



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE:**

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

**CAFEBAGS – CAFÉ DE DIFERENTES AROMAS EN BOLSITAS
PARA INFUSIÓN**

AUTORES:

**Ing. José Manuel Asanza Moreira
Ing. Rodolfo Gabriel Sánchez Buenaño**

DIRECTOR:

PhD. Edgar Eugenio Izquierdo Orellana

**Guayaquil-Ecuador
Noviembre 2019**

DEDICATORIA

Una dedicatoria especial a Dios, a mis hijas Emilu y Valentina, a mi esposa Marjorie, a mis padres, a mis amigos y a todos los que me ayudaron a ser persistente, a superar las adversidades y a motivarme día a día para seguir adelante hasta lograr mis metas.

- **José Asanza Moreira.**

El presente trabajo está dedicado a Natali y Paula, mi familia, que con su apoyo y amor incondicional fueron mi motivación e inspiración para alcanzar mis metas. Asimismo, a mis padres, hermanos y familiares que son mi ejemplo a seguir y me han dado su apoyo a lo largo de toda mi preparación profesional y mi vida.

- **Rodolfo Sánchez Buenaño**

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por guiarme y permitirme cumplir una meta más en mi vida. A mi esposa e hijas que son mi principal fuente de inspiración para superarme cada día. A mis padres y hermanos por su apoyo y motivación, que me enseñaron a no renunciar y siempre luchar hasta alcanzar mis metas. Al PhD. Edgar Izquierdo por su apoyo y guía durante el desarrollo de la tesis. A mi compañero de tesis y mis amigos que aportaron con sus conocimientos y consejos para el desarrollo del presente trabajo.

- **José Asanza Moreira.**

Al PhD. Izquierdo, por su guía y aporte para la realización de la presente tesis, siendo parte fundamental durante esta etapa en nuestro crecimiento académico. A José, por su amistad y compañerismo para desarrollar este trabajo, demostrando en cada momento sus grandes cualidades de empeño, comprensión y paciencia. A Nati y Paula, por hacer que mis días sean maravillosos, apoyarme para lograr mis objetivos personales y darme la motivación necesaria para continuar. A mi familia, por su apoyo, los cuales siempre fueron bienvenidos y me alentaron en este importante paso en mi vida, en especial a mis padres por los consejos, valores y principios que nos han inculcado.

- **Rodolfo Sánchez Buenaño**

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto está dirigido a ofrecer bolsitas de café, denominado CaféBags, con la marca CoffeeTe. Éste se ha diseñado para las personas amantes del café, las cuales buscan disfrutar de un producto premium en cualquier momento y lugar, gracias a la practicidad de su diseño y fácil preparación.

El café es una de las bebidas más consumidas en el mundo. Entre los productos de café ofrecidos en el mercado, el que mejor conserva las propiedades de sabor y aroma es el café tostado y molido; sin embargo, debido al tiempo y cierta dificultad en su preparación, se observa que la gente opta por consumir café instantáneo.

CAFEIN.EC se establecerá como una empresa de sociedad anónima, con operaciones en la ciudad de Guayaquil, cuyo propósito es ofrecer un producto de excelente sabor y aroma. Este producto se lo vende en bolsitas de café para infusión, de tal manera que la preparación de una taza se la realice en pocos minutos y en cualquier momento. Su presentación viene en un paquete que contiene cuatro bolsitas de café, cada una de 8 gramos, firmemente selladas para una mejor conservación del sabor y aroma. En su variedad, el producto tiene café arábigo y café aromatizado; este último con aromatizantes como canela, vainilla y nuez moscada.

CAFEIN.EC apunta en sus inicios a cubrir 3,6% del nicho de mercado objetivo, con una producción de alrededor de 35.000 cajas al año. La distribución del producto será a través del mercado retail, con una estrategia de promoción que contempla la participación en ferias, ofertas especiales y marketing digital, a través de redes sociales.

La inversión requerida para arranque del negocio es de \$ 16.742,40, que se financiará con 100% de capital propio. Con este capital, se hará la compra de maquinaria y equipos, destinándose también una parte para los gastos de operación como alquiler del local, servicios básicos, salarios y compra de materia prima. Se estima un retorno de la inversión en 4 años 7 meses, con un valor actual neto (VAN) de \$ 12.220,66 y una tasa de retorno de la inversión (TIR) de 28%.

CONTENIDO

DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTOS.....	I
RESUMEN EJECUTIVO	II
CONTENIDO.....	III
ÍNDICE DE FIGURAS	VII
ÍNDICE DE TABLAS.....	VIII
CAPÍTULO 1	1
1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	1
1.1. BREVE HISTORIA DEL PROYECTO.....	1
1.2. LA EMPRESA.....	1
1.2.1. Misión.....	2
1.2.2. Visión	2
1.2.3. Valores corporativos.....	2
CAPÍTULO 2	3
2. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	3
2.1. NECESIDAD A SATISFACER/PROBLEMA A RESOLVER	3
2.2. PROPUESTA DE VALOR	4
2.3. CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO.....	5
2.4. VARIEDADES DE PRODUCTOS.....	6
2.5. SITUACIÓN ACTUAL.....	6
CAPÍTULO 3	8
3. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA/SECTOR.....	8
3.1. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	8
3.2. ANÁLISIS PESTAL.....	9
3.3. NATURALEZA DEL NEGOCIO.....	12
CAPÍTULO 4	15
4. ANÁLISIS DEL MERCADO	15
4.1. INVESTIGACIÓN DEL MERCADO.....	15
4.1.1. Definición del Problema.....	15
4.1.2. Objetivos Generales y Específicos	16
4.1.3. Modelo para la Investigación	16
4.1.4. Diseño de la Investigación.....	17
4.1.5. Identificación de la Población	18

4.1.6.	Selección de la Técnica de Muestreo	19
4.1.7.	Tamaño de la Muestra	19
4.1.8.	Análisis de los Resultados Obtenidos.....	20
4.1.9.	Perfil de Potenciales Clientes	23
4.1.10.	Conclusiones.....	24
4.2.	PLAN DE MERCADEO	24
4.2.1.	Propuesta Única de Valor (PUV)	24
4.2.2.	Estrategia de Posicionamiento y Precios	24
4.2.3.	Plan de Distribución	25
4.2.4.	Promoción y Publicidad	25
4.3.	ESTRATEGIA DE VENTAS.....	26
4.3.1.	Estrategia de Promociones.....	26
4.3.2.	Estrategia de Marketing Online.....	26
4.3.3.	Estrategia de Conversión	27
CAPÍTULO 5		28
5.	ENTORNO Y COMPETENCIA	28
5.1.	ANÁLISIS DEL ENTORNO	28
5.2.	ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS.....	29
5.2.1.	Poder de Negociación con los Clientes	29
5.2.2.	Poder de Negociación con Proveedores.	30
5.2.3.	Barreras de Entrada (Amenaza de Nuevos Entrantes).....	31
5.2.4.	Amenaza de Productos Sustitutivos	32
5.2.5.	Rivalidad entre los competidores.	33
CAPÍTULO 6		37
6.	LA ECONOMÍA DEL NEGOCIO	37
6.1.	ANÁLISIS DE COSTOS UNITARIOS	37
6.2.	MÁRGEN BRUTO Y OPERATIVO	39
6.3.	COSTOS FIJOS Y VARIABLES.....	41
6.4.	CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO	42
CAPÍTULO 7		45
7.	DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE OPERACIONES	45
7.1.	CICLOS DE PRODUCCIÓN	46
7.1.1.	Materia Prima (MP) e Insumos (IN)	47
7.1.2.	Mano de Obra (MO).....	48

7.1.3. Costos Indirectos	48
7.2. MANEJO DEL INVENTARIO	49
7.3. EQUIPAMIENTO	52
CAPÍTULO 8	55
8. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y EQUIPO ADMINISTRATIVO	55
8.1. ORGANIZACIÓN	55
8.2. PERSONAL CLAVE DE DIRECCIÓN	56
8.3. POLÍTICAS Y PLAN DE INCORPORACIONES	57
8.3.1. Planificación del Personal	57
8.3.2. Reclutamiento de Personal	59
8.3.3. Desarrollo del Talento Humano	59
8.3.4. Política de incentivos y motivación laboral	59
8.4. APOYO PROFESIONAL Y SERVICIOS	60
CAPÍTULO 9	61
9. DESCRIPCIÓN DEL PLAN FINANCIERO	61
9.1 FINANCIACIÓN REQUERIDA	61
9.2 RENTABILIDAD DEL NEGOCIO	64
9.3 COSTO DE OPORTUNIDAD	67
9.4 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS	68
CAPÍTULO 10	69
10 ASPECTOS LEGALES	69
10.1 ASPECTOS LEGALES DE LA COMPAÑÍA	69
10.2 ASPECTOS DE LEGISLACIÓN URBANA	70
10.3 PATENTES Y PROPIEDAD INTELECTUAL	70
10.4 CONSIDERACIONES AMBIENTALES Y SOCIALES	70
CAPÍTULO 11	71
11 ANÁLISIS DE RIESGOS DEL NEGOCIO	71
11.1 ANÁLISIS CUALITATIVOS Y CUANTITATIVOS	71
11.2 MATRIZ DE RIESGOS	72
11.3 ACCIONES DE MITIGACIÓN DE RIESGOS	73
11.4 SUPERVISIÓN Y CONTROL DE RIESGOS	74
CAPÍTULO 12	75
12 ANÁLISIS DE SOSTENIBILIDAD DEL NEGOCIO	75
12.1 FACTORES CRÍTICOS DE SOSTENIBILIDAD	75

12.2 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)	76
BIBLIOGRAFÍA	79
ANEXOS	81
ANEXO 1. CRONOGRAMA	81
ANEXO 2. DOCUMENTOS TÉCNICOS	82
ANEXO 2.1 MÁQUINA EMPACADORA DE BOLSITAS DE CAFÉ	82
ANEXO 2.2 BALANZA DIGITAL	84
ANEXO 2.3 MOLINO INDUSTRIAL	85
ANEXO 3. ENTREVISTAS	86
ANEXO 3.1 GUÍA PARA GRUPOS FOCALES	86
ANEXO 3.2 GUÍA PARA ENTREVISTAS	89
ANEXO 4. OTROS DOCUMENTOS DE RESPALDO	91
ANEXO 4.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADO (ENCUESTAS)	91
ANEXO 4.2 PLAN DE MERCADEO	97
ANEXO 4.2.1 Estrategia de Marketing	97
ANEXO 4.2.2 Presentación del Producto (CaféBags)	98
ANEXO 4.2.3 Presentación Producto Final	99
ANEXO 4.2.4 Productos de Marketing	100
ANEXO 4.3 ESTADOS FINANCIEROS	101
ANEXO 4.3.1 Flujo del Proyecto	101
ANEXO 4.3.2 Estado de Resultados Proyectado	102
ANEXO 4.3.3 Balance General Proyectado	103
ANEXO 4.3.4 Flujo de Efectivo Proyectado	104
ANEXO 4.3.5 Costo de Oportunidad del Negocio	105
ANEXO 4.4 PERFILES DE LOS CARGOS	106
ANEXO 4.4.1 Perfil del Cargo de CEO	106
ANEXO 4.4.2 Perfil del Cargo de Especialista Financiero	107
ANEXO 4.4.3 Perfil del Cargo de Operador	108
ANEXO 4.4.4 Perfil del Cargo de Vendedor	109
ANEXO 4.5 MATRIZ DE RIESGOS	110

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Logo de la Compañía CAFEIN.EC	1
<i>Figura 2.</i> Preparación de una bolsita de Café CoffeeTe	4
<i>Figura 3.</i> Logo del Producto CoffeeTe	5
<i>Figura 4.</i> Hábitos de Consumo. Encuestas (Asanza & Sánchez, 2019).....	20
<i>Figura 5.</i> Preferencias del consumo. Encuestas (Asanza & Sánchez, 2019)	20
<i>Figura 6.</i> Café Tostado y Molido. Encuestas (Asanza & Sánchez, 2019).....	21
<i>Figura 7.</i> Gustos del café. Encuestas (Asanza & Sánchez, 2019).....	21
<i>Figura 8.</i> Preferencias de aromas del café. Encuestas (Asanza & Sánchez, 2019).....	22
<i>Figura 9.</i> Preferencias de aromas más votados. Encuestas (Asanza & Sánchez, 2019).	22
<i>Figura 10.</i> Segmentación preferencias de consumo de café en Guayaquil.....	23
<i>Figura 11.</i> Segmentación de preferencias de consumo diario de café	23
<i>Figura 12.</i> Costos versus cantidad productos vendidos	42
<i>Figura 13.</i> Punto de Equilibrio para el Año 1	44
<i>Figura 14.</i> Punto de Equilibrio para el Año 2	44
<i>Figura 15.</i> Utilidad por unidades de producto vendidas	44
<i>Figura 16.</i> Mapa del Ciclo de Producción	47
<i>Figura 17.</i> Manejo de Inventario de Materia Prima.....	50
<i>Figura 18.</i> Manejo de Inventario de Producto Terminado.....	51
<i>Figura 19.</i> Ubicación Geográfica del Local.....	52
<i>Figura 20.</i> Disposición Física del área del local	52
<i>Figura 21.</i> Capacidad Utilizada de la Máquina.....	54
<i>Figura 22.</i> Organigrama de la Empresa	55
<i>Figura 23.</i> Sensibilidad del VAN en función de las Ventas	66
<i>Figura 24.</i> Sensibilidad del TIR en función de las Ventas.....	67
<i>Figura 25.</i> Costo de Oportunidad del Proyecto.....	68
<i>Figura 26.</i> Componentes de la RSE y Sostenibilidad	77

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Modelo para la Investigación de Mercado</i>	16
Tabla 2. <i>Segmentación para definir la Población Objetivo</i>	18
Tabla 3. <i>Cálculo del Tamaño Muestral</i>	19
Tabla 4. <i>Proyección de Gastos de Marketing</i>	26
Tabla 5. <i>Ventas del Toneladas de Café 2017 y Proyecciones 2022</i>	29
Tabla 6. <i>Histórico de producción de café en Ecuador</i>	30
Tabla 7. <i>Balanza comercial del mercado del café en Ecuador</i>	30
Tabla 8. <i>Estados Financieros por Actividad Económica</i>	34
Tabla 9. <i>Estados Financieros por Razón Social</i>	34
Tabla 10. <i>Costos de Mercado de la Materia Prima</i>	37
Tabla 11. <i>Proyección Mensual de Mano de Obra Directa</i>	38
Tabla 12. <i>Costos Unitarios de Mano de Obra Directa</i>	38
Tabla 13. <i>Estimación de Costos de Energía de la Máquina</i>	38
Tabla 14. <i>Costos Indirectos de Fabricación</i>	38
Tabla 15. <i>Costos Unitarios por tipo de CaféBag</i>	39
Tabla 16. <i>Margen Bruto por producto</i>	39
Tabla 17. <i>Proyección de salarios de personal administrativo</i>	39
Tabla 18. <i>Gastos Administrativos y de Ventas</i>	40
Tabla 19. <i>Utilidad Operativa del Negocio</i>	40
Tabla 20. <i>Valores Unitarios por Producto</i>	41
Tabla 21. <i>Clasificación de Costos Fijos y Costos Variables</i>	41
Tabla 22. <i>Cálculo del Punto de Equilibrio Total y por Producto para el Año 1</i>	43
Tabla 23. <i>Descripción de Productos</i>	45
Tabla 24. <i>Fases del Proceso Productivo</i>	46
Tabla 25. <i>Proyecciones de Ventas y Producción</i>	46
Tabla 26. <i>Producción Proyectada por CaféBag</i>	47
Tabla 27. <i>Materia Prima e Insumos mensuales</i>	48
Tabla 28. <i>Salario de Operador</i>	48
Tabla 29. <i>Otros Insumos Mensuales</i>	48
Tabla 30. <i>Clasificación de Inventario de Materia Prima</i>	49
Tabla 31. <i>Inventario de Materia Prima</i>	49
Tabla 32. <i>Inventario de Producto terminado</i>	51
Tabla 33. <i>Características de los Equipos y Máquinas</i>	53

Tabla 34. <i>Mobiliarios y Adecuaciones</i>	54
Tabla 35. <i>Perfil de los accionistas</i>	56
Tabla 36. <i>Actividades asignadas a cada cargo</i>	57
Tabla 37. <i>Asociaciones para asesoramiento y apoyo</i>	60
Tabla 38. <i>Resumen de la Inversión del Proyecto</i>	61
Tabla 39. <i>Instalaciones, Maquinarias y Equipos</i>	62
Tabla 40. <i>Muebles y Enseres</i>	62
Tabla 41. <i>Equipos de Cómputo</i>	62
Tabla 42. <i>Adecuaciones de la Oficina</i>	62
Tabla 43. <i>Otros Gastos</i>	63
Tabla 44. <i>Gastos de Constitución</i>	63
Tabla 45. <i>Capital de Trabajo</i>	63
Tabla 46. <i>Cálculo del WACC</i>	65
Tabla 47. <i>Evaluación del Proyecto</i>	65
Tabla 48. <i>Valor de Rescate del Proyecto</i>	66
Tabla 49. <i>Condiciones iniciales de análisis</i>	67
Tabla 50. <i>Oportunidades del Negocio</i>	71
Tabla 51. <i>Riesgos del Negocio</i>	72
Tabla 52. <i>Matriz de Riesgos</i>	72
Tabla 53. <i>Probabilidad de Riesgos</i>	74

CAPÍTULO 1

1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1. BREVE HISTORIA DEL PROYECTO

El propósito del presente proyecto consiste en ofrecer un producto innovador de café tostado y molido, de fácil y rápida preparación, que conserve su aroma y sabor natural. Además, se propone agregar sabores naturales exóticos al producto, de tal manera que permitan potenciar el aroma y gusto del café.

La idea del proyecto surgió a partir de buscar un equilibrio de un producto de café que permita una rápida preparación como el café instantáneo, pero conservando las propiedades de aroma y sabor que se puede encontrar en un café tostado y molido de forma natural. Así, se busca una combinación con un diseño de producto como las bolsas de té para infusión, las cuales permiten una rápida y fácil preparación. Además, se busca agregar variedad en el producto de café, debido a que en el mercado local se encuentran tres opciones (café normal, café descafeinado y café para pasar); todos éstos en presentaciones de empaques grandes, los cuales resultan poco prácticos al momento de la preparación.

Con las características anotadas, se busca ofrecer un producto que sea práctico para la persona que quiera disfrutar de una taza de café de calidad, con variedad de sabores, y que se ajuste a las necesidades del mercado en productos que permitan una fácil y rápida preparación.

1.2. LA EMPRESA

La Razón Social con la cual la Empresa operará es la de “CAFEIN.EC” – Café de Infusión del Ecuador, la cual será una compañía de sociedad anónima. La imagen de la compañía estará representada con un logo y eslogan que facilite identificar el producto y su característica principal (café para infusión).



Figura 1. Logo de la Compañía CAFEIN.EC

1.2.1. Misión

Ofrecer un producto de café de gran calidad, diseño práctico y exquisito sabor, para las personas amantes del café, que satisfaga las necesidades de aroma, sabor y tiempo, a través de una excelente conservación del producto y con una fórmula para una rápida preparación.

1.2.2. Visión

Ser una empresa protagonista a nivel nacional de los mejores productos de café de pasar, con una amplia variedad de sabores y aromas para el gusto de los clientes.

1.2.3. Valores corporativos

Compromiso: Ofrecer un producto que cumpla con las expectativas del cliente.

Calidad: Ofrecer al cliente un producto que cumpla con todas las normas y exigencias del mercado.

Integridad: Mantener las buenas prácticas como principal política corporativa, ser auténticos en nuestra labor y poder reflejarlo en el producto.

Honestidad: Relación de confianza con el cliente al mantener la promesa de valor del producto.

CAPÍTULO 2

2. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

2.1. NECESIDAD A SATISFACER/PROBLEMA A RESOLVER

El principal problema de las personas, a quienes les gusta consumir café por las mañanas o durante los horarios de oficina, es el tiempo que conlleva su preparación y los recursos que se necesitan.

Para la preparación, en primer lugar, se requiere de una cafetera cuando el gusto y preferencia del consumidor es tomar un café fresco, conservando su aroma. Si se desea un café de pasar, lo que se necesita es un filtro y un paquete o porción del café que se desea consumir. En el proceso de elaboración del café, se prepara la cafetera, se la limpia, antes y después de usarla, se coloca el café en la cafetera y se espera a que el agua pase por el filtro; esto último, al menos dos veces para obtener la consistencia deseada. Todo este proceso demanda de mucho trabajo y tiempo, el cual puede tomar 10 a 15 minutos aproximadamente.

Otra opción es comprar el café preparado en cafeterías especializadas, lo que puede demandar tiempo y representar trasladarse al lugar en un vehículo si éste no está a una distancia menor como para acceder a pie. Esto puede significar movilizarse un tiempo aproximado de 15 a 20 minutos, dependiendo de dónde se encuentre el sitio de venta del café.

Con la idea de solucionar los inconvenientes anotados, el presente proyecto propone ofrecer un producto que consiste en bolsitas de café, con aromatizantes naturales. Su envoltura está diseñada para conserve lo mejor posible sus características de aroma y sabor natural. La preparación de una taza de café toma de 3 a 5 minutos, usando una bolsita de café, dejándola reposar en agua caliente, de manera similar a como se lo hace con un té de infusión. Al producto se lo denominará “CaféBags” y su marca será “CoffeeTe”.



Figura 2. Preparación de una bolsita de Café CoffeeTe

2.2. PROPUESTA DE VALOR

Diferenciándose de los productos competidores, las bolsitas CaféBags se han diseñado para ser un producto premium, de calidad superior, que se ofrece a los consumidores dispuestos a pagar un valor extra por un café de calidad superior, de fácil y rápida preparación. Entre los principales beneficios de la propuesta de valor para el consumidor se tiene:

Beneficio 1: Rápida preparación.- El diseño de la CaféBag permite ahorrar hasta un 25% del tiempo de preparación del café en la forma tradicional. El método tradicional de preparación requiere de un filtro para pasar el café y puede tomar hasta 19 minutos aproximadamente. Con CaféBag, se logra un ahorro de tiempo de hasta 15 minutos, con menos trabajo de limpieza y elaboración de una taza de café.

Beneficio 2: Practicidad.- Esto es debido a que el producto tiene presentaciones de sellado individual, lo cual permite una comodidad para transportarlo y usar solo lo que se va a consumir. De esta manera, se evita afectar la preservación del producto restante.

Beneficio 3: Variedad.- Al ofrecer café aromatizado con diferentes tipos de especias, el producto satisface los diferentes gustos de los clientes, ofreciendo además otras alternativas

a los productos comúnmente conocidos en el mercado de venta al detalle, que consiste en café estándar o descafeinado.

Beneficio 4: Fácil preparación.- Las CaféBags permiten una preparación del café en pocos pasos y no requiere de equipos adicionales, lo cual además simplifica los trabajos de limpieza, antes y después de la elaboración de una taza de café.

Beneficio 5: Mejor conservación.- El producto puede ser mejor conservado, en su aroma y sabor natural del café, hasta el momento de la preparación gracias a su sellado hermético, garantizando la calidad del producto para el consumidor final.

2.3. CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO

El producto consiste en un café tostado y molido, empacado en bolsas de papel poroso (similar a las bolsas de té, “CaféBags”). A fin de poder realzar el sabor y aroma del café, se añaden a la mezcla algunos complementos a fin de poder crear algunas variedades del producto que se ajusten a los gustos del cliente.



Figura 3. Logo del Producto CoffeeTe

La principal característica del producto es que se trata de un café arábigo (Blog de federico, 2016), el cual es también conocido como Café de Altura. Este nombre se debe a que crece en lugares con 500 a 2,400 metros de altura. Además de buenas condiciones climáticas, se requiere de cuidados especiales para el crecimiento de la planta. En comparación al café robusta que tiene más cafeína y es más amargo, el café arábigo tiene menos de la mitad de cafeína, lo que proporciona un mejor aroma y un sabor que es suave al paladar (calidad Premium).

Otra característica importante del producto es la presentación, ésta consiste en bolsitas individuales (CaféBag), contenidas en cajitas del mismo tipo de producto o variado. Esto posibilita al cliente escoger el tipo de producto en el momento de prepararse una taza de café. Cada CaféBag está sellado de forma hermética, en un empaque impermeable, a fin de poder garantizar una buena conservación del café y preservar su aroma y sabor natural hasta el momento de su consumo. Para preparar una taza de café solo se requiere de agua caliente a 90 °c, colocar la CaféBag para infusión y esperar 4 minutos hasta que alcance el punto ideal.

2.4. VARIETADES DE PRODUCTOS

Entre las posibles variedades del producto, las CaféBags podrían consistir en (Fuchs, 2013):

- Café aromatizado con ramas de canela
- Café aromatizado con nuez moscada
- Café aromatizado con vainas de cardamomo
- Café aromatizado con vainas de vainilla
- Café aromatizado con piel de cítricos
- Otros aromatizantes

Estas combinaciones son una oferta considerablemente diferente a lo comúnmente conocido en el mercado retail. En el arranque del negocio, se ofrecerá cuatro tipos de CaféBags: CaféBag Vainilla, CaféBag Canela, CaféBag Nuez Moscada y CaféBag Arábigo (sin aromatizantes), en el Anexo 4.2.2 se ven las presentaciones de cada tipo de CaféBag.

2.5. SITUACIÓN ACTUAL

En el mercado actual, se ofrece dos tipos de café: café robusta que es el más barato en el mercado y el café arábigo que es el de mejor calidad. Hay compañías que realizan mezclas de estos dos productos con el fin de lograr un equilibrio de calidad y precio.

De estos dos tipos de café, se elabora café instantáneo y café molido. El más comercializado es el de tipo instantáneo, por su rápida preparación; sin embargo, se pierde, en cierta medida, las propiedades de aroma y sabor natural del café durante los procesos de fabricación.

Es común que los mayores consumidores prefieran el café tostado y molido, pues así conserva mejor sus propiedades de sabor y aroma original. Aprovechando esta inclinación de los consumidores, CAFEIN.EC ofrece las bolsitas de café, con la variedad de aromas mencionado en secciones previas, lo que se diferencia de los competidores en el mercado.

Para conocer el nivel de aceptación que tendría el café en bolsitas de infusión, se condujo un estudio de mercado. Con los resultados de este estudio, se pudo segmentar los potenciales clientes y definir la estrategia de marketing para su introducción en el mercado.

CAPÍTULO 3

3. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA/SECTOR

3.1. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

El negocio de comercialización de bolsitas de café para infusión se manejará dentro del sector de la Actividad Económica C1079.11- Actividades de descafeinado, tostado y elaboración de productos de café: café molido, café instantáneo (soluble), extractos y concentrados de café.

La industria se encuentra conformada por la comercialización de café en grano, tostado, molido y liofilizado. Esta industria, en el año 2017 (SuperCias Ecuador, 2018), facturó por ventas un aproximado de 152 millones de dólares, de lo cual, el 97,7% se encuentra dominado por tres empresas que son El Café (68,3%), S.I.C.A. (26,6%) y Minerva (2,8%). Entre estas tres empresas tienen más de 1500 empleados, el resto de la participación (1,2%) se reparte entre otras 12 empresas. Según estudios de Euromonitor (Diaz & Billard, 2018), en el año 2017, para el Ecuador el gasto per cápita en café del mercado retail fue aproximadamente mayor a USD 10 y el consumo per cápita de café estimado fue de 1 Kg.

A nivel nacional existen dos tipos de café (Procafé, 2017), el primero es el café arábigo el cual se cultiva en la Sierra, en Galápagos y en determinadas zonas de la Costa, se considera un café especial y de calidad Premium. El segundo tipo de café es conocido como café robusta, el cual se lo cultiva en zonas de la Amazonía. Éste se considera como un producto más barato que el café arábigo debido a que su planta requiere de pocos cuidados y condiciones para su crecimiento.

Las principales categorías de café son café fresco molido estándar, café instantáneo, café en capsulas y café en grano. En América Latina, la categoría de mayor consumo es la de café fresco molido estándar con un crecimiento (CAGR) aproximado de 3%. Sin embargo, el mayor crecimiento es el café en cápsulas, aunque su consumo es muy bajo comparado al resto de categorías; el café en grano tiene un crecimiento estimado de 4,5%.

Entre las nuevas tendencias mundiales identificadas de consumo de café (Diaz & Billard, 2018), se tiene que los consumidores buscan nuevas experiencias de consumo, es decir, diversificación de canales de consumo fuera del hogar. Este factor motiva a la innovación y

el lanzamiento de productos a través de canales de foodservice (en crecimiento). Otro factor importante es la tendencia de consumo o preferencia por productos locales en países exportadores de café y té, como es el caso de Brasil, Colombia, Perú y Ecuador.

Además, se ha identificado que los consumidores están dispuestos a pagar por un café de calidad superior con buen aroma y sabor. En el caso de los consumidores de bajos ingresos, orientan sus compras a marcas reconocidas globalmente, mientras que los consumidores de un mayor ingreso buscan productos únicos (diferenciación). Como parte de la evolución de los hábitos de consumo en los mercados desarrollados, se tienen consumidores que son más proclives a una producción orgánica. Es decir, ellos buscan un producto que sea amigable con el medio ambiente, con un desarrollo de producción sustentable y que se encuentre debidamente certificado para garantizar la procedencia del producto. Estas condiciones se consideran como unas de las principales barreras para poder ingresar a estos tipos de mercados.

Los canales de venta y el marketing han ido innovándose en este sector, de tal forma que actualmente se usa el comercio electrónico y nuevas estrategias de venta como suscripciones y regalos. Existe una creciente influencia de pequeñas tiendas artesanales, las cuales tienen un enfoque de cercanía con el consumidor final.

3.2. ANÁLISIS PESTAL

Para el análisis externo del entorno como influye a la industria, se usó la metodología PESTAL (Heritage Foundation, 2018) que contempla los aspectos político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal.

Político:

En mayo del 2017, comenzó el mandato del nuevo presidente de la República, Lenin Moreno, en lo que parecía ser una continuación de la tendencia socialista de su antecesor, el Econ. Rafael Correa. Sin embargo, después de un año de Gobierno, las decisiones tomadas muestran una postura diferente a la ideología del Gobierno anterior, además de discrepancias en el interior del partido oficialista.

