



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN
DE UNA EMPRESA EXPORTADORA DE
CAFÉ ORGÁNICO ECUATORIANO AL
MERCADO ALEMÁN.**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
Ingeniero Comercial**

Autores:

Cordero Flores Emilio Esteban

Jaramillo Vintimilla Juan Pablo

Director:

Ing. Ivan Felipe Orellana Osorio

Cuenca – Ecuador

2020

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación se lo dedico a mi familia quienes me han apoyado en esta etapa.

Juan Pablo Jaramillo

Este trabajo de titulación va dedicado a toda mi familia que me acompañaron en este trayecto y también a mis compañeros de universidad.

Emilio Cordero

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi familia por su constante
respaldo y apoyo.
Agradezco al Ing. Ivan Orellana por su constante
apoyo y guía.

Juan Pablo Jaramillo

Agradezco a mi familia por su apoyo
incondicional en todo este momento y también al
Ing. Ivan Orellana por su guía en este trabajo.

Emilio Cordero

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO	III
RESUMEN	IV
ABSTRACT	XIII
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	2
1.1 Fundamentos del plan de negocios	2
1.1.1 Identificación del proyecto	4
1.1.2 Análisis del entorno	4
1.1.3 Análisis FODA	5
1.1.4 Modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter	6
1.1.5 Estudio de mercado	8
1.1.6 La organización del proyecto	10
1.1.7 Plan de operaciones	11
1.1.8 Plan de marketing y publicidad	12
1.1.9 Mezcla del marketing en el ámbito internacional.....	13
1.1.10 Estudio financiero del proyecto	14
1.2 Exportación.....	16
1.2.1 Barreras a la exportación	17
a. Logística	18
b. Proceso de exportación.....	18
CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL ACTUAL	20
2.1 Idea del negocio	20
2.2 Macroambiente	20
2.3 Análisis PESTEL	20
2.2.1. Análisis Político.....	20

2.2.2. Análisis Económico	21
2.2.3. Análisis Social	24
2.2.4. Análisis Tecnológico	27
2.2.5. Análisis Ecológico	30
2.4 Microambiente	32
2.4.1 Análisis de las 5 fuerzas de Porter	32
2.5 FODA.....	39
CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADO	40
3.1 Objetivos.....	40
3.1.1 Objetivo general	40
3.1.2 Objetivos específicos	40
3.2 Metodología	40
3.1 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	41
3.1.1 Método inductivo-deductivo	41
3.1.2 Técnicas e instrumentos de investigación.	41
3.1.3 Universo de estudio o población	41
3.3 Recolección y análisis de información	42
3.4 Proyección de la demanda y oferta	47
3.4.1 Demanda.....	47
3.4.2 Oferta	51
3.5 Mercado meta	52
3.6 Parámetros establecidos para la exportación	54
3.7 Proveedores.....	56
CAPÍTULO IV: Plan de negocio para la creación de una empresa exportadora de café orgánico a Alemania.....	58
4.1 Plan administrativo	58
4.1.1 Descripción del negocio	58

4.1.2	Estructura ideológica	58
4.1.3	Misión de la Empresa	60
4.1.4	Visión de la Empresa	60
4.1.5	Valores de la Empresa	60
4.1.6	Descripción de las Ventajas Competitivas de la Empresa.....	61
4.1.7	Estructura organizacional	61
4.2	Plan de marketing	62
4.2.1	Producto.....	62
4.2.2	Precio	66
4.2.3	Plaza	67
4.2.4	Promoción.....	68
4.3	Plan técnico y operativo.....	69
4.3.1	Localización.....	69
4.3.2	Capacidad instalada	71
4.3.3	Proceso de producción.....	72
4.3.4	Diagrama de flujo de proceso	75
4.4	Plan financiero y económico.....	75
4.4.1	Inversión inicial	75
	Costos totales.....	85
4.4.2	Financiamiento	91
	CONCLUSIONES.....	97
	RECOMENDACIONES	99
	BIBLIOGRAFÍA	100
	ANEXOS	107

Índice de Tablas

Tabla 1. Elementos análisis FODA	6
Tabla 2. Elementos del estudio de mercado	8
Tabla 3. Empresas exportadoras de café	34
Tabla 4. Empresas exportadoras de café	35
Tabla 5. Barreras de entrada	36
Tabla 6. Análisis FODA	39
Tabla 7. Universo de estudio, empresas productoras y comercializadoras de café.....	42
Tabla 8. Distribución de 22 encuestas, según los principales lugares de venta del café orgánico	43
Tabla 9. Distribución de 22 encuestas, según los principales lugares de venta del café orgánico	43
Tabla 10. Distribución de 22 encuestas, según precio de venta del café orgánico por libras	44
Tabla 11. Distribución de 22 encuestas, según precio de venta del café orgánico por quintales.....	44
Tabla 12. Distribución de 22 encuestas, según características del café orgánico	45
Tabla 13. Distribución de 22 encuestas, según factores valiosos	45
Tabla 14. Distribución de 22 encuestas, según tipo de distribución.....	46
Tabla 15. Distribución de 22 encuestas, según certificación.....	46
Tabla 16. Distribución de 22 encuestas, según aspectos ambientales	46
Tabla 17. Identificación del mercado objetivo	47
Tabla 18. Exportaciones de café ecuatoriano hacia el mercado alemán	48
Tabla 19. Demanda potencial	50
Tabla 20. Proyección de la demanda del proyecto	50
Tabla 21. Participación de Ecuador en las exportaciones de café en el mercado alemán.	52
Tabla 22. Certificación para exportar productos orgánicos.....	55
Tabla 23. Valores de la empresa.....	61
Tabla 24. Modelo de empaque	65
Tabla 25. Localización	70
Tabla 26. Horas trabajadas	71
Tabla 27. Capacidad instalada	71
Tabla 28. Descripción del equipo máquina tostadora.....	72

Tabla 29.Descripción del equipo máquina enfriadora.....	73
Tabla 30.Descripción del equipo de molido.....	73
Tabla 31.Descripción del equipo de envase	74
Tabla 32.Inversión total.....	76
Tabla 33.Inversión activos fijos tangibles	77
Tabla 34.Detalle activos fijos tangibles, muebles y enseres.....	77
Tabla 35.....	78
Tabla 36.Detalle activos fijos tangibles, vehículo.....	78
Tabla 37.Detalle activos fijos tangibles, vehículo.....	78
Tabla 38.Inversión activo diferido	79
Tabla 39.Capital de Trabajo	79
Tabla 40.Registro de inventario	80
Tabla 41.Cobro de clientes	81
Tabla 42.Materia prima directa	82
Tabla 43.Suministros indirectos	82
Tabla 44.Mano de obra directa	82
Tabla 45.Servicios	82
Tabla 46.Seguros	83
Tabla 47.Depreciaciones	83
Tabla 48.Gastos administrativos.....	83
Tabla 49.Gastos de exportación.....	84
Tabla 50.Costos totales.....	85
Tabla 51.Proyección de ingresos.....	86
Tabla 52.Estado de resultados	88
Tabla 53.Flujo de efectivo.....	89
Tabla 54. Modelo CAPM	90
Tabla 55.Flujo de efectivo.....	91
Tabla 56.Financiamiento	92
Tabla 57.Amortización de la deuda.....	93
Tabla 58.Estado de Resultados con Apalancamiento.....	92
Tabla 59.Flujo de caja con pago de deuda	93
Tabla 60.Indicadores financieros.....	93

Índice de Figuras

Figura 1. Flujo proceso emprendedor. Recuperado de Weinberger (2016)	3
Figura 2. Las 5 fuerzas de Porter. Recuperado de Porter (2008).....	8
Figura 3. Componentes de la filosofía empresarial. Adaptado de Bóveda, Oviedo y Yakusik (2015)	10
Figura 4. Mix del marketing internacional. Recuperado de Lema y Márquez (2010) ...	14
Figura 5. Operación en mercados extranjeros. Adaptado de Sulser y Pedroza (2004) ..	17
Figura 6. Evolución de la inflación en Ecuador. Adaptado de INEC (2018) y Global Rates (2019).....	22
Figura 7. Evolución histórica de la tasa de desempleo. Adaptado de INEC (2018), Index mundi (2018).	23
Figura 8. Evolución de la tasa de interés máximo para las PYMES. Adaptado de INEC (2019)	24
Figura 9. Modelo europeo Teurpin. Adaptado de Senplades (2014).....	28
Figura 10. Empresas que realizan inversión en TIC. Adaptado de INEC (2015)	29
Figura 11. Acceso a la justicia ambiental en el Ecuador. Adaptado de CEPAL (2017)	31
Figura 12. Exportaciones de café ecuatoriano hacia el mercado alemán. Elaboración propia.....	48
Figura 13. Participación de mercado marcas reconocidas. Elaboración propia	49
Figura 14. Demanda proyectada. Elaboración propia	51
Figura 15. Mapa República Federal de Alemania. Elaboración propia.....	53
Figura 16. Tendencias de consumo del mercado meta. Elaboración propia	54
Figura 17. Documentos digitales que acompañan al DAE. Adaptado de PRO ECUADOR (2017)	56
Figura 18. Documentación para la marca regularizada. Adaptado de PRO ECUADOR (2017)	56
Figura 19. Parámetros para la selección de proveedores. Elaboración propia	57
Figura 20. Estructura organizacional. Elaboración propia	62
Figura 21. Presentación café orgánico. Elaboración propia	66
Figura 22. Canal de distribución y comercialización. Elaboración propia.....	67
Figura 23. Sistema Exporta Fácil. Adaptado de Exporta Fácil (2019).....	68
Figura 24. Cantón Cuenca. Recuperado de Google Maps (2019).....	69
Figura 25. Máquina tostadora.....	72

Figura 26. Máquina tostadora.....	73
Figura 27. Máquina tostadora.....	73
Figura 28. Máquina tostadora.....	74
Figura 29. Diagrama de flujo proceso de producción. Elaboración propia.....	75
Figura 30. Fijación del precio de venta. Elaboración propia.....	86
Figura 31. Evolución de las ventas. Elaboración propia	87

Índice de Anexos

Anexo 1. Formato encuesta	107
Anexo 2. DAE	109

RESUMEN

RESUMEN

Este estudio tuvo por objetivo proponer un plan de negocios para evaluar la creación de una empresa exportadora de café orgánico a Alemania; la metodología aplicada fue de enfoque mixto, empleando encuestas a los productores de café en la provincia del Azuay. Los resultados del estudio muestran una amplia aceptabilidad, puesto que el mercado alemán tiene una alta tendencia de consumo de café orgánico. La propuesta se basa en el abastecimiento de este producto cultivado de forma orgánica a través de un proceso de producción que asegure la calidad del café para ser exportado hacia Berlín. Los resultados financieros arrojaron un VAN mayor a cero y una TIR positiva, reflejando la factibilidad del proyecto.

Palabras clave: plan de negocio, exportación, café orgánico.



Ing: Ivan Felipe Orellana Osorio



Emilio Esteban Cordero Flores
0992194866
emiliocordero26@hotmail.com



Juan Pablo Jaramillo Vintimilla
0998167844
jpjv95@gmail.com

ABSTRACT

ABSTRACT

This study aimed to propose a business plan to evaluate the creation of an organic coffee exporting company to Germany; The methodology applied was a mixed approach, using surveys to coffee producers in the province of Azuay. The results of the study showed a wide acceptability since the German market has a high tendency of consumption of organic coffee. The proposal is based on the supply of this product which was grown in an organic way through a production process that ensures the quality of coffee to be exported to Berlin. The financial results showed a NPV greater than zero and a positive IRR, reflecting the feasibility of the project. Keywords: business plan, export, organic coffee.

Key words: business plan, exportation, organic coffee.



Ing. Ivan Felipe Orellana Osorio



Emilio Esteban Cordero Flores
0992194866
emiliocordero26@hotmail.com



Juan Pablo Jaramillo Vintimilla
0998167844
jpjv95@gmail.com



UNAPROCAU DEL
AZUAY
Dato. Eliomas



Translated by Mgt. Karina Durán

INTRODUCCIÓN

En 2017 el Ecuador a través del Ministerio de Comercio Exterior firmó un acuerdo comercial con la Unión Europea a fin de fortalecer la producción ecuatoriana y llegar a nuevos mercados con 0% de arancel en los productos ecuatorianos. Dicho acuerdo representa para el país un efecto positivo en el desarrollo del sector exportador, puesto que las condiciones de acceso de varios productos ecuatorianos al mercado de la UE han mejorado de forma trascendental, entre los cuales, se encuentran las rosas, frutas frescas, café, cacao, etc., (Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones, 2018).

No obstante, se evidencia la carencia latente de estrategias de vanguardia con base a los acuerdos comerciales que permitan promover a las PYMES ecuatorianas mejorar su productividad e internacionalizarse, considerando la variedad de beneficios que esta actividad acarrea, por ejemplo, la obtención de ingresos y posicionamiento en el mercado extranjero, situación que favorece a la empresa nacional para su crecimiento y desarrollo.

Bajo tal contexto, el presente estudio tiene como objetivo llevar a cabo un plan de negocios que permita evaluar la creación de una empresa exportadora de café orgánico al mercado de Alemania, con la necesidad de evaluar la puesta en marcha de la iniciativa desde la perspectiva organizacional como económica, analizando el mercado potencial para este proyecto de exportación y comercialización.

La metodología implementada para realizar el estudio fue de enfoque mixto, o sea cuantitativo y cualitativo, el cual permitió identificar las características específicas para el análisis del entorno en las que se desenvuelve la producción y comercialización de café orgánico, aplicando un estudio de mercado y plan de negocios para valorar el proyecto financieramente.

En tal virtud, cabe mencionar que esta investigación fue estructurada en cuatro capítulos, el primero hace referencia al marco teórico y estado del arte sobre planes de negocios, el segundo muestra el análisis situacional del entorno a nivel macro y micro. Por su parte, en el capítulo tres se exponen los principales resultado derivado de la investigación de mercado, y finalmente, el capítulo cuatro constituye la factibilidad.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1 Fundamentos del plan de negocios

La elaboración de un Plan de Negocios permite identificar, describir y analizar las oportunidades y amenazas del entorno, así como la evaluación de la factibilidad técnica, económica y financiera que se requiere para la puesta en marcha del negocio, misma que apoyada en adecuados procedimientos y estrategias contribuyen a que el proyecto empresarial logre alcanzar los objetivos deseados en el corto y largo plazo (Weinberger, 2016).

El plan de negocios cumple con dos funciones importantes:

- Dar fuerza al equipo que lo realiza con la finalidad de fijar los objetivos, identificar los factores diferenciales y establecer las estrategias de acción, el plan de negocios permite confirmar o no las expectativas sobre la fiabilidad del negocio.
- Es la tarjeta de presentación de la empresa para los posibles inversores, tiene que ser atractivo para estos y demostrar que el negocio es rentable.

El plan de negocios consiste en un documento escrito de forma clara y sencilla, que es el resultado del proceso de planeación, sirve para guiar al negocio ya que establece los objetivos que se van a lograr con el desarrollo de las actividades. Está enfocado en los procesos que se deben seguir para la implementación de un proyecto, las estrategias que se debe aplicar para alcanzar dichos objetivos y el tiempo en el que se deben realizar (Arevalo, 2015).

A criterio de Flórez (2015), el plan conlleva la confección, valoración y acción de un PI (Proyecto de Inversión), que deberá contener especificaciones tales como un documento escrito en que explice un planteamiento que en la posteridad será configurado en la fabricación de una obra o prestación. Todo lo anterior tendrá como finalidad la complacencia de una carencia de los consumidores. De esta forma, se fijan los objetivos empresariales.

Un plan de negocios evalúa la viabilidad comercial, técnica, organizacional y financiera; la viabilidad comercial indica si el mercado es o no sensible al bien al

servicio que ofrecerá el proyecto y a la aceptabilidad que tendría en su consumo o uso. Por su parte, el estudio técnico muestra las posibilidades materiales, físicas o químicas del bien o servicio que se pretende generar con el proyecto; mientras que en la viabilidad organizacional define la existencia de condiciones mínimas para garantizar la implementación de la empresa. El análisis financiero mide la rentabilidad que retorna la inversión con bases monetarias (Sapag, Sapag, & Sapag, 2014).

La guía para la formulación de Plan de Negocios de Flores (2015) permite apreciar cuáles son los puntos que debe contener un proyecto de inversión, que por su complejidad se ajusta al estudio de factibilidad para la creación de una empresa comercial. A continuación, se desarrollan cada uno de los puntos que aborda el plan de negocios.

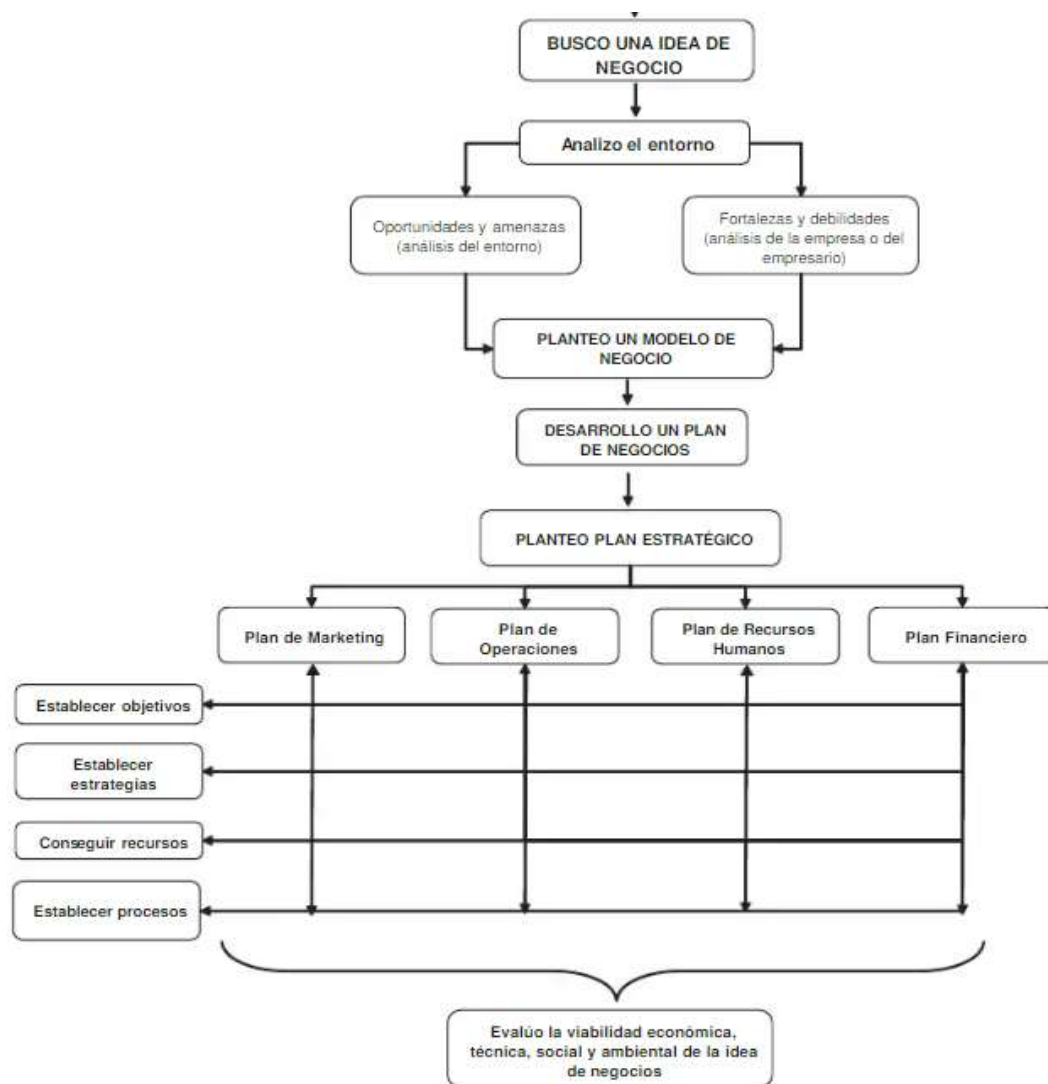


Figura 1. Flujo proceso emprendedor. Recuperado de Weinberger (2016)

1.1.1 Identificación del proyecto

Como primer punto se debe identificar el título que resulta de la idea de negocio, el cual corresponde al objetivo fundamental propuesto en la investigación. En este punto también se plantea los objetivos generales y específicos que señalen las metas, propósitos y fines del proyecto (Flórez, Plan de negocio para pequeñas empresas, 2015).

De acuerdo con Sapag et al., (2014) la etapa de la idea identifica problemas a resolver y oportunidades de negocio a ser aprovechadas, estas constituyen las ideas del proyecto; es decir, representa una etapa en la cual se lleva a cabo un diagnóstico que identifica una oportunidad de inversión y define una estrategia de implementación.

1.1.2 Análisis del entorno

Permite al empresario identificar las amenazas que dificultarían el ingreso al mercado, dicho aspectos requiere del estudio de los factores: económicos, sociales, políticos y legales, tecnológicos y ambientales. Para el caso de las empresas exportadoras es necesario analizar estas variables en los países involucrados. Una de las herramientas utilizadas para abordar este análisis el utilitario PESTEL (Flórez, Plan de negocio para pequeñas empresas, 2015).

A decir de Agurto, Martínez y Frkovich (2017) el análisis PESTEL es una herramienta de medición de negocios que permite entender el crecimiento o declive de la empresa en el mercado con respecto a los factores externos: políticos, económicos, sociales y tecnológicos. El estudio del entorno tiene como finalidad conocer la situación y el potencial de un mercado para ver si es adecuado o no entrar en él, razón por la cual es recomendable realizarlo previo el análisis FODA.

- **Factores económicos:** inflación, tasas de interés, crecimiento de la producción nacional, ingreso promedio familiar, empleo, desempleo.
- **Factores sociales:** tamaño de la población, distribución geográfica, calidad de la mano de obra disponible, educación y cultura de la población, hábitos de compra y consumo.
- **Factores políticos:** impuestos, leyes, preferencias arancelarias, políticas de promoción de inversión, disposiciones nacionales e internacionales, regulaciones, etc.

- **Factores tecnológicos:** investigación y desarrollo, disposición de tecnología, cambios tecnológicos (Weinberger, 2016).
- **Factores ecológicos:** de acuerdo con Jaramillo (2009), se trata del estudio y análisis de las variables medioambientales relacionadas a consideraciones ecológicas, regulaciones medioambientales aplicadas en el ámbito nacional e internacional, impacto de los aspectos medioambientales en los consumidores, definición del valor medio ambiental en el mercado, cultura organizacional relacionada a factores ecológicos, manejo de residuos contaminantes e importancia de dichos factores para el desarrollo de la industria en el medio ambiente.
- **Factores legales:** refiere a la legislación que tenga relación directa con la organización, datos acerca de licencias de funcionamiento, legislación laboral, propiedad intelectual, registro sanitario, entre otros (Martín J. , 2017).

1.1.3 Análisis FODA

Por otra parte, con respecto al estudio del entorno empresarial, se utiliza la herramienta estratégica FODA, con la finalidad de identificar y aprovechar las oportunidades particulares del negocio en un momento dado, eludiendo las amenazas mediante el adecuado uso de las fortalezas y neutralización de las debilidades (Bóveda, Oviedo, & Yakusik, 2015).

El diagnostico situacional FODA es una herramienta que permite conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una empresa, también permite el análisis de los factores de éxito que periten el cumplimiento de los objetivos de la organización. Contempla en análisis de los factores internos y externos, mediante este se puede evaluar el impacto de las estrategias vinculada a la capacidad interna de la organización, en contraste con la capacidad externa. Una vez identificados los factores internos y externos se proceden a colocarlos dentro de la matriz FODA, para determinar el nivel de interacción que tienen entre sí, y de esta manera poder establecer estrategias que minimicen las amenazas, potencialicen las oportunidades, aprovechen las fortalezas y disminuyan las debilidades (Ramírez, 2017). Los elementos que conforman el análisis FODA son:

Tabla 1

Elementos análisis FODA

FODA	
Fortalezas	Oportunidades
Son las capacidades esenciales con las que cuenta la empresa, permiten contar con una posición privilegiada ante la competencia. Son los recursos, capacidades y habilidades que se desarrollan de forma positiva.	Son los factores que resultan positivos, favorables que se deben descubrir en el entorno donde se desarrolla la empresa y que le permiten obtener una ventaja hacia la competencia.
Debilidades	Amenazas
Son los factores que provocan una posición desfavorable frente la competencia, como los recursos que carece, habilidades que no posee o actividades que no se desarrollan.	Son situaciones que provienen del entorno y que en ocasiones atentan contra la permanencia de la organización y dificultan el cumplimiento de los objetivos.

Nota: Recuperado de Arriaga, Avalos, Martínez (2017)

El análisis interno permite detectar las fortalezas y debilidades de las empresas que dan origen a las ventajas o desventajas competitivas, para llevarlo a cabo se estudian factores como: producción, capacidad, precios, publicidad, personal, rentabilidad, liquidez, entre otros. El análisis externo permite identificar las amenazas y oportunidades del mercado, abarca áreas como el sector, la competencia y el entorno (Arriaga, Avalos, & Martínez, 2017).

Para elaborar el análisis FODA, se desarrolla una serie de procedimientos, mismos que se enumeran a continuación:

- Identificar los criterios de análisis.
- Determinación de las variables internas y externas.
- Asignar una ponderación para cada una de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (Ramírez, 2017).

1.1.4 Modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter

Las 5 fuerzas de Porter constituye un concepto de negocios por medio del cual se maximizan los recursos y supera a la competencia, si no se cuenta con un plan

elaborado no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma. La comprensión de las fuerzas competitivas y las causas subyacentes, refleja el origen de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco de anticipación frente a la competencia; la configuración de las cinco fuerzas varía en función al sector y se transforman en un elemento relevante para la implementación de estrategias (Porter, 2008).

- **Amenaza de entrada:** refiere a la entrada de nuevos competidores, quienes al introducirse en el mercado infieren sobre los precios, costos y la tasa de inversión requerida para competir. En este ítem se analizan posibles barreras de entrada para la introducción de nueva competencia.
- **Poder de los proveedores:** se considera a los proveedores, puesto que las empresas dependen de una amplia gama de estos para la compra de insumos, se considera poderoso un proveedor cuando de acuerdo al nivel de concentración, dependencia del sector para obtener ingresos, diferenciación en los productos que ofrecen.
- **Poder de compradores:** ejercen presión cuando obligan a que los precios disminuyan o se incremente la calidad del bien o servicio.
- **Amenaza de los substitutos:** se trata de bienes o servicios que cumplen la misma función o una similar, representa una alta amenaza cuando se ofrece un atractivo *trade-off* de precio y desempeño en comparación al producto del sector o el costo es menor para el comprador (Porter, 2008).

