



NEGOCIOS INTERNACIONALES

Diseño de un plan de exportación para una línea de cubos gourmet de café de especialidad lojano dirigidos al sector gastronómico y cafetero de Mendoza, Argentina

AUTORES:

José David Valverde Salinas

Marco Sebastián Padilla Viteri

José Olegario Tigre Guartazaca

Cristian Israel Gálvez Gaon

María Lucía Moreno Carpio

TUTOR:

Msc, Andrea Lizbeth Verdezoto Davalos

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Nosotros, José David Valverde Salinas, Marco Sebastián Padilla Viteri, José Olegario Tigre Guartazaca, Cristian Israel Gálvez Gaona, María Lucía Moreno Carpio declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

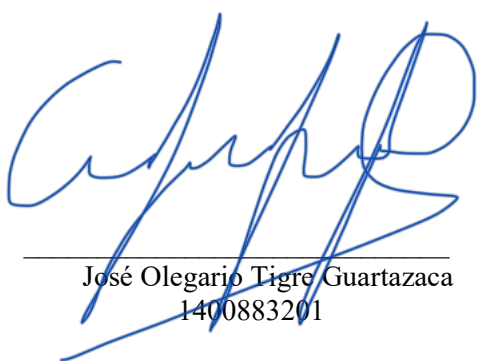
Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, Reglamento y Leyes.



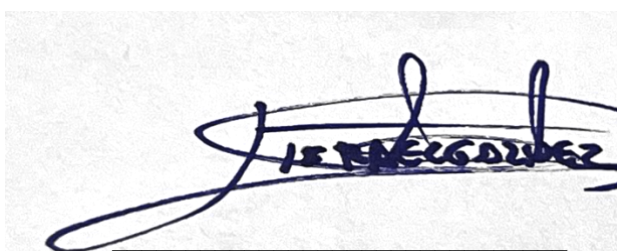
José David Valverde Salinas
1150115036



Marco Sebastián Padilla Viteri
1105636631



José Olegario Tigre Guartazaca
1400883201



Cristian Israel Gálvez Gaona
1721832564



María Lucía Moreno Carpio
0954862587

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo Andrea Lizbeth Verdezoto Davalos, certifico que conozco los autores del presente trabajo siendo los responsables exclusivos tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.

.....

Andrea Lizbeth Verdezoto Davalos

Resumen Ejecutivo

Este proyecto plantea un plan de exportación para cubos de café gourmet lojano bajo la marca "Cubu", con destino a cafeterías de tercera ola en Mendoza, Argentina. La propuesta responde a un problema concreto: el café de especialidad escasea a precios accesibles en ese mercado, y Cubu lo resuelve con un formato que todavía no existe en el circuito argentino. Los números respaldan la apuesta. La matriz de selección de mercados, cruzada con el análisis PESTEL y las cinco fuerzas de Porter, señala condiciones favorables para entrar; a eso se suma el ACE 59 entre Ecuador y el bloque MERCOSUR-CAN y un universo de 120 cafeterías identificadas en Mendoza como clientes potenciales. En el plano financiero, el proyecto arranca con una inversión de \$38.900 y sostiene un margen de contribución del 51,1%. El margen de seguridad sobre el punto de equilibrio parte en 24,1% durante el primer año y sube a 45,4% para el quinto: cada año que pasa, el negocio queda menos expuesto a una caída de demanda. La propuesta es viable. Su diferenciación descansa en dos pilares —el formato disolvente y la trazabilidad del origen— pero todavía le falta terreno por ganar: la certificación BASC y el reconocimiento de marca en un mercado que ni siquiera conoce el producto. De ahí que la recomendación apunte a consolidar alianzas B2B directas con cafeterías mendocinas y priorizar canales digitales educativos que expliquen el formato antes de lanzarlo comercialmente.

Palabras clave: Cubos de café, exportación Ecuador-Argentina, café de especialidad.

Abstract

This project outlines an export plan for gourmet coffee cubes from Loja under the brand "Cubu," aimed at third-wave coffee shops in Mendoza, Argentina. The proposal answers a specific gap: affordable specialty coffee is hard to find in that market, and Cubu fills it with a format the Argentine market doesn't yet have. The numbers back up the bet. A market-selection matrix, combined with a PESTEL analysis and Porter's five forces, points to favorable entry conditions; this is reinforced by ACE 59 between Ecuador and the MERCOSUR-CAN bloc and a pool of 120 identified potential coffee-shop clients in Mendoza. Financially, the project starts with a \$38,600 initial investment and holds a 45.3% contribution margin. The margin of safety over the break-even point begins at 13.4% in year one and climbs to 38.2% by year five: each year, the business grows less exposed to a drop in demand. The proposal holds up. Its edge rests on two pillars: the dissolvable format and traceable origin, though it still has ground to cover: BASC certification and brand recognition in a market that doesn't yet know the product. That's why the recommendation is to build direct B2B partnerships with Mendoza-based coffee shops and prioritize educational digital channels that explain the format before the commercial launch.

Keywords: Coffee cubes, Ecuador-Argentina export, specialty coffee.

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación es dedicado:

Primero a Dios, por ser luz y guía en nuestro camino, darnos fuerzas y la bendición de poder estudiar y obtener este logro importante en nuestras vidas.

A nuestros padres y familias, pilares importantes en nuestra formación, por enseñarnos con el ejemplo el significado de la constancia, esfuerzo y trabajo honesto.

A cada integrante de este equipo de trabajo, por su dedicación y entrega que hicieron posible superar cada obstáculo.

A nuestros docentes por impartirnos generosamente sus conocimientos y enseñanzas, ética y orientación pedagógica en cada aula virtual que dejaron una huella en nuestra preparación profesional.

AGRADECIMIENTO

Queremos dejar constancia de nuestra gratitud hacia quienes formaron parte activa de este recorrido universitario:

A Dios, por acompañarnos y respaldarnos en cada jornada renovándonos nuestras fuerzas y energías para seguir con este arduo proceso y trabajo.

A nuestros padres y familias por inculcarnos valores éticos, confianza y ser nuestro refugio y apoyo constante, celebrando cada pequeño logro en nuestras vidas brindándonos palabras de aliento y motivación.

A todo el cuerpo docente cuya rigurosidad académica, enseñanzas por exigimos más allá de lo evidente y por orientarnos con generosidad a lo largo de nuestra formación.

A nuestra prestigiosa institución educativa por ser el escenario en donde nos moldearon y ayudaron a forjar nuestro futuro profesional, obteniendo formación de alto nivel.

Y a cada uno de nosotros, como equipo, por el compañerismo, las horas de trabajo compartido y la satisfacción de culminar juntos este gran objetivo.

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	12
Objetivo General	14
Objetivos Específicos	14
MARCO TEÓRICO	15
Mapa de empatía	18
Buyer Persona: Características y necesidades del segmento	19
Identificación de la problemática	20
Prototipaje O Propuesta Inicial 1.0	23
Análisis del microentorno – internacionalización	27
Descripción de la población (mercado objetivo)	29
Propuesta final – Prototipo 2.0	40
Modelo de Monetización	41
PRESENTACIÓN COMERCIAL DEL PROTOTIPO	41
LOCALIZACIÓN	42
Operaciones (Mapa de procesos) y/o Diseño Organizacional	42
Diseño Organizacional y funciones	45
Conformación Legal	46
PLAN DE MARKETING	47
Marketing Mix (4Ps)	47
Producto	47
Precio	47
Plaza	47
Promoción	48
Objetivo general del plan de marketing	48
Definición de Estrategias, Acciones y presupuesto	48
EVALUACIÓN FINANCIERA	54

Inversión Inicial	54
Estructura de costos	58
Estructura de Gastos	61
Presupuesto de ventas	64
Punto de equilibrio	66
CONCLUSIÓN	69
BIBLIOGRAFÍA	70

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Buyer Person	19
Tabla 2 Árbol De Problemas	20
Tabla 3 Business canvas	22
Tabla 4 Análisis del macroentorno – internacionalización	24
Tabla 5 Matriz de selección de mercado NI	28
Tabla 6 Matriz de sistematización de información, entrevista	30
Tabla 7 Detalle de procesos	43
Tabla 8 Plan de marketing	48
Tabla 9 Inversión inicial	56
Tabla 10 Costos variables y fijos de producción y exportación proyectados.....	59
Tabla 11 Gastos administrativos, de venta y financieros proyectados	62
Tabla 12 Presupuesto de ventas proyectado	65
Tabla 13 Punto de equilibrio proyectado	67
Tabla 14 Indicadores de rentabilidad proyectados	68

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Mapa de empatía	18
Figura 2 Prototipo 1.0 de los cubos CUBU	23
Figura 3 Prototipo 2.0	40
Figura 4 Captura del video promocional	41
Figura 5 Mapa de proceso	42
Figura 6 Organigrama.....	45
Figura 7 Post promocional – experiencia sensorial cubu	52
Figura 8 Catálogo De productos – edición exclusiva	52
Figura 9 Estrategia De marketing en LinkedIn, Instagram y TikTok	53
Figura 10 Estrategia De kits de degustación y ferias gastronómicas	53
Figura 11 Elementos Gráficos y stickers de marca cubu.....	54

INTRODUCCIÓN

El café de especialidad está en continuo crecimiento en el mercado internacional, impulsado por un público que busca calidad, autenticidad y origen detrás de cada taza de café. Esta tendencia abre oportunidades para economías en desarrollo que buscan ofrecer café de especialidad en mercados de alto valor añadido (Organización Internacional del Café [OIC], 2026). Loja, una provincia ecuatoriana con condiciones geográficas únicas, produce un café arábigo con características propias que le otorgan ventaja competitiva (Duicela Guambi et al., 2017).

La idea de este proyecto surge de la necesidad de cubrir una limitada disponibilidad de café especializado a precios asequibles para los consumidores de Mendoza, Argentina. Esta situación genera una brecha entre la demanda por experiencias de café de especialidad y la oferta insuficiente en el mercado mendocino.

Como bien explica Jaramillo (2024), la acumulación excesiva de intermediarios dentro de la cadena tradicional de comercialización del café produce ineficiencias de carácter estructural: los costos logísticos y operativos se inflan progresivamente, diluyendo los márgenes comerciales mucho antes de que el café alcance el punto de venta final. De tal manera que, el acceso a productos de alta calidad sigue siendo limitado para muchos consumidores.

El proyecto consiste en diseñar un plan de exportación para “CUBU” una marca de cubos gourmet elaborados a partir de café de especialidad lojano, el producto se presenta en formato solido concentrado y puede disolverse fácilmente en bebidas calientes permitiendo una preparación rápida y práctica sin renunciar a la calidad y las características distintivas del café arábigo.

Los principales clientes de esta propuesta serán las cafeterías de tercera ola de la ciudad de Mendoza, Argentina, este tipo de establecimientos valoran el café como producto artesanal de origen único, donde la trazabilidad del grano, los perfiles sensoriales y el vínculo directo con el productor constituyen el núcleo de su identidad comercial (Fischer, 2021). Además, este segmento representa el canal ideal para introducir el café lojano, dado que su propósito central coincide directamente con la problemática que motiva este proyecto.

Lo que diferencia esta propuesta no es solo el origen del café, es el formato. Un cubo que se disuelve, que genera curiosidad, que convierte la preparación en un momento visual e interactivo, ofreciendo un diseño innovador que aún no se encuentra disponible en el mercado mendocino, lo que abre una gran oportunidad para atraer a clientes que buscan algo nuevo, rápido y de muy buena calidad

Objetivo General

Diseñar un plan de exportación de cubos gourmet de café de especialidad lojano mediante la creación de la empresa “Cubu”, dirigido al sector de cafeterías en Mendoza, Argentina, con el fin de contribuir a la accesibilidad de café de especialidad a precios competitivos para el consumidor.