El ambiente político está siendo influenciado por grandes diferencias ideológicas, lo cual repercute en las decisiones que deban tomarse para un alineamiento estratégico que conlleve

al crecimiento económico esperado. El distanciamiento político e ideológico, viene acompañado de denuncias de corrupción hacia el Gobierno anterior y enjuiciamientos de miembros y ex-miembros importantes del partido oficialista.

En la actualidad, se está formando una nueva pugna política por las nuevas elecciones a dignidades de gobiernos locales, en la que se perfilan nuevos y conocidos perfiles políticos en busca de un puesto para gobernar una de las ciudades principales en el Ecuador, lo cual puede ser un impulso en busca de un nuevo escalón en la asamblea o la presidencia. (Muñoz Jaramillo, 2018)

Económico:

La alta inversión realizada por el Gobierno anterior, destinado para el mejoramiento y desarrollo del componente público, principalmente en el área minera-energética, conllevó al Gobierno a incurrir en un alto endeudamiento (44% del PIB), para llevar a cabo proyectos estratégicos de infraestructura. Además, esto llevó al país a emitir bonos públicos a tasas poco favorables y créditos internacionales multilaterales. Todas estas acciones, junto con las medidas adoptadas por el gobierno anterior, resultaron en un alto déficit fiscal. El Gobierno actual, por el contrario, ha anunciado medidas políticas de austeridad. Se esperaba que en el presente año, 2019, el Presidente tome medidas al respecto para reducir el gasto público de manera significativa. (Clavijo, 2017)

La desaceleración económica en la región ha afectado al Ecuador, estimándose que para el año 2018 el crecimiento iba a ser menor al 2,0%. Por otro lado, de darse un incremento en el precio del petróleo, podría darse un ambiente positivo para la recuperación del país, siempre y cuando se pueda renegociar los contratos de venta de petróleo.

Buscando promover el crecimiento económico, el Gobierno trata de crear un entorno positivo apoyando a las empresas privadas. Es así que se hizo una reducción del impuesto a la renta del 25% al 22%.

La dolarización genera un ambiente de estabilidad monetaria. Ecuador es uno de los pocos países dolarizados, siendo atractivo para nuevas inversiones o migrantes que buscan aprovechar la divisa de cambio con sus propios países. Sin embargo, al encontrarse el país dolarizado, también se ve afectado por las políticas monetarias del país emisor. Además, esto

crea una ausencia de una política monetaria propia, lo que ha vuelto al Ecuador dependiente de la venta del petróleo. (Negocios - El Comercio, 2018)

Social:

Ecuador se ha vuelto uno de los países de Sudamérica preferidos para la migración. La migración desde Venezuela ha provocado un incremento de mano de obra, en muchos casos poco calificada, aunque dispuesta a trabajar con sueldos mínimos.

El ingreso a la economía de la generación “millennials” ha provocado que hayan expectativas de consumo que difieren de las anteriores generaciones. Por lo cual, las empresas buscan innovar para satisfacer a estos nuevos clientes, que buscan una mayor personalización.

Tecnológico:

Las altas inversiones realizadas en el sector eléctrico han tenido resultados que no han cumplido con las expectativas y el rendimiento esperado, pues el sector industrial esperaba tener menores costos por consumo de energía. Sin embargo, Ecuador sigue siendo uno de los países con los menores costos de energía eléctrica.

Según el Índice de Innovación Global 2018, Ecuador ha descendido cinco puestos con respecto al año anterior. Para cambiar esta situación, se hace necesario poner en práctica mejoras tecnologías de la información y comunicación a nivel empresarial. Además, se argumenta que la falta de diseño de procesos innovadores dificulta revertir la situación existente. (Amaya, 2018).

Por la facilidad de comunicación a nivel global, con el uso de internet, las tendencias de consumo mundial se producen de manera más rápida en los consumidores, los cuales buscan productos con mayor nivel de innovación y que sean a precios accesibles.

Ambiental:

Ecuador, en febrero del 2018, convocó a una consulta popular para decidir sobre la conservación de zonas naturales de la explotación, la votación fue a favor de la conservación de las zonas protegidas. Esto demuestra un cambio en la preocupación social por la sostenibilidad y tendencias de consumo por productos que sean amigables con el medio ambiente.

La agricultura en el Ecuador no ha presentado cambios representativos hacia una mejora en la producción; por ejemplo, la implementación de planes para aprovechar mayor cantidad de suelos o introducir una variedad de cultivos bajo técnicas especializada, especialmente para el café. Al respecto, es importante mencionar el café puede ser certificado tanto por su calidad como por su origen.

Se comienza a pensar en productos con trazabilidad, se busca educar al consumidor sobre las estructura de cadena de suministro para que pueda entender el valor real por el que está pagando.

Legal:

Las instituciones públicas encargadas de lograr el cumplimiento de las leyes han demostrado una laxa participación. (Heritage Foundation, 2018). Las leyes para la protección de la propiedad intelectual, en algunos casos no se cumplen adecuadamente como se da en la industria del entretenimiento en el que la piratería está presente.

El gobierno actual busca mejorar la imagen del sistema jurídico, el cual es percibido como débil y perceptible. Se apunta a una plena independencia de los poderes del Estado, para estabilizar el entorno político y así contribuir a atraer nuevas inversiones.

Las leyes relacionadas a al sector laboral para los trabajadores no han funcionado de manera exitosa, tanto para la industria como para el empleado. En ambos casos, existen problemas para la flexibilidad laboral, estabilidad, salarios, entre otros.

3.3. NATURALEZA DEL NEGOCIO

Aspectos distintivos:

El mercado del café, en especial su materia prima (grano), se caracteriza por la volatilidad en su precio, debido a su particularidad en su producción y ciclos. (Rahola, 2017)

El café es comercializado en varias formas, así como por su tipo: arábigo o robusta, forma: verde, oro o tostado y del tipo de calidad. El mercado se encuentra conformado por los productores de café, brokers de café, traders internacionales de café y tostadores de café.

Ecuador se dirige a una tendencia del café de especialidad (tercera ola), en la que se aplica un control técnico desde la siembra, cosecha, producción y consumo. Todo este proceso va enfocado a mejorar los estándares de calidad percibidos por el consumidor, a fin de que esté dispuesto a pagar más por un valor agregado al producto.

La diferenciación del tipo de café es lo que define su valor al que va a ser adquirido. El café arábigo es el de mayor cotización debido a las condiciones especiales para su cultivo. Además, se puede decir que el valor agregado es también dependiente de su origen, debido a que los granos absorben las características de la flora que se encuentre cercana al cultivo, como ejemplo el café de Colombia.

Factores críticos de éxito:

Uno factor crítico de éxito está relacionado a la cadena de suministro con proveedores de grano de café, que ofrezcan grano de calidad y sea arábigo. Por lo que, es crucial tener cuidado en ofrecer un producto de calidad premium, pues el mercado es cada vez más especializado.

La penetración del mercado es también crítico, pues hay una gran variedad de oferta de café en el mercado. Por lo cual, es importante delinear un plan de marketing para ampliar la base de clientes; por ejemplo, se debe aprovechar ferias de emprendimiento para introducir en el público el consumo del producto.

Además, la reducción de costos es fundamental con una estructura de costos en la cadena de suministro que incluye: el proceso de almacenamiento; tueste normal (no torrefacto), molido; y empaque del producto apropiado.

Las certificaciones son cruciales para llegar al mercado global. Con la apertura de los mercados, a través de los tratados de libre comercio, es posible introducir productos ecuatorianos en el exterior. Sin embargo, para lograr este objetivo es necesario contar con certificaciones dos que garanticen la calidad, sostenibilidad y producción limpia, como exigen los mercados internacionales.

La marca es también un factor crítico de éxito. Al contar con un aval de ser un país cafetero, además de certificaciones de café de origen, la marca da identidad nacional, da imagen y

posicionamiento a nivel global. Entonces, resulta necesario crear una marca que se identifique con la cultura nacional para facilitar su ingreso en el mercado nacional e internacional.

CAPÍTULO 4

4. ANÁLISIS DEL MERCADO

4.1. INVESTIGACIÓN DEL MERCADO

4.1.1. Definición del Problema

El sector de negocio relacionado a la industria de café está conformado como un oligopolio, dirigido principalmente por las compañías El Café S.A. y SICA. Éstas se caracterizan por ofrecer productos con base a las preferencias de los clientes observadas durante la primera y segunda ola del consumo del café (Schaefer, 2018).

Para incursionar en el mercado, es crucial enfocarse en el mercado “emergente”, no cubierto completamente por estas empresas. En este mercado emergente se conjugan diferentes nichos que se alinean a las necesidades de la tercera ola del consumo de café. A esto se puede sumar el crecimiento de las nuevas preferencias por productos tipo mono dosis y productos personalizados (Campoamor, 2019). De acuerdo con las nuevas tendencias, el cliente se inclina por productos diseñados a su estilo de vida, buscando destacar sus gustos. Un ejemplo de esto es que el consumo de café se considera como un lujo permisible (Diaz & Billard, 2018).

En la cultura del consumo de café en el Ecuador, existen consumidores con preferencias por un café amargo, oscuro y endulzado. Las nuevas generaciones, sin embargo, se orientan hacia el consumo de un producto premium; esto es, un café de especialidad como se da con el café arábigo. Al ser un producto de mayor calidad, el café arábigo requiere de mayor cuidado en su proceso de cosecha y procesamiento, lo que hace que se incurra en mayor en su producción.

Por lo expuesto, el problema en la investigación de mercado es determinar cuáles son los hábitos, comportamientos y preferencias de los consumidores de café en la ciudad de Guayaquil.

4.1.2. Objetivos Generales y Específicos

Objetivo General:

Identificar el perfil de los clientes, hábitos, preferencias y aceptación de café arábigo en bolsitas individuales para ser preparado en forma de infusión.

Objetivos Específicos:

- Identificar el perfil de los clientes potenciales en el segmento de mercado de Guayaquil.
- Determinar la frecuencia, cantidad y preferencias para el consumo de café.
- Determinar los parámetros importantes para el diseño del producto para que cumpla las expectativas del consumidor final.
- Determinar el grado de aceptación del producto final, en bolsitas individuales para infusión, como alternativa a la preparación tradicional de café en el nicho de mercado objetivo.
- Identificar canales de distribución disponibles y efectivos para abastecimiento del producto al consumidor final.

4.1.3. Modelo para la Investigación

El modelo para la investigación de mercado se presenta a continuación en la Tabla 1:

Tabla 1.

Modelo para la Investigación de Mercado

Hábitos de consumo y preferencias	Investigación cuantitativa	Encuestas al público objetivo para obtener información de hábitos y preferencia de consumo
Modo de preparación del café	Investigación cualitativa	Entrevistas a expertos cafeteros y baristas
Percepción sobre el de café aromatizado y aceptación del producto	Investigación cualitativa Investigación cuantitativa	Focus Group con expertos en la elaboración de café y baristas. Encuesta a potenciales consumidores de café respecto a la aceptación de producto.
Identificación del mercado objetivo	Investigación cuantitativa	Encuestas a consumidores.

4.1.4. Diseño de la Investigación

Investigación exploratoria cualitativa

Metodología propuesta: La investigación del tipo cualitativa apunta a conocer y obtener información asociada a conocimientos, percepciones, actitudes, requerimientos y experiencias sobre el uso de bolsitas de café para infusión (CaféBag). Este proceso de recolección se lo realizó, a través de la aproximación y discusión sobre la temática con la participación de personas interesadas en el tema y con aquellos expertos, quienes evidenciaron experiencia en la producción y comercialización de café.

Objetivos específicos:

- Describir los requerimientos que debe cumplir el producto para ser aceptado por el cliente; de esta manera, se podrá definir el alcance del proceso de producción para su comercialización.
- Determinar el tamaño, frecuencia, cantidades promedio del consumo de café, y variedad, información que será útil para estimar la cantidad a producir y el tipo de café para cubrir los requerimientos de los clientes.
- Definir un precio aproximado a pagar por el producto, así con la comparación de precios con otros productos de café en el mercado y si el precio es un factor determinante en el consumo de café.

Investigación concluyente descriptiva

Encuesta de hábitos y preferencias de consumo de café

Con la información de la investigación exploratoria, se realizó una encuesta, a fin de obtener datos que permita establecer preferencias, hábitos del consumidor y aceptación del producto en bolsitas individuales. La encuesta se dirigió a personas que les guste y tengan una práctica recurrente de consumo de café.

Como elemento de apoyo para la encuesta, se usó fotografías que permitan identificar el producto, las cuales se presentaron como adjunto en el documento.

4.1.5. Identificación de la Población

Definición de la Población Meta

Tabla 2.

Segmentación para definir la Población Objetivo

Segmentación demográfica	
Sexo	Hombres y mujeres
Edad	En el rango de 25 y 60 años
Ingreso	Medio alto, medio y medio bajo
Segmentación geográfica	
Residencia	Ciudad de Guayaquil
Segmentación por uso	
Momento de uso	Desayuno, cena y viajes
Consumo	Diario
Segmentación por beneficio esperado	
Individuos que desean preparar un café de buen sabor y aroma, evitando los inconvenientes de tiempo de preparación y limpieza de los utensilios.	
Perfil Psicográfico	
Grupo objetivo primario	Hombres y mujeres trabajadores, amas de casa, estudiantes universitarios con un nivel de educación media o superior
Grupo objetivo secundario	Empresas privadas, restaurantes, universidades, aeropuertos y hospitales. Turistas

Determinación del Marco Muestral

Para el marco muestral, se tomaron en cuenta aquellas personas escogidas al azar que sean oficinistas, estudiantes y amas de casa, que manifiesten interés por el consumo de café.

Para la definición de la población, se considera las proyecciones de la población del cantón de Guayaquil, segmentada de la siguiente manera:

- Según proyección del Instituto Nacional de Estadística y Censo, se estima que la población de Guayaquil, para el año 2018 era: 2.671.801 habitantes (INEC, 2017).
- Nivel socioeconómico medio alto (B), medio (C+) y medio bajo (C-): 83,3% de la población en general.

- Población con edad de trabajar, mayores de 15 años: 71,1% de la población en general.
- Población económicamente activa: 65,6% de la población con edad para trabajar.
- Población empleada: 96,3% de la población económicamente activa.
- Por lo tanto, la población en edad de trabajar, económicamente activa y empleada era de 44,9% (71,1% x 65,6% x 96,3%) de la población total (INEC & ENEMDU, 2018).
- Población ubicada dentro del límite urbano del cantón de Guayaquil, según estimaciones de años anteriores (INEC, 2010), se calcula que es del 96,93% (2.589.718/2.671.801) de la población reside y trabaja en la ciudad.

Por lo expuesto, la población universo se estimó en 968.621 habitantes (2.671.801 x 83,3% x 44,9% x 96,93%), que pertenecen a los niveles socioeconómico medios, cuentan con edad para trabajar, son económicamente activos, con empleo y se encuentran viviendo en la ciudad de Guayaquil.

4.1.6. Selección de la Técnica de Muestreo

Para el presente trabajo, se empleó la técnica de muestreo no probabilística por conveniencia, considerando que el grupo objetivo debía cumplir con un requerimiento común de inclinación al consumo de café. De acuerdo con esto, se buscó acceder a la mayor cantidad de individuos posibles.

4.1.7. Tamaño de la Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra, se usó la herramienta RAOSOFT, ingresando los siguientes datos:

Tabla 3.

Cálculo del Tamaño Muestral

N (población)	968.621
Margen de error	5%
Confianza	95%
Distribución	50%
MUESTRA POBLACIONAL	384

Trabajo de campo: La encuesta se administró en la ciudad de Guayaquil, tomándose los datos en un lapso de seis semanas.

4.1.8. Análisis de los Resultados Obtenidos

De un total de 406 encuestas obtenidas, se registraron los siguientes resultados:

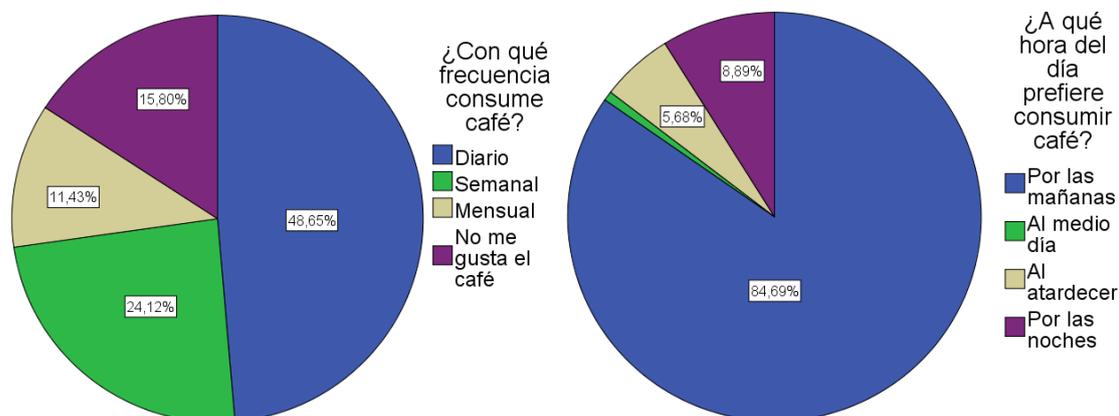


Figura 4. Hábitos de Consumo. Encuestas (Asanza & Sánchez, 2019)

Al 15,80% de la muestra no le gusta el café; el porcentaje restante de personas consume café, lo prefiere en la mañana y lo toma en su casa (ver Figs. 3 y 4). Además, se puede observar que el 53,5% de los encuestados prefiere el café ligero o no muy cargado. Entre las preferencias del tipo de café, el 58,0% se inclina por el consumo de café pasado.

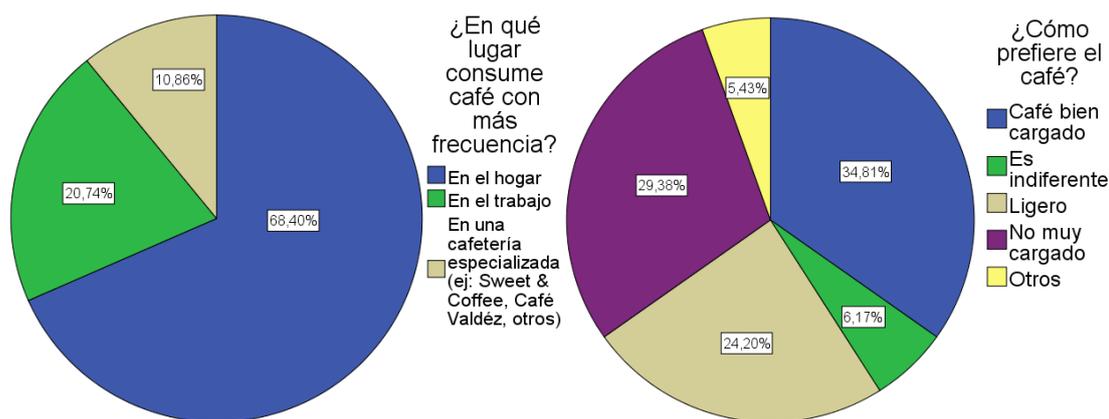


Figura 5. Preferencias del consumo. Encuestas (Asanza & Sánchez, 2019)

La principal característica que más valora el consumidor es el sabor y aroma del café (91,06%). Las personas que dijeron no consumir café molido son aquellas a quienes se les

complica determinar la cantidad precisa de café y por su aversión a hacer la limpieza de los utensilios, antes y después de la preparación.

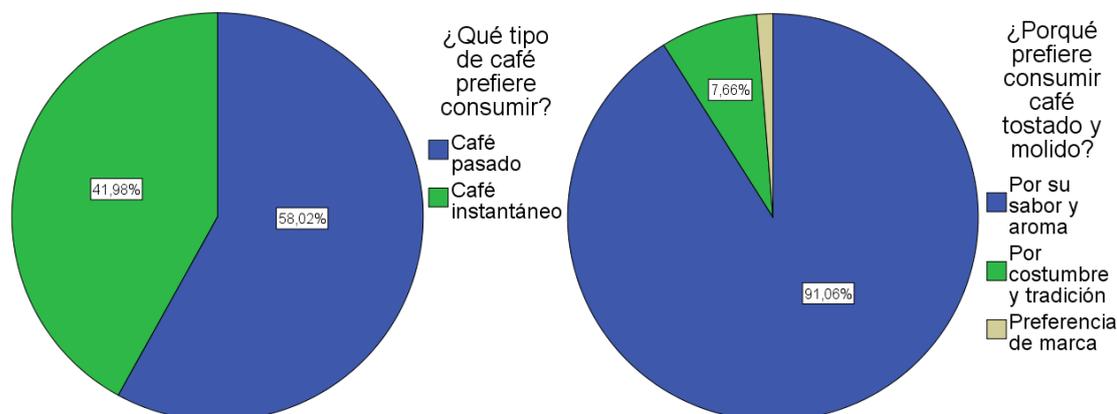


Figura 6. Café Tostado y Molido. Encuestas (Asanza & Sánchez, 2019)

Los consumidores de café instantáneo indicaron que la característica más relevante de este producto es la facilidad de preparación. En lo que respecta a la procedencia del café molido, los consumidores presentan mayor afinidad por el café cultivado en las provincias de Manabí y Loja. Manabí produce principalmente café tipo robusta y “blended”, en tanto que en Loja se cultiva el café arábigo. Existe, sin embargo, otro porcentaje alto de consumidores a quienes le es indiferente el origen del café.

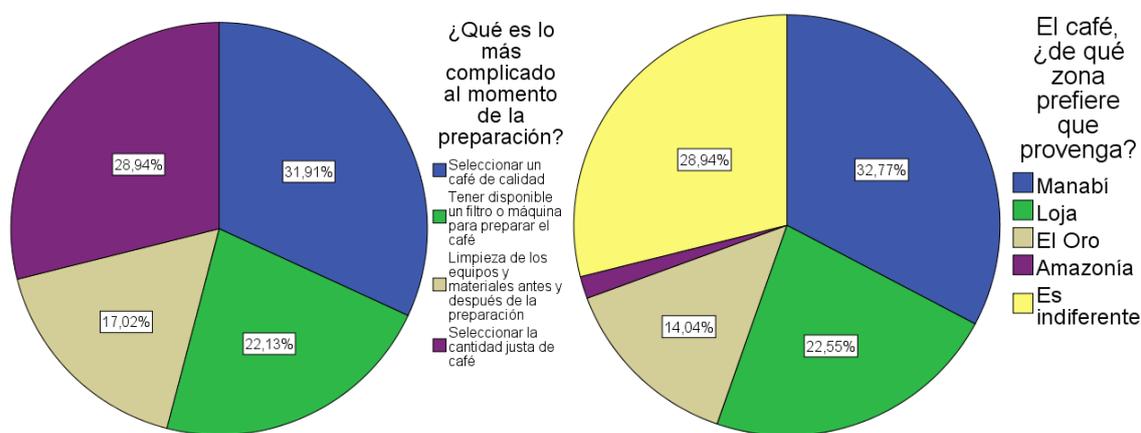


Figura 7. Gustos del café. Encuestas (Asanza & Sánchez, 2019)

Según los gustos de los consumidores con respecto a los aromas adicionales que se pueden agregar al café, existe una preferencia por lo natural (46,31%), ramas de canela (24,14%), ramas de vainilla (8,37%), y nuez moscada (12,07%), como se muestra en la siguiente figura.

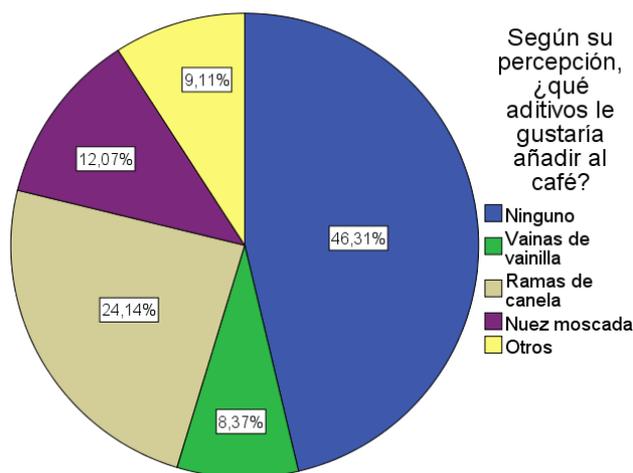


Figura 8. Preferencias de aromas del café. Encuestas (Asanza & Sánchez, 2019)

Excluyendo los demás aromatizantes (clavo de olor, cardamomo, entre otros), quienes tuvieron un porcentaje bajo de aceptación, quedan un total de 370 datos, cuyas preferencias estarían distribuidas de acuerdo a la siguiente figura.

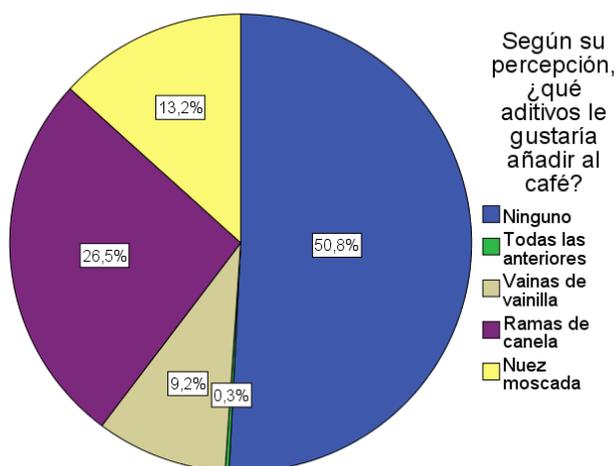


Figura 9. Preferencias de aromas más votados. Encuestas (Asanza & Sánchez, 2019).

De los resultados, el diseño del producto se lo hará considerando que se prefiere el café bien cargado. Para lograr este efecto, se ha determinado que la cantidad en una bolsita porosa debería ser de 8 gramos de café por cada vaso de agua. Con esto, se mitiga la molestia de tener que estimar cuánta cantidad debe usarse para una taza de café. Esto evitará también la incomodidad de hacer la limpieza de los utensilios, antes y después de la preparación de una taza de café. Para evitar que se pierda el sabor y aroma por el almacenaje, la bolsita de café estará sellada dentro una funda de papel aluminado, con lo cual se logrará una mejor conservación del producto.

4.1.9. Perfil de Potenciales Clientes

Según los resultados, el perfil de los potenciales clientes está de acuerdo con aquellos que consumen diariamente, indistintamente del lugar donde se lo consuma y que gustan del café pasado (tostado y molido). A continuación, se representa de manera gráfica la segmentación del cliente potencial:

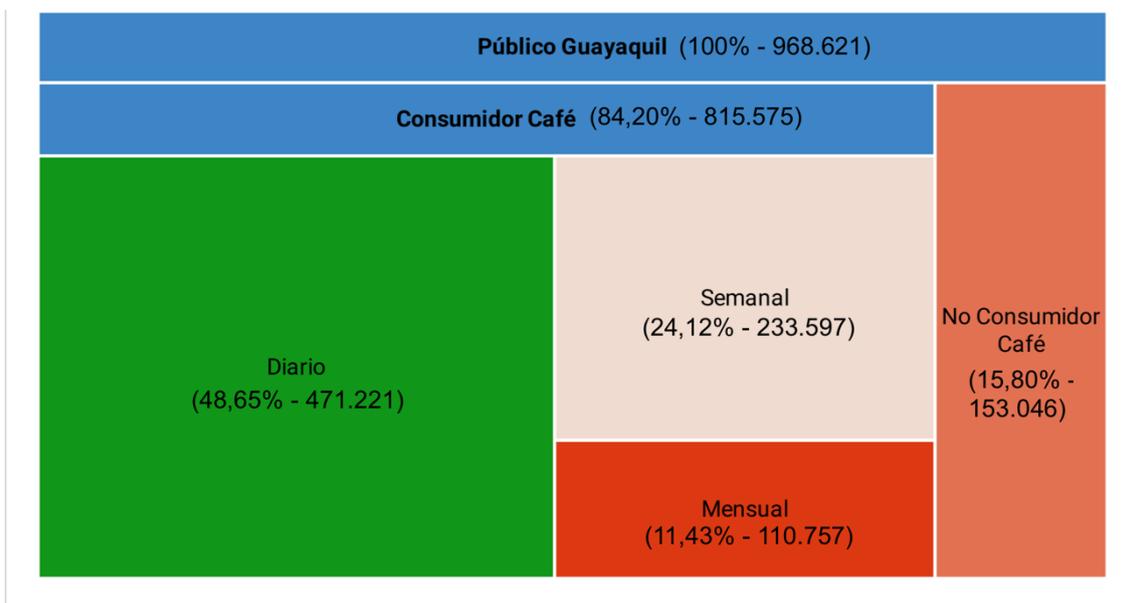


Figura 10. Segmentación preferencias de consumo de café en Guayaquil

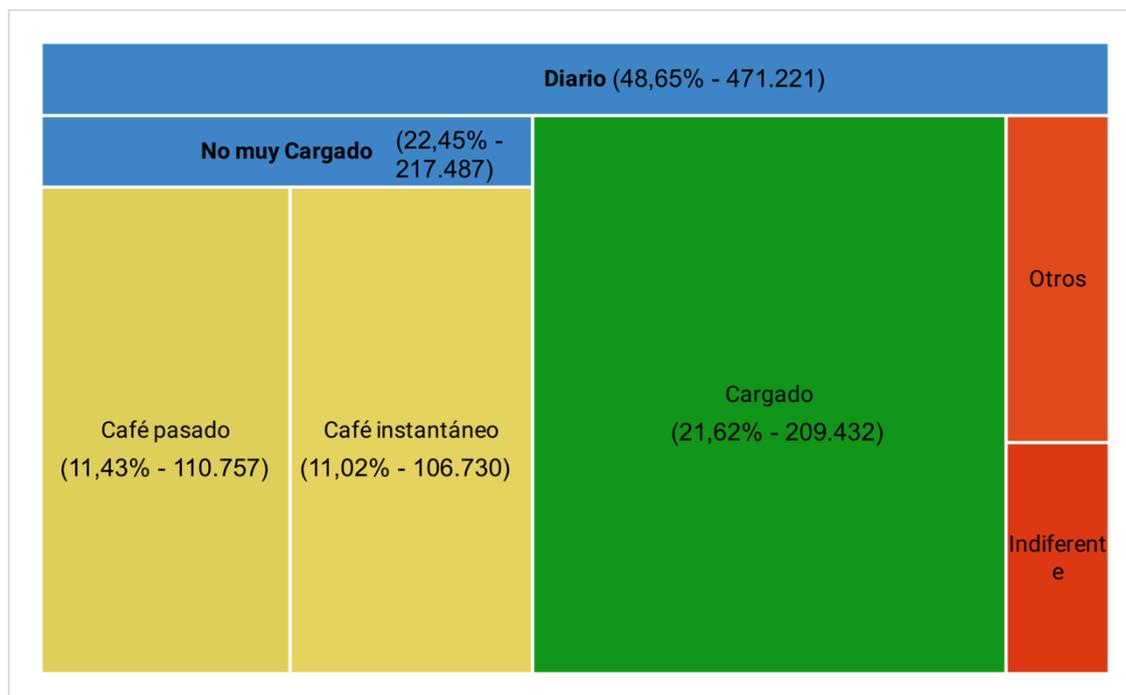


Figura 11. Segmentación de preferencias de consumo diario de café

Considerando que 11,43% de los encuestados dijeron que prefieren café pasado, el segmento objetivo que demandaría las bolsitas de café, para preparación en forma individual, correspondería a 110.757 consumidores.