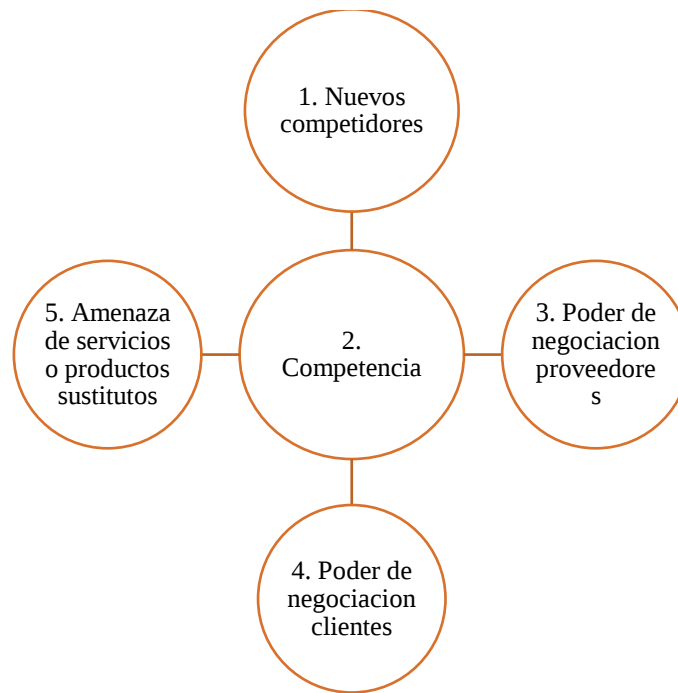


Figura 2. Las 5 fuerzas de Porter. Recuperado de Porter (2008)

1.1.5 Estudio de mercado

Cosiste en la descripción detallada del producto y/o servicio, el análisis de la demanda y oferta, a continuación, se exponen los puntos para cada elemento del estudio de mercado:

Tabla 2

Elementos del estudio de mercado

Elementos	Descripción
Descripción del producto y/o servicio	▪ Usos: ¿para que se usa? ¿cómo se usa? ¿cuáles son las principales aplicaciones? ▪ Usuarios: ¿quién es consumidor final?
La demanda	▪ Segmento de mercado ▪ La población ▪ Ingreso ▪ Zona de afluencia ▪ Comportamiento histórico de la demanda
La oferta	▪ Listado de proveedores ▪ Comportamiento del mercado de insumos ▪ Demanda insatisfecha ▪ Fijación del precio

-
- Canales de comercialización
 - Características del consumidor
 - Sistemas de control
 - Publicidad y promoción
 - Políticas y sistema de ventas
-

Nota: Adaptado de Flórez (2015)

La oferta y la demanda determinan la cantidad que se produce de cada bien y el precio al que se debe vender, esto hace al interactuar en el mercado. Los compradores y vendedores se ponen de acuerdo sobre el precio de un bien o servicio.

Oferta

La determinación de la oferta visualiza todas las alternativas de sustitución del producto establecido en el plan de negocio, o la potencialidad real para incrementar la cantidad ofrecida si no se conoce la capacidad instalada de la competencia, planes de expansión o la entrada de nuevos proyectos en curso (Sapag, Sapag, & Sapag, 2014).

El análisis de la oferta está relacionado con los términos en los que las empresas desean producir y vender dichos productos, es tener la intención de vender, es decir recoge las intenciones de venta de los productores. La oferta hace referencia a la magnitud de producto que los vendedores se predisponen a ofertar a un precio definido (Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, 2003).

Demanda

El análisis de la demanda cuantifica el volumen de bienes o servicios que ofrece la empresa al consumidor, la cantidad demandada se relaciona a los precios y condiciones de venta, y se proyecta en el tiempo, diferenciado entre la demanda deseada y la real; es decir, se debe definir la proyección de la demanda global y la que se pretende captar con el proyecto, esta parte se realiza mediante la aplicación de técnicas y procedimientos que permitan aproximarse a la realidad (Sapag, Sapag, & Sapag, 2014).

Está relacionada con lo que los consumidores desean adquirir, demandar significa estar dispuesto a comprar, es decir refleja la intención, mientras que la compra constituye una acción. Corresponde a los productos bienes o servicios que se solicitan en el mercado a un determinado precio para satisfacer las necesidades. Está constituida por las

cantidades de un bien o servicio que los compradores están dispuestos a adquirir a cada nivel de precios. Es la intención de adquirir el bien o servicio y adicionalmente la disposición de los medios económicos para su realización (Flórez, 2015).

En efecto, la conceptualización de la demanda sugiere que esta es un grupo de mercancías o servicios que poseen un valor determinado y que son ofertados a los consumidores que tengan disponibilidad para adquirirlos. Por ello, la demanda es dependiente a los deseos de la población fundamentados en el poder adquisitivo; para su análisis se debe tener en cuenta las características globales del mercado.

1.1.6 La organización del proyecto

Corresponde a la parte administrativa del negocio, principalmente, se abordan los siguientes ejes:

- Enfoque estratégico del proyecto: misión, visión, valores y objetivos a alcanzar con el desarrollo del proyecto.

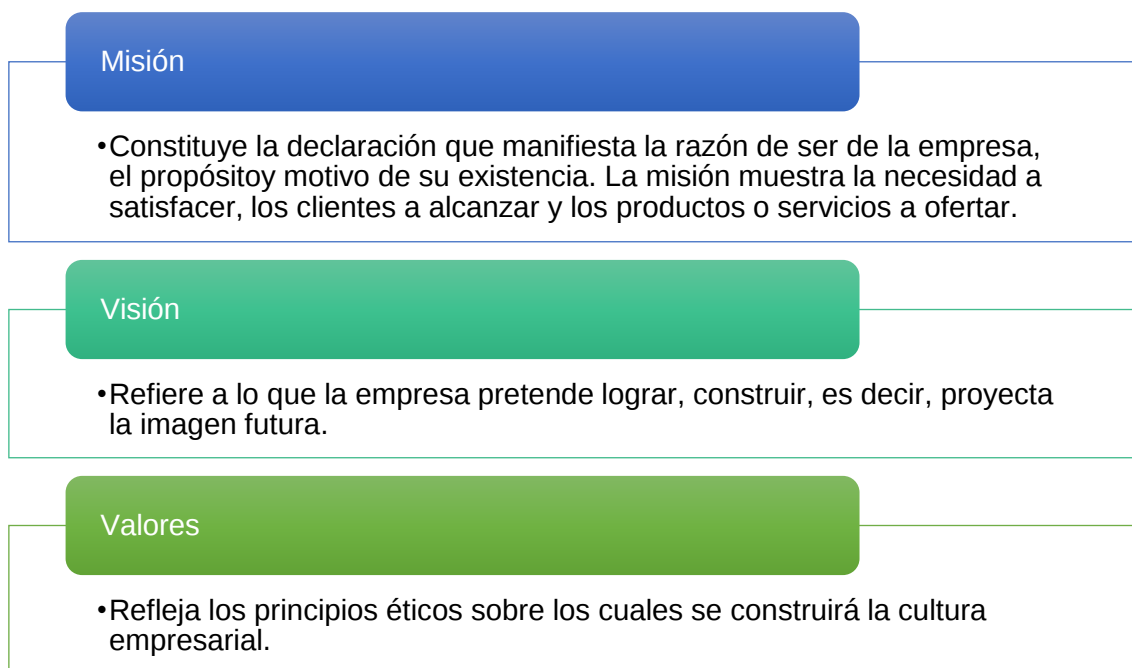


Figura 3. Componentes de la filosofía empresarial. Adaptado de Bóveda, Oviedo y Yakusik (2015)

Los objetivos corporativos son las metas que busca alcanzar la empresa en el futuro, hacen referencia a las condiciones económicas de rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad, así como a temas operativos de eficiencia, calidad, innovación, etc., (Baena, 2015).

- **Organigrama y nivel jerárquico**

El conocimiento del organigrama y atribuciones de la administración permite identificar los niveles jerárquicos, las áreas y puestos que componen a la organización, así como las funciones y responsabilidades relacionadas a la empresa (Lerma & Márquez, 2010). Con el objetivo de organizar la empresa, se dividen las funciones de acuerdo al cargo, definiendo las responsabilidades de cada colaborador, los niveles jerárquicos son estructurados según el área de gestión.

- Definición de tareas: son las funciones establecidas para cada empleado de acuerdo a las áreas administrativas, comerciales y operativas.
- Necesidad de personal: consiste en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.
- Manual de funciones (Baena, 2015).

1.1.7 Plan de operaciones

El plan de operaciones es el documento donde se describen toda la fase de los productos o servicios que ofrece la empresa, incluyendo los recursos que se van a necesitar. Este tipo de plan permite encontrar una forma eficaz para producir, se tiene que tomar en cuenta todos los factores que pueden afectar como las materias primas, maquinaria, trabajadores, estableciendo de forma clara los procesos de producción que se desarrollaran en la empresa (Moreno, 2008).

Por otro lado, este plan resume todos los aspectos técnicos y organizativos relacionados a la elaboración de productos o la prestación de servicios, está compuesto por cuatro partes:

- **Productos o servicios:** características técnicas, comparar productos sustitutos, gestión de productos o servicios, diseño de producción.
- **Procesos:** cadena de actuación que inicia con la entrada de información, materiales generando una salida tangible o intangible.
- **Programa de producción:** se debe establecer un plan que permita administrar el tiempo y recursos de manera eficaz para satisfacer la demanda.
- **Aprovisionamiento y gestión de existencias:** se debe establecer la política de almacenamiento de bienes o productos terminados reflejando el detalle de

aprovisionamiento y la gestión de existencias (Burgos, Salazar, & Rodrich, 2015).

- **Tamaño y localización:** el estudio de estas variables debe tener presente ciertas consideraciones como:
 - Tamaño y mercado
 - Costos y aspectos técnicos
 - Disponibilidad de insumos y servicios básicos
 - Localización geográfica: macro localización, micro localización y ubicación precisa.

1.1.8 Plan de marketing y publicidad

Kotler y Armstrong (2000) define al marketing como un proceso social y de gestión, por el cual, los individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean, creando u ofreciendo productos o servicios con valor para otros.

La planeación estratégica es una herramienta que permite diagnosticar, analizar, reflexionar y tomar decisiones colectivas con el respecto al camino que debe recorrer la organización con el propósito de adaptarse a los cambios y a las demandas impuestas por los *Stakeholders*, de esta manera alcanzar el máximo de eficacia y calidad de sus servicios (Rentería, 2015).

Es una práctica cuya función es la satisfacción de deseos o carencias de los seres humanos mediante la mediación del intercambio. En el ámbito empresarial el marketing es concebido como el conglomerado de técnicas que buscan comprender el contexto empresarial para determinar las oportunidades que dicha empresa puede ofrecer. El plan de marketing está conformado por las acciones definidas previamente las mismas que orientan hacia los objetivos que se pretenden alcanzar (Alomoto, 2018).

Todo plan de marketing está conformado por elementos que permiten alcanzar los resultados esperados para el crecimiento de la empresa:

- **Objetivos:** las empresas deben definir lo que desean alcanzar deben ser claros y concretos detallando los aspectos que se desean conseguir.

- **Estrategias:** son acciones planificadas de forma específica en función de los recursos disponibles, las metas propuestas y el conocimiento y experiencia del personal involucrado.
- **Actividades:** son el conjunto de pasos a seguir en función de las estrategias identificadas, deberá ser definida según el tiempo a desarrollarse mediante cronogramas de gestión.

1.1.9 Mezcla del marketing en el ámbito internacional

- **Producto:** bien o servicio que se pretende comercializar en el mercado exterior, la empresa debe considerar todos los aspectos necesarios para que el producto sea aceptado en el mercado internacional.
- **Mercado:** desde el enfoque económico representa el lugar de convergencia entre la oferta y la demanda, mientras que en el aspecto comercial alude al conjunto de actuales y potenciales clientes o consumidores.
- **Precio:** representa la cuantificación monetaria que depende de la utilidad que el producto tenga para satisfacer necesidades y deseos de quien lo adquiere. En el ámbito internacional, el precio de exportación se acuerda entre el exportador y el importador, resulta de la agregación de costos del producto relacionados a gastos e impuestos del proceso de exportación más el margen de utilidad.
- **Promoción:** las actividades y procesos destinados a estimular la compra del bien o servicio en el mercado extranjero se realizan en función al análisis cultural, normativo, usos y costumbre en el entorno internacional (Lerma & Márquez, 2010).

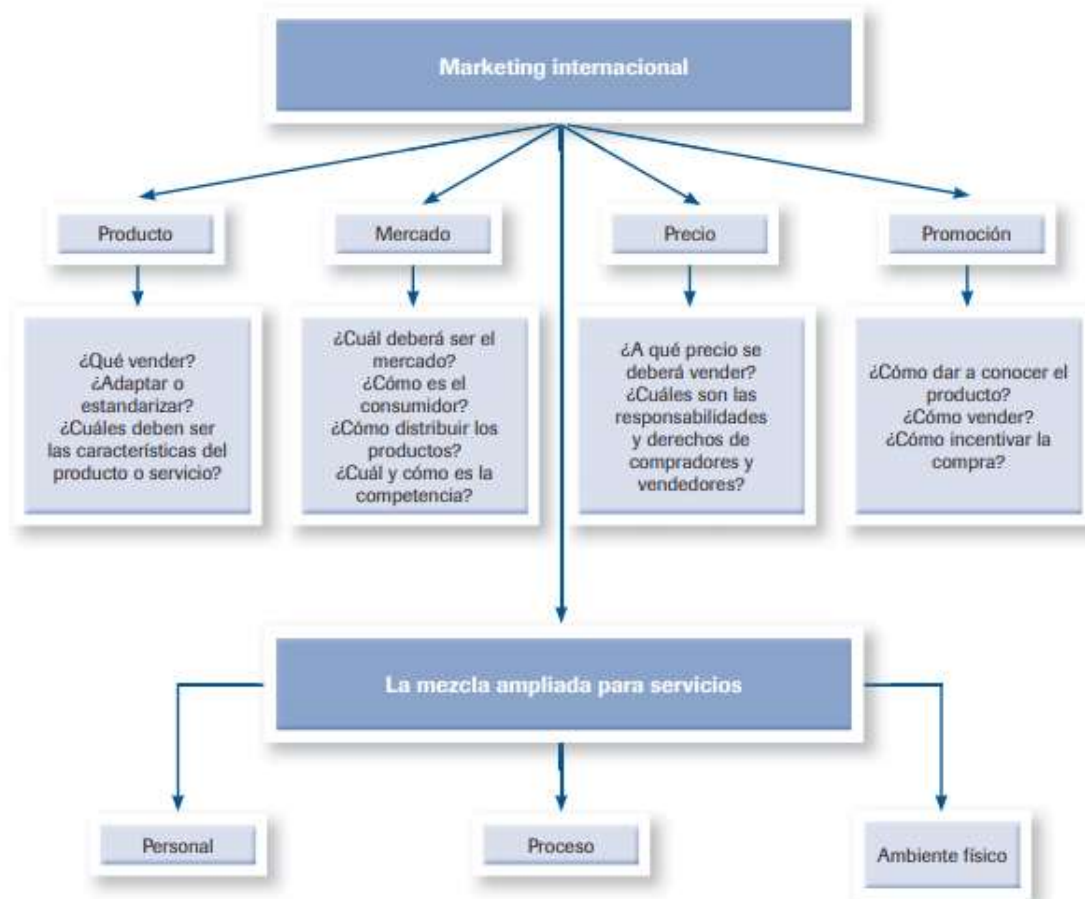


Figura 4. Mix del marketing internacional. Recuperado de Lema y Márquez (2010)

1.1.10 Estudio financiero del proyecto

Consiste en la ejecución de los aspectos financieros del estudio, se realiza con el propósito de obtener estados financieros proyectados. Aspecto que conlleva a establecer la compra de insumos, determinación de costos y gastos operacionales, presupuesto de planta de personal, etc. Los resultados del análisis financiero se ven reflejados en la elaboración del flujo de caja proyectado, el cual muestra las entradas y salidas de efectivo.

El estudio económico o el análisis económico, se enfoca en expresar las valoraciones hechas en el examen técnico en términos monetarios; de esta manera, todo lo referente a ubicación del establecimiento, la materia prima necesaria, el talento humano que se necesita, las actividades operativas del proyecto y el manejo de inventario, entre otros, deberán ser reflejados en términos financieros, tales como inversiones y gastos (Urbina, 2010).

En el estudio económico-financiero, se aplican métodos de medición y evaluación financiera, a partir de los cuales se analiza el valor del negocio respecto a la inversión y la rentabilidad que el proyecto tiene previsto en sus estimaciones. Entre los principales indicadores utilizados se tienen

- Flujos de efectivo;
- Tasas reales de financiamiento;
- El valor del dinero en el tiempo;
- Costo de capital (Jurado, 2008).

El análisis económico-financiero responde al estudio de la dimensión económica del control de gestión, lo cual ofrece al equipo directivo las herramientas necesarias para la gestión empresarial (Nogueira, Medina, Hernández, Comas y Medina, 2017).

A decir de Guzmán (2009), la evaluación económica se basa en los resultados del estudio económico – financiero, permitiendo conocer sobre la factibilidad de realización de la inversión.

Análisis de indicadores del proyecto

Representa el punto crucial para determinar si el plan de negocios es factible, por lo que requiere del cálculo de indicadores como el punto de equilibrio, Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR) (Flórez, 2015). Entre los indicadores de viabilidad se tiene los siguientes:

- **Flujo de caja**

Para evaluar la factibilidad económica de un proyecto es necesario obtener los flujos netos de efectivo que el proyecto estima generar en términos monetarios, lo cual requiere del monto de la inversión inicial, así como los ingresos y egresos proyectados (Izar, 2016).

- **Tasa Interna de Retorno (TIR)**

Este método estima la tasa interna de retorno, definida como la tasa de descuento a la cual la sumatoria del valor presente de todos los flujos netos incluyendo la inversión inicial es cero. El valor muestra el rendimiento que tiene una inversión o proyecto. Se

conoce que un proyecto es factible desde el aspecto financiero, según el siguiente criterio:

- ✓ $TIR > \text{costo de capital}$: proyecto viable
- ✓ $TIR = \text{costo de capital}$: proyecto indiferente
- ✓ $TIR < \text{costo de capital}$: no es factible, producirá pérdidas (Izar, 2016).

Representa la tasa de descuento de un proyecto de inversión que permite que el beneficio neto sea igual a la inversión, es la máxima tasa de descuento que puede tener un proyecto para que sea rentable (Bóveda, Oviedo, & Yakusik, 2015).

▪ **Valor Actual Neto (VAN)**

El VAN al igual que la TIR es un método para la evaluación de la factibilidad económica de un proyecto, su valor refleja el resultado financiero del proyecto en términos monetarios. El criterio que permite definir si la inversión es viable, es si el VAN es positivo y el valor es el monto de ganancia que producirá el proyecto; por su parte, si es cero no se repercute en pérdidas ni ganancias; y si es negativo, significa la pérdida o carencia de rentabilidad (Izar, 2016).

Es un indicador financiero que mide los flujos de los futuros ingresos y egresos que tendrá el proyecto a fin de establecer su luego de descontar la inversión inicial queda alguna ganancia. En efecto, si el resultado es positivo significa que el proyecto es viable.

1.2 Exportación

Se define como todos los bienes o servicio que salen de un país, esta se fundamenta en la obtención de beneficios a través de la venta de productos o servicios en mercados extranjeros, y se caracteriza por efectivizar una venta a consumidores fuera de las fronteras de su país (Galarza & Peñaherrera, 2011).

En la actualidad, la globalización tiene una gran incidencia en toda actividad económica, la cual modifica la forma y estilo de vida de las personas en casi todo el mundo, se relaciona en primera instancia con la integración comercial y económica de los países, gracias a este factor las oportunidades de negocios internacionales se

encuentran en constante desarrollo. Por lo anterior expuesto, hay diversas formas que permiten comercializar los productos nacionales en el extranjero, como la exportación directa o indirecta (Sulser & Pedroza, 2004).

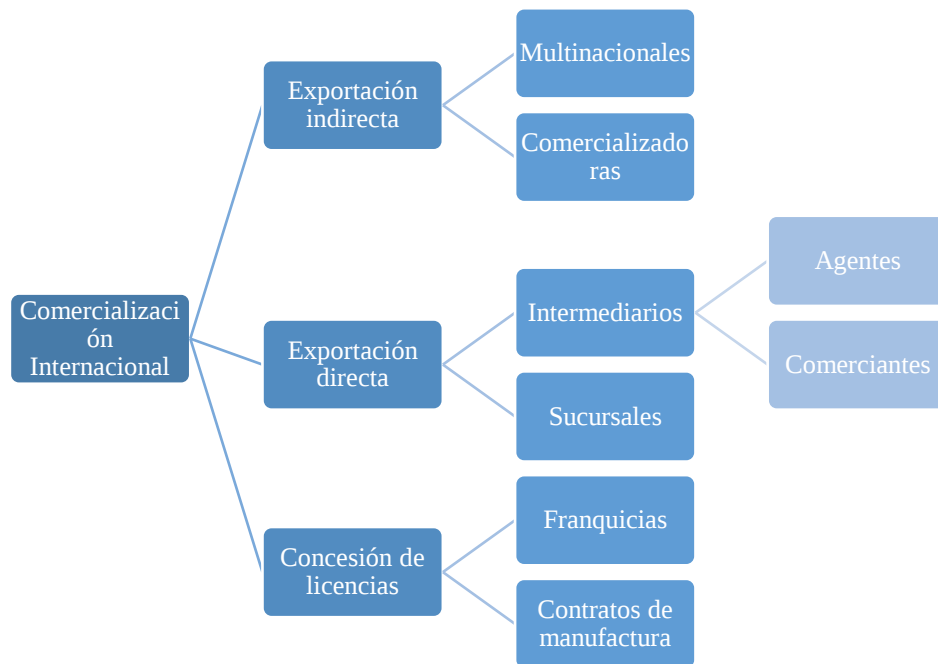


Figura 5. Operación en mercados extranjeros. Adaptado de Sulser y Pedroza (2004)

1.2.1 Barreras a la exportación

Según Martín (2015), existe una serie de barreras para incursionar en el mercado internacional mediante la exportación, seguidamente, se exponen algunas de las más relevantes:

Por parte del exportador:

- Falta de cultura exportadora
- Falta de infraestructura interna adecuada para internacionalizarse

Por parte del país exportador:

- Logística, incentivos e innovación poco competitivos
- Excesivos trámites administrativos y reglamentarios
- Falta de imagen adecuada del país ante las naciones importadoras
- Políticas cambiarias
- Inestabilidad económica

Por parte del importador

- Carencia de profesionalismo

- Falta de estructura

Por parte del país importador

- Diferencias culturales
- Impuestos a la importación
- Normas técnicas
- Localización geográfica
- Costos de transporte
- Reglamentaciones y documentación para importar
- Proteccionismo

a. Logística

Desde la perspectiva de las operaciones, la logística es un amplio conjunto de actividades vinculadas al movimiento y el almacenamiento de materiales, productos e información. Estas actividades se realizan para lograr metas comunes como es de alcanzar un flujo continuo de los procesos y también brindar un nivel aceptable de servicio a los clientes; por lo tanto, es necesario gestionar un sistema logístico a bajo costo.

La logística es la disciplina que estudia, administra y gestiona integralmente actividades para lograr una estrategia organizacional, que este centrada tanto en los procesos de abastecimiento, traslado, almacenamiento, conservación y distribución de materiales, productos e información, efectiva y económicamente, siguiendo reglas y políticas en cumplimiento y desarrollo del objetivo corporativo (Velásquez, 2003).

b. Proceso de exportación

En el Ecuador para poder exportar se necesita de una cantidad de requisitos, normados y regularizados por entidades competentes, a continuación, se enumeran:

- Solicitar el Registro Único de Contribuyentes (RUC), en las oficinas del SRI.
- Adquirir el TOKEN, o firma electrónica, que se utiliza en todo tramite de comercio exterior, este es autorizado por el Banco Central.
- Registrarse en ECUAPASS como exportador actualizando los datos y registrar la firma electrónica para proceder con la aceptación de las políticas de uso del mismo (ADUANAS, 2019).

El proceso se inicia con la transmisión electrónica de una Declaración Aduanera de Exportación (DAE) en el sistema ECUAPASS, la misma que podrá ser acompañado ante una factura o proforma y documentación con la que se cuente previo al embarque (ADUANAS, 2019).

Los datos que se consignarán en la DAE son:

- Del exportador o declarante
- Descripción de mercancía por ítem de factura
- Datos del consignaste
- Destino de la carga
- Cantidades
- Peso; y demás datos relativos a la mercancía.

Los documentos que acompañan a la DAE a través del ECUAPASS son:

- Factura comercial original.
- Autorizaciones previas (cuando el caso lo amerite).
- Certificado de Origen electrónico (cuando el caso lo amerite)
- Una vez aceptada la DAE, la mercancía ingresa a Zona Primaria del distrito en donde se embarca, producto de lo cual el depósito temporal la registra y almacena previo a su exportación.

Al exportar se le notificará el canal de aforo asignado, los mismos que pueden ser:

- Aforo Automático: la autorización para que se embarque la mercancía, será automática al momento del ingreso de la carga a los depósitos temporales o zonas primarias.
- Aforo Documental: se designará al funcionario a cargo del trámite, al momento del ingreso de la carga al depósito temporal o zona primaria, luego de lo cual procederá a la revisión de los datos electrónicos y documentación digitalizada
- Aforo Físico Intrusivo: se realiza una inspección física de la carga corroborándola con la documentación electrónica y digitalizada enviada en la DAE.

CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO SITUACIONAL ACTUAL

2.1 Idea del negocio

El presente estudio versa en la estructuración de un plan de negocios a partir de la idea de la creación de una empresa exportadora de café orgánico al mercado alemán, para cumplir con este propósito se pretende obtener el café procesado de los productores directos localizados en la provincia del Azuay, para posteriormente adecuar el producto de manera atractiva para el mercado objetivo y bajo los estándares de calidad que posibiliten su exportación. En tal virtud, a partir de un estudio de mercado que permita conocer las variables de oferta y demanda, se busca determinar la factibilidad y viabilidad de emprender el proyecto, considerando que se trata de un producto orgánico con una creciente tendencia de consumo en los países europeos, razón por la cual, a través de las estrategias adecuadas se obtendría un nivel de posicionamiento óptimo.

2.2 Macroambiente

Para el desarrollo del presente trabajo de titulación es importante realizar un diagnóstico situacional de la empresa partiendo del análisis del ambiente en el cual la entidad pretende desarrollar las actividades empresariales. Se identifican como parte de los factores del macroambiente los económicos, tecnológicos, político-legales, naturales, demográficos y socioculturales, llevados a cabo mediante la herramienta PESTEL.

2.3 Análisis PESTEL

2.2.1. Análisis Político

Los gobiernos de izquierda en Latinoamérica actualmente encaran un período de transición y redefinición en los preceptos que los especificaron e inclusive un análisis profundo acerca de la sostenibilidad (López, 2019). La situación anacrónica que atraviesa Ecuador, se manifiesta además como detonante de la crisis económica y social, situación que preocupa a la comunidad internacional, por el enredo político jurídico en el que se encuentra sumergido el país. El ambiente político de la nación no parece ser el mejor, sin embargo, el Estado busca reactivar la economía incentivando a las pequeñas y medianas empresas mediante las medidas políticas que se pretende implementar (Guilcaso, Ronquillo, Montaluisa, 2018).

Por otra parte, Alemania mantiene una sólida política, basada en fuertes aspectos de moralidad de bajo perfil y fuertemente vinculada al Occidente. La nación europea dirigida por Ángela Merkel desde 2005, se convirtió en una potencia económica y uno de los principales actores políticos a nivel mundial. Los sucesos importantes que tuvieron lugar en el continente, así como el escenario de la política internacional, hicieron que esta nación asuma mayor protagonismo y responsabilidad (Sierra, 2016).