Objetivos Específicos

- Identificar el perfil, las necesidades y los criterios de decisión del propietario de cafeterías de tercera ola en Mendoza, Argentina, mediante el desarrollo del buyer persona y el mapa de empatía, con el fin de diseñar soluciones que respondan directamente a sus demandas de abastecimiento.
- Analizar el macro y microentorno del mercado mendocino, a través de la matriz PESTEL y el modelo de las cinco fuerzas de Porter, para determinar la viabilidad de introducir los cubos gourmet de café de especialidad lojano en dicho mercado.
- Diseñar el estudio técnico-operativo, la estructura organizacional, el plan de marketing mix y la evaluación financiera del proyecto, mediante herramientas de planificación empresarial y proyección financiera, con el fin de garantizar una ejecución eficiente y proyectar la rentabilidad económica en el mercado de destino.

MARCO TEÓRICO

La creciente demanda internacional de café de especialidad constituye una oportunidad estratégica para las economías productoras en desarrollo, especialmente en contextos donde persiste inestabilidad estructural entre los estándares de calidad alcanzados y los beneficios económicos percibidos por los productores primarios. En la provincia de Loja, Ecuador existen entre alrededor de 12.000 y 13.000 caficultores distribuidos en 15 de sus 16 cantones (Brik 2022).

No obstante, a pesar del reconocimiento que posee su café arábigo solo una fracción reducida de los más de 6.000 pequeños productores de la provincia es parte de la denominación Lojano Café de Origen, iniciativa que tiene como objetivo posicionar café de especialidad a través de estrategias de diferenciación y exportación orientadas a la promulgación de mayor valor agregado (Universidad Técnica Particular de Loja [UTPL], 2024). Esta situación deja en evidencia una asimetría estructural en la distribución de valor a lo largo de la cadena productiva, lo que genera una distribución desigual entre las partes involucradas.

En este sentido, los productores locales de café de especialidad se han acentuado en el sector premium. Si bien es cierto que la diferenciación trae consigo precios muchos más elevados, puede que sin estrategias de posicionamiento adecuadas aparezcan limitantes. En este contexto, surge la problemática central del presente proyecto: la limitada disponibilidad de café de especialidad lojano a un precio accesible para los consumidores de Mendoza, Argentina, complementada por una propuesta de valor diferenciada basada en la innovación de su presentación.

Si bien los productores son quienes generan atributos de calidad y diferenciación, no son los que perciben los beneficios de manera directa, tras la complicada labor de ingresar a mercados competitivos su producto se terceriza hacia intermediarios locales generando así una dependencia comercial. Este mecanismo provoca una desigual distribución de los beneficios dentro de la cadena de valor. Estudios empíricos realizados en la provincia de Loja manifiestan que los intermediarios obtienen mayores márgenes de rentabilidad en comparación de los caficultores locales; en contraste, aquellos productores respaldados por asociaciones y certificados de origen alcanzan condiciones más favorables al comercializar sus productos de manera directa (Cueva Jaramillo, 2021).

En materia de comercio exterior, en el año 2023 Ecuador generó ingresos considerables en exportaciones de café, con alrededor de USD 122 millones y un incremento del 13% del volumen tomando en cuenta el periodo anterior. A pesar de estas cifras favorables, alrededor del 95% de dichas exportaciones correspondieron a café soluble o industrializado, lo que deja en evidencias el limitado desarrollo del segmento de café de especialidad y su reducida capacidad para proporcionar valor agregado hacia los productores en origen (González, 2024). Bajo estas condiciones, los pequeños productores encuentran en esta situación dificultades para acceder a oportunidades comerciales que les permita generar una relación fuerte y estrecha con mercados especializados.

Frente a la problemática expuesta, la presente propuesta incluye dos apartados. Por un lado, examina la escasa disponibilidad de café de especialidad lojano en Mendoza y plantea resolver la limitante a través de la creación de la marca “Cubu”-producto de cubos gourmet- y de esta manera emplear un modelo de negocios directo que no necesita intermediarios. La gestión de una cadena de valor corta adquiere relevancia tanto para los productores lojanos como para los receptores mendocinos ya que Argentina depende en su totalidad de la importación de café, además se tiene en consideración que el precio del grano arábigo se apreció en un 40% en 2024 tomando en cuenta el año anterior (International Coffee Organization [ICO], 2024).

Por otro lado, la propuesta integra una diferenciación en cuanto a la presentación del café a través de cubos gourmet, formato que emplea una dosis estandarizada de café de calidad que se podrá consumir en bebidas calientes. Este tipo de innovación se relaciona con patrones observados en los últimos años: según Fortune Business Insights (2026), con el impulso de demandas de los consumidores con experiencias de alta calidad, el mercado global “cold brew” y sus formatos disruptivos han registrado un crecimiento anual del 22.7%. En vista de la ausencia de productos que puedan suplir las necesidades del mercado mendocino “Cubu” representa una ventana de entrada con ausencia de competencia, convirtiéndose en un bien con gran proyección.

El entorno del mercado argentino proporciona condiciones favorables para la entrada de este producto. Según Euromonitor International (2024), entre 2021 y 2023, el número de cafeterías especializadas aumentó de 1.054 a 1.132 establecimientos, consolidándose como uno de los segmentos de mayor crecimiento dentro del sector gastronómico. No obstante, el mercado mendocino continua con la presencia absoluta de

Colombia y Brasil en el segmento cafetero, procedencias que, si bien controlan por cantidad, ofrecen precios por debajo de la escala industrial (Zegarra, 2025).

Esta concentración limita la oportunidad de experiencias innovadoras para el consumidor, y sin lugar a duda, abre oportunidades visibles para empresas emergentes con atributos distintos. En este escenario, “Cubu” posee ventajas estratégicas en cuanto a la experiencia del consumidor, que, con ayuda de una buena gestión en marketing alimentario a través de empaque y formato sensorial, puede elevar la percepción del producto en el cliente final (Krishna et al., 2017).

Mapa de empatía

Figura 1 Mapa de empatía



Fuente: Elaboración propia

El mapa de empatía indica que la propuesta de la marca “Cubu” responde directamente a las necesidades de las caferías de tercera ola al ofrecer cubos gourmet de café de origen lojano respaldado con certificaciones de calidad. Este formato innovador brinda una nueva alternativa para las cafeterías mendocinas ya que diversifica su oferta y fortalece su posicionamiento en el mercado.

Buyer Persona: Características y Necesidades del Segmento

Tabla 1 Buyer Person

Elemento	Descripción
Nombre del Buyer Persona	Diego, propietario de cafetería de especialidad.
Perfil Demográfico	
Edad	30 - 48 años
Género	Masculino
Estado civil	Casado
Nivel educativo	Técnico, Universitario
Ingresos mensuales	Presupuesto mensual en insumos: \$2.000 - \$5.000
Ocupación	Propietario o gerente general de cafeterías de tercera ola.
Redes sociales que utiliza	Instagram y TikTok para seguimiento a las tendencias. LinkedIn y WhatsApp Business para contactos B2B.
Perfil Psicográfico	
Estilo de vida	Dinámico, orientado a ofrecer un producto de calidad y generar emociones, visita las ferias gastronómicas, valora la eficiencia operativa y la diferenciación.
Valores	Transparencia, trazabilidad, consistencia, innovación, relación directa.
Personalidad	Detallista, apasionado, perfeccionista, colaborativo.
Comportamientos de consumo	
¿Dónde compra?	Importadoras, tostadores locales y proveedores de insumos integrales (B2B).
¿Qué lo motiva a comprar?	Calidad, puntuación del grano, consistencia, estabilidad, sostenibilidad, capacitación y certificación de origen.
Necesidades principales	Café de especialidad con certificación de origen y calidad, diferenciación competitiva y experiencia sensorial única.
¿Cómo el producto satisface esas necesidades?	Los cubos pre-medidos de café elaborados con materia prima premium lojana a un precio de mercado competitivo, acompañado de un certificado de origen y calidad, garantizando un perfil sensorial único a través de un formato innovador.

Fuente: Elaboración propia

Identificación de la problemática

Problema del segmento

El mapa de empatía indica que las cafeterías de tercera ola buscan mejorar la calidad del café, perciben a los clientes quejarse de que el café tiene la misma consistencia y necesitan ofrecer un café de alta calidad en una presentación innovadora atractiva, además que este genere una nueva experiencia al disfrutar de una taza de café con atributos excepcionales.

Tabla 2 Árbol De Problemas

Causas (¿Por qué ocurre?)	Problema Central	Consecuencias (¿Qué pasa por el problema?)
Los productores de café lojano concentran su comercialización en el mercado local o a través de intermediarios, sin desarrollar estrategias de acceso directo a mercados externos como Argentina.	Limitada disponibilidad de café de especialidad lojano, en presentación innovadora y a precio asequible, para cafeterías de tercera ola en Mendoza, Argentina	Las cafeterías de tercera ola en Mendoza no cuentan con un proveedor directo y estable de café de especialidad lojano, lo que genera abastecimiento irregular e inseguro.
El café de especialidad que llega a Mendoza se comercializa en formatos tradicionales que no generan experiencia ni diferenciación en el punto de venta.		Los locales ofrecen una experiencia similar a la de cualquier cafetería, sin un elemento visual o sensorial que resalte experiencias diferentes en el consumidor.
La cadena de comercialización del café de especialidad hacia Mendoza depende de múltiples intermediarios que incrementan el precio final antes de llegar al comprador.		El precio al que acceden las cafeterías mendocinas resulta elevado e incompatible con sus márgenes operativos, restringiendo la incorporación de café lojano en su oferta.
Los propietarios de cafeterías de tercera ola en Mendoza no conocen el café arábigo lojano ni sus atributos diferenciales, por lo que no lo consideran como opción de abastecimiento.		El mercado mendocino sigue dependiendo de orígenes ya conocidos (Brasil y Colombia), y el café lojano queda fuera de sus preferencias.

Fuente: Elaboración propia

Resolución de Problema

La propuesta es comercializar cubos gourmet de café de especialidad lojano, en formato sólido, dirigidos a cafeterías de tercera ola en Mendoza a través de un enfoque B2B y una propuesta de valor innovadora. La diferenciación no es solo el origen lojano, sino la combinación de: trazabilidad real, formato que genere experiencias sensoriales al momento de consumirlo y precios competitivos respaldados por una cadena de exportación directa con los productores, tres cosas que hoy, juntas, no existen en el mercado. Esta propuesta responde directamente a la creciente demanda de productos innovadores y con calidad certificada dentro de las cafeterías de tercera ola en el mercado mendocino.