4.1.10. Conclusiones

El mercado de los consumidores de café en la ciudad de Guayaquil es considerablemente grande y, para el presente proyecto, se estima que 11,43% de la población de esta ciudad demandaría las CaféBags. Además, en América Latina se presenta un crecimiento anual de consumo de café del 4.1% y la tasa compuesta de crecimiento anual (CAGR) del consumo de café es del 3% (Diaz & Billard, 2018). El producto vendrá en una medida de café de calidad para preparar una taza, con sabor desde cargado hasta no muy cargado o ligero. Se ofrecerá un producto monodosis de café molido para aplicar en infusiones con agua caliente; siendo sus presentaciones de café arábico y café robusta con combinaciones de sabores de vainilla, canela y nuez moscada.

4.2. PLAN DE MERCADEO

4.2.1. Propuesta Única de Valor (PUV)

La propuesta de valor consiste en ofrecer un producto en un empaque en bolsitas de papel poroso para infusión de café, en variedades de café arábico de la provincia de Loja y café robusta blended, principalmente de la provincia Manabí. El aroma a combinar incluirá la vainilla, canela y nuez moscada, para ofrecer variedades de sabores y aromas. El producto está destinado a aquellos consumidores que valoren el tiempo de preparación y no dispongan de artefactos para pasar el café. Solo se requiere de una fuente de agua caliente, se coloca una bolsita de café en una tasa de agua, con lo cual se posicionará el producto por ofrecer una forma simple y rápida de preparación, conservando sus cualidades de aroma y evitando las molestias de limpieza de los utensilios.

4.2.2. Estrategia de Posicionamiento y Precios

El lema de la marca será “un café con sabor de altura”, con la idea de posicionar la marca como un producto de calidad, arábigo o tipo blended, con diversidad de sabores y aromas. Se enfatizará en la personalización, calidad y diferenciación del producto, en comparación en el mercado tradicional, aunque su precio sea comparablemente mayor. En relación al precio menor de los productos sustitutos se debe, en parte, a que éstos están compuestos en

su mayoría por café tipo robusta, el cual es considerado de baja calidad. A esto se suma que los consumidores en Ecuador se han acostumbrado a un sabor amargo como el del café robusta, lo que ha convertido al arábigo como un café menos popular en el mercado. Por lo cual, se hace necesario trabajar en la percepción del cliente para que identifique al producto como de alta calidad y practicidad en la preparación de una taza de café. Se pretende mitigar el costo de cambio de los consumidores, ofreciendo paquetes del producto conteniendo cuatro bolistas de café, con sus variedades de sabor y aroma, para que tengan diversidad y puedan escoger lo que deseen a la hora de sentir el deseo de tomar café. Se considerará ofertas con precios reducidos y periodicidad bimestral, para buscar incrementar la base de clientes.

4.2.3. Plan de Distribución

Inicialmente, se incursionará en la venta del producto en eventos y ferias de emprendedores. Una vez que haya el reconocimiento del producto, se lo introducirá en el mercado retail a través de las cadenas de supermercados, como El Rosado, La Favorita y Tía Corporativo, con esto se busca llegar a muchos potenciales consumidores y poder incrementar la cuota de mercado. Como parte del plan de distribución por medio de intermediarios (minoristas), se realizará un seguimiento y control al producto entregado, para esta manera asegurarse de un buen abastecimiento con el distribuidor y también verificar un buen almacenaje y procesamiento del producto para que se conserve en óptimas condiciones para el consumidor.

Además se trabajará con un medio de distribución y ventas directas a través del uso de canales digitales (página web, call center, redes sociales u otros), para llegar a clientes exclusivos como por ejemplo, hoteles, restaurantes, empresas, entre otros.

4.2.4. Promoción y Publicidad

Para la fase inicial de introducción de producto, se aprovechará el marketing por redes sociales enfocado al perfil de clientes objetivo.

Materiales para Marketing: Como materiales de marketing se ha considerado los siguientes artículos:

Tabla 4.*Proyección de Gastos de Marketing*

Pago de inscripción a ferias emprendimiento (\$200 c/u)	\$ 400,00
Tarjetas de presentación, publicidad limitada y brochures	\$ 150,00
Producto cortesía	\$ 50,00
TOTAL AÑO	\$ 600,00

Por lo cual, se ha considerado un presupuesto anual de \$600 dólares, para la participación en ferias y adquisición de materiales para el marketing.

4.3. ESTRATEGIA DE VENTAS**4.3.1. Estrategia de Promociones**

El mercado del café se caracteriza por manejar medidas promocionales cautas, y se sostienen por ofrecer un producto o servicio que esté de acuerdo o supere a las expectativas de los clientes. Al brindar un mayor nivel de satisfacción de clientes, la promoción de boca a boca, genera una propaganda muy efectiva en estos productos. Esto a su vez provoca que los clientes sientan curiosidad por probar nuevos productos y sabores ofrecidos.

Es necesario que la promoción inicial sea intensa, para lograr la mayor convocatoria de clientes para degustar el producto y luego trabajar en promociones más personalizadas a la información que se obtenga de dichos clientes. Además, se seguirá con el desarrollo continuo del producto para cumplir con mayores expectativas.

El uso de las redes sociales va a ser fundamental para la introducción del producto en el mercado, ya que estas herramientas permiten una masificación de transmisión ideas y mensaje a los clientes.

4.3.2. Estrategia de Marketing Online

Actualmente, debido al uso masivo de las redes sociales, resulta imprescindible implementar una estrategia de marketing para redes sociales. A fin de posicionar el producto de café en los potenciales clientes, se debe tener en cuenta los siguientes componentes claves:

Palabras Claves: mediante la creación de palabras claves o hashtags como café, desayuno, arábico, infusión. Dichas palabras serán usadas en las redes sociales propias para que a su vez sean los primeros resultados en búsquedas de esas palabras.

Optimización de motores de búsqueda: Se deben elaborar actualizaciones de documentos con lo referente al producto, sus formas de preparación, trazabilidad y recomendaciones que hará en el sitio web y redes sociales para que aparezcan de manera más destacada para sus palabras clave principales.

Publicidad en línea pagada: Actualmente para llegar de manera más efectiva, se utilizan los programas de publicidad en línea. En base a nuestras Palabras Claves, se pueden contratar a los servicios de publicidad de los medios Google, Youtube, sin embargo, la red de mayor prioridad será Instagram, por ser actualmente la red social de mayor crecimiento.

Social Media: se van a utilizar las dos principales redes sociales que se utilizan en el Ecuador, que van a ser Instagram y Facebook. Para Instagram se va a desarrollar material multimedia para público objetivo de 15 a 35 años que son los mayores usuarios de esta red social, en el otro caso, para Facebook se considerará material multimedia para personas de 35 años en adelante. En ambas redes sociales se priorizará en material que haga referencia a pruebas reales del producto, además de formas de preparación del café y sus orígenes.

4.3.3. Estrategia de Conversión

Para lograr cambiar la perspectiva de compra de usuarios potenciales, se va a hacer pruebas de degustación y recibir los testimonios de clientes satisfechos. Además, se tratará de recibir suscripciones de clientes interesados en recibir anuncios de nuevos productos.

CAPÍTULO 5

5. ENTORNO Y COMPETENCIA

5.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO

En el contexto mundial (Diaz & Billard, 2018), el café era la cuarta bebida más consumida en todo el mundo en el 2017, con un tamaño de mercado de \$82,9 mil millones de dólares. El mercado del café experimentó un crecimiento anual del 4,1%, y se proyecta para el 2022 un crecimiento CAGR (tasa de crecimiento anual compuesta) del 2,0%. En las regiones de Asia Pacífico y Latinoamérica se ha registrado el mayor crecimiento en valor (CAGR aproximadamente de 4%), en los últimos 4 años. En la industria del café, se presentan varias categorías de café que compiten entre sí, los cuales se detallan a continuación:

Café en grano: En esta categoría, se ofrece el café en grano tostado, de alta calidad como el arábigo, para luego ser molido y preparado. Ésta es la mejor forma de mantener las características originales (aroma, sabor, textura, etc.) que se mantienen en una infusión como la que se ofrece en el presente negocio. Tanto en el mercado global y latinoamericano, este café es la segunda categoría con el mayor crecimiento proyectado.

Café molido fresco: Esta categoría, se diferencia de la anterior, por ofrecer café tostado y molido, manteniendo las características originales.

Café instantáneo: En esta categoría, se realizan procesos de secado y liofilización del café, diluido en agua (tipo expresso) hasta que se formen los cristales o polvo. Sin embargo, al realizar esto, se pierden las características originales. Se ha comenzado a innovar con la presentación de varias combinaciones de sabores. Las mezclas de café instantáneo continuaron registrando un crecimiento positivo del valor actual en 2018.

Café en cápsulas: Para esta categoría, el café molido o en polvo se encuentra dentro de una bolsita de papel poroso o una cápsula de polipropileno, con la cantidad para una taza (monodosis), para lo cual, es necesario de una máquina especial para realizar la infusión, aunque no asegura mantener las características originales si se puede realizar varias combinaciones con otros sabores. Tanto a nivel global y latinoamericano, es la categoría que se proyecta con mayor crecimiento.

Tabla 5.*Ventas del Toneladas de Café 2017 y Proyecciones 2022*

	Mercado Global		Latinoamérica	
	Ventas 2017 (Toneladas)	Crecimiento Proyectado (2022)	Ventas 2017 (Toneladas)	Crecimiento Proyectado (2022)
Café en Grano	1.000.000	3,7%	210.000	4%
Café Molido	4.200.000	1,5%	1.100.000	3%
Café Instantáneo	1.600.000	2,6%	150.000	3%
Café en Cápsulas	400.000	4,7%	10.000	8%

Fuente: (Diaz & Billard, 2018)

5.2. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

5.2.1. Poder de Negociación con los Clientes

Según estudio del mercado del café en Latinoamérica (Diaz & Billard, 2018), en el 2017 el Ecuador evidencia un consumo estimado de 1 Kg y un gasto aproximado de \$10 dólares per cápita de café, ubicando a Ecuador entre los mayores consumidores de la región solo por debajo de Brasil y Colombia, países involucrados con la producción y consumo del café.

El café instantáneo es el tipo más disponible y accesible en el Ecuador, con un consumo masivo entre todos los grupos socioeconómicos, aunque con una presencia más fuerte entre los hogares de ingresos medios y bajos, la cual representa la mayor proporción de la población (INEC, 2011). Sin embargo, el café en grano y molido, para el 2022 se proyecta un crecimiento CAGR (tasa de crecimiento anual compuesta) del 3%.

La nueva tendencia apunta al café de especialización que consiste en conocer toda la cadena de valor del café que incluye la siembra, cosecha, poscosecha, secado, tostado, molido y preparación; se busca una diferenciación del café por el sabor y aroma. De esta manera, se han ido creando nichos de mercado por los gustos específicos de cada cliente.

Según lo anotado, se viene observando considerables diferencias entre los clientes, producto de los gustos y preferencias en los tipos de café; según el aroma, gusto, preparación, precio, etc. Todo esto se traduce en un poder de negociación medio.

5.2.2. Poder de Negociación con Proveedores.

Del año 2013 al 2016, la cosecha café había experimentado una considerable disminución, situación que se dio por el bajo rendimiento de los sembríos por hectáreas. Para el 2017, sin embargo, el rendimiento tuvo un crecimiento importante, llegando 0,20 toneladas/ha (ver Tabla 6). Similarmente, para el 2018, se apuntó a mejorar el rendimiento de las plantaciones, para llegar a 0,49 t/ha.

Tabla 6.

Histórico de producción de café en Ecuador

Producto	2013		2014		2015		2016		2017	
	Prod. (t)	Rend. (t/ha)								
Café	7.759	0,13	4.213	0,12	5.293	0,12	3.905	0,13	7.564	0,20

Fuente: (Diaz & Billard, 2018)

En la actualidad, existen centros de acopio para los granos de café para su compra y venta en presentaciones de quintales (100 libras) o sacos de 125 libras, siendo el precio aproximado de \$0,14 por libra para el tipo robusta y de \$1,2 a \$2,9 por libra en los tipos de arábigo.

En lo correspondiente al comercio exterior, el café en grano presenta, en general, una balanza positiva, aunque se ha visto un descenso en los últimos 4 años. En el caso del café molido, la balanza se ha mantenido negativa desde el año 2013 (ver Tabla 7). Esto significa que los proveedores internos han sido presionados por las importaciones, en especial de Colombia y Brasil. En esos países, la productividad es significativamente más alta, con lo cual se puede adquirir el café a menor precio. No obstante, debido a las partidas arancelarias de estos productos, hay un cierto castigo porque se les impone un arancel del 30%.

Tabla 7.

Balanza comercial del mercado del café en Ecuador

			Toneladas Métricas					
			2013	2014	2015	2016	2017	2018
0901211000	EN GRANO	Importación	20,88	42,67	44,06	19,52	42,51	48,11
0901212000	MOLIDO	Importación	124,42	83,49	149,63	122,08	181,40	154,45

0901211000	EN GRANO	Exportación	161,48	70,74	339,22	74,02	33,89	62,65
0901212000	MOLIDO	Exportación	14,55	30,29	41,59	39,71	32,17	72,58
0901211000	EN GRANO	Balance	140,60	28,06	295,16	54,50	-8,62	14,54
0901212000	MOLIDO	Balance	-109,88	-53,20	-108,04	-82,37	-149,23	-81,87

Fuente: (Diaz & Billard, 2018)

Por lo expuesto, el poder de negociación de los proveedores puede ser considerado bajo.

5.2.3. Barreras de Entrada (Amenaza de Nuevos Entrantes).

Para el mercado del café tostado y molido en una producción artesanal, no existen barreras de entrada considerables, lo que significa que no es complicado para cualquier persona ingresar con una mínima inversión de unos pocos miles de dólares. Al respecto, es posible conseguir un proveedor como socio clave y llegar al mercado con una venta al público. Por lo cual, se observa una diversidad de marcas y productos de café en ferias o supermercados.

Por otro lado, las grandes empresas están dedicadas a la producción masiva de café instantáneo o café tostado en torrefacción, que son procesos más enfocados a las economías de escala. En este caso, existe un alto costo de inversión como barrera de entrada. En lo que concierne al café tostado o molido, se da con mayor incidencia las alianzas con proveedores de café, empaque, etc.

Para ingresar al mercado con un producto propio, debido a la segunda ola (inicio del café de especialidad) del consumo de café, cada producto debe tener una característica especial. Esto hace que el café se lo aprecie por sus propiedades únicas (aroma, sabor, cuerpo), las cuales se las adquiere durante cada proceso de la cadena de valor. Considerando que el grano de café es muy sensible a cada proceso, es poco probable que haya dos tipos de café con propiedades similares entre dos marcas. Esto puede representar una barrera de entrada importante, ya que cada marca de café debe ingresar con un nicho de mercado propio. Así, es crucial mantener los procesos en las mismas condiciones para mantener las propiedades del café. De acuerdo con esto, el conocimiento experto del proceso y experiencia representan barreras de entrada para esta industria.

Por lo expuesto, según al mercado de café que se desee ingresar, se encontrarán barreras de entrada propias. Éste es el caso, por ejemplo, del café instantáneo en el que su principal barrera de entrada es el alto requerimiento de capital y la presión de lograr rápidamente las economías de escala. En el caso del café en grano o molido, las principales barreras de entrada están relacionadas con generar la lealtad del consumidor hacia la marca, tener los canales disponibles para su distribución, la necesidad de tener la experiencia y conocimiento especializado sobre la cadena de valor del café. Entonces, las grandes empresas tienen cierta facilidad para ingresar a la industria, la amenaza de nuevos entrantes puede considerarse relativamente alta.

5.2.4. Amenaza de Productos Sustitutivos

Cuando inició la cultura por el consumo del café, aproximadamente en el siglo XIX, conocido como la primera ola, el consumo estaba relacionado con el efecto estimulante, temporal que provocaba el ingerir esta bebida caliente. Esto debido a la cafeína presente en el mismo, el cual tiene propiedades adictivas que les da a las personas una sensación de energía extra. Durante el desarrollo de la segunda (a finales de los años 50) y tercera ola (a inicios del siglo XXI), la motivación para el consumo cambia hacia preservar las características únicas del café (sabor, aroma, textura, etc.). Sin embargo, se presume la existencia de un nicho del mercado que aún consume café por la sensación del estado de alerta que provoca, en especial en la mañana antes de iniciar la jornada de actividades o cuando se requiere mantenerse activo como efecto de la cafeína.

En el mercado existen otras alternativas para las personas que buscan consumir cafeína, las cuales se presentan con propiedades similares al café, pero como una alternativa “más saludable”. Como se describe a continuación, las opciones disponibles presentan una concentración de cafeína en menor cantidad comparada con el café. Además, hay productos que buscan reemplazar el café como alternativa de bebida caliente, así como aquellos de los cuales se extrae cafeína y ofrecen un sabor diferente.

Té verde y matcha: en la actualidad éstos son el sustituto más cercano al café, debido a que contiene cafeína además de características digestivas y adelgazantes. En precio, el té verde es el más accesible en sus presentaciones de hoja o bolsitas individuales. El té de matcha es una presentación premium del té verde en forma de polvo, pues, siendo cultivado bajo la

sombra, logra conservar mejores características únicas. El té además se ofrece en varios sabores para infusiones, lo que es un atractivo para un público mayor.

Cacao: las bebidas a base de cacao compiten en el ámbito de bebida caliente, para las personas que buscan alternativas en su rutina de consumo del café. Este producto ofrece varias presentaciones, tales como la cocoa en polvo, la más accesible al público y otros formatos premium. Este producto, generalmente, está orientado más a un público infantil.

Café de granos: hace referencia a varios granos, como los cereales o habas tostadas. Éste es un producto que aún se sigue desarrollando, tienen poca demanda y oferta en el mercado local. Siendo así, no se los considera como una amenaza a corto o mediano plazo, pues están en una etapa inicial y a los cuales se busca un nicho de mercado.

Por lo anotado, la amenaza de sustitutos puede considerarse relativamente baja, debido a que cada producto busca un espacio en el mercado con sus nichos propios y, en alguna medida, la sustitución del café obedece a consideraciones médicas.

5.2.5. Rivalidad entre los competidores.

En este análisis, es pertinente considerar las actividades económicas que tienen relación y son cercano competidores del café, como se describe a continuación:

C1079.11: Actividades de descafeinado, tostado y elaboración de productos de café: café molido, café instantáneo (soluble), extractos y concentrados de café.

G4630.14: Venta al por mayor de café, cacao, té y especias.

Entre estas dos actividades económicas, se encuentran más de 278 empresas, de las cuales, en el 2017, sólo 95 empresas presentaron estados financieros; cuya información se resume en la Tabla 8:

Tabla 8.*Estados Financieros por Actividad Económica*

ACTIVIDAD ECONÓMICA	# EMPRESA	ACTIVOS	INGRESOS	UTILIDAD	% MERCADO
C1079.11	15	\$ 213.577.836,25	\$ 152.186.787,88	\$ 3.249.901,33	34%
G4630.14	80	\$ 126.072.465,63	\$ 298.805.287,65	\$ 1.888.531,49	66%
Total general	95	\$ 339.650.301,88	\$ 450.992.075,53	\$ 5.138.432,82	100%

Fuente: (SuperCias Ecuador, 2018)

De igual manera, es importante tomar en cuenta que existen empresas con distintas actividades económicas, como la producción y venta al por menor de otros productos y las que se dedican a la venta de café en todas sus presentaciones para consumo local o exportación. En el análisis, la competencia se considera entre las empresas que acumulan aproximadamente el 90% de participación en el mercado y que tienen presencia en supermercados (ver Tabla 9).

Tabla 9.*Estados Financieros por Razón Social*

No.	RAZÓN SOCIAL	ACTIVOS	INGRESO POR VENTA	UTILIDAD	% MS
1	COMPAÑIA DE ELABORADOS DE CAFE ELCAFE C.A.	\$ 171.910.768	\$ 104.017.272,70	(\$ 1.076.810,22)	42,0%
2	CORPORACION DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS S.A. CORDIALSA	\$ 17.601.952,80	\$ 41.036.987,97	\$ 245.512,12	16,6%
3	SOLUBLES INSTANTANEOS COMPAÑIA ANONIMA S.I.C.A.	\$ 36.472.175,80	\$ 40.448.982,90	\$ 4.071.744,02	16,3%
4	ECUADOR COCOA & COFFEE, ECUACOFFEE S.A.	\$ 23.650.224	\$ 26.398.425,39	\$ 289.174,36	10,7%
5	QUEVECOCOA S.A.	\$ 1.072.644,56	\$ 5.453.910,20	(\$ 80.892,81)	2,2%
6	PRODUCTOS MINERVA CIA LTDA	\$ 2.881.507,29	\$ 4.270.818,67	\$ 77.543,81	1,7%
7	CAFECOM S.A.	\$ 1.797.121,28	\$ 3.905.432,02	\$ 35.760,62	1,6%
OTRAS 27 EMPRESAS		\$ 23.185.051,91	\$ 22.089.438,96	(\$ 579.771,24)	8,9%
TOTAL		\$ 278.571.445,64	\$ 247.621.269	\$ 2.982.260,66	100,0%

Fuente: (SuperCias Ecuador, 2018)

Las empresas más fuertes son: Compañía de Elaborados de Café EL CAFÉ C.A., Corporación Distribuidora de Alimentos S.A., CORDIALSA, y Solubles Instantáneos Compañía Anónima S.I.C.A., con una participación aproximada del 75% del mercado.

De acuerdo con los datos obtenidos de Euromonitor, la compañía local EL CAFÉ continuaba liderando el mercado del café en el 2018, con sus marcas Pres 2 y Si Café. Éstas ocuparon el tercer y quinto lugar en términos de valor fuera del comercio respectivamente. Esta compañía tiene presencia tanto en café fresco como en café instantáneo. El fabricante nacional Productos Minerva mantenía el liderazgo del café fresco en 2018. Esta compañía ofrece una amplia variedad de productos minoristas, a la vez que también enfoca su negocio en máquinas expendedoras.

Debido a la creciente influencia y popularidad de las cafeterías, los consumidores están comprando marcas minoristas que ofrecen productos similares a los disponibles en el comercio. Las cafeterías se están adaptando a las nuevas tendencias de salud y bienestar, al tiempo que ofrecen innovaciones de sabor, nuevas mezclas de café y edulcorantes más saludables para el café. Además, actualmente hay alternativas a la leche disponibles en todas las cafeterías, lo cual no fue el caso en años anteriores.

En Ecuador, se proyecta hasta el 2022 un crecimiento en valor estimado del 2%; por lo cual, se presume que la demanda va a seguir aumentando. Sin embargo, debido a la tercera ola del consumo del café, las empresas han comenzado a innovar para sobrevivir; por ejemplo, las cafeterías han comenzado a presentarse como laboratorios para preparar café. Esto ha generado que se dé mucha diferenciación de producto, en consideración que las empresas buscan la fidelización del cliente por entregar sabores y aromas particulares en los productos de café. También, para mantener un mayor control en la cadena de valor, las empresas han empezado a integrarse de forma vertical hacia atrás o realizar alianzas estratégicas con proveedores de granos de café.

Todo esto nos indica que el mercado del café es un mercado fragmentado en el que, a pesar de tener tres empresas fuertes, éstas no marcan las tendencias del mercado. El mercado está regido por el volumen de venta y preferencias de los consumidores. Por lo mencionado, la rivalidad entre competidores se ha vuelto más intensa, provocando que las ganancias de la

industria vayan disminuyendo, haciendo que la industria se vuelva menos atractiva y que, por tanto, se disminuya el ingreso de nuevos competidores.

CAPÍTULO 6

6. LA ECONOMÍA DEL NEGOCIO

6.1. ANÁLISIS DE COSTOS UNITARIOS

Una de las partes más importantes del desarrollo de un producto es la definición del precio de venta. Para esto, se requiere determinar todos los costos que se incurren en la fabricación del producto. Esto, sumado al valor agregado y la percepción de valor por parte del cliente, hace posible definir el precio justo por el producto.

Se han estimado los costos unitarios de producción en base a los costos de mercado y calculado de acuerdo con lo requerido en la elaboración de una bolsita de CaféBag. Los costos de producción están conformados por: el costo de la materia prima, costo de la mano de obra y los costos indirectos.

Entre las materias primas se tienen; el café arábigo lojano, con tostado medio, para la elaboración del producto de CaféBag, 100% arábigo; café arábigo blended (arábigo y robusta) de Manabí para la preparación de CaféBags con aromas a vainilla, canela y nuez moscada; aromatizantes naturales (vainilla, canela y nuez moscada) para combinarlos con el café.

Tabla 10.

Costos de Mercado de la Materia Prima

COSTOS DE MATERIA PRIMA (MP)				
DESCRIPCIÓN	UNIDAD COMPRA	VALOR MERCADO	UNIDAD	P.U.
Café arábigo 100%	Kg	\$ 11,20	CaféBag	\$ 0,0896
Café arábigo 50%	Kg	\$ 11,20	CaféBag	\$ 0,0448
Café robusta 50%	Kg	\$ 8,00	CaféBag	\$ 0,0320
Vainilla	Kg	\$ 85,71	CaféBag	\$ 0,0257
Canela	Kg	\$ 19,80	CaféBag	\$ 0,0059
Nuez Moscada	Kg	\$ 36,30	CaféBag	\$ 0,0109

La materia prima pasa a la etapa de molido, mezclado y empaquetado. En esta etapa, interviene la mano de obra, la cual contempla el trabajo de un operario encargado de la producción y operación de la máquina maquiladora de producto, además de llevar el control del inventario y programación de producción por cada producto.

Tabla 11.

Proyección Mensual de Mano de Obra Directa

Cargo	Cant.	Salario Mensual	Beneficios Sociales	Aporte al IESS	TOTAL (Mes 1)	Fondos de Reserva	TOTAL (Mes 13)
Operadores	1	\$ 394,00	\$ 65,67	\$ 43,93	\$ 503,60	\$ 32,83	\$ 536,43

Tabla 12.

Costos Unitarios de Mano de Obra Directa

COSTOS DE MANO DE OBRA (MO)				
DESCRIPCIÓN	PAGO	VALOR	UNIDAD	P.U.
Operarios	mensual	\$ 536,43	CaféBag	\$ 0,0403

En los costos indirectos se contemplan las actividades complementarias para la elaboración y presentación final del producto. En éstos, se encuentran los costos por producirlo con la máquina maquiladora, en lo que interviene el consumo de energía y costos de mantenimiento. Para el cálculo de consumo de energía, se estima el tiempo de operación y costos unitarios de consumo eléctrico.

Tabla 13.

Estimación de Costos de Energía de la Máquina

DATOS MÁQUINA	Unidad	Valor
Potencia	KW	3,70
Horas de Producción	horas-mes	12,1
Costo de Energía	\$/ KWh	\$ 0,089
Costo Demanda	\$/ KW	\$ 0,000
CONSUMO DE ENERGÍA MENSUAL		\$ 3,98

Tabla 14.

Costos Indirectos de Fabricación

COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN (CIF)				
DESCRIPCIÓN	UNIDAD COMPRA	VALOR	UNIDAD	P.U.
Filtro de Papel	300KG	\$ 1.485,00	bag	\$ 0,0010
Empaque exterior	500KG	\$ 2.550,00	bag	\$ 0,0102
Etiqueta	200KG	\$ 820,00	bag	\$ 0,0007
Hilo	50pcs	\$ 262,00	bag	\$ 0,0002
Caja para bolsitas	250U	\$ 46,00	bag	\$ 0,0460
Energía Eléctrica	mensual	\$ 3,98	bag	\$ 0,0003
Mantenimiento	mensual	\$ 24,88	bag	\$ 0,0019
Recargos de Importación	anual	\$ 130,00	bag	\$ 0,0008

Tabla 15.*Costos Unitarios por tipo de CaféBag*

COSTO UNITARIO POR CAFÉBAG				
PRODUCTO	MP	MO	CIF	TOTAL
CaféBag Arábigo	\$ 0,0896	\$ 0,0403	\$ 0,0611	\$ 0,1909
CaféBag Vainilla	\$ 0,1025	\$ 0,0403	\$ 0,0611	\$ 0,2039
CaféBag Canela	\$ 0,0827	\$ 0,0403	\$ 0,0611	\$ 0,1841
CaféBag Nuez Moscada	\$ 0,0877	\$ 0,0403	\$ 0,0611	\$ 0,1890

6.2. MÁRGEN BRUTO Y OPERATIVO

Para calcular el Margen Bruto, primero es necesario determinar el precio y los costos por unidad de producto. El producto consistirá en una caja con cuatro bolsitas de CaféBags, las cuales podrá ser de un mismo tipo o de tipos variados; por ejemplo, vainilla, canela, nuez moscada y café 100% arábigo. Cada sobre contendrá una cantidad de 8 gramos de café.