A partir del 1 de enero de 2017, entró en vigencia el acuerdo comercial entre Ecuador y la Unión Europea, tratado que favorece el flujo comercial entre las dos partes, creando un marco jurídico que atrae la inversión, promoviendo la generación de empleos y el desarrollo sostenible. El pacto comercial trata a las partes involucradas como socios igualitarios, lo que servirá para aumentar los lazos de cooperación y confraternidad. El acuerdo comprende una reducción gradual de los aranceles para los países beneficiados, además de una liberación de servicios, acuerdos en compras públicas, adicionalmente de normas sobre la propiedad intelectual (Van Steen y Saurenabach, 2017).

El ambiente político que vive Ecuador es un reflejo del contexto latinoamericano, que afecta el ambiente económico, no obstante, esta crisis financiera que vive la nación obligó al gobierno a crear normas favorables para actividades económicas y emprendimientos menores como el objeto de este estudio. Del otro lado la estable política alemana, permitió la creación de relaciones y tratados para la importación con otros países como Ecuador, esto también representa un punto a favor para la importación del café orgánico.

2.2.2. Análisis Económico

▪ Inflación

La inflación en Ecuador durante los últimos 5 años se muestra variable, alcanzando un valor pico durante el segundo semestre del año 2015 con un valor cercano al 5%, fecha a partir de la cual se mantiene un descenso constate, alcanzando valores negativos para el segundo trimestre del año 2017 y que se mantiene con valores inferiores a 1% para 2019. (Insitituto Nacional de Estadisiticas y Censos, 2018).

Por otro lado, la inflación en Alemania mantiene un comportamiento más estable, escenario en el cual los valores máximos se alcanzaron en los años 2011 y 2018, en

cifras que apenas superaban el 2%. En la actualidad este índice mantiene una tendencia decreciente (Global Rates, 2019).

Gracias a los datos obtenidos, se observa que actualmente la inflación en Ecuador es menor que en el país europeo, por supuesto que ambas tasas son bajas lo que repercute de manera positiva en la capacidad adquisitiva de las personas, incentivando la adquisición de productos entre estos, los alimentos orgánicos. Este punto, es beneficioso para la exportación del café orgánico hacia el país europeo, pues una economía con una inflación permite que los ciudadanos accedan a productos y servicios con precios bajos y que se mantienen.

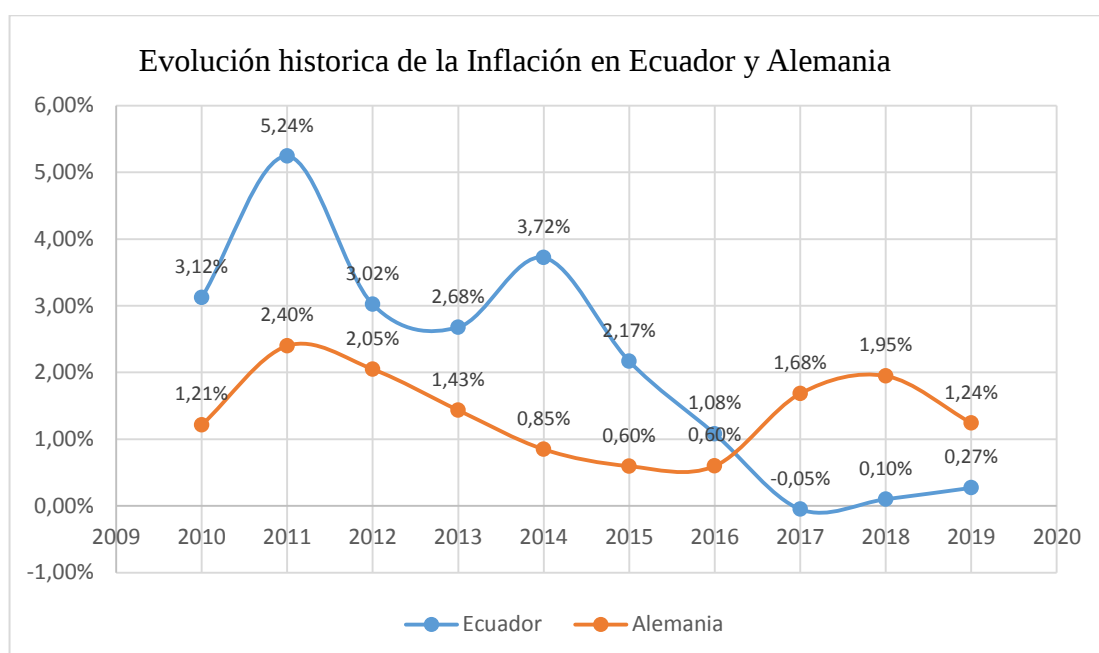


Figura 6. Evolución de la inflación en Ecuador. Adaptado de INEC (2018) y Global Rates (2019).

▪ Desempleo

Otro de los factores importantes para el análisis situacional es el índice de desempleo, para Ecuador, este índice se modificó durante el periodo de análisis, mostrando periodos de incremento y decremento, sin mostrar una tendencia clara. A partir de 2015, el índice de desempleo muestra una propensión negativa, lo que situó el valor del indicador en 4,4% para el año 2018 (Insitituto Nacional de Estadisiticas y Censos, 2018).

El caso alemán es disímil, a pesar de que en el año 2010 el índice de desempleo era mayor al ecuatoriano, desde ese año este mantuvo una tendencia decreciente, hasta 2018

año para el cual el desempleo alcanzó un valor porcentual de 3,3; de acuerdo con la tendencia, este seguirá reduciéndose en años posteriores (Index mundi, 2018).

El índice de desempleo afecta directamente los ingresos que perciben las personas, y este se traduce en el poder adquisitivo de la ciudadanía, sujetos con empleo perciben ingresos y estos son potenciales clientes del café orgánico. Un índice de desempleo bajo es un factor positivo, pues existen más compradores potenciales para el café orgánico.

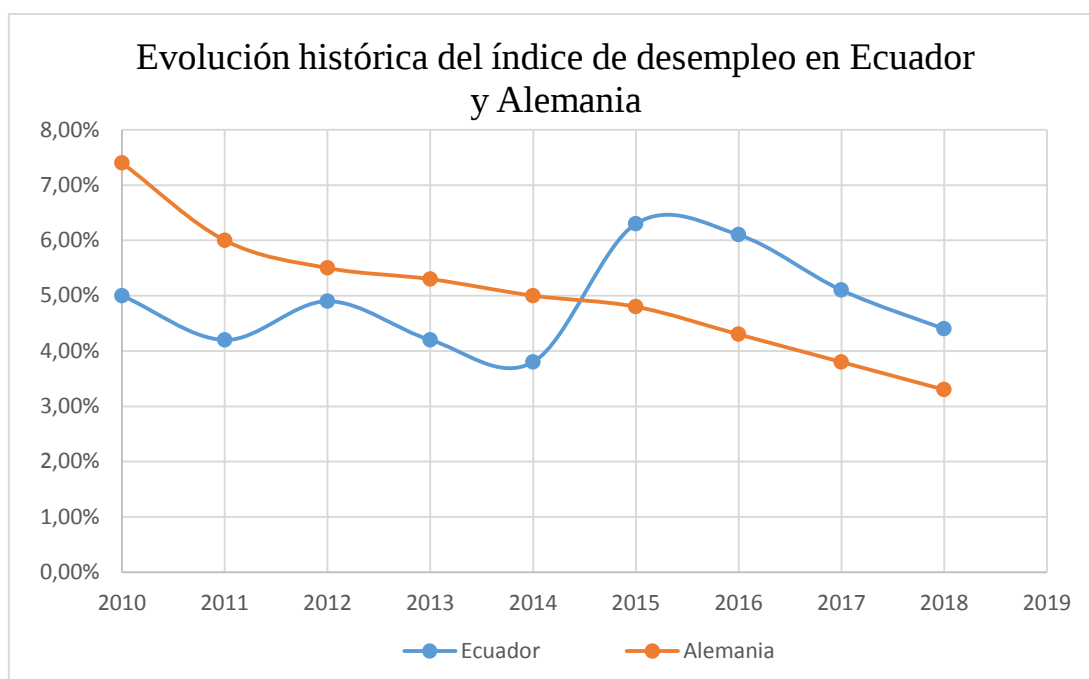


Figura 7. Evolución histórica de la tasa de desempleo. Adaptado de INEC (2018), Index mundi (2018).

▪ Tasa de intereses para las pymes

Uno de los esfuerzos realizados por el gobierno anterior y el presente es el fortalecimiento de la matriz productiva, exportando productos procesados y con valor agregado, mediante incentivos como ferias de presentación, así como facilidades para el financiamiento a través de entidades como el Banco Nacional de Fomento (BNF), Corporación de Exportaciones e Inversiones (CORPEI), Corporación Financiera Nacional (CFN) entre otras, generando gran interés en el fomento de las PYMES, con el objetivo de lograr competitividad, gracias a líneas de interés que varían en función del plazo y del monto.

La tasa de interés impuesto para las Pymes en Ecuador se mantuvieron en su mayoría planas desde 2010 a 2019, siendo las únicas variaciones reducciones puntuales en 2015 y 2017. Este hecho también afecta positivamente, pues las empresas pequeñas y medianas enfrentan un panorama estable que les brinda seguridad, al momento de solicitar un crédito para sus operaciones.

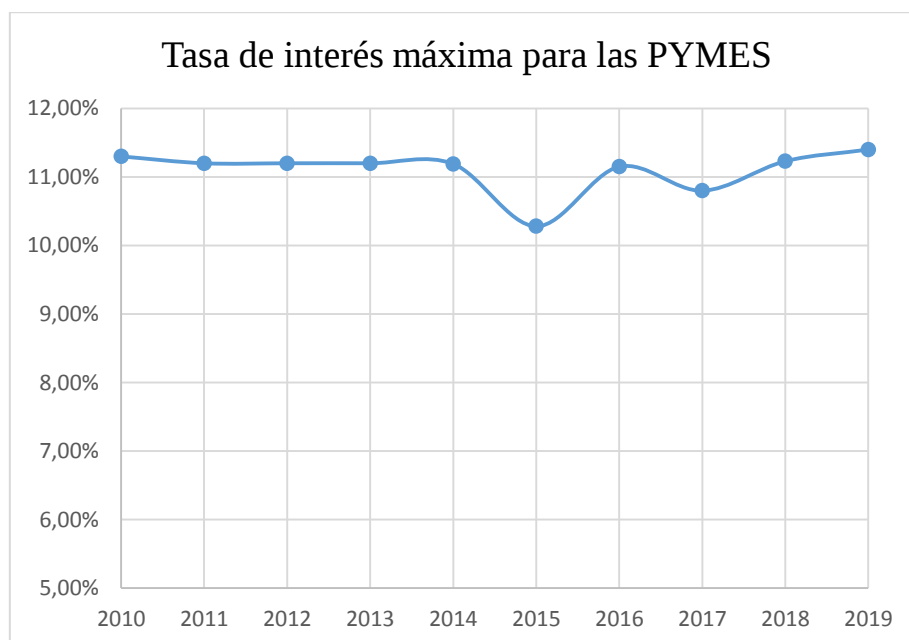


Figura 8. Evolución de la tasa de interés máximo para las PYMES. Adaptado de INEC (2019)

2.2.3. Análisis Social

Alemania es una nación ubicada en la parte occidental del continente europeo, cuenta con una población de 83.019.214 personas y tiene una superficie de 357.580 kilómetros cuadrados. La capital del país es Berlín, el idioma oficial es el alemán y la moneda es el Euro. Alemania es uno de los países con menor índice de personas desempleadas, de acuerdo con el Índice de Desarrollo Humano elaborado por el Organización de naciones Unidas, la nación se encuentra en el puesto 19 de los países con mejor calidad de vida (Datos Macro, 2018).

El crecimiento poblacional en Alemania está definido por tres fenómenos, la tasa de nacimientos, la tasa de mortalidad y la tasa de migración. A partir de 1970, el índice de natalidad fue menor que la tasa de mortalidad; tomando como referencia el año 2017, en donde hubo 931.000 fallecimientos, frente a 782.000 nacimientos en conjunto con aproximadamente 457.000 inmigrantes dan un aumento poblacional de 308.000

personas, lo cual comparado con la población de ese año 82.930.000 da como resultado un crecimiento poblacional de cerca 3,6% (Datos Mundial , 2018).

Frente al escenario expuesto, es imperioso considerar la variable de consumo de productos orgánicos considerando que es una de las naciones más importantes a nivel mundial en el marco de desarrollo económico e industrial. Bajo tal contexto, de acuerdo con un estudio realizado por Boggotti (2016), señala que el mercado alemán de alimentos orgánicos se estima en un valor cerca de 7,9 mil millones de euros, presentando aproximadamente el 4% del total de la industria de alimentos y bebidas alemanas, aspecto que le permite ocupar un lugar relevante en las ventas totales de productos orgánicos en la Unión Europea.

Por su parte, el café orgánico es uno de los principales productos importados por Alemania, según Pro Ecuador representa el 6% del comercio regional entre Alemania vs América Latina y el Caribe. Entre enero y julio del 2019, Ecuador registró un total de 12,860 (miles USD) de exportaciones de productos como extractos, esencias y concentrados de café, las exportaciones de café ecuatoriano a Alemania en 2018 se ubicaron en 115 toneladas. La exportación de este producto generó un valor de US 883 (miles de dólares), denotando un crecimiento anual en valor entre 2014 y 2018 del 15%. Adicionalmente, representó el 6% de la participación en las exportaciones del Ecuador a dicho país con un arancel equivalente del 0% (Trade Map, 2019). Lo cual refleja una amplia participación por parte de las empresas comercializadoras y exportadoras de este producto.

Al respecto, se observa la existencia de perspectivas óptimas para los exportadores de productos orgánicos, pues la oferta nacional no es suficiente para abastecer a todo el mercado, razón por la cual, Alemania y otros países de la región europea dependen de las importaciones, volviendo un escenario pertinente para la puesta en marcha del presente proyecto mediante la exportación de café orgánico para los consumidores alemanes. Los aspectos señalados con respecto a los factores sociales afectan positivamente al proyecto, puesto que Alemania representa un amplio y potencial mercado, que se abastece en gran parte de productos orgánicos mediante la importación de los mismos, siendo uno de ellos el café orgánico.

Por otro lado, con respecto al análisis del factor social en Ecuador, cabe mencionar que es un país ubicado en la zona noroccidental de América del sur, posee una superficie de 256.370 kilómetros cuadrados y cuenta con una población de 17.023.000 millones de personas, lo que resulta en una densidad poblacional de 66 habitantes por kilómetro cuadrado. El idioma oficial dentro del territorio es el español, la capital es el Distrito Metropolitano de Quito y la moneda a partir del año 2000 es el dólar americano. De acuerdo con el Índice de Desarrollo Humano propuesto por las Naciones Unidas, ubican a Ecuador en la posición 87 del ranking de las naciones con mejores condiciones para vivir.

Los estudios demuestran que la edad promedio de la población ecuatoriana es de 29 años, lo que la define como joven. Además, a partir de 2014 se observa un crecimiento en la tasa de empleo que supera el 95%. En cuanto a la educación se reveló que el grado de escolaridad promedio aumentó de 9,20 a 9,99 desde 2007 hasta 2016 a nivel nacional. La cobertura de los servicios médicos se amplió de 43,46% en 2006 hasta un 66,39% en 2016. Finalmente, la tasa de pobreza disminuyó en 13 puntos porcentuales a nivel nacional, aunque esta sigue siendo elevado en algunas zonas del oriente (Orellana, 2016).

La tasa de crecimiento en Ecuador a partir de 1968, año el que alcanzó su máximo valor de casi 3 puntos porcentuales, mantiene una tendencia a la baja, a pesar de que existieron periodos en los que creció, años 2004 y 2015, el índice en términos generales es descendente y para 2017 este alcanza un valor de 1.56% (The Global Religious Landscap, 2016).

Un estudio realizado por López (2019), demostró que términos generales los consumidores muestran disposición a pagar un precio adicional por alimentos orgánicos. El factor que influye principalmente es la conciencia que tienen las personas para cuidar su salud, esto sustentado con aspectos como la edad del consumidor y la disponibilidad de este tipo de productos en los mercados. El análisis también demostró, que el nivel socio económico, o la instrucción académica no influyen en la decisión de los compradores a la hora de adquirir estos productos. Al respecto, dada la amplia aceptabilidad de la población hacia los productos orgánicos y el café particularmente, la oferta tiene un rol fundamental para cubrir la necesidad de la demanda. El cultivo es

importante para el sustento de pequeños y grandes agricultores y uno de los principales sustentos de la economía ecuatoriana, debido a la generación de divisas, fuentes de empleo e ingresos a toda la cadena, desde los productores, comerciantes, exportadores, transportistas y demás grupos de interés. En la región costa se estima que la producción de café abarca 112.000 hectáreas (ha), en la sierra 62.000 ha, en la amazónica 55.000 y en la insular 1.000 ha de cafetales (PRO ECUADOR, 2019).

De igual manera, se observa que las variables sociales en el contexto ecuatoriano afectan positivamente al proyecto en mención, pues se trata un país con una amplia producción cafetal, que a más de abastecer el mercado nacional tiene una participación importante en las exportaciones hacia diferentes destinos, principalmente en los países europeos.

2.2.4. Análisis Tecnológico

Los países que basan su competitividad en la exportación de productos de alta intensidad tecnológica requieren de recursos humanos con altas capacidades en I+D, manteniendo una estrecha relación entre el sistema productivo y el de ciencia y tecnología. Bajo tal contexto, la exportación de productos avanzados tecnológicamente es un factor común en las naciones desarrolladas. Ecuador se ubica dentro del cuarto grupo de países según la intensidad de inversión en I+D con respecto al PIB, siendo este indicador del 0,2% y el 0,5%. En contraste, Alemania se encuentra en el primer grupo liderado por países desarrollados con niveles superiores al 2%, en donde la innovación tecnológica es uno de los principales ejes del éxito en la comercialización y consumo de bienes y servicios (CEPAL, 2016).

En tal virtud, se considera que la innovación tecnológica consiste en generar productos y servicios nuevos o mejorados que se comercialicen con éxito en el mercado identificando prácticas que apoyen este proceso, para lo cual, existen modelos de transferencia de tecnología, uno de ellos es el Modelo Teurpin (*European Technology Transfer guide to best practice*), herramienta europea de las mejores prácticas de transferencia de tecnología. La primera etapa versa en la búsqueda de información requerida para la comercialización del producto, seguido por la fase de evaluación con respecto a los posibles proveedores y receptores que abarcan el análisis de mercado, materias primas, etc. La siguiente etapa de acercamiento al proceso de selección y

reclutamiento humano, posteriormente, se tiene la estrategia mediante el establecimiento del plan de negocios. La cuarta fase es el desarrollo y finalmente la explotación o comercialización del producto (Senplades, 2014).

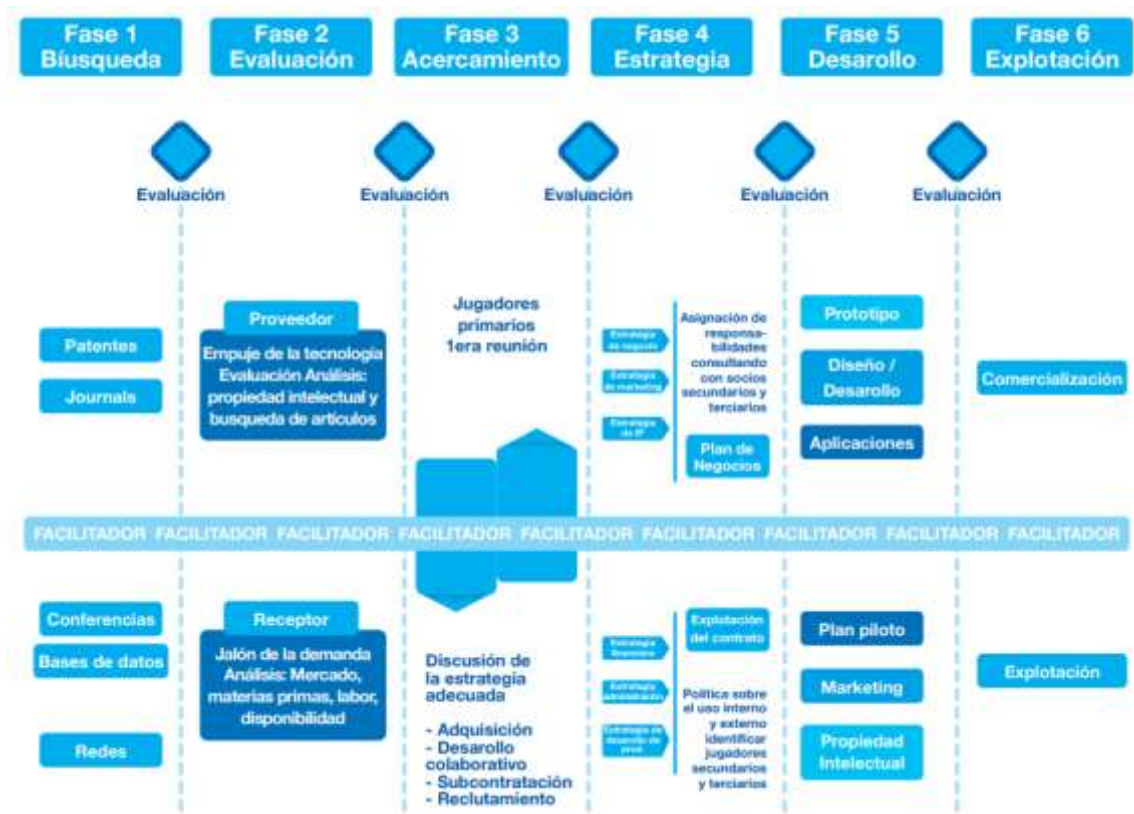


Figura 9. Modelo europeo Teurpin. Adaptado de Senplades (2014)

Lo expuesto anteriormente refleja la necesidad de inversión en TIC que permita mejorar el modelo de comercialización de la empresa. Según el INEC, el 66,7% de las empresas de manufactura, comercio, servicios y minería invierten en TIC, siendo el porcentaje mayoritario (24,6%) correspondiente a empresas de manufactura.

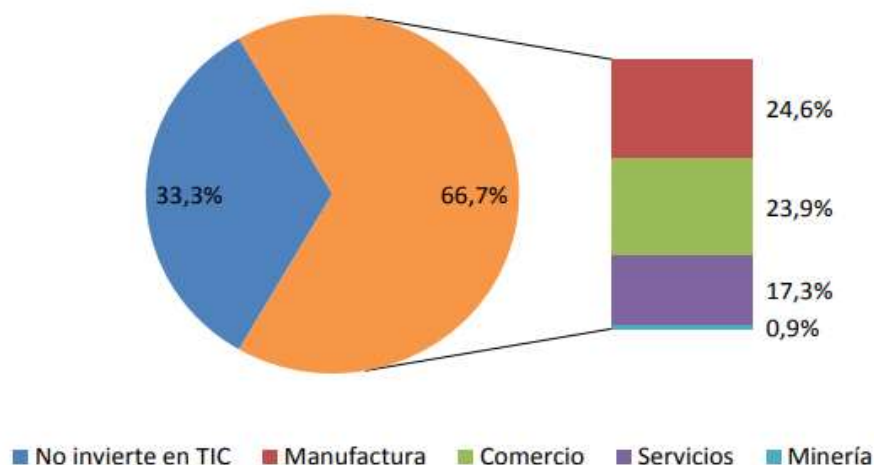


Figura 10. Empresas que realizan inversión en TIC. Adaptado de INEC (2015)

Según Ponce, Acuña, Proaño y Orellana (2018), el sector productivo ecuatoriano durante la historia experimentó diversos retos generados por los cambios constantes en tecnología, procesos productivos y la aparición de nuevas empresas, industrias y mercados. No obstante, dentro del contexto de la caficultura mundial, Ecuador aparece como productor, exportador y consumidor de café de calidad conformado sistemas de producción agroforestales cafetaleros, que representan la alternativa tecnológica de mayor viabilidad.

La tecnología para sembrar el cafeto está integrada por sistemas agroforestales cafetaleros que permiten obtener mayor producción, tres ton2/ha. en café arábigo y cinco ton2/ha., en robusta. En tal sentido, una alternativa tecnológica que garantiza la diversidad productiva y que contribuye a afianzar la seguridad agroalimentaria y nutricional de la población rural y campesina son los sistemas agroforestales cafetaleros sobre bases agroecológicas (Ponce, Acuña, Proaño, & Orellana, 2018).

Las TIC son herramientas de eficiencia, productividad, competitividad y desarrollo de las empresas, en donde los países de la región reconocen la trascendencia de su implementación en el sector productivo, razón por la cual, es altamente relevante la medición de las transformaciones e impactos de las TIC en la población, sectores de la sociedad y en las organizaciones (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2018).

En el entorno ecuatoriano existen grandes logros con respecto a la penetración de las TIC en el país, de acuerdo con la encuesta multipropósito – TIC realizada por el INEC (2018) más del 36% de hogares tienen acceso a internet y el 90% a la telefonía celular, aspecto que permite a las empresas crear redes inteligentes para minimizar costos de mantenimiento y mejorar la planificación de producción de acuerdo a la demanda.

Como se identificó anteriormente, los factores tecnológicos son claves en el desarrollo de una empresa, en donde la innovación es de suma importancia para ser competitivo frente a otras empresas, pues al aplicar las herramientas que brinda la tecnología, le ayuda a la empresa a prever las necesidades de los mercados y a identificar procesos y servicios de mayor calidad y efectividad, componente que requiere de una ardua gestión de la información y las comunicaciones. Para lo cual, es necesario invertir en equipos informáticos, así como en el área de I+D. Bajo este contexto, es pertinente señalar que este tipo de variables contribuyen positivamente a la comercialización de café orgánico en el mercado alemán; no obstante, requiere de una alta inversión en la materia para ser exitosos en el lanzamiento de un producto o en los procesos de una compañía.

2.2.5. Análisis Ecológico

La Constitución del Ecuador reconoce el derecho de la ciudadanía a vivir en un entorno medio ambiental ecológicamente equilibrado, reconociendo además el derecho de acceso a la justicia y tutela efectiva en temas climáticos (Asamblea Nacional del Ecuador, 2008). Garantía que se cumple a partir del establecimiento de acuerdos, políticas, estrategias y programas de gobierno, por ejemplo, la estrategia nacional de educación ambiental para el desarrollo sostenible 2017-2030, que tiene por objetivo crear conciencia ambiental en la población ecuatoriana que le permita actuar coherentemente con la naturaleza; con respecto a las organizaciones empresariales, se considera que las actividades derivadas de los negocios generan impacto al medio ambiente, por lo que el propósito de esta medida abarca a las Cámaras como al Comité Empresarial Ecuatoriano y demás entidades pertenecientes (Ministerio del Ambiente, 2018).

En este sentido, la siguiente figura detalla las acciones y garantías jurisdiccionales existentes sobre la justicia ambiental en el ámbito local, enmarcado desde las bases

constitucionales, medidas cautelares por la violación de derechos, el código civil, penal, entre otros (CEPAL, 2017).

