB)*, 8(1), 316-319. <https://memoriascnib.mx/index.php/memorias/article/view/911>

- González, M. (2022). Reconociendo el customer journey mapping como clave para generar estrategias de mercadotecnia precisas, innovadoras y centradas en el cliente en México. *The Anáhuac journal*, 22(1), 98-117. <https://doi.org/10.36105/theanahuacjour.2022v22n1.04>
- González, S., Sánchez, L., & Hernández, R. (2023). Árbol de problemas como base en la investigación. *UAEH*, 12(3), 125-129. <https://doi.org/10.29057/icsa.v12i23.11153>
- He, Z., & Peng, H. (2023). Research on User Experience Design Based on Affinity Diagram Assisting User Modeling – Taking Music Software as an Example. *Springer Nature Link*, 1(1), 516–526. https://doi.org/10.1007/978-3-031-35699-5_37
- Hernández, J. (2023). Prototipado como estrategia para la generación de nuevo conocimiento desde los procesos de formación en investigación-creación en el diseño industrial. *Kepes*, 20(28), 1-21. <https://revistasoj.s.ucaldas.edu.co/index.php/kepes/article/view/8595>
- Hernández, S., & Ortiz, C. (2023). *El riesgo financiero y la rentabilidad de las cooperativas de ahorro y crédito*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Loja], Repositorio Institucional de la Universidad Nacional de Loja. <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/handle/123456789/28490>
- Cuprima. (2025). Cómo la regulación orgánica de la ue de 2025 transforma las cadenas de valor del café. Cuprim. https://efico.com/press-cuprima/how-the-eus-2025-organic-regulation-reshapes-coffee-value-chains/?utm_source=chatgpt.com
- INEC. (2023, diciembre 10). *Censo Ecuador*. INEC: <https://censoecuador.ecudatanalytics.com/>
- Specialty Coffee Association Spain Chapter - SCA. (2025). ¿Qué es SCA España?. <https://scaspain.es>

- International Trade Centre . (2025, febrero 20). *Potencial de exportación por mercado*. ITC:
<https://exportpotential.intracen.org/es/markets/geo-map?fromMarker=w&exporter=w&toMarker=j&whatMarker=a&what=a>
- Investing. (2025, diciembre 10). *EUR/USD - Euro Dólar*.
<https://es.investing.com/currencies/eur-usd>
- Johanson, J. & E. (2009). *The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership*. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.24>
- Krugman, P. R. (2018). *conomía internacional: teoría y política (11.ª ed.)*. Pearson Educación.
- Legaz, I., Gutiérrez, L., & Luna, A. (2017). Brainstorming como recurso docente para desarrollar competencia investigadora. *Revista Iberoamericana de Educación*, 133-148. <https://doi.org/10.35362/rie741631>
- Leinone, T., & Durall, E. (2014). Design Thinking and Collaborative Learning. *Comunicar*, 21(42), 107-116. <https://doi.org/https://doi.org/10.3916/C42-2014-10>
- Liu, X., Huang, W., Xiong, Z., Zhou, S., Zhang, Y., Chen, X., . . . Wu, F. (2023). Learning Cross-Representation Affinity Consistency for Sparsely Supervised Biomedical Instance Segmentation. *ICCV 2023*, 1(1), 21107-21117. https://openaccess.thecvf.com/content/ICCV2023/papers/Liu_Learning_Cross-Representation_Affinity_Consistency_for_Sparsely_Supervised_Biomedical_Instance_Segmentation_ICCV_2023_paper.pdf
- Luna, J., & Guzmán, R. (2024). Propuesta de un árbol de problemas acerca de la ganancia de peso gestacional insuficiente o excesiva. *Educación Y Salud Boletín Científico Instituto De Ciencias De La Salud Universidad Autónoma*, 13(25), 107–110. <https://doi.org/10.29057/icsa.v13i25.13112>

- Mantilla, P., & Larrea, A. (2025). Los estereotipos y su afectación en la definición del buyer persona. *Cuaderno* 241, 1(1), 85-203.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9978749.pdf>
- Marcías, F., y Sánchez, A. (2022). El análisis financiero: Un instrumento de evaluación financiera en la empresa La Fabril. *Revista Científica Multidisciplinaria Sapientiae*, 5(10), 2-20.
<https://publicacionescd.ulead.edu.ec/index.php/sapientiae/article/view/341/549>
- Mecinas, R., Martínez, M., & González, I. (2025). Variables que inciden en la lealtad hacia WeChat en el ámbito empresarial: reducción de tiempo y costes. *Retos*, 1(1), 87-100.
<https://doi.org/10.17163/ret.n29.2025.05>
- Medina, D., & Quesada, I. (2022). Ideoworking: Una metodología de ideación para el emprendimiento. In *Emprendimientos 4.0: Desafíos actuales y futuros. Resultados de investigación y prácticas docentes* (pp. 122-130). Mar del Plata: Universidad Nacional de Mar del Plata, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.
- Mele, C., Hollebeek, L., Bernardo, I., & Russo, T. (2025). Unravelling the customer journey: A conceptual framework and research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*, 211(1), 1-20. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123916>
- Mena, W. (2022). *Propuesta de valor para la comercialización de pollos criollos en la granja integral familiar TRIPICAY, en Quibdó, Chocó*. [Tesis de maestría, Universidad de la Costa], Repositorio Institucional de la Universidad de la Costa.
<https://repositorio.cuc.edu.co/server/api/core/bitstreams/3b5cb7d5-2429-4960-91b1-2a4fe4200bbb/content>
- Mendoza, Y. (2024). *Módulo I. Organizadores visuales digitales: Mapa mental*. [Informe sobre mapa mental y su utilización, Ministerio de Educación del Perú], Ministerio de