Tabla 16.*Margen Bruto por producto*

PRODUCTO FINAL (CAJAS CON 4 BOLSITAS)					
DESCRIPCIÓN		ABREV.	PRECIO	Costo Venta	M. BRUTO
Producto 1:	4 CaféBags Arábigo	(P1)	\$ 1,75	\$ 0,7638	56,4%
Producto 2:	4 CaféBags Vainilla	(P2)	\$ 1,75	\$ 0,8154	53,4%
Producto 3:	4 CaféBags Canela	(P3)	\$ 1,75	\$ 0,7364	57,9%
Producto 4:	4 CaféBags Nuez Moscada	(P4)	\$ 1,75	\$ 0,7562	56,8%
Producto 5:	4 CaféBags Mix	(P5)	\$ 1,75	\$ 0,7679	56,1%

Además del costo de venta, se tiene otros gastos en los que incurre el negocio; éstos son los gastos administrativos y de ventas. En los gastos administrativos, se consideran los salarios de la parte administrativa, para el administrador y el financiero. A los gastos administrativos, se suman los costos de guardianía, teléfono, internet, insumos de oficina, y agua potable.

Tabla 17.*Proyección de salarios de personal administrativo*

Cargo	Cant.	Salario Mensual	Beneficios Sociales	Aporte al IESS	TOTAL (MES 1)	Fondos de Reserva	TOTAL (MES 13)
Administrador	1	\$ 800,00	\$ 99,50	\$ 89,20	\$ 988,70	\$ 66,67	\$ 1.055,37
Financiero	1	\$ 500,00	\$ 74,50	\$ 55,75	\$ 630,25	\$ 41,67	\$ 671,92
TOTAL MENSUAL					\$ 1.618,95		\$ 1.727,28

Tabla 18.*Gastos Administrativos y de Ventas*

	MENSUAL	ANUAL
Gastos Administrativos	\$ 2.183,53	\$ 26.202,34
Salarios	\$ 1.618,95	\$ 19.427,40
Renta de Local	\$ 250,00	\$ 3.000,00
Suministros de Oficina	\$ 30,00	\$ 360,00
Agua	\$ 10,00	\$ 120,00
Luz	\$ 54,93	\$ 659,14
Teléfono	\$ 7,00	\$ 84,00
Internet	\$ 35,00	\$ 420,00
Capacitaciones	\$ 42,50	\$ 510,00
Incentivos/Bonificaciones	\$ 50,00	\$ 600,00
Depreciación	\$ 85,15	\$ 1.021,79
Gastos de Ventas	\$ 130,00	\$ 1.560,00
Marketing	\$ 50,00	\$ 600,00
Transporte	\$ 80,00	\$ 960,00

Con una estimación de producción anual, inicial para el arranque del negocio de 35.000 unidades de producto, se hace una simulación de los valores de ingresos y egresos del negocio.

Tabla 19.*Utilidad Operativa del Negocio*

INGRESOS		
Ventas	\$ 61.250,00	100,0%
TOTAL INGRESOS	\$ 61.250,00	100,0%
EGRESOS		
Materia Prima	\$ 12.420,93	20,3%
Mano de Obra	\$ 5.294,39	8,6%
Costos Indirectos	\$ 8.549,28	14,0%
Gastos Administrativos	\$ 26.202,34	42,8%
Gastos de Ventas	\$ 1.560,00	2,5%
TOTAL EGRESOS	\$ 54.026,94	88,2%
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 7.223,06	11,8%

Una vez definidos todos los costos y gastos del negocio, es posible determinar el costo unitario total de cada producto (caja con 4 CaféBags) y su utilidad neta. Se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 20.
Valores Unitarios por Producto

VALORES UNITARIOS POR PRODUCTO							
Producto	PVP	Costo Venta	Gastos Administrativos	Gastos Ventas	Costo U. Total	Utilidad Unitario	% Utilidad
P1	\$ 1,75	\$ 0,7638	\$ 0,7486	\$ 0,0446	\$ 1,5570	\$ 0,1930	11,0%
P2	\$ 1,75	\$ 0,8154	\$ 0,7486	\$ 0,0446	\$ 1,6087	\$ 0,1413	8,1%
P3	\$ 1,75	\$ 0,7364	\$ 0,7486	\$ 0,0446	\$ 1,5296	\$ 0,2204	12,6%
P4	\$ 1,75	\$ 0,7562	\$ 0,7486	\$ 0,0446	\$ 1,5494	\$ 0,2006	11,5%
P5	\$ 1,75	\$ 0,7679	\$ 0,7486	\$ 0,0446	\$ 1,5611	\$ 0,1889	10,8%
Valor Promedio	\$ 1,75	\$ 0,7679	\$ 0,7486	\$ 0,0446	\$ 1,5611	\$ 0,1889	10,8%

6.3. COSTOS FIJOS Y VARIABLES

Para estimación del margen de contribución, se necesita identificar los costos fijos (no depende de las unidades producidas) y los costos variables (directamente relacionados al número de unidades producidas). En la Tabla 21, se detallan todos los costos, clasificados en fijos y variables; esto estimado para una producción anual de 35.000 unidades de producto.

Tabla 21.
Clasificación de Costos Fijos y Costos Variables

	MENSUAL	ANUAL	Costo Variable	Costo Fijo
Materia Prima	\$ 1.035,08	\$ 12.420,93		
P1	\$ 531,03	\$ 6.372,35	\$ 6.372,35	\$ 0,00
P2	\$ 110,03	\$ 1.320,36	\$ 1.320,36	\$ 0,00
P3	\$ 255,80	\$ 3.069,65	\$ 3.069,65	\$ 0,00
P4	\$ 135,04	\$ 1.620,51	\$ 1.620,51	\$ 0,00
P5	\$ 3,17	\$ 38,06	\$ 38,06	\$ 0,00
Mano de Obra	\$ 441,20	\$ 5.294,39	\$ 0,00	\$ 5.294,39
Costos Indirectos	\$ 712,44	\$ 8.549,28		
Filtro de Papel	\$ 11,55	\$ 138,60	\$ 138,60	\$ 0,00
Empaque exterior	\$ 119,00	\$ 1.428,00	\$ 1.428,00	\$ 0,00
Etiqueta	\$ 7,97	\$ 95,67	\$ 95,67	\$ 0,00
Hilo	\$ 2,45	\$ 29,34	\$ 29,34	\$ 0,00
Caja para bolsitas	\$ 536,67	\$ 6.440,00	\$ 6.440,00	\$ 0,00
Energía Eléctrica	\$ 3,52	\$ 42,26	\$ 42,26	\$ 0,00
Mantenimiento	\$ 21,79	\$ 261,51	\$ 0,00	\$ 261,51
Recargos de Importación	\$ 9,49	\$ 113,89	\$ 0,00	\$ 113,89

Gastos Administrativos	\$ 2.183,53	\$ 26.202,34		
Salarios	\$ 1.618,95	\$ 19.427,40	\$ 0,00	\$ 19.427,40
Renta de Local	\$ 250,00	\$ 3.000,00	\$ 0,00	\$ 3.000,00
Suministros de Oficina	\$ 30,00	\$ 360,00	\$ 0,00	\$ 360,00
Agua	\$ 10,00	\$ 120,00	\$ 0,00	\$ 120,00
Luz	\$ 54,93	\$ 659,14	\$ 0,00	\$ 659,14
Teléfono	\$ 7,00	\$ 84,00	\$ 0,00	\$ 84,00
Internet	\$ 35,00	\$ 420,00	\$ 0,00	\$ 420,00
Capacitaciones	\$ 42,50	\$ 510,00	\$ 0,00	\$ 510,00
Incentivos/Bonificaciones	\$ 50,00	\$ 600,00	\$ 0,00	\$ 600,00
Depreciación	\$ 85,15	\$ 1.021,79	\$ 0,00	\$ 1.021,79
Gastos de Ventas	\$ 130,00	\$ 1.560,00		
Marketing	\$ 50,00	\$ 600,00	\$ 0,00	\$ 600,00
Transporte	\$ 80,00	\$ 960,00	\$ 0,00	\$ 960,00
TOTAL EGRESOS	\$ 4.502,24	\$ 54.026,94	\$ 20.594,80	\$ 33.432,14

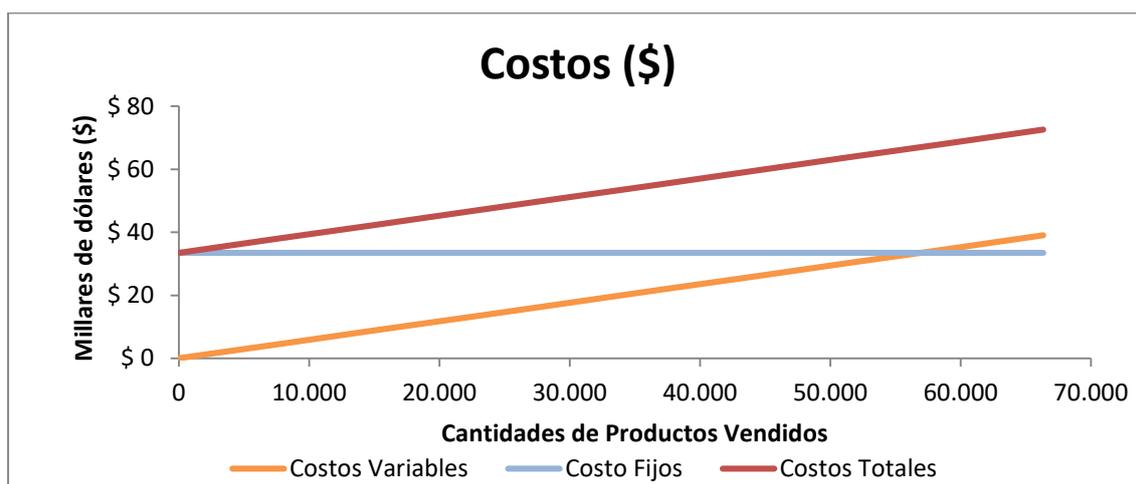


Figura 12. Costos versus cantidad productos vendidos

6.4. CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

Una vez estimados los costos en fijos y variables, es posible determinar el punto de equilibrio (no ganar ni perder) del producto que, expresado en dólares, está dado por la siguiente fórmula:

$$PE (\$) = \frac{CF}{1 - \frac{CVU}{Precio}} = \frac{CF}{1 - \frac{CV/q}{Ventas/q}} = \frac{CF}{\frac{Ventas - CV}{Ventas}} = \frac{CF}{\%MC}$$

Siendo CF el costo fijo y CVU el costo variable unitario

Con esta fórmula, se calcula el punto de equilibrio total del negocio en un período determinado. Para calcular el punto de equilibrio para cada producto, se multiplica el punto de equilibrio total por el porcentaje de participación de ventas de cada producto.

Para calcular el punto de equilibrio en unidades de producto, se divide el valor del punto de equilibrio en dólares para el precio de cada producto. También es posible calcularlo directamente con la siguiente fórmula:

$$PE (u) = \frac{CF}{Precio - CVU} = \frac{PE (\$)}{Precio}$$

Tabla 22.

Cálculo del Punto de Equilibrio Total y por Producto para el Año 1

	P1	P2	P3	P4	P5	Total AÑO
VENTAS	\$ 31.115,00	\$ 5.635,00	\$ 16.231,25	\$ 8.085,00	\$ 183,75	\$ 61.250,00
COSTOS VARIABLES	\$ 10.462,16	\$ 1.894,72	\$ 5.457,62	\$ 2.718,51	\$ 61,78	\$ 20.594,80
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	\$ 20.652,84	\$ 3.740,28	\$ 10.773,63	\$ 5.366,49	\$ 121,97	\$ 40.655,20
%MC	66,4%	66,4%	66,4%	66,4%	66,4%	66,4%
COSTOS FIJOS	\$ 16.983,53	\$ 3.075,76	\$ 8.859,52	\$ 4.413,04	\$ 100,30	\$ 33.432,14
MARGEN OPERATIVO	\$ 3.669,32	\$ 664,52	\$ 1.914,11	\$ 953,44	\$ 21,67	\$ 7.223,06
%MO	11,8%	11,8%	11,8%	11,8%	11,8%	11,8%
PUNTO DE EQUILIBRIO (\$)						\$ 50.367,93
%VENTAS	50,8%	9,2%	26,5%	13,2%	0,3%	100,0%
PUNTO DE EQUILIBRIO (\$)	\$ 25.586,91	\$ 4.633,85	\$ 13.347,50	\$ 6.648,57	\$ 151,10	\$ 50.367,93
PUNTO DE EQUILIBRIO (UNIDADES)	14.621	2.648	7.627	3.799	86	28.782

Las unidades que se necesitarán vender al año, para alcanzar el punto de equilibrio del negocio, será de 28.782 unidades. Es pertinente indicar que, en el año 1, existe un recargo a los costos de producción debido al inventario de seguridad; en el año 2 ya no existe recargo en el costo de producción por lo cual el punto de equilibrio es menor.

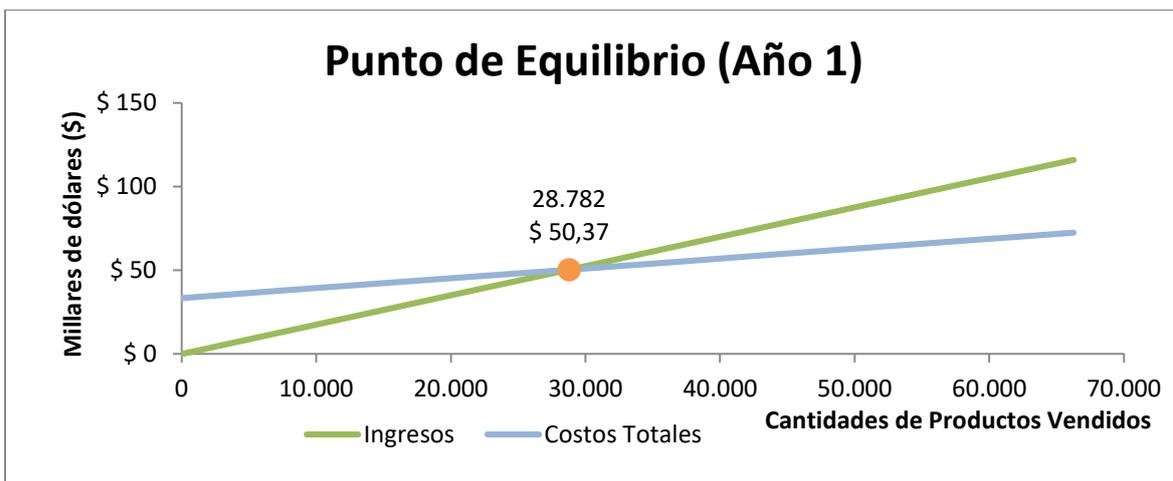


Figura 13. Punto de Equilibrio para el Año 1

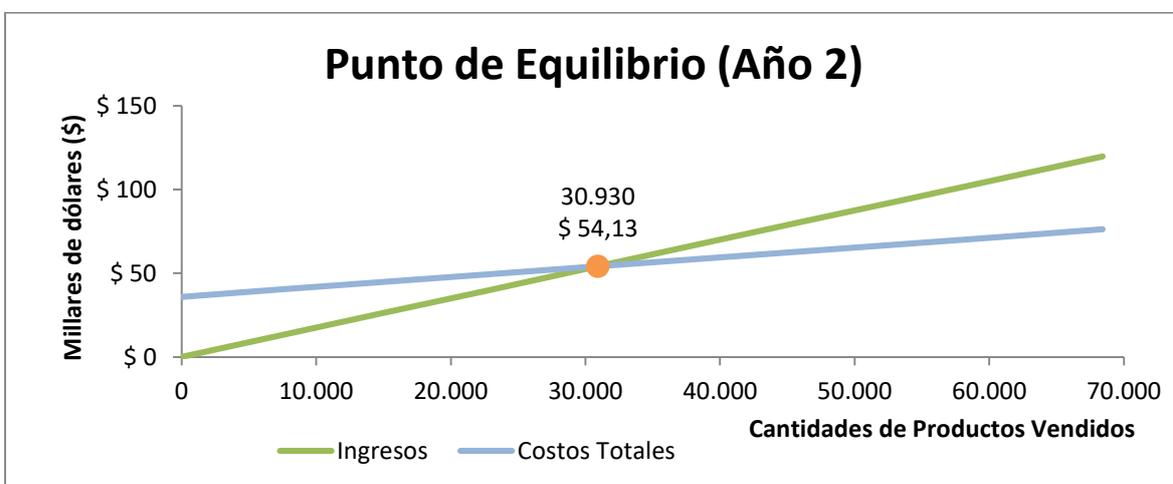


Figura 14. Punto de Equilibrio para el Año 2

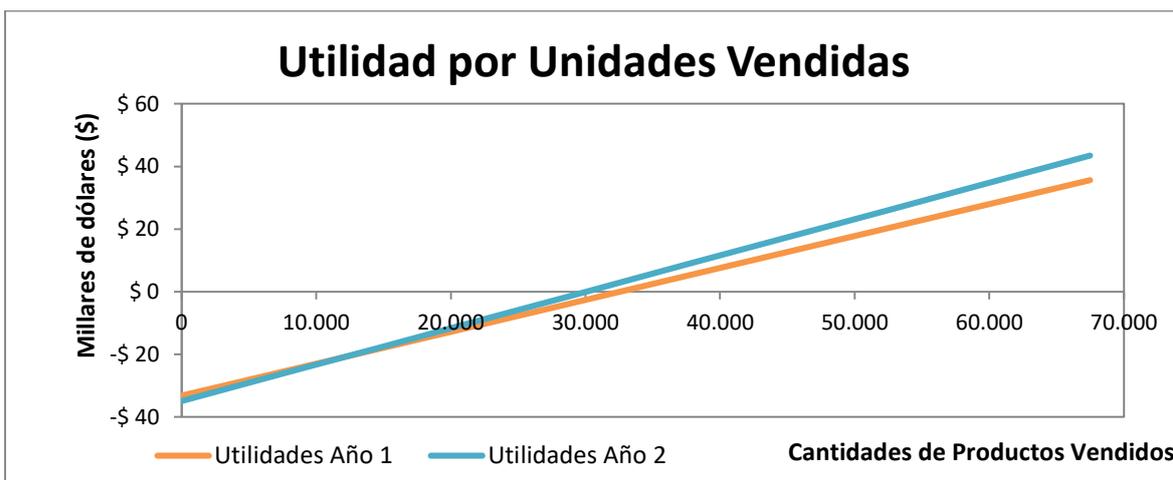


Figura 15. Utilidad por unidades de producto vendidas

CAPÍTULO 7

7. DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE OPERACIONES

Se tiene estimado una venta anual inicial de 35 mil unidades, en presentaciones de cajas con 4 CaféBags, a un precio unitario de \$1.75 dólares, de lo cual, los productos a ser producidos son como se muestran en la Tabla 23.

Tabla 23.
Descripción de Productos

#	Descripción	Materia Prima	Insumos	Observaciones	MIX
1	4 Bolsas de Café Arábigo	Café arábigo		Presentación en caja de 4 bolsas de papel poroso con 8 gramos de café arábigo	50.8%
2	4 Bolsas de Café Vainilla	Café blended (arábigo + robusta)	Vainas de vainilla	Presentación en caja de 4 bolsas de papel poroso con 8 gramos de café blended combinado con vainillas	9.2%
3	4 Bolsas de Café Canela	Café blended (arábigo + robusta)	Ramas de canela	Presentación en caja de 4 bolsas de papel poroso con 8 gramos de café blended combinado con canela molida	26.5%
4	4 Bolsas de Café Nuez moscada	Café blended (arábigo + robusta)	Nuez moscada	Presentación en caja de 4 bolsas de papel poroso con 8 gramos de café blended combinado con nuez moscada molida	13.2%
5	4 Bolsas Mix Aromas	Café arábigo y blended (arábigo + robusta)	Vainas de vainilla, ramas de canela y nuez moscada	Presentación con los diferentes empaques de bolsitas de papel poroso anteriormente descritas	0.3%

El empaquetado de todos los productos va a ser con los siguientes elementos:

- Papel filtrante poroso
- Cordón de algodón
- Etiqueta de papel
- Papel metálico aluminizado
- Caja para empaque

Para lograr la producción de los productos declarados anteriormente, se van a necesitar de los siguientes procesos productivos:

Tabla 24.
Fases del Proceso Productivo

Fase	Descripción	Máquina	Productividad
1	Almacenamiento de café y su combinación con especias en diferentes envases	Balanza 100 Kg	Proceso manual (1 persona)
2	Moler el café para ser empacado	Molino Industrial	100 kg/h
3	Envasado de café en bolsas de papel con cordón y etiqueta, para luego empaque en funda metalizada	Máquina automática para envasar bolsas de té, empaque interior y exterior	30-60 unidades/minuto
4	Empaque manual de 4 bolsas de café en caja pequeña		Proceso manual (1 persona)

7.1. CICLOS DE PRODUCCIÓN

Los ciclos para el proceso de producción de las CaféBags, estarán definidos por una planificación de producción, la cual a su vez se basará en el pronóstico de ventas del negocio. Con lo indicado, se tiene que el ciclo productivo comienza desde la compra de materia prima y finaliza hasta el despacho del producto. Las proyecciones de crecimiento para ventas y producción se indican en la siguiente tabla:

Tabla 25.
Proyecciones de Ventas y Producción

PROYECCIONES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
CRECIMIENTO (%)		5,0%	5,0%	3,0%	3,0%
VENTAS (u)	35.000	36.750	38.588	39.746	40.938
PRODUCCIÓN (u)	39.950	36.750	38.589	39.746	40.939
PRODUCCIÓN MAQUINA (bag)	159.800	147.000	154.356	158.984	163.756
PROYECCIONES	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
CRECIMIENTO (%)	2,5%	2,5%	1,5%	1,0%	1,0%
VENTAS (u)	41.961	43.010	43.655	44.092	44.533
PRODUCCIÓN (u)	41.961	43.010	43.655	44.091	44.533
PRODUCCIÓN MAQUINA (bag)	167.844	172.040	174.620	176.364	178.132

CICLO DE PRODUCCIÓN

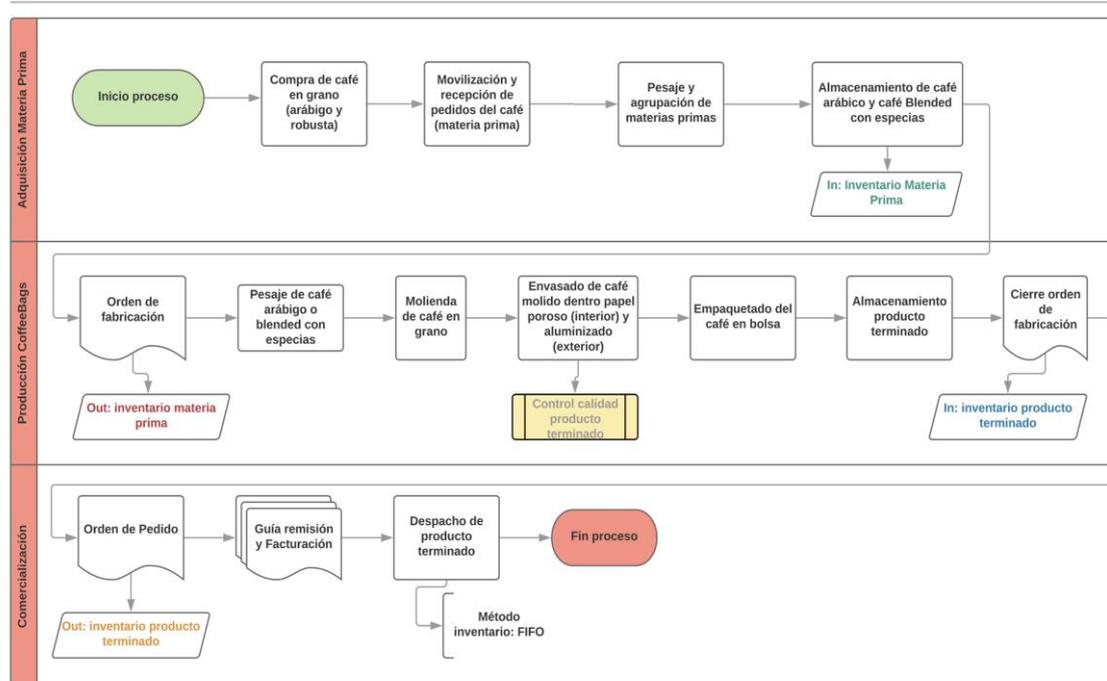


Figura 16. Mapa del Ciclo de Producción

7.1.1. Materia Prima (MP) e Insumos (IN)

Debido a que el proceso requiere de forma exclusiva y mayoritaria del grano tostado de café arábigo y robusta, se necesitará formar una sociedad clave con el distribuidor de café arábigo y robusta, bajo las condiciones de contar con la disponibilidad inmediata para reposición de materia prima, además de ofrecer un producto con calidad certificada. Con el proveedor que se trabaje se comenzara a elaborar y definir el pedido de cantidades de acuerdo a las recetas para la producción de los productos combinados con especias. Los insumos van a ser adquiridos por solicitud de cotizaciones a diferentes proveedores para realizar la compra del producto con el mejor costo.

Tabla 26.
Producción Proyectada por CaféBag

DESCRIPCIÓN	PREFERENCIAS DEL MERCADO	VENTAS (AÑO 1)	TIPO DE CAFÉBAG	PRODUCCIÓN (AÑO 1)
PRODUCTO 1: 4 CaféBags Arábigo	50,8%	17.780	Café Arábigo	81.300
PRODUCTO 2: 4 CaféBags Vainilla	9,2%	3.220	Café Vainilla	14.820
PRODUCTO 3: 4 CaféBags Canela	26,5%	9.275	Café Canela	42.468
PRODUCTO 4: 4 CaféBags Nuez	13,2%	4.620	Café Nuez	21.212
PRODUCTO 5: 4 Bolsas Mix	0,3%	105		
	100%	35.000		159.800

Tabla 27.*Materia Prima e Insumos mensuales*

	Unidad de Compra	Costo Referencial de Mercado	Cantidad Mensual	Costo Mensual
Café Arábigo	Kg	\$ 11,20	80,37	\$ 900,11
Café Robusta	Kg	\$ 8,00	26,17	\$ 209,33
Vainilla	Kg	\$ 85,71	0,37	\$ 31,76
Canela	Kg	\$ 19,80	1,06	\$ 21,02
Nuez Moscada	Kg	\$ 36,30	0,53	\$ 19,25

7.1.2. Mano de Obra (MO)

Para la producción anual de 35 mil unidades, se contratará a una persona que hará las funciones de operador, el cual estará encargado de los procesos productivos de pesaje, molido, envasado y empaquetado. El operador tendrá un contrato con sueldo fijo y gozará de todos los beneficios sociales de ley.

Tabla 28.*Salario de Operador*

Descripción	Cantidad	Salario	Salario + Benef. Sociales + IESS	Salario + Benef. Sociales + IESS + F. Reserva
1 Operario	Contrato Fijo	\$394,00	\$503,60	\$536,43

7.1.3. Costos Indirectos

Para el proceso de producción de las CaféBags, además se requiere de otros insumos, los cuales sirven para dar el acabado final del producto, estos son:

Tabla 29.*Otros Insumos Mensuales*

	Unidad	Costo Referencial	Cantidad Mensual	Costo Mensual
Filtro de Papel	Kg	\$ 4,95	2,66	\$ 13,18
Empaque exterior	Kg	\$ 5,10	26,63	\$ 135,83
Etiqueta	Kg	\$ 4,10	2,22	\$ 9,10
Hilo	Pcs	\$ 5,24	0,53	\$ 2,79
Caja para bolsitas	U	\$ 0,18	3.329	\$ 612,57

7.2. MANEJO DEL INVENTARIO

Considerando que, en la mayoría de las empresas comercializadoras de café, el café no sufre variaciones significativas en su precio y, al no existir devaluación de moneda en el país, se define como sistema de manejo del inventario al método FIFO (primero en entrar, primero en salir). Las ventajas de utilizar este método son que ayudan a mantener un control para evitar tener o acumular producto obsoleto. Además, éste reduce el efecto de la inflación en los precios del producto cuando se compensa la venta del inventario más antiguo y asegura la disposición de inventario con un costo actualizado.

Tabla 30.
Clasificación de Inventario de Materia Prima

Descripción	Consumo mensual	Consumo anual	Porcentaje	% Acumulado	Clase
Café Arábigo	\$ 900,11	\$ 10.801,28	46,0%	46,0%	A
Caja para bolsitas	\$ 612,57	\$ 7.350,80	31,3%	77,4%	A
Café Robusta	\$ 209,33	\$ 2.512,00	10,7%	88,1%	A
Empaque exterior	\$ 135,83	\$ 1.629,96	6,9%	95,0%	B
Vainilla	\$ 31,76	\$ 381,07	1,6%	96,7%	B
Canela	\$ 21,02	\$ 252,26	1,1%	97,7%	B
Nuez	\$ 19,25	\$ 231,00	1,0%	98,7%	B
Filtro de Papel	\$ 13,18	\$ 158,20	0,7%	99,4%	C
Etiqueta	\$ 9,10	\$ 109,20	0,5%	99,9%	C
Hilo	\$ 2,79	\$ 33,49	0,1%	100,0%	C
TOTAL	\$ 1.954,94	\$ 23.459,26	100,0%		

En el caso de la materia prima, teniendo acuerdos formalizados con proveedores de café claves en grano arábigo y robusta, se logrará mantener la disponibilidad del producto en un período no mayor a cuatro semanas para reponer el inventario.