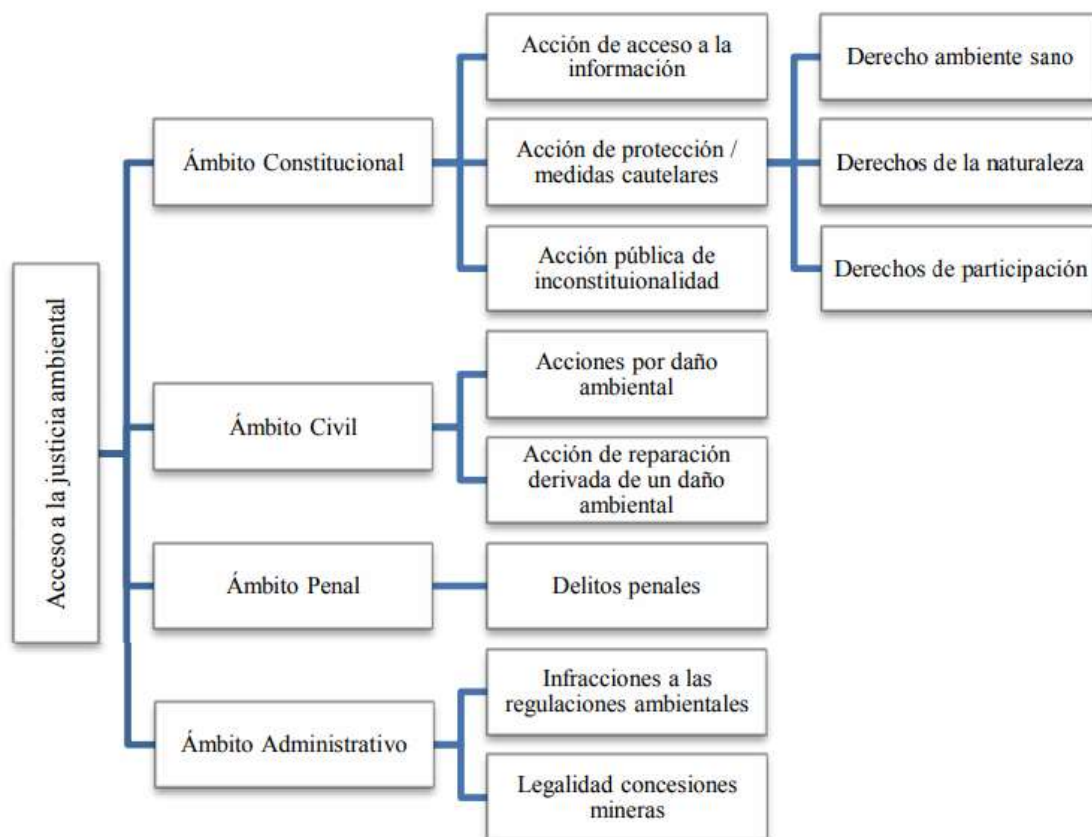


Figura 11. Acceso a la justicia ambiental en el Ecuador. Adaptado de CEPAL (2017)

Por otra parte, con respecto a los tratados internacionales en materia medioambiental, en Ecuador se encuentran vigentes tres acuerdos:

1. Acuerdo Regional sobre el Acceso a la Información, la Participación Pública y el Acceso a la Justicia en Asuntos Ambientales en América Latina y el Caribe
2. Convenio de Basilea sobre el Control de los Movimientos Transfronterizos de los Deshechos Peligrosos y su Eliminación.
3. Protocolo de Nagoya Sobre Acceso a los Recursos Genéticos y Participación Justa y Equitativa en los Beneficios Que Se Deriven de Su Utilización (Organización de las Naciones Unidas, 2019).

Con el objetivo de suscribir convenios y llegar a acuerdos bilaterales a favor del medio ambiente se realizó una cooperación entre el Gobierno de la República del Ecuador y el Gobierno de la República Federal de Alemania, en donde se suscribió el convenio para la conservación de bosques (Ministerio del Ambiente, 2018). Otro de los importantes hechos en la conservación ambiental en el marco de cooperación para el desarrollo, fue

la aportación de 18 millones de euros del Gobierno Alemán para mejorar la infraestructura y equipamiento de las zonas costeras del país, estos recursos están asignados también a brindar asistencia técnica, bioemprendimientos, biotecnología y desarrollo científico (Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, 2018).

De acuerdo con las variables analizadas en el factor ambiental, se observa que tanto en el ámbito nacional o internacional existe una amplia preocupación por la protección al medio ambiente a fin de conservar los recursos naturales y preservar el ecosistema, siendo la sostenibilidad un eje importante en la industria cafetera. No obstante, el cultivo de café tiene un impacto negativo para la biodiversidad, pues gran parte de este producto se produce en fincas dedicadas al monocultivo y por lo general requiere de productos químicos que afectan el medio ambiente. En contraste, el café orgánico es sostenibles, pues es producido sin la ayuda de sustancias químicas como pesticidas y herbicidas, se siembra a la sombra de otro tipo de árboles que presentan una altura mayor a fin de proporcionarle humedad al producto; este tipo de cultivo busca no afectar el suelo y por ende el medio ambiente.

2.4 Microambiente

2.4.1 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Las fuerzas competitivas determinan la rentabilidad de un sector, este análisis ayudará al proyecto a evaluar el valor y la proyección a futuro de la compañía para la exportación de café orgánico en el mercado alemán a través del estudio de las siguientes variables: riesgo de ingreso de competidores potenciales, poder de negociación de compradores y de proveedores, amenaza de productos sustitutos y rivalidad de la competencia actual.

Es importante considerar las cinco fuerzas, ya que ayudan a determinar el escenario en el corto y mediano plazo, evaluando los objetivos y recursos de la empresa frente a las fuerzas que rige la competencia de la oferta exportable de café orgánico. Con el propósito de conocer los factores que intervienen en el mercado, en el cual se insertará la empresa, a continuación, se muestra el análisis de las fuerzas competitivas que afectan a la compañía.

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

En este ítem se analizan las posibles barreras de entrada para la introducción de otras entidades en la exportación de café orgánico hacia Alemania. Al respecto, los nuevos entrantes en este sector se introducen con innovadoras capacidades y deseo de obtener una importante participación en el mercado, la cual esta presionada por una serie de factores como los precios, costos y la inversión necesaria en el giro de negocio planteado.

Ecuador ocupa un lugar referente en las exportaciones de cacao y café, resultado de proyectos que emprende el país para la reactivación de estos productos a cargo del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) (Muñoz, 2019). Según Pozo y Zabala (2014), las oportunidades en el mercado cafetero constituyen un punto de entrada para las empresas, por ende, la amenaza de nuevos competidores con la expansión constante es latente. Además, la cultura hacia el consumo de productos orgánicos por parte de los consumidores alemanes podría generar la aparición de empresas en el mercado ecuatoriano que se interesen en exportar este tipo de producto.

En un estudio realizado por Silva (2017), se expone que el crecimiento de la oferta mundial ha sido superior al crecimiento de consumo, aspecto que genera acumulación de inventarios y la reducción dramática de los precios, se señala que en un mercado paralelo se debe generar la oferta de cafés diferenciados para superar a la competencia. Por otra parte, cabe destacar una importante barrera de entrada para los nuevos emprendimientos en el sector cafetero, representada por la red de distribución y comercialización con intermediación de las grandes casas comerciales, los tostadores y los grandes distribuidores, quienes constituyen una limitación de entrada por su alto poder de negociación.

Según la Asociación Nacional de Exportadores de Café, el Ecuador tiene una importante posición en la exportación de café hacia diversos destinos, en donde, se identificó las siguientes empresas exportadoras de café en grano y de café industrializado.

Café en grano:

Tabla 3

Empresas exportadoras de café

Nombre de la empresa	Características
Kave Café Ecuatoriana S.A. 	Café verde: Café Lavado, Café Lavado Orgánico Guayaquil
CAFECOM S.A. 	Café verde: Café Lavado, Café Natural, COFFEE TRES S: Tostado en Grano y Tostado & Molido, CAFÉ DE LOJA: Tostado en Grano y Tostado & Molido, CHOKAFÉ Guayaquil
Café La Sultana 	Café verde: Café Lavado, Café Lavado Orgánico Café tostado: Café Tostado y/o Molido Guayaquil
ASKLEY DELGADO FLOOR 	Café verde Manta
EXPORCAFE Cía. Ltda. 	Café verde: robusta y arábigo lavado Santo Domingo de los Tsáchilas
BELCET S.A. 	Café verde Portoviejo Manabí
AAPAGRIN 	Café Tostado y/o Molido Jipijapa Manabí
IDEASmart S.A. 	Café Tostado y Molido, Café Tostado en Grano Guayaquil

Nota: Adaptado de Asociación nacional de exportadores de café (2019)

Café industrializado

Tabla 4

Empresas exportadoras de café

Empresa	Características
SOLUBLES INSTANTÁNEOS C.A. 	Café Soluble, Liofilizado, Spray, Freeze, Extracto de Café Guayaquil
GUSNOBE S.A. 	Café soluble Guayaquil
El CAFÉ C.A Guayaquil 	Café soluble: Atomizado (Spray Dried), Aglomerado, Liofilizado Guayaquil
Café Minerva Cía LTDA. 	Café Tostado y Molido, Café Tostado en Grano, Café Tostado y Molido Descafeinado Quito
IDEASmart S.A. 	Café Tostado y Molido, Café Tostado en Grano Guayaquil

Nota: Adaptado de Asociación nacional de exportadores de café (2019)

Con base a lo anterior expuesto se observa que el acceso a los mercados debido a las barreras de entrada que impone la alta concentración de la competencia es una de las principales dificultades para ascender en la cadena productiva. Cabe resaltar que el suelo ecuatoriano, favorece a la continua expansión de hectáreas de producción, lo que se ve reflejado en las exportaciones del país. Razón por la cual, una acción importante que se debe realizar para ingresar en el mercado cafetero es generar valor agregado en el producto, de manera que permita diferenciarse de la competencia.

Dentro del presente componente, también se resaltan las siguientes barreras de entrada para nuevos competidores:

Tabla 5

Barreras de entrada

Barreras de entrada	Características
Economías de escala	Es una barrera de entrada, debido a que existen otras compañías con una amplia cadena de producción de café, entre ellas: El Café S.A., Cafecom, Café Vélez, Apecap, Aapagrin, El Colmenar, Acrim, Sweet&Coffee, Finca Maputo y Papá Café. Este aspecto les permite abaratar costes y generar mayor utilidad.
Acceso a capital o financiamiento externo.	La puesta en marcha de una nueva compañía en este sector requiere de una alta inversión, y el acceso a capital externo está sujeto al pago de altas tasas de interés y el cumplimiento de una serie de requisitos para las respectivas aprobaciones de crédito. Según el BCE las tasas vigentes a octubre del presente año para el segmento productivo PYMES es de 11,36% anual, mientras que para comercial PYMES constituye el 11,10%.
Regulaciones gubernamentales	Refiere al cumplimiento de permisos de funcionamiento y sanitarios expedido por diversos entes reguladores, entre ellos el Ministerio del Ambiente, Agrocalidad, etc.

Nota: Adaptado de Banco Central del Ecuador (2019)

En función a los datos expuestos, se observa que el grado de amenaza de nuevos competidores es alto, pues dadas las oportunidades que presenta el comercio exterior de café orgánico, cada vez más se insertan en el mercado nuevas empresas que se interesan en la exportación de este producto que tiene una alta demanda en los países europeos.

▪ **Rivalidad entre competidores**

Según el INEC (2018) en Ecuador existe 98.156 empresas que se dedican a la actividad económica de Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca, estas representan el 11,10% de participación frente a otras actividades económicas. Por su parte, las organizaciones de producción agrícola cafetaleras agrupan un total de 11.035, que comercializan su producto de forma directa e indirecta, es decir, distribuyendo a otras grandes empresas

que se encargan de vender el producto en el mercado nacional e internacional. De acuerdo con Ministerio de Agricultura y Ganadería (2019), la empresa El Café S.A., es una de las tres industrias de café más grandes del país que cuenta con una importante participación en las exportaciones, las marcas relevantes de esta compañía son: café pres 2, sí café, sí café Gold, expreso y café Montecristi.

El grado de rivalidad es alto, debido a que en la industria cafetera existen muchas empresas en la competencia que ofrecen al mercado productos de alta calidad y que cuentan con experiencia en la industria, siendo de especial reconocimiento, entre ellas, El Café S.A., Cafecom, Café Vélez, Apecap, Aapagrin, El Colmenar, Acrim, Sweet&Coffee, Finca Maputo y Papá Café. Empresas que dominan la industria cafetera en Ecuador gracias a la ventaja competitiva y trayectoria.

▪ **Poder de los proveedores**

El poder de los proveedores productores de café orgánico es elevado, pues en la actualidad, los agricultores que cultivan café por métodos tradicionales deciden, sustituirlos por técnicas orgánicas, debido al mayor ingreso que perciben por el producto orgánico. Según Gómez (2019), el costo adicional en el grano, proviene del esfuerzo adicional que requiere cultivar este tipo de frutos y el reducido volumen que se obtiene, por la falta de aplicación de fertilizantes.

Dávila (2014) por su parte manifiesta que los precios de café ecuatoriano bordean actualmente los doscientos dólares por quintal, no obstante, el café de gama especial está por encima de los trescientos dólares por quintal. Para el presente proyecto, el precio es una variable muy importante a considerar en la selección de proveedores, pues son los principales actores que intervienen en el modelo de negocio planteado pues abastecerán a la empresa del producto orgánico deseado, razón por la cual, este grupo representa un alto poder.

▪ **Poder de compradores**

A decir de Dávila (2014), la calidad de café del Ecuador se desarrolló en los últimos años de acuerdo a tres factores: la creciente demanda de mejor producto de parte de los consumidores, los esfuerzos por parte de empresas privadas y del Estado, y la

competencia del mercado. En la actualidad, los consumidores tienen conciencia de la salud y calidad de los productos, por ende, demandan bienes de mayor estándar y mejores calidades.

En tal virtud, los clientes del mercado alemán se caracterizan por ser exigentes sobre el producto que adquieran, especialmente en cuanto se trata de alimentos de consumo para la familia. El consumidor alemán está dispuesto a pagar un aporte extra por un producto de calidad y que no afecte su salud. Según la ONU (2014), en cuanto al precio, los alemanes lo consideran como un indicador de calidad, sin embargo, de la misma forma, un producto que no cumpla los estándares de calidad esperados y asociados con el costo, genera molestia y rechazo en los compradores, quienes, al no obtener el producto esperado, inmediatamente cambiarán de producto.

El poder de los compradores es alto, pues la cultura que se ha desarrollado en Alemania acerca de los alimentos orgánicos, estableció un alto estándar de calidad para estos productos.

- **Amenaza de los sustitutos**

Dentro del mercado, los sustitutos del café orgánico se clasifican en dos tipos: en primer lugar, algunas empresas cafetaleras, ofrecen una línea de productos *Premium*, que apelan a un café elaborado con granos de calidad superior. Por otro lado, existen bebidas que contienen cafeína y otros elementos como la taurina, como refrescos de cola y bebidas energizantes, que son ofertadas por las grandes multinacionales y que se encuentran bien posicionadas a nivel mundial (SIMPL, 2016).

A pesar de esto la amenaza por el café Premium es baja por su elevado costo, contrastado con el beneficio que este producto brinda sobre el café ordinario; en cuanto a las bebidas energéticas. La amenaza es baja, pues estas bebidas desde hace unos años están bajo la lupa de sociedades médicas, pues son consideradas como perjudiciales para la salud de las personas. De igual manera, a nivel internacional, se ha promovido el consumo de café orgánico a base de granos como haba, que intentan imitar el sabor de la bebida; sin llegar a conseguirlo por lo que estos productos también son considerados como una amenaza de bajo nivel.

2.5 FODA

Tabla 6

Análisis FODA

	De origen interno	De origen externo
Puntos Fuertes	Fortalezas Las condiciones geográficas de Ecuador permiten producir un café de calidad. El Café orgánico ecuatoriano tiene reconocimiento internacional. Los agricultores se inclinan por el cultivo de café orgánico. Existen varios proveedores de café orgánico en la ciudad.	Oportunidades La tendencia de las personas por consumir alimentos orgánicos va en aumento. Alemania es uno de los países con mayor importación de productos orgánicos en la Unión europea. Existen acuerdos comerciales entre Alemania y Ecuador que facilitan el ingreso de productos al país europeo sin pago de aranceles. El café es ampliamente consumido en Alemania.
Puntos débiles	Debilidades El cultivo de café orgánico requiere un esfuerzo adicional para su cultivo. Debido a las condiciones particulares, este café solo puede cultivarse en temporadas. La rivalidad de las empresas cafeteras en el país es alta.	Amenazas Surgimiento de otros importadores de café orgánico de la zona. La aparición de bebidas alternativas al café, elaborado en base a granos distintos. Las grandes multinacionales empiezan a ofrecer alternativas orgánicas al café tradicional. Elevados estándares en el mercado alemán. Existen un gran número de bebidas sustitutos del café que gana popularidad.

Nota: Elaboración propia

CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADO

3.1 Objetivos

Este capítulo expone los resultados obtenidos de la investigación de mercado, para ello se realizó un levantamiento de información primaria aplicando encuestas a una muestra representativa de 22 productores de café orgánico de la provincia del Azuay. Mediante el estudio de campo se obtuvo datos relevantes para el análisis de la demanda y oferta con respecto a la comercialización en el sector cafetalero.

3.1.1 Objetivo general

Proponer un plan de negocios que permita evaluar la creación de una empresa exportadora de café orgánico al mercado de Alemania.

3.1.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual del mercado nacional y extranjero con base a un análisis macro y micro del entorno.
- Desarrollar una investigación de mercado que permita identificar la demanda potencial que tendría la exportación de café orgánico en Alemania.
- Estructurar el plan de negocios mediante el estudio organizacional que muestre los parámetros a seguir para exportar el producto.
- Evaluar la viabilidad financiera de la comercialización de café orgánico al país destino.

3.2 Metodología

Enfoque: cualitativo - cuantitativo

El estudio tuvo un enfoque mixto, o sea cuantitativo y cualitativo, a través del cual se identificó las características específicas para el análisis del entorno en las que se desenvuelve la producción y comercialización de café orgánico, aplicando un estudio de mercado y plan de negocios para valorar el proyecto financieramente. Mediante un análisis cuantitativo, representado en gráficos y tablas de frecuencia y porcentaje se tabuló y analizó los resultados obtenidos en el programa Excel, con esta información se determinó la oferta actual existente que permitió establecer un plan de comercialización para la introducción del café orgánico ecuatoriano en Alemania.

El estudio al ser mixto permitió que sea concluyente-descriptivo, es decir una investigación estadística de muestra de los productores y comercializadores del producto. Descriptiva, mediante la determinación del tipo de consumidores y concluyente, porque ayuda a establecer el plan de negocios.

3.1 Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

3.1.1 Método inductivo-deductivo

Este método se fundamenta en ir de lo particular a lo general, por lo tanto, se empleó como instrumento de trabajo a través de un procedimiento en el que a partir de datos como la observación directa, recorridos teóricos y análisis del sector permitió identificar el entorno en el cual se introducirá la empresa exportadora de café orgánico al mercado internacional.

3.1.2 Técnicas e instrumentos de investigación.

En esta investigación se utilizó como técnica para la recolección de información la revisión bibliográfica y encuesta, instrumento aplicado a las empresas que producen y comercializan café en la provincia del Azuay a través de un cuestionario dirigido a los directivos y jefes que laboran en este tipo de entidades.

3.1.3 Universo de estudio o población

Con la finalidad de conocer la oferta de café orgánico en el mercado cuencano y de la cual se deriva la selección de proveedores para el plan de negocio, se realizó un levantamiento de información primaria a 22 empresas que producen y comercializan café, con base al registro de entidades del Servicio de Rentas Internas.

Tabla 7

Universo de estudio, empresas productoras y comercializadoras de café

Nro.	Empresas /Personas Naturales Productoras y Comercializadoras de Café-Azuay 2018
1	TORAL VINTIMILLA HERNÁN GUILLERMO
2	MOLINOS DE CHOCOLATE EL CISNE
3	BONTTI
4	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES DE CAFÉ DE SANTA ISABEL ASOPROCSI
5	CAFÉ CUBANITO CICACU
6	AGUILAR RAMÍREZ FABIAN RENE
7	GONZA SARANGO ÚRSULA DELFINA
8	CAFÉ LA ESPERANZA
9	CAFÉ LOJANO EL TOSTADOR
10	DÁVILA VALLEJO ILDA JACQUELINA
11	MENDIETA GUTIÉRREZ GEOVANNY FERNANDO
12	BORRERO MUÑOZ MÓNICA LETICIA
13	DISCOMERC
14	LOJANO JUCA ROSA VIRGINIA
15	CAFÉ DON GORQUI
16	COMERCIALIZADORA DE CAFÉ Y CACAO RPV
17	SOLCAFE
18	EUROCAFE
19	CAFÉ ÑUCA LLACTA
20	ÁVILA PATIÑO CLAUDIA BEATRIZ
21	ABARCA DUTAN OSCAR RENE
22	QUNTU INDUSTRIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

Nota: Adaptado de Servicio de Rentas Internas (2018)

Considerando que la población es pequeña, no se realizó el cálculo de la muestra, razón por la cual, se aplicó el instrumento de recolección de información a un total de 22 empresas.

3.3 Recolección y análisis de información

Los datos que se presentan a continuación, conforman el resultado de la encuesta (Ver anexo 1) sobre el estudio de mercado aplicado a las empresas productoras y comercializadoras de café. La información, se tabuló y representó a través del programa Microsoft Excel.

Tabla 8

Distribución de 22 encuestas, según los principales lugares de venta del café orgánico

Tipo	Número	Porcentaje
Intermediario	16	73%
Consumidor final	4	18%
Consumidor final, Intermediario	2	9%
Total	22	100%

Notada: Encuestas, 2019

De acuerdo con los resultados obtenidos en la aplicación de encuestas a las entidades dedicadas a la producción y comercialización de café orgánico en la provincia del Azuay, se observa que con respecto a los principales tipos de venta que realizan, la mayoría (73%) actúa como intermediario, es decir que producen el café y lo venden a minoristas o empresas que tienen una amplia cadena de comercio local, nacional e internacional. Por su parte, el 18% cuenta con una cadena de distribución directa para la venta del producto al cliente final. Por último, el 9% señala que efectúa los dos tipos de comercio, es decir a intermediarios y al consumidor final.

Tabla 9

Distribución de 22 encuestas, según los principales lugares de venta del café orgánico

Exportación	Número	Porcentaje
Si	5	23%
No	17	77%
Total	22	100%

Nota: Encuestas, 2019

En cuanto a la exportación de café orgánico al mercado exterior, se identificó en la Tabla 9 que la mayoría (77%) de empresas ubicadas en la provincia del Azuay no realizan este tipo de comercio, distribuyendo únicamente el producto en el mercado local. Por su parte, el 23% indica que, si exportan el café, pues cuentan con la infraestructura y capacidad óptima para abastecer a nivel internacional.

Tabla 10

Distribución de 22 encuestas, según precio de venta del café orgánico por libras

Precio	Número	Porcentaje
\$ 5,00	2	9%
\$ 5,25	1	5%
\$ 5,50	5	23%
\$ 6,00	4	18%
\$ 6,25	1	5%
\$ 6,50	4	18%
\$ 7,00	4	18%
\$ 8,50	1	5%
Total	22	100%

Nota: Encuestas, 2019

Por otra parte, con respecto al precio de venta por libras de café orgánico oscila entre \$5,00 y \$8,50. Las empresas señalan que manejan diversos precios, pues depende del tipo de café que el consumidor desea, de tal manera, el 23% lo vende a un precio de \$5,50, el 18% tiene café orgánico a \$6,00; \$6,50 y \$7,00, respectivamente.

Tabla 11

Distribución de 22 encuestas, según precio de venta del café orgánico por quintales

Precio	Número	Porcentaje
\$ 250,00	1	5%
\$ 300,00	1	5%
\$ 350,00	3	14%
\$ 380,00	4	18%
\$ 400,00	5	23%
\$ 420,00	2	9%
\$ 450,00	4	18%
\$ 480,00	1	5%
\$ 500,00	1	5%
Total	22	100%

Nota: Encuestas, 2019

Como se identificó anteriormente, varias son las entidades caracterizadas como intermediadoras, razón por la cual manejan precios por quintales. En función a los resultados obtenidos en la Tabla 11, dichos costos varían entre \$250 y \$500 el quintal dependiendo del tipo de café, en donde el 23% maneja un costo de \$400, el 18% de \$380 y \$450 respectivamente.

Tabla 12

Distribución de 22 encuestas, según características del café orgánico

Características	Número	Porcentaje
Calidad del café	16	73%
Consistencia en el suministro	3	14%
Oferta adecuada	3	14%
Total	22	100%

Nota: Encuestas, 2019

Se observa en la Tabla 12 que el 73% de personas encuestadas considera que el atributo “calidad” es la principal variable a tomar en cuenta en el momento de exportar el café, el 14% señala a la consistencia en el suministro y la oferta adecuada.

Tabla 13

Distribución de 22 encuestas, según factores valiosos

Factores	Número	Porcentaje
Calidad o sabor especial	10	45%
Creencias personales acerca de la agricultura orgánica	6	27%
Los clientes lo solicitan	3	14%
Oportunidad para la diferenciación	3	14%
Total	22	100%

Nota: Encuestas, 2019

La Tabla 13 muestra que el 45% de encuestados, personas a cargo de la comercialización de café orgánico en el mercado nacional y extranjero considera que la calidad o sabor especial es un factor clave para diferenciarse de la competencia. El 27% considera que lo imprescindible para el modelo de negocio y la obtención de un producto de calidad son las creencias y tradiciones en la agricultura orgánica, en tanto que el 14% indica que el café orgánico es valioso para los negocios, puesto que existe una gran tendencia de los consumidores que lo solicitan y que la producción de este tipo de café es una oportunidad para la diferenciación.

Tabla 14

Distribución de 22 encuestas, según tipo de distribución

Estrategia	Número	Porcentaje
Le distribuye el café directamente a cada cliente en su lugar de ubicación con sus propios camiones.	1	5%
Cada cliente recoge el café directamente en las bodegas de la cooperativa a la que está asociado.	4	18%
Le distribuye el café directamente a cada cliente en su lugar de ubicación contratando camiones que lleven el producto a su destino final.	17	77%
Total	22	100%

Nota: Encuestas, 2019

De acuerdo con los resultados expuestos en la Tabla 14, se observa que el 77% de las empresas productoras y comercializadoras de café realizan una distribución directa a cada cliente en el lugar de ubicación requerido. El 18% señala que cada cliente recoge el producto en las bodegas de la cooperativa a la que está asociado y apenas el 5% le distribuye directamente al cliente en su lugar de ubicación con sus propios medios de transporte.

Tabla 15

Distribución de 22 encuestas, según certificación

Respuesta	Número	Porcentaje
Si	22	100%
No	0	0%
Total	22	100%

Nota: Encuestas, 2019

Con respecto a la certificación de productos orgánicos, se identificó que el 100% de empresas sí disponen de los respectivos documentos legales que garantizan que el café comercializado es de origen orgánico.