- Educación del Perú, Lima. https://cmapspublic.ihmc.us/rid=1N8841163-11GRD37-4DMX/Mapa_mental.pdf
- Mieles, D., Zambrano, J., & Zambrano, V. (2025). Transformación digital en la industria del turismo: revisión sistemática de literatura y análisis bibliométrico. *GADE*, 5(1), 415-437. <https://revista.redgade.com/index.php/Gade/article/view/608>
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2024). Acuerdo Comercial Multipartes Ecuador - Unión Europea: Guía para el exportador. Gobierno del Ecuador. <https://www.produccion.gob.ec>
- Montero, A., Sellers, R., & Cely, A. (2024). ¿Conoces a tu Buyer Persona? Identifica a tu cliente para mejorar tu estrategia de Inbound Marketing. *Revista Investigaciones Turísticas*, 27(1), 53-76. <https://doi.org/10.14198/INTURI.23961>
- Montiel, T., & Olmedo, S. (2024). Los mapas de empatía: una herramienta para evaluar las necesidades y motivaciones del turista. *REVISTA INTERNACIONAL DE TURISMO, EMPRESA Y TERRITORIO*, 1(26), 139-164. <https://doi.org/10.21071/riturem.v8i1.17245>
- Morales, A., Casanova, Z., & Demera, F. (2025). Efectos de la Combinaciones de Temperaturas y Tiempos de Tueste del Café (Coffea Arabica) sobre su Perfil Sensorial en Jama. *Ciencia Latina*, 9(4), 8894-8907. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i4.19458
- Mosquera, D. (2024). Sostenibilidad ambiental del cultivo de café (Coffea arabica) en el Ecuador. *Revista de la Universidad Técnica de Babahoyo*, 1(1), 1-29. <https://dspace.utb.edu.ec/server/api/core/bitstreams/96cad3f6-c132-4d78-b1c8-84ad99f1867b/content>
- Parlamento Europeo y Consejo de la Unión Europea. (2011). Reglamento (UE) N.º 1169/2011. <http://data.europa.eu/eli/reg/2011/1169/oj>

- Pati, S., Krishna, V., & Hernandez, C. (2025). Customer Journey Mapping with Multimodal Large Language Models. *ACM, I(1)*, 2744 - 2748.
<https://doi.org/10.1145/3701716.3717863>
- Peñaranda, D. (2021). Determinantes de la diversificación de exportaciones en Sudamérica: Un análisis con datos de panel. *Econstor, I(1)*, 1-21.
<https://www.econstor.eu/bitstream/10419/259523/1/202103.pdf>
- Pitizaca, F. (2024). Implementación del Kaizen en el sector cafetalero de la provincia de Loja; un estudio descriptivo de un modelo. *Ciencia Latina, 8(1)*, 2144-2164.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i1.9615
- Prieto Castro, K. (2023). *Aplicación del modelo Lean Canvas y Design Thinking como herramientas de innovación para emprendimientos de centros de desarrollo infantil privados*. Guayaquil: Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil (UTEG).
<http://biblioteca.uteg.edu.ec/xmlui/handle/123456789/1816>
- Drop Coffee Roasters. (2026). Las Brumas, Gesha Natural, El Salvador.
<https://dropcoffee.com>
- Quispe, R., Garcia, L., Riveros, L., & Ruiz, N. (2024). Beneficios del marketing digital optimizadas por la inteligencia artificial. *Sciéndo, 27(4)*, 585-593.
<https://doi.org/10.17268/sciende.2024.094>
- The Barn. (2026). Archivo de café. Aprender. <https://thebarn.de/pages/coffee-cards?view=coffee-cards>
- Robles, S. (2025, septiembre 09). *El Mercado del Café en Estados Unidos en 2025*. CafésMYWAY: <https://cafesmyway.com/mercado-de-cafe/estados-unidos/>
- Statista. (2025, enero 20). *Principales países importadores de café a nivel mundial en 2024*. <https://www.statista.com/statistics/1096400/main-import-countries-for-coffee-worldwide/>

