

INSTITUTO DE ALTOS ESTUDIOS NACIONALES



DIPLOMADO EN GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE PROYECTOS

PRIMERA PROMOCION

PLAN DE POSICIONAMIENTO Y COMERCIALIZACION DEL CAFÉ “PASSION DEL EXPRESS”

AUTOR: ING. KARINA ESTRELLA VACA

C. PAULA CHÁVEZ

MAYO - 2008

C E R T I F I C A D O

Mediante la presente certifico que la Ingeniera Karina Elizabeth Estrella Vaca ha cumplido con los requerimientos académicos que el Instituto de Altos Estudios Nacionales exigió para la culminación de la presente monografía.

Atentamente,

Ec. Paula Chávez

TUTORA

Tabla de Contenidos

I. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	6
1.1. Introducción	6
1.2. Objetivos del Plan	8
1.3. Descripción de la Empresa	9
1.3.1. Generalidades	9
1.3.2. Clientes actuales de la Empresa	10
1.4. Modelo de negocio que se desea implementar en la empresa.....	11
1.5. Marco Teórico.....	12
 II. CONOCIENDO MÁS SOBRE EL CAFÉ.....	 16
2.1. Generalidades	16
2.2. Especies: Arábica vs. Robusta	18
2.3. La mala fama de la cafeína	20
2.4. Tipos de café procesado.....	22
2.5. Determinantes de la calidad del café	24
2.6. Cómo se determina la calidad del café	25
2.7. Cafés Especiales	27
2.8. Los cafés más famosos del mundo	28
2.9. Entorno mundial del café	29
2.10. Evolución de la oferta y la demanda a nivel mundial	30
2.11. La industria del café en el Ecuador	33
2.11.1. Infraestructura	34
2.11.2. Insumos y costos de producción.....	35
2.11.3. Variedades cultivadas en el Ecuador	36
2.11.4. Café Gourmet y otros cafés especiales.....	38
2.11.5. Café industrializado en el Ecuador.....	40
2.11.6. Rendimiento de las plantaciones.....	41
2.11.7. Cadena del café	44
2.11.8. FODA del sector Cafetero Ecuatoriano	46
 III. ANALISIS INTERNO Y EXTERNO.....	 48
3.1. Análisis Industrial.....	48
3.1.1. Rivalidad de los competidores.....	49
3.1.2. Competencia potencial y barreras de entrada.....	50
3.1.3. Amenaza de productos sustitutos	50
3.1.4. Poder de negociación de compradores.....	50
3.1.5. Poder de negociación de proveedores.....	50

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

	51
	52
3.2.2. Factores tecnológicos	52
3.2.3. Factores políticos	53
3.2.4. Factores sociales	53
3.3. Análisis Interno	53
3.3.1. Logística de Entrega	55
3.3.2. Operaciones	55
3.3.3. Logística de Salida	57
3.3.4. Mercadeo	58
3.3.5. Servicio	59
3.3.6. Administración.....	60
3.3.7. Recursos Humanos.....	60
3.3.8. Tecnología.....	60
3.3.9. Abastecimiento.....	61
3.4. Análisis FODA.....	61
3.4.1. Fortalezas.....	61
3.4.2. Oportunidades.....	62
3.4.3. Debilidades.....	62
3.4.4. Amenazas	63
3.5. Matrices Estratégicas.....	63
3.5.1. Matriz de Aprovechabilidad	63
3.5.2. Matriz de Vulnerabilidad	64
IV. DEFINICION DE LA ESTRATEGIA	66
4.1. MISIÓN	66
4.2. VISIÓN.....	66
4.3. VALORES.....	67
4.4. Estrategia.....	68
4.5. Factores críticos del Negocio.....	68
4.6. Acciones Estratégicas.....	69
4.6.1. Acciones estratégicas defensivas	70
4.6.2. Acciones estratégicas ofensivas	70
4.7. Objetivos Estratégicos	71
4.8. Mapa Estratégico	72
4.9. Metas e Indicadores.....	74
V. ANALISIS Y EVALUACION DEL PROYECTO	79
5.1. Investigación de Mercado	79
5.2. Dimensión Financiera	105
5.2.1. Inversión Inicial.....	105
5.2.2. Gastos y Costos del Proyecto	106
5.2.3. Ingresos del Proyecto.....	108
5.2.4. Flujos del Proyecto.....	109
5.2.5. Cálculo del VAN y TIR.....	109
5.3. Dimensión del Riesgo.....	110
5.4. Fuentes de Financiamiento.....	119
VI. NUEVO ESQUEMA ORGANIZACIONAL	120



PDF
Complete

*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

5

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

.....	128
7.2. RECOMENDACIONES	130
VIII. BIBLIOGRAFIA	132

TO Y COMERCIALIZACIÓN DEL CAFÉ Í PASSION DEL EXPRESSÍ

I. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

1.1. Introducción

Café %Passion del Express+ es una empresa familiar que se dedica a la comercialización de café tostado en sus diferentes presentaciones: en grano o molido en la ciudad de Quito.

Principalmente los proveedores del café gourmet que se expende pertenecen a las provincias de El Oro y Loja. El estado del café que se compra es el grano verde para lo cual debe pasar por un proceso de torrefacción para que sea apto en la preparación de la infusión y desarrolle su aroma y sabor.

Hablar del café es hablar de una bebida popular, caliente o fría, aromática, romántica, fuerte, grata y estimuladora de la imaginación creadora. Sus clientes poseen un paladar exigente y son capaces de disfrutar de un café gourmet en cualquier momento y lugar.

El cultivo del cafeto es de gran importancia en nuestra ecología porque es una actividad que conserva y mejora los suelos y los recursos naturales en las áreas tropicales húmedas. Además constituye la única fuente de producción e ingresos en vastas extensiones de la montaña tropical húmeda y ecosistemas, debido a que allí es difícil producir económicamente otros cultivos.

El reto de toda empresa que ofrece un producto es lograr que los consumidores identifiquen claramente a ese servicio y lo prefieran frente a la competencia. Para lograr lo anterior, la marca es un elemento clave.

Una marca es un nombre, término, símbolo, diseño o cualquier combinación entre ellos que tenga como fin identificar bienes o servicios y

es. Es a través de una marca como se logra el activo principal de una empresa a través del cual se puede lograr la expansión y ventaja competitiva.

Algunas de las ventajas que se han detectado con un enfoque desde diferentes puntos de vista: para el consumidor y para la empresa se detallan a continuación:

Para el Consumidor

1. Las marcas bien posicionadas se identifican con facilidad, lo que favorece la compra.
2. La marca protege a los consumidores asegurándoles una calidad consistente.
3. Una marca establecida asegura, también, que los consumidores adquieren una calidad comparable, no importa dónde adquieran el producto.
4. Las marcas proporcionan satisfacción sociológica adicional que no se consigue de ninguna otra manera.
5. Con productos de marca existe la tendencia a recibir mejoramiento en la calidad en el curso de los años. La competencia obliga a este mejoramiento, por que los dueños de las marcas modifican constantemente sus productos para asegurar una mejor posición.

Para la Empresa

1. Una marca ayuda a los fabricantes a diferenciar sus productos confiriéndoles algo distinto para darlos a conocer y promoverlos. La imagen de una compañía se construye a menudo en torno de su marca conocida, que por sí sola, vende los productos a los consumidores y estimula las ventas de una manera más eficiente.

marca en particular permite que los especialistas
mantengan su participación en el mismo.

3. Una marca ayuda a su propietario a estimular ventas reiteradas y desarrollar una lealtad a la marca.
4. La lealtad a la marca genera una menor competencia de precios, porque la misma marca crea una diferencia entre los productos. Cuando se ha creado una lealtad a la marca, los consumidores están dispuestos a pagar un precio adicional por la marca específica que desean.
5. Una marca ayuda a los especialistas en mercadotecnia a ampliar su línea de productos. La calidad asociada a una marca famosa ya establecida se atribuirá a nuevos productos comercializados bajo la misma.

El crecimiento del sector turístico y los consumidores internos que demandan un café de alta calidad hace que exista un amplio nicho de mercado que aun no ha sido explotado en su totalidad, motivo por el cual Café Passion del Express implementara un plan que satisfaga las necesidades que este nicho de mercado demanda, posicionando la marca actual y mejorando los canales de distribución para promocionar el producto a un mayor número de clientes.

1.2. Objetivos del Plan

Objetivo General

El objetivo general del plan es el siguiente:

- Posicionar la marca Café Passion del Express e incrementar su consumo, principalmente en el segmento de turistas que llegan a Quito y sus alrededores y en los consumidores locales que exijan un café de alta calidad.

Objetivos Específicos

al de comercialización y consumo de café
uito

2. Determinar la aceptación de cafés especiales, como los orgánicos o los de comercio justo
3. Generar convenios con hoteles, restaurantes y cafeterías reconocidas, de prestigio y con alto flujo turístico.
4. Incrementar los canales de distribución
5. Innovar la imagen de la marca de acuerdo a las tendencias del mercado.
6. Publicitar en el mediano plazo en distintos medios para dar a conocer el producto al mercado e incursionar en campañas de promoción que destacan los beneficios del café para la salud

1.3. Descripción de la Empresa

1.3.1. Generalidades

La empresa Café %Passion del Express+ fue fundada el 3 de septiembre de 1994 mediante un contrato de compraventa entre el Señor Carlos Campello y el Señor Ramiro Estrella donde se adquirió:

Cuadro No. 1

MAQUINARIA INICIAL DE LA EMPRESA

TIPO	VALOR EN SUCRES	VALOR EN DOLARES DE ESE AÑO *
Una tostadora de 20 kg.	17'910.000	7,856.33
Un molino 124 grinder	11'500.000	5,044.55
Una balanza mecánica de 100 lbs.	1'200.000	526.38
TOTAL	30'610.00	13,427.26

* Cotización del dólar en 1994: S/. 2.279,69

Fuente: Banco Central del Ecuador

La empresa tiene el certificado sanitario No. 11.672-94 emitido por el Ministerio de Salud Pública del 19 de abril de 1994 para la venta de café, té, derivados y otros estimulantes en envases plásticos de 100, 250 y 500 gramos. Actualmente la empresa Café %Passion del Express+ se dedica a la

e café gourmet de alta calidad en la ciudad de

En el presente la empresa no cuenta con plantaciones de café, por lo que su función es procesar el café que se lo adquiere a proveedores nacionales que surten un producto de alta calidad. El café es procedente de la provincia de El Oro, específicamente en la ciudad de Zaruma y Piñas. El actual abastecimiento de café es de 10 quintales cada 3 meses.

Por tratarse de una empresa familiar el crecimiento se ha estancado durante los últimos 5 años por decisión de su gerente, razón que no es atribuible a la falta de mercado para este producto puesto que, de acuerdo a las ventas realizadas, se ha podido observar que el producto si es aceptado por los clientes actuales, quienes se han mantenido fieles desde la creación de la empresa.

Hoy la empresa cuenta con un solo dueño que cumple con todas las funciones de Gerencia, Producción, Ventas y Cobranzas. La finalidad de realizar el proyecto es crecer de forma simultánea a los ingresos para cumplir con los requerimientos del cliente.

1.3.2. Clientes actuales de la Empresa

Los principales clientes de Café ~~Passion~~ del Express+ son cafeterías y restaurantes de la ciudad de Quito como:

Restaurants

- Magic Been
- Pavorotti
- Villa Italia
- Los Carmine - Quito
- Los Carmine -Tumbaco
- Los Cactus - Quito

Cafeterías

- Modelo Centro No. 1 y 3
- Briciola
- El Bosque

Con la finalidad de satisfacer las necesidades del cliente, se otorgó el permiso de reventa del café en sus diferentes presentaciones.

1.4. Modelo de negocio que se desea implementar en la empresa

Se pretende contar con un café de muy alta calidad que satisfaga las necesidades de los más exigentes consumidores. Para esto el enfoque se dará en dos **segmentos objetivo** distintos: Turistas que visiten Quito y sus alrededores y consumidores internos que exijan café de alta calidad. El atractivo de atacar el segmento de mercado turístico consiste en que ellos prueben un café de alta calidad, y tengan la posibilidad de comprarlo para llevárselo a su país. Para esto se pondrá el café a la venta en los sitios que ellos más frecuentan como las cafeterías, restaurantes, hoteles y aeropuertos, donde podrán encontrar el café en los menús y también en distintas presentaciones para llevar. Adicionalmente podrán seguir adquiriéndolo el café desde cualquier parte del mundo a través de la página Web que se creará en Internet.