Tabla 16

Distribución de 22 encuestas, según aspectos ambientales

Respuesta	Número	Porcentaje
Siempre	16	73%
Frecuentemente	6	27%
Total	22	100%

Nota: Encuestas, 2019

Finalmente, en la Tabla 16 se observa que el 73% de entidades llevan a cabo prácticas de protección al medio ambiente, pues para el cultivo de café orgánico no emplean productos que afecten al suelo como pesticidas, fungicidas, entre otros. No obstante, el 27% señala frecuentemente realizar estas acciones, puesto que para una producción de otros tipos de café deben emplear ciertos componentes que les permita cultivar y obtener el producto en su totalidad, puesto que por factores del medio ambiente existen condiciones que afectan a las plantaciones y pueden generar pérdida.

3.4 Proyección de la demanda y oferta

3.4.1 Demanda

La demanda actual para la comercialización de café orgánico está conformada por el mercado objetivo, en este caso la población de Alemania que consume café orgánico importado. Para conocer el mercado, se realizó una segmentación expresada mediante la siguiente tabla:

Tabla 17

Identificación del mercado objetivo

Segmentación de mercado	Variables
Demográfica:	Sexo: femenino - masculino Edad: 12 a 60 años
Geográfica:	País: Alemania Ciudad: Berlín
Socioeconómica:	Alto, medio y medio bajo Ocupación: estudiantes, profesionales, trabajadores, amas de casa.
Hábitos de compra del consumidor:	✓ Consumo de productos saludables. Personas que gusten adquirir productos orgánicos, particularmente bebidas, entre ellas el café de calidad. ✓ Organizaciones o empresas mayoristas o minoristas que comercialicen café orgánico en el mercado alemán. ✓ Compromiso con la sostenibilidad

Nota: Encuestas, 2019

Alemania es un país que cuenta con una población de 83,1 millones de habitantes, 42 millones de mujeres y 41 de hombres, conformando un total de 41,4% millones de hogares, en donde, la capital Berlín cuenta con una población total de 3,421.800 habitantes. El país registra un crecimiento poblacional de 3,6% y económico de 0,1%; por otra parte, cabe mencionar que el 14% de los gastos de consumo privado de los

hogares están destinados a alimentos, bebidas y tabaco, siendo la adquisición de productos orgánicos uno de los principales rubros en consumo representando el 4% de la industria de alimentos y bebidas en la región de la Unión Europea (Statistisches Bundesamt (Destatis), 2019).

Para identificar la demanda del presente plan de negocios, es necesario conocer las cifras de exportación de café orgánico hacia el mercado alemán. De tal manera, según el portal de información Trade Map (2019), entidad que brinda datos estadísticos sobre el comercio para el desarrollo internacional de las empresas, Ecuador tiene una importante participación en este mercado. No obstante, los datos revelan una tendencia en declive, puesto que en el año 2016 se exportó una cantidad de 242 toneladas de café, mientras que para el 2017 se comercializó un total de 127 t, y para el 2018 115 t, equivalente a 115.000 kilogramos.

Tabla 18
Exportaciones de café ecuatoriano hacia el mercado alemán

Café, incl. tostado o descafeinado; cáscara y cascarilla de café; sucedáneos de café	2016	2017	2018
Valor (miles de dólares)	1.000	1.064	883
Cantidad (toneladas)	242	127	115

Nota: Adaptado de Trade MAP (Trade Map, 2019)

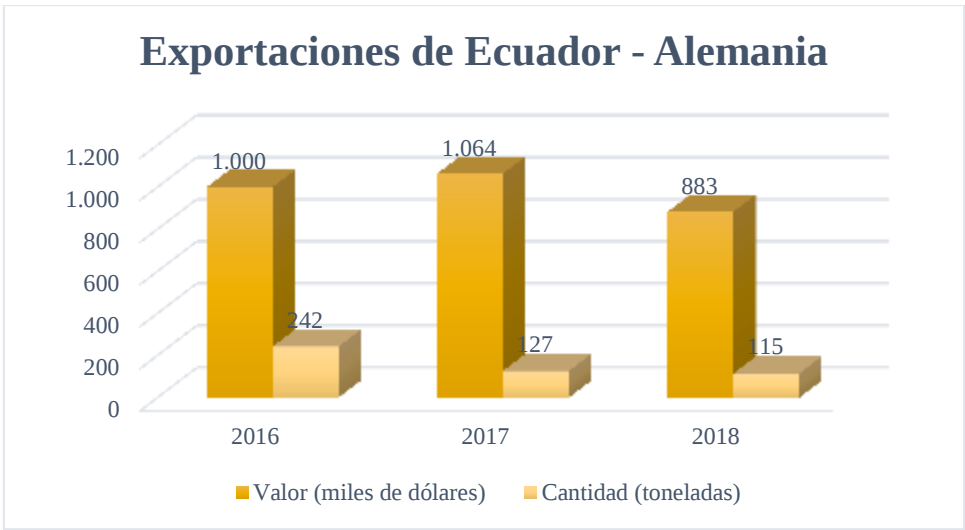


Figura 12. Exportaciones de café ecuatoriano hacia el mercado alemán. Elaboración propia

▪ Demanda potencial

Para determinar la demanda potencial, el presente proyecto se enfoca en la población de Berlín que conforma un total de 3,421.800 habitantes, de los cuales 13,3% son jóvenes y el 66,1% adultos (Statistisches Bundesamt (Destatis), 2019). Según un estudio realizado por Segura (2017) señala que el consumo per cápita de café en Alemania es de 4,9 kg al año. Del número de habitantes que residen en la capital alemana, se toma como demanda potencial al 0,3% como mercado disponible para la empresa exportadora de café orgánico, considerando que dicho mercado tiene una alta presencia de marcas posicionadas, entre ellas la marca Jacobs Douwe Egberts que cubre al 23% de la demanda, Tchibo cubre al 12% y Nestlé al 10%, por su parte, el 28,5% es abastecido por marcas alemanas y 20% por marcas privadas de otros países.



Figura 13. Participación de mercado marcas reconocidas. Elaboración propia

A partir de los datos expuestos y considerando que se cuenta con una demanda disponible del 0,3% del mercado objetivo, pues como se manifestó anteriormente la mayor parte del target se encuentra abastecido por otras marcas tanto nacionales como internacionales. Por lo tanto, se observa en la siguiente tabla que la demanda potencial está constituida por un total de 8.151 consumidores potenciales con un consumo por habitante de 4,9 kg de acuerdo con el estudio realizado por Segura (2017), lo que representa una cantidad de 39.939 kg de café al año.

Tabla 19

Demanda potencial

Población Berlín	3.421.800
Jóvenes (13,3%)	455.099
Adultos (66,10%)	2.261.810
Total	2.716.909
Captación de demanda	8.151
Consumo per cápita (kg) al año	4,9
Cantidad demanda kg	39.939
Cantidad demanda lb	88.049

Nota: Elaboración propia

▪ **Proyección de la demanda**

Para proyectar la demanda se tomó en cuenta la tasa de crecimiento poblacional de Alemania. Según el índice publicado por *Statistisches Bundesamt (Destatis)* (2019) Oficina Federal de Estadística, el incremento poblacional al 2018 fue de 3,6%. De tal manera, la proyección se realizó aplicando la siguiente formula.

$$P = Po (1 + r)^2$$

Dónde: Po, representa la población inicial (demanda potencial) y r, la razón de crecimiento (3,6%). Con ello, la siguiente tabla muestra la proyección tomando como base 5 años futuros.

Tabla 20

Proyección de la demanda del proyecto

Ref.	Año	Demanda Nº Clientes	Cantidad demandada en Kg.
1	2.019	8.151	39.939
2	2.020	8.444	41.376
3	2.021	8.748	42.866
4	2.022	9.063	44.409
5	2.023	9.389	46.008

Nota: Elaboración propia

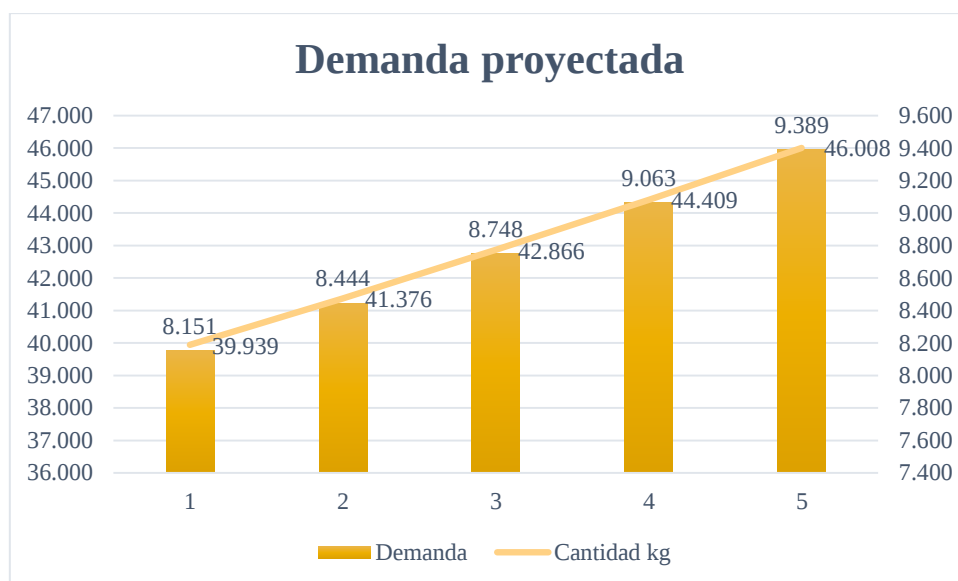


Figura 14. Demanda proyectada. Elaboración propia

De acuerdo con los datos proyectados, se observa en la Figura 14 que con una tasa de crecimiento poblacional de 3,6%, el mercado objetivo para el desarrollo del presente modelo de negocio se incrementa de 8.151 consumidores en el primer año a 9.389 en el año 5, lo que equivale a una cantidad de café demandado de 46.008 kg. Frente a este escenario, es necesario indicar que la empresa que exportará el producto al mercado alemán cuenta con un nivel máximo de capacidad instalada de acuerdo a la producción mensual que genera la maquinaria para la transformación del grano de café en la presentación final (café molido en presentaciones de 400 g cada uno), esta equivale a una cantidad de 19.200 kg al año, por lo tanto, del total de la demanda disponible el proyecto tiene abastecimiento para el 48,07%.

3.4.2 Oferta

Como se mencionó anteriormente, alrededor del 90% del mercado alemán que consume café está cubierto por marcas internacionales que tienen un importante nivel de posicionamiento; por otra parte, se observa que Ecuador es uno de los países de América del Sur que participa en las exportaciones para satisfacer el mercado alemán, la información muestra que en 2018 se exportó un total de 115 toneladas del producto en mención, de los cuales la oferta exportable está liderada por empresas ecuatorianas como Kave Café Ecuatoriana S.A., CAFECOM, Café La Sultana, Askley Delgado Floor, entre otras; no obstante, países como Brasil y Colombia son los principales proveedores de café con marcas como Moema y Juan Valdez, respectivamente.

Tabla 21

Participación de Ecuador en las exportaciones de café en el mercado alemán.

Demanda café orgánico	Toneladas	Kilogramos	Libras
2016	242	242000	533.513
2017	127	127000	279.984
2018	115	115000	253.529

Nota: Elaboración propia

Por otra parte, en el ámbito local también existen empresas dedicadas a la exportación de café de calidad, ya sea a través de un intermediario o de forma directa. A partir del levantamiento de información realizada a las organizaciones productoras y comercializadoras cafetaleras en la provincia del Azuay, se identificó que el 23% se dedica a este tipo de comercio.

3.5 Mercado meta

Alemania es el país con mayor consumo de café per cápita ocupando el puesto ocho a nivel mundial, alcanza los 9,5 millones de sacos de 60 kg de café verde al año, igual a 570.000 toneladas lo que presenta aproximadamente el 6% del consumo mundial de esta bebida. Los consumidores alemanes tienen una alta expectativa en cuanto a la calidad de los productos que compran y en la actualidad están enfocados a adquirir alimentos y bebidas de origen orgánico en beneficio de la salud, bajo un esquema de sostenibilidad y protección al medio ambiente.

Bajo tal contexto, la población alemana se vuelve un mercado altamente atrayente para la exportación de café orgánico; no obstante, como se identificó en el estudio de la demanda y oferta, existen grandes, medianas y pequeñas empresas que actualmente cubren la demanda principalmente en Hamburgo, ciudad que cuenta con una cultura cafetera reconocida, debido a la puerta de entrada de café verde a través del puerto, que la convierte en uno de los mayores almacenes de recepción en el mundo. Motivo por el cual, el presente proyecto se enfocó en seleccionar a los habitantes de la capital de Berlín para comercializar el producto mediante la exportación destinada a supermercados, cafeterías, tiendas especializadas y empresas minoristas. En Berlín los alimentos ecológicos tienen un lugar firme en la economía agrícola alemana, la facturación de productos biológicos alcanza los 10.000 millones de euros anuales (La actualidad de Alemania, 2018).



Figura 15. Mapa República Federal de Alemania. Elaboración propia

En tal sentido, el grupo de clientes potenciales que conforma el plan de negocios planteado está compuesto por los habitantes hombres, mujeres, jóvenes y adultos que residen en la ciudad de Berlín, capital de Alemania. Del mercado total, se cuenta con un mercado disponible correspondiente al 0,3% de la demanda, lo que equivale a un total de 8.151 consumidores de café orgánico que adquieran el producto en supermercados, cafés y *coffee shops* o empresas minoristas. Se identificó que el consumo de los clientes potenciales equivale a 39.939 kg de café al año, sin embargo, la capacidad instalada de la compañía permite cubrir al 48,07% de dicho consumo que representa una cantidad de 19.200 kg o 48.000 unidades de 400 g cada una.

El target seleccionado presenta las siguientes tendencias de consumo de café, las cuales deben tenerse en cuenta para estructurar el plan estratégico de la empresa.



Figura 16. Tendencias de consumo del mercado meta. Elaboración propia

3.6 Parámetros establecidos para la exportación

PRO ECUADOR es el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, adscrito al Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones, se encarga de ejecutar políticas y normas de promoción a las exportaciones y atracción de inversiones al Ecuador. De acuerdo con esta entidad, pueden realizar exportaciones todos los ecuatorianos y extranjeros residentes en el país, así como personas naturales o jurídicas (PRO ECUADOR, 2017).

Requisitos para ser exportador:

- Contar con el Registro Único de Contribuyente (RUC)
- Obtener el certificado de firma digital o TOKEN otorgado por el Banco Central o el Security Data.
- Registrarse como exportador en Ecuapass (PRO ECUADOR, 2017).

Entre los requisitos que se debe cumplir para exportar productos de origen vegetal hacia los países de la Unión Europea, se tienen los siguientes:

- Cumplimiento de los requisitos fitosanitarios de la Directiva 2000/29/EC.
- Lista de plagas reguladas en la UE.
- Lista de mercancías reguladas.

- Requisitos fitosanitarios de importación sólo para las plagas reguladas.
- Sistema abierto y transporte basado en criterios técnicos: análisis de riesgo de plagas.
- Certificado fitosanitario para mercancías reguladas (Ministerio de Comercio Exterior, 2017).

Requisitos técnicos:

- Seguridad de productos
- Normalización Técnica
- Envasado
- Etiquetado (Ministerio de Comercio Exterior, 2017).

Tabla 22

Certificación para exportar productos orgánicos

Certificación	Costo USD	Observación
AGRO CALIDAD	80,00	Rubro por concepto de certificación, inspección y asesoramiento.
Certificado fitosanitario	50,00	Inspección respectiva del producto
Certificado de origen	10,00	Uso por parte del importador/comprador de alguna preferencia arancelaria
		Comprobar origen del producto.

Nota: Adaptado de PRO ECUADOR (2015)

En la Tabla 22 se exponen los certificados más frecuentes, que son requeridos para exportar productos de origen orgánico, como son: AGRO CALIDAD, certificado fitosanitario y certificado de origen.

Por su parte, la documentación requerida para exportar productos a la unión europea es:

- Declaración Única de Exportación DUA
- Factura comercial
- Documento de transporte
- Lista de empaque
- Certificado de origen/Declaración de origen en factura
- Certificado para productos orgánicos

Adicionalmente, la unión europea regula los agentes de mejora conocidos como ingredientes tecnológicos, estos son: aditivos, enzimas, saborizantes y disolventes.

Etapas Pre-Embarque

1. Transmisión electrónica de una Declaración Aduanera de Exportación (DAE) en el sistema Ecuapass adjuntado la factura o proforma para el embarque. En el Anexo 2 se puede apreciar el ejemplo de Declaración Aduanera de Exportación.



Figura 17. Documentos digitales que acompañan al DAE. Adaptado de PRO ECUADOR (2017)

Etapas Post-Embarque

2. Regularización del DAE ante el SENA mediante registro electrónico.
3. Obtención de la marca regularizada, el cual requiere de los siguientes documentos:



Figura 18. Documentación para la marca regularizada. Adaptado de PRO ECUADOR (2017)

4. Registro como operador de exportación en Agrocalidad y obtención de certificado fitosanitario.

3.7 Proveedores

En Ecuador, el cultivo de café es relevante en varias aristas como la económica, social y ecológica, puesto que genera un importante flujo de ingresos para diversos sectores de la economía. Bajo este contexto, uno de los integrantes de la cadena de café son las compañías exportadoras, responsables de llevar el producto a los mercados de mayor rentabilidad que vuelve atractivo al sector cafetalero, por ende, en el país existen varios productores de café para la comercialización a mayoristas, minoristas y consumidores finales.

En la provincia del Azuay se identificó 22 organizaciones que se dedican a esta actividad y de la cual se dispone la posibilidad de ser abastecidos para la exportación del mismo hacia el mercado alemán. No obstante, para la selección de proveedores es imperioso buscar los más óptimos en cuanto a precios, calidad de producto, relación a largo plazo, entre otros aspectos.

Relaciones que se busca en los proveedores para el plan de negocios en mención.



Figura 19. Parámetros para la selección de proveedores. Elaboración propia

En tal sentido, considerando los parámetros antes indicados se presentan los siguientes posibles proveedores para la compañía que se desarrolla en este plan de negocios.

- Asociación de productores de café de Santa Isabel Asoprocsi.
- Café cubanito CICACU.
- Solcafé.

CAPÍTULO IV: Plan de negocio para la creación de una empresa exportadora de café orgánico a Alemania

4.1 Plan administrativo

4.1.1 Descripción del negocio

El modelo de negocio, consiste en establecer una estructura para la puesta en marcha de una compañía de denominación Green Coffee Company S.A., empresa que pretende posicionarse en el mercado de la ciudad de Berlín, Alemania mediante la exportación y comercialización de café orgánico cultivado en la zona sur del país, conocida como la región interandina o sierra. Para cumplir con este propósito la sociedad pretende obtener el café por medio de la selección de proveedores idóneos establecidos en la provincia del Azuay que entreguen el producto para su posterior empaque y exportación a los importadores del país destino, como son: canales al por menor (supermercados, cafeterías especializadas, tiendas orgánicas, *coffee shops*, cafeterías, entre otras).

Bajo este contexto, Green Coffee Company tiene como objetivo comercializar el café orgánico para satisfacer los gustos y preferencias del consumidor final. Para lo cual, las acciones estratégicas tienen dos ejes principales: la presencia en ferias internacionales de exposición de alimentos orgánicos promocionadas por el Instituto PRO ECUADOR; y, por otra parte, publicitar y establecer acciones comerciales mediante *e-commerce* por medio de la ilustración y exposición de catálogos virtuales en una plataforma web que represente a la compañía, de manera que el cliente aprecie el producto y realice el pedido en cualquier horario.

Cabe resaltar que, en la actualidad, las herramientas tecnológicas han beneficiado en gran parte al desarrollo de diferentes tipos de negocios; entre ellos, la venta de productos y alimentos orgánicos. Por lo tanto, el presente proyecto tiene como principal canal de distribución, la venta *e-commerce*, que consiste en comercializar mediante la página web de la empresa y herramientas *online* los productos.

4.1.2 Estructura ideológica

▪ Descripción de la sociedad

De acuerdo con la Superintendencia de Compañías (2014), las empresas que se dedican a realizar actividades de comercio, son clasificadas como sociedades mercantiles y se

encuentran regidas por el Código de Comercio y la Ley de Compañías. Al respecto, en el Ecuador, la celebración de un contrato para realizar actividades mercantiles se puede realizar mediante 5 denominaciones: la compañía en nombre colectivo; la compañía en comandita simple y dividida por acciones; la compañía de responsabilidad limitada; la compañía anónima; y, la compañía de economía mixta.

De este grupo de personas jurídicas, la compañía anónima es una de las formas más utilizadas en la actualidad económica, debido a los beneficios que presenta, entre los cuales destacan: limitación de responsabilidad, libertad de negociación de las acciones, venta de acciones de la empresa y mayor facilidad para conseguir capital, ya que se puede emitir acciones según las necesidades que la empresa requiera sin un límite de socios establecido (Bedon, 2010).

Por lo tanto, el presente modelo de negocio para ingresar al mercado alemán mediante la exportación de café orgánico, pretende consolidarse como una sociedad anónima, puesto que se considera iniciar con dos socios inversionistas: el Sr. Emilio Cordero y el Sr. Juan Pablo Jaramillo, y con ello a medida que el negocio toma fuerza en el mercado, se considera vender las acciones para conseguir mayor capital y crecimiento que permita abastecer a otras regiones de la Unión Europea.

Para constituirse como sociedad anónima se debe cumplir los siguientes requisitos:

Se constituye mediante escritura pública inscrita en el Registro Mercantil del cantón donde la sociedad tendrá su domicilio principal, podrá operar a partir de la obtención del RUC y se agrega las palabras “Sociedad Anónima” o sus siglas S.A.

Su capital está dividido en acciones formado por la aportación de los accionistas quienes responden únicamente por el monto de sus acciones. La empresa deberá constituirse con dos o más accionistas.

- Nombre: representa la razón social.
- Solicitud de aprobación: mediante la escritura pública inscrita en el Registro Mercantil.
- Cantidad de socios: mínimo dos accionistas.

- Volumen de capital: \$800,00 dólares mínimo.
- Los accionistas responden por el monto de sus acciones.

- **Nombre de la empresa**

Tomando en cuenta las características de este tipo de sociedades, la empresa que se pretende poner en marcha es de tipo “compañía anónima”, cuyo capital se encuentra dividido en acciones negociables para sus partes y promotores. Por lo tanto, la denominación es: Green Coffee Company S.A., la cual representa el producto de origen orgánico a ser comercializado en el mercado destino.

4.1.3 Misión de la Empresa

Ofrecer al mercado alemán un producto natural a través de la exportación y comercialización de café orgánico con la mejor calidad gourmet en la presentación de molido que permita generar experiencias agradables para satisfacer los paladares más exigentes, bajo un enfoque de sostenibilidad y responsabilidad para todos los agentes del proceso.

4.1.4 Visión de la Empresa

Llegar a constituir la empresa Green Coffee Company S.A., como la mejor proveedora de café orgánico de la región sierra, operando en todas las ciudades de Alemania como marca líder del mercado ecuatoriano en comercializar café.

4.1.5 Valores de la Empresa

La empresa se registrará bajo los principios y valores de: comercio justo, trabajo en equipo, responsabilidad empresarial y puntualidad en la entrega del pedido. En la siguiente tabla, se detalla cada uno de los valores corporativos que caracterizarán a Green Coffee Company.

Tabla 23

Valores de la empresa

Valores corporativos	
Comercio justo	Comercialización de productos elaborados en condiciones justas alcanzada mediante la creación de oportunidades para productores con desventajas económicas.
Trabajo en equipo	Promover y apoyar mediante un equipo homogéneo y altamente capacitado.
Responsabilidad	Adoptar el concepto de responsabilidad empresarial tanto al equipo de trabajo como al entorno, llevando a cabo actividades de mejoramiento social, económico y ambiental.
Puntualidad	Entregar los pedidos de productos a los clientes, de forma oportuna y puntual, garantizando la calidad del producto.

Nota: Elaboración propia

4.1.6 Descripción de las Ventajas Competitivas de la Empresa

- **Diseño del empaque.** - Con el propósito de implementar una estrategia que permita diferenciar al producto de la competencia, se escogió la estrategia de diferenciación en cuanto al diseño del empaque que muestre y dé a conocer al consumidor final que se trata de un producto 100% orgánico.
- **Ferias internacionales.** – Presencia en ferias de café, según el calendario de eventos internacionales, en el año 2020 se llevarán a cabo más de 3.000 acontecimientos en 1.170 ciudades de Alemania, de los cuales 4 son exclusivos para productos de café. Se acudirá a dichos eventos con la finalidad de destacar a la empresa dando a conocer el producto y acceder a comercializadores locales.
- **E-commerce.** – Se pretende mantener la relación con el cliente (importador) a través de medios virtuales, además de presentar fichas informativas del producto.

4.1.7 Estructura organizacional

De acuerdo con el tipo de negocio planteado y con la finalidad de cumplir los objetivos de la organización, Green Coffee Company S.A., contará con 4 áreas departamentales para desarrollar las operaciones internas, como son: departamento administrativo, de

ventas, de contabilidad y producción, en donde, cada uno estará integrado por el gerente general, un asesor de ventas y mercadeo, un contador, el jefe de producción y dos operarios.

En total, se contará con 6 miembros internos para laborar en la parte administrativa y operaria, representados bajo el siguiente esquema organizacional:

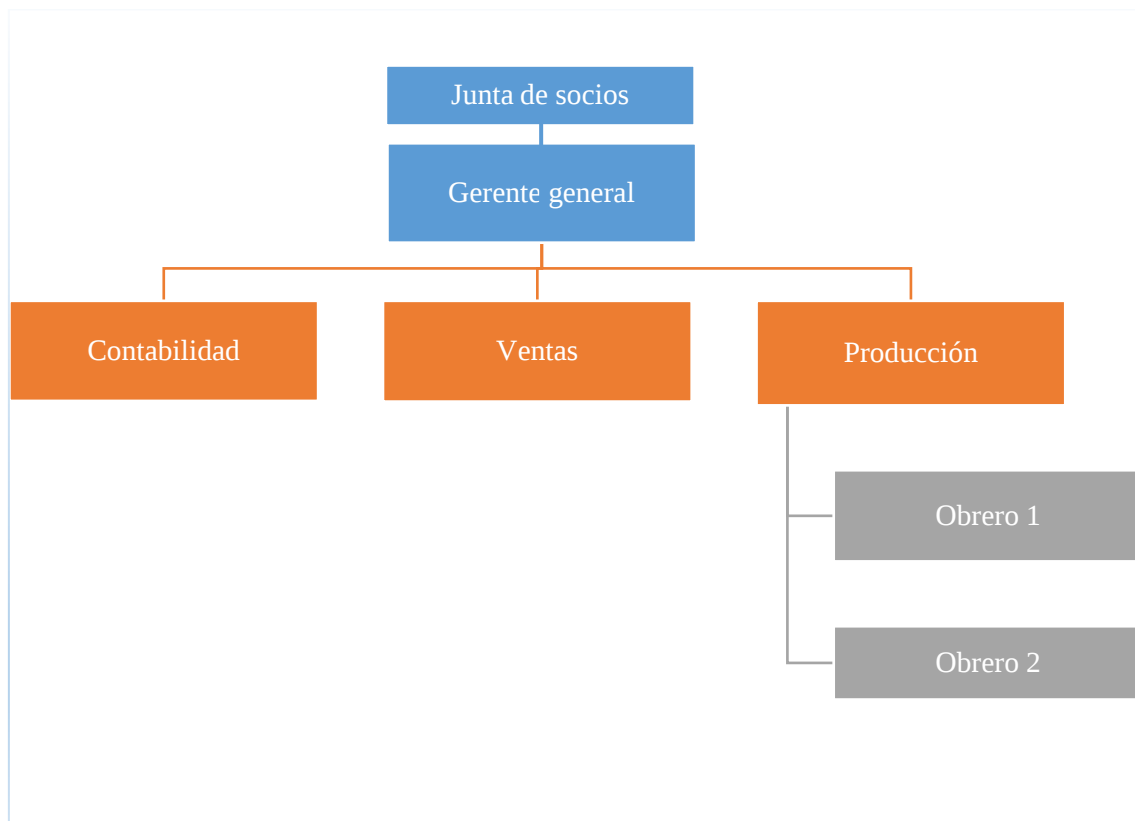


Figura 20. Estructura organizacional. Elaboración propia

4.2 Plan de marketing

4.2.1 Producto

▪ Identificación del producto

El producto protagonista del plan de exportación es el café orgánico, se trata de un café de especialidad, libre de químicos y pesticidas que se cultiva para la obtención de un producto de calidad y bajo el enfoque de protección al medio ambiente. Se garantiza a través de un proceso de certificación con la finalidad de que el consumidor adquiera alimentos sin residuos químicos.