Tabla 31.
Inventario de Materia Prima

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	PEDIDO (mensual)	INVENTARIO SEG. (45 días)
Café Arábigo	Kg	80,37	119,50
Café Robusta	Kg	26,17	38,90
Vainilla	Kg	0,37	0,55
Canela	Kg	1,06	1,58
Nuez	Kg	0,53	0,79
TOTAL		108,50	161,32

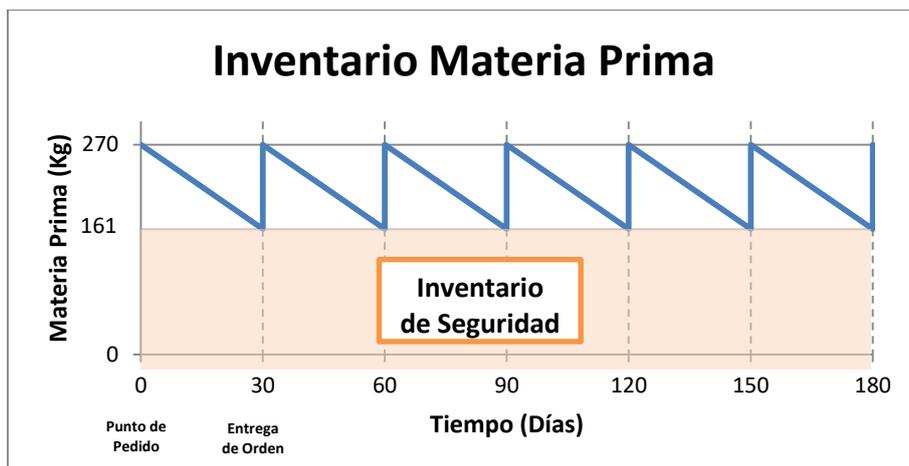


Figura 17. Manejo de Inventario de Materia Prima

Las condiciones de almacenamiento serán las de tener el café tostado en grano, en un lugar fresco y libre de humedad. Estas condiciones ayudan a preservar las propiedades de aroma y sabor del café hasta un período de 60 días aproximadamente. El molido del café se lo realizará al momento de la producción de cada CaféBag.

Los artículos para el envasado, además de tener un alto rendimiento, su tiempo de reposición (45 días aproximadamente) es alto debido a que son importados desde China. Esto se convierte en una condicionante para definir el stock de seguridad para el producto terminado. De acuerdo a las proyecciones de ventas y producción, se determina que la productividad promedio del negocio deberá ser aproximadamente de 13.200 unidades al mes por turno de 8 horas, es decir 440 unidades diarias. La máquina envasadora tiene una productividad de 40 bolsitas/min, es decir 19.200 unidades diarias por turno de 8 horas. El molino puede producir café molido para 100.000 unidades por turno de 8 horas; sin embargo, el proceso de empaquetado, al ser manual, da una productividad de 536 unidades, es decir 134 cajas (de 4 unidades) al día por turno de 8 horas. Entonces, es este último subproceso el que determina la productividad de la línea de productos. Después de las consideraciones anteriores, la productividad estará dada de acuerdo a las proyecciones del negocios, es decir, 440 unidades diarias, para un stock de seguridad de 45 días, nos da un total de 19.800 unidades (4.950 cajas de 4 unidades) de stock de seguridad, debido a las consideraciones de reponer por importación los artículos para empaquetado.

Tabla 32.
Inventario de Producto terminado

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	VENTA (mensual)	INVENTARIO SEG. (45 días)
Caja Café Arábigo	Un.	1.481,67	2.515,00
Caja Café Vainilla	Un.	268,33	455,00
Caja Café Canela	Un.	772,92	1.312,00
Caja Café Nuez	Un.	385,00	653,00
Caja Mix	Un.	8,75	15,00
TOTAL		2.916,67	4.950,00

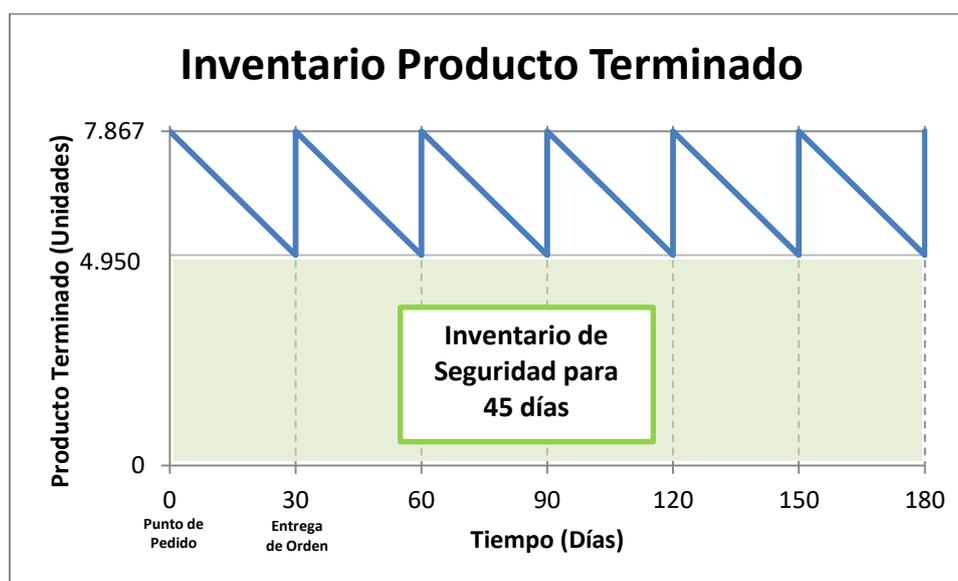


Figura 18. Manejo de Inventario de Producto Terminado

El producto terminado, al ser sellado al vacío, permite que el café se conserve por un largo período de tiempo, que puede ser de hasta 1 año.

El espacio físico para las instalaciones se ha planificado en un área de 60 m², el cual cuenta con todos los servicios básicos, ubicado en el centro de Guayaquil, en Boyacá y Colón (como se indica en la figura). La ventaja de la ubicación se fundamenta en que ésta es una localidad central para despachos al norte y sur de la ciudad y con un espacio que permite incrementar la productividad (empaques de cajas) de ser necesario.



Figura 19. Ubicación Geográfica del Local

La disposición del área y adecuaciones del local, por operatividad y necesidades para el funcionamiento del negocio, será como se muestra en la Fig. 20.

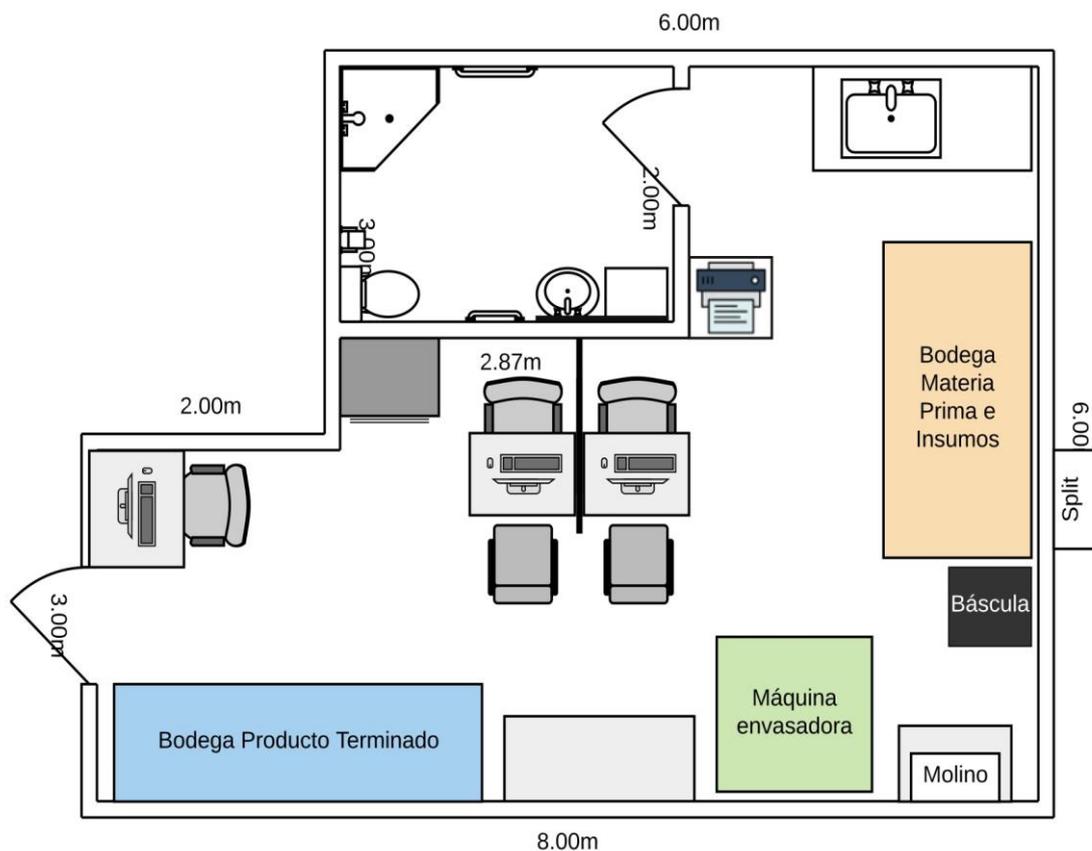


Figura 20. Disposición Física del área del local

7.3. EQUIPAMIENTO

Los equipos necesarios para la operación del negocio son los siguientes:

Tabla 33.
Características de los Equipos y Máquinas

DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICAS
Máquina envasadora de café en bolsitas de papel de filtro y externo	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de producción de 25-60 bolsas/minuto • Tipo de llenado por copa volumétrica • Rango de llenado de 1-10ml/bolsa • Método de sellado por caliente • Tipo de bolsa exterior con sellado de tres lados • Tamaño de bolsa filtrante de 50-70x40-80mm • Tamaño de bolsa exterior de 85-120x70-100mm • Tamaño de etiqueta de 20-22.5x22.5mm • Diseñado para 6-8 gramos de café por bolsa y bolsa exterior de 100x120mm • Tensión eléctrica 220V/60Hz (monofásico) y Potencia de 3.7Kw • Consumo de aire 0.35m3/min con presión 0.6MPa (incluye compresor) • Estado Nuevo
1 Balanza electrónica	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad máxima de 100kg o 220lb • Tipo piso con tamaño de plataforma 45x45cm • Funciones de tara y calibración • Patas regulables antideslizantes para nivelación • Estado Nuevo
Molino industrial	<ul style="list-style-type: none"> • Para moler granos • Capacidad de 100kg o 1 quintal por hora • Motor 1/2HP • Estado Nuevo
1 Impresora Multifunción	<ul style="list-style-type: none"> • Impresión, Copia y Escaneo de documentos formato A4 • Opciones a blanco y negro y a color • Conexión a internet
2 Acondicionador de Aire Split	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnología Inverter • Con Control remoto • Kit de instalación • Función temporizador • Capacidad de enfriamiento: 12000 BTU • Voltaje: 220V
3 Computadoras de Escritorio	<ul style="list-style-type: none"> • Disco duro 500Gb • Memoria RAM de 4Gb • Windows 10, procesador Intel Core i5

En lo que respecta a la productividad de la máquina, se tiene la capacidad de abastecer a todo el mercado. Esta máquina tiene capacidad para producir hasta 5 millones de bolsitas al año y apenas se hará uso del 3,13% de la capacidad en promedio para el proyecto.

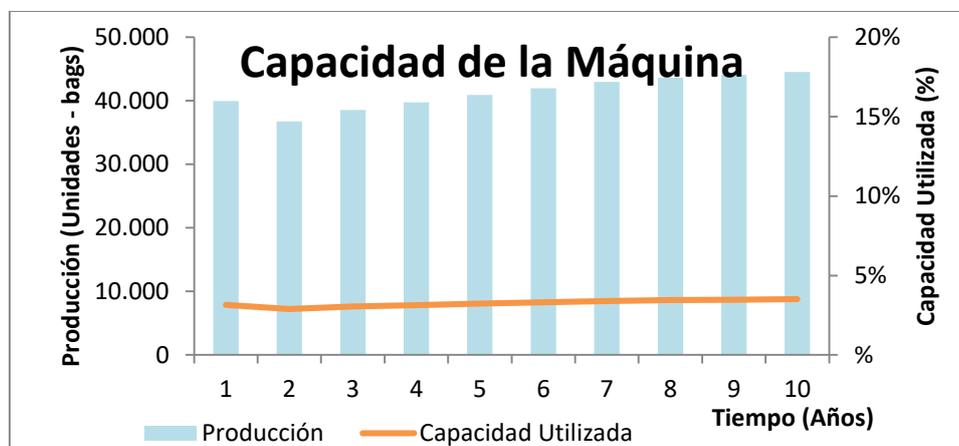


Figura 21. Capacidad Utilizada de la Máquina

Parte de la adecuación de las oficinas, requiere de muebles y otros dispositivos para seguridad y comodidad del área de trabajo:

Tabla 34.
Mobiliarios y Adecuaciones

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
MOBILIARIO	
Sillas ejecutivas	2
Silla con apoya brazos	2
Escritorios	3
Anaquele flotante	1
INSTALACIONES	
Sistema CCTV	1
Adecuaciones de Oficina	1
Luminarias	4
Detectores de Humo	2
Instalación Red	1
OTROS EQUIPOS	
Medidor Energía	1
Extintor CO2 5lbs	1
Envase para café	4
Teléfonos	2
Señalización	2

CAPÍTULO 8

8. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y EQUIPO ADMINISTRATIVO

La Empresa CAFEIN.EC será de tipo Sociedad Anónima (S.A.) y estará conformada por dos accionistas con el 50% de las acciones para cada uno, quienes se encargarán de realizar el control y de la toma de decisiones importantes para definir las estrategias de operación de la compañía.

La compañía será administrada por una persona, designada por los accionistas, la cual se encargará de velar por la correcta operación del negocio, además informará a los inversionistas los resultados, evolución y proyecciones del negocio.

8.1. ORGANIZACIÓN

La compañía se conformará con una estructura organizacional del tipo funcional, consistente en la Gerencia General, al mando de los procesos principales del negocio como Materia Prima, Producción y Ventas, también tendrá bajo su mando a los procesos de apoyo como Logística, Inventarios y Finanzas.



Figura 22. Organigrama de la Empresa

La estructura busca promover un estilo de dirección de empoderamiento, en el cual cada área tenga libertad para realizar las operaciones necesarias que permitan mejorar el negocio y alcanzar los objetivos de la compañía, siendo los procesos claves el de Materia Prima, Producción y Ventas.

En los procesos principales, habrá un líder el cual se encargará de llevar el control de las actividades de estos procesos y de los procesos de apoyo, a fin de velar que se cumplan las metas establecidas por la compañía, el CEO tendrá como principal función la de llevar a cabo un control preliminar, concurrente de todas las actividades del negocio y finalmente dar una retroalimentación de procesos vulnerables. La persona a cargo de la producción será un operador, el cual se encargará de programar las cantidades de producción, el inventario, compras, pronósticos, tiempos de trabajo, control de calidad del producto terminado y calidad de los procesos productivos. El Especialista Financiero se encargará de controlar el presupuesto, la contabilidad, los costos, el rendimiento de la Compañía y los riesgos. Al comienzo del negocio el CEO se encargará del control de la mercadotecnia y de las ventas, además se encargará del control de los recursos humanos y el manejo integral de la Compañía. A largo plazo de acuerdo al crecimiento en ventas de la Compañía, se contratará un vendedor el cual se encargará de todas las ventas y distribución a nivel nacional, con esto el Administrador se encargará de las operaciones de la Compañía y de las posibles ventas internacionales.

8.2. PERSONAL CLAVE DE DIRECCIÓN

Entre el personal clave se tiene a los dos accionistas, con formación técnica y gerencial, adicionalmente con experiencia en el sector de la manufactura, esto les permite aplicar sus conocimientos en la gestión del negocio en todos los procesos de su administración.

Participarán como apoyo en la toma de decisiones junto con el administrador que designen para el manejo operativo de la Empresa.

Tabla 35.
Perfil de los accionistas

ACCIONISTA	INSTRUCCIÓN/EXPERIENCIA	PARTICIPACIÓN
Ing. José Asanza	<ul style="list-style-type: none"> • Técnico en Electrónica Industrial • Ingeniero Eléctrico en Potencia • Instrucción en Gestión de Proyectos • Formación en Administración de Empresas (MBA) 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de Talento Humano • Administración Financiera • Mercadotecnia
Ing. Rodolfo Sánchez	<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniero Mecatrónico 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de Producción

-
- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Instrucción en Gestión de Proyectos • Montaje mecánico de equipos y maquinarias • Formación en Administración de Empresas (MBA) | <ul style="list-style-type: none"> • Control de Calidad • Tecnología de Información y Comunicación (TICs) |
|---|---|
-

8.3. POLÍTICAS Y PLAN DE INCORPORACIONES

8.3.1. Planificación del Personal

Para los primeros años de operación del negocio se requerirá de un personal mínimo posible para las operaciones, esto hasta que el negocio se consolide en el mercado y se haya recuperado la inversión inicial. Entre las actividades del negocio a cargo del personal se tienen:

Tabla 36.
Actividades asignadas a cada cargo

DEPARTAMENTO	ACTIVIDADES	ENCARGADO
Ventas y Marketing	• Marketing de Producto	
	• Estudio de Mercado	
	• Relación con los clientes y los proveedores	
	• Fijación de precios de producto	CEO (A partir
	• Política de descuentos y promociones	de año 6 un
	• Publicidad	Vendedor)
	• Pronóstico de Ventas	
	• Gestión de Cobros	
Materia Prima Producción y Calidad Inventarios	• Manejo de plataformas virtuales	
	• Fabricación de productos	
	• Empaquetado	
	• Programa de producción	
	• Requerimiento de Materia Prima e insumos para producción	Operador
	• Manejo y control de inventarios de materia prima y producto terminado	
	• Control de calidad del producto	
• Programa de mantenimiento de equipos y máquinas		

Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo óptimo de los recursos financieros de la Empresa • Gestión de la Contabilidad • Actividades de Financiamiento • Pagos de Servicios Básicos • Pagos de Nómina • Elaboración de estados financieros • Pagos a proveedores • Planificación y control del presupuesto 	Especialista Financiero
Logística	<ul style="list-style-type: none"> • Compra de Insumos locales • Compra de Materia Prima • Distribución de mercadería 	CEO
Gerencia General	<ul style="list-style-type: none"> • Regulación y Control de las operaciones de la Empresa • Reclutamiento y Selección del personal • Capacitación y desarrollo del personal • Nómina de empleados • Manejo de personal • Higiene y seguridad • Planificación Organizacional • Representante Legal de la Empresa • Cumplimiento de normativas jurídicas • Control de problemas internos y sanciones • Manejo de contratos • Trámites gubernamentales • Compra de insumos para producción • Compra de repuesto de maquinaria • Incursión de ventas en el mercado internacional 	CEO / Accionistas

El CEO recibirá un apoyo constante de los accionistas para asegurar una operación eficiente en sus procesos; en el sexto año se contratará un vendedor, considerando que las expectativas son tales que las ventas se incrementarán.

A partir del sexto año, de acuerdo a la planificación de ventas del negocio, se tiene previsto la contratación de un vendedor, quien tendrá como principal objetivo fortalecer la relación

con los clientes y promover el crecimiento de ventas a nivel nacional. Con la inclusión de un vendedor en la estructura, el CEO se enfocará en las operaciones internas estratégicas de la empresa y en expandir el negocio a nivel internacional.

Para el perfil de los puestos y personal requerido, se tiene la ficha del cargo para cada puesto con sus respectivos requerimientos mínimos (Anexo 4.4).

8.3.2. Reclutamiento de Personal

Para cubrir las vacantes en la organización, se seguirá un proceso de selección ya sea interno o externo. Para el proceso de selección interna, se analizará el perfil de los trabajadores de la organización, en busca de la persona que cumpla con lo requerido en el cargo. En esta búsqueda de la persona idónea, se considerará los años de experiencia en la empresa y el conocimiento del negocio según el cargo. Se analizará también aspectos como las actitudes y aptitudes acordes a lo que demande el cargo a ocupar.

Si se diera el caso de no encontrarse la persona idónea para un determinado cargo entre los empleados de la empresa, se hará una convocatoria, a través de medios de comunicación, la página web de la empresa y anuncios en las universidades.

8.3.3. Desarrollo del Talento Humano

Para el desarrollo del personal, se considerará una capacitación con el objetivo de actualizar conocimientos y mejorar las destrezas, para un mejor rendimiento del personal.

Según sea el caso, habrá la posibilidad de ascender a puestos claves, como motivación para el personal que aspire a nuevos retos. Según la evaluación del personal, se identificará las necesidades de capacitación, lo que podría incluir: trabajo en equipo, manejo de las relaciones interpersonales, entre otras.

8.3.4. Política de incentivos y motivación laboral

Con el fin de mejorar el ambiente laboral y promover el incremento del desempeño de los empleados, se establecerá un esquema de incentivos laborales, que puede incluir lo siguiente: *Días libres*.- Adicional a sus días de vacaciones que permite la Ley Laboral, el trabajador podrá gozar de un día libre remunerado al año, el cual podrá tomar en cualquier momento siempre y cuando se programe con tiempo para no afectar la operación de la compañía. Si el día de cumpleaños del trabajador cae en un día laborable, él/ella tendrá la opción de laborar sólo hasta medio día.

Día de integración familiar.- La empresa organizará de forma periódica eventos para integración de los trabajadores con sus familias, como celebración por cumplimientos de objetivos o fiesta de aniversario de la compañía.

Bonificaciones o incentivos económicos.- Para el personal o área de trabajo que tenga un desempeño notable; por ejemplo, que sobrepase las metas mensuales, el empleado se hará acreedor a una bonificación económica en recompense el esfuerzo realizado. Adicionalmente, se le entregará un reconocimiento por escrito que lo identifique como el empleado del mes.

Comisiones.- El vendedor tiene como principal objetivo cumplir y superar las expectativas de ventas del negocio. Para motivarlo en la consecución de las metas de la empresa, el vendedor recibirá comisiones por el cumplimiento y superación de las metas.

Otros incentivos.- Como otros incentivos, se ofrecerán capacitaciones al personal, acorde con sus funciones en la empresa.

8.4. APOYO PROFESIONAL Y SERVICIOS

En caso de requerirse asesoramiento especializado, se recurrirá al apoyo de entes gubernamentales y asociaciones establecidas, en relación con el mercado del café. Entre las principales asociaciones de café en Ecuador, se tiene (ver Tabla 37):

Tabla 37.
Asociaciones para asesoramiento y apoyo

ASOCIACIÓN	DESCRIPCIÓN
ANECAFE (Asociación Nacional de Exportadores de CAFÉ)	Organizar, apoyar y asistir a las empresas productoras y exportadoras de café que se encuentren legalmente constituidas.
ACEDE (Asociación de Cafés Especiales Del Ecuador)	Busca políticas de apoyo al sector cafetero nacional, participación en ferias nacionales e internacionales de café.
Fedexpor (Federación Ecuatoriana de Exportadores)	Asistencia técnica para Empresas interesadas en exportar sus productos a otros países.
FAPECAFES	Buscar satisfacer la demanda de cafés especiales con énfasis en nichos de mercado de comercio justo y producto orgánico.

CAPÍTULO 9

9. DESCRIPCIÓN DEL PLAN FINANCIERO

Los recursos financieros para arranque del negocio serán proporcionados por los dos accionistas, para esto cada uno hará una contribución del 50% para capital del negocio. Para el horizonte de evaluación de la inversión se considerará un período de 10 años, esto debido a la expectativa de crecimiento que se tiene del negocio a largo plazo.

Al requerirse una inversión, posible de lograrla con fondos de los accionistas, no se considera necesario recurrir a una institución financiera. Lo que sigue describe el plan financiero del negocio.

9.1 FINANCIACIÓN REQUERIDA

El monto de la inversión requerida para arranque del negocio es de \$ 16.742,40, valor que corresponde a los ítems indicados en la siguiente tabla:

Tabla 38.
Resumen de la Inversión del Proyecto

Descripción	Valor	
Maquinaria y Equipos	\$ 7.530,00	45,0%
Muebles y enseres	\$ 564,00	3,4%
Equipos de Cómputo	\$ 880,00	5,3%
Adecuaciones Local	\$ 1.740,00	10,4%
Capital de Trabajo	\$ 5.098,40	30,5%
Otros gastos	\$ 150,00	0,9%
Gastos de Constitución	\$ 780,00	4,7%
TOTAL INVERSIÓN	\$ 16.742,40	100,0%

En el rubro de maquinarias y equipos, se incluye la máquina en la que se producirá las bolsitas de café en un empaque sellado. La máquina se la importará desde la República de China, junto con el equipo compresor necesario para su operación. Además, se adquirirán otros equipos como balanzas y molinos para el proceso de producción y control de calidad del producto, la descripción de máquinas y equipos se la presenta en la siguiente tabla:

Tabla 39.
Instalaciones, Maquinarias y Equipos

Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Total
Molino Industrial	1	\$ 350,00	\$ 350,00
Balanza 100Kg	1	\$ 80,00	\$ 80,00
Máquina de producción	1	\$ 6.400,00	\$ 6.400,00
Compresor	1	\$ 700,00	\$ 700,00
TOTAL INSTALACIONES, MAQUINARIA Y EQUIPOS			\$ 7.530,00

Se han considerado rubros para la compra de mobiliario, adecuaciones necesarias para el acondicionamiento del local, infraestructura tecnológica y equipos de trabajo para los empleados, a continuación se describe cada rubro:

Tabla 40.
Muebles y Enseres

Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Total
Sillas ejecutivas	2	\$ 75,00	\$ 150,00
Silla con apoya-brazos	2	\$ 32,00	\$ 64,00
Escritorios	3	\$ 90,00	\$ 270,00
Anaquel flotante	1	\$ 80,00	\$ 80,00
TOTAL MUEBLES Y ENSERES			\$ 564,00

Tabla 41.
Equipos de Cómputo

Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Total
Computadora	3	\$ 200,00	\$ 600,00
Sistema CCTV	1	\$ 130,00	\$ 130,00
Instalación Red	1	\$ 60,00	\$ 60,00
Impresora	1	\$ 90,00	\$ 90,00
TOTAL EQUIPOS DE CÓMPUTO			\$ 880,00

Tabla 42.
Adecuaciones de la Oficina

Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Total
Adecuaciones de Oficina	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Luminarias	4	\$ 70,00	\$ 280,00
Split 12000btu	2	\$ 600,00	\$ 1.200,00
Teléfonos	2	\$ 30,00	\$ 60,00
TOTAL ADECUACIONES			\$ 1.740,00

Tabla 43.
Otros Gastos

Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Total
Envase para café	4	\$ 30,00	\$ 120,00
Uniforme	1	\$30,00	\$ 30,00
OTROS GASTOS			\$ 150,00

Para poder contar con los respectivos permisos para operación del local, es necesario cumplir con algunos requisitos para la seguridad del negocio, para estas actividades se tiene el rubro de Gastos de Constitución de la empresa, en el cual se contemplan todos estos gastos, además de tasas, gastos jurídicos, entre otros.

Tabla 44.
Gastos de Constitución

Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Total
Trámites Servicios	1	\$ 30,00	\$ 30,00
Medidor Energía	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Extintor CO2 5lbs	1	\$ 70,00	\$ 70,00
Detectores de Humo	2	\$ 70,00	\$ 140,00
Señalización	2	\$ 30,00	\$ 60,00
RUC	1	\$ 30,00	\$ 30,00
Permiso Bombero	1	\$ 50,00	\$ 50,00
Permiso Municipio	1	\$ 100,00	\$ 100,00
TOTAL GASTOS DE CONSTITUCIÓN			\$ 780,00

Finalmente se cuenta con un valor de capital de trabajo para la compra de insumos, gastos corrientes y materia prima necesaria para la operación durante el primer mes de producción, después de esto se trabajará con el flujo propio del negocio.

Tabla 45.
Capital de Trabajo

Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Total
Café Arábigo	1	\$ 900,11	\$ 900,11
Café Robusta	1	\$ 209,33	\$ 209,33
Vainilla	1	\$ 31,76	\$ 31,76
Canela	1	\$ 21,02	\$ 21,02
Nuez Moscada	1	\$ 19,25	\$ 19,25
Filtro de Papel	1	\$ 13,18	\$ 13,18
Empaque exterior	1	\$ 135,83	\$ 135,83
Etiqueta	1	\$ 9,10	\$ 9,10

Hilo	1	\$ 2,79	\$ 2,79
Caja para bolsitas	1	\$ 612,57	\$ 612,57
Consumo Eléctrico	1	\$ 58,91	\$ 58,91
Agua	1	\$ 10,00	\$ 10,00
Teléfono	1	\$ 7,00	\$ 7,00
Internet	1	\$ 35,00	\$ 35,00
Salarios	1	\$ 2.122,55	\$ 2.122,55
Renta (3 meses)	3	\$ 250,00	\$ 750,00
Suministros	1	\$ 30,00	\$ 30,00
Marketing	1	\$ 50,00	\$ 50,00
Transporte	1	\$ 80,00	\$ 80,00
TOTAL CAPITAL TRABAJO			\$ 5.098,40

9.2 RENTABILIDAD DEL NEGOCIO

Para el análisis de la rentabilidad, se hace una estimación del flujo del proyecto y se determina el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), el Período de Recuperación y el Índice de Rentabilidad (IR). Para los cálculos se necesita determinar la tasa de costo de capital ponderado del proyecto (WACC):

$$WACC = kd * D / (D + E) + ke * E / (D + E)$$

ke: costo de capital propio (también conocido como CAPM)

kd: costo de la deuda

D: valor de deuda

E: valor de capital de los accionistas

El CAPM se lo determina de la siguiente forma:

$$CAPM = R_f + \beta * (\bar{R}_m - R_f) + R_{PAIS}$$

R_f: Tasa libre de riesgo

\bar{R}_m : Riesgo del mercado

β : Riesgo Sistemático del mercado

R_{pais}: Riesgo País

Para el cálculo de la Beta (β), se debe apalancarla, para esto se utiliza la siguiente fórmula:

$$\beta_{Apalancada} = \beta_{no\ apalancada} * \left[1 + \left(\frac{D}{E} \right) * (1 - T) \right]$$

T: tasa impositiva (25%)

Para determinar la $\beta_{no\ apalancada}$ se toma como referencia el valor calculado en la página web de Damodaran, en la cual para la industria de bebidas no alcohólicas en la cual está incluida

la industria del café, se tiene una Beta de 1,18 y un Beta no apalancado de 1,00 (Damodaran, 2019). Considerando que el negocio se establecerá solo con capital propio, el Beta Apalancado será igual a 1,00.