Además se espera que por la calidad de producto y el posicionamiento que se desea lograr, en el futuro se lo comercialice en las principales cadenas de supermercados a nivel nacional.

A largo plazo se espera realizar una integración hacia delante para contar con locales propios de venta de café y realizar una integración hacia atrás para poder tener plantaciones propias de café y hacer tours dentro de las plantaciones para lograr que los turistas se interesen más en nuestro café. Sin

argo plazo que todavía no serán considerados

1.5. Marco Teórico

a) Misión, Visión y Valores Corporativos

Se comienza definiendo la Misión, la cual determina la razón de ser de la empresa y el ámbito de acción dentro del cual se va a desarrollar la organización. Junto con lo anterior se define la Visión, que representa el mayor objetivo a largo plazo de la empresa. Para finalizar esta primera etapa se plantean los valores corporativos que definen el marco dentro del cual las personas deberán actuar, para lograr el cumplimiento de los objetivos que la organización desee lograr.

Una vez determinado lo mencionado anteriormente, quedará claro el tipo de empresa, su principal objetivo y los valores necesarios para lograr su cumplimiento.

b) Estrategia Genérica

A continuación se determina la estrategia genérica que la empresa utilizará. Se aplicara el esquema propuesto por Michael Porter:

- Diferenciación
- Bajo Costo, o
- Enfoque

Una vez determinado lo anterior se examinan cuáles deben ser los Factores Críticos de Éxito necesarios para el cumplimiento de la estrategia planteada. Con esto lo que se pretende es la perfecta alineación de todos los elementos

strategia, Mercado, Operaciones, personal y los ar.

c) Diagnóstico y Análisis FODA

Es necesario realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa para ver cómo esta encaja dentro de la nueva estrategia que se haya definido. Para esto se analizan tanto los factores internos, a través de la cadena de valor, como los factores externos, entorno (económico, político, social y tecnológico) e industria (cinco fuerzas de Porter). Con los resultados obtenidos se efectúa el análisis FODA para la empresa. Mediante el análisis FODA sabremos qué actividades se están realizando bien y qué actividades hace falta desarrollar para lograr el cumplimiento de la Visión y estrategia planteadas.

d) Objetivos Estratégicos

El siguiente paso consiste en transformar el análisis FODA en acciones estratégicas que permitan aprovechar las oportunidades y fortalezas y minimizar las debilidades y amenazas del entorno. El conjunto de acciones estratégicas serán analizadas mediante el uso de matrices para obtener los Objetivos Estratégicos de la empresa.

e) Metas e indicadores

Para transformar la estrategia en resultados tangibles se utiliza la herramienta del Balanced Scorecard, la cual genera como resultados el Mapa Estratégico de la organización, sus metas e indicadores que permitan hacer un seguimiento adecuado al cumplimiento de las metas propuestas.

f) Evaluación de Proyectos

un análisis financiero del proyecto planteado
tivo proyectados a 5 años para obtener la tasa

interna de retorno (TIR) y el Valor actual neto (VAN) del proyecto. El riesgo del proyecto se lo incorporará en los flujos, mediante el uso de la herramienta de Simulación Montecarlo.

g) Nuevo Esquema Organizacional

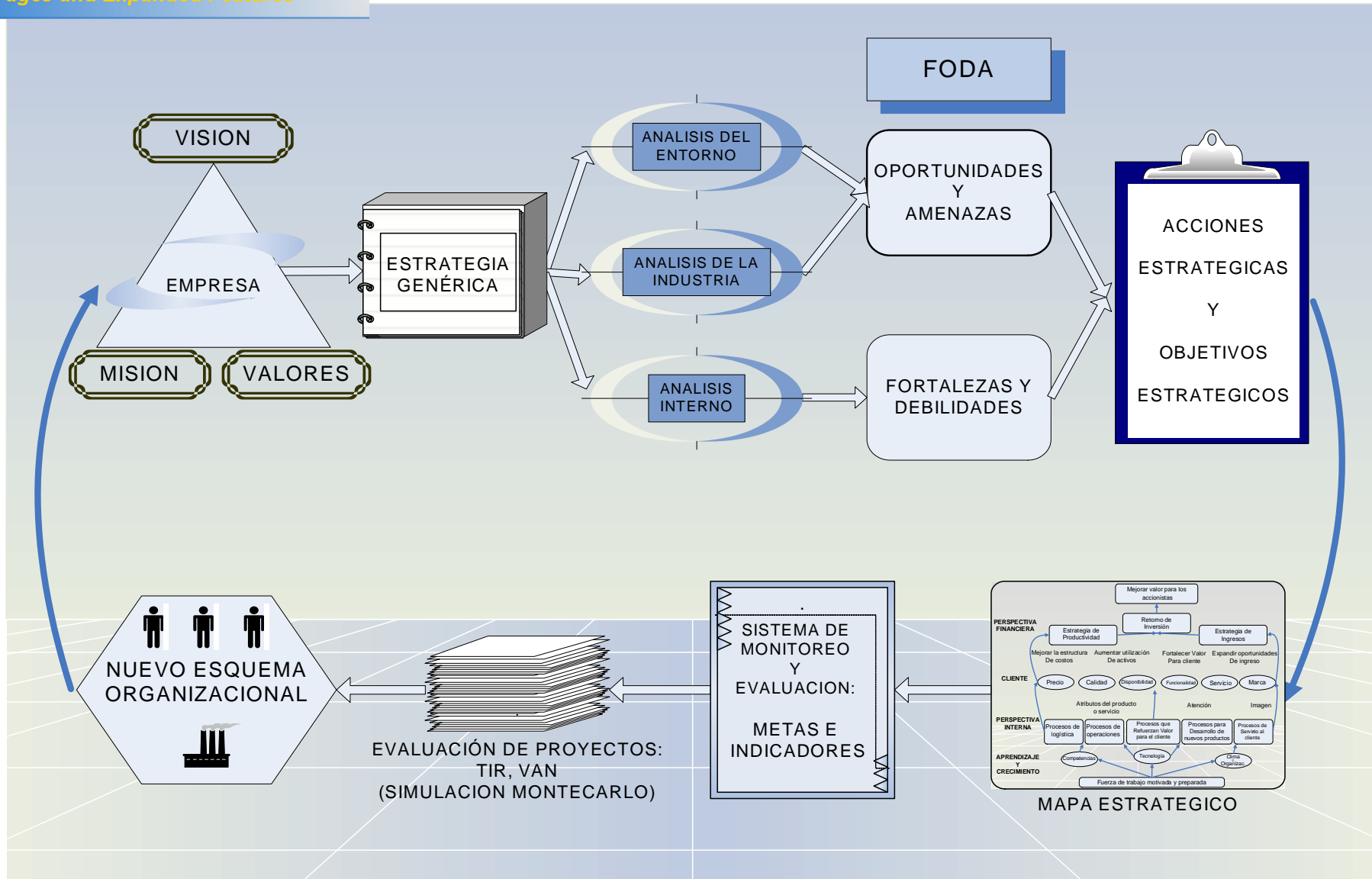
Para finalizar el análisis se propone un nuevo esquema organizacional, que contendrá todos los elementos que la empresa deberá manejar para el logro de las metas y objetivos planteados de una manera coherente y alineada a la estrategia elegida.

h) Retroalimentación

Ningún proceso queda completo si no existe una debida retroalimentación de todos los aspectos que se analizan, ya que como no se los puede analizar en forma separada, éstos necesitan una interacción que solo se la consigue mediante su retroalimentación.

En el siguiente grafico se puede apreciar en forma resumida lo descrito anteriormente:

ESQUEMA GRAFICO DEL MARCO TEORICO



2.1. Generalidades ¹



El origen del café se remonta a la antigua Etiopia en donde un pastor se dio cuenta del extraño comportamiento que tuvieron sus cabras luego de comer la hoja y el fruto del arbusto. Los árabes quienes cultivaron el grano por primera vez en Yemen, guardaron su descubrimiento como un gran secreto y evitaron la extracción de la semilla del lugar.

En 1616 las primeras semillas fértiles fueron llevadas a Europa por mercantes holandeses quienes lo cultivaron en invernaderos, posteriormente fue llevado a Italia en el año de 1645, Inglaterra en 1650 y en Francia 1660. El oficial naval francés Gabriel Mathieu de Clieu quien residía en las Islas Martinicos llevo el primer arbusto de café al continente americano. Durante el viaje mantuvo la planta en una caja de cristal para protegerla del frío y del agua salada. Según el diario que se encontró el viaje fue muy agitado y el arbusto tuvo que soportar el ataque de un barco pirata de Túnez, además de fuertes tormentas y el racionamiento de agua. La planta fue finalmente sembrada en Martinico donde la rodearon con una cerca de espinas y la mantuvieron vigilada. La primera cosecha del continente se obtuvo en 1726 y para 1777 ya se habían registrado más de 18 millones de cafetos en la Isla de Martinico. En otras naciones como Holanda e Inglaterra contribuyeron al esparcimiento del cultivo en el resto de América.

¹ www.consumer.es/web/es/alimentacion



El café proviene de los arbustos del género *Coffea* de la familia de las Rubiáceas, así también llamamos a la bebida que con ellas se prepara. De la treintena de especies que comprende el género *Coffea* sólo son importantes tres: arábica, canephora y libérica. El arbusto o arbolillo, de 4,6 a 6 m de altura en la madurez, tiene hojas aovadas, lustrosas, verdes, que se mantienen durante tres a cinco años y flores blancas, fragantes, que sólo permanecen abiertas durante unos pocos días. El fruto, llamado "cereza" por su parecido con esta fruta, se desarrolla en el curso de los seis o siete meses siguientes a la aparición de la flor; cambia desde el verde claro al rojo y, cuando está totalmente maduro y listo para la recolección, al carmesí. El fruto maduro, se forma en racimos unidos a las ramas por tallos muy cortos; suele encerrar dos semillas rodeadas de una pulpa dulce.

La planta de café, o cafeto necesita un suelo rico y húmedo, que absorba bien el agua y drene con rapidez el exceso de precipitación. Los mejores suelos son los formados por un pequeño manto de hojas, materia orgánica de otra clase y roca volcánica desintegrada. Las plantaciones de café ocupan altitudes comprendidas entre el nivel del mar y el límite de las nieves perpetuas tropicales, que se encuentra a unos 1.800 m.

Las plantas de café producen la primera cosecha de rendimiento pleno cuando tienen en torno a cinco años de edad. A continuación mantienen una producción constante durante 15 a 20 años. Se utilizan dos métodos de recolección. Uno se basa en la recolección selectiva y el otro consiste en agitar la planta y recoger todos los frutos. Las semillas obtenidas mediante la primera técnica suelen beneficiarse, si hay agua, por el llamado método húmedo o de lavado: ablandamiento en agua, eliminación mecánica de la pulpa, fermentación en grandes depósitos, nuevo lavado y secado al aire o en cilindros giratorios calientes. El método seco, que suele reservarse para las

junda forma, se reduce a secar el grano y

El producto final es siempre el llamado café verde, que se selecciona a mano o a máquina para eliminar las semillas defectuosas y la materia extraña, y se clasifica en función del tamaño.

2.2. Especies: Arábica vs. Robusta ²

Entre más de una docena de especies conocidas del género *coffea*, sólo dos tienen importancia económica, por su cultivo extensivo. Ellas son la arábica y la robusta. Existe una tercera especie, la Liberia, cuyo cultivo es marginal en comparación con los dos anteriores.

El cultivo del arábica (mayor calidad) está más extendido que el del robusta (menor calidad), representando cerca de dos terceras partes de la producción mundial.

Los granos de las dos especies más comunes, la arábica y la robusta, se parecen a simple vista cuando han sido tostados, pero en realidad, existen muchas diferencias entre las dos especies.

El arábica, genéticamente, posee 44 cromosomas contra 22 de la robusta. El color de las hojas y de los frutos de las dos especies son distintos, y también la altura de la planta.