El factor diferenciador del producto que es el origen orgánico, es atribuido por una serie de características que deben ser tomadas en cuenta en el proceso de cultivo, puesto que el productor debe garantizar la sostenibilidad y conservación de los recursos naturales, implicando un mayor esfuerzo en la forma de cultivar el café, tal como se muestra a continuación:

- El cultivo del café orgánico se efectúa bajo sombrero regulado; es decir, bajo arreglos agro forestales con al menos un 30% de sombra, de esta forma la plantación de café obtiene los nutrientes necesarios para su crecimiento y desarrollo. Por ende, no solo se otorga calidad al producto sino se contribuye al incremento de la biodiversidad, al mismo tiempo que se previene la deforestación.
- Únicamente se aplican abonos orgánicos.
- Para controlar plagas y enfermedades se debe emplear bio insumos certificados para la agricultura orgánica.

Características del producto

La forma de cultivar el café orgánico le brinda al producto potenciales beneficios para la salud de los consumidores, puesto que se trata de una fuente potencial de antioxidantes y vitaminas. Además de brindar energía al consumidor para mejorar el rendimiento físico y deportivo, ayuda a estimular las neuronas para mantenerse despierto. Según un estudio realizado por Madrid y Sempertiga (2019), el café orgánico aporta antioxidantes que previenen el envejecimiento, cuenta con un alto contenido de vitaminas y contribuye a la reducción de la emisión de gases de efecto invernaderos, nocivos para la salud del planeta.

Por su parte, Quispe y Calle (2019) destacan los siguientes beneficios del café orgánico:

- Antioxidante
- El aroma del café reduce los niveles de estrés
- Disminuye los síntomas del Mal de Parkinson
- Reduce el riesgo de tener cáncer de piel
- Reduce el riesgo de desarrollar diabetes tipo 2
- Reduce el riesgo de padecer cáncer al colon
- Combate el asma

Presentación del café

La presentación del café es en grano tostado y molido, el empaque cumplirá con los requisitos para ingresar al mercado alemán, cumplimiento con la normalización de etiquetado: registro sanitario, información nutricional, fecha de elaboración y caducidad, información de la empresa, precio, modo de uso, origen, peso y logotipos ecológicos. Entre las regulaciones de la UE para las importaciones, en el presente estudio se toman en cuenta la Regulación (CE) No. 178/2002 del Parlamento Europeo y del Consejo de enero 2002, la cual establece los requisitos de la legislación alimentaria de origen no animal (REGLAMENTO (CE) No 178/2002 DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO, 2002). Por otra parte, se tiene el Reglamento CE No. 834/2007 del Consejo de junio 2007 sobre el etiquetado de productos ecológicos (orgánicos) (Consejo de la Unión Europea, 2007).

Con el propósito de responder de forma integral a los gustos y preferencias de los consumidores, el café orgánico será empacado bajo las condiciones de almacenamiento y conservación que eviten el contacto con el aire, para ello el empaque contará con un sellado hermético que conserve el aroma. Por su parte, para el diseño del empaque se busca la forma más atractiva para el cliente, por ende, tendrá una muesca para abrir sin necesidad de cortar. Este método permite eliminar las entradas de aire después de abierto. Finalmente, el contenido será de 400g bajo la marca de Green Coffee.

Imagen

Empaque de calor, tipo bolsa de papel de aluminio con cierre hermético con cremallera, de color negro mate con lágrima muesca.

Tabla 24

Modelo de empaque

Modelo de presentación		
		
Nota: Elaboración propia		



Figura 21. Presentación café orgánico. Elaboración propia

4.2.2 Precio

El precio es un componente de la mezcla de marketing que una empresa en particular utiliza para lograr los objetivos institucionales. El establecimiento del valor monetario

del producto es coordinado con las decisiones de diseño, distribución y promoción que permita determinar un programa de marketing eficaz.

Bajo tal contexto, el precio debido al delicado proceso de elaboración del producto que se cultiva y bajo las características señaladas anteriormente, son factores que influyen en la generación de un mayor costo de producción en comparación al café convencional. Por lo tanto, el precio del café orgánico a comercializar en el mercado alemán fue obtenido tras considerar los costos totales de la empresa y la utilidad esperada.

4.2.3 Plaza

El producto que se pretende exportar está destinado al mercado alemán, cuyos habitantes tienen una tendencia marcada hacia el consumo de alimentos y bebidas de origen orgánico, entre ellos, el café natural. Específicamente, se pretende comercializar en la capital de Alemania, Berlín, pues esta ciudad cuenta con un amplio volumen de habitantes caracterizados por llevar altos estándares de calidad de vida.

Partiendo de que la distribución constituye todo el proceso en el cual se lleva el producto terminado al consumidor final, la forma de llegar a los clientes será a través del canal mayorista a supermercados, *coffee shops*, tiendas de alimentos orgánicos y cafeterías, establecimientos a los cuales el consumidor final tenga acceso para comprar al por menor.



Figura 22. Canal de distribución y comercialización. Elaboración propia

4.2.4 Promoción

La principal estrategia de promoción que se utilizará para el presente proyecto de exportación de café orgánico será promocionar el producto mediante el portal Exporta Fácil, se trata de un servicio que permite realizar exportaciones de forma sencilla y rápida, fomentando la inclusión de las micro, pequeñas, medianas empresas y artesanos en los mercados internacionales (Exporta Fácil, 2019).

A través de Exporta Fácil se puede comercializar y enviar el café orgánico a Alemania, pues la forma de entrega es en el lugar de destino y se permite un peso máximo de 30 kg por envío. Entre las ventajas que ofrece este sistema están: accesibilidad desde cualquier parte del país, tarifas especiales para clientes corporativos, rastreo de envíos por medio del portal, capacitaciones gratuitas a cargo de PRO ECUADOR Y MIPRO, no se requiere contratar agente afianzado de aduanas, lo cual reduce el costo administrativo (Exporta Fácil, 2019).



Figura 23. Sistema Exporta Fácil. Adaptado de Exporta Fácil (2019)

4.3 Plan técnico y operativo

En el estudio técnico se diseña la forma óptima de producir un bien o prestar un servicio utilizando los recursos que se dispongan; para iniciar el estudio se tomó en cuenta los aspectos relacionados con la localización, el tamaño y los equipos e instalaciones óptimas a utilizar, que permitan sugerir la organización requerida en la ejecución del plan de negocio (Flórez, 2015).

4.3.1 Localización

Macro localización

Las instalaciones físicas de la empresa Green Coffee Company S.A., estarán ubicadas en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay. Esta localización fue elegida, puesto que los promotores principales del negocio residen en la ciudad, razón por la cual, se pretende establecer la compañía en la ubicación geográfica mencionada; para ello, se alquilará un establecimiento y se adecuará las instalaciones necesarias para el funcionamiento de la sociedad. Otra de las razones que justifican la elección es que los proveedores de café orgánico para tostar, moler y empacar tienen sus plantas de cultivo en la provincia.



Figura 24. Cantón Cuenca. Recuperado de Google Maps (2019)

Micro localización

Para determinar la micro localización de la empresa se consideraron aspectos o beneficios para el mercado consumidor, como por ejemplo que la ubicación sea

accesible para la demanda y miembros de la entidad, que cuente con disponibilidad a todos los servicios básicos de agua potable, energía eléctrica, línea telefónica y alcantarillado. Bajo tal contexto, cabe mencionar que la asociación tiene dentro de sus actividades: el acopio de café orgánico para ser procesado (molido, tostado y empacado), y posteriormente exportar a Alemania. En tal virtud, es importante que las instalaciones que se pretenden alquilar cuenten con las condiciones de acceso para proveedores y personal interno idóneas para ejecutar las operaciones de la entidad.

En la siguiente tabla se visualiza la comparación de las localizaciones para cada uno de los factores, teniendo en consideración que la suma de cada localización debe ser valorada en un porcentaje del 100%, como se visualiza la mayor ponderación es la localización 1 ubicada cerca del Parque Industrial con un valor ponderado 9,09. Se trata del alquiler de una nave – bodega que cuenta espacio para el área administrativa, es la mejor opción frente a la segunda opción con respecto a costos de arriendo, disponibilidad de servicios y preferencia de proveedores y socios.

Tabla 25

Localización

Factores	Peso		Nave - Bodega Parque Industrial		Casa Comercial Av. De las Américas	
			Calificación	Valor ponderado	Calificación	Valor ponderado
Costo del arriendo	10	0,22	10	2,22	8	1,78
Disponibilidad de servicios	10	0,22	10	2,22	9	2,00
Energía eléctrica (35)						
Agua potable-Alcantarillado (50)						
teléfono-Internet (15)						
Vías de acceso	9	0,20	9	1,80	9	1,80
Preferencia de proveedores y socios	8	0,18	8,00	1,42	7,00	1,24
Comparabilidad con el desarrollo urbano	8	0,18	8	1,42	6	1,07
Total	45	1,00		9,09		7,89

Nota: Elaboración propia

4.3.2 Capacidad instalada

La capacidad instalada constituye el máximo nivel de producción que la empresa puede generar con respecto a la elaboración de un producto. En este caso, para la obtención de café se calculó la capacidad instalada en función de las horas trabajadas equivalentes a 8 horas diarias, 160 horas mensuales (considerando un promedio de 20 días al mes) y 1.920 horas al año. Adicionalmente, se consideró la capacidad de producción de la planta, la cual depende de la maquinaria empleada para el proceso de tostado. De tal manera, con el uso de una máquina tostadora que tiene una capacidad de 10 kg/h, la compañía genera una capacidad instalada de 19.200 kg al año, los cuales transformados en paquetes de 400 g cada uno, representa una producción de 48.000 fundas de café orgánico al año.

Tabla 26

Horas trabajadas

Horas trabajadas	
Diarias	8
Mensuales (20 días)	160
Anuales	1.920

Nota: Elaboración propia

De acuerdo con los datos expuestos en la siguiente tabla, se observa que la empresa pretende generar un total de 19.200 kg de café orgánico al año, igual a 48.000 unidades de 400 g. A continuación, se detalla los valores obtenidos.

Tabla 27

Capacidad instalada

Relación entre demanda total y capacidad instalada		
Demanda potencial anual kg		39.939 kg
	Kg por hora	10 kg
	Kg por día	80 kg
Capacidad instalada horas máquina	Kg por mes	1.600 kg
	Total kg por año	19.200 kg
% Capacidad instalada de la demanda		48,07%
Total demanda a cubrir en kg.		19.200 kg
Total demanda en unidades de 400 g.		48.000 unidades

Nota: Elaboración propia

En la Tabla 27 se observa según el estudio de mercado que existe una demanda potencial para 39.939 kg de café orgánico al año, no obstante, de acuerdo con la capacidad instalada de la compañía y a la maquinaria empleada se obtuvo una producción anual de 19.200 kg de café tostado. Razón por la cual, del mercado total la sociedad cuenta con una capacidad para abastecer al 48,07% de dicha demanda, constituyendo una fabricación de 48.000 unidades de 400g cada una.

4.3.3 Proceso de producción

▪ Recepción del grano de café verde

El sistema de producción utilizado para la obtención del café orgánico inicia con la recepción de la materia prima, es este caso, el grano de café verde abastecido por los proveedores seleccionados. Posteriormente, se verifica la calidad del producto evidenciando que se encuentre en perfecto estado y que cuente con el certificado de cultivo orgánico pertinente.

▪ Tostado

Una vez obtenido el producto, se procede a tostar el grano de café en la planta de producción de la compañía, esta es una etapa importante para conservar la calidad organoléptica del producto, el aroma, el gusto y el color, se realiza en la máquina tostadora durante un tiempo limitado a una alta temperatura. Seguidamente, se deja reposar por un lapso de 24 horas.

Tabla 28

Descripción del equipo máquina tostadora

Modelo máquina tostadora	Descripción	Datos técnicos
	Máquina para	Marca: INOXTRON
	tostar granos de	Modelo: T1T-0A0
	café con una	Potencia: 1.5
	capacidad de 10	Productividad: Carga Batch: 10 kg
	kg.	Voltaje (voltios): 220
		Suministro: monofásico
		Vida útil: 10 años
		Costo aproximado: \$5.800,00

Figura 25. Máquina tostadora

Nota: Adaptado de Cooperación Alemana al Desarrollo - GIZ (2013)

▪ Secado

Consiste en secar los granos de café tostado, para ello se empleará una tina circular enfriadora que permite enfriar el producto de manera fácil y con una descarga rápida, misma que se detalla a continuación.

Tabla 29

Descripción del equipo máquina enfriadora

Modelo máquina enfriadora	Descripción	Datos técnicos
	Máquina que enfría los granos de café tostado mediante carga directa desde el tostador. Posee una tina circular con canastilla y una turbina de viento.	Marca: Maquiagro Modelo: TN 25/TN 50 Potencia: 1Hp para agitador y 05 Hp para extractor de aire. Productividad: 25 a 30 / 50 Suministro: motor reductor trifásico Vida útil: 10 años Costo aproximado: \$1.880,00 – 2.200,00.

Figura 26. Máquina tostadora

Nota: Adaptado de Cooperación Alemana al Desarrollo - GIZ (2013)

▪ Molido

Este proceso se realizará en un molino convencional, y se lleva a cabo una vez que el producto se encuentre seco. Es importante que en la fase de molido la maquinaria se encuentre libre de sedimentos que puedan mezclarse con el café.

Tabla 30

Descripción del equipo de molido

Modelo máquina de molido	Descripción	Datos técnicos
	Molino de discos M3D – RAO, es una máquina que tritura los granos de café de forma homogénea.	Marca: INOXTRON Modelo: M3D – RAO, Potencia: 1,5Hp. Productividad: 30kg/h Suministro: monofásico Costo aproximado: \$1.900,00 Vida útil: 10 años

Figura 27. Máquina tostadora

Nota: Adaptado de Cooperación Alemana al Desarrollo - GIZ (2013)

▪ Empacado

Una vez conseguido el producto molido, se procede a empacar el café en la presentación detallada anteriormente. Para ello, se realizará la adquisición de una empacadora automatizada al vacío que garantice la conservación del producto final.

Tabla 31

Descripción del equipo de envase

Modelo máquina envasadora	Descripción	Datos técnicos
	Envasadora al vacío, la cual permite proteger al producto contra los elementos externos, elimina el aire del producto, la bolsa y la cámara y lo sella inmediatamente.	Marca: KOMET Modelo: X-VAC Potencia: 1200 W Productividad: extracción de 4m3/h Suministro: monofásico Costo aproximado: \$2.362,00 Vida útil: 10 años

Figura 28. Máquina tostadora

Nota: Adaptado de Cooperación Alemana al Desarrollo - GIZ (2013)

▪ Almacenamiento

Finalmente, se almacena el producto terminado en un espacio libre de residuos o contaminantes que afecten al producto. Por lo tanto, para el presente modelo de negocios se buscará adecuar el café orgánico en un local exclusivo con las condiciones que garanticen la calidad del mismo.

4.3.4 Diagrama de flujo de proceso

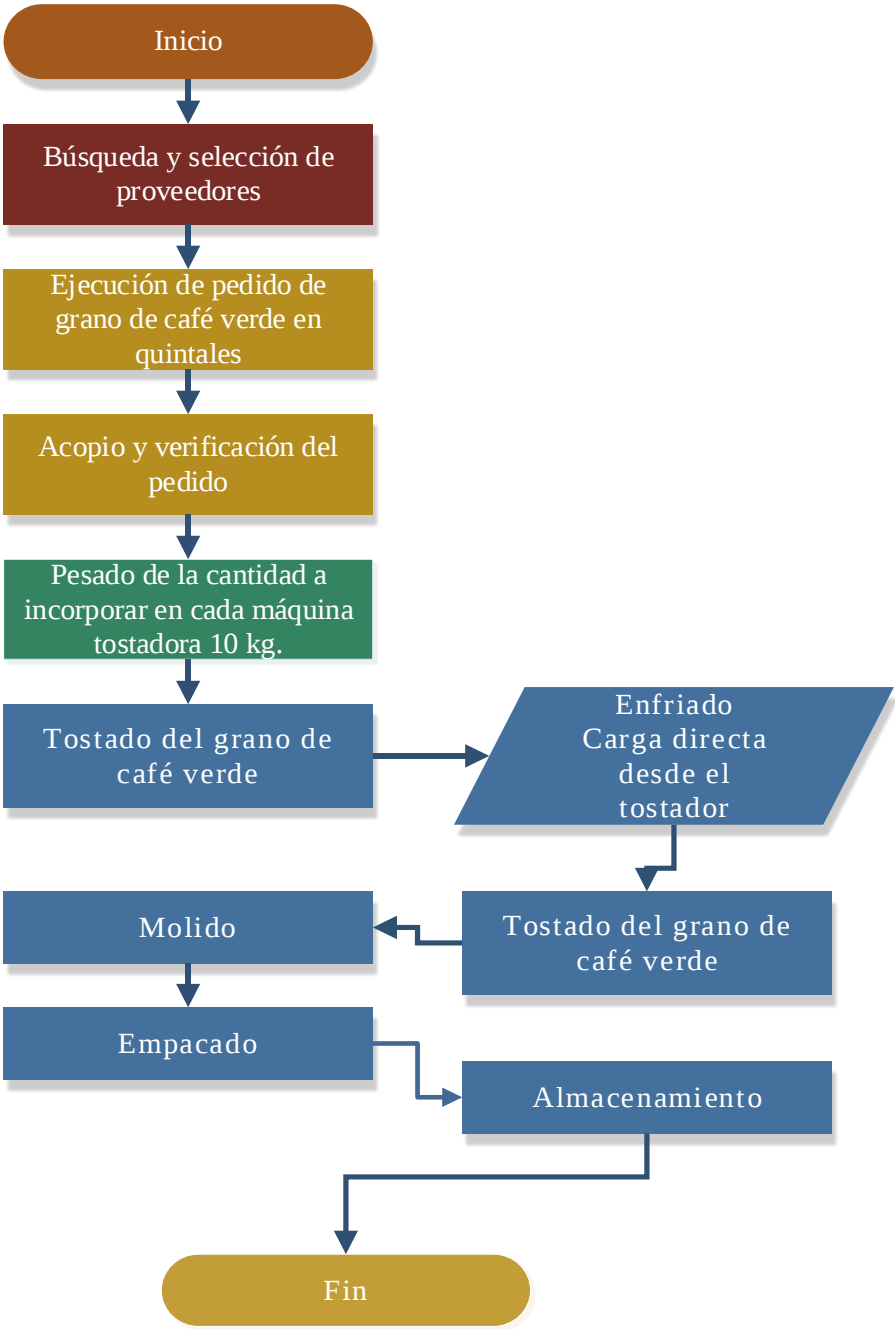


Figura 29. Diagrama de flujo proceso de producción. Elaboración propia

4.4 Plan financiero y económico

4.4.1 Inversión inicial

La inversión para la puesta en marcha de la empresa exportadora de café orgánico al mercado alemán, está compuesta por los activos fijos, gastos pre operativos y capital de trabajo. En efecto, de acuerdo con los datos expuestos en la siguiente tabla se observa un valor total de \$62.025,12.

Tabla 32
Inversión total

Inversión	Enero	Febrero	Total
Activos Fijos Tangibles			
Muebles y enseres	\$ 1.241,00		
Equipo de computación y oficina	\$ 2.535,00		
Vehículo	\$ 12.000,00		
Maquinaria	\$ 12.442,00		
Subtotal	\$ 28.218,00		
Gastos pre operativos			
Registro mercantil	\$ 35,00		
Patente municipal	\$ 20,00		
Registro de la marca	\$ 500,00		
Permisos sanitarios	\$ 104,53		
Certificado fitosanitario y de origen	\$ 60,00		
Subtotal	\$ 719,53		
Capital de trabajo			
Materia prima directa	\$ 8.888,89	\$ 8.888,89	
Suministros indirectos	\$ 440,00	\$ 440,00	
Mano de obra directa	\$ 1.075,73	\$ 1.075,73	
Servicios básicos	\$ 77,84	\$ 77,84	
Seguros	\$ 335,15	\$ 335,15	
Gastos de administración	\$ 1.625,66	\$ 1.625,66	
Gastos de exportación	\$ 4.100,52	\$ 4.100,52	
Subtotal	\$ 16.543,79	\$16.543,79	\$33.087,59
Total Inversión Inicial			\$62.025,12

Nota: Elaboración propia

La Tabla 32 muestra que la inversión inicial es igual a \$62.025,12 resultante del desembolso en activos fijos, gastos pre operacionales y capital de trabajo previsto para los dos primeros meses de funcionamiento de la empresa, puesto que para cubrir los gastos operativos de los siguientes periodos que genere la actividad comercial de la compañía, se contará con los ingresos propios derivados de la venta del producto al mercado alemán.

A continuación, se describe cada una de las cuentas con sus respectivos valores que constituyen la inversión inicial para la puesta en marcha de la empresa Green Coffee Company S.A.

Activos fijos

Tabla 33

Inversión activos fijos tangibles

Activos Fijos Tangibles	Costo
Muebles y enseres	\$ 1.241,00
Equipo de computación y oficina	\$ 2.535,00
Vehículo	\$ 12.000,00
Maquinaria	\$ 12.442,00
Total	\$ 28.218,00

Nota: Elaboración propia

Según la información de la Tabla 33, el rubro de inversión en activos fijos es de \$28.218,00 distribuidos en la compra de muebles y enseres para el funcionamiento de las oficinas de la empresa, equipos de computación para las áreas departamentales, vehículo para el traslado interno de la mercadería y la adquisición de equipos o maquinaria para el proceso de producción, valores que se detallan a continuación:

Tabla 34

Detalle activos fijos tangibles, muebles y enseres

Muebles y enseres	Cantidad (Unidades)	Valor unitario (USD)	Costo total (USD)
Escritorios	4	\$ 120,00	\$ 480,00
Sillas rodantes	4	\$ 45,00	\$ 180,00
Estantes de oficina	4	\$ 40,00	\$ 160,00
Papeleras	3	\$ 5,00	\$ 15,00
Archivadores	2	\$ 45,00	\$ 90,00
Sillas de reunión	5	\$ 20,00	\$ 100,00
Mesa sala de reuniones	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Adornos de oficina	4	\$ 4,00	\$ 16,00
Total			\$ 1.241,00

Nota: Elaboración propia

Tabla 35

Detalle activos fijos tangibles, equipos de computación

Equipos de oficina y computación	Cantidad (Unidades)	Valor unitario (USD)	Costo total (USD)
Computador de escritorio	4	\$ 500,00	\$ 2.000,00
Teléfono inalámbrico	2	\$ 20,00	\$ 40,00
Calculadora	2	\$ 10,00	\$ 20,00
Extintor	1	\$ 150,00	\$ 150,00
Juego de señalización	1	\$ 25,00	\$ 25,00
Impresora Canon	1	\$ 300,00	\$ 300,00
Total			\$ 2.535,00

Nota: Elaboración propia

Tabla 36

Detalle activos fijos tangibles, vehículo

Vehículo	Cantidad (Unidades)	Valor unitario (USD)	Costo total (USD)
Mini Van (usado)	1,00	\$ 12.000,00	\$ 12.000,00
Total			\$ 12.000,00

Nota: Elaboración propia

Tabla 37

Detalle activos fijos tangibles, vehículo

Maquinaria	Cantidad (Unidades)	Valor unitario (USD)	Costo total (USD)
Tostadora	1	\$ 5.800,00	\$ 5.800,00
Secadora	1	\$ 1.880,00	\$ 1.880,00
Molino	1	\$ 1.900,00	\$ 1.900,00
Empacadora	1	\$ 2.362,00	\$ 2.362,00
Báscula electrónica	1	\$ 500,00	\$ 500,00
Total			\$ 12.442,00

Nota: Elaboración propia

Gastos pre operativos

Representa los gastos desembolsados por anticipado para el funcionamiento de la organización, en este caso está integrado por los rubros que se debe pagar en primer lugar para la constitución de la empresa y registro de la marca, posteriormente se tienen los valores de desembolso por la obtención de los respectivos permisos y certificaciones.

Tabla 38

Inversión activo diferido

Gastos pre operativos	Costo
Registro mercantil	\$ 35,00
Patente municipal	\$ 20,00
Registro de la marca	\$ 500,00
Permisos sanitarios	\$ 104,53
Certificado fitosanitario y de origen	\$ 60,00
Total	\$ 719,53

Nota: Elaboración propia

La estimación del monto pagado por activos diferidos es de \$719,53.

Capital de trabajo

Corresponde al conjunto de recursos requeridos para la operación normal de una empresa en un tiempo determinado. El monto de esta cuenta depende de los recursos destinados a cubrir el gasto administrativo e corto plazo (salarios, arriendos, servicios básicos), así como el valor de los inventarios. El objetivo de contar con el capital de trabajo determinado en la siguiente tabla se fundamenta en la necesidad de generar valor a la empresa a fin de mantener un desarrollo y crecimiento económico sostenible a lo largo del ciclo de vida del negocio. Por lo tanto, la gestión del capital de trabajo para el funcionamiento de Green Coffee Company brinda un margen de seguridad al momento en que la compañía cuenta con la capacidad propia de autogenerar efectivo para el financiamiento de las operaciones, de manera que se mitigue el riesgo de caer en problemas de liquidez.