Business Canvas

Tabla 3 Business Canvas

Socios clave	Actividades clave	Propuestas de valor	Relación con clientes	Segmentos de clientes
• Productores y asociaciones de café de especialidad lojano para exportación • Certificadoras de calidad. • Empresas especializadas en packaging • Empresas de transporte y logística internacional	• Gestión de exportación y despacho aduanero de Ecuador a Argentina • Selección y control de productores de café lojano • Desarrollo comercial con cafeterías de tercera ola de Mendoza - Argentina • Logística de distribución local en Mendoza	• Café arábigo de Loja en formato cubo concentrado (sólido, soluble en caliente) • Calidad de café de especialidad lojano a precio accesible • Origen trazable con identidad geográfica única • Experiencia visual e interactiva en el punto de preparación	• Visitas comerciales y degustaciones presenciales en cafeterías de tercera ola. • Comunicación directa vía WhatsApp Business o correo para gestión de pedidos y soporte postventa • Construcción de relación de confianza a largo plazo basada en consistencia de calidad y origen trazable	• Cafeterías de tercera ola de Mendoza, Argentina (cliente principal B2B)
	Recursos clave		Canales	
	• Acuerdos con productores de café de especialidad lojano. • Know-how en comercio exterior. • Red de contactos en el ecosistema cafetero mendocino • Marca y packaging de origen		• Venta directa B2B a cafeterías de tercera ola en Mendoza • Canales de divulgación digital de contenido relacionado a “CUBU”	
Estructura de costos • Adquisición del café de especialidad a productores y/o asociaciones lojanas. • Producción / procesamiento del cubo concentrado • Gestión administrativa y certificaciones. • Logística internacional y costos de exportación • Marketing, degustaciones y desarrollo de clientes.		Fuente de ingresos • Venta mayorista de cubos gourmet a cafeterías de tercera ola en Mendoza-Argentina		

Fuente: Elaboración propia

Prototipaje O Propuesta Inicial 1.0

Figura 2 Prototipo 1.0 de los Cubos CUBU



Fuente: Elaboración propia

CUBU es una propuesta innovadora elaborada con café de especialidad lojano, compuesta por cubos de café concentrado con una forma que facilita su manipulación y ofrece una presentación sofisticada. El producto se comercializará en cubos en un empaque premium de color verde oliva oscuro con letras doradas y verde oliva oscuro, y un fondo color crema, diseñado para transmitir exclusividad, elegancia y calidad superior. Su identidad visual incorpora elementos representativos de Loja, resaltando su origen ecuatoriano y fortaleciendo atributos de trazabilidad y especialidad. La propuesta está orientada a cafeterías de tercera ola y consumidores que buscan experiencias premium, ofreciendo practicidad, versatilidad para bebidas calientes y un alto valor agregado asociado al café de especialidad.

Tabla 4 Análisis del Macroentorno – Internacionalización

FACTOR	VARIABLE	CORTO PLAZO	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO	IMPACTO	FOODA
POLÍTICA	Ecuador y Argentina mantienen relaciones comerciales dentro del marco de ALADI, facilitando el comercio regional (ALADI, s.f.).		X		POSITIVO	O
	Los requisitos sanitarios y de importación para alimentos exigen registros y controles específicos por parte de ANMAT (ANMAT, 2024).	X			NEGATIVO	A
	Los acuerdos de integración regional favorecen la reducción de barreras comerciales entre países miembros (ALADI, s.f.).		X		MUY POSITIVO	O
ECONOMÍA	El consumo mundial de café alcanzó aproximadamente 177 millones de sacos en 2023-2024 (ICO, 2024).	X			MUY POSITIVO	O
	La inflación argentina puede afectar el poder adquisitivo de los consumidores y los costos de importación (Banco Mundial, 2024).	X			NEGATIVO	A
	El crecimiento del segmento de café de especialidad genera oportunidades para productos premium (ICO, 2024).		X		POSITIVO	O

S O C I A L	Los consumidores muestran un creciente interés por productos con calidad diferenciada, trazabilidad y origen identificado dentro del segmento de café de especialidad (SCA, 2024).		X		POSITIVO	O
	Existe una creciente cultura de consumo de café de especialidad en Argentina (SCA, 2024).		X	X	MUY POSITIVO	O
	El café de especialidad continúa ganando relevancia como una experiencia de consumo asociada a calidad, sostenibilidad y origen (SCA, 2024).			X	MUY POSITIVO	O
T E C N O L O G I C O	La innovación en procesamiento y agregación de valor permite desarrollar nuevos formatos de comercialización del café (ITC, 2021).	X			POSITIVO	O
	Las mejoras en conservación y empaque contribuyen a mantener la calidad del producto durante su comercialización internacional (ITC, 2021)..			X	POSITIVO	F
	La digitalización facilita la promoción y comercialización internacional del producto (ITC, 2021).		X		POSITIVO	O
E C O L O	La sostenibilidad se ha convertido en un factor relevante para la competitividad del sector cafetero internacional (ITC, 2021).		X		POSITIVO	O

G I C O	La demanda de productos provenientes de cadenas productivas responsables continúa aumentando en los mercados especializados (ITC, 2021).			X	MUY POSITIVO	F
L E G A L	Los alimentos importados deben cumplir requisitos de etiquetado, inocuidad y registro sanitario para ingresar al mercado argentino (ANMAT, 2024).	X			NEGATIVO	A
	El cumplimiento de la normativa alimentaria contribuye a fortalecer la confianza del consumidor y la permanencia en el mercado (ANMAT, 2024).			X	POSITIVO	F

Fuente: Elaboración propia

El análisis del macroentorno realizado mediante la matriz PESTEL evidencia que Mendoza – Argentina, presenta condiciones favorables para la internacionalización de los cubos gourmet de café de especialidad de origen lojano “CUBU”. En el ámbito político, la participación de Ecuador y Argentina en la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) facilita la integración económica regional y promueve mecanismos que favorecen el intercambio comercial entre los países miembros (Asociación Latinoamericana de Integración [ALADI], s.f.). Asimismo, aunque existen requisitos regulatorios para la importación de alimentos, estos pueden gestionarse mediante una adecuada planificación y cumplimiento normativo.

Desde la perspectiva económica, el mercado resulta atractivo debido al crecimiento sostenido del consumo mundial de café, el cual alcanzó aproximadamente 177 millones de sacos durante el período 2023-2024 (International Coffee Organization [ICO], 2024). Sin embargo, la inflación argentina continúa representando un desafío para las empresas que buscan ingresar al mercado (Banco Mundial, 2024). Por otra parte, los factores sociales muestran una creciente preferencia por productos con calidad

diferenciada, trazabilidad y origen identificado, características altamente valoradas dentro del segmento de café de especialidad (Specialty Coffee Association [SCA], 2024).

En cuanto a los factores tecnológico y ecológico, los avances en procesamiento, conservación y sostenibilidad fortalecen las oportunidades para el desarrollo de productos innovadores con valor agregado (International Trade Centre [ITC], 2021). En conjunto, los resultados obtenidos permiten concluir que Mendoza constituye un mercado con potencial para la inserción y crecimiento de “CUBU”, especialmente dentro del segmento de consumidores y establecimientos orientados al café de especialidad.

Análisis del Microentorno – Internacionalización.

La rivalidad entre competidores existentes es moderada, debido al crecimiento sostenido del mercado cafetero y al aumento de la demanda de productos diferenciados. Según la Organización Internacional del Café, el consumo mundial alcanzó aproximadamente 177 millones de sacos durante el período 2023-2024, reflejando una expansión constante de la industria (International Coffee Organization [ICO], 2024). Sin embargo, los cubos de café constituyen un formato poco desarrollado en el mercado argentino, generando oportunidades de diferenciación.

La amenaza de nuevos entrantes es media, ya que el sector requiere inversión en innovación, posicionamiento de marca y cumplimiento de estándares de calidad (Daniels et al., 2022). Por su dependencia de un único abastecedor, el poder de negociación de los compradores es medio-alto, puesto que las cafeterías especializadas pueden comparar alternativas y exigir atributos diferenciadores.

Finalmente, la amenaza de productos sustitutos es media por la presencia de café molido, instantáneo y cápsulas. No obstante, los cubos gourmet destacan por su practicidad, innovación y valor agregado, favoreciendo su inserción en el mercado mendocino.

Tabla 5 Matriz de Selección de Mercado NI

Factores críticos para el éxito	Ponderación	Argentina		Chile		Estados Unidos	
		Calificación	Puntuación ponderada	Calificación	Puntuación ponderada	Calificación	Puntuación ponderada
Logística y transporte	0.10	3	0.3	5	0.5	4	0.4
Crecimiento de la demanda	0.15	4	0.60	3	0.45	5	0.75
Tamaño del mercado de café de especialidad	0.18	4	0.72	3	0.54	5	0.90
Cultura de café de especialidad	0.16	4	0.64	3	0.48	5	0.8
Barreras arancelarias y no arancelarias	0.12	4	0.48	5	0.60	3	0.36
Acuerdos comerciales	0.08	4	0.32	5	0.40	2	0.16
Intensidad competitiva	0.06	5	0.30	4	0.24	2	0.12
Posicionamiento y aceptación del café ecuatoriano	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60
	1.00		3.81		3.81		4.09

Fuente: Elaboración propia

La matriz de selección de mercados indica que Estados Unidos presenta condiciones más favorables para la exportación de cubos de café de especialidad “Cubu” en comparación a Argentina y Chile. Estados Unidos obtuvo la puntuación más alta (4.09), el factor más relevante es: el crecimiento de la demanda de café de especialidad, ya que del total del mercado aproximadamente el 40% representa al consumo de café de especialidad, con una tasa de crecimiento anual del 5% (Soto Gómez et al., 2025).

Chile obtuvo una puntuación de (3.81) por su proximidad geográfica y el acuerdo comercial que mantiene con Ecuador denominado ACE 75, vigente desde el 2022 que reduce las barreras arancelarias y no arancelarias (Coello Carabajo, 2025). Además, es el principal importador de café verde, café tostado (en grano, molido, con cafeína y sin cafeína) y subproductos como cáscara y cascarilla provenientes de Ecuador, en 2024 Chile importó en café un valor de 2,92 millones (The Observatory of Economic Complexity, 2024).

Argentina por su parte obtuvo la misma calificación que Chile (3.81), destacando principalmente su intensidad competitiva, debido a que el país no produce café por las

condiciones climáticas que posee (Gianluca, 2025). Su consumo interno proviene principalmente de países como Brasil y Colombia (Centre, 2026), aunque Ecuador con Argentina no tiene un tratado de libre comercio bilateral directo, mantiene un acceso preferencial mediante el Acuerdo de Complementación Económica Regional (ACE 59) entre los países del bloque económico MERCOSUR y la CAN, otorgando ventajas competitivas y reducciones arancelarias para las exportaciones ecuatorianas (ALADI, 2004).

Descripción de la Población (Mercado Objetivo)

La población objetivo para el presente estudio está constituida por cafeterías de tercera ola de la ciudad de Mendoza, Argentina. Estos establecimientos se enfocan en brindar servicios que se distinguen por la calidad del café, su trazabilidad y la creación de experiencias innovadoras a partir de su consumo. Por esta razón, los cubos gourmet de café de especialidad lojano presenta condiciones favorables, ya que combina conveniencia, calidad y valor agregado, acordes con las tendencias de del café de tercera ola (Boaventura et al., 2018). Siguiendo esta premisa, el mercado mendocino se constata como un buen mercado, ya que como mencionó la Municipalidad de Mendoza (2026), la ciudad cuenta con 120 establecimientos listos para ofertar los productos a los clientes.