El arábica alcanza, cuando crece libremente, de 6 a 8 metros, mientras que el robusta tiende a ser más alto, de 8 a 10 metros. La planta robusta es más resistente, como su nombre lo indica, a los ataques de los parásitos, a las enfermedades y al calor. La de arábica es particularmente sensible a una enfermedad llamada roya (*Hemileia vastatrix*), especialmente cuando se siembra en terrenos de baja altitud. Esta es una de las razones para ubicar a las plantaciones de arábica generalmente a una altitud de 900 a 2.000 metros.

² www.cafearabo.com

Entre las dos especies está en el grano verde. El grano de la arábica es más plano y alargado, su color verde es más intenso, y a veces muestra matices azules. Tiene, además, un surco central sinuoso. El grano de la robusta, en cambio, es más convexo y abombado, con un surco central rectilíneo, y su color es verde pálido con matices marrones o grises.

Desde el punto de vista químico, el grano de la arábica contiene de 1,1 a 1,7% de cafeína, mientras que el de la robusta contiene de 2 a 4,5%. Los ácidos chilorgénicos (sustancias que pueden ocasionar trastornos gástricos al consumidor) están en cantidad superior en el grano de la robusta que en el de la arábica. Y el sabor en la taza en las dos especies tampoco es igual: el de la arábica es más dulce y aromático y sensiblemente menos amargo y astringente que el experimentado con el de la robusta. La bebida obtenida del robusta es más fuerte y más amarga.

Existen otras diferencias entre las dos especies que interesan más a especialistas, no obstante, señalaremos algunas:

- a. La planta de robusta es más ramificada que la de arábica.
- b. El número de inflorescencias por axila es mayor en la especie de robusta que en la de arábica, y las flores son también más grandes.
- c. La de arábica es autógama, es decir, las flores se autopolinizan, mientras que la de robusta requiere de un trabajo de polinización.
- d. El café proveniente de la especie arábica es considerado muy superior al obtenido de la robusta.

2.3. La mala fama de la cafeína ³



Como todo alcaloide, la cafeína goza de muy mala reputación, atribuyéndosele la causa de muchos males, con el apoyo de algunos estudios "médicos" decisivos. Uno de ellos hace una excepción, expresando que la cafeína, de una conformación química casi análoga a la teofilina, es sumamente eficaz para combatir los ataques agudos de asma. En ese caso, el consumo de dos tazas de café fuerte le ayudará a respirar mejor y mejorará su asma

No obstante, hay que ponderar las cosas. En primer lugar, en los 1.000 años de historia del café aún no se conoce con certitud un solo caso de diagnóstico médico sobre la muerte de un adicto al café. En segundo lugar, la ingestión diaria de cafeína en consumidores regulares no produce síntomas temporales adversos, salvo el aumento de la presión arterial en algunos casos. Como sucede con cualquier alimento o bebida, su consumo debe ser moderado, pues una ingesta excesiva puede causar ciertos efectos farmacológicos perturbadores, como temblor, aunque éste descende en la medida en que la cafeína es metabolizada al cabo de unas cuatro horas (aunque los valores varían entre dos a diez horas, según el nivel de tolerancia individual). Un bebedor típico de café consume en promedio entre 250 y 600 MG (lo que equivale a tomar entre 3 y 8 tazas de café negro al día), y a ese nivel su consumo no produce efectos adversos en la población en general, pues su tolerancia varía entre 500 a 900 MG al día. Un nivel tóxico se alcanza consumiendo una dosis estimada en 10 gramos, equivalente al consumo de 100 tazas de café fuerte filtrado en una sola toma.

³ www.buenasalud.com

te más activo del café, del té, del mate y de la
modora y amarga, con baja solubilidad en agua
fría y de rápida absorción, especialmente por el tracto gastrointestinal. Por el
plasma se distribuye en todos los tejidos del cuerpo. Llega al cerebro 15
segundos después de su ingesta y aparece en los tejidos cinco minutos más
tarde. Es altamente diurética.

En el sistema nervioso central facilita la percepción de las excitaciones
sensoriales actuando como un estimulante moderado. Favorece, además, la
función pulmonar aumentando la frecuencia y amplitud de los movimientos
respiratorios, y actúa como vasoconstrictor, reduciendo la inflamación de los
vasos sanguíneos, que es la causa del dolor de cabeza.

Lo que sí está suficientemente comprobado es que el consumo de
cafeína puede aumentar temporalmente la presión arterial en personas sanas.
En este caso, se recomienda su consumo con moderación.

No obstante, la cafeína no es tan mala como una propaganda interesada
(financiada por los negociantes que promueven las bebidas rivales) lo
proclama, pues se emplea como componente de numerosos medicamentos,
incluyendo analgésicos y aditivos dietéticos.

El café es un alimento, aunque algunos lo pongan en duda, con algunos
valores nutritivos comparados al cacao, según la tabla de composición de
alimentos del Instituto Nacional de Nutrición de Argentina.

Cuadro No. 2

INFORMACION NUTRICIONAL

	Cacao (grano íntegro)	Café tostado	Café (infusión sin azúcar)
Calorías	428,00	215,00	2,00
Humedad (g)	5,80	5,90	98,50
Proteínas (g)	12,40	14,20	0,30
Grasas (g)	43,70	14,00	0,10
Glúcidos (g)	80,00	53,80	0,80
Fibra (g)	4,30	14,00	0,10
Cenizas (g)	3,80	4,50	0,30
Calcio (mg)	130,00	150,00	5,00
Fósforo (mg)	500,00	200,00	5,00
Hierro (mg)	5,80	5,00	0,20
Tiamina (mg)	0,18	0,07	0,01
Riboflavina (mg)	0,16	0,10	0,01
Niacina (mg)	1,90	35,00	2,60
Potasio (mg)	1.523,00	1.600,00	-

Fuente: www.d-lamente.org/sustancias/cafeina

2.4. Tipos de café procesado

Café Soluble

Polvo de café que no deja borra, diluyéndose completamente en el agua. Es un producto industrial, elaborado a partir de una alta concentración de la bebida, que se somete a un proceso de deshidratación para formar un fino granulado de cristales de café puro. Para prepararlo, sólo se le añade agua caliente y azúcar. Los dos métodos industriales para su elaboración son el

ización (spray-dray), por el cual se obtiene el por aspersion, mediante una centrífuga, y el método de desecado por congelación o liofilización (freezy-dray), más costoso, por el cual se obtiene café en granos más voluminosos que conserva mejor el aroma original del producto.

Café instantáneo

Polvo o gránulos de café que pueden ser reconstruidos adicionando simplemente agua caliente, y es obtenido industrialmente atomizando o liofilizando el café preparado para removerle el agua.

Café descafeinado

Café verde, antes de ser tostado y molido, al que le ha sido removida la cafeína en una proporción que varía entre 97 y 98 por ciento. El descafeinado se obtiene con la adición de agua, dióxido de carbono o solventes orgánicos.

Café Despulpado

Café procesado por vía húmeda al que se ha despojado de la pulpa, y está listo para entrar en el proceso de fermentación.

Café oro

Grano o almendra de café libre de las capas que lo recubrían, como el pergamino y la película plateada, y que está listo para ser tostado. También se le denomina café verde, o café trillado.

Tips y curiosidades ⁴

- La cantidad de tazas que se recomienda consumir para un individuo normal es de 3-4 tazas al día (240-320 mg de cafeína), sin superar las 8-10 tazas (640-800 mg)

⁴ www.cafeimperial.com

café se pueden tomar preferiblemente por la

o de vigilia es débil para recuperar la lucidez y

además incitar a los riñones e intestinos a que trabajen a pleno ritmo.

- A partir de los 65 años de edad, la sensibilidad a la cafeína aumenta, por lo que se deberían combinar tazas de café regular con leche.

2.5. Determinantes de la calidad del café ⁵

Las características que contribuyen a la calidad del café son:

- Variedad : Arábica (de mejor calidad que la robusta)
- Altitud: superior a los 1300 mts. sobre el nivel del mar
- Temperatura: entre los 18 y 24° C.
- Precipitación Fluvial: alrededor de 1800 milímetros anuales.
- Aspecto exterior del grano (verde y tostado)
- Calidad del proceso

Tres de las más importantes características de un buen café son: cuerpo, acidez y aroma.

*El **cuerpo*** es la sensación de fuerza del sabor y la plenitud que llena la boca cuando se ha conservado en ella durante unos instantes un sorbo de café. Para apreciar fácilmente el cuerpo de un café, basta con hervirlo con un poco de leche. Al degustarlo, el café con cuerpo conservará su gusto, y el que no lo tenga no lo retendrá. Un café con buen cuerpo deja una rica textura y pesadez en la lengua, con un gusto que demora en desaparecer. Un café sin cuerpo es delgado y aguado.

*La **acidez*** es el sabor fuerte que da vida al café y que no está relacionado directamente con su sabor amargo o con el pH del café. Es una ligera sensación de picante o de agrio experimentada en la lengua. La acidez depende en mucho de la altitud donde se ubique la plantación: a mayor altitud,

⁵ www.pormiscafes.com

s prefieren, como los alemanes, una acidez anceses, aprecian más los cafés neutros o suaves. En cualquier caso, una ligera acidez es siempre muy apreciada por los conocedores.

El **aroma**, más difícil de definir, corresponde a la fragancia u olor del café. Esta sensación se relaciona con la acción de las esencias propias del grano en el paladar del degustador, lo que le evoca gustos conocidos, como el del chocolate, del caramelo, el de ciertas frutas, etc. El carácter de la fragancia indica la naturaleza del gusto: olores dulces conducen a gustos ácidos, y olores picantes llevan a gustos agudos. La intensidad de la fragancia revela la frescura del café. El carácter aromático de un café depende del tipo del mismo, pero la intensidad de su carácter aromático está relacionada con el tiempo transcurrido entre el tostado del café y la elaboración del mismo. El nivel de tueste dependía del gusto o costumbre de los consumidores. La calidad final de café es evaluada en el proceso de catación, en donde el degustador juzga la acidez, el aroma, el cuerpo, el sabor, el tueste y el regusto, entre otros aspectos.

2.6. Cómo se determina la calidad del café ⁶

No hay mejor prueba de la calidad de un café que degustarlo en la taza. Allí se combinan todos los elementos que componen el gusto, que van desde la especie de la planta al método de beneficio, y del país de origen a las técnicas de producción.

En definitiva, son las cualidades organolépticas desarrolladas en la torrefacción, reveladas en la taza de café, y sometidas a los sentidos gustativos y olfativos de los expertos, las que deciden la calidad y el valor del café. Las empresas compradoras cuentan con degustadores que deciden de acuerdo con su experiencia.

Los compradores exigentes, antes de concluir la transformación, solicitan una muestra para examinarla, utilizando la prueba de la calidad del

⁶ www.agrotendencia.com ; www.centraldecafe.com

calidad satisface plenamente sus exigencias y el precio cobrado es razonable. Para ello, se prepara una parte de la muestra, que es generalmente de 100 a 300 gramos, y se procede a degustarla en la taza. A veces se deja unos 10 gramos de café molido en infusión en 150 centilitros de agua durante 5 minutos, y, sin agregarle azúcar, se prueba el contenido con una cuchara especial. Otras veces la degustación se hace en un pequeño laboratorio, utilizando el método del análisis sensorial de muestras de café.

Es raro encontrar un café completo: si él desprende un aroma delicado, probablemente carece de robustez, y viceversa. Pero, en general, es apreciado en los cafés arábicas de altitud un ligero sabor ácido, mientras que el gusto "ácido" es juzgado desagradable en algunas robustas, prefiriéndose más bien un cierto amargor.

La mayor parte del café disponible en las grandes ciudades del mundo resulta de mezclas de diferentes granos en la búsqueda de una bien balanceada combinación con su propio sabor distintivo, la cual puede ser reproducida. Pero la mezcla de café, como la de vinos, es un secreto bien guardado que no trasciende al conocimiento público.

Pero antes de degustarlo en la taza, se impone su clasificación como café verde, listo para ser ensacado y comercializado.