Tabla 39

Capital de Trabajo

Detalle Capital de Trabajo	Primer Mes	Segundo Mes	Total
Materia prima directa	\$ 8.888,89	\$ 8.888,89	\$ 17.777,78
Suministros indirectos	\$ 440,00	\$ 440,00	\$ 880,00
Mano de obra directa	\$ 1.075,73	\$ 1.075,73	\$ 2.151,47
Servicios básicos	\$ 77,84	\$ 77,84	\$ 155,68
Seguros	\$ 335,15	\$ 335,15	\$ 670,30
Gastos de administración	\$ 1.625,66	\$ 1.625,66	\$ 3.251,33
Gastos de exportación	\$ 4.100,52	\$ 4.100,52	\$ 8.201,04
Total	\$ 16.543,79	\$ 16.543,79	\$ 33.087,59

Nota: Elaboración propia

En la Tabla 39 se identificó que el monto inicial para cubrir los costos directos y gastos del proyecto es de \$33.087,59 lo que conlleva un desembolso para los dos primeros meses de \$16.543,79. En este último rubro se consideró únicamente la previsión del pago de las obligaciones para enero y febrero, puesto que para los siguientes periodos la empresa registra los ingresos esperados para cubrir los costos y gastos directos.

El rubro que tiene mayor peso es en el abastecimiento del café verde en grano, debido a que se pretende comprar mensualmente un valor de \$8.888 dólares en materia prima, cantidad que se ajusta a la capacidad instalada de la empresa para cubrir la demanda estimada. Frente a este panorama, es relevante indicar que con el transcurso de los meses y por la generación de efectivo a partir del primer mes de funcionamiento, los socios accionistas disponen de estos flujos con el propósito de realizar los aportes respectivos para cubrir las necesidades de capital de trabajo. En la siguiente tabla se expone un registro de las entradas y salidas del inventario en mercadería que se requiere para la transformación a las unidades vendidas.

Tabla 40

Registro de inventario

Mes	Inventario Inicial Quintales	Inventario Inicial Kg.	Entradas	Salidas	Precio de venta	Ingreso Total
			Compra de café orgánico en kilogramos	Venta de unidades de café (400 g)		
1	36	1.600		4.000	\$ 5,50	\$ 22.000,00
2			1.600	4.000	\$ 5,50	\$ 22.000,00
3			1.600	4.000	\$ 5,50	\$ 22.000,00
4			1.600	4.000	\$ 5,50	\$ 22.000,00
5			1.600	4.000	\$ 5,50	\$ 22.000,00
6			1.600	4.000	\$ 5,50	\$ 22.000,00
7			1.600	4.000	\$ 5,50	\$ 22.000,00
8			1.600	4.000	\$ 5,50	\$ 22.000,00
9			1.600	4.000	\$ 5,50	\$ 22.000,00
10			1.600	4.000	\$ 5,50	\$ 22.000,00
11			1.600	4.000	\$ 5,50	\$ 22.000,00
12			1.600	4.000	\$ 5,50	\$ 22.000,00
Total			19.200	48.000		\$264.000,00

Nota: Elaboración propia

La Tabla 40 muestra que la compra de materia prima a los proveedores de café en grano para cada mes será igual a 36 quintales (497 al año), con esta cantidad se iguala a la

producción de la maquinaria de 1.600 kg con la que cuenta la capacidad instalada del proyecto. Una vez que se cumple con el proceso de producción se registra una salida de 4.000 unidades del producto final en presentaciones de 400 g, lo que genera un ingreso para la compañía de \$22.000.

Tabla 41

Cobro de clientes

Mes	Capital de trabajo	Ventas	Presupuesto de costos y gastos operacionales	Beneficios
1	\$16.543,79	\$ 22.000,00		\$ 5.456,21
2	\$16.543,79	\$ 22.000,00		\$ 5.456,21
3		\$ 22.000,00	\$ 16.543,79	\$ 5.456,21
4		\$ 22.000,00	\$ 16.543,79	\$ 5.456,21
5		\$ 22.000,00	\$ 16.543,79	\$ 5.456,21
6		\$ 22.000,00	\$ 16.543,79	\$ 5.456,21
7		\$ 22.000,00	\$ 16.543,79	\$ 5.456,21
8		\$ 22.000,00	\$ 16.543,79	\$ 5.456,21
9		\$ 22.000,00	\$ 16.543,79	\$ 5.456,21
10		\$ 22.000,00	\$ 16.543,79	\$ 5.456,21
11		\$ 22.000,00	\$ 16.543,79	\$ 5.456,21
12		\$ 22.000,00	\$ 16.543,79	\$ 5.456,21
Total		\$ 264.000,00	\$ 198.525,53	\$ 65.474,47

Nota: Elaboración propia

Con relación al cobro de clientes se observa que mediante la venta de las unidades de café se generan los ingresos para cubrir los costos directos y gastos en capital de trabajo, generando una utilidad antes de depreciaciones, intereses e impuestos de \$65.474,47 para el proyecto planteado en este estudio se estimó el monto de capital de trabajo como inversión inicial para atender los gastos operativos de enero y febrero que requiere el funcionamiento de la sociedad, pues la política de cobro a los clientes es al contado, plazo de pago que se pactará en la cotización o contrato con la empresa. Para el trámite de cobro, el responsable del área contable recibirá la nota de pedido del cliente, al cual se le enviará la cotización especificando la fecha, forma de envío de la mercancía y el número de cuenta para depositar el monto adeudado por el cliente. Una vez se confirme el pedido se envía la factura vía correo electrónico para efectuar el depósito en la cuenta bancaria de la compañía y posteriormente el envío de la mercancía.

Tabla 42

Materia prima directa

Materia prima directa	Unidad de medida	Cantidad Anual	Costo Unitario	Costo Anual (USD)
Proveedores				
Proveedor grano de café	Quintales	427	250,00	106.666,67
			Total	106.666,67

Nota: Elaboración propia

La compra de grano de café verde a los proveedores se realizará con una frecuencia mensual de 427 quintales, igual a 19.200 kg (capacidad de producción) a un precio de \$250,00 dólares cada quintal.

Tabla 43

Suministros indirectos

Suministros indirectos	Unidad de medida	Cantidad Anual	Costo Unitario	Costo Anual (usd)
Empaque de 400 g.	Unidades	48.000,00	\$ 0,11	\$ 5.280,00
			Total	\$ 5.280,00

Nota: Elaboración propia

Tabla 44

Mano de obra directa

Mano de obra directa	Cantidad	Sueldo Mensual	Beneficios sociales	Sueldo Anual
Jefe de producción	1	\$ 400,00	\$ 37,80	\$ 4.346,40
Obreros	2	\$ 788,00	\$ 74,47	\$ 8.562,41
			Total	\$ 12.908,81

Nota: Elaboración propia

Tabla 45

Servicios

Servicios básicos	Cantidad Mensual	Costo mensual	Costo Anual
Teléfono (minutos)	30	\$ 0,83	\$ 9,94
Internet	Plan de 2.1 Megas	\$ 23,90	\$ 286,80
Energía Eléctrica	(300/kW)	\$ 24,00	\$ 288,00
Agua	\$/m3	\$ 10,00	\$ 120,00
Gasolina (Galones)	13	\$ 19,11	\$ 229,32
		Total	\$ 934,06

Nota: Elaboración propia

Tabla 46

Seguros

Seguros	Valor	%	Valor Mensual	Valor Total
Muebles y enseres	\$ 1.241,00	0,1	\$ 10,34	\$ 124,10
Equipo de computación	\$ 2.535,00	0,1	\$ 21,13	\$ 253,50
Vehículo	\$ 12.000,00	0,2	\$ 200,00	\$ 2.400,00
Maquinaria y equipos	\$ 12.442,00	0,1	\$ 103,68	\$ 1.244,20
		Total	\$ 335,15	\$ 4.021,80

Nota: Elaboración propia

Tabla 47

Depreciaciones

Depreciaciones	Valor	Vida útil (años)	Valor Total Anual
Muebles y enseres	\$ 1.241,00	10	\$ 124,10
Equipo de computación	\$ 2.535,00	5	\$ 507,00
Vehículo	\$ 12.000,00	5	\$ 2.400,00
Maquinaria y equipos	\$ 12.442,00	10	\$ 1.244,20
		Subtotal	\$ 4.275,30
Amortización de activos intangibles	\$ 719,53	10	\$ 71,95
Subtotal			\$ 71,95
Total			\$ 4.347,25

Nota: Elaboración propia

Tabla 48

Gastos administrativos

Gastos de administración	Cantidad	Costo Mensual	Beneficios sociales	Costo Anual
Alquiler del Local (meses)	12	\$ 500,00	-	\$ 6.000,00
Gerente General	1	\$ 450,00	\$ 42,53	\$ 4.889,70
Ventas	1	\$ 396,57	\$ 37,48	\$ 4.309,13
Contador	1	\$ 396,57	\$ 37,48	\$ 4.309,13
			Total	\$ 19.507,96

Nota: Elaboración propia

Tabla 49

Gastos de exportación

Gastos de exportación	Costo por envío	Cantidad de envíos al mes	Costo mensual	Costo Anual
Gastos de exportación Servicio Exporta Fácil	341,71	12	4.100,52	49.206,24
			Total	49.206,24

Nota: Elaboración propia

Costos totales

Para calcular la rentabilidad del proyecto, en primer lugar, se determinó la estimación de costos para un periodo de 6 años, partiendo del criterio de considerar dicho tiempo para la evaluación de la factibilidad de un negocio. Para tal efecto, la proyección fue realizada con base a la inflación promedio en el periodo 2015 - 2019, según datos del INEC, la cual constituye el 0,90% (INEC, 2019).

Tabla 50

Costos totales

Costos Directos	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Materia prima directa	\$ 106.666,67	\$ 107.626,67	\$ 108.595,31	\$ 109.572,66	\$ 110.558,82	\$ 111.553,85
Suministros indirectos	\$ 5.280,00	\$ 5.327,52	\$ 5.375,47	\$ 5.423,85	\$ 5.472,66	\$ 5.521,92
Mano de obra directa	\$ 12.908,81	\$ 13.024,99	\$ 13.142,21	\$ 13.260,49	\$ 13.379,84	\$ 13.500,26
Servicios básicos	\$ 934,06	\$ 942,46	\$ 950,94	\$ 959,50	\$ 968,14	\$ 976,85
Seguros	\$ 4.021,80	\$ 4.058,00	\$ 4.094,52	\$ 4.131,37	\$ 4.168,55	\$ 4.206,07
Total depreciación	\$ 4.275,30	\$ 4.313,78	\$ 4.352,60	\$ 4.391,78	\$ 4.431,30	\$ 4.471,18
Total amortización	\$ 71,95	\$ 72,60	\$ 73,25	\$ 73,91	\$ 74,58	\$ 75,25
Total costos producción	\$134.158,58	\$135.366,01	\$136.584,31	\$137.813,56	\$139.053,89	\$140.305,37
Gastos administrativos	\$ 19.507,96	\$ 19.683,53	\$ 19.860,68	\$ 20.039,43	\$ 20.219,78	\$ 20.401,76
Gastos de exportación	\$ 49.206,24	\$ 49.649,10	\$ 50.095,94	\$ 50.546,80	\$ 51.001,72	\$ 51.460,74
Total Costos	\$202.872,78	\$204.698,64	\$206.540,93	\$208.399,79	\$210.275,39	\$212.167,87

Nota: Elaboración propia

Precio de venta al público

Una vez obtenidos los costos totales, así como la capacidad instalada, se obtuvo el siguiente precio para el producto, en el cual se consideró un margen de utilidad de 30%, a partir de un precio de venta de \$5 por cada unidad de \$400 g de café orgánico, de esta manera al ser un rubro competitivo, los importadores como: tiendas especializadas en la venta de café, los supermercados y *coffee shops*, tienen la posibilidad de incrementar el precio ganando un margen de utilidad atractivo para la venta, aspecto que beneficia a Green Coffee Company, volviéndolo uno de los mejores proveedores de café de calidad.

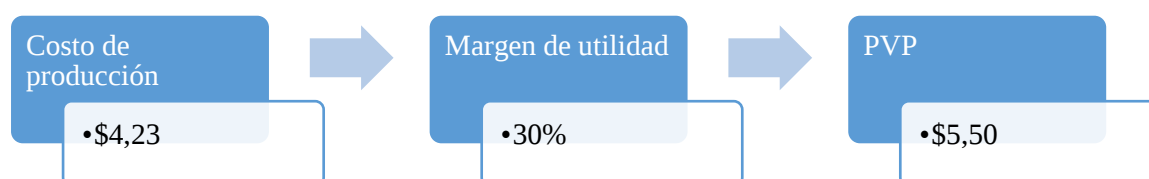


Figura 30. Fijación del precio de venta. Elaboración propia

El precio obtenido se encuentra dentro de los rangos obtenidos en los resultados de las encuestas, mismos que variaban desde \$5,00 hasta \$8,50 no obstante en el estudio de mercado las empresas manejan este precio por la venta de cada libra de café orgánico.

Ingresos totales proyectados

Con el precio de venta establecido para la venta de café, se espera que con la venta de 48.000 unidades al año a un PVP de \$5,50, los ingresos generen una cantidad de \$264.000,00 dólares en el primer año.

Tabla 51

Proyección de ingresos

Ingresos proyectados	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Total fundas de 400g	\$ 48.000,00	\$ 48.432,00	\$ 48.867,89	\$ 49.307,70	\$ 49.751,47	\$ 50.199,23
Precio de venta	\$ 5,50	\$ 5,50	\$ 5,50	\$ 5,50	\$ 5,50	\$ 5,50
Ingresos	\$ 264.000,00	\$ 266.376,00	\$268.773,38	\$271.192,34	\$273.633,08	\$276.095,77

Nota: Elaboración propia

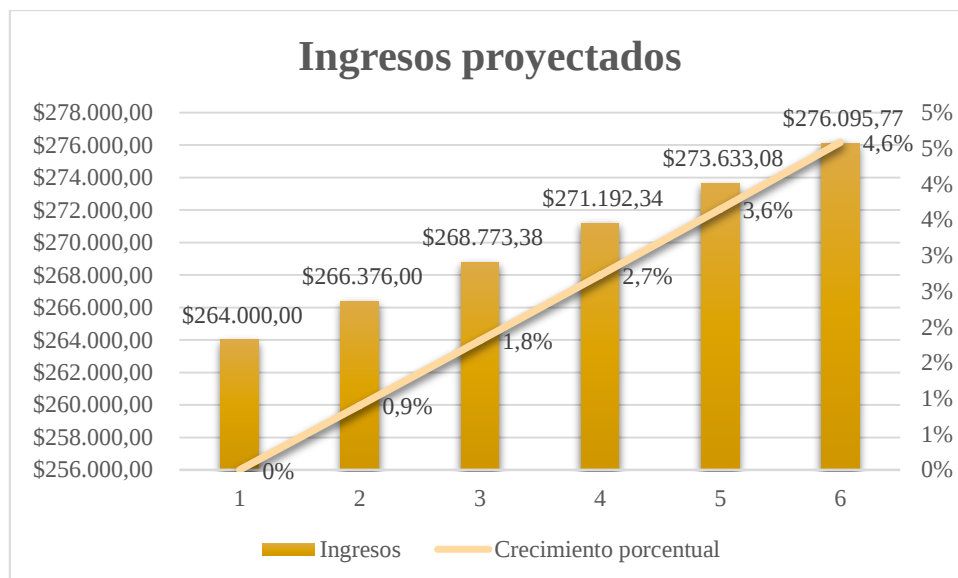


Figura 31. Evolución de las ventas. Elaboración propia

Se identifica en el gráfico superior que la empresa contará con un escenario positivo para un periodo de cinco años, en el cual se incrementarán las ventas generando un margen de ganancia para la empresa. No obstante, el escenario también depende de las condiciones socioeconómicas del entorno.

Estado de Resultados

La valoración del balance de resultados fue realizada en función de los ingresos y costos totales. En la siguiente tabla se observa que el ingreso menos el costo total genera una utilidad bruta de \$129.841,42 en el primer año de funcionamiento. Por su parte, con respecto a los gastos administrativos representados por la remuneración de los colaboradores y gastos de exportación, se obtiene la utilidad operacional de \$61.127,22 a la cual se disminuye el 15% de utilidades que percibe el trabajador y el 25% del pago de impuestos. En total se estima la ganancia neta de \$38.968,60 en relación al primer periodo.

Tabla 52

Estado de resultados

Concepto	Años					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
INGRESOS						
Venta de café orgánico (presentación de 400g)	264.000,00	266.376,00	268.773,38	271.192,34	273.633,08	276.095,77
TOTAL INGRESOS	264.000,00	266.376,00	268.773,38	271.192,34	273.633,08	276.095,77
COSTOS						
Materia prima directa	106.666,67	107.626,67	108.595,31	109.572,66	110.558,82	111.553,85
Suministros indirectos	5.280,00	5.327,52	5.375,47	5.423,85	5.472,66	5.521,92
Mano de obra directa	12.908,81	13.024,99	13.142,21	13.260,49	13.379,84	13.500,26
Servicios básicos	934,06	942,46	950,94	959,50	968,14	976,85
Seguros	4.021,80	4.058,00	4.094,52	4.131,37	4.168,55	4.206,07
Depreciación y amortización	4.347,25	4.347,25	4.386,38	4.425,86	4.465,69	4.505,88
TOTAL COSTOS	134.158,58	135.326,89	136.544,83	137.773,73	139.013,69	140.264,82
UTILIDAD BRUTA	129.841,42	131.049,11	132.228,56	133.418,61	134.619,38	135.830,96
Gastos administrativos	19.507,96	19.683,53	19.860,68	20.039,43	20.219,78	20.401,76
Gastos de exportación	49.206,24	49.649,10	50.095,94	50.546,80	51.001,72	51.460,74
UTILIDAD OPERACIONAL	61.127,22	61.716,49	62.271,94	62.832,38	63.397,87	63.968,46
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN, UTILIDADES E IMPUESTOS	61.127,22	61.716,49	62.271,94	62.832,38	63.397,87	63.968,46
Participación trabajadores	9.169,08	9.257,47	9.340,79	9.424,86	9.509,68	9.595,27
Impuesto a la Renta	12.989,53	13.114,75	13.232,79	13.351,88	13.472,05	13.593,30
UTILIDAD NETA	38.968,60	39.344,26	39.698,36	40.055,64	40.416,15	40.779,89

Nota: Elaboración propia

Flujo de caja

Una vez definidos los rubros de cálculo para los ingresos y costos, se procedió a calcular la rentabilidad del proyecto mediante la determinación de los flujos de caja, que se expone en la siguiente tabla:

Tabla 53

Flujo de efectivo

Concepto	2019	2020	2021	2022	2023
INGRESOS					
Venta de Café Orgánico	\$ 264.000,00	\$ 266.376,00	\$ 268.773,38	\$ 271.192,34	\$ 273.633,08
TOTAL DE INGRESOS	\$264.000,00	\$266.376,00	\$268.773,38	\$271.192,34	\$273.633,08
VA de los INGRESOS	\$1.343.974,80				
EGRESOS					
Materia prima directa	\$ 106.666,67	\$ 107.626,67	\$ 108.595,31	\$ 109.572,66	\$ 110.558,82
Suministros indirectos	\$ 5.280,00	\$ 5.327,52	\$ 5.375,47	\$ 5.423,85	\$ 5.472,66
Mano de obra directa	\$ 12.908,81	\$ 13.024,99	\$ 13.142,21	\$ 13.260,49	\$ 13.379,84
Servicios básicos	\$ 934,06	\$ 942,46	\$ 950,94	\$ 959,50	\$ 968,14
Seguros	\$ 4.021,80	\$ 4.058,00	\$ 4.094,52	\$ 4.131,37	\$ 4.168,55
Gastos administrativos	\$ 19.507,96	\$ 19.683,53	\$ 19.860,68	\$ 20.039,43	\$ 20.219,78
Gastos de exportación	\$ 49.206,24	\$ 49.649,10	\$ 50.095,94	\$ 50.546,80	\$ 51.001,72
Participación trabajadores	\$ 9.169,08	\$ 9.340,79	\$ 9.424,86	\$ 9.509,68	\$ 9.595,27
Impuesto a la Renta	\$ 12.989,53	\$ 13.232,79	\$ 13.351,88	\$ 13.472,05	\$ 13.593,30
TOTAL EGRESOS	\$220.684,15	\$222.885,84	\$224.891,81	\$226.915,84	\$228.958,08
(+) Depreciación	\$ 4.347,25	\$ 4.347,25	\$ 4.386,38	\$ 4.425,86	\$ 4.465,69
TOTAL INVERSIÓN	\$ 62.025,12				
FLUJO NETO ANUAL	\$ -62.025,12	\$ 47.663,11	\$ 47.837,42	\$ 48.267,95	\$ 49.140,69

El flujo de caja representa la liquidez de la empresa, constituyendo información clave para determinar las condiciones de compra de mercadería ya sea a contado o si es necesario solicitar un crédito. Además, la liquidez de la empresa permite conocer si es posible cubrir el pasivo o deudas externas a su fecha de vencimiento.

Evaluación Financiera

Costo de Capital

Para conocer el valor del costo del capital promedio ponderado se determinó el valor CAPM (*Capital Asset Pricing Model*), tasa de descuento que permite comparar si el proyecto debe ser implementado, comparando con la tasa interna de retorno. El modelo CAPM incluye la tasa libre de riesgo, el rendimiento de mercado y el factor *Beta* para el sector de producción y exportación de café; los valores expuestos en la siguiente tabla fueron tomados como referencia del estudio realizado por el Observatorio Empresarial de la Universidad del Azuay (2019).

Tabla 54

Modelo CAPM

Modelo CAPM	
Componentes del modelo	Tasa Pasiva Ecuador
Tasa libre de riesgo	4,93%
Rentabilidad del mercado	14,89%
Prima de riesgo	9,96%
Beta	1,1479
CAMP (Rendimiento)	16,36%

Nota: Tomado de Observatorio Empresarial de la Facultad de Ciencias de la Administración (2019)

La Tabla 54 refleja que la tasa de rendimiento es de 16,36%, índice de descuento utilizado para calcular los índices financieros VAN y TIR.

Valor Actual Neto

El VAN es interpretado como el total de los recursos que percibirá la empresa al final de su vida útil. Por lo tanto, si el VAN es mayor a cero significa que la inversión es

rentable; caso contrario, el proyecto no es conveniente. En este caso el VAN del proyecto es de \$94.497 lo que representa que la ejecución del proyecto es viable.

Por otra parte, la Tasa Interna de Retorno (TIR) determina que el valor actual de los flujos de caja sea igual al valor actual de los flujos de inversión; y, es interpretada de la siguiente forma:

- a) Sí la $TIR >$ tasa del costo del capital: proyecto aceptable.
- b) Sí la $TIR =$ tasa del costo del capital: proyecto indiferente.
- c) Sí la $TIR <$ tasa del costo del capital: se rechaza el proyecto.

De tal manera, en la siguiente tabla se observa una TIR de 72% superior a la tasa del costo de capital del 16,36% por lo que se concluye que el proyecto es aceptable.

Tabla 55

Flujo de efectivo

AÑO	FLUJO DE CAJA NETO
2018	-62.025,12
2019	47.663,11
2020	47.837,42
2021	48.267,95
2022	48.702,36
2023	49.140,69
TIR	72%
VAN	\$ 94.497
WACC	16,36%

Nota: Elaboración propia

En virtud de los indicadores expuestos anteriormente, se consideró que el proyecto genera la liquidez suficiente para cubrir los gastos operativos. Por lo tanto, se propone que el capital podría ser financiado tanto por los socios accionistas como por una entidad bancaria, tal como se presenta en el siguiente ítem.

4.4.2 Financiamiento

Para financiar el presente proyecto, los socios accionistas de la empresa aportarán con el 60% del capital social, es decir, \$37.215,07; mientras que, el 40% lo hará la entidad financiera BANEQUADOR, institución que dentro de su portafolio financiero brinda

créditos de emprendimiento para nuevas empresas a tasas de interés atractivas, en este caso, para el monto solicitado la tasa efectiva es de 15,30% a cinco años plazo.

Tabla 56

Financiamiento

Concepto	Inversión	% De participación
Capital social	\$ 37.215,07	60,00%
Pasivo a largo plazo	\$ 24.810,05	40,00%
Total inversión	\$ 62.025,12	100,00%

Nota: Elaboración propia

Para el cálculo de la amortización, se lo realizó por el método de cuota fija con una tasa efectiva de 0,15 a cinco años plazo, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 57

Amortización de la deuda

TABLA DE AMORTIZACIÓN									
Capital del Préstamo			\$ 24.810,05		Pagos Anuales			\$ 7.453,86	
Tasa de Interés Anual			15,30%		Interés Acumulado			\$ 12.459,27	
Período de Amortización (ANUAL)			5		Pagos Totales			\$ 37.269,31	
Fecha	Nº	Inicial	Pagos	Amortización	Interés	Amortización Acumulado	Interés Acumulado	Saldo final	
20/1/2020	1	\$ 24.810,05	\$ 7.453,86	\$ 3.657,93	\$ 3.795,94	\$ 3.657,93	\$ 3.795,94	\$ 21.152,12	
20/1/2021	2	\$ 21.152,12	\$ 7.453,86	\$ 4.217,59	\$ 3.236,27	\$ 7.875,51	\$ 7.032,21	\$ 16.934,53	
20/1/2022	3	\$ 16.934,53	\$ 7.453,86	\$ 4.862,88	\$ 2.590,98	\$ 12.738,39	\$ 9.623,20	\$ 12.071,65	
20/1/2023	4	\$ 12.071,65	\$ 7.453,86	\$ 5.606,90	\$ 1.846,96	\$ 18.345,29	\$ 11.470,16	\$ 6.464,76	
20/1/2024	5	\$ 6.464,76	\$ 7.453,86	\$ 6.464,76	\$ 989,11	\$ 24.810,05	\$ 12.459,27	\$ -	
			\$ 37.269,31	\$ 24.810,05					

Nota: Elaboración propia

Estado de Resultados con Apalancamiento Financiero

La siguiente tabla permite conocer las utilidades que genera el proyecto considerando el apalancamiento financiero o endeudamiento con la entidad bancaria mencionada previamente.

Tabla 58. Estado de Resultados con apalancamiento financiero

Concepto	Años				
	2019	2020	2021	2022	2023
INGRESOS					
Venta de café orgánico (presentación de 400g)	264.000,00	266.376,00	268.773,38	271.192,34	273.633,08
TOTAL INGRESOS	264.000,00	266.376,00	268.773,38	271.192,34	273.633,08
COSTOS					
Materia prima directa	106.666,67	107.626,67	108.595,31	109.572,66	110.558,82
Suministros indirectos	5.280,00	5.327,52	5.375,47	5.423,85	5.472,66
Mano de obra directa	12.908,81	13.024,99	13.142,21	13.260,49	13.379,84
Servicios básicos	934,06	942,46	950,94	959,50	968,14
Seguros	4.021,80	4.058,00	4.094,52	4.131,37	4.168,55
Depreciación y amortización	4.347,25	4.347,25	4.386,38	4.425,86	4.465,69
TOTAL COSTOS	134.158,58	135.326,89	136.544,83	137.773,73	139.013,69
UTILIDAD BRUTA	129.841,42	131.049,11	132.228,56	133.418,61	134.619,38
Gastos administrativos	19.507,96	19.683,53	19.860,68	20.039,43	20.219,78
Gastos de exportación	49.206,24	49.649,10	50.095,94	50.546,80	51.001,72
UTILIDAD OPERACIONAL	61.127,22	61.716,49	62.271,94	62.832,38	63.397,87
Gasto financiero	3.795,94	3.236,27	2.590,98	1.846,96	989,11
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN, UTILIDADES E IMPUESTOS	57.331,28	58.480,21	59.680,95	60.985,42	62.408,77
Participación trabajadores	8.599,69	8.772,03	8.952,14	9.147,81	9.361,32
Impuesto a la Renta	12.182,90	12.427,05	12.682,20	12.959,40	13.261,86
UTILIDAD NETA	36.548,69	37.281,14	38.046,61	38.878,21	39.785,59

Nota: Elaboración propia

El Estado de Resultados con apalancamiento financiero muestra una utilidad neta de \$36.548,69 una vez cubierto los gastos financieros por concepto del pago de interés, así como el pago de participación a los trabajadores e impuesto a la renta.