Para determinar la tasa libre de riesgo, se tomará como referencia la rentabilidad de bono de EEUU a 10 años; por lo tanto, esto será del 1,8% (Datosmacro.com, 2019). Para el riesgo del mercado, se toma como referencia el rendimiento promedio anual S&P500 de los últimos 20 años, el cual es 7.06% (Yahoo, 2019), finalmente el riesgo país se los obtiene de la página del Banco Central, cuyo valor es 6.63% (BCE, 2019). Con estos valores se procede a calcular el CAPM:

$$CAPM = 1,8\% + 1 * (7,06\% - 1,8\%) + 6,63\% = 13,69\%$$

Considerando un rendimiento del capital propio (CAPM) del 13,69% y que toda la inversión será con capital propio, se tiene lo siguiente:

Tabla 46.
Cálculo del WACC

CAPM (ke)	13,69%
Tasa Interés (kd)	16,0% (BCE)
%Capital Propio	100,0%
%Financiamiento	0,0%
WACC	13,69%

Para una inversión inicial de \$ 16.742,40 y un horizonte de evaluación de 10 años, el proyecto es rentable puesto que se tiene un VAN positivo y un TIR superior al 13,69%, como se muestra a continuación:

Tabla 47.
Evaluación del Proyecto

PERÍODO EVAL.	10 Años
VAN	\$ 12.220,66
TIR	28%
RECUPERACIÓN	4 Años 7 Meses
IR	1,73

Del análisis de evolución del proyecto en un período de 10 años, se tiene como resultado un índice de rentabilidad (IR) mayor a 1, en el cual por cada dólar invertido se tendrá un rendimiento de \$ 1,73. La recuperación de la inversión se logra en 4 años con 7 meses de operación de negocio.

Para la evaluación del flujo del proyecto (Anexo 4.3.1), se ha considerado un valor de rescate para los activos cuya vida útil es igual o mayor al horizonte de evaluación (10 años), entre estos tenemos a las máquinas, equipos y muebles del negocio. Al final del período de vida útil de estos activos, se ha estimado una valoración del 10% del valor total como valor de rescate del activo, ya sea que se obtenga como producto de chatarrización o reventa del mismo. A continuación se muestra el cálculo del valor de rescate del proyecto al final del año 10:

Tabla 48.
Valor de Rescate del Proyecto

DESCRIPCIÓN DEL ACTIVO	VALOR DEL ACTIVO	AÑOS VIDA ÚTIL	VALOR DE RESCATE	VALOR TOTAL A DEPRECIAR	DEPRECIACIÓN LINEA RECTA
Maquinarias y Equipos	\$ 7.530,00	10	\$ 753,00	\$ 6.777,00	\$ 677,70
Muebles y Enseres	\$ 564,00	10	\$ 56,40	\$ 507,60	\$ 50,76
Equipos de Cómputo	\$ 880,00	3	\$ 0,00	\$ 880,00	\$ 293,33

VALOR DE RESCATE DEL PROYECTO	
(A 10 Años)	
Valor Activos	\$ 8.974,00
Depreciado	-\$ 8.164,60
Valor de rescate	\$ 809,40
Impuestos (25%)	-\$ 202,35
Valor Final de Rescate	\$ 607,05

Partiendo como un escenario ideal para el arranque del negocio, una proyección conservadora de ventas de 35.000 unidades de producto, se ha realizado el análisis de la sensibilidad de los valores de VAN y TIR del proyecto, considerando una variación positiva y negativa de las ventas esperadas. Esto se lo muestra en las siguientes gráficas:

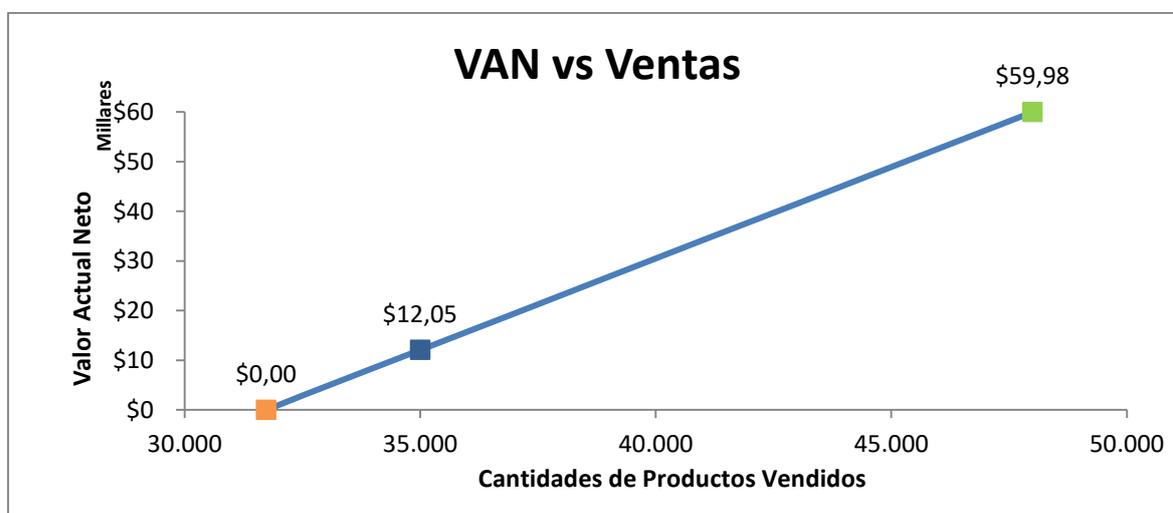


Figura 23. Sensibilidad del VAN en función de las Ventas

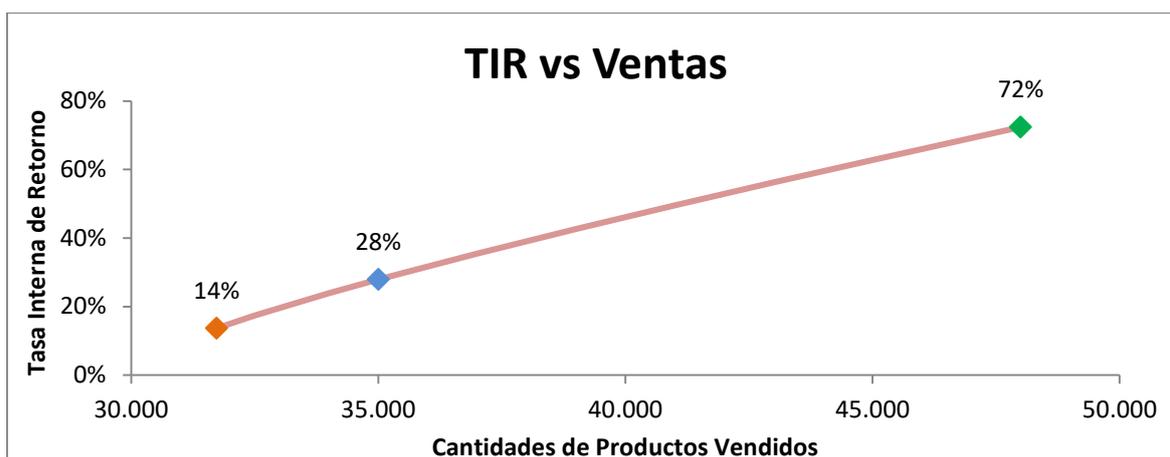


Figura 24. Sensibilidad del TIR en función de las Ventas

Se tiene como resultado que la cantidad de venta mínima de producto, para no ganar ni perder en el proyecto, deberá ser de aproximadamente de 32.000 unidades como escenario pesimista, sin embargo el monto de la inversión se recuperará muy lento. Por lo contrario, una cantidad de venta mayor a las 35.000 unidades garantizará una mayor rentabilidad y mejor recuperación de lo invertido.

9.3 COSTO DE OPORTUNIDAD

En el análisis de costo de oportunidad, se compara el flujo del negocio con el rendimiento que daría el monto de la inversión, si ésta se la depositara en un Banco para obtener un rendimiento anual. Para este análisis, se considera la tasa pasiva del Banco y al final se analiza el VAN de cada opción.

Tabla 49.
Condiciones iniciales de análisis

Tasa Pasiva Banco	5,61%
Inversión de Capital	\$ 16.742,40
Años a evaluar	10 años

Con los datos iniciales, se realiza la evaluación del escenario en el que se asume que la inversión es depositada en una entidad bancaria, con la finalidad que genere un rendimiento anual a una tasa de interés pasiva. El rendimiento de cada opción se la muestra en la siguiente gráfica:

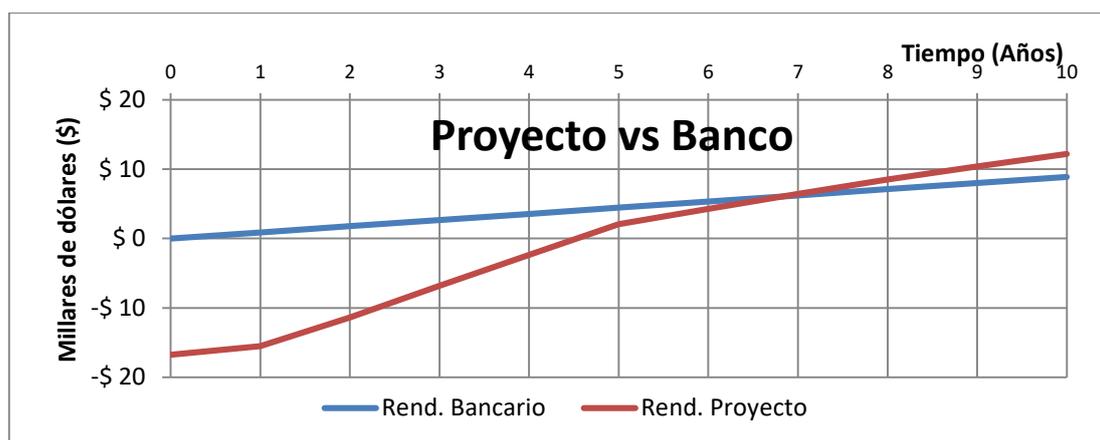


Figura 25. Costo de Oportunidad del Proyecto

El resultado del análisis de los rendimientos del proyecto, para un período de 10 años, es favorable en una cantidad de \$ 3.327,11 por encima del rendimiento bancario. Los flujos de los rendimientos bancarios y del proyecto se los muestra en el Anexo 4.3.5.

9.4 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS

Para la proyección del Estado de Resultados (Anexo 4.3.2), se considera un inventario inicial de materia prima adquirido con el capital de trabajo en el Año 0 en el arranque del negocio. Se manejará un inventario de seguridad de materia prima y un inventario de seguridad de producto terminado; cada uno está dimensionado para una situación de emergencia en el caso que se dé 45 días de parada.

En la proyección del Balance General (Anexo 4.3.3), se refleja el inventario de seguridad de producto terminado y materia prima, que se mantiene en todos los años de operación. Durante el período de proyección, no se tiene planificado adquirir nueva maquinaria ni mobiliarios, se continuarán las operaciones alquilando oficinas.

En la proyección del Estado de Flujo de Efectivo del Negocio (Anexo 4.3.4), se ajustan los pagos de participación de trabajadores y de impuestos, los cuales se pagarán en el mes de abril del siguiente año. Se tiene un flujo de caja positivo todos los años, lo cual produce un flujo acumulado de efectivo alto. El valor del flujo acumulado se considerará para actividades de inversión o depósitos bancarios a corto plazo, hasta cuando se decida reinvertir en el negocio.

CAPÍTULO 10

10 ASPECTOS LEGALES

10.1 ASPECTOS LEGALES DE LA COMPAÑÍA

De acuerdo con la operación empresarial y objetivo social del negocio, se reconoce a la constitución de la empresa como una de compañía de responsabilidad limitada, en el que hay dos accionistas. Se dará cumplimiento estricto a las obligaciones sociales adquiridas, bajo la denominación objetiva "CAFEIN.EC" Cía. Ltda., tal como lo indica la Ley de compañías, Sección V De las Compañías de responsabilidad Limitada.

El capital inicial se conformará por las aportaciones de los socios en partes iguales. Según las disposiciones indicadas en la ley, se hará la apertura de una cuenta para la integración de capital. Así también, se hará la elaboración del contrato social o estatuto entre las partes, dando constancia en él un grupo de condiciones que regirán la sociedad.

El trámite a realizarse para dar inicio a sus operaciones es el siguiente:

- Registrarse como usuario en el portal institucional de la superintendencia de compañías, seguros y valores, www.supercias.gob.ec/portalscvsv/
- Reservar la denominación, que para el caso será "CAFEIN.EC" Cía. Ltda.
- Registro de la información solicitada en el formulario de constitución de compañía e importar la documentación habilitante solicitada en el mismo, generándose un número de trámite.
- Realizar el pago correspondiente en el Banco del Pacífico.
- La información ingresada en el portal será revisada y validada por un notario, posteriormente se agendará una fecha para la firma de escritura y nombramientos
- Inscribir la sociedad y el nombramiento del administrador de la empresa en el registro mercantil, dicha información será enviada directamente de la superintendencia de compañías, una vez emitida el registro mercantil, la empresa se encontrará legalmente constituida.
- Trámite de emisión de RUC, una vez obtenido el registro mercantil se generará un nuevo número de expediente en el portal institucional de la superintendencia de

Compañías, este mismo será enviado al SRI para mismo que revisará el expediente y emitirá el número de RUC para inicio de las actividades comerciales.

- Trámite finalizado.

10.2 ASPECTOS DE LEGISLACIÓN URBANA

Además de dar cumplimiento a los requisitos que habilitan la personería jurídica de la compañía, es necesario, para el inicio a sus operaciones, adecuar el local donde tendrá lugar las actividades, de acuerdo a cómo lo disponga la Municipalidad de Guayaquil, ciudad en el que será el domicilio el negocio, sector centro.

Los requisitos para la obtención del permiso de financiamiento son los anotados a continuación:

- Registro de patente municipal.
- Certificado provisional o definitivo del Benemérito Cuerpo de Bomberos, otorgado previa inspección del espacio.
- Entrega de formulario de solicitud para registro de patente municipal.
- Presentación de escritura de constitución y nombramiento del representante legal vigente de la empresa.
- Pago de Patente.

10.3 PATENTES Y PROPIEDAD INTELECTUAL

De acuerdo con la información proporcionada por SENADI (Servicio Nacional de Derechos Intelectuales), previo al registro de la marca y del nombre comercial para protección de éstos con una temporalidad de 10 años, se realizará la revisión fonética para la validación y verificación que no existan marcas iguales o similares a las que se pretende registrar.

El trámite de registro de marca y nombre comercial tiene un tiempo estimado de trámite de 6 o 7 meses y un costo de \$ 432,00.

10.4 CONSIDERACIONES AMBIENTALES Y SOCIALES

Las operaciones del negocio no generan desechos peligrosos, por lo cual, no es necesario implementar un plan de manejo ambiental. Los desechos generados por el proceso productivo son declarados no peligrosos y pueden regirse a un plan de reciclaje.

CAPÍTULO 11

11 ANÁLISIS DE RIESGOS DEL NEGOCIO

En lo que respecta al mercado del consumo del café, se observa que los consumidores demandan mayores opciones a lo que actualmente se ofrece. Además, este mercado se muestra atractivo para compañías extranjeras, por lo cual se ha visto la incursión de empresas como Juan Valdez y otras que son fuertes competidores que están bien posicionados en este sector de negocio. Lo que sigue, presenta un análisis de los riesgos en los que estará inmerso el presente negocio.

11.1 ANÁLISIS CUALITATIVOS Y CUANTITATIVOS

Según la investigación y el estudio de mercado, es posible anotar que aún existe un potencial para el crecimiento del consumo de café, tanto para el segmento de café tostado molido y en grano. Si bien esto es positivo, existen también factores que pueden influir en los proveedores, consumidores y tecnología del proceso, generando fuentes de riesgo que pueden afectar el comportamiento del mercado. Por lo anotado, es pertinente identificar qué oportunidades pueden existir, así como también los riesgos en los que está inmerso el negocio:

Tabla 50.
Oportunidades del Negocio

O1	Disminución de resistencia por parte de consumidores: Ingreso de tendencias de consumo pueden generar cambios en hábitos de consumo de café, provocados por la oferta o recomendación de otros usuarios.
O2	Crecimiento de nuevos consumidores finales (milenials): Mayor introducción de nuevos clientes que valoran la calidad del aroma y sabor que buscan nuevas formas de disfrutar el consumo de café.
O3	Introducción de nuevos productos saludables: Tendencias por el uso de sustitutos del azúcar y opciones orgánicas.
O4	Enfoque por la ecología: Encontrar nuevos productos o insumos amigables con el medio ambiente que aseguren un negocio sustentable.
O5	Diversificar las formas de pago y envío: Crecimiento en el uso de nuevas aplicaciones de pago, movilización o mensajería.
O6	Disponibilidad de varios insumos que son utilizados en la preparación de café: Propensión de los nuevos consumidores a buscar nuevas experiencias de consumo.

Tabla 51.
Riesgos del Negocio

R1	Altos precios de las variedades de café arábigo o especializadas.
R2	Limitada capacidad de gestión de proveedores y compradores: Posibilidad de asumir compromisos y fortalecer relaciones con proveedores y compradores.
R3	Acceso o limitación a financiamiento: Limitada capacidad de endeudamiento para la inversión y capital de trabajo.
R4	Competitividad del mercado: Presión de la competencia por ingreso de nuevos productos en el mercado.
R5	Compromiso y rendimiento del Personal nuevo: Falta de continuidad del personal de trabajo.
R6	Poca tolerancia del cliente: Problemas de calidad derivados durante la curva de aprendizaje del proceso.
R7	Disponibilidad de materiales, partes o repuestos: Equipo de envasado importado desde China, ejecutar la garantía del equipo tomaría demasiado tiempo.
R8	Intervención de la publicidad por parte de la competencia: Desinformación respecto a la calidad del producto en propaganda generada por competidores.
R9	Interrupciones o trastornos por factores climáticos: Afectaciones a cultivos de café por catástrofes climáticas (fenómenos naturales o cambio climático).

11.2 MATRIZ DE RIESGOS

El riesgo se lo procede a evaluar con base a dos parámetros que son la probabilidad de ocurrencia y gravedad o impacto del riesgo. Tanto la probabilidad como la gravedad se las evalúa con un valor que va desde el 1 hasta el 5, en el cual el valor de 1 se define como “muy bajo” y el valor de 5 como “muy alto”. El producto de los valores de cada parámetro determina el grado de importancia de cada riesgo, se los clasifica de acuerdo con la matriz que se muestra a continuación (ver Tabla 52).

Tabla 52.
Matriz de Riesgos

			GRAVEDAD (IMPACTO)				
			MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO
			1	2	3	4	5
PROBABILIDAD	MUY ALTA	5	5	10	15	20	25
	ALTA	4	4	8	12	16	20
	MEDIA	3	3	6	9	12	15
	BAJA	2	2	4	6	8	10
	MUY BAJA	1	1	2	3	4	5

- Riesgo muy grave: el valor de riesgo es mayor o igual a 15 (color rojo), en el cual se requiere medidas preventivas urgentes, se deben implementar los planes de acción diseñados.
- Riesgo importante: el valor de riesgo es menor a 15 y mayor o igual a 9, para lo cual, se requiere implementar medidas preventivas obligatorias, además de un fuerte control de las variables del riesgo.
- Riesgo apreciable: el valor de riesgo es menor a 9 y mayor o igual a 3, en el cual, se debe analizar la factibilidad económica de introducir las medidas preventivas, además de mantener un control periódico de las variables.
- Riesgo marginal: el valor de riesgo es menor a 3, no es necesario implementar un plan de acción, solamente realizar seguimiento de las variables.

De acuerdo con los criterios de evaluación de riesgos establecidos, se procede a evaluar cada uno de los riesgos identificados a fin de determinar el grado de importancia de cada uno y proceder a elaborar un plan de acción para cada tipo de riesgo (ver Anexo 4.6).

11.3 ACCIONES DE MITIGACIÓN DE RIESGOS.

Como se anota a continuación, se considera qué oportunidades pueden aprovecharse para mitigar los riesgos anotados.

Riesgo muy grave:

- O2: Organizar catas o ferias de degustación para público joven en universidades o eventos juveniles
- O6: Incluir para saborizar o aromatizar el café con líneas de esencias, concentrados, esencias de confitería y aditivos
- R2: Revisión de contratos y proyección de oferta y demanda con proveedores y compradores
- R4: Ejecución de un plan de retención de clientes
- R7: Plan de mantenimiento preventivo y predictivo de la máquina envasadora

Riesgo importante:

- O4: Investigación para incluir nuevos productos o insumos amigables con el medio ambiente que aseguren un negocio sustentable
- R1: Revisión y elaboración de contratos con proveedores de café en base a mercados futuros.

- R5: Evaluación de ambiente laboral y Revisión rendimiento en el trabajo
- R6: Plan de Control de Calidad, por muestreo por lotes de producción
- R9: Apoyo a proveedores con programas sostenibles para cultivos de café

Riesgo apreciable:

- O3: Lanzamiento de productos limitados con propiedades orgánicas o endulzante natural
- R3: Generar alternativas de financiamiento a través de emisión de acciones o bonos
- O5: Evaluar y ejecutar opciones de pago en línea y aplicaciones de economía cooperativa para fortalecer la cadena de valor
- O1: Ejecutar estudio de mercado sobre los hábitos y preferencias del consumo del café

Riesgo marginal:

- R8: Revisión y ajuste del Plan de Mercadeo

11.4 SUPERVISIÓN Y CONTROL DE RIESGOS.

Se establece la supervisión de aspectos y frecuencia de control, según los resultados de la evaluación de probabilidad y gravedad, de la siguiente manera (ver Tabla 53).

Tabla 53.
Probabilidad de Riesgos

Anual	Semestral	Trimestral	Mensual
O1			
O3	O4		R2
O5	R1	O2	R4
R3	R5	O6	R6
R8	R9		R7

En el Anexo 4.6 de la Matriz de Riesgos, se detallan las variables y causas del riesgo con la descripción de sus posibles consecuencias, además, de realizarse la evaluación de la probabilidad y gravedad, en la que se define el nivel de riesgo, frecuencia de control y planes de acción.

CAPÍTULO 12

12 ANÁLISIS DE SOSTENIBILIDAD DEL NEGOCIO

12.1 FACTORES CRÍTICOS DE SOSTENIBILIDAD

La sostenibilidad del Negocio depende, en cierta medida, de qué tan bien posicionada se encuentre la compañía en el sector o mercado y de cómo se maneje, tanto internamente como en su entorno. Para ayudar al negocio para que sea sostenible, es necesario considerar algunos factores claves, los cuales permiten promover un entorno de sostenibilidad empresarial, en los que se incluyen: la unidad del negocio, el entorno empresarial, el liderazgo, la colaboración de los grupos de interés y la responsabilidad financiera.

Unidad del Negocio se refiere a la cooperación y unión del equipo de trabajo dentro de la organización. La clave está en promover la unión como una imagen corporativa, a través de la cultura organizacional y los valores empresariales bajo los cuales se rigen la organización. Para esto, se harán visibles los reglamentos y políticas de la empresa, las cuales estarán encaminadas a fortalecer esta cultura.

Entorno Empresarial tiene que ver con las operaciones de la compañía, pues ésta interactúa con el entorno, personas y empresas que la rodean. Por lo cual es importante descubrir o encontrar la forma de encajar en el lugar donde operará la empresa y, de esta manera promover el desarrollo del sector. Entonces, es importante establecer alianzas estratégicas con proveedores, personas y empresas que puedan contribuir a las operaciones del negocio. En el caso de CAFEIN.EC, se buscará generar un crecimiento económico y comercial del sector a través de empleo directo (mano de obra) e indirecto (actividades tercerizadas).

Liderazgo se refiere a establecer un esquema que permita influir en cada uno de los miembros de la compañía, orientado a lograr su desarrollo sostenible. Para asegurar que el liderazgo en la compañía sea el indicado, se buscará una persona directiva de acuerdo con el perfil de líder que requiere el negocio, lo que incluye: la comunicación, motivación, carisma, entusiasmo, creatividad, visión, organización, entre otras.

Colaboración de los grupos de interés se refiere a la consideración de los grupos de interés y cómo ellos pueden colaborar para el desarrollo e imagen de la empresa. Al interior de la empresa, se promoverá el compromiso organizacional en la consecución de los objetivos

empresariales. Similarmente, con los grupos de interés externos, se buscará consolidar la relación con acuerdos que conlleven a una colaboración mutua.

Responsabilidad financiera tiene que ver con las inversiones y movimientos financieros de la compañía, en un enfoque que busque siempre el rendimiento económico, cumpliendo con todas sus obligaciones financieras y legales. En esta línea, durante sus primeros años de operación, CAFEIN.EC mantendrá una política de austeridad, en la cual los recursos serán administrados para un desempeño efectivo de la organización, cumpliendo con las actividades requeridas en la operación del negocio.

12.2 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (RSE)

La responsabilidad social corporativa es un tópico de importancia que las empresas deben incorporarlo en su visión estratégica. Es común observar que los consumidores vienen adoptando hábitos de consumo alineados con un pensamiento proclive a evitar el calentamiento global, preservar el medio ambiente y conciencia social. En esta línea, se busca consumir productos orgánicos, contribuyendo así a evitar el uso de pesticidas.

La incorporación de la responsabilidad social corporativa apunta al ejercicio de buenas prácticas de producción y en toda la cadena de valor de la empresa, en sus procesos claves o de apoyo. En este sentido, CAFEIN.EC propone un producto 100% natural; además, tendrá una etiqueta que permita su trazabilidad, desde el proceso de recolección de la materia prima hasta el empaque final del producto.

La integración de la responsabilidad social en el negocio es de tipo transversal; esto es, afecta a todos los procesos y actividades de la organización. Siendo así, es importante hablar en términos de la sostenibilidad, en lo cual se tomen en cuenta cuatro ejes claves, como se muestra en la Fig. 26.

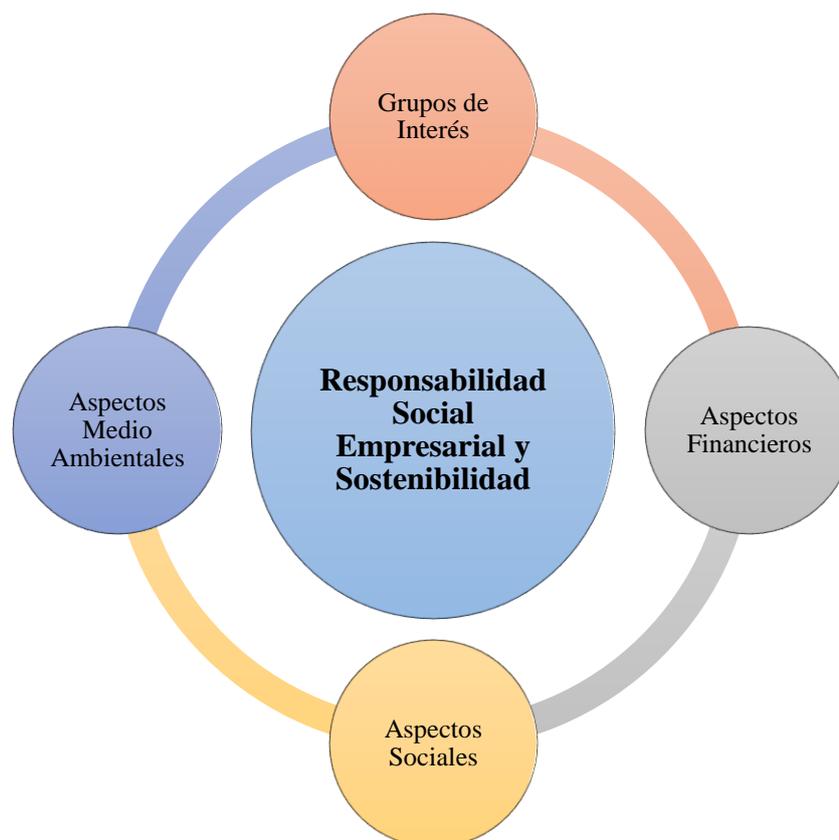


Figura 26. Componentes de la RSE y Sostenibilidad

Grupos de Interés tiene que ver con el involucramiento en los procesos, según sea el caso, a los grupos de interés, como son: los caficultores, proveedores de aromatizantes e insumos, equipos de trabajo, accionistas y aliados estratégicos. Esto facilitará la apertura a los cambios e innovaciones en la empresa.

Aspecto Financiero se refiere a que la empresa, siendo socialmente responsable, logre la rentabilidad esperada en el corto y largo plazo. Para esto, se apuntará a: reducir el costo de capital (mejor retorno para el inversionista), aumentar los ingresos del negocio (incrementar las ventas) o reducir costos. La gestión responsable trae beneficios a largo plazo para el negocio, conducida por:

- Imagen corporativa: Empresa socialmente responsable, lo cual mejora la capacidad competitiva en un mercado con consumidores con conciencia social, permite reducir los costos de adquisición de nuevos clientes.
- Aumento de la calidad en los procesos: esto se refleja en una mejor calidad del producto al tener una cadena de suministro eficiente.

- **Fidelidad:** Fortalece la relación de confianza del cliente con la marca, a su vez disminuye los costos por mantenimiento de clientes.

Aspecto Social tiene que ver con la medición del grado de afectación que tiene la empresa en las personas, tanto internamente como en las comunidades en su entorno. Dentro del aspecto social se tiene:

- **Relaciones laborales:** Iniciativas dirigidas a mejorar el entorno de trabajo en relación a seguridad, salud, equilibrio laboral-familiar, igualdad, comunicación, entre otros. Comprende todo lo que realiza la empresa más allá de lo que exige la ley.
- **Relaciones con la sociedad:** Comprende la relación entre la empresa y la comunidad que consiste en generar un impacto positivo en su entorno, ya sea incentivando al desarrollo económico o tecnológico de la comunidad.
- **Acción social:** Desarrollo de programas o proyectos que generen un mayor beneficio a la comunidad. Para asegurar que la acción social emprendida sea efectiva, se deberá evaluar y medir el impacto que tiene en la sociedad.