Cada país tiene su propio método de clasificación, donde están presentes algunas variables fundamentales como el lugar de origen, complementado por la región de procedencia, y el puesto de embarque. Con la sola mención del lugar de origen ya está sobreentendida la especie de la planta (arábica o robusta) y el tipo de beneficiado (natural o lavado). Por ejemplo, un café colombiano, venezolano o costarricense es, con gran probabilidad, un arábica lavado. En algunos casos, sin embargo, se requiere cierta precisión.

También se utiliza, en los mercados internacionales exigentes, el calibre, es decir, el diámetro del orificio por el cual se hace pasar el grano, medido en sesenta-cuartos de pulgada, como lo acostumbran los brasileños. Otros países

C para los tamaños decrecientes de granos de a los de robusta. AA corresponde al número I, Criba, 16-18, es decir, 7,2 mm.

Igualmente, es importante indicar el porcentaje de granos defectuosos, según el método New York Coffee & Sugar Exchange: NY2 significa que hay cuatro defectos por 300 gramos de café; NY3, que hay 12, y así, sucesivamente, hasta llegar a NY8. Un grano negro equivale a un defecto, pero se necesitan 5 granos inmaduros e igual número de granos partidos para constituir un defecto. La clasificación brasileña por tipos admite 7 valores decrecientes de 2 a 8, en función de los defectos encontrados en muestras de 300 g. Estos defectos pueden ser intrínsecos (granos alterados por los procesamientos agrícolas e industriales o por modificaciones genéticas o fisiológicas) o extrínsecos (presencia de elementos extraños en el café beneficiado). El tipo base es el tipo 4, que corresponden al mayor porcentaje de café exportado.

A veces se menciona la cosecha de la cual forma parte el lote: "new crop", para la más reciente cosecha y "old crop", para la anterior. Otros toman en cuenta la densidad de los granos (HB, para Hard Bean, y SHB, para Strictly Hard Bean). O el color de los granos, el procedimiento de torrefacción o el rendimiento en la taza. La Bolsa de Nueva York (New York Coffee and Sugar Exchange Inc.) se especializa en las transacciones de cafés tipo arábica, lavados y no lavados, mientras que la de Londres (London Terminal Markets), lo hace con las variedades africanas robusta. Pero, al fin de cuentas, se imponen las características gustativas y olfativas del café.

2.7. Cafés Especiales ⁷

En la década de los noventa e inicios del siglo XXI, la demanda en los países consumidores se había tornado más sofisticada, con más nichos de mercado. La diferenciación de las empresas se basaba en la calidad del producto, mercadeo y nivel de responsabilidad social y ambiental.

⁷ www.mundocafe.com.mx

El mercado de cafés especiales había crecido y dentro de los cafés especiales se encontraba la categoría de cafés sustentables, que comprendían el café orgánico, café eco-amigable y café de comercio justo, y que representaba un nicho de mercado del 2% del consumo mundial.

Los principales exportadores de café sostenible producido en América eran la Unión Europea (49.7%), Estados Unidos (39.3%) y Japón (9.3%). La certificación ofrece a los productores la posibilidad de recibir mejores precios, dependiendo del café sostenible.

2.8. Los cafés más famosos del mundo ⁸

BRASIL: Más del 30% del café mundial es producido en este país. No es de la mejor calidad, y la mayor parte de su producción se utiliza para la elaboración de café instantáneo. Su mejor café es Santos, con un sabor suave. El Bourbon Santos tiene un cuerpo medio, levemente ácido.

COLOMBIA: Figura entre los mayores productores del mundo, y toda su cosecha pertenece a la especie arábica, recogidos a mano y lavados. Entre los excelsos colombianos encontramos el Medellín, seguido del Armenia y del Manizales. El Medellín es su mejor café, con un sabor exquisito y una acidez bien balanceada.

COSTA RICA: Todos sus granos son de la especie arábica, lavados y con un delicioso sabor, buen cuerpo y acidez ligera. Uno de sus más afamados cafés es el Tarrazu.

ETIOPÍA: Centro de origen probablemente del café. Sus granos son de sabor intenso, con un logrado cuerpo y excelente aroma. Su café más famoso es el Ethiopian Harrar, por su rico y fuerte sabor.

GUATEMALA: Sus cafés son cultivados en las regiones montañosas y templadas, especialmente en las zonas de Antigua y Coban. Sus granos tienen un sabor ahumado y ácido muy estimado.

⁸ www.cafeimperial.com ; www.alimentacion-sana.com.ar

Compañía estadounidense productora de café, famosa por tener el mayor rendimiento por cafeto en el mundo y por producir un café suave, aromático y ligeramente ácido.

JAMAICA: Produce el Blue Mountain, aromático, dulce y extremadamente suave, con un bien balanceado sabor, aroma y acidez. Café escaso y de alto valor, vendido casi en su totalidad en Japón.

KENIA: Produce arábicas de alta calidad, con excelente sabor y fina acidez, combinado con una delicada suavidad. El Kenya Peaberry es muy apreciado.

MÉXICO: Cafés ligeros, ricos, con una fina acidez y fragante aroma. Los de Coatepec, Pluma y Oaxaca son muy estimados en Estados Unidos, y muy populares en la elaboración de mezclas.

PERÚ: Su café Chanchamayo es muy bien cotizado por su sabor sutil y su ligera acidez.

REPÚBLICA DOMINICANA: Sus mejores cafés, como el Santo Domingo, son fuertes y de buen cuerpo, moderadamente ácido y sabroso, aunque su personalidad no es tan definida. Son populares en Estados Unidos y Alemania.

VENEZUELA: Cuenta con excelentes cafés arábica lavados. Especialmente apreciados son el café Mérida, de cuerpo suave y dulce, cotizado como de Maracaibo, y el Caracas y Caracas Azul, con su característico sabor, muy estimado en Francia y España.

2.9. Entorno mundial del café⁹

En 1989 se liberalizó el mercado mundial del café con la finalización del acuerdo de la Organización Internacional del Café (OIC) que regulaba el

⁹ www.maximixe.com ; www.guiadelcafe.com

En los años siguientes el precio internacional sufrió una fuerte caída causada principalmente por el crecimiento en los volúmenes de producción de Brasil y Vietnam. Muchos caficultores abandonaron sus fincas o no cosecharon el grano. Más de 25 millones de empresas productoras quebraron en más de 50 países. Después de una breve recuperación a mediados de los años 90, los precios volvieron a caer a finales del siglo.

En el año 2003, la producción de la variedad Arábica, de superior calidad disminuyó significativamente por la crisis de los precios de los años anteriores. Al mismo tiempo creció el volumen de café de baja calidad (arábigas no lavados y robustas). Adicionalmente la introducción de nuevas tecnologías como la vaporización permitió un aprovechamiento de los cafés de baja calidad.

En el año 2004, el café se cultivaba en más de 70 países en vías de desarrollo, para muchos de los cuales representaba el principal rubro de exportación. Para estos países el grano se había constituido en un importante generador de divisas, empleo, ingresos fiscales y bienestar social.

Las exportaciones eran destinadas principalmente a las naciones industrializadas, donde se consumía la mayor parte de la producción mundial. En el año 2004, el consumo per cápita de los países importadores era de 4.66 kilogramos de café verde por persona, 2.64% por encima del consumo en el año 2002.

2.10. Evolución de la oferta y la demanda a nivel mundial ¹⁰

A nivel internacional el mayor volumen de exportaciones es de Brasil con el 21% a nivel mundial, seguido de Vietnam y Colombia con el 14%, cada uno de ellos, siendo Vietnam ligeramente mayor a Colombia. Indonesia estuvo en tercer lugar con el 6% e India y Guatemala en cuarto lugar con el 5% a nivel mundial. Ecuador tuvo participación del 1 %

¹⁰ www.prensalibre.com ; www.sica.gov.ec

les del café, hasta el 2005, han venido en desde mediados de la década de los 90, debido a la sobreoferta mundial, y como consecuencia de esto el número de hectáreas destinadas al cultivo del café se ha venido reduciendo progresivamente.

A partir del año 2006 la situación empieza a revertirse ya que la oferta mundial de café fue inferior a la demanda en por lo menos cinco millones de sacos.

Lo mencionado anteriormente ha generado una relativa tranquilidad que ha sido sentida por los caficultores a nivel mundial con unos niveles de precios para el café que les permiten cubrir los costos de producción y tener margen de rentabilidad.

Los pronósticos sobre café son riesgosos, los más recientes análisis sobre el comportamiento del mercado mundial indican que en los próximos años se mantendrá la estrechez entre la oferta y la demanda, lo cual le podría seguir dando soporte a las cotizaciones internacionales.

Para el año cafetero 2006-2007 la producción total en el mundo estuvo entre 120 y 124 millones de sacos de 60 kilos, frente a un consumo entre 121 y 122 millones de sacos.

Los inventarios mundiales de café han caído de 63 millones de sacos en septiembre de 2002 a menos de 45 millones de sacos en septiembre 2006 y siguen mostrando cierta tendencia a la baja.

La Organización Internacional del Café estimó que a principios del 2007 los inventarios mundiales eran de 35 millones de sacos aproximadamente. Es decir que con los pronósticos de consumo anual, superiores a 120 millones de sacos, las existencias de café sólo alcanzarían para tres meses, período considerablemente inferior a lo que el mercado había venido manejando.

A parte de la estrechez entre la oferta y la demanda mundial, hay que tener en cuenta que los repuntes de los precios internacionales no han dado

siembras. Esto podría generar una situación de
y la demanda de café a nivel mundial en los
próximos años.

La sostenibilidad en los precios se produjo a que la industria mundial todavía está sintiendo los efectos de la peor crisis de precios de la historia, que generó una fuerte caída en las cosechas de varios países productores, como los Centroamericanos.

Solamente hasta el 2008 Brasil tendrá un año de alta cosecha que dedicará en buena parte para reconstruir sus inventarios y eso permitirá deducir que tampoco se prevé una sobreoferta en el mercado mundial para este año.

En cuanto al comportamiento del consumo mundial de café, el crecimiento se ha mantenido cercano al 2% anual. En Estados Unidos, primer consumidor del mundo, las tasas de crecimiento se han mantenido dentro del promedio mundial, pero con un resultado muy interesante: hay un considerable crecimiento entre los jóvenes entre 18 y 24 años, que serán los consumidores de café del futuro, al punto que el café superó a las bebidas carbonadas, y se convirtió en la segunda bebida, después del agua.

En regiones como América y Europa del Este, particularmente Rusia y Polonia, el consumo ha crecido de manera más acelerada y hoy tienen una mayor participación en el comercio mundial del grano, al igual que en los países asiáticos. Entre tanto, el consumo en Europa Occidental ha permanecido sin cambios.

En países como Alemania, el consumo ha caído en 4,0%, en parte por el rechazo de los consumidores a las mezclas con café robusta, que es de inferior calidad.

Ecuador ¹¹

La zona de Jipijapa, en la provincia de Manabí es uno de los lugares preponderantes de cultivo del Café, conociéndose que desde el año 1860, ya se cultivaba este producto, con una etapa incipiente en los años 1871 y 1876. Posteriormente, el comercio mundial provocó un impulso significativo, hasta constituirse en un producto de exportación importante para la economía generando ingreso de divisas al Ecuador.

En 1903 este cultivo pierde importancia y es abandonado, pero en el año 1905 se retoma la producción debido a las exportaciones a los países europeos, desde la provincia de Manabí, a través del puerto de Manta.

En el año 1935, según el Servicio de Información Agropecuaria del Ministerio de Agricultura y Ganadería del Ecuador (SICA), las exportaciones ascendieron a 220.000 sacos; en 1950, a 337.000 sacos; en 1960, a 552.000 sacos; para 1970 se sobrepasó el 1.000.000 de sacos exportados y para 1982 el promedio exportado alcanzó los 1.200.000 sacos, equivalente a un incremento de 20 % respecto del año 1970.

El Consejo Cafetalero Nacional (COFENAC), es el ente encargado de definir la política cafetera nacional y asegurar que el sector se desarrolle en un marco de competitividad y eficiencia. Las contribuciones agrícola cafetalera que COFENAC recibe son: el 2% sobre el valor FOB de las exportaciones de café en grano y tostado / molido, las 10 asignaciones que recibe del Presupuesto General del Estado, o los ingresos provenientes de la gestión de sus recursos y actividades y los que fueren asignados por Ley o convenios internacionales. De estos recursos destina el 10% exclusivamente para ejecutar programas de investigación cafetera, el 80% a la concesión de créditos a los caficultores para renovación, rehabilitación mantenimiento e infraestructura en los cultivos de café a través del sistema financiero nacional y el 10% destina a la administración.