Tabla 6 Matriz de Sistematización de Información, Entrevista

Temáticas	Preguntas	Respuestas
Atractivo general	Desde tu experiencia, ¿qué espera el consumidor de un café de especialidad y qué atributos valora más (origen, perfil sensorial, calidad)?	Isabel Pérez, 2026: En el consumo de café existen distintos niveles de apreciación. Muchas personas consumen café por rutina o buscan inmediatez, acostumbrándose a perfiles comerciales o con tuestes muy marcados. Sin embargo, quienes prueban un café de especialidad de excelente calidad y conocen sobre el tema reconocen la diferencia, valorando especialmente el café latinoamericano por sus propiedades organolépticas. Cuando se está acostumbrado a productos orgánicos y de alta calidad de nuestro país, se nota de inmediato la diferencia frente a cafés convencionales. Quienes valoran realmente el producto dedican el tiempo necesario para disfrutar de un café bien elaborado.
	En el mundo culinario, ¿has visto integración de formatos alternativos de café (concentrados, sólidos, liofilizados) en propuestas gastronómicas? ¿Cómo los recibe el comensal?	Isabel Pérez, 2026: Personalmente me encanta el café ecuatoriano. Yo lo he utilizado para postres. Por ejemplo, uno de los postres que tenía yo en mi restaurante era como un tiramisú, un bizcocho de chocolate remojado en café y cubierto con chocolate ecuatoriano al 70%. Era mi manera favorita de consumirlo porque lo hacía en batido. Incluso, hay personas que no toman café por las propiedades de la cafeína y que no

	pueden dormir. Entonces, obviamente en una cena era mucho más fácil introducirlo. Otra de las experiencias que he visto que es buena es una infusión de café. Un café de especialidad también me parecía increíble. Otra de las maneras en las que he visto mucho, no en mi idea, pero en un restaurante de un chef de Dinamarca, muy buen chef en Ecuador, él estaba haciendo sushi y lo integró en el sushi. Me acuerdo tan claro que era salmón con la aba del café, como café triturado. Así tal cual, café tostado triturado. Y la combinación de sabores era increíble. A mí me voló la cabeza y dije, nunca le hubiera introducido café con pescado crudo. Y esa fue de las mejores experiencias que he tenido explorando con café de especialidad. Más allá de la bebida, porque creo que hay mil maneras de disfrutar el café por todo el sabor y por todas las propiedades orgánicas que tiene.
Valor percibido	Desde tu perspectiva como chef, ¿qué hace que un café pase de ser una bebida a convertirse en una experiencia? ¿Qué papel juega la presentación y el Isabel Pérez, 2026: Estaba en una empresa privada, era como un resort privado en Acapulco. Ellos se dedican a producir tintes orgánicos de agave, y me encantaba cómo incluían el café en la experiencia, la gente que no ha probado no puede diferenciar. Ellos creaban toda la experiencia de ser un tasting de café para que las personas experimentaran todas esas propiedades: el olor, el sabor, la

ritual de
preparación?

textura, sobre todo el sabor. Creo, personalmente, que la comida representa las sensaciones o las emociones que puede despertar una persona. Al crear esta experiencia, en el momento en que ellos probaban el café, puede ser un poco abrumador probar tantos tipos y no reconocer, mucho menos diferenciar, porque si no tienes el paladar desarrollado no puedes notar la diferencia. A mí me gusta porque ellos te hacen probar diferentes alimentos para que tu paladar se ponga neutral, como cuando vas a una prueba de perfume y te dan las habas del café para neutralizar. Claro, puedes terminar mareando, es como el vino, donde tienes que desarrollar el paladar. Entonces, obviamente tienes que direccionar bien su mensaje, porque tu idea me parece genial. Yo no te miento, yo a veces consumo café instantáneo, y yo soy amante del buen café, pero porque estoy en las del apuro, y es como que digo no me va a tomar mucho tiempo ponerlo a hacerlo; como estoy en el apuro, solamente un café colombiano instantáneo y me voy, y eso como para no perder la costumbre, pero no soy de las que van y pago por un café de máquina porque no me satisface.

		Isabel Pérez, 2026: El café de
		Latinoamérica son unos manjares, pero te
		puedo decir que la gente no sabe del café
		ecuatoriano. Yo no he visto una marca de
		café ecuatoriano así, y francamente, para
		mí es una pena, porque conozco el valor
		del café ecuatoriano y me encantaría
	¿Cómo se	verlo; incluso creo que tiene el potencial
	percibe el café	para llegar a niveles mundiales. La gente
	proveniente de	sabe que el café ecuatoriano es
	Ecuador frente a	extraordinario, pero cuando lo menciono,
Primera	otros orígenes	la gente no tiene idea, no lo conoce. Muy
impresión	tradicionalmente	pocas personas conocen que Ecuador es
	reconocidos? ¿Qué	conocido por el café, tal vez porque
	potencial le ves al	somos más conocidos por el camarón y las
	café ecuatoriano de	rosas. Pero creo que también se debe a
	especialidad?	que es un país tan pequeño y tampoco es
		que se pueda cubrir toda la demanda
		existente, como sí lo hacen Colombia,
		Brasil o países africanos que también he
		escuchado que producen mucho. Pero sí,
		creo en este proyecto porque hay mucho
		potencial ahí.
		Isabel Pérez, 2026: En técnicas, yo
		diría que en Ecuador y en el resto de
		Latinoamérica estamos más
		acostumbrados a las técnicas y al
	¿Qué	consumo tradicional, donde falta que la
	tendencias del	gente aprecie de verdad y pague por un
	mercado de café de	café de calidad. Hay cosas muy
	especialidad crees	innovadoras que se están desarrollando en
Atractivo general	que todavía no han	el sector, ideas que buscan revolucionar

llegado a América Latina pero que están por llegar?

cómo se consume el café. Por eso, cuando me dijiste "cubo de café", yo lo relacioné con esos cubitos de azúcar, el terroncito, y pensé qué interesante sería que sirvieran el café así, todo comprimido, como para cargarlo en la bolsita. Aunque tienen que tomar en cuenta que, personalmente, no lo llamaría como de especialidad; puede ser más un acercamiento a un café instantáneo, porque es una experiencia novedosa. Pero yo, como mujer, lo cargaría en mi cartera. Es como decir: voy a comer algo y saco mi terroncito de café, porque como no tengo tiempo, me lo tomaría en cierto momento.

Compra

En los establecimientos donde has trabajado o colaborado, ¿quién toma la decisión de elegir un proveedor de café? ¿Qué argumentos terminan siendo los decisivos?

Isabel Pérez, 2026: En los lugares que he trabajado han sido muy pequeños los corporativos. Entonces yo creo que esa decisión está sobre el equipo ejecutivo, como los chefs, el gerente general; ellos tienen que comparar los costos en relación con el proveedor y la calidad. Tiene mucho que ver la influencia de la relación que exista entre el proveedor y el ejecutivo que decide hacer esa compra, se trata de fidelidad. Por ejemplo, en el Michelin utilizaban un café italiano, era bueno. En otro Michelin donde trabajaba, el barista era de origen venezolano y él producía su propio café; me pareció espectacular porque compraba los beans de café de otros países y él lo tostaba y lo

		empaquetaba. Él influía, entonces él decía qué café era bueno y qué café vender, tenía un negocio redondo. Entonces digo, depende mucho de la relación y de cómo le vendan el café, porque obviamente yo supe que el café era bueno, el chico sabía de la técnica y de especialidad.
		Isabel Pérez, 2026: Depende mucho de tu mercado, porque hay muchas personas que lo beben por costumbre. Sobre todo, cuando trabajaba en Michelin, la gente pedía un postre y obviamente venía con su café, y es por eso que lo pedían. Pero esta gente que estaba en el Michelin, la mayoría eran personas que recorrían restaurantes y venían por una experiencia superior, y la mayoría viajaba a Europa. En países como Francia, Italia y otros países europeos muchos tienen la costumbre de tomarse un expreso después de la comida, entonces ellos sí tenían un poco más de esa sensibilidad. Elementos como la trazabilidad y el origen del café se pueden utilizar en el marketing una vez definido el mercado objetivo. Por ejemplo, si tú venías a mi restaurante, yo te contaba a qué altura fue cultivada, cosechada y el tueste, porque nosotros comprábamos los beans de café tostado y los vendíamos en el restaurante. Hay una historia detrás que da un valor agregado, pero eso se valora más en países
Valor percibido	En la gastronomía de alto nivel, ¿cuánto peso tiene realmente saber el origen exacto de un ingrediente como el café? ¿Es un diferenciador genuino o se ha convertido en marketing?	

		productores, sobre todo lugares como Galápagos, que es un lugar extraordinario, donde no te puedes ir del restaurante sin comprar el café.
Barreras y objeciones	¿Cuáles son los principales obstáculos que enfrenta un producto de café desconocido para entrar en la carta de un restaurante o cafetería de especialidad?	Isabel Pérez, 2026: Creo que depende muchísimo de cómo lo vendas. Por ejemplo, hay cafés que, dependiendo del tipo de tueste, la manera en que sea extraído va a ser mejor venderlos solos o venderlos con un postre. Entonces ahí depende mucho la estrategia, cómo tú lo quieres vender. Es cómo la persona lo ve: si tú le cuentas la historia y le dices que fue cosechado a 10,000 metros de altura, que le cuentas toda la historia de que es un café fino de aroma, aunque no lo hayan probado nunca, lo van a probar por sus notas cítricas, ácidas, lo que sea; entonces tú le vas a vender a la persona como producto perfecto y la demanda se va a ver cuándo ya empieces a ver los resultados. Por lo general, creo que actualmente el café latinoamericano tiene muchísima aceptación donde sea. Entonces depende de cómo lo vendas, cómo lo presentes y para qué, para una cafetería o para un restaurante. Se requiere analizar muchos factores y tener bien definido el nicho o el segmento objetivo.

Compra	¿En qué medida influye la sostenibilidad o la relación directa con el productor en la decisión de compra de un chef o propietario de establecimiento gastronómico hoy en día?	Isabel Pérez, 2026: Depende muchísimo de la relación que tengas. Por ejemplo, si yo soy la dueña de un restaurante y tengo una buena relación, ahí viene la estrategia de marketing utilizada para la venta y cómo tú presentas tu producto. Tú vienes y me dices, mira, yo tengo este producto, te voy a dejar esta muestra, cuéntame cómo lo preparamos. Ahí viene mucho la relación y el acercamiento de cómo tú haces conocer tu producto; tienes que tener una estrategia de mercadeo y marketing. Dices, mira, te voy a dejar una funda de 5 kg, pruébala, dime qué tal se vende y me avisas si quieres hacer un pedido. Aquí está básicamente el productor haciendo conocer su producto y confiando en él, siempre es la relación de confianza que generes con la persona a cargo. En cuanto al peso de la sostenibilidad, teniendo en cuenta desde el proceso de producción, el packaging y la forma en que se vende, dependerá mucho de dónde lo ofrezcas; el valor de la sostenibilidad será distinto en una cafetería en comparación con un bar de postres, donde interesará más un café de origen orgánico por sus propiedades organolépticas.
--------	--	---

	Isabel Pérez, 2026: Yo les aconsejaría principalmente que den a conocer el producto un poco antes de introducirlo en el mercado, como lo hacía este chico al vender las tablas de cacao primero, porque al tratar de introducir el producto molido pierde mucha propiedad orgánica. Me parece una idea genial desde la salud y el café, porque sé que el producto ecuatoriano es tan bueno para exportar; realmente lo que hace falta es gente que se atreva a pensar distinto a lo que ya se ha venido haciendo. Personalmente les recomendaría investigar qué necesitan para exportar y empezar a conectar con pequeños productores. Les doy un ejemplo que me parece increíble: lo que hace Pacari, un proyecto sostenible donde compran las habas de cacao y hacen sus mezclas. Lo que yo les recomendaría es que compren las habas de café y a su vez averigüen todo lo necesario para exportarlo y venderlo, no como un producto terminado, porque van a competir con empresas como Nescafé, que viene haciendo café por más de 80 años; tienen que conocer cuáles van a ser sus competidores. Es un producto muy innovador, pero hay que pensar en todo, en todos los factores que difieren en cómo llega el producto, en el empaque; la idea es increíble, pero tienen
Mejoras	Si tuvieras que aconsejar a un equipo joven que quiere introducir un café de especialidad ecuatoriano en un formato innovador — un cubo concentrado soluble — ¿por dónde empezarías y qué errores evitarías?

que garantizar un producto fresco, porque si el café va a estar mucho tiempo en una vitrina o percha con una rotación muy baja, va a perder muchísimas propiedades organolépticas, y eso va a diferir el resultado final. Mi consejo sería que averigüen e investiguen cómo pueden llegar de mejor manera al mercado argentino, donde no van a competir con tantos competidores grandes y donde las regulaciones son más manejables. Les aconsejaría empezar de esta manera y luego expandirse una vez estén en funcionamiento, dando a conocer el producto, ya que hay mucho desconocimiento del café ecuatoriano.