Flujo de caja

Tabla 59

Flujo de caja con pago de capital

Concepto	2019	2020	2021	2022	2023
INGRESOS					
Venta de Café Orgánico	\$ 264.000,00	\$ 266.376,00	\$ 268.773,38	\$ 271.192,34	\$ 273.633,08
TOTAL DE INGRESOS	\$264.000,00	\$266.376,00	\$268.773,38	\$271.192,34	\$273.633,08
VA de los INGRESOS	\$1.343.974,80				
EGRESOS					
Materia prima directa	\$ 106.666,67	\$ 107.626,67	\$ 108.595,31	\$ 109.572,66	\$ 110.558,82
Suministros indirectos	\$ 5.280,00	\$ 5.327,52	\$ 5.375,47	\$ 5.423,85	\$ 5.472,66
Mano de obra directa	\$ 12.908,81	\$ 13.024,99	\$ 13.142,21	\$ 13.260,49	\$ 13.379,84
Servicios básicos	\$ 934,06	\$ 942,46	\$ 950,94	\$ 959,50	\$ 968,14
Seguros	\$ 4.021,80	\$ 4.058,00	\$ 4.094,52	\$ 4.131,37	\$ 4.168,55
Gastos administrativos	\$ 19.507,96	\$ 19.683,53	\$ 19.860,68	\$ 20.039,43	\$ 20.219,78
Gastos de exportación	\$ 49.206,24	\$ 49.649,10	\$ 50.095,94	\$ 50.546,80	\$ 51.001,72
Gastos financieros	\$ 3.795,94	\$ 3.236,27	\$ 2.590,98	\$ 1.846,96	\$ 989,11
Participación trabajadores	\$ 9.169,08	\$ 9.340,79	\$ 9.424,86	\$ 9.509,68	\$ 9.595,27
Impuesto a la Renta	\$ 12.989,53	\$ 13.232,79	\$ 13.351,88	\$ 13.472,05	\$ 13.593,30
TOTAL EGRESOS	\$224.480,08	\$226.122,11	\$227.482,79	\$228.762,80	\$229.947,19
(+) Depreciación	\$ 4.347,25	\$ 4.347,25	\$ 4.386,38	\$ 4.425,86	\$ 4.465,69
Pago de capital	\$ 3.657,93	\$ 4.217,59	\$ 4.862,88	\$ 5.606,90	\$ 6.464,76
TOTAL INVERSIÓN	\$ 62.025,12				
FLUJO NETO ANUAL	\$ -62.025,12	\$ 40.209,24	\$ 40.383,55	\$ 40.814,09	\$ 41.686,82

Nota:

Elaboración

propia

A partir de la obtención del flujo de caja descontando el pago de capital, se calculó los indicadores financieros VAN y TIR con la finalidad de determinar la viabilidad del proyecto de exportación y comercialización de café orgánico al mercado alemán.

Tabla 60

Indicadores financieros

AÑO	FLUJO DE CAJA NETO
2018	-62.025,12
2019	40.209,24
2020	40.383,55
2021	40.814,09
2022	41.248,50
2023	41.686,82
TIR	59%
VAN	\$ 70.296
WACC	16,36%

Nota: Elaboración propia

Como se observa en la Tabla 61, el plan de negocios para la creación de la empresa Green Coffee Company con capital de los socios accionistas y acceso a deuda financiera, muestra viabilidad, puesto que el VAN genera un valor de \$70.296, mientras que el índice TIR es de 59%, por lo que se concluye la factibilidad del proyecto.

CONCLUSIONES

En lo que refiere al Plan de Negocios para la exportación de café orgánico al mercado alemán a continuación se presentan las siguientes conclusiones: el estudio de la demanda permitió conocer que Alemania es un mercado altamente potencial para la exportación de café orgánico, pues cuentan con una cultura marcada con respecto al consumo de alimentos y bebidas beneficiosos para la salud y el medio ambiente, entre ellos, el café de origen orgánico. Bajo tal contexto, se consideró como mercado objetivo a la población de la capital alemana Berlín, jóvenes y adultos, puesto que son el segmento con un mayor nivel de compra de este producto. No obstante, la localidad cuenta con una gran cobertura de otras empresas, tanto nacionales como internacionales que se encuentran posicionadas en el sector cafetalero, razón por la cual, la entidad se propone abarcar a una parte de los consumidores.

Con respecto al estudio de técnico, se identificó una capacidad instalada con la adecuación de insumos, recursos y materiales para el proceso de producción: recepción de grano de café verde, tostado, secado, molido y envasado. Maquinaria que de acuerdo a la capacidad instalada, generará un total de 4.000 unidades de 400 g al mes y 48.000 al año. Adicionalmente, se detalla que la organización operará en la ciudad de Cuenca, y el proceso de exportación se realizará a través de la contratación de los servicios de Exporta Fácil, entidad que presenta una serie de ventajas que facilitan el comercio internacional, entre ellos, que no se requiere de un agente afianzado.

El análisis de la estructura organizacional fue realizado mediante el establecimiento de la filosofía empresarial que deberá guiar en la consecución de las metas futuras, como son: misión, visión y valores, complementado con el diseño de la estructura jerárquica compuesta por el personal que integrará la empresa, estos son: el área administrativa, de ventas, mercadeo, contabilidad y producción. Finalmente, el análisis económico-financiero evidencia la factibilidad y aceptación del plan de negocios, puesto que con una inversión de \$62.025,12 dólares se espera una utilidad neta de \$36.548,69 dólares para el primer año de operaciones, si se incurre en deuda bancaria. Adicionalmente, los indicadores financieros VAN y TIR son positivos, el VAN mayor a cero que representa la viabilidad del proyecto y la TIR superior al costo de capital o costo mínimo que el inversionista espera obtener como retorno de la inversión.

En relación con el impacto ambiental del proyecto, se concluye que la producción sostenible que caracteriza el cultivo de café orgánico, la cual no aplica sustancias químicas, como pesticidas y herbicidas, contribuyen a la mejora de la calidad del suelo, además, este tipo de café requiere ser cultivado bajo sombra, atributo que permite proteger a otras especies vegetales. Todas estas características vuelven a este producto amigable con la biodiversidad y de impacto positivo para el medio ambiente.

Por otra parte, se considera que promover el cultivo de café orgánico en la provincia del Azuay, no sólo beneficia la biodiversidad, sino también se contribuye a la dinamización de la economía a través de la creación de fuentes potenciales de empleo tanto en la producción artesanal como en el área de procesamiento y distribución. El eje económico de impacto positivo también se verá reflejado en el desarrollo del crecimiento económico del país a través de la promoción al sector cafetalero y la exportación de un producto estratégico para la economía global como es el café.

Finalmente, desde un enfoque social es relevante concluir que el consumo de productos orgánicos favorece la salud de los seres humanos al ser libre de químicos y fertilizantes, además de contener antioxidantes y vitaminas que brindan al consumidor una serie de beneficios para su bienestar.

RECOMENDACIONES

El desarrollo de este estudio, permitió estructurar las siguientes recomendaciones:

Considerar el marco de referencia que aborde las principales teorías, antecedentes e investigaciones acerca de los modelos de negocio que existen en la actualidad con respecto a la forma de comercio electrónico, o *e-commerce*, puesto que es una de las formas que ofrece mayores oportunidades para atraer clientes a costos relativamente óptimos.

Para futuras investigaciones es recomendable realizar la producción para abastecer a otras localidades del mercado alemán, con ello, desarrollar tácticas de posicionamiento que fortalezcan la fuerza de ventas y superen a la competencia. Una de las formas de lograr este objetivo es realizar alianzas con los productores de café orgánico de la provincia del Azuay, de manera que se abaraten los costes de traslado de mercadería y se obtenga mejores márgenes de utilidad.

Finalmente, se recomienda la implementación del plan de negocios propuesto, considerando que los datos del estudio de mercado evidencian una alta demanda insatisfecha; además, los indicadores financieros son positivos para la ejecución de esta actividad comercial, lo que favorece al desarrollo económico del sector cafetalero en su aportación a la economía, pues a través de la creación de la empresa Green Coffe Company se crearía una fuente potencial de empleo, además en el aspecto ambiental se motiva el cultivo orgánico de café, mecanismo importante que permite proteger al medio ambiente del uso excesivo de productos químicos nocivos para el ecosistema.

BIBLIOGRAFÍA

- ADUANAS. (23 de septiembre de 2019). *ADUNAS DEL ECUADOR*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/para-exportar/>
- Agrimundo. (2018). *Europa: el consumo de alimentos ecológicos sigue creciendo*. Santiago: InfoAgrimundo.
- Agurto, B., Martínez, V., & Frkovich, O. (2017). Plan de negocio: Consultora Kuarzo. *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)*.
- Alomoto, D. (2018). Plan de marketing para la empresa Mahg arquitectura y construcción en el distrito metropolitano de Quito.
- Arcilla, S. (2010). *Plan de negocio para la comercialización de café orgánico cultivado en el municipio de*. Bogotá, Colombia: Universidad de la Salle.
- Arévalo, F. (2015). *Diseño de un plan de negocios para la creación de una empresa de catering direccionada al sector ejecutivo en la vía a Samborondon como alternativa gastronómica saludable*. Guayaquil.
- Arreaga, K & Plua, J. (2017). *Guía para el cumplimiento de las obligaciones tributarias de las PYMES en Ecuador*. Guayaquil: Universidad Católica Santiago de Guayaquil.
- Arriaga, F., Avalos, D., & Martinez, E. (2017). Propuesta de estrategias de mejora basada en el análisis FODA en las pequeñas empresas de Arandas. *Ra Ximhai*, 417-424.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Obtenido de https://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion_de_bolsillo.pdf
- Asociación nacional de exportadores de café. (30 de noviembre de 2019). *Anecafé*. Obtenido de <https://www.anecafe.org.ec/cafe-ecuador/nuestros-asociados/exportadores-cafe-en-grano>
- Baena, G. (2015). *Planeación prospectiva estratégica*. México: Metadata.
- Banco Central del Ecuador. (2019). *Tasas de Interés*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>

- Bedon, G. (septiembre de 2010). *Clases de acciones en las compañías de capital*.
Obtenido de <http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/5005/1/tesis.pdf>
- Boggotti, A. (2016). *Alimentos orgánicos en Alemania*. Argentina. Obtenido de https://www.ciaorganico.net/documypublic/510_1457091772.pdf
- Bóveda, J., Oviedo, A., & Yakusik, A. (2015). *Guía práctica para la elaboración de un plan de negocio*. Paraguay: Productiva.
- Bozzotti, A. (2016). *Alimentos orgánicos en Alemania*. Buenos Aires: Ministerio de Relaciones y Culto. Obtenido de https://www.ciaorganico.net/documypublic/510_1457091772.pdf
- Burgos, J., Salazar, A., & Rodrich, C. (2015). *Desarrollo de un plan de operaciones aplicado a una empresa agroindustrial*. Universidad del Pacífico.
- CEPAL. (2016). *Ciencia, tecnología e innovación en la economía digital*. Santiago, Chile: Naciones Unidas.
- CEPAL. (2017). *Derechos de acceso en asuntos ambientales en el Ecuador*. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/41985/1/S1700598_es.pdf
- Consejo de la Unión Europea. (2007). *REGLAMENTO (CE) NO 834/2007 DEL CONSEJO*. Obtenido de <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2007:189:0001:0023:ES:PDF>
- Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales. (2003). *Economía para no economistas*. Rubén Tansini.
- Cooperación Alemana al Desarrollo - GIZ. (2013). *Catálogo de maquinaria para procesamiento de café*. Lima, Perú: Prolongación Arenales 801. Obtenido de https://energypedia.info/images/d/d1/Maquinaria_para_Caf%C3%A9.pdf
- Datos Macro. (agosto de 2018). *datos macro*. Obtenido de Balanza comercial internacional: <https://datosmacro.expansion.com/comercio/balanza/alemania>
- Datos Macro. (agosto de 2018). *Alemania: Economía y demografía*. Obtenido de Expansión* Datos macro: <https://datosmacro.expansion.com/paises/alemania>
- Datos Mundial. (2018). *Crecimiento demográfico en Alemania*. Obtenido de Datos mundial.com: <https://www.datosmundial.com/europa/alemania/crecimiento-poblacional.php>
- Dávila, N. (2014). El café especial: una oportunidad de valor agregado para exportación del Ecuador. *ÚES*, 1-29.

- Flórez, J. A. (2015). *Plan de negocio para pequeñas empresas*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Flórez, J. A. (2015). *Plan de negocio para pequeñas empresas*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U-Transversal.
- Galarza, D., & Peñaherrera, V. (2011). *Exportación de café zarumeño orgánico gourmet a Alemania*. Quito, Ecuador: Universidad Internacional del Ecuador.
- Global Rates. (febrero de 2019). *Inflación Alemania - índice de precios al consumo (IPC)*. Obtenido de Inflación Histórica: <https://es.global-rates.com/estadisticas-economicas/inflacion/indice-de-precios-al-consumo/ipc/alemania.aspx>
- Gobierno de la República del Ecuador. (9 de diciembre de 2019). *Exporta Fácil*. Obtenido de <http://www.exportafacil.gob.ec/>
- Gómez, S. (25 de febrero de 2019). *Cultivo del Café Orgánico: se cosas que debes conocer*. Obtenido de qué Café: <https://quecafe.info/sellos-y-cultivo-del-cafe-organico-o-ecologico/>
- Guilcaso, J; Ronquillo, J; Montaluisa, R. (enero de 2018). Crisis económica política y social del Ecuador periodo 1998 hasta parte del primer semestre del 2018. *Reciamuc*, 3(1), 517-569.
- Index mundi. (2018). *Index mundi*. Obtenido de <https://www.indexmundi.com/g/g.aspx?v=74&c=gm&l=es>
- INEC. (2018). *Directorio de empresas 2017*.
- INEC. (diciembre de 2018). *Resultados Índice de Precios al Consumidor (IPC)*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Diciembre-2018/01%20ipc%20Presentacion_IPC_dic2018.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2018). *Resultados. Índice de precios al consumidor*. Quito: INEC.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2015). *Módulo de TIC en las encuestas de manufactura y minería, comercio interno y servicios*. Quito, Ecuador. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Tecnologia_Inform_Comun_Empresas-tics/2015/2015_TICEMPRESAS_PRESENTACION.pdf
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2018). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Obtenido de Población: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-nacional-de-ingresos-y-gastos-de-los-hogares-urbanos-y-rurales/>

- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2018). Tecnologías de la Información y Comunicación. *Encuesta Multipropósito-TIC*. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/2018/201812_Principales_resultados_TIC_Multi proposito.pdf
- Jaramillo, E. (2009). *Análisis PESTEL*. Barcelona: EADA.
- Játiva, P. (28 de enero de 2019). Ecuador, huérfano político. *GK city*, pág. 1. Obtenido de <https://gk.city/2019/01/28/escenario-politico-ecuador-2019/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2000). *Introducción al marketing*. Madrid: ESIC Editorial.
- La actualidad de Alemania. (2018). *República Federal*. Alemania.
- Lerma, A., & Márquez, E. (2010). *Comercio y Marketing internacional*. México: Cengage Learning Editores.
- López, F. (2019). Restauración neo-conservadora y crisis de las izquierdas Latinoamericanas: reflexiones desde las culturas políticas. *Almanaque de Ciencia Política*, 3(2), 01-14.
- López, G. (2019). Factores que influyen en la compra de alimentos orgánicos. Un análisis mixto. *Small Business International Review*, 69-85.
- Madrid, J., & Sempertiga, I. (2019). Análisis de los factores que intervienen en la intensión de compra del café orgánico. *Universidad San Ignacio de Loyola*, 1-43.
- Martín, J. (15 de mayo de 2017). *CEREM*. Obtenido de <https://www.cerem.es/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>
- Martín, M. (2015). *Exportación*.
- Ministerio de Comercio Exterior. (2017). *Exportaciones con calidad Caso Unión Europea*. Ecuador.
- Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones. (2018). *Ecuador firma acuerdo comercial con la Unión Europea*.
- Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana. (2018). *Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana*. Obtenido de <https://www.cancilleria.gob.ec/ecuador-y-alemania-firman-acuerdo-de-cooperacion-para-el-desarrollo-por-un-monto-48-9-millones-de-euros/>
- Ministerio del Ambiente. (2018). *Estrategia nacional de educación ambiental para el desarrollo sostenible 2017-2030*. Obtenido de <http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/07/ENEA-ESTRATEGIA.pdf>

- Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2019). *MAGAP ejecuta “Proyecto de Reactivación de la Caficultura Ecuatoriana”*.
- Moreno, M. (2008). *Plan de operaciones*. Buenos Aires, Argentina: Biblioteca Nacional.
- Muñoz, M. (2019). *Comportamiento del mercado del cacao en Colombia, Ecuador y Perú del año 2007 al 2018 y sus frutos*. Bogotá: Fundación Universidad de América.
- Observatorio Empresarial de la Facultad de Ciencias de la Administración. (2019). *Segundo Boletín*. Cuenca, Ecuador: Universidad del Azuay.
- ONU. (2014). *Cultura de alimentos orgánicos en Alemania*. Ginebra: Food and Agriculture Organización of United Nations.
- Orellana, M. (2016). *Observatorio Económico Regional*. Cuenca: Universidad de Cuenca.
- Organización de las Naciones Unidas. (2019). *Tratados-Justicia*. Obtenido de <https://observatoriop10.cepal.org/es/treaties/3/37>
- Parlamento Europeo y El Consejo de la Unión Europea. (2002). *REGLAMENTO (CE) No 178/2002 DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO*. Obtenido de <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2002:031:0001:0024:ES:PDF>
- Ponce, L., Acuña, I., Proaño, W., & Orellana, K. (2018). El sistema agroforestal cafetalero. Su importancia para la seguridad agroalimentaria y nutricional en Ecuador. *CFORE*, 116-129.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 18.
- Pozo, M., & Zabala, V. (2014). *Análisis de los factores que inciden en la producción de café en el Ecuador 2000 - 2011*. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- PRO ECUADOR. (2017). *Guía del Exportador*. Ecuador: Ministerio de Comercio Exterior.
- PRO ECUADOR. (2019). *Ficha de competitividad del producto*.
- PRO ECUADOR. (2015). *Perfil del café en Alemania*. Alemania: PRO ECUADOR. Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/pubs/perfil-de-cafe-en-alemania-2015/>

- Quispe, M., & Calle, J. (2019). *Características y hábitos de consumo de café en la ciudad de la Paz*. La Paz, Bolivia: Universidad Mayor de San Andres.
- Ramírez, J. (2017). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*.
- Rentería, A. (2015). Planeación prospectiva estratégica: propuesta metodológica para instituciones de educación superior. *Planeación prospectiva*, 277-300.
- Rosero, M. (2013). *Estudio de factibilidad para la producción y comercialización de café pergamino seco en la parroquia apuela de la zona INTAG, provincia de Imbabura*. Trabajo de grado, Universidad Técnica del Norte. Obtenido de <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/2439/1/02%20ICA%20545%20TESIS.pdf>
- Rubio, M. (2019). *Finanzas para no financieros*. Ediciones de la U.
- Sapag, N., Sapag, R., & Sapag, J. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos*. México, DF: Mc Graw Hill.
- Segura, S. (2017). *Mercado de café tostado en Alemania*. Costa Rica: PROCOMER. Obtenido de [http://servicios.procomer.go.cr/aplicacion/civ/documentos/Mercado%20de%20cafe%20tostado%20en%20Alemania%20\(publico\).pdf](http://servicios.procomer.go.cr/aplicacion/civ/documentos/Mercado%20de%20cafe%20tostado%20en%20Alemania%20(publico).pdf)
- Senplades. (2014). *Modelo Macro de Transferencia de Tecnología para el Ecuador*. Quito, Ecuador. Obtenido de <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/11/Modelo-Macro-de-Transferencia-de-Tecnolog%C3%ADa-para-el-Ecuador.pdf>
- Servicio de Rentas Internas. (2018). *SRI*. Obtenido de <https://www.sri.gob.ec/web/guest/home>
- Sierra, O. (2016). *La política interna y exterior de Alemania con Ángela Merkel*. Obtenido de http://www.isri.cu/sites/default/files/publicaciones/articulos/boletin_0416.pdf
- Silva, G. (2017). Organizaciones privadas, dividendos públicos. *Federación de cafeteros*, 1-24.
- SIMPLE. (1 de octubre de 2016). *El café orgánico: tu mejor opción*. Obtenido de Las Marías Coffee: <http://lasmariascoffee.com.co/el-cafe-organico-tu-mejor-opcion/>
- Statistisches Bundesamt (Destatis). (2019). *Government Site Builder*. Obtenido de https://www.destatis.de/EN/About-Us/_node.html
- Sulser, R., & Pedroza, J. (2004). *Exportación efectiva*.

- Superintendencia de Compañías. (20 de mayo de 2014). *Ley de Compañías*. Obtenido de http://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/Ley-Cias.pdf
- The Global Religious Landscap. (2016). *Población de Ecuador*. Obtenido de country meters: <https://countrymeters.info/es/Ecuador>
- Trade Map. (2019). *Trade statistics for international business development*. Obtenido de [https://www.trademap.org/\(X\(1\)S\(ouau0q4554di2bmofhdaj1ey\)\)/Bilateral.aspx?nvpm=1%7c218%7c%7c276%7c%7c0901%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1](https://www.trademap.org/(X(1)S(ouau0q4554di2bmofhdaj1ey))/Bilateral.aspx?nvpm=1%7c218%7c%7c276%7c%7c0901%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1%7c1%7c1)
- Van Steen, M & Saurenabach, C. (2017). *Acuerdo comercial, Ecuador - Unión Europea*. Quito: Cartilla Ecuador- Unión Europea.
- Weinberger, K. (2016). *Plan de Negocios Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Obtenido de http://creceahora.com/wp-content/uploads/2016/12/LIBRO_PLAN_DE_NEGOCIOS.pdf

ANEXOS

Anexo 1. Formato encuesta

La siguiente encuesta está dirigida a los productores de café que se encuentran dentro de la provincia de Azuay, tiene como finalidad identificar aspectos para la compra del producto y con ello plantear el Plan de negocio para exportar café orgánico al mercado alemán. El cuestionario estructurado con preguntas abiertas y cerradas fue tomado y adaptado de los estudios realizados por Rosero (2013) y Arcilla (2010).



Encuesta dirigida a los productores de café

Objetivo: la presente encuesta se realiza con la finalidad de identificar a los productores de café orgánico en la región y así determinar ciertas características para establecer el Plan de Negocios para la exportación de café orgánico con destino a Alemania. La información recopilada únicamente tiene fines académicos.

1. **Organización** _____
2. **Entrevistado** _____ Cargo _____ Sexo: F ____ M ____
3. **¿Señale los principales lugares de venta del café orgánico? (Marque con una x)**
 - Consumidor final _____
 - Intermediario _____
 - Industrial _____
4. **¿Actualmente, realiza exportación de café?**
 - Si
 - No
5. **¿Cuál es el precio en centavos de dólar por libra y por quintal de café orgánico?**

Precio por libra de café orgánico	
Precio por quintal de café orgánico	

6. **¿Qué características debe atribuirse al café orgánico, para exportarlo?**
 - Calidad del café _____
 - Consistencia en el suministro _____
 - Oferta adecuada _____
 - Conocimiento de los consumidores _____
 - Precio bajo _____

7. Señale los factores por los cuales el café orgánico es valioso para los negocios:

- Calidad o sabor especial _____
- Oportunidad para la diferenciación _____
- Los clientes lo solicitan _____
- Mayores márgenes de ganancia _____
- Creencias personales acerca de la agricultura orgánica _____
- Creencias personales sobre la biodiversidad o el medio ambiente _____
- Ética personal en relación con el comercio justo para los productores _____

8. ¿Cuál es la estrategia de comercialización y transporte que utiliza para entregar el café orgánico a sus clientes?

Cada cliente recoge su café en la bodega de almacenamiento de la finca	
Cada cliente recoge el café directamente en las bodegas de la cooperativa a la que está asociado.	
Le distribuye el café directamente a cada cliente en su lugar de ubicación con sus propios camiones.	
Le distribuye el café directamente a cada cliente en su lugar de ubicación contratando camiones que lleven el producto a su destino final.	
Otro (especifique):	

9. ¿Su café orgánico cuenta con el certificado de productos orgánicos?

- Si _____
- No _____

10. ¿Usted cultiva el café orgánico considerando aspectos ambientales?

- Siempre _____
- Frecuentemente _____
- Nunca _____

¿Gracias por su colaboración?



REPÚBLICA DEL ECUADOR
DECLARACIÓN ADUANERA DE EXPORTACIÓN



Consulta del detalle de la declaración de exportación

Número de DAE	026-2012-40-00005727
---------------	----------------------

Información de general

Código del distrito	GUAYAQUIL - MARÍTIMO	Código de régimen	EXPORTACIÓN DEFINITIVA
Tipo de despacho	DESPACHO NORMAL	Código del declarante	01903692

Información de Exportador

Nombre del exportador	CAFÉ ECUATORIANO S.A.	Teléfono del exportador	2597980
Dirección del exportador	Edificio World Trade Center		
Número de documento de	RUC 120244753001	Ciudad del exportador	GUAYAQUIL
CIU	CAFÉ EN GRANO	Número de documento de	
Nombre del declarante	CESAR RUIZ		
Dirección del declarante	CALLE SUR E INTERSECCIÓN		
Código de forma de pago		Código de moneda	DÓLAR ESTADOUNIDENSE

Información de carga

Puerto de carga		Puerto privado desde	
Puerto de llegada o de		Fecha de la carta de	15 ENERO 2013
Nombre del consignatario	GLORIA S.A.		
Dirección del	VII SAN MARTÍN Y CALLE 2		
Ciudad del contribuyente	BUENOS AIRES	Tipo de carga	CARGA CONTENERIZADA
Almacén de lugar de	[05909025] CONTECON GUAYAQUIL S.A.	Medio de transporte	MARÍTIMO
País de destino final	ARGENTINA		

DOLAR ESTADOUNIDENSE

Totales

Código de moneda	DOLAR ESTADOUNIDENSE	Tipo de cambio	1
Total moneda transacción (FOB)	662.01	Cantidad de ítem	1
Peso neto total	8328	Peso total	8328
Cantidad total de bultos	64	Cantidad de contenedores	1
Cantidad total de unidades físicas	64	Cantidad total de unidades comerciales	64
Código de la mercancía de despacho urgente		Código de solicitud de aforo	NO
Fecha de primer ingreso		Fecha de primer embarque	