¹¹ www.cofenac.org ; www.uees.edu.ec

de Exportadores de Café (ANECAFE), a los exportadores de café, entre otras actividades, realiza gestiones de cooperación con el COFENAC para la mejora del café ecuatoriano. Así mismo, participa conjuntamente con órganos del Estado en estudios relacionados con la producción, comercialización y exportación de café.

2.11.1. Infraestructura

Según información del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), a nivel de zonas productoras agrícolas, se evidencia una falta de infraestructura adecuada como tendales, plantas de beneficio para el despulpado, fermentado, lavado y secado del grano de café, y piladoras de café, considerado como el conjunto de instalaciones, maquinaria y obras de infraestructura necesarias para procesar el fruto del cafeto, desde la condición de café maduro hasta obtención del café oro, listo para su comercialización. Esta situación no posibilita un mejoramiento sustancial de la calidad del grano, estableciéndose además la falta de caminos vecinales apropiados para invierno y verano y se carece de servicios básicos como telefonía, electrificación y atención médica.

En cambio, los exportadores e industriales disponen de una importante infraestructura tal como, máquinas descascaradoras o trilladoras, máquinas separadoras y aventadoras, para la obtención de café cereza, así como para procesamiento e industrialización, esto es para la obtención de café descafeinado, tostado, molido, atomizado y liofilizado.

El MAG asevera además que, en el país no existe servicio de almacenamiento para el café en grano, por tanto éste es realizado por los grandes comerciantes y los exportadores, ya que cuentan con la infraestructura adecuada y el capital necesario para este propósito. Los caficultores en nuestro medio se aprovisionan de sacos de yute, baldes, lonas y construyen tendales y bodegas para las labores de cosecha y si el volumen de producción lo justifica y disponen de recursos económicos construyen plantas de beneficio. No se

ad de almaceneras o locales adecuados para

2.11.2. Insumos y costos de producción

Varios factores determinan el costo de producción del café, los mismos que varían entre productores tales como:

- Disponibilidad de mano de obra
- Insumos
- Distancia a los centros poblados

El control de malezas, obtención de insumos fertilizantes, métodos de cosecha, modalidad de producción-beneficio seco, beneficio húmedo, etc., no resultan ser procesos iguales para cada agricultor. Unos hacen referencia a los costos para el establecimiento y otros a los costos por hectárea de manejo de cafetal, tanto tecnificada como no tecnificada o tradicional.

Por su parte, el MAG señala que el sistema de manejo tradicional de los cafetales es el que más predomina en el país, el cual no hace uso de tecnología, habiéndose observado que sólo el 15% es semitecnificado y el 5% es tecnificado. Asimismo, es necesario tener presente que la producción tecnificada de la variedad Arábigo genera costos distintos de los de la variedad Robusta.

En el siguiente cuadro se muestra la comparación del costo por las diferentes clases de café:

Cuadro No. 3

**Comparación de costo de establecimiento de una hectárea tecnificada
de café en el Ecuador**

Cifras en Dólares

	ARABIGO	ROBUSTA	DIFERENCIA
1 Material de Siembra	404	118	286
2 Eliminación del Cafetal Viejo	80	100	-20
3 Regulación de Sombra	0	0	0
4 Trazado y Balizado	32	30	2
5 Huequeado	100	35	65
6 Establecimiento	80	40	40
7 Control de Malezas	120	150	-30
8 Podas	8	0	8
9 Control Fitosanitario	21	23	-2
10 Muestreo y Análisis de Suelo	15	6	9
11 Fertilización	155	83	72
12 Equipo y Herramientas	51	51	0
Costo Total de Campo (US\$)	1,066	636	430

Fuente: SICA, MAG y COFENAC.

2.11.3. Variedades cultivadas en el Ecuador

Café arábigo y café robusta:

El Ecuador es conocido mundialmente como un productor tradicional de café arábigo lavado y natural, variedad que se encuentra ubicada en los flancos exteriores de las cordilleras Andinas Occidental y Oriental entre los 500 y 1500 msnm (metros sobre el nivel del mar). Este cultivo predomina en las provincias de Manabí, El Oro, Loja, Sucumbíos, Guayas y Cañar. El café Arábigo ocupa el 62% del área cultivada de café.



El Café Arábigo se lo cultiva desde altitudes cercanas a cero, aunque la mejor calidad de bebida se obtiene cuando se lo cultiva sobre los 500 msnm.¹³

Según el MAG, en la zona de Manabí -zona baja- se cultiva hasta unos 600 msnm. En la zona sur del país, -provincias de El Oro y Loja-, se cultiva café de altura (500 hasta 1.600 msnm), en las estribaciones occidentales de la Cordillera de los Andes.

La principal variedad del arábigo que se cultiva es la típica -Coffea arabicavar Typica-. Otras variedades importantes son Caturra y Bourbón, difundándose en los últimos años las nuevas variedades arábigas de Pacas, Catuaí y Catimor, según datos de SICA MAG.



El Café Robusta, también denominado C.Canephora Pierre, se desarrolla bien en las zonas tropicales húmedas de la Costa y Amazonía, en altitudes menores a los 500 metros. Desde la década de los años 70 la variedad robusta toma importancia en Ecuador.

El MAG, indica que esta variedad se cultiva en las zonas tropicales húmedas de la Costa y del Oriente, hasta los 600 msnm. En la Costa, en las provincias de Los Ríos y Esmeraldas, mientras que en el Oriente, el cultivo se acentúa en Orellana, Sucumbíos y Napo.

existen dos ecotipos en el país, que se Café Pepón, los cuales no son orgánicos sino que se consideran una variedad. Recientemente se ha desarrollado la producción de clones, los que serían de alta productividad, de acuerdo a información de SICA MAG. Esta variedad ocupa el 38% del área cultivada de café. Es de anotar que aunque en el proceso de cultivo de un determinado tipo de café se lo realice con métodos naturales sin uso de químicos, si no tiene la certificación de las firmas internacionales, no se la puede ubicar dentro de la categoría de cafés orgánicos.

2.11.4. Café Gourmet y otros cafés especiales

De acuerdo con información del MAG, a más de las variedades Arábigo y Robusta que son las de mayor producción en el Ecuador, en Galápagos, también se cultiva aunque en menor proporción, el Café Gourmet, que es un café con cualidades especiales en cuanto a aroma y sabor, que pertenece a la clasificación de cafés orgánicos, lo que ubica a nuestro país, entre los productores de café más fino del mundo, orientando las exportaciones a cubrir la demanda de países de la Comunidad Europea, Estados Unidos y Japón.

Este tipo de café como por ejemplo el de Santa Helena se vende en US\$ 23 la libra, mientras que el precio del café no especial está aproximadamente en US\$ 1, según información proporcionada por CORPEI.

El %Galápagos Coffee+, como se conoce a esta variedad de café especial, proviene de plantas de más de 100 años de antigüedad, que han crecido en suelos sin desgaste, geológicamente jóvenes, debido a su origen volcánico. La cosecha es dos veces en el año: en los meses de febrero y marzo, y en noviembre y diciembre, gracias al régimen de lluvias y microclimas de las montañas de San Cristóbal. En el Archipiélago, la ley prohíbe el uso de químicos, por lo que este café no recibe en ninguna de sus etapas, fertilizantes artificiales ni pesticidas, sólo recibe el apoyo de abonos naturales producidos por las mismas cáscaras de café maduro, creciendo además a la sombra de otros árboles como aguacates, guayabos y naranjos, cuyos materiales de

Debe anotar que no se dispone de estadísticas de cafés especiales, entre los que se encuentra el café Gourmet. El café especial puede ser considerado como tal por su origen, por las cualidades de su siembra que se lo realiza regulando la sombra y asegurando un cultivo orgánico -libre de insumos químicos- o por las características especiales de la versión -Gourmet-. La clasificación es como sigue: Café gourmet, Café de altura, Café de origen, Café orgánico.

Según indica el COFENAC, el sector cafetalero actualmente muestra un índice de crecimiento de los cafés especiales debido a la tendencia de los consumidores a un estilo de vida más sano con alimentos saludables, orgánicos, que no contaminen el medio ambiente. Este organismo está desarrollando varios proyectos en diversas provincias del país, como son: Manabí, Loja, Zamora Chinchipe, Morona Santiago y El Oro. Esto permitirá encaminar al sector para lograr una mayor calidad del grano, mayor productividad, diferenciación del producto, mejora en la gestión del producto, aplicación de un enfoque empresarial, así como sostenibilidad del ambiente y el desarrollo de un sistema de comercialización participativo.

Los países que están actualmente interesados en incursionar en este tipo de cultivo, tienen que obtener la calificación de que su producción es orgánica para lo cual tienen que cumplir con una serie de requisitos y ser objeto de visitas de inspección y supervisión regular por parte de las compañías certificadoras.

Las certificadoras son organismos internacionales que se encargan de verificar y dar constancia de que los productos de exportación cumplen con las especificaciones y exigencias de los mercados internacionales de destino, así como con los métodos y estándares de producción, transformación, transporte, almacenamiento y empaquetado que garantice el manejo sostenible de los recursos naturales. Estas organizaciones, realizan visitas anuales a los caficultores que se encuentran en las listas de exportadores de café orgánico para dar aval de los sembríos y cultivos orgánicos.

En el país se produce los siguientes tipos de café industrializado:

- *Café Descafeinado*

Dependiendo del tipo de café y su origen, normalmente el café contiene entre 0.8% y 2.5% de cafeína.¹² Por sus estimulantes efectos es preferida por la mayor parte de los consumidores, pero una parte de ellos prefiere el descafeinado que se obtiene luego del tostado en el que se reduce un alto porcentaje de la cafeína mediante la aplicación de dos métodos: a través de solventes orgánicos, utilizando extractos libres de cafeína y por medio de gases hipercríticos. Estos métodos pueden utilizarse en los países productores o en los países de destino antes del tuesteo.

- *Café tostado y molido*

Es el café verde al cual se le han extraído materias extrañas e impurezas y ha sido sometido a temperaturas aproximadas a los 300 °C¹³, proceso en el que se realiza un cambio químico al interior del grano, momento en que desarrolla su aroma y sabor característico. El café tostado se lo comercializa entero o molido. La calidad del café está dada por la variedad utilizada, método de tostado, molienda, ratio café. agua, calidad del agua utilizada y por la limpieza del percolador y materiales utilizados.

- *Café Soluble*

Es el café instantáneo, varía según los métodos de extracción que se utilicen, produciéndose las siguientes clases:

- *Café atomizado (spray. dried).* Es el café tostado y percolado (extraído). Luego se somete al secado al calor y posterior pulverización,

¹² www.zonadiet.com/bebidas/cafe

¹³ www.centraldecafe.com

o en polvo y aglomerado en gránulos de fácil

- Café liofilizado (freeze drying). Es el café tostado y percolado, al que se le extrae al vacío el agua contenida dentro de un extracto previamente congelado, obteniéndose un soluble que se disuelve fácilmente. Este proceso es más costoso que el anterior.

2.11.6. Rendimiento de las plantaciones

Durante los años 90, la superficie cafetalera del Ecuador experimentó una reducción gradual con una leve recuperación en los años 1994 y 1996, alcanzando en el año 2000 un total de 350.000 hectáreas cosechadas, de acuerdo a estimaciones de SICA MAG.

Las cuales comparadas con las 406.880 hectáreas de 1990, reflejan un decrecimiento del 14% en todo el período. Para el año 2002 la superficie cosechada se redujo aún más alcanzándose apenas 231.918 hectáreas lo que representa una reducción de 14.1% respecto del año anterior.

Esta disminución en el área cosechada se debe a que para cada una de las actividades culturales que comprende el proceso productivo del café, se han presentado dificultades que han impedido a los precios locales cubrir los costos. Otra explicación es la caída de precios a nivel internacional, por la cual los caficultores han optado por sustituir sus cafetales por otro tipo de cultivos que les resulten más rentables.