Fuente: Elaboración propia

Análisis del Resultado de la Entrevista

La entrevista realizada revela que muchos consumidores optan por el café por costumbre más que por un conocimiento profundo de sus atributos sensoriales, lo que abre una oportunidad para los formatos innovadores que combinen calidad y practicidad en el consumo. Aunque el café latinoamericano tiene una alta valoración por su calidad, el café ecuatoriano tiene un bajo nivel de reconocimiento frente a países como Colombia y Brasil. De acuerdo con la entrevistada Isabel Pérez (2026), existe un potencial de crecimiento para el café ecuatoriano si se logra comunicar adecuadamente su origen, su calidad y su propuesta de valor. Las tendencias actuales revelan que la innovación es un factor relevante para el sector cafetero, especialmente en los productos que combinan conveniencia con diferenciación. La idea del cubo concentrado soluble de café se percibe como una propuesta novedosa con posibilidades de aceptación, siempre y cuando se acompañe de estrategias de promoción, educación al consumidor y planificación comercial. Los resultados de la entrevista sugieren combinar innovación,

calidad y comunicación efectiva para favorecer la introducción de productos a base de café ecuatoriano en el mercado.

Enlace entrevista: <https://drive.google.com/file/d/1WQiTHDVykaW4Jw-MRV2gnFnS2I4Mz9tl/view?usp=sharing>

Propuesta Final – Prototipo 2.0

Figura 3 Prototipo 2.0



Fuente: Elaboración propia

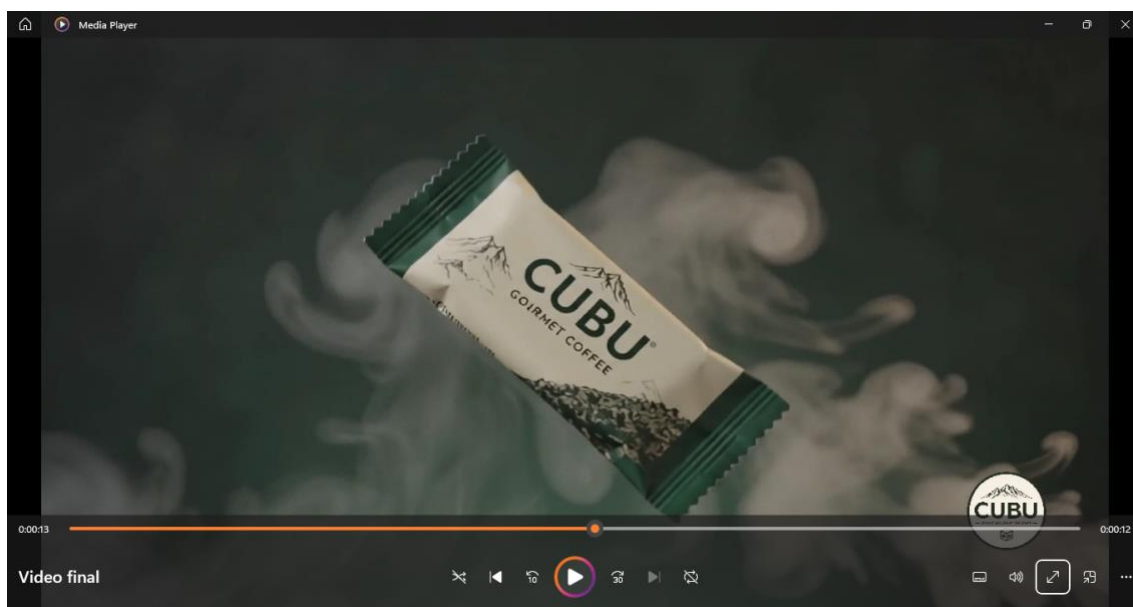
El prototipo final de CUBU incorpora mejoras significativas respecto a la versión 1.0, orientadas a optimizar la experiencia del consumidor y fortalecer la presentación del producto. Se implementó un sistema de dosificación más práctico mediante barras que contienen la cantidad exacta de cubos de café necesaria para la preparación de una taza, facilitando su uso y garantizando una porción estandarizada. Además, se mejoró la identidad visual mediante la actualización de la imagen de fondo, reforzando la conexión con el origen del producto, y se rediseñó la caja contenedora incorporando un sistema de apertura fácil que permite acceder a las barras de manera rápida y cómoda, incrementando la funcionalidad, practicidad y valor percibido del producto.

Modelo de Monetización

“Cubu” monetiza mediante un esquema B2B mayorista, con canales de venta directa al consumidor final. Los ingresos provienen de pedidos recurrentes y por volumen, colocados por cafeterías de tercera ola en Mendoza, sin distribuidores ni revendedores en la cadena comercial. Esta estructura retiene márgenes que, de existir intermediarios de distribución, terminarían diluidos entre actores comerciales, al margen de la logística de transporte requerida para el ingreso del producto al país. El vínculo comercial directo, sostenido en la trazabilidad del origen, opera como principal mecanismo de retención dentro de un segmento que prioriza la relación con el proveedor por sobre el precio aislado.

PRESENTACIÓN COMERCIAL DEL PROTOTIPO

Figura 4 Captura del video promocional



Fuente: Elaboración propia. Enlace:

https://drive.google.com/file/d/1txAwRt7kYtPrDwv_h5nO-ITyG-kShJnB/view?usp=sharing

LOCALIZACIÓN

A pesar de que la materia prima de CUBU proviene de Loja, el centro de operaciones se ubicará en la ciudad Guayaquil. Allí opera el principal puerto marítimo del país, articulado con zonas francas agroindustriales que acortan los tiempos de despacho aduanero, junto a infraestructura vial, energética y de conectividad consolidada, y mano de obra especializada en logística. Estas condiciones, sumadas a estándares de seguridad industrial favorables, sostienen la expansión del procesamiento y la viabilidad exportadora hacia Mendoza

Operaciones (Mapa de procesos) y/o Diseño Organizacional

Figura 5 Mapa de proceso



Fuente: Elaboración propia

Tabla 7 Detalle de Procesos

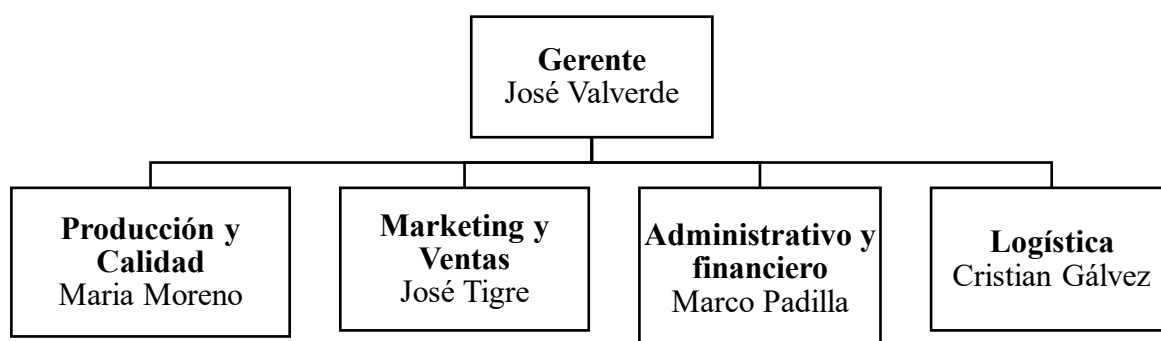
Proceso	Objetivo	Alcance	Actividades
a. Objetivos y procesos estratégicos	Definir estrategias, objetivos y metas	De la visión a la ejecución táctica	Análisis FODA. Definición de metas. Definición de estrategias. Definición de indicadores. Seguimiento del plan.
b. Proceso de control de calidad	Garantizar la calidad y trazabilidad del café lojano en cada lote	De la recepción del grano al cubo terminado	Verificación de certificados de origen. Control del perfil sensorial del café. Supervisión de estándares en el procesamiento del cubo.
c. Gestión comercial y ventas	Desarrollar y mantener la relación comercial B2B con cafeterías	De la prospección a la gestión postventa	Gestión de pedidos vía WhatsApp Business o correo Soporte postventa y seguimiento de satisfacción
d. Compra de materia prima	Asegurar el abastecimiento estable de café arábigo de especialidad lojano	Selección y negociación con productores de Loja	Selección y control de productores lojanos. Verificación de la denominación Lojano Café de Origen.
e. Producción y envasado	Transformar el grano en cubo	Del procesamiento del	Procesamiento del café en formato cubo

	concentrado con empaquetado premium	cubo al empaque final	concentrado con su respectivo empaque. Control de identidad visual y presentación del producto.
f.	Conservar el	Bodegaje	Almacenamiento
Almacenamiento	producto en condiciones óptimas previas a su despacho	en origen y previo a la exportación	del producto terminado en planta. Gestión de inventario. Preparación de lotes para exportación.
g.	Garantizar	Exportación	Gestión de
Distribución y logística	la llegada del producto a las cafeterías de Mendoza	internacional y distribución local	exportación y despacho aduanero Ecuador- Argentina. Logística de distribución local en Mendoza, sin intermediarios de venta.
h.	Administrar	Gestión	Gestión
Gestión administrativa	los recursos y el cumplimiento normativo del negocio	administrativa y financiera del proyecto	administrativa y certificaciones Control de la estructura de costos Planificación de marketing y desarrollo de clientes

Fuente: Elaboración propia

Diseño Organizacional y Funciones

Figura 6 Organigrama



Fuente: Elaboración propia

La estructura organizacional de CUBU se desarrolló considerando las necesidades operativas de una empresa dedicada a la producción y comercialización de cubos gourmet de café de especialidad. Para ello, se adoptó una estructura funcional, ya que permite distribuir las responsabilidades de manera clara, mejorar la coordinación entre las áreas y optimizar el desarrollo de las actividades. Este modelo facilita la comunicación interna, agiliza la toma de decisiones y contribuye al cumplimiento de los objetivos establecidos para el crecimiento de la empresa.

La organización estará liderada por la Gerencia General, cargo desempeñado por José Valverde, quien será responsable de planificar las estrategias del negocio, supervisar el funcionamiento de cada departamento, coordinar la toma de decisiones, evaluar el desempeño de la empresa y representar a CUBU en las relaciones comerciales con clientes y aliados estratégicos.

El departamento de Producción y Calidad, a cargo de María Moreno, tendrá la responsabilidad de supervisar la elaboración de los cubos gourmet de café, controlar la calidad de la materia prima y del producto terminado, verificar el cumplimiento de los estándares de inocuidad y gestionar los procesos productivos. Por su parte, José Tigre, responsable de Marketing y Ventas, desarrollará estrategias comerciales, administrará la imagen de la marca, gestionará las redes sociales, fortalecerá la relación con los clientes y promoverá el posicionamiento de CUBU en el mercado.

El área Administrativa y Financiera estará dirigida por Marco Padilla, quien administrará los recursos económicos de la empresa, elaborará presupuestos, controlará los costos, realizará el seguimiento financiero y apoyará la toma de decisiones mediante el análisis de la información contable. Finalmente, Cristian Gálvez será responsable del área de Logística, coordinando el abastecimiento de materia prima, el control de inventarios, el almacenamiento y la distribución del producto, garantizando el correcto funcionamiento de la cadena operativa y el cumplimiento oportuno de las entregas. Esta estructura permite una adecuada distribución de responsabilidades y fortalece el trabajo coordinado entre todas las áreas de la empresa.

Conformación Legal

Para el desarrollo del proyecto se propone constituir la empresa bajo la denominación CUBU S.A.S., adoptando la figura jurídica de Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), establecida por la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación del Ecuador. Esta modalidad ofrece una estructura flexible para emprendimientos, ya que permite su constitución con uno o varios accionistas, limita la responsabilidad de los socios al monto de sus aportaciones y simplifica los procesos administrativos.