- Tierra. (2024, agosto 19). *Diez claves para entender el nuevo Reglamento Europeo sobre Deforestación*. Tierra: <https://www.plataformatierra.es/actualidad/diez-claves-entender-reglamento-europeo-deforestacion>
- Trade Map. (2025, enero 15). *Estadísticas de comercio internacional de bienes por país - importaciones mensuales 2000-2025*. Trade Map: <https://www.trademap.org/TradeStatistics/TradeMap/Monthly/ByCountry/Import/Es>
- SCA Spain. (2023). Informe del sector del café en España Datos 2023-2024. Specialty Coffee Association. https://www.asociacioncafe.com/wp-content/uploads/2025/09/AECafe_Informe-sectorial_Datos-2023_2024_final.pdf
- Unión Europea. (2016, diciembre 24). *Document 22016A1224*. Protocolo de adhesión del acuerdo comercial entre la Unión Europea y sus Estados miembros, por una parte, y Colombia y el Perú, por otra, para tener en cuenta la adhesión de Ecuador: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:22016A1224\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:22016A1224(01))
- Universidad Técnica Particular de Loja. (2024, julio 30). *Innovación tecnológica en la producción y sostenibilidad del café*. UTPL: <https://noticias.utpl.edu.ec/innovacion-tecnologica-en-la-produccion-y-sostenibilidad-del-cafe>
- Vanderhenst, H. (2025, octubre 9). How the eu's 2025 organic regulation reshapes coffee value chains. <https://efico.com/press-cupprima/how-the-eus-2025-organic-regulation-reshapes-coffee-value-chains/>
- Vargara, S., Botero, S., & Donado, J. (2022). Planteamiento del problema de un proyecto de investigación: escritura y formulación en ciencias de la salud. *Revista Salud Uninorte*, 38(2), 919-931. <https://doi.org/10.14482/sun.38.3.610.72>
- Vélez, I. (2023). La definición correcta de flujos de caja de una firma (flujo de caja libre). *Heurística*, 1(1), 77-88. <http://hdl.handle.net/10893/6118>

Vinocunga, D., Jiménez, F., Pico, J., Sarabia, D., Guardado, E., & Pérez, A. (2025). Análisis de la producción y consumo de café en Ecuador. *Agroindustrial Science*, 14(3), 283-293. <https://doi.org/10.17268/agroind.sci.2025.03.09>

Anexos

Apéndice A

Encuesta

Preguntas:

1. ¿Con qué frecuencia consume café?

Opciones de respuesta:

- A diario
 - Varias veces por semana
 - Ocasionalmente
 - Una vez por semana
 - Casi nunca
2. ¿Qué método de preparación utiliza con mayor frecuencia?

Opciones de respuesta:

- Filtro / Drip
 - Cápsula
 - Espresso
 - Prensa francesa
 - Moka italiana
 - Cafetera
3. ¿Ha escuchado o probado el café en formato drip (bolsitas filtrantes individuales)?

Opciones de respuesta:

- Sí, lo he probado
 - No, nunca he escuchado sobre él
 - Sí, pero no lo he probado
4. ¿Qué aspectos valora más al momento de comprar café?

Opciones de respuesta:

- Origen del café
 - Sabor
 - Marca
 - Método de preparación
 - Sostenibilidad
 - Precio
5. ¿Estaría dispuesto/a a probar un café ecuatoriano de especialidad preparado con método drip?

Opciones de respuesta:

- Sí
 - Tal vez
6. ¿Qué factor le motivaría a comprarlo?

Opciones de respuesta:

- Sabor
 - Calidad
 - Practicidad
 - Innovación
 - Sostenibilidad
 - Precio
7. ¿Qué precio estaría dispuesto/a pagar por una caja de 15 sobres de café drip de especialidad?
- Entre \$6 y \$8
 - Entre \$8 y \$10
 - Más de \$10

- Menos de \$6
8. ¿Qué tipo de empaque considera más atractivo para este tipo de producto?
- Opciones de respuesta:
- Tradicional
 - Ecológico
 - Moderno
 - Premium
9. ¿Qué dificultad o molestia encuentra actualmente al comprar o preparar café?
- Respuestas abiertas.
10. ¿En qué tipo de establecimiento preferiría adquirir el producto?
- Opciones de respuesta:
- Cafetería
 - Supermercado
 - No tengo preferencia
 - Tiendas especializadas
11. ¿Dónde consume café?
- Opciones de respuesta:
 - Local o tienda
 - Trabajo
 - Hogar

Apéndice B

Entrevista

Preguntas:

1. ¿Cómo describiría las tendencias actuales del consumo de café en España?
2. ¿Qué tanto conoce el consumidor español sobre métodos de preparación alternativos como el drip o pour-over?
3. ¿Cree que existe interés por productos que combinen calidad y practicidad en la preparación?
4. ¿Qué opina sobre la introducción de un café ecuatoriano en formato drip en el mercado español?
5. ¿Qué características debe tener un café de especialidad para ser atractivo al consumidor?
6. ¿Cuáles considera que son las principales barreras para que un nuevo producto de café se posicione en el mercado?
7. ¿Qué estrategias recomendaría para dar a conocer un café drip ecuatoriano en España?
8. Desde su experiencia, ¿qué importancia tienen las certificaciones o la trazabilidad del producto?
9. ¿Cómo percibe la disposición del público joven hacia nuevos formatos como el drip?
10. ¿Qué consejo le daría a un emprendimiento como El Artesano que busca introducir su producto en el mercado español?