El rendimiento de la tonelada métrica por hectárea de los cafetales en el año 2000 tuvo una disminución ya que de 0.35 toneladas generadas por cada hectárea en 1999, se contrajo a 0.22 TM/Ha.

se observa una recuperación, ya que alcanzó ubicarse en los niveles registrados en el período 1994-1996, situación que se produce principalmente por la edad de los cafetales, los que en gran parte son mayores a 20 años de antigüedad (56% del área cafetalera) y cuya renovación resulta costosa y no es realizada por la mayoría de los caficultores en nuestro país.

A este respecto, el COFENAC viene realizando conjuntamente con otras instituciones del sector esfuerzos por renovar los cafetales, y si bien ha incrementado el porcentaje de hectáreas renovadas en estos últimos años, su cobertura es limitada en consideración al número de hectáreas que deben ser atendidas.

En cuanto a la densidad por hectárea, se estima que la variedad arábigo está entre 1.000 y 1.200 plantas, mientras que el robusta se lo ubica entre las 500 y 700 plantas, según datos del SICA MAG.

A continuación se muestra el rendimiento de los cafetales en diferentes países del mundo, donde el Ecuador tiene un rendimiento de 0.39 TM/ Ha:

Cuadro No. 4 e Cafetales a nivel mundial

Principales países productores	Rendimiento en TM / Has					
	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Brasil	0,62	0,82	0,74	0,83	0,77	1
Colombia	0,63	0,95	0,63	0,75	0,66	0,82
Vietnam	1,68	1,91	1,89	1,68	1,78	2,02
Indonesia	0,54	0,54	0,46	0,44	0,44	0,42
India	0,85	0,81	0,94	0,96	0,97	0,97
México	0,53	0,41	0,42	0,50	0,45	0,41
Guatemala	0,92	0,91	1,12	0,89	0,81	0,86
Etiopía	0,91	0,92	0,86	0,92	0,91	0,94
Costa de Marfil	0,34	0,39	0,34	0,30	0,28	0,23
Uganda	0,80	0,77	0,86	0,68	0,73	0,75
Perú	0,61	0,64	0,68	0,69	0,69	0,69
Honduras	0,84	0,87	0,77	0,91	0,95	0,86
Kenya	0,48	0,33	0,51	0,41	0,45	0,45
Ecuador	0,23	0,12	0,35	0,39	0,40	0,39
Venezuela	0,32	0,32	0,31	0,33	0,31	0,31
Nicaragua	0,70	0,70	1,00	0,87	0,83	0,63
El Salvador	0,76	0,72	0,99	0,83	0,88	0,69
Costa Rica	1,13	1,61	1,54	1,70	1,71	1,50

Fuente: F.A.O.

Son varios los factores que inciden para un alto rendimiento como son: la calidad de semillas, abonos, riqueza del suelo, altura, humedad, sombra, edad de los cafetales, mayor tecnificación. Colombia por ejemplo, posee una infraestructura mucho mayor a la de otros países e invierten mucho en investigación y desarrollo, cuenta además con apoyo crediticio al sector cafetalero por parte del Gobierno, además de una filosofía de mejoramiento constante de calidad. Otros países como Vietnam, Brasil, entre otros, subsidian la producción lo que les permite obtener mejores resultados en cuanto a rendimiento de sus cafetales.¹⁴

¹⁴ www.sica.gov.ec

cuadro que se mostro anteriormente, nuestro
mejor rendimiento, con el siguiente orden:

México con 0.45 TM/Ha.; Ecuador con 0.40 TM/Ha.; Venezuela con 0.31 TM/Ha.; y Costa de Marfil con 0.28 TM/Ha., debiendo señalarse que el rendimiento del año 2001 fue inferior que el del año 2000 para México, Venezuela y Costa de Marfil, situación que se agravó en el año 2002. Ecuador experimentó una leve recuperación ya que mantuvo un nivel de 0.39 TM/Ha y 0.40 TM/Ha entre los años 2000 y 2002.

Se puede observar que nuestro país mantiene una productividad baja, como resultado de tener plantaciones viejas e improductivas, limitado uso de fertilizantes, limitada capacitación a caficultores, limitado crédito productivo, falta de tecnificación, insuficiente infraestructura instalada para beneficio y deficiente manejo de post-cosecha.

2.11.7. Cadena del café

Por razones tales como logística, distancia, tiempo, etc., un productor de café no puede estar en contacto directo con todos los compradores potenciales ya que son numerosos los importadores, traders y tostadores en el mercado mundial de consumidores, por lo que debe canalizar su producción para la venta, a través de la cadena de comercialización que cuenta con los siguientes canales de distribución:

- a)** Productores . Acopiadores rurales . Acopiadores cantonales . Plantas de beneficio - Exportadores de café en grano.
- b)** Productores . Acopiadores rurales . Acopiadores cantonales . Plantas de beneficio . Industriales.
- c)** Productores . Plantas de beneficio . Industriales.
- d)** Productores . Empresas Artesanales de café tostado y molido . Distribuidores

Por otra parte, no es factible para los exportadores estar en contacto con todos los compradores de café, por lo que hacen uso de intermediarios quienes

os requisitos y tendencias del mercado. Un
ras y ventas regulares, para comprobar en el
extranjero que puede cubrir sus demandas. Entre los exportadores y los
compradores en el extranjero se presentan los siguientes posibles canales:

- a) Exportadores . Agentes . Compradores . Mayoristas . Minoristas . Consumidores.
- b) Exportadores . Importadores . Traders . Tostadores . Mayoristas . Minoristas . Consumidores.

En el siguiente cuadro se aprecian las exportaciones de Ecuador referentes al café en grano e industrializado desde el año 1997 al 2006, así como la variación en los precios de venta:

Cuadro No. 5
Exportaciones de café en grano e industrializado

AÑOS	EXPORTACIONES DE CAFÉ Y ELABORADOS					
	Miles de kilos		Miles de Dólares		Precio por Kilo	
	En grano	Industrializado	En grano	Industrializado	En grano	Industrializado
1997	42,293	7,455	91,739	29,715	2.17	3.99
1998	40,194	9,867	71,660	33,408	1.78	3.39
1999	40,377	7,296	56,897	21,206	1.41	2.91
2000	20,810	9,326	22,219	23,365	1.07	2.51
2001	23,287	8,997	15,049	29,055	0.65	3.23
2002	12,683	8,177	10,320	31,369	0.81	3.84
2003	12,325	15,003	11,144	59,279	0.90	3.95
2004	13,792	17,505	14,531	69,605	1.05	3.98
2005	20,578	14,296	25,480	66,769	1.24	4.67
2006	16,647	13,993	29,897	67,360	1.80	4.81

Fuente: Banco Central del Ecuador

Desde el 2005 existe una recuperación en las
conjuntamente con un mejoramiento continuo
del nivel de precios.

El café industrializado también presenta un incremento en sus precios aunque las cantidades exportadas durante el 2005 y 2006 han sido menores a las del 2003 y 2004

2.11.8. FODA del sector Cafetero Ecuatoriano

En el siguiente cuadro se muestra el FODA del sector cafetalero ecuatoriano elaborado por la CORPEI, después de varias reuniones con los representantes de las organizaciones de la cadena industrial:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Producción Mixta: Robusta y Arábigo • Alternabilidad de la época de producción • Presencia en el Sistema de preferencias Arancelarias • Presencia en mercados importantes • Interés y conciencia de actores del sector • Industria Instalada con alta capacidad de procesamiento y exportación • Tecnología de punta a nivel industrial • Producción de todos los tipos de café soluble 	<ul style="list-style-type: none"> • Esfuerzos aislados de organizaciones, instituciones. • Falta de cultura de producción cafetera. • Ausencia de un sistema eficaz de transferencia de tecnología del café primario • Deficiente calidad y productividad por mal manejo del producto: siembra-cultivo cosecha-pos cosecha. • Bajo consumo doméstico • Elevada edad de cafetales (90% con más de 15 años) • Ubicación de cafetales de Arábigo en zonas marginales • Falta de certificación de calidad exportable • Falta de promoción de café ecuatoriano • Limitada capacitación a los caficultores • Reducida inversión • Falta de crédito para innovación tecnológica en el sector

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

AMENAZAS

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Zonas potenciales para cultivo de café arábigo de calidad óptima y creciente demanda de Café Arábigo Lavado• Precio de tierra competitivo y rentabilidad en cultivos tecnificados• Mercado de futuros reduce riesgo• Convenios con Organismos Internacionales• Creación de nuevos nichos de mercado• Café como sustituto de otros productos como el té• Promoción en eventos internacionales• Demanda de café orgánico con tendencia creciente• Gestión del COFENAC• Zonas del país propicias para el cultivo de cafés orgánicos | <ul style="list-style-type: none">• Incertidumbre de política económica• Sobreproducción mundial y baja de precios• Aumento de productividad en otros países• Incertidumbre sobre la situación del Canal de Panamá• Concentración de firmas compradoras• Pérdida de ventajas arancelarias• Pérdida de representatividad en Organismos Internacionales• Situación económica incierta de mercados emergentes• Fuerte posicionamiento de otros países productores frente a Ecuador que es poco conocido como país productor de café• Otros países en mejores condiciones de cultivar café orgánico. |
|---|---|

En el presente capítulo se analizará el atractivo que la industria presenta, mediante el uso de las 5 Fuerzas de Porter. Adicionalmente se realizará un análisis del entorno y de cómo éste puede afectar o favorecer las actividades que la empresa desarrolla. Finalmente, se analizará la Cadena de Valor al interior de la empresa, considerando las actividades que se desarrollan adecuadamente y aquellas que se deberán desarrollar para el cumplimiento de la estrategia planteada. Finalizado el análisis de la Cadena de Valor se obtendrán los puntos fuertes y débiles que la empresa posee.

3.1. Análisis Industrial

Para comprender el medio ambiente competitivo se utilizará el modelo de las cinco fuerzas del autor Michael Porter, que se muestra en el siguiente gráfico:



Fuente: Estrategia Empresarial, Michael Porter

dores

- Algunos competidores actuales son :
 - Café Minerva: Con su línea de producto . Coffee House- tiene la comercialización de café en grano y molido a nivel nacional.
 - Café Galetti: Producción de café especial en la ciudad de Loja y comercialización a nivel nacional.
 - Café Río Intag: Producción de café en grano y molido desde el noroccidente de la ciudad de Quito.
 - Café del Gremio: Comercialización de café gourmet en grano y molido en la ciudad de Quito con expansión a la región costa.
 - Café Gardela: Comercialización de café especial en la ciudad de Quito.
 - Café Sello Rojo: Comercialización de café en grano y molido de origen colombiano.

Café Minerva posee un bajo precio que le ha permitido obtener una muy importante posición en el mercado dentro de un segmento de clase media baja y baja. Adicionalmente este tipo de consumidor no es exigente en la calidad del producto, por lo que Café Minerva utiliza varios tipos de café entre ellos . café robusta. Tiene una presencia de varias décadas en el mercado ecuatoriano lo que permite tener una distribución nacional.

Café Minerva tiene una participación del 70% del total de mercado y la diferencia está distribuida entre los demás. Café Passion del Express mantiene una participación del 3% en el mercado local.

- La lealtad de los clientes depende de la calidad del producto.

De lo anterior se concluye que existe una alta rivalidad entre los competidores grandes, mientras que en los pequeños existe mayor colaboración.

barreras de entrada

- No existe economías de escala
- Mediana inversión de capital, aproximadamente \$100,000.00
- Es necesaria una alta diferenciación en el producto

La industria no presenta fuertes barreras de entrada para nuevos competidores.

3.1.3. Amenaza de productos sustitutos

- No existen sustitutos perfectos para el producto
- Sustitutos imperfectos : té, bebidas carbonadas, entre otros

3.1.4. Poder de negociación de compradores

- Alto poder de negociación, especialmente cadenas de supermercados y las cafeterías.
- Existe probabilidad de una integración hacia atrás por parte de los supermercados y las cafeterías.
- El consumidor es exigente en cuanto a la calidad del producto, un error podría costar demasiado.
- Los consumidores individuales no tienen mayor influencia en el precio del producto, pero si en la calidad.

El poder de negociación de los clientes es alto.