La elección de una S.A.S. responde a las necesidades de CUBU, al facilitar la gestión empresarial y brindar mayores oportunidades para acceder a financiamiento e incorporar nuevos inversionistas conforme el proyecto crezca. Además, esta figura jurídica permite desarrollar actividades comerciales con mayor facilidad y fortalece la proyección de la empresa hacia mercados internacionales. Por estas razones, CUBU S.A.S. representa la alternativa más adecuada para respaldar el desarrollo del proyecto y consolidar su proceso de internacionalización hacia el mercado argentino.

PLAN DE MARKETING

Marketing Mix (4Ps)

El Marketing Mix de CUBO se enfoca en posicionar la marca en el segmento B2B en Mendoza mediante la diferenciación sensorial, venta directa y educación al cliente, las cuales se detallan a continuación.

Producto

Estrategia 1

Posicionar “CUBU” como un producto nicho exclusivamente de las cafeterías de tercera ola con certificación SCA y trazabilidad del origen lojano, destacando los atributos sensoriales diferenciales frente a otros orígenes.

Estrategia 2

Diferenciar la oferta a través de atributos sensoriales (notas de cata, aroma, experiencial visual al preparar) generando un valor agregado en los puntos de ventas.

Precio

Estrategia 1

Establecer un precio de penetración competitivo aprovechando la cadena corta de suministro (eliminación de intermediarios), permitiendo ofrecer un precio accesible a las cafeterías mendocinas.

Estrategia 2

Aplicar una estructura de precios escalonada de acuerdo con el volumen de compra y recurrencia, incentivando la fidelización y mantener el flujo de caja estable.

Plaza

Estrategia 1

Distribución directa desde Ecuador hacia las cafeterías en Mendoza, sin intermediarios mayoristas locales. El equipo comercial actúa como consultor visitando las cafeterías y dar el debido asesoramiento de como integrar los cubos en su menú.

Estrategia 2

Aliar con dos distribuidores especializados en insumos gastronómicos que tenga una amplia cartera de clientes cafeteros, facilitando la logística y el posicionamiento en el mercado local.

Promoción

Estrategia 1

Marketing híbrido en LinkedIn contenido con márgenes de utilidad y eficiencia operativa, en Instagram y TikTok storytelling visual.

Estrategia 2

Kits de degustación gratuitos para el mercado objetivo, masterclasses presenciales dirigido a baristas y propietarios, participar en ferias gastronómicas.

Objetivo general del plan de marketing

Desarrollar un plan de marketing estratégico B2B que posicione los cubos gourmet de café lojano CUBU en las cafeterías de tercera ola en Mendoza a través de trade marketing, capacitación y storytelling digital, captando al menos 30 establecimientos (25% del mercado objetivo), con contratos recurrentes durante el primer año de lanzamiento.

Definición de Estrategias, Acciones y Presupuesto

Tabla 8 Plan de marketing

Estrategia	Acción	Tiempo ejecución	Presupuesto
Producto			
Estrategia 1: Producto nicho con certificación.	Acción 1: Diseñar el empaqueta con elementos de trazabilidad.	1 mes	\$ 700
	Acción 2: Incluir notas de catas SCA y el certificado de origen en las cajas.	2 meses	\$800
Estrategia 2:	Acción 1:		

Producto	Crear	2 meses	\$1.000
experiencial y sensorial	contenido audiovisual que muestre a los cubos disolviéndose.		
	Acción 2:	2 meses	\$400
	Diseñar fichas técnicas con notas de catas para cada variedad.		
Precio		2 meses	\$300
Estrategia 3:	Acción 1:		
Precio de penetración sin intermediarios.	Diseñar el catálogo de precios B2B frentes al café tradicional de especialidad	2 meses	\$400
	Acción 2:		
	Crear simulaciones de márgenes de utilidad para las cafeterías.	1 mes	\$200
Estrategia 4:	Acción 1:		
Descuentos progresivos por volumen y recurrencia de compra.	Diseñar tabla de descuento para volumen y recurrencia de compra.	2 mese	\$400
	Acción 2:		

	Crear	1 mes	\$400
Plaza	formatos de		
Estrategia 5:	contratos con		
Distribución	beneficios a		
directa con	mediano plazo.		
asesoramiento.		1 mes	\$600
	Acción 1:		
	Gestionar		
	los pedidos con un		
	operador logístico		
	vía WhatsApp	3 meses	\$1.000
	Business.		
	Acción 2:		
Estrategia 6:	Establecer		
Alianzas con	protocolos y		
distribuidores locales.	tiempos de entrega.	2 meses	\$1.900
	Acción 1:		
	Visitar a las		
	120 cafeterías para		
	asesoría en	6 meses	\$700
	integración del		
Promoción	producto.		
Estrategia 7:	Acción 2:		
Marketing	Crea		
hibrido	material de apoyo		
	para las ventas.		
		2 meses	\$1.100
	Acción 1:		
	Producir		
	contenido		
	audiovisual para		

Estrategia 8: Marketing experiencial	Instagram y TikTok, publicar casos de éxitos y datos de rentabilidad en LinkedIn.	2 meses	\$1.500
	Acción 2: Pautar publicidad con los propietarios y baristas en Mendoza.	6 meses	\$1.400
		4 meses	\$2.000
	Acción 1: Diseñar y distribuir kits de degustación gratuitos en las 120 cafeterías.		
	Acción 2: Organizar masterclasses con alianzas de baristas e influencers gastronómicos.		
Total, Presupuesto:			\$14.700

Fuente: Elaboración propia

Figura 7 Post Promocional – Experiencia Sensorial Cubu



PRODUCTO ESTRATEGIA 2

EXPERIENCIA SENSORIAL

QUE TU CLIENTE PUEDE VER, OLORAR Y DISFRUTAR.

CUBU transforma cualquier bebida en una experiencia de café de especialidad.
Se disuelve, libera aroma y eleva tu menú.

AROMA QUE CONQUISTA
Notas de cata únicas que se perciben al instante.

EXPERIENCIA VISUAL
Cubos que se disuelven creando bebidas cremosas y irresistibles.

VALOR AGREGADO
Diferénciate y ofrécele a tu cliente una bebida memorable.

LOJA - ECUADOR
ORIGEN CERTIFICADO

Listo en segundos, caliente o frío.

NOTAS DE CATA SCA

- Caramelo
- Chocolate dulce
- Frutas rojas y cítricos

DISEÑADO PARA BARISTAS Y CAFETERÍAS DE TERCERA OLA
Un producto que tu cliente recuerda y siempre vuelve a pedir.

CUBU
CUBOS GOURMET DE CAFÉ

100% ARÁBICA - ORIGEN LOJA - ECUADOR

Calidad que se siente, origen que se respeta.

CUBU
CUBOS GOURMET DE CAFÉ

Instagram, LinkedIn, @cubu.cafe

Fuente: Elaboración propia

Figura 8 Catálogo De productos – Edición Exclusiva



CATÁLOGO DE PRODUCTOS - EDICIÓN EXCLUSIVA

CUBU
CUBOS GOURMET DE CAFÉ
100% ARÁBICA - ORIGEN LOJA - ECUADOR

HECHO CON AMOR EN ECUADOR

CUBOS GOURMET DE CAFÉ

SUSTAINABLE

PREMIUM

TRADICIÓN Y CALIDAD - DESDE EL CORAZÓN DE LOS ANDES

QR codes and barcodes for product tracking.

Fuente: Elaboración propia

Figura 9 Estrategia De marketing en LinkedIn, Instagram y TikTok



Fuente: Elaboración propia

Figura 10 Estrategia De Kits de Degustación y Ferias Gastronómicas



Fuente: Elaboración propia

FIGURA 11 Elementos Gráficos y Stickers de Marca Cubu



Fuente: Elaboración propia

EVALUACIÓN FINANCIERA

El presente estudio financiero permite evaluar la factibilidad económica de la exportación de la marca “Cubu” a través de los cubos de café gourmet al mercado de Mendoza, Argentina. La base del análisis se desarrolla sobre un periodo de cinco años, empleando una evaluación holística que incluye: inversión inicial, estructura de costos y gastos, comportamiento proyectado de ventas, punto de equilibrio, estados financieros y los KPIs de rentabilidad (VAN y TIR).

Los supuestos macroeconómicos y tributarios bajo el que se trabajó el cálculo financiero se definieron teniendo en cuenta un crecimiento anual de ventas del 8%, un nivel inflacionario anual del 3%, una participación de trabajadores del 15% y el 25% de impuesto a la renta.

Inversión Inicial

El monto inicial para la puesta en marcha de “CUBU” es de \$38.900,00, inversión que cubre la obtención de activos fijos operativos, los activos diferidos asociados a la constitución legal, a la creación de CUBU Argentina S.R.L. y a los requerimientos de exportación y de registro sanitario en destino, además del capital de trabajo necesario para cubrir las obligaciones operativas de los primeros cuatro meses.

A diferencia de un modelo con planta propia, en este caso es el capital de trabajo el que concentra la mayor proporción de la inversión (67,4% del total), ya que la producción se

terceriza por completo a través de un servicio de maquila en Loja y el mayor requerimiento de liquidez corresponde a cubrir los costos y gastos operativos durante los cuatro meses que toma el ciclo de facturación y cobro de CUBU Argentina S.R.L. en el mercado de destino. Los activos diferidos representan el 21,6% de la inversión y se concentran principalmente en la constitución de CUBU Argentina S.R.L., las certificaciones y registros de exportación (BASC) y los registros sanitarios habilitados en Argentina (RNPA/RNE), mientras que los activos fijos apenas alcanzan el 11,0%, dado que al no producirse internamente no se requiere maquinaria ni equipo propio de producción.

Es importante destacar que los valores de las depreciaciones que generan los activos fijos se reincorporan en el estado de flujo de caja del proyecto, ya que son cantidades que no representan salidas de efectivo.

Tabla 9 Inversión Inicial

1. Activos fijos					
Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil (años)	Depreciación Anual
Muebles y Enseres	1	\$1.500	\$1.500	10	\$150
Equipo de Cómputo y Oficina	2	\$700	\$1.400	3	\$467
Equipo de logística (transpaleta, balanza, impresora, flejadora, etc.)	1	\$1.395	\$1.395	10	\$140
TOTAL ACTIVOS FIJOS			\$4.295		\$756
2. Activos Diferidos (Preoperativos)					
Descripción		Costo Total	Período Amortización (años)		Amortización Anual
Gastos de Constitución de la Empresa		\$150	5		\$30
Constitución de CUBU Argentina S.R.L. (adelantada al año 1, para facturar directo sin aliado)		\$900	5		\$180
Certificaciones y Registros de Exportación		\$2.200	5		\$440

(BASC, Fitosanitario, etc.)			
Permisos y Licencias de Exportación	\$1.240	5	\$248
Cilindros, troqueles y aretes de sobres	\$1.400	5	\$280
Registros sanitarios habilitados en Argentina (RNPA/RNE)	\$2.500	5	\$500
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	\$8.390		\$1.678

3. Capital de Trabajo

Concepto	Valor
Meses de Cobertura de Capital de Trabajo	4
Costos y Gastos Fijos Operativos Mensuales (Año 1)	\$6.554
CAPITAL DE TRABAJO REQUERIDO	\$26.215

Total inversión inicial	\$38.900
--------------------------------	-----------------

Fuente: Elaboración propia

Estructura de costos

Los costos del proyecto se segregan en función de producción y exportación, proyectados a cinco años considerando el proceso inflacionario. El costo variable unitario total es de \$0,31 por unidad en el primer año y se incrementa hasta \$0,35 en el año 5; este valor incluye la materia prima directa, el servicio de maquila de tueste, molienda y envasado en Loja, los insumos y materiales indirectos, los envases y empaques, el flete interno Loja–Guayaquil y, del lado de la exportación, el despacho en origen, el flete marítimo hasta Chile más el flete terrestre hasta Mendoza en términos CIP, el agente aduanero y el seguro internacional. Bajo esta estructura, la producción representa alrededor del 85% del costo variable unitario mientras que el 15% restante corresponde a la logística y exportación, proporción que se explica porque, al tercerizar toda la producción mediante maquila, CUBU no asume costos de mano de obra directa propia y, al mantener el amparo del ACE 59 entre Ecuador y Argentina, el producto ingresa con arancel 0%.