Aspecto Medio Ambiental se refiere a minimizar o mitigar los riesgos o impactos negativos al medio ambiente y a su vez potenciar los aspectos positivos. CAFEIN.EC al ser una empresa comprometida con el medio ambiente, sus actividades tienen un enfoque a la gestión ambiental. Esto significa que se apuntará a optimizar el uso de sus recursos para la producción, reduciendo la cantidad de desperdicios generados en el proceso. Además, se realizarán campañas con instrucciones para el reciclaje de las bolsitas de café usadas, en el sentido que pueden ser usadas como abono, aromatizante o colorante natural.

BIBLIOGRAFÍA

- Amaya, A. (6 de agosto de 2018). *AEI*. Recuperado el 26 de agosto de 2018, de Análisis del índice de Innovación Global para Ecuador: <http://blog.aei.ec/2018/08/06/analisis-del-indice-de-innovacion-global-para-ecuador/>
- Asanza, J., & Sánchez, R. (09 de Septiembre de 2019). *Encuesta de Gustos y Preferencias del Café*. Obtenido de Formularios de Google - Resultados: https://docs.google.com/forms/d/1_kfKcPtLJQ-JOiWeQ15GkSYyu7m978re6KJn7T4-lbU/prefill
- BCE. (Octubre de 2019). *RIESGO_PAIS*. Obtenido de https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
- Blog de federico. (08 de junio de 2016). *7 diferencias entre el café arábica y el café robusta*. Obtenido de <https://cafesabora.com/es/7-diferencias-entre-el-caf%C3%A9-ar%C3%A1bica-y-el-caf%C3%A9-robusta>
- Campoamor. (04 de Febrero de 2019). *Tendencias packaging protagonistas en 2019*. Obtenido de Campoamor: <http://graficascampoamor.com/tendencias-packaging-protagonistas-en-2019/>
- Clavijo, S. (22 de septiembre de 2017). *La República*. Recuperado el 26 de agosto de 2018, de Escenario económico y político de Ecuador: <https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/escenario-economico-y-politico-de-ecuador-2550889>
- Damodaran, A. (Enero de 2019). *Betas by Sector (US)*. Obtenido de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Datosmacro.com. (25 de 10 de 2019). *Bono de Estados Unidos a 10 años*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/bono/usa>
- Diaz, M., & Billard, D. (18 de mayo de 2018). *Tendencias de consumo de café*. Perú.
- Fuchs, L. (17 de junio de 2013). *Cómo aromatizar tu café. Ideas*. Obtenido de <https://www.directoalpaladar.com/ingredientes-y-alimentos/como-aromatizar-tu-cafe-ideas-para-variar-los-sabores-en-tu-taza>
- Heritage Foundation. (2018). *2018 Index of Economic Freedom*. Obtenido de Ecuador: <https://www.heritage.org/index/country/ecuador>
- INEC. (2010). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Obtenido de Población por área, según provincia, cantón y parroquia de empadronamiento: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/informacion-censal-cantonal/>
- INEC. (2011). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico*. Ecuador: INEC.

INEC. (2017). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Obtenido de Proyección de la Población Ecuatoriana, por años calendario, según cantones 2010-2020: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>

INEC, & ENEMDU. (Diciembre de 2018). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Obtenido de Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo - Indicadores Laborales: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2018/Diciembre-2018/122018_Presentacion_Mercado%20Laboral.pdf

Kemp, S. (2019). *Digital 2019 Q3 GLOBAL DIGITAL STATSHOT*. We are social, Hootsuite.

Mejía Llano, J. C. (21 de Marzo de 2019). *ESTADÍSTICAS DE REDES SOCIALES 2019: USUARIOS DE FACEBOOK, TWITTER, INSTAGRAM, YOUTUBE, LINKEDIN, WHATSAPP Y OTROS*. Obtenido de Marketing Digital, Social Media y Transformación Digital | Juan Carlos Mejía Llano: <https://www.juancmejia.com/marketing-digital/estadisticas-de-redes-sociales-usuarios-de-facebook-instagram-linkedin-twitter-whatsapp-y-otros-infografia/>

Moore, V. (31 de enero de 2013). *What's your coffee costing the planet?* Obtenido de <https://www.sustainablebusinessstoolkit.com/environmental-impact-coffee-trade/>

Muñoz Jaramillo, F. (05 de febrero de 2018). *Consulta 2018 y conducta política*. Recuperado el 26 de agosto de 2018, de Plan V: <http://www.planv.com.ec/historias/politica/consulta-2018-y-conducta-politica>

Negocios - El Comercio. (02 de enero de 2018). *El Comercio*. Recuperado el 26 de agosto de 2018, de Los 10 temas económicos que marcarán al Ecuador en el 2018: <https://www.elcomercio.com/actualidad/temas-economicos-ecuador-economia-2018.html>.

Procafé. (28 de Abril de 2017). *Procafé - Productos del Café S.A.* Obtenido de Tipos de café: arábica y robusta: <https://www.productosdelcafe.com/curiosidades-consejos-para-baristas/tipos-de-cafe-arabica-y-robusta.html>

Rahola, J. C. (27 de agosto de 2017). *Economia i Empresa – Universitat Oberta de Catalunya (UOC)*. Recuperado el 28 de agosto de 2018, de Características en el mercado de futuros de café: <http://economia-empresa.blogs.uoc.edu/economia/mercado-futuros-cafe/>

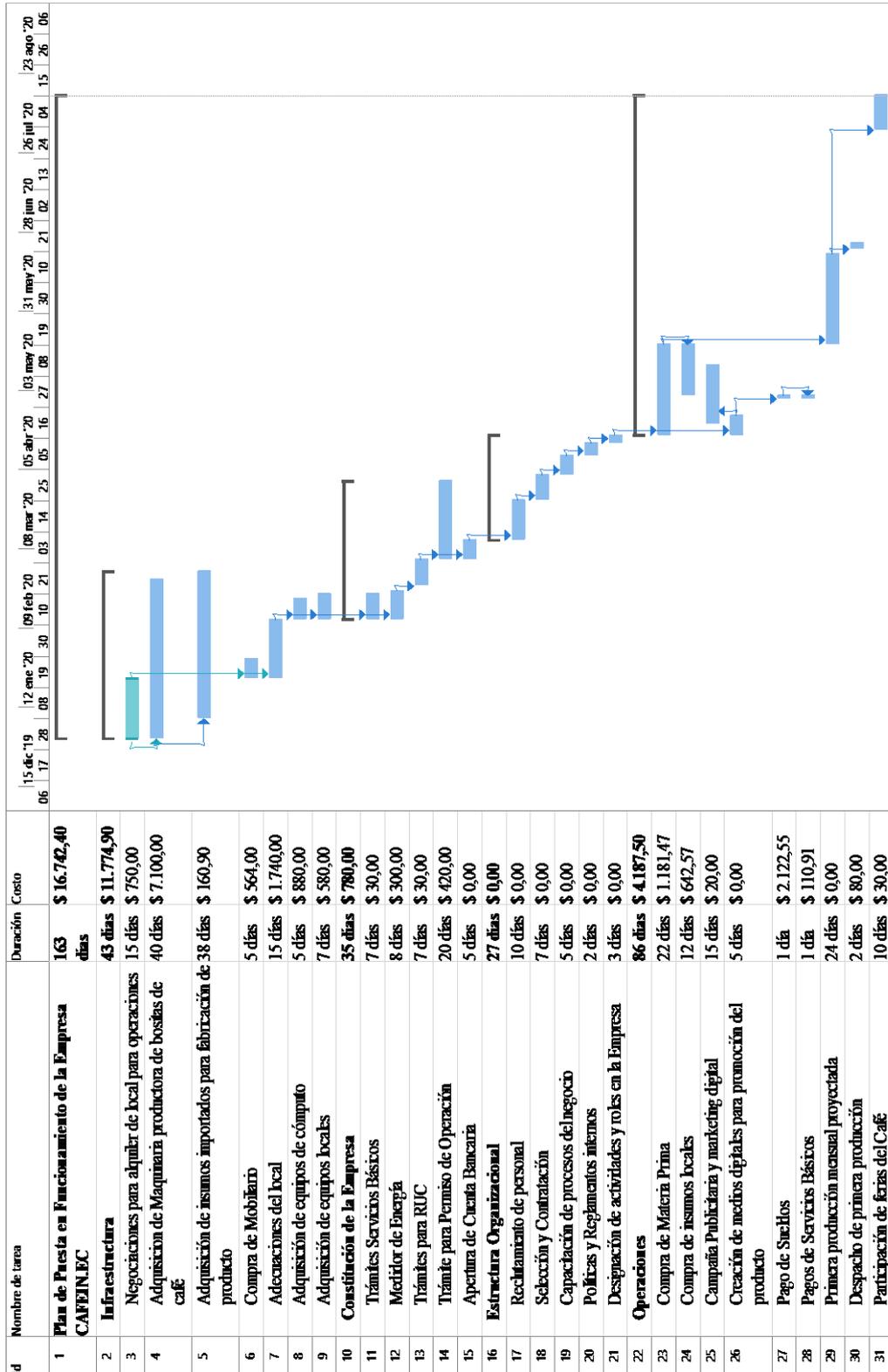
Schaefer, M. (2018). *Coffee in 2018: The New Age of Coffee Everywhere*. EUROMONITOR INTERNATIONAL.

SuperCias Ecuador. (2018). *Ranking de Compañías*. Obtenido de <https://appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias/>

Yahoo. (25 de octubre de 2019). *SPDR S&P 500 ETF (SPY)*. Obtenido de <https://es.finance.yahoo.com/quote/SPY/performance?p=SPY>

ANEXOS

ANEXO 1. CRONOGRAMA



ANEXO 2. DOCUMENTOS TÉCNICOS

ANEXO 2.1 MÁQUINA EMPACADORA DE BOLSITAS DE CAFÉ

KST-168 Filter paper coffee bag with outer bag packing machine

1. Product Show:



2. Applications:

KST-168, the standard model, specially designed for FILTER PAPER DIP TEA BAG PACKING, such as herbal tea, green tea, black tea, broken tea, healthy tea and loose tea, as well as the coffee powder and small particles. It adopts the VOLUMETRIC weigher and feeding system, the Max working speed can reach 60 bags per minute. With Mitsubishi PLC and Weinview touch screen, stable packaging performance and easy operation.

产品应用 Applications area



3. Technical Specifications:

Model	KST-168
Working speed	35-80 bags/min
Filling system	VOLUMETRIC CUP FILLER
Filling range	1-10ml/bag
Sealing method	Heat sealing
Bag type	Three sides sealing
Suggested size for client	For 8-8gram coffee, Inner: W80*L80mm; Outer: W100*L120mm The actual dimension better to test coffee on machine.
Acceptable bag size	Inner: 50-70mm * 40-80mm(L X W) Outer: 85-120mm * 70-95mm(L X W)
Tag size	22.5*22.5mm or 22.5*20mm
Power	220V, Single phase, 50/60Hz, 3.7Kw
Air consumption	0.8MPa, 0.35m ³ /min (Air compressor prepared by client)
Gross Weight	468kg
Overall dimensions	L1280 * W780* H1840mm

12. Price Term:

Item	Qty	Gross Weight	Unit price	MOQ	Item Price
KST-168 Machine	1 set	468kg	USD 6,000.00	1set	USD 6,000.00
Filter paper	around 5,000pcs/kg	2rolls/carton, around 15.3kg/carton	USD 4.95/kg	300kg	USD 1,485.00
Outer roll (PE+PET Composite Aluminium+PE)	around 500pcs/kg	3rolls/carton, around 42kg/carton	USD 5.1/kg	500kg	USD2,550.00
Tag	around 6,000pcs/kg	around 33kg/carton	USD 4.1/kg	200kg	USD 820.00
String	around 4,250meters/pc, around 0.17meter/bag	0.5kg/pc,50pcs/carton, around26kg/carton	USD 5.24/pcs	50pcs	USD262.00
Printing cost	Please help send us your logo design of outer bag and tag in AI or PSD format which is editable in order for our checking the color & printing costs and making layout for you.				
Air compressor	1 set	around 150kg	USD 700.00	1set	USD700.00
Sea freight	KST-168 Machine: 2cbm Packaging material: around 2.5cbm				USD50.00 USD65.00
Insurance	Contract value *110% * 0.1% (USD15 at least)				USD15.00

ANEXO 2.2 BALANZA DIGITAL



CARACTERÍSTICAS

- Procedencia: China
- Fabricante: Century
- Modelo: FS-90
- Capacidad máxima: 100 kilos o 220 libras
- Capacidad mínima: 50 g o 0.1 libras
- Visor: LED con números grandes, peso, precio, total
- Brazo del visor: alto 50 cm.
- Medidas del visor: 25 x 20 cm.
- Teclado: de 20 teclas.
- Memorias: 8
- Funciones: Peso, precio, total
- Plataforma: de hierro revestido grande de 30 x 40 cm.
- Barras de protección de brazo y visor
- Energía: 110 v 6 0hz.
- Cuenta: con batería recargable de 4 V 4 AH, y bajo consumo sólo de 5W en funcionamiento y 1 W en Stand by.
- Tiempo de carga de batería: 12 horas
- Duración de la carga de la batería: 120 horas.
- Función: automática de ahorro de energía.
- Peso neto: 9 kg

ANEXO 2.3 MOLINO INDUSTRIAL



CARACTERÍSTICAS
<ul style="list-style-type: none">- ACERO INOXIDABLE- CON BANDEJA- MOTOR 1/2 HP- ENERGIA 110V- 1 QUINTAL Y MEDIO POR HORA- TODO TIPO DE GRANOS

ANEXO 3. ENTREVISTAS

ANEXO 3.1 GUÍA PARA GRUPOS FOCALES

Para obtener esta información se va a organizar un grupo focal, el cual estará compuesto de 7 personas, las cuales se han identificado en una encuesta que defina los hábitos y preferencias del café, para esta reunión se va a realizar una sesión en un lugar neutral en la cual se van a tratar los temas de interés dirigidos por un moderador que se encargue de conducir la discusión y mantener la atención de los participantes.

Sesión:

- Número de participantes: 5
- Características participantes: Hombre y/o mujeres, interesados y que criterio básico del consumo de café, todos habitantes del cantón Guayaquil y/o Durán. Los participantes deben conocer el proceso de elaboración de sus respectivos productos y el concepto los áridos naturales como materia prima.
- Tiempo: 1 hora más receso
- Lugar: Por definir, oficina iluminada, amoblada, con poco ruido para no generar distracciones
- Herramientas: Proyector, grabadora, baterías, lápices, hojas, muestras de café
- Grupos formados: 1
- Moderadores: Por definir

La sesión va estar comprendida por 3 etapas:

ETAPA 1: Bienvenida, explicación de los objetivos y alcance del taller

Guía de bienvenida:

Buenos días, Mi nombre es (por definir), la presente reunión se realiza para conocer sus opiniones acerca del consumo de CafeBag con diferentes sabores y aromas (añadidos con ingredientes naturales) que servirán para el desarrollo del estudio sobre el uso, aceptación y preferencias de bolsas de infusión para la preparación del café con diferentes aromas y sabores, para su uso como reemplazo de los áridos naturales.

Lo importante de esta actividad es el de compartir ideas, conceptos, actitudes y percepciones que se tengan sobre los temas a tratar, apreciando toda su sinceridad. El tiempo de esta reunión va ser de una hora y media.

Toda la información recaudada va ser para uso propio, respetando las identidades de los invitados y confidencialidad de sus argumentos, recalcando que lo que más importa es el “qué se dice” y “por qué”, por lo que para facilitar el registro se va a proceder a grabar la conversación.

A continuación, se debe establecer las normas con las que se llevará la reunión donde debe predominar el orden y respeto para cada opinión generada.

Después de esta introducción se dará tiempo a cada integrante para que se presente con el resto de integrantes. Se aprovechara este tiempo de presentación para “romper el hielo” realizando preguntas sobre la familia, hobbies o trabajo.

ETAPA 2: Encuadre Técnico

Se les pediría a los invitados que opinen sobre:

- ¿Qué tan importante es el tipo y concentración de café que consumen?
- ¿Tiene alguna preferencia para agregar sabor o aroma al café que consume?
- ¿Actualmente de donde obtienen el café que consumen? ¿Producto local o importado?
Y ¿Porque?
- ¿En condiciones normales, cuál es el consumo aproximado de café cada semana?
- ¿En qué horarios y lugares prefiere consumir café?
- ¿Con que frecuencia adquiere café? ¿Cuál es su tipo preferido? Y ¿En qué presentación lo hace?
- ¿Tiene una marca preferida de café? ¿Qué tan importante es para usted la marca al momento de la compra?
- ¿Qué tipos de problemas se le presentan al momento de preparar café? Explicar.
- ¿Tiene conocimiento cuál es la forma adecuada de preparar cada tipo de café?
- ¿Qué tan importante es para usted que el producto que consume tenga certificaciones de ser un producto natural amigable con el medio ambiente?

A continuación se les invitará a las personas a degustar de los diferentes sabores del producto:

- De los sabores probados ¿Cuál le llamó más la atención y por qué?
- ¿Cuál sabor no fue de su agrado y por qué?
- ¿Qué fue lo que más le causo inconvenientes para la preparación y degustación?

- ¿Alguna vez ha tenido una experiencia similar? Y en comparación ¿Qué le ha parecido?
- Según su perspectiva, ¿Qué ventajas le brinda el producto para su preparación y preferencia en comparación con los productos tradicionales?
- ¿Consideran que la calidad es un factor predominante sobre el precio, para la adquisición de un café?
- ¿Toman en cuenta las propiedades que ofrece cada tipo de café, como un factor importante a ser considerado para su adquisición?

ETAPA 3: Despedida

Guía de despedida, antes de terminar se debe preguntar:

- ¿Con cuanto calificaría cada sabor probado del 1 al 10, siendo 10 la nota más alta?
- ¿Qué características del producto considera que se debe mejorar?
- ¿Qué sabor recomendaría a otras personas?
- ¿Qué otro sabor recomendaría aparte de los que fueron degustados?
- Sugerencias o comentarios de cómo se llevó la reunión o de los temas tratados en la misma.

ANEXO 3.2 GUÍA PARA ENTREVISTAS

Evaluación del uso de bolsas de infusión para la preparación de café.

Objetivos específicos:

- Determinar cuál sería la forma ideal de preparación del producto, comparando los productos tradicionales.
- Determinar que variedad de café más requerida por el consumidor.
- Determinar cantidades e ingredientes adicionales para la preparación de café.
- Evaluar la aceptación de café mediante degustación.
- Determinar las desventajas encontradas de la preparación de café por bolsas de infusión comparado con los productos tradicionales.
- Determinar recomendaciones de productores o procedencias de café.

En base a los Objetivos establecidos previamente, a continuación, se presenta una guía general para entrevistar a Profesionales en el sector del café, en esta ocasión va dirigida para los catadores cafeteros.

Las preguntas permitirán guiar al entrevistador para siempre tener el control de la entrevista, no necesariamente deberá mantenerse el orden de las preguntas.

Introducción para el entrevistado:

La presente entrevista tiene como objetivo obtener información en relación a la percepción de la aceptación que tiene el uso de bolsas de infusión para la preparación de café tradicional y con diferentes sabores y aromas.

Hablemos un poco de los aspectos generales del café

- ¿Cuál es la cultura de consumo de café en el Ecuador, especialmente en las ciudades importantes? Y ¿En qué región se consume más café?
- ¿Cuáles son las propiedades más importantes del café ecuatoriano?
- ¿Cuáles son las formas adecuadas para la preparación de café?
- ¿Cuáles son sus recomendaciones de ingredientes naturales para mejora el sabor y aroma del café?

Hablemos un poco de mercado y el consumidor

- ¿Cuántos años de experiencia tiene en el mercado del café?
- ¿Cree que las tendencias de consumo están cambiando el mercado del café para los próximos años?
- En relación al café que se utiliza, ¿que considera que es más importante para el cliente? ¿Calidad o Precios?
- ¿Considera que el consumidor actual es muy conservador con respecto a sus gustos y preferencias?
- ¿Cuáles son los principales problemas que afectan a la penetración de nuevos productos en el mercado?

A continuación se le invitará a degustar de los diferentes sabores del producto:

- ¿Cuáles son las primeras impresiones del producto?
- ¿Cuál es el sabor que más llamó su atención? Y ¿Qué otro sabor recomendaría?
- Recomendaciones acerca del producto y cómo lograr un mayor acercamiento con el cliente

ANEXO 4. OTROS DOCUMENTOS DE RESPALDO

ANEXO 4.1 INVESTIGACIÓN DE MERCADO (ENCUESTAS)

Encuesta de Gustos y Preferencias del Café

Preferencias de consumo de Café

*Obligatorio

1. Edad *

Marca solo un óvalo.

- Entre 15 a 25 años
- Entre 25 a 35 años
- Entre 35 a 45 años
- Mayor a 45 años

2. Sexo *

Marca solo un óvalo.

- Mujer
- Hombre
- Prefiero no decirlo
- Otros: _____

3. Con qué frecuencia consume café *

Marca solo un óvalo.

- Diario
- Semanal
- Mensual
- No me gusta el café *Deja de rellenar este formulario.*

Preferencias de consumo de Café

4. En que lugar consume café con más frecuencia *

Marca solo un óvalo.

- En el hogar
- En el trabajo
- En una cafetería especializada (ej: Sweet & Coffee, Café Valdéz, otros)

5. A qué hora del día prefiere consumir café *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Por las mañanas
- Al medio día
- Al atardecer
- Por las noches

6. Cómo prefiere el café *

Marca solo un óvalo.

- Café bien cargado
- No muy cargado
- Ligero
- Descafeinado
- Es indiferente
- Otros: _____

7. Según su percepción, que aditivos le gustaría añadir al café? *

Marca solo un óvalo.



Ramas de Canela



Clavos de olor



Anís



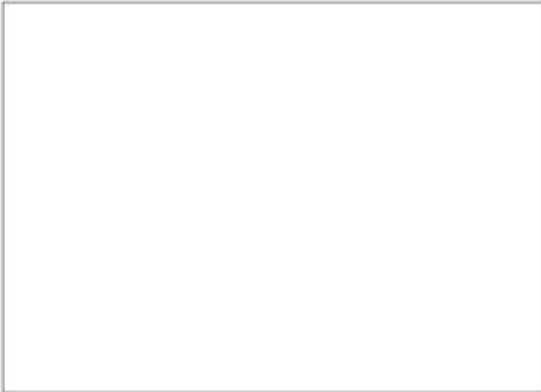
Vainas de Vainilla



Cardamomo



Nuez Moscada



Ninguno

Otros: _____

Tipos de Presentaciones del Café

En el mercado existen principalmente dos tipos de presentaciones del café para su preparación:

- Café Instantáneo (listo para preparar, se mezcla con agua caliente)
- Café Tostado y Molido (requiere de un filtro para pasar el café, conserva sus propiedades originales de aroma y sabor)

Café Instantáneo



Café Tostado y Molido



8. Que tipo de café prefiere consumir *

Marca solo un óvalo.

- Café instantáneo *Pasa a la pregunta 9.*
- Café pasado *Pasa a la pregunta 11.*

El Café Instantáneo

9. Porqué prefiere consumir el café instantáneo *

Marca solo un óvalo.

- Es más fácil de preparar que el café de pasar
- Tiene mejor sabor que el café de pasar
- Es la única opción disponible en mi entorno

10. Porqué no le gusta el café tostado y molido *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- No me gusta su sabor
- Es muy tedioso de preparar y toma mucho tiempo
- Requiere mucho trabajo de limpieza antes y después de la preparación

Deja de rellenar este formulario.

El Café Tostado y Molido

11. Porque prefiere consumir café tostado y molido *

Marca solo un óvalo.

- Por su sabor y aroma
- Por costumbre y tradición
- Preferencia de marca

12. Qué forma de preparar el café prefiere *

Marca solo un óvalo.

- Preparación manual de una taza de café (forma tradicional con el uso de filtro) *Pasa a la pregunta 14.*
- Utilizar una máquina para preparar café *Pasa a la pregunta 14.*
- Comprar el café en una cafetería especializada *Pasa a la pregunta 13.*

Cafeterías

13. Porqué prefiere comprar el café

Marca solo un óvalo.

- Me ahorra tiempo
- Me gusta el sabor del café de una cafetería específica
- No me gusta preparar café
- Otros: _____

Preferencias del café

14. Que es lo más complicado al momento de la preparación *

Marca solo un óvalo.

- Seleccionar un café de calidad
- Tener disponible un filtro o máquina para preparar el café
- Seleccionar la cantidad justa de café
- Limpieza de los equipos y materiales antes y después de la preparación

15. El café de qué zona prefiere que provenga *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Manabí
- El Oro
- Loja
- Galápagos
- Amazonía
- Es indiferente

16. Como considera su relación con el café *

Marca solo un óvalo.

Soy catador de café (persona que califica la calidad de un café) *Pasa a la pregunta 17.*

Soy barista de café (profesional en la preparación del café en tasa) *Pasa a la pregunta 17.*

Solo soy fanático del café *Deja de rellenar este formulario.*

Solo me gusta por la cafeína *Deja de rellenar este formulario.*

Otros: _____ *Deja de rellenar este formulario.*

Profesionales del café

17. Le gustaría participar de un focus group para probar cafés preparados con diferentes aromas *

Marca solo un óvalo.

Sí *Pasa a la pregunta 18.*

No *Deja de rellenar este formulario.*

Tal vez *Pasa a la pregunta 18.*

Datos de Contacto

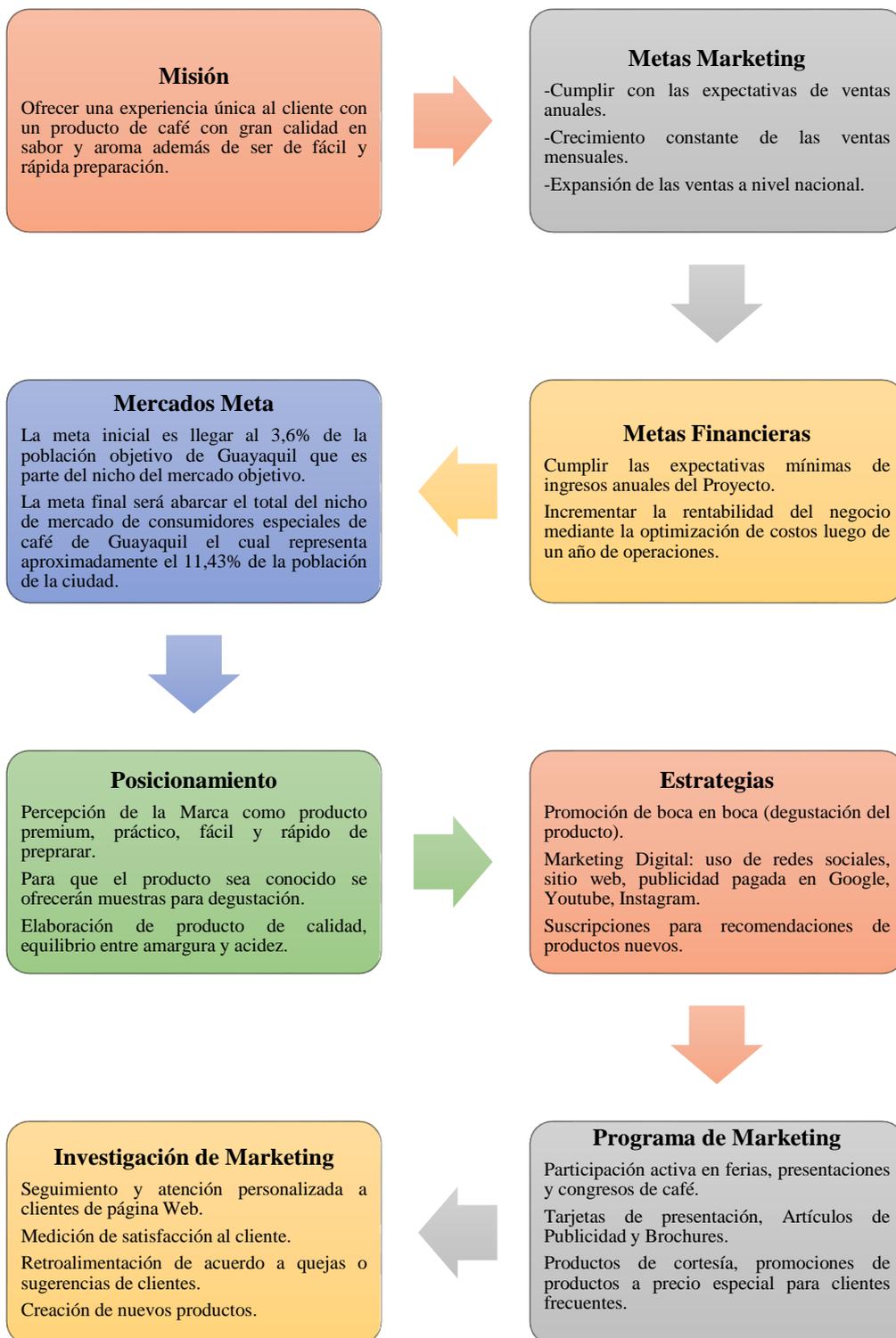
18. Nombre *

19. Número de Contacto (teléfono o celular) *

20. Correo *

ANEXO 4.2 PLAN DE MERCADEO

ANEXO 4.2.1 Estrategia de Marketing



ANEXO 4.2.2 Presentación del Producto (CaféBags)



ANEXO 4.2.3 Presentación Producto Final



INFORMACIÓN NUTRICIONAL			
Tamaño de Porción (Para Taza de 12 Onz)	8 g		
Calorías	33,3	Calorías de la grasa	6,7
Grasa Total	0,7 g		
Sodio	0,0 mg		
Carbohidratos totales	5,3 g		
Fibra dietaria	5,3 g		
Azúcares	0,0 g		
Proteína	1,3 g		
Vitamina A	0%	Vitamina C	0%
Calcio	0%	Hierro	11%

ANEXO 4.2.4 Productos de Marketing



ANEXO 4.3 ESTADOS FINANCIEROS

ANEXO 4.3.1 Flujo del Proyecto

FLUJO DEL PROYECTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
VENTAS	\$ 61.250,00	\$ 64.312,50	\$ 69.555,50	\$ 73.431,75	\$ 71.643,25	\$ 75.267,50	\$ 76.396,25	\$ 77.159,25	\$ 77.932,75	\$ 77.159,25	\$ 77.932,75
(-) COSTOS	\$ (30.554,35)	\$ (28.490,23)	\$ (30.253,17)	\$ (31.556,48)	\$ (30.955,12)	\$ (32.173,76)	\$ (32.553,28)	\$ (32.809,84)	\$ (32.553,28)	\$ (32.809,84)	\$ (33.069,94)
(-) GASTOS	\$ (26.740,54)	\$ (28.040,54)	\$ (28.040,54)	\$ (28.040,54)	\$ (28.040,54)	\$ (35.244,61)	\$ (34.800,61)	\$ (35.244,61)	\$ (35.244,61)	\$ (35.244,61)	\$ (35.244,61)
(-) DEPRECIACIÓN	\$ (1.021,79)	\$ (1.021,79)	\$ (1.021,79)	\$ (1.021,79)	\$ (728,46)	\$ (728,46)	\$ (728,46)	\$ (728,46)	\$ (728,46)	\$ (728,46)	\$ (728,46)
(-) INTERESES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) PART. TRABAJ.	\$ (1.083,46)	\$ (1.013,99)	\$ (1.334,41)	\$ (1.580,00)	\$ (1.787,87)	\$ (951,93)	\$ (1.068,10)	\$ (1.180,48)	\$ (1.256,45)	\$ (1.333,46)	\$ (1.333,46)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$ 1.849,85	\$ 5.745,95	\$ 7.561,66	\$ 8.953,33	\$ 10.131,26	\$ 5.394,27	\$ 6.052,56	\$ 6.689,41	\$ 7.119,89	\$ 7.556,27	\$ 7.556,27
(-) IMPUESTO	\$ (1.534,90)	\$ (1.436,49)	\$ (1.890,42)	\$ (2.238,33)	\$ (2.532,82)	\$ (1.348,57)	\$ (1.513,14)	\$ (1.672,35)	\$ (1.779,97)	\$ (1.779,97)	\$ (1.889,07)
UTILIDAD NETA	\$ 314,95	\$ 4.309,46	\$ 5.671,25	\$ 6.715,00	\$ 7.598,45	\$ 4.045,70	\$ 4.539,42	\$ 5.017,06	\$ 5.339,92	\$ 5.339,92	\$ 5.667,20
(+) DEPRECIACIÓN	\$ 1.021,79	\$ 1.021,79	\$ 1.021,79	\$ 1.021,79	\$ 728,46	\$ 728,46	\$ 728,46	\$ 728,46	\$ 728,46	\$ 728,46	\$ 728,46
(-) AMORTIZACIÓN	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) PRÉSTAMOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) INVERSIÓN	\$ (16.742,40)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
VALOR RESCATE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 607,05
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	\$ (16.742,40)	\$ 1.336,74	\$ 5.331,25	\$ 6.693,04	\$ 8.326,91	\$ 4.774,16	\$ 5.267,88	\$ 5.745,52	\$ 6.068,38	\$ 6.068,38	\$ 7.002,71

PERÍODO EVAL	10 Años
VAN	\$ 12.220,66
TIR	28%
RECUPERACIÓN	4 Años 7 Meses
IR	1,73

ANEXO 4.3.2 Estado de Resultados Proyectado

ESTADO DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
INGRESOS POR VENTAS	\$ 61.250,00	\$ 64.312,50	\$ 67.530,75	\$ 69.555,50	\$ 71.643,25	\$ 73.431,75	\$ 75.267,50	\$ 76.396,25	\$ 77.159,25	\$ 77.932,75
INVENTARIO INICIAL MP	\$ 1.181,47	\$ 1.756,65	\$ 1.756,65	\$ 1.756,65	\$ 1.756,65	\$ 1.756,65	\$ 1.756,65	\$ 1.756,65	\$ 1.756,65	\$ 1.756,65
COSTOS DE MATERIA PRIMA	\$ 14.752,79	\$ 13.041,99	\$ 13.694,62	\$ 14.105,25	\$ 14.528,59	\$ 14.891,27	\$ 15.263,57	\$ 15.492,45	\$ 15.647,19	\$ 15.804,07
INVENTARIO FINAL MP	\$ 1.756,65	\$ 1.756,65	\$ 1.756,65	\$ 1.756,65	\$ 1.756,65	\$ 1.756,65	\$ 1.756,65	\$ 1.756,65	\$ 1.756,65	\$ 1.756,65
INVENTARIO DISPONIBLE	\$ 14.177,61	\$ 13.041,99	\$ 13.694,62	\$ 14.105,25	\$ 14.528,59	\$ 14.891,27	\$ 15.263,57	\$ 15.492,45	\$ 15.647,19	\$ 15.804,07
COSTOS DE MANO DE OBRA	\$ 6.043,17	\$ 6.437,17	\$ 6.437,17	\$ 6.437,17	\$ 6.437,17	\$ 6.437,17	\$ 6.437,17	\$ 6.437,17	\$ 6.437,17	\$ 6.437,17
COSTOS INDIRECTOS	\$ 9.758,39	\$ 9.011,06	\$ 9.440,54	\$ 9.710,75	\$ 9.989,36	\$ 10.228,04	\$ 10.473,02	\$ 10.623,65	\$ 10.725,48	\$ 10.828,70
COSTO DE PRODUCCIÓN	\$ 29.979,17	\$ 28.490,23	\$ 29.572,34	\$ 30.253,17	\$ 30.955,12	\$ 31.556,48	\$ 32.173,76	\$ 32.553,28	\$ 32.809,84	\$ 33.069,94
INVENTARIO INICIAL PRODUCTO	\$ -	\$ 3.714,57	\$ 3.714,57	\$ 3.714,57	\$ 3.714,57	\$ 3.714,57	\$ 3.714,57	\$ 3.714,57	\$ 3.714,57	\$ 3.714,57
INVENTARIO FINAL PRODUCTO	\$ 3.714,57	\$ 3.714,57	\$ 3.714,57	\$ 3.714,57	\$ 3.714,57	\$ 3.714,57	\$ 3.714,57	\$ 3.714,57	\$ 3.714,57	\$ 3.714,57
COSTO DE VENTA	\$ 26.264,60	\$ 28.490,23	\$ 29.572,34	\$ 30.253,17	\$ 30.955,12	\$ 31.556,48	\$ 32.173,76	\$ 32.553,28	\$ 32.809,84	\$ 33.069,94
MARGEN BRUTO	\$ 34.985,40	\$ 35.822,27	\$ 37.958,41	\$ 39.302,33	\$ 40.688,13	\$ 41.875,27	\$ 43.093,74	\$ 43.842,97	\$ 44.349,41	\$ 44.862,81
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ (25.180,54)	\$ (26.480,54)	\$ (26.480,54)	\$ (26.480,54)	\$ (26.480,54)	\$ (26.480,54)	\$ (26.480,54)	\$ (26.480,54)	\$ (26.480,54)	\$ (26.480,54)
GASTOS DE VENTAS	\$ (1.560,00)	\$ (1.560,00)	\$ (1.560,00)	\$ (1.560,00)	\$ (1.560,00)	\$ (1.560,00)	\$ (1.560,00)	\$ (1.560,00)	\$ (1.560,00)	\$ (1.560,00)
DEPRECIACIÓN	\$ (1.021,79)	\$ (1.021,79)	\$ (1.021,79)	\$ (1.021,79)	\$ (1.021,79)	\$ (1.021,79)	\$ (1.021,79)	\$ (1.021,79)	\$ (1.021,79)	\$ (1.021,79)
UTILIDAD (UAI)	\$ 7.223,06	\$ 6.759,94	\$ 8.896,08	\$ 10.533,33	\$ 11.919,13	\$ 13.346,20	\$ 14.809,66	\$ 16.346,20	\$ 17.969,90	\$ 19.689,73
INTERESES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD (UAIYPT)	\$ 7.223,06	\$ 6.759,94	\$ 8.896,08	\$ 10.533,33	\$ 11.919,13	\$ 13.346,20	\$ 14.809,66	\$ 16.346,20	\$ 17.969,90	\$ 19.689,73
Participación Trabajadores (15%)	\$ (1.083,46)	\$ (1.013,99)	\$ (1.334,41)	\$ (1.580,00)	\$ (1.787,87)	\$ (1.951,93)	\$ (2.106,10)	\$ (2.256,45)	\$ (2.406,80)	\$ (2.557,15)
UTILIDAD (UAI)	\$ 6.139,60	\$ 5.745,95	\$ 7.561,66	\$ 8.953,33	\$ 10.131,26	\$ 11.394,27	\$ 12.703,56	\$ 14.089,75	\$ 15.563,10	\$ 17.132,58
Impuestos (25%)	\$ (1.534,90)	\$ (1.436,49)	\$ (1.890,42)	\$ (2.238,33)	\$ (2.532,82)	\$ (2.827,31)	\$ (3.121,80)	\$ (3.416,29)	\$ (3.710,78)	\$ (4.005,27)
UTILIDAD NETA	\$ 4.604,70	\$ 4.309,46	\$ 5.671,25	\$ 6.715,00	\$ 7.598,45	\$ 8.566,96	\$ 9.581,76	\$ 10.673,46	\$ 11.852,32	\$ 13.127,31

ANEXO 4.3.3 Balance General Proyectado

BALANCE GENERAL DE LA COMPAÑÍA											
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
ACTIVOS	\$ 16.742,40	\$ 23.965,46	\$ 28.107,04	\$ 34.552,64	\$ 41.861,14	\$ 49.961,94	\$ 51.987,45	\$ 56.807,61	\$ 62.096,27	\$ 67.619,77	\$ 73.473,08
ACTIVOS CORRIENTES	\$ 5.248,40	\$ 13.493,25	\$ 18.656,62	\$ 26.124,02	\$ 34.160,98	\$ 42.990,24	\$ 45.744,21	\$ 51.292,83	\$ 57.309,95	\$ 63.561,91	\$ 70.143,68
Caja	\$ 3.916,93	\$ 7.872,04	\$ 13.035,40	\$ 20.502,80	\$ 28.539,76	\$ 37.369,02	\$ 40.122,99	\$ 45.671,62	\$ 51.688,73	\$ 57.940,69	\$ 64.522,46
Otros inventarios	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00
Inventarios	\$ 1.181,47	\$ 5.471,22	\$ 5.471,22	\$ 5.471,22	\$ 5.471,22	\$ 5.471,22	\$ 5.471,22	\$ 5.471,22	\$ 5.471,22	\$ 5.471,22	\$ 5.471,22
ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 11.494,00	\$ 10.472,21	\$ 9.450,41	\$ 8.428,62	\$ 7.700,16	\$ 6.971,70	\$ 6.243,24	\$ 5.514,78	\$ 4.786,32	\$ 4.057,86	\$ 3.329,40
Maquinaria y Equipos	\$ 7.530,00	\$ 6.852,30	\$ 6.174,60	\$ 5.496,90	\$ 4.819,20	\$ 4.141,50	\$ 3.463,80	\$ 2.786,10	\$ 2.108,40	\$ 1.430,70	\$ 753,00
Mobiliaria	\$ 2.304,00	\$ 2.253,24	\$ 2.202,48	\$ 2.151,72	\$ 2.100,96	\$ 2.050,20	\$ 1.999,44	\$ 1.948,68	\$ 1.897,92	\$ 1.847,16	\$ 1.796,40
Equipo de Cómputo	\$ 880,00	\$ 586,67	\$ 293,33	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Gastos de Constitución	\$ 780,00	\$ 780,00	\$ 780,00	\$ 780,00	\$ 780,00	\$ 780,00	\$ 780,00	\$ 780,00	\$ 780,00	\$ 780,00	\$ 780,00
PASIVOS	\$ 0,00	\$ 2.618,36	\$ 2.450,48	\$ 3.224,83	\$ 3.818,33	\$ 4.320,68	\$ 2.300,50	\$ 2.581,24	\$ 2.852,84	\$ 3.036,42	\$ 3.222,53
PASIVOS CORRIENTES	\$ 0,00	\$ 2.618,36	\$ 2.450,48	\$ 3.224,83	\$ 3.818,33	\$ 4.320,68	\$ 2.300,50	\$ 2.581,24	\$ 2.852,84	\$ 3.036,42	\$ 3.222,53
Participación Trab por pagar		\$ 1.083,46	\$ 1.013,99	\$ 1.334,41	\$ 1.580,00	\$ 1.787,87	\$ 951,93	\$ 1.068,10	\$ 1.180,48	\$ 1.256,45	\$ 1.333,46
Impuestos por pagar		\$ 1.534,90	\$ 1.436,49	\$ 1.890,42	\$ 2.238,33	\$ 2.532,82	\$ 1.348,57	\$ 1.513,14	\$ 1.672,35	\$ 1.779,97	\$ 1.889,07
PASIVOS NO CORRIENTES	\$ 0,00										
PATRIMONIO	\$ 16.742,40	\$ 21.347,10	\$ 25.656,56	\$ 31.327,81	\$ 38.042,81	\$ 45.641,25	\$ 49.686,95	\$ 54.226,37	\$ 59.243,43	\$ 64.583,35	\$ 70.250,55
Capital	\$ 16.742,40	\$ 16.742,40	\$ 16.742,40	\$ 16.742,40	\$ 16.742,40	\$ 16.742,40	\$ 16.742,40	\$ 16.742,40	\$ 16.742,40	\$ 16.742,40	\$ 16.742,40
Utilidades retenidas		\$ 4.604,70	\$ 8.914,16	\$ 14.585,41	\$ 21.300,41	\$ 28.898,85	\$ 32.944,55	\$ 37.483,97	\$ 42.501,03	\$ 47.840,95	\$ 53.508,15
PASIVO + PATRIMONIO	\$ 16.742,40	\$ 23.965,46	\$ 28.107,04	\$ 34.552,64	\$ 41.861,14	\$ 49.961,94	\$ 51.987,45	\$ 56.807,61	\$ 62.096,27	\$ 67.619,77	\$ 73.473,08

ANEXO 4.3.4 Flujo de Efectivo Projectado

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
FLUJO DE EFECTIVO DE LA COMPAÑÍA											
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	\$ 3.916,93	\$ 3.955,10	\$ 5.163,37	\$ 7.467,39	\$ 8.036,96	\$ 8.829,26	\$ 2.753,97	\$ 5.548,63	\$ 6.017,12	\$ 6.251,96	\$ 6.581,77
(+) INGRESOS POR VENTAS	\$ 61.250,00	\$ 64.312,50	\$ 67.530,75	\$ 69.555,50	\$ 71.643,25	\$ 73.431,75	\$ 75.267,50	\$ 76.396,25	\$ 77.159,25	\$ 77.932,75	
(+) Capital de trabajo	\$ 3.916,93										
(-) COSTOS DE MATERIA PRIMA		-\$ 14.752,79	-\$ 13.041,99	-\$ 13.694,62	-\$ 14.105,25	-\$ 14.528,59	-\$ 14.891,27	-\$ 15.263,57	-\$ 15.492,45	-\$ 15.647,19	-\$ 15.804,07
(-) COSTOS DE MANO DE OBRA		-\$ 6.043,17	-\$ 6.437,17	-\$ 6.437,17	-\$ 6.437,17	-\$ 6.437,17	-\$ 6.437,17	-\$ 6.437,17	-\$ 6.437,17	-\$ 6.437,17	-\$ 6.437,17
(-) COSTOS INDIRECTOS		-\$ 9.758,39	-\$ 9.011,06	-\$ 9.440,54	-\$ 9.710,75	-\$ 9.989,36	-\$ 10.228,04	-\$ 10.473,02	-\$ 10.623,65	-\$ 10.725,48	-\$ 10.828,70
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS		-\$ 25.180,54	-\$ 26.480,54	-\$ 26.480,54	-\$ 26.480,54	-\$ 26.480,54	-\$ 26.480,54	-\$ 26.480,54	-\$ 26.480,54	-\$ 26.480,54	-\$ 26.480,54
(-) GASTOS DE VENTAS		-\$ 1.560,00	-\$ 1.560,00	-\$ 1.560,00	-\$ 1.560,00	-\$ 1.560,00	-\$ 8.320,07	-\$ 8.764,07	-\$ 8.764,07	-\$ 8.764,07	-\$ 8.764,07
(-) Participación Trabajadores (15%)			-\$ 1.083,46	-\$ 1.013,99	-\$ 1.334,41	-\$ 1.580,00	-\$ 1.787,87	-\$ 951,93	-\$ 1.068,10	-\$ 1.180,48	-\$ 1.256,45
(-) Impuestos (25%)			-\$ 1.534,90	-\$ 1.436,49	-\$ 1.890,42	-\$ 2.238,33	-\$ 2.532,82	-\$ 1.348,57	-\$ 1.513,14	-\$ 1.672,35	-\$ 1.779,97
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
(-) INTERESES	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
(-) AMORTIZACIÓN	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
FLUJO DE EFECTIVO	\$ 3.916,93	\$ 3.955,10	\$ 5.163,37	\$ 7.467,39	\$ 8.036,96	\$ 8.829,26	\$ 2.753,97	\$ 5.548,63	\$ 6.017,12	\$ 6.251,96	\$ 6.581,77
FLUJO ACUMULADO	\$ 3.916,93	\$ 7.872,04	\$ 13.035,40	\$ 20.502,80	\$ 28.539,76	\$ 37.369,02	\$ 40.122,99	\$ 45.671,62	\$ 51.688,73	\$ 57.940,69	\$ 64.522,46

ANEXO 4.3.5 Costo de Oportunidad del Negocio

Institución Financiera	BCE
Tasa Pasiva	5,61%
Inversión	\$ 16.742,40
Años a evaluar	10 Años

Beneficio Final	\$ 3.327,11
Favorable a	Proyecto

Rendimiento a 10 Años	\$ 28.898,02
-----------------------	--------------

DEPÓSITO DE DINERO EN INSTITUCIÓN FINANCIERA

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
FLUJO	\$ 16.742,40	\$ 17.681,65	\$ 18.673,59	\$ 19.721,18	\$ 20.827,53	\$ 21.995,96	\$ 23.229,93	\$ 24.533,13	\$ 25.909,44	\$ 27.362,96	\$ 28.898,02
Interés		\$ 939,25	\$ 991,94	\$ 1.047,59	\$ 1.106,36	\$ 1.168,42	\$ 1.233,97	\$ 1.303,20	\$ 1.376,31	\$ 1.453,52	\$ 1.535,06
VAN		\$ 8.893,56									

Costo de Oportunidad	\$ 8.893,56
----------------------	-------------

RENDIMIENTO DEL PROYECTO

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
FLUJO	-\$ 16.742,40	\$ 1.336,74	\$ 5.331,25	\$ 6.693,04	\$ 7.443,46	\$ 8.326,91	\$ 4.774,16	\$ 5.267,88	\$ 5.745,52	\$ 6.068,38	\$ 7.002,71
WACC		14%									
VAN		\$ 12.220,66									
TIR		28%									

ANEXO 4.4 PERFILES DE LOS CARGOS

ANEXO 4.4.1 Perfil del Cargo de CEO

PERFIL DEL PUESTO DEL CEO			
1.- NOMBRE DEL CARGO			
CEO			
2.- DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
Administración, control de la operación de Empresa, actividades de mercadeo, control de inventario y manejo del personal. Además informar a los accionistas de las actividades de la Empresa y proponer ideas para el crecimiento del negocio.			
3.- FUNCIONES			
3.1	Informar periódicamente el estado de la Empresa a los Accionistas.	3.6	Administración del Recurso Humano de la Empresa
3.2	Control de las Operaciones del Negocio	3.7	Exportaciones de producto
3.3	Coordinación entre la Producción y Ventas del Negocio	3.8	Consolidación y control del Presupuesto Anual
3.4	Análisis de la información financiera para la toma de decisiones	3.9	Estudio y análisis del mercado local
3.5	Verificar las compras y gastos del negocio	3.10	Planificación de las actividades del Negocio
4.- FORMACIÓN ACADÉMICA			
4.1	Título de Tercer Nivel en Administración		
4.2	Formación en ventas, marketing y mercadeo		
4.3	Formación en Gestión de Proyectos		
4.4	Cursos en control y manejo de inventarios		
4.5	Cursos o capacitaciones en manejo de personal		
5.- OTROS REQUISITOS			
5.1	Experiencia en administración y motivación del personal		
5.2	Experiencia en administración o supervisión en empresas		
5.3	Conocimientos en manejo de inventarios		
5.4	Conocimientos de contabilidad básica		
6.- VALORES PERSONALES			
6.1	Entusiasta	6.5	Responsable
6.2	Proactivo	6.6	Honesto
6.3	Motivador	6.7	Respetuoso
6.4	Comunicador	6.8	Líder

ANEXO 4.4.2 Perfil del Cargo de Especialista Financiero

PERFIL DEL PUESTO DEL FINANCIERO			
1.- NOMBRE DEL CARGO			
Especialista Financiero			
2.- DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
Controlar y asegurar el buen uso de los recursos económicos de la Empresa, manejo de flujo de caja, registro y control contable de las operaciones financieras del negocio.			
3.- FUNCIONES			
3.1	Elaboración y control del presupuesto integral de la Compañía	3.6	Elaboración del reporte financiero a los accionistas
3.2	Manejo y Control de Gastos y presupuestos	3.7	Contabilidad de la Compañía
3.3	Control de las Inversiones de la Compañía	3.8	Pagos de Nómina
3.4	Manejo del flujo de efectivo del negocio	3.9	Compra de insumos y materia prima
3.5	Pago de Gastos Generales para la operación del negocio		
4.- FORMACIÓN ACADÉMICA			
4.1	Título de Tercer Nivel en Finanzas o Contabilidad		
4.2	Formación en CPA		
4.3	Formación en Administración		
4.4	Formación en control de costos y presupuestos		
5.- OTROS REQUISITOS			
5.1	Conocimientos de contabilidad		
5.2	Elaboración de Presupuestos		
5.3	Reporte de estados financieros		
6.- VALORES PERSONALES			
6.1	Responsable	6.4	Integridad
6.2	Honesto	6.5	Confiable
6.3	Ordenado		

ANEXO 4.4.3 Perfil del Cargo de Operador

PERFIL DEL PUESTO DEL OPERADOR			
1.- NOMBRE DEL CARGO			
Operario y Control del Calidad			
2.- DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
Operación de la máquina de manufactura del producto, empaquetado final, inventario y verificación de calidad del producto			
3.- FUNCIONES			
3.1	Operación de máquina de producción	3.5	Planificación y cuantificación de la Compa de Materia Prima
3.2	Programación de producción	3.6	Verificación de calidad de producto
3.3	Control del inventario de Materia Prima	3.7	Control de Inventario de Producto Final
3.4	Empaquetado del producto final		
4.- FORMACIÓN ACADÉMICA			
4.1	Bachiller		
4.2	Preferencia en título de tercer nivel Industrial		
4.3	Cursos en manejo y control de inventarios		
4.4	Cursos en planificación y programas de producción		
5.- OTROS REQUISITOS			
5.1	Experiencia en procesos productivos		
5.2	Experiencia en manejo de inventarios		
5.3	Disposición para aprender procesos		
6.- VALORES PERSONALES			
6.1	Responsable	6.4	Dedicado
6.2	Hábil	6.5	Meticuloso
6.3	Honesto	6.6	Confiable

ANEXO 4.4.4 Perfil del Cargo de Vendedor

PERFIL DEL PUESTO DEL VENDEDOR (A PARTIR DEL AÑO 6)			
1.- NOMBRE DEL CARGO			
Coordinador de Ventas			
2.- DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
Manejo de cartera de clientes y proyección de ventas de producto a nivel nacional			
3.- FUNCIONES			
3.1	Manejo de la cartera local de clientes	3.5	Planificación de la Demanda de Productos
3.2	Proyección de las ventas	3.6	Recorrido de zonas potenciales de venta
3.3	Análisis del mercado local	3.7	Cobranzas
3.4	Marketing de producto y desarrollo de nuevas líneas de producto		
4.- FORMACIÓN ACADÉMICA			
4.1	Bachiller		
4.2	Preferencia en título de tercer nivel Marketing o afines		
4.3	Cursos de estrategias de ventas y negociación		
4.4	Cursos en desarrollo de productos		
4.5	Cursos en desarrollo de estudios de mercado		
5.- OTROS REQUISITOS			
5.1	Conocimiento del mercado local		
5.2	Habilidades de negociación		
5.3	Experiencia en área comercial		
5.4	Habilidades de comunicación efectiva		
6.- VALORES PERSONALES			
6.1	Sociable	6.4	Versátil
6.2	Gentil	6.5	Responsable
6.3	Asertivo	6.6	Honesto

ANEXO 4.5 MATRIZ DE RIESGOS

MATRIZ DE RIESGOS									
ID.	RIESGO	Variables y Causas	Consecuencias	Probabilidad (Ocurrencia)	Gravedad (Impacto)	Valor del Riesgo	Nivel de Riesgo	Frecuencia de Control	Plan de Acción
O1	Disminución de resistencia por parte de consumidores	Ingreso de tendencias de consumo pueden generar cambios en hábitos de consumo de café, provocados por la oferta o recomendación de otros usuarios	Disponibilidad de conseguir nuevos nichos de mercado debido al cambio de hábitos del consumidor	1	4	4	Apreciable	Anual	Ejecutar estudio de mercado sobre los hábitos y preferencias del consumo del café
O2	Crecimiento de nuevos consumidores finales (millenials)	Mayor introducción de nuevos clientes que valoran la calidad del aroma y sabor que buscan nuevas formas de disfrutar el consumo de café	Conquistar anticipadamente el mercado emergente proyectado a convertirse el 70% de los consumidores dentro de 5 años	5	4	20	Muy grave	Trimestral	Organizar catas o ferias de degustación para público joven en universidades o eventos juveniles
O3	Introducción de nuevos productos saludables	Tendencias por el uso de sustitutos del azúcar y opciones orgánicas	Ampliar el espectro de clientes potenciales	4	2	8	Apreciable	Anual	Lanzamiento de productos limitados con propiedades orgánicas o endulzante natural
O4	Enfoque por la ecología	Encontrar nuevos productos o insumos amigables con el medio ambiente que aseguren un negocio sustentable	Ampliar el espectro de clientes potenciales	4	3	12	Importante	Semestral	Investigación para incluir nuevos productos o insumos amigables con el medio ambiente que aseguren un negocio sustentable
O5	Diversificar las formas de pago y envío	Crecimiento en el uso de nuevas aplicaciones de pago, movilización o mensajería	Ampliar el espectro de clientes potenciales	3	2	6	Apreciable	Anual	Evaluar y ejecutar opciones de pago en línea y aplicaciones de economía cooperativa para fortalecer la cadena de valor
O6	Disponibilidad de varios insumos que son utilizados en la preparación de café	Propensión de los nuevos consumidores de buscar nuevas experiencias de consumo	Apertura de nuevos nichos de mercado dispuestos a considerar alternativas al consumo de café tradicional	5	4	20	Muy grave	Trimestral	Incluir para saborizar o aromatizar el café con líneas de esencias, concentrados, esencias de confitería y aditivos
R1	Altos precios de cafés arábigos o especializados	Oferta y demanda de cafés arábigos o especializados	Resistencia de los consumidores por la expectativa de preferir mantener volumen a calidad siendo el factor de decisión el costo	4	3	12	Importante	Semestral	Revisión y elaboración de contratos con proveedores de café en base a mercados futuros.
R2	Limitada capacidad de gestión de proveedores y compradores	Posibilidad de asumir compromisos y fortalecer relaciones con proveedores y compradores	Afecta a la planificación de producción y ventas	3	5	15	Muy grave	Mensual	Revisión de contratos y proyección de oferta y demanda con proveedores y compradores
R3	Acceso o limitación a financiamiento	Limitada capacidad de endeudamiento para la inversión y capital de trabajo.	Restricción de mejoramiento de la tecnología o crecimiento de producción	2	4	8	Apreciable	Anual	Generar alternativas de financiamiento a través de emisión de acciones o bonos
R4	Competitividad del mercado	Presión de la competencia por ingreso de nuevos productos en el mercado	Reducción del espectro de clientes potenciales	5	3	15	Muy grave	Mensual	Ejecución de un Plan de Retención de clientes
R5	Compromiso y rendimiento del Personal nuevo	Falta de continuidad del personal de trabajo	Aumenta la rotación de personal y reduce la productividad por curva de aprendizaje de nuevo personal	3	4	12	Importante	Semestral	Evaluación de ambiente laboral y Revisión rendimiento en el trabajo
R6	Poca tolerancia del cliente	Problemas de calidad derivados durante la curva de aprendizaje del proceso	Implicaría en devoluciones y pérdida de potenciales clientes	3	4	12	Importante	Mensual	Plan de Control de Calidad, por muestreo por lotes de producción
R7	Disponibilidad de materiales, partes o repuestos	Equipo de envasado importado desde China, ejecutar la garantía del equipo tomaña demasado tiempo.	En caso de emergencia, las paradas de mantenimiento afectaría en períodos muy largos a la producción	3	5	15	Muy grave	Mensual	Plan de mantenimiento preventivo y predictivo de la Máquina envasadora
R8	Intervención de publicidad por parte de la competencia	Denigración a la calidad del producto en propaganda generada por competidores	Evitar la conversión de clientes a nuevos nichos de mercado	2	1	2	Marginal	Anual	Revisión y ajuste del Plan de Mercado
R9	Interrupciones o trastornos por factores climáticos	Afectaciones a cultivos de café por catástrofes climáticas (fenómenos naturales o cambio climático)	Reducción de la demanda y aumento de precios de café en todos los tipos	5	2	10	Importante	Semestral	Apoyo a proveedores con programas sostenibles para cultivos de café