3.1.5. Poder de negociación de proveedores

- Existe una gran cantidad de gremios de caficultores que se han asociado para mejorar las condiciones de vida, respetando los principios de conversación, comercialización asociativa con prácticas de cultivo

, bajo sombra y manejo democrático. Se
s provincias de mayor producción de café del

Ecuador, así :

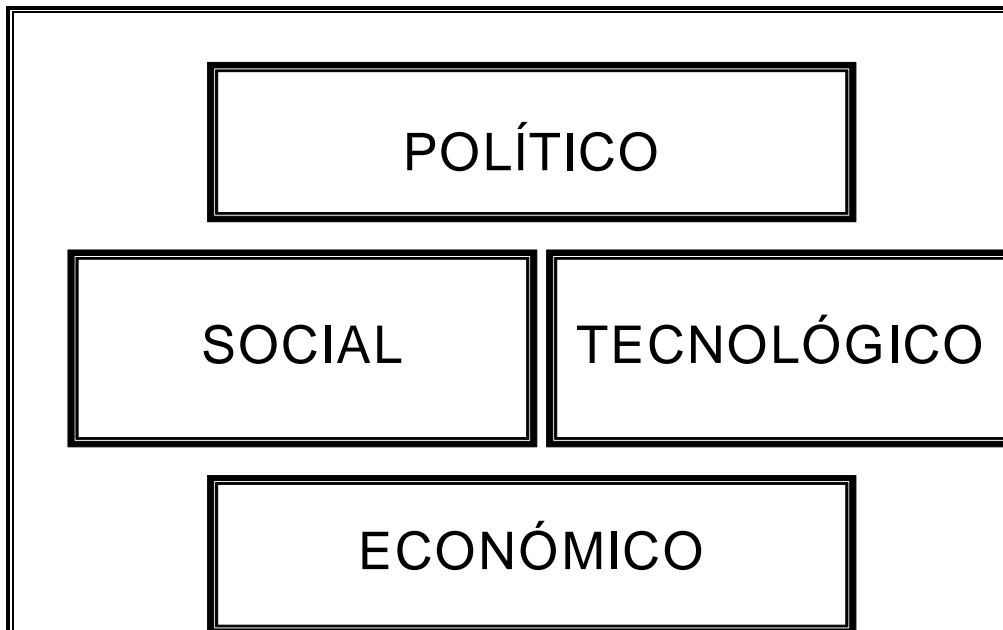
- Manabí: UPOCAM, ACAFXI, UNOSPAS, CEPROCAFE, 2 DE OCTUBRE, LA SAIBA.
 - El Oro: APECAM.
 - Loja: PROCAFEQ
 - Sucumbíos: AAPROCASH, AGRODUP, APROCEL, AGROCANPO, APANEC.
 - Orellana: APROCAS, AGROECOCAFE.
- El precio del café nacional está relacionado con el precio del café que se produce en los países de mayor producción como Brasil, quienes fijan un precio de venta para las exportaciones. Por lo que si existe una sobre oferta del producto, el precio del café bajaría estrepitosamente.
 - Alta influencia del Capital relacional en el negocio.

El poder de negociación de los proveedores es medio debido a que existen varios proveedores de donde elegir, sin embargo las condiciones en su mayor parte pueden ser impuestas por ellos.

3.2. Análisis Externo

En la presente sección se analizan los principales factores económicos, tecnológicos, sociales y políticos, que influyen o pueden influir en el desempeño de la empresa de manera favorable o desfavorable.

El siguiente esquema resume los principales factores del entorno que se van a analizar:



3.2.1. Factores económicos

- Buenas perspectivas del mercado en cuanto al precio, producción, etc.
- Incremento en el ingreso de las divisas lo que ayuda al sistema de dolarización y asegura el aprovisionamiento de la materia prima.
- Mejoramiento de las políticas del Estado frente al turismo receptivo lo que fortalecería la demanda del producto en cafeterías, hoteles y restaurantes.
- Pocas oportunidades de crédito para las pequeñas empresas.
- Altos interés en los micro-créditos

3.2.2. Factores tecnológicos

- Utilización de un mayor número de herramientas tecnológicas que permitan conocer el producto a nivel internacional
- Incorporar tecnología en una empresa implica un ventaja de 6 a 1 sobre aquellas que no cuentan con la misma.
- Mayores costos de seguridad para mantener la inversión tecnológica.

- Cambio en las disposiciones legales que rigen a las Asociaciones de Cafetaleros del Ecuador después del término de la actual Asamblea Constituyente.
- Posibles conflictos con los países vecinos que puedan afectar el flujo de importaciones y exportaciones, así como el flujo turístico al país.

3.2.4. Factores sociales

- Ayuda a una gran cantidad de agricultores que dependen de los ingresos que produce las pequeñas plantaciones que mantienen.
- Reformas laborales que implicarían altos costos administrativos y operativos.
- Deserción en cuanto a la actividad agrícola de parte de los productores nacionales, ya que esta actividad no tiene suficiente apoyo gubernamental y en el caso de temporadas de fuertes lluvias existe un alto riesgo de perder una cosecha lo que implicaría incremento en el precio del producto.
- Deficientes vías de acceso lo que provoca retrasos en la entrega de los pedidos por parte de los proveedores.

3.3. Análisis Interno

Para realizar el análisis interno se utilizará la herramienta desarrollada por Michael Porter que es la Cadena de Valor, la misma que establece una forma para clasificar los procesos de una compañía en dos grupos : unos primarios y unos de soporte. En el grupo de los procesos primarios se encuentran los procesos de logística hacia adentro, operaciones, logística hacia fuera, mercadeo y servicio posventa. En el grupo de procesos de soporte se encuentran los procesos de administración, gestión de tecnología, gestión del recurso humano y gestión de compras y adquisiciones. El valor se agrega en la medida en que cada proceso se hace más productivo, es decir el valor es

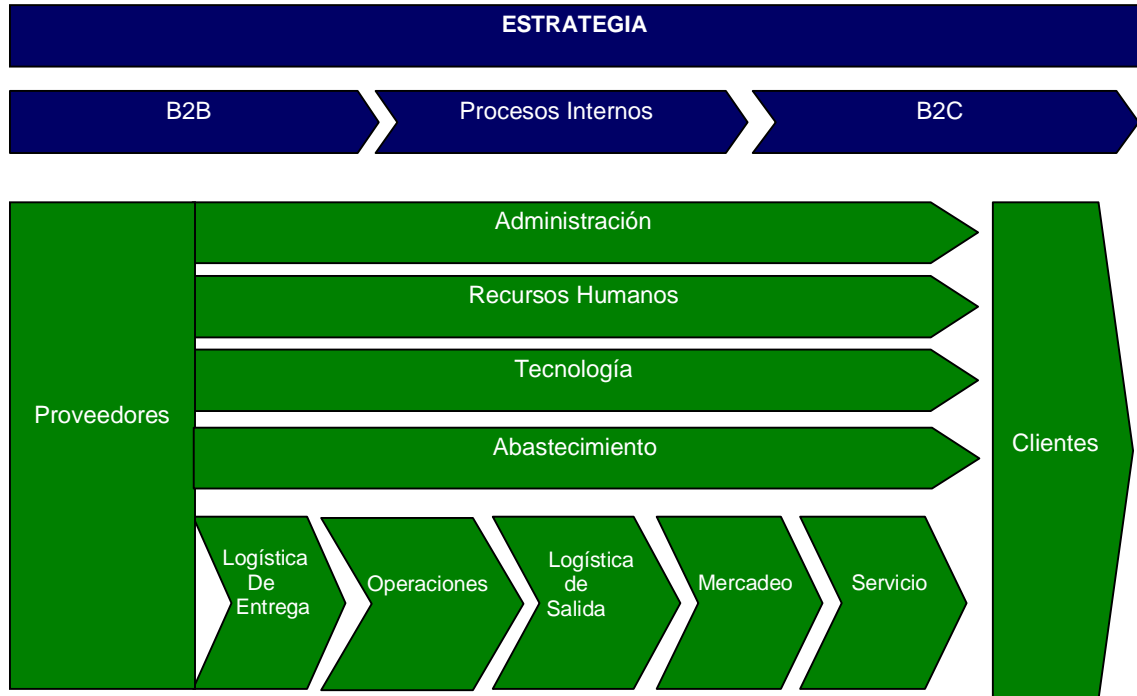
[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

oidos que el cliente recibe menos los costos
r un producto o servicio.

La cadena de abastecimiento permite satisfacer la demanda del cliente final por medio de la coordinación efectiva de los flujos de información, productos y recursos financieros que la recorren, desde el proveedor del proveedor hasta el cliente del cliente. Implica también, la interacción regulada mediante acuerdos comerciales.

Es común que las actividades no se realicen de manera eficaz, lo que compromete a los interesados a proporcionar de manera continua y unificada los medios necesarios para generar propuestas de mejoramiento capaces de fomentar la productividad de la cadena como mecanismo de competitividad.

La cadena de valor genérica se presenta en el siguiente gráfico:



A continuación se detallan los elementos de la Cadena de Valor actual de la empresa:

Adquisición de la Materia Prima

Actualmente cuenta con dos proveedores ubicados en la provincia de El Oro, específicamente en la ciudad de Zaruma y Piñas. El abastecimiento de café es de 10 quintales cada 3 meses y cuyo pago se realiza en efectivo a una cuenta bancaria el día en que se envía el pedido por transporte terrestre. El proceso de adquisición se detalla a continuación:

1. Se comunica telefónicamente con el proveedor y se le comunica el número de quintales que se requiere con la fecha de entrega.
2. Se realiza el depósito en la cuenta bancaria del proveedor.
3. Se comunica sobre el número de depósito para que el proveedor verifique el valor y proceda con el embarque del producto en transporte terrestre.
4. Se retira el producto del Terminal terrestre y se almacena en la bodega del local.
5. Se empieza con el proceso de preparación del producto para la venta.

3.3.2. Operaciones

Para cumplir con los procesos de operaciones, Café Passion del Express cuenta con la siguiente maquinaria:

- Una tostadora de 20 kg.
- Un molino con capacidad de 6 lbs.
- Una balanza mecánica de 100 lbs.

El mantenimiento de la maquinaria se realiza mensualmente y se reemplaza cada 6 meses las piedras del molino.

El proceso de tostamiento del café se detalla a continuación:

la venta

1. Comienza con el proceso de escogitamiento del café para retirar basura orgánica como cáscaras de otras plantas, piedras, etc.
2. Si el grano del café tiene color verde se vierte en un costal en el suelo para secarlo al sol hasta cuando el grano se torna un color amarillo.
3. Una vez que el grano adquiera el tinte amarillo, se calienta la maquina tostadora a una temperatura de 200°C.
4. Se traslada el café hacia la tolva de la maquina (capacidad máxima 32 lbs.) y se empieza a tostar. Al momento de introducir el café la temperatura baja a 100°C por lo que es necesario incrementar la temperatura a través de las candelas de la máquina para que el tostamiento se realice de adentro hacia afuera.
5. Se extrae una muestra del café cada 10 minutos para apreciar el grado de tostamiento a una temperatura de 180° C. De acuerdo al grado de tostamiento, el café se clasifica en :
 - Café Rubio: su tostamiento se realiza a una temperatura de 180°C.
 - Café Medio: Requiere de más tiempo de tostamiento a una mayor temperatura 185°C.
 - Café Oscuro: su tostamiento demora aproximadamente 20 minutos a una temperatura de 192°C.
6. Se apaga la tostadora y con el calor existente se termina de tostarse.
7. Se vierte el café a un enfriador y se efectúa movimientos circulares para que se enfríe más rápido (tiempo aproximado 10 minutos).
8. Se almacena el café en fundas plásticas de polipropileno de acuerdo al requerimiento del cliente.
9. Se sella la funda con una selladora de pedal.

Para la preparación del Café Molido se sigue los pasos del 1 al 7 y luego se traslada el café a la tolva del molino y de acuerdo a los pedidos del cliente se gradúa el grosor del molido. El tiempo de molido es de 6 minutos.

en las fundas plásticas es de 6 meses en un

3.3.3. Logística de Salida

Pedido del producto

El proceso de pedido del producto es el siguiente:

1. El pedido de café en grano o molido se recibe telefónicamente, especificando la presentación deseada.
2. Se prepara el pedido para el cliente.
3. Se elabora la factura.
4. En el caso de existir varios pedidos, la distribución se realiza de acuerdo a la ubicación geográfica del cliente para evitar incremento en el gasto de combustible.
5. Se entrega el pedido al cliente.
6. El cliente verifica el pedido.
7. Se entrega la factura.
8. Se establece crédito de 8 o 15 días de acuerdo al monto de compra del cliente o su vez se procede con el cobro de la totalidad de la factura.
9. Se archiva la factura cancelada.

Para la situación actual de la empresa, estos procesos cumplen satisfactoriamente los pedidos de los clientes, sin embargo es necesario incursionar en nuevos clientes mediante la organización de eventos para degustación del producto, entregar muestras del café en hostales y hoteles donde mantengan afluencia extranjera de tal manera que el producto sea conocido a nivel internacional. Esto permitirá la expansión de la compañía.

La entrega del producto se la realiza en un vehículo 4x4 de propiedad del dueño de la empresa, la capacidad de carga del mismo es suficiente para la distribución actual del producto. Antes de entregar los pedidos se organiza por

geográfica, de tal manera que los clientes
dad.

3.3.4. Mercadeo

Producto:

Café Passion del Express cuenta con dos tipos de café de alta calidad: tostado y molido el mismo que se vende en dos presentaciones: 250 y 500 gramos. También existe la opción de vender al granel de acuerdo al pedido del cliente.

Precio:

El precio que se utiliza para el café tanto en grano como molido es de \$3.00 por libra y se establece un descuento del 15 a 20% por volumen de ventas, de igual manera se aplica un crédito de 8 y 15 días.

Plaza:

Los principales clientes de Café Passion del Express+ son cafeterías y restaurantes de la ciudad de Quito como:

Restaurantes

- Magic Been
- Gran Café
- Felini
- Costa Vasca
- Briciola
- Los Carmine
- Los Cactus
- Hostal Isla de Baños

Cafeterías

- Sibari
- El Trovador

- Modelo Centro No. 1 y 3
- Mango Tree

Con la finalidad de satisfacer las necesidades del cliente, se otorgó el permiso de reventa del café en sus diferentes presentaciones.

De acuerdo al análisis sobre la frecuencia de compra del producto por cada cliente se tiene que existen varios de ellos que son los mayores compradores del producto en el año como:

- Restaurant Magic Bean
- Cafetería Francesa
- Cafetería Sibari
- Cafetería Modelo
- Restaurant Los Cactus
- Restaurant Pavarotti

Promoción:

Actualmente no existe un rubro destinado a la publicidad y promoción del producto como tal, únicamente es por referidos de los que se obtienen las nuevas ventas y se continua manteniendo a los clientes antiguos que conocen el producto.

3.3.5. Servicio

La única manera de saber si el producto tiene aceptación entre los clientes, es porque se tiene nuevos pedidos del mismo cliente. Esa es la forma que actualmente se mantiene el servicio de post venta.

En cuanto a la administración y finanzas de la empresa, el dueño es el que realiza todas estas funciones.

La infraestructura que tiene Café Passion del Express se compone de lo siguiente:

- Galpón de 250 m²
- Garaje de 200 m²
- Línea telefónica
- Luz trifásica de 50kw
- Agua potable

No se lleva contabilidad de una manera formal y no existen balances ni otra información financiera. Solamente se lleva un registro de las ventas y facturas realizadas.

3.3.7. Recursos Humanos

No existe un departamento de Talento Humano por cuanto el único colaborador que existe es el dueño de la empresa que cumple varias funciones.

3.3.8. Tecnología

- La facturación se la realiza manualmente y para su control se tiene un diario donde se anota el número de factura, el cliente, el valor, tipo de pago.
- No cuenta con equipo informático.
- La maquinaria para el proceso de producción es antigua y su capacidad no soportaría un incremento importante de pedidos. Adicionalmente existe el riesgo de que falle, precisamente por su antigüedad.

En cuanto a la elaboración de facturas y paquetes de fundas plásticas junto con las coberturas de cartón que contienen el logo se cuenta con un proveedor en la ciudad de Quito.

3.4. Análisis FODA

Una vez que se ha concluido con el análisis interno y externo de la empresa, se procede a identificar sus principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

El FODA nos muestra en una forma resumida los factores positivos y negativos de la empresa y el medio en el que se desarrolla. Posteriormente, se elaborarán las matrices que nos servirán para determinar cuáles son los puntos positivos y negativos que más impacto tienen en la empresa.

El FODA actual de la empresa es el siguiente:

3.4.1. Fortalezas

- Elaboración de un producto de calidad que satisface las necesidades de los clientes.
- Fidelidad por parte de los clientes actuales.
- En su mayor parte se cumple con los requerimientos de los clientes en cuanto al tiempo de entrega del producto.
- Se tiene un know how importante acerca del negocio.
- Los proveedores actuales garantizan la calidad de la materia prima.
- Los proveedores cumplen con los plazos de entrega de la materia prima.
- Existen bajos gastos administrativos y operativos.
- El precio final de producto es bastante competitivo.
- Se cuenta con local e infraestructura propia.

- Posibilidad de encontrar nuevos proveedores que distribuyan materia prima de calidad.
- Comercialización del producto en otras ciudades del país.
- Posibilidad de asociación con una empresa de mayor tamaño que permita incursionar en nuevos mercados e incrementar el rendimiento económico de Café Passion del Express.
- Venta de cafés especiales como los orgánicos, de comercio justo y descafeinado.
- Producción de derivados del café como: licores, caramelos, productos cosméticos.
- Integración hacia delante y/o hacia atrás para convertirse en productor y a su vez tener locales propios para la venta al cliente final.
- Utilización de herramientas tecnológicas como la creación de una página Web que permita la adquisición del producto desde otras ciudades o países.
- Producción estable del café a nivel regional lo cual puede ayudar a estabilizar e incluso a bajar el precio.
- Aprovechar el aumento de lugares de distracción como cafeterías situadas en zonas estratégicas donde existe afluencia de extranjeros que disfrutan de una taza de café.

3.4.3. Debilidades

- Alta carga de trabajo para el dueño, por ser el único empleado.
- Maquinaria obsoleta y sujeta a daños.
- Carece de equipamiento informático.
- Falta de procesos contables así como balances de situación económica.
- No existe promoción ni publicidad del producto ni de la empresa.
- No existe servicio postventa que permita llevar una estadística de frecuencia de compra, gustos y preferencia de los consumidores.
- Existe un manejo informal por tratarse de una empresa familiar.

establecidos en los que se refiere a compras, distribución, entre otros.

3.4.4. Amenazas

- Probabilidad de retraso en la entrega de la materia prima por parte de los proveedores debido a cambios climáticos y el mal estado de las carreteras.
- Preferencia de marcas conocidas o de otra nacionalidad, especialmente de Colombia.
- Entrada de competidores con mejores ventajas competitivas.
- Disminución del flujo turístico influenciado por problemas políticos y conflictos en las fronteras.
- Falta de apoyo gubernamental a los agricultores.
- Cambios climáticos excesivos lo que provocaría destrucción en los cultivos.

3.5. Matrices Estratégicas

A continuación se presentan las matrices de relacionamiento estratégico que nos permitirán conocer el grado de influencia que existe entre las fortalezas y las oportunidades, y el grado de influencia que existe entre las amenazas y las debilidades.

Para el primer caso se planteará la matriz de aprovechabilidad y en el segundo caso se planteará la matriz de vulnerabilidad de la empresa.

El nivel de influencia entre las variables está medido en una escala ascendente de 1, 3 o 5 puntos.

3.5.1. Matriz de Aprovechabilidad

Como resultado del análisis matricial podemos concluir que las mayores fortalezas de la empresa representan los siguientes puntos:

- Fidelidad de los clientes
- Garantía de la materia prima actual
- Precio final competitivo

Son estas fortalezas las que la empresa deberá aprovechar en mayor forma en el futuro.

Las mayores oportunidades se muestran a continuación:

- Comercialización del producto en otras ciudades del país.
- Posibilidad de asociación con otras empresas que permitan incrementar la cobertura y la rentabilidad.
- Venta de cafés especiales
- Integración hacia adelante o hacia atrás con la finalidad de convertirse en productor y distribuidor del producto hasta el consumidor final.
- Aprovechar el aumento de lugares de distracción en la ciudad que permita que nuevos consumidores conozcan del producto.

Estas oportunidades deben ser tomadas muy en cuenta en el momento de realizar las estrategias de la empresa.

El detalle de este análisis se encuentra en el **Anexo # 1**.

3.5.2. Matriz de Vulnerabilidad

Entre las debilidades más destacadas se encuentran:

- Falta de promoción y publicidad tanto del producto como de la empresa.
- No existe servicio posventa.
- Manejo informal por tratarse de una empresa familiar.

dos en lo que se refiere a un sistema de
ialización, entre otros.

Estos factores deberán tratar de ser minimizados y lograr a futuro una recuperación de los mismos para lograr una mejor posición de la empresa.

Las amenazas más peligrosas detectadas en el presente análisis son:

- Preferencia de otras marcas conocidas o de otra nacionalidad.
- Entrada de otros competidores con mejores ventajas.
- Disminución del flujo turístico influenciado por problemas políticos.

Estos son factores que no pueden ser controlados por la empresa y por esto deberán plantear estrategias para minimizar la influencia de los mismos sobre sus resultados.

El detalle de esta matriz se encuentra en el **Anexo # 2**.

4.1. MISIÓN DE CAFÉ Í PASSION DEL EXPRESS Í

Brindar una gran experiencia vinculada al café del total agrado de nuestros clientes, basada en la calidad, excelencia en el servicio y protección al medio ambiente.+

4.2. VISIÓN DE CAFÉ Í PASSION DEL EXPRESS Í

Para el año 2030, convertirse en uno de los principales referentes del café ecuatoriano a nivel nacional e internacional.+

- **Transparencia:** Consiste no solo en decir la verdad sino en decirla completa, es decir, lo bueno y lo malo.
- **Respeto:** A todo nivel de la organización como derecho natural del ser humano.
- **Cooperación:** No solo trabajar en los temas que andan bien, sino también encarar las áreas problemáticas, sin personalizar situaciones ni emitir juicios de valor.
- **Responsabilidad:** Cumplir con las asignaciones dando siempre un paso adicional.
- **Comunicación:** Trabajamos en equipo con comunicación constante, sencilla, sincera, oportuna y confiable.
- **Compromiso:** Excedemos expectativas de clientes y compañeros entregando resultados a tiempo y cuidando los detalles.
- **Creatividad:** Proactividad para las necesidades y deseos creando formas nuevas y rentables de satisfacción.

La estrategia seleccionada para la empresa *Café Pasión del Express* es la de ***Diferenciación***.

Mediante esta estrategia se pretende crear una ventaja competitiva sostenible que permita brindar al mercado una propuesta de valor única y diferente. A través de esta estrategia se aspira capturar una porción importante del segmento de mercado que se sienta atraído por la propuesta de valor ofrecida, para de esta forma crear fidelidad en los clientes actuales y futuros. La fidelidad es la fuente de ingresos de mayor sostenibilidad y es la que mayor utilidad representa para una empresa.

4.5. Factores críticos del Negocio

Una vez definida la ***Diferenciación*** como estrategia para la empresa, se procede a definir cuáles deberán ser los principales factores de diferenciación que permitirán crear la ventaja competitiva en el mercado:

Los factores críticos definidos son los siguientes:

- **Características del producto.-** Mantener las características del café (aroma, sabor y cuerpo) para ofrecer una suprema calidad a los clientes.
- **Precio competitivo.-** Ofrecer un precio competitivo a los clientes para generar un interés en la compra en mayores volúmenes y que permitan tener un porcentaje atractivo de utilidad en el caso de que el producto comprado sea para la reventa.
- **Seguimiento.-** Dar seguimiento a los clientes antiguos quienes podrían aportar ideas innovadoras por la experiencia adquirida.
- **Valor agregado.-** Otorgar un valor agregado a los clientes como por ejemplo: indagar mayores datos como fechas de cumpleaños, eventos, etc. para enviar un presente en estas fechas especiales.

nuevas ideas de acuerdo a las tendencias del
que se refiere al turismo. Examinar los gustos

de las personas que visitan nuestro país en cuanto a bebidas.

- **Inversión.-