Por otro lado, los costos fijos de producción que contemplan la supervisión de calidad y el control sobre la maquila, la bodega tercerizada en Guayaquil y su traslado interno, el control de calidad y la auditoría al servicio de maquila, el seguro de inventario, el mantenimiento de equipos menores, la depreciación de los activos fijos y, del lado de Argentina, la nacionalización a cargo de un despachante de aduana, el depósito y el reparto a las 30 cafeterías a través de CUBU Argentina S.R.L. presentan un valor total de \$24.566,17 durante el primer año y se incrementan de manera gradual hasta \$27.554,53 en el quinto año.

Tabla 10 Costos Variables y Fijos de Producción y Exportación Proyectados

Concepto	1	2	3	4	5
1. Costos Variables de Producción — Costo Unitario					
Materia Prima Directa	\$ 0,13	\$ 0,13	\$ 0,14	\$ 0,14	\$ 0,15
Maquila: tueste, molienda y envasado	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05
Insumos y Materiales Indirectos (etiquetas, sellos, materiales menores)	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,03
Envases y Empaques (sobres, estuches, cajas, films y pallets)	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,06
Flete Interno Loja - Guayaquil	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01
Subtotal Costo Variable Unitario — Producción	\$ 0,27	\$ 0,27	\$ 0,28	\$ 0,29	\$ 0,30
2. Costos Variables de Exportación — Costo Unitario					
Despacho en Origen (transporte a puerto, consolidación, THC, DAE, certificados, precintos, B/L)	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01	\$ 0,01
Flete Marítimo a Chile + Flete Terrestre a Mendoza (CIP)	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,03	\$ 0,03
Agente Aduanero	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Seguro Internacional	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Subtotal Costo Variable Unitario — Exportación	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05	\$ 0,05

Concepto	1	2	3	4	5
Costo Variable Unitario Total (Producción + Exportación)	\$ 0,31	\$ 0,32	\$ 0,33	\$ 0,34	\$ 0,35
3. Costos Fijos de Producción (Anuales)					
Supervisor de Calidad y Control de Maquila	\$ 12.000,00	\$ 12.360,00	\$ 12.730,80	\$ 13.112,72	\$ 13.506,11
Bodega Tercerizada en Guayaquil + Traslado Interno	\$ 1.040,00	\$ 1.071,20	\$ 1.103,34	\$ 1.136,44	\$ 1.170,53
Control de Calidad, Análisis de Laboratorio y Auditoría a Maquila	\$ 1.200,00	\$ 1.236,00	\$ 1.273,08	\$ 1.311,27	\$ 1.350,61
Seguro de Inventario	\$ 400,00	\$ 412,00	\$ 424,36	\$ 437,09	\$ 450,20
Mantenimiento de Equipos Menores	\$ 300,00	\$ 309,00	\$ 318,27	\$ 327,82	\$ 337,65
Nacionalización (Despachante de Aduana, 6 Embarques/Año) + Depósito en Mendoza + Reparto a las 30 Cafeterías + Transporte Interno Depósito Fiscal-Comercial — CUBU Argentina S.R.L.	\$ 8.870,00	\$ 9.136,10	\$ 9.410,18	\$ 9.692,49	\$ 9.983,26
Depreciación de Activos Fijos de Producción	\$ 756,17	\$ 756,17	\$ 756,17	\$ 756,17	\$ 756,17
Subtotal Costos Fijos de Producción	\$ 24.566,17	\$ 25.280,47	\$ 26.016,20	\$ 26.774,00	\$ 27.554,53

Nota. Valores expresados en dólares estadounidenses (US\$).

Fuente: Elaboración propia

Estructura de Gastos

Los gastos administrativos, conformados por los sueldos del personal de logística y gerencia en Ecuador, el coordinador comercial y de cobranzas en Argentina, el arrendamiento y los servicios básicos de oficina, los seguros generales, el representante contable y legal en Argentina y la amortización de los activos diferidos, ascienden a \$44.578,00 en el primer año y, conforme avanza el proyecto, aumentan hasta \$49.962,33 en el quinto año.

En cuanto a los gastos de venta, estos están integrados por un componente fijo destinado a actividades de publicidad y promoción internacional, participación en ferias internacionales y otros gastos de comercialización, el cual asciende a \$9.500,00 durante el primer año. A ello se suma un componente variable del 5,5% sobre las ventas, correspondiente a los Ingresos Brutos de la provincia de Mendoza (3,5%) y a una provisión por incobrables (2%), dado que es CUBU Argentina S.R.L. la que factura y cobra directamente a las cafeterías sin intermediarios; este valor pasa de \$11.404,80 en el primer año a \$17.463,51 en el quinto, acorde al crecimiento de las ventas.

Como resultado, el total de los gastos de venta pasa de \$20.904,80 en el primer año a \$28.155,85 en el quinto, un valor mayor al de un esquema con distribuidor porque CUBU asume directamente, a través de su subsidiaria en Argentina, la carga tributaria provincial y el riesgo de incobrables que normalmente recaería en un tercero, a cambio de retener el margen comercial completo.

Tabla 11 Gastos Administrativos, de Venta y Financieros Proyectados

Concepto	1	2	3	4	5
1. Gastos Administrativos (Fijos)					
Sueldos y Salarios Administrativos (Jefe de Logística y Gerencia en Ecuador + Coordinador Comercial y de Cobranzas en Argentina)	\$ 33.600,00	\$ 34.608,00	\$ 35.646,24	\$ 36.715,63	\$ 37.817,10
Arriendo de Oficina	\$ 3.600,00	\$ 3.708,00	\$ 3.819,24	\$ 3.933,82	\$ 4.051,83
Servicios Básicos de Oficina	\$ 1.200,00	\$ 1.236,00	\$ 1.273,08	\$ 1.311,27	\$ 1.350,61
Seguros Generales	\$ 900,00	\$ 927,00	\$ 954,81	\$ 983,45	\$ 1.012,96
Representante Contable y Legal en Argentina	\$ 3.600,00	\$ 3.708,00	\$ 3.819,24	\$ 3.933,82	\$ 4.051,83
Depreciación / Amortización Activos Diferidos	\$ 1.678,00	\$ 1.678,00	\$ 1.678,00	\$ 1.678,00	\$ 1.678,00
Subtotal Gastos Administrativos	\$ 44.578,00	\$ 45.865,00	\$ 47.190,61	\$ 48.555,99	\$ 49.962,33
2. Gastos de Venta					
% Ingresos Brutos de Mendoza (IIBB 3,5%) + Provisión de Incobrables (2%) sobre Ventas — CUBU Argentina S.R.L. factura y cobra directo, sin aliado	5,50%	5,50%	5,50%	5,50%	5,50%
Comisión Variable (Monto)	\$ 11.404,80	\$ 12.686,70	\$ 14.112,68	\$ 15.698,95	\$ 17.463,51
Publicidad y Promoción Internacional	\$ 5.000,00	\$ 5.150,00	\$ 5.304,50	\$ 5.463,64	\$ 5.627,54
Participación en Ferias Comerciales	\$ 3.000,00	\$ 3.090,00	\$ 3.182,70	\$ 3.278,18	\$ 3.376,53

Concepto	1	2	3	4	5
Otros Gastos de Venta Fijos	\$ 1.500,00	\$ 1.545,00	\$ 1.591,35	\$ 1.639,09	\$ 1.688,26
Subtotal Gastos de Venta Fijos	\$ 9.500,00	\$ 9.785,00	\$ 10.078,55	\$ 10.380,91	\$ 10.692,33
Total Gastos de Venta (Fijos + Comisión Variable)	\$ 20.904,80	\$ 22.471,70	\$ 24.191,23	\$ 26.079,86	\$ 28.155,85
3. Gastos Financieros (Tabla de Amortización del Préstamo)					
Monto del Préstamo	\$ 19.449,86				
Saldo Inicial	\$ 19.449,86	\$ 15.559,89	\$ 11.669,92	\$ 7.779,94	\$ 3.889,97
Amortización de Capital (lineal a 5 años)	\$ 3.889,97	\$ 3.889,97	\$ 3.889,97	\$ 3.889,97	\$ 3.889,97
Interés del Período	\$ 1.750,49	\$ 1.400,39	\$ 1.050,29	\$ 700,20	\$ 350,10
Saldo Final	\$ 15.559,89	\$ 11.669,92	\$ 7.779,94	\$ 3.889,97	\$ 0,00
Total Gasto Financiero (Interés)	\$ 1.750,49	\$ 1.400,39	\$ 1.050,29	\$ 700,20	\$ 350,10

Nota. Valores expresados en dólares estadounidenses (US\$).

Fuente: Elaboración propia

Presupuesto de ventas

La proyección de ventas de CUBU se fundamenta sobre un precio inicial de \$0,72 por unidad en términos CIP, el cual se ajusta cada año en un 3%, equivalente a la inflación estimada para los costos, con el objetivo de mantener el margen de contribución del producto. Paralelamente, se prevé un volumen inicial de 288.000 unidades exportadas —resultado de seis embarques anuales de 48.000 unidades cada uno, uno cada dos meses, hacia las 30 cafeterías que conforman la cartera inicial en Mendoza—, el cual aumenta un 8% anual como resultado de la estrategia de expansión en el mercado de cafeterías de tercera ola, alcanzando de esta manera 391.821 unidades en el quinto año.

De esta manera, los ingresos por ventas aumentan de \$207.360,00 en el primer año a \$317.518,41 en el quinto, lo que refleja un incremento acumulado del 53,1%.

TABLA 12 Presupuesto de Ventas Proyectado

Concepto	1	2	3	4	5
1. Precio de Venta Unitario — CIP (US\$)					
Producto de Exportación 1	\$ 0,72	\$ 0,74	\$ 0,76	\$ 0,79	\$ 0,81
Producto de Exportación 2 (opcional)	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Producto de Exportación 3 (opcional)	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
2. Unidades Vendidas (Exportadas)					
Producto de Exportación 1	288.000,00	311.040,00	335.923,20	362.797,06	391.820,82
Producto de Exportación 2 (opcional)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Producto de Exportación 3 (opcional)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total Unidades Vendidas	288.000,00	311.040,00	335.923,20	362.797,06	391.820,82
3. Ventas Totales (US\$)					
Producto de Exportación 1	\$ 207.360,00	\$ 230.667,26	\$ 256.594,26	\$ 285.435,46	\$ 317.518,41
Producto de Exportación 2 (opcional)	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Producto de Exportación 3 (opcional)	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Total Ventas	\$ 207.360,00	\$ 230.667,26	\$ 256.594,26	\$ 285.435,46	\$ 317.518,41

Nota. Precios en términos CIP (US\$).

Fuente: Elaboración propia

Punto de equilibrio

El punto de equilibrio operativo se calculó considerando un margen de contribución unitario de \$0,37 en el primer año, obtenido de la diferencia entre el precio de venta y el costo variable unitario, incluida la comisión variable de Ingresos Brutos e incobrables. Este margen equivale al 51,1% del precio de venta y es constante durante todo el periodo evaluado, ya que tanto el precio como los costos variables se ajustan automáticamente con la misma tasa de inflación.

Bajo estas condiciones, y considerando costos fijos totales por \$80.394,65 en el primer año —que incluyen los costos fijos de producción, los gastos administrativos, los gastos de venta fijos y los gastos financieros—, CUBU necesita vender 218.464 unidades, lo que equivale a \$157.293,89 para cubrir la totalidad de sus costos. Dado que el presupuesto contempla la comercialización de 288.000 unidades, se dispone de un margen de seguridad del 24,1%, mismo que asciende de manera sostenida hasta llegar al 45,4% en el quinto año. Esta evolución refleja un escenario con una buena estabilidad financiera que, ante una eventual disminución en las ventas, mantiene una menor exposición al riesgo operativo.

TABLA 13 Punto de Equilibrio Proyectado

Concepto	1	2	3	4	5
Precio de Venta Unitario Promedio	\$ 0,72	\$ 0,74	\$ 0,76	\$ 0,79	\$ 0,81
Costo Variable Unitario (Producción + Exportación)	\$ 0,31	\$ 0,32	\$ 0,33	\$ 0,34	\$ 0,35
% Comisión (IIBB + Incobrables) sobre Ventas	5,50%	5,50%	5,50%	5,50%	5,50%
Comisión Variable Unitaria	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,04	\$ 0,04
Costo Variable Unitario Total	\$ 0,35	\$ 0,36	\$ 0,37	\$ 0,38	\$ 0,40
Margen de Contribución Unitario	\$ 0,37	\$ 0,38	\$ 0,39	\$ 0,40	\$ 0,41
% Margen de Contribución	51,11%	51,11%	51,11%	51,11%	51,11%
Costos Fijos Totales (Producción + Admin. + Ventas Fijos + Financieros)	\$ 80.394,65	\$ 82.330,86	\$ 84.335,65	\$ 86.411,09	\$ 88.559,29
Punto de Equilibrio en Unidades	218.463,73	217.208,89	216.017,49	214.886,92	213.814,63
Punto de Equilibrio en Dólares	\$ 157.293,89	\$ 161.082,11	\$ 165.004,53	\$ 169.065,17	\$ 173.268,18
Unidades Vendidas Presupuestadas	288.000,00	311.040,00	335.923,20	362.797,06	391.820,82
Margen de Seguridad (Unidades)	69.536,27	93.831,11	119.905,71	147.910,14	178.006,19
% Margen de Seguridad	24,14%	30,17%	35,69%	40,77%	45,43%

Nota. Valores expresados en dólares estadounidenses (US\$)

Fuente: Elaboración propia

Indicadores de Rentabilidad (VAN y TIR)

Para determinar la tasa de descuento del proyecto se calculó el costo promedio ponderado de capital (WACC), considerando un costo de la deuda del 9% y un costo de capital propio del 15%, bajo una estructura de financiamiento compuesta en partes iguales por deuda y capital propio. De esta manera, el WACC utilizado como tasa de descuento es de 10,87%.

A partir de la utilidad neta proyectada, sumando las depreciaciones y amortizaciones, la recuperación del capital de trabajo y el valor de rescate de los activos fijos en el último año, se obtiene el flujo de caja neto del proyecto. Al descontar este flujo a la tasa WACC, el Valor Actual Neto (VAN) del proyecto asciende a \$94.260,91, mientras que la Tasa Interna de Retorno (TIR) alcanza el 65,87%. Dado que el VAN es positivo y la TIR supera ampliamente al WACC, el proyecto resulta financieramente viable; adicionalmente, el período de recuperación de la inversión (payback) es de 1,80 años, lo que evidencia que la inversión inicial se recupera antes de finalizar el segundo año de operación.

TABLA 14 Indicadores de rentabilidad proyectados

Indicador	Valor
WACC (Tasa de Descuento)	10,87%
VAN (Valor Actual Neto)	\$94.260,91
TIR (Tasa Interna de Retorno)	65,87%
Período de Recuperación (Payback)	1,80 años
Criterio de Decisión	Proyecto viable (VAN > 0 y TIR > WACC)

Nota. Valores expresados en dólares estadounidenses (US\$).

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIÓN

El plan de exportación de "Cubu" confirma que existe una oportunidad de negocio concreta para el café de especialidad lojano en el segmento de cafeterías de tercera ola de Mendoza. El estudio de mercado, sostenido en el buyer persona, el mapa de empatía y el análisis PESTEL y de Porter, muestra un entorno con barreras bajas para un producto que hoy no tiene competencia directa en formato: ningún actor en el mercado argentino ofrece café concentrado disolvente con trazabilidad de origen. La estructura financiera respalda esa lectura: con una inversión inicial de \$38.900,00 y un margen de contribución del 51,1%, el proyecto cubre sus costos fijos desde el primer año, genera un VAN de \$94.260,91 y una TIR de 65,87% muy por encima del WACC de 10,87%, y amplía su margen de seguridad de 24,1% a 45,4% hacia el quinto año, lo que reduce de forma progresiva el riesgo operativo del negocio.

El modelo B2B directo, sin intermediarios en la cadena comercial, es la pieza que sostiene tanto la propuesta de valor como la rentabilidad proyectada: al facturar y cobrar directamente a las cafeterías a través de CUBU Argentina S.R.L., el proyecto retiene el margen que normalmente se pierde entre distribuidores y refuerza el vínculo con el cliente que el segmento de especialidad exige. La viabilidad del proyecto, sin embargo, depende de dos condiciones que todavía están en construcción: la obtención de certificaciones de exportación como BASC y de los registros sanitarios en Argentina (RNPA/RNE), y el posicionamiento de una marca que el mercado mendocino aún no conoce. Resolver ambas es lo que separa un plan financieramente sólido de una operación exportadora en marcha.

BIBLIOGRAFÍA

Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica. (2024).

Alimentos. Gobierno de Argentina.

<https://www.argentina.gob.ar/anmat/regulados/alimentos>

Asociación Latinoamericana de Integración [ALADI]. (s.f.). *Conozca los acuerdos*.

<https://www.aladi.org/conozca-los-acuerdos/>

Asociación Latinoamericana de Integración [ALADI]. (2026). *Acuerdo de Complementación Económica N.º 59*.

<https://www2.aladi.org/nsfaladi/textacdos.nsf/800d239280151ad283257d8000551d1f/a87b9915768aab9b032578af004bcd49?OpenDocument>

Banco Mundial. (2024). *Argentina overview*.

<https://www.worldbank.org/en/country/argentina/overview>

Boaventura, P. S. M., Abdalla, C. C., Araújo, C. L., & Arakelian, J. S. (2018). Value co-creation in the specialty coffee value chain: The third-wave coffee movement.

Revista de Administração de Empresas, 58(3), 254–266.

<https://doi.org/10.1590/S0034-759020180306>

Brik, D. (2022, 16 de abril). El café de especialidad de Ecuador que busca abrirse paso en el mundo. *SWI swissinfo.ch*. <https://www.swissinfo.ch/spa/el-caf%C3%A9-de-especialidad-de-ecuador-que-busca-abrirse-paso-en-el-mundo/47521812>

Cantero et al. (2025). *Comparación de modelos de negocio en el sector gastronómico mendocino* [Tesis de grado, Universidad Nacional de Cuyo, Facultad de Ciencias Económicas]. Mendoza.

Coello Carabajo, J. P. (2025). *Análisis del tratado de libre comercio Chile-Ecuador y su incidencia en las exportaciones ecuatorianas* [Tesis de grado, Universidad Politécnica Salesiana]. Repositorio Institucional UPS.

Cueva Jaramillo, M. V. (2021). *Caracterización de la cadena de valor del café bajo la modalidad tradicional y asociativa en el cantón Puyango, provincia de Loja, período 2019–2020* [Tesis de grado, Universidad Nacional de Loja]. Repositorio Digital de la Universidad Nacional de Loja.

<https://dspace.unl.edu.ec/items/6cdc05c8-a378-4d7b-a161-2edc81871379>

- Cutrera, G. (2025). *Café de especialidad. Diagnóstico del mercado del Partido de General Pueyrredon* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Mar del Plata, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales]. Mar del Plata.
- Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., & Sullivan, D. P. (2022). *Negocios internacionales: Ambientes y operaciones* (18.^a ed.). Pearson Educación.
- Euromonitor International. (2024, febrero). *Cafés/bars in Argentina*. Passport.
<https://www.euromonitor.com/cafes-bars-in-argentina/report>
- Fischer, E. F. (2021). *Making better coffee: How Maya farmers and third-wave tastemakers create value*. University of California Press.
- Fortune Business Insights. (2026, 20 de julio). *Cold brew coffee market size, share & industry analysis by packaging, distribution channel, and regional forecast, 2026–2034*. <https://www.fortunebusinessinsights.com/cold-brew-coffee-market-102647>
- González, P. (2024, 7 de abril). La producción de café está en declive y abastece el 50% del consumo nacional. *Primicias*.
<https://www.primicias.ec/noticias/economia/cafe-produccion-starbucks-sweet-coffee/>
- Guambi, L. A., Corral Castillo, R. J., & Cuenca Cuenca, J. M. (2017). Características físicas y sensoriales del café (*Coffea arabica* L.) en la provincia de Loja, Ecuador. *Revista ESPAMCIENCIA*, 8(1), 33–42.
- International Coffee Organization. (2024a). *Coffee market report*.
<https://www.ico.org/market-reports/>
- International Coffee Organization. (2024b, diciembre). *Coffee market report: December 2024*. <https://www.ico.org/documents/cy2024-25/cmr-1224-e.pdf>
- International Trade Centre. (2021). *The coffee guide* (4th ed.). International Trade Centre. <https://www.un-ilibrary.org/content/books/9789210010511>
- International Trade Centre. (2026). *Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Argentina. Producto: 0901 Café, incl. tostado o descafeinado; cáscara y cascarilla de café; sucedáneos de café*. Trade Map.
https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c0

[32%7c%7c%7c%7c0901%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1](#)

- Jaramillo, S. (2024). *Acumulación excesiva de intermediarios e ineficiencias en la cadena de comercialización del café*. Cenicafé / Federación Nacional de Cafeteros.
- Krishna, A., Cian, L., & Aydinoglu, N. Z. (2017). Sensory aspects of package design. *Journal of Retailing*, 93(1), 43–54. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2016.12.002>
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (s.f.). *Acuerdos comerciales*. <https://www.produccion.gob.ec/acuerdos-comerciales/>
- Municipalidad de la Ciudad de Mendoza. (2026, 1 de junio). *Más de 120 personas disfrutaron de la primera edición del “Tour del Cafecito” en la Ciudad*. Prensa de la Ciudad de Mendoza. <https://prensa.ciudadmendoza.gob.ar/2026/06/01/mas-de-120-personas-disfrutaron-de-la-primera-edicion-del-tour-del-cafecito-en-la-ciudad/>
- Organización Internacional del Café [OIC]. (2026). *Informe sobre el mercado del café: Desafíos y oportunidades para las economías en desarrollo*. <https://www.icocoffee.org/>
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93. <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>
- Posse, A. (2021). *Café de especialidad en la Capital Federal: ¿Moda o una nueva forma de consumo que llegó para quedarse?* [Tesis de grado, Universidad de Belgrano, Facultad de Ciencias Económicas]. Buenos Aires.
- Soto Gómez et al. (2025). *Propuesta de un plan de negocio para la creación de una empresa productora, distribuidora y comercializadora de café de especialidad tostado con fines de exportación* [Tesis de grado, Unidad Central del Valle del Cauca, Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables]. Repositorio Institucional UCEVA.
- Specialty Coffee Association. (2024). *Standards and protocols*. <https://sca.coffee/research/standards-and-protocols>

Universidad Técnica Particular de Loja. (2024, 4 de octubre). *Café de Loja, un legado en crecimiento que conquista mercados globales.*

<https://noticias.utpl.edu.ec/cafe-de-loja-un-legado-en-crecimiento-que-conquista-mercados-globales>

Zegarra, M. (2025). *Informe de mercado: Café en Argentina*. Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo.

<https://recursos.expertemos.pe/informe-de-mercado-para-cafe-en-argentina.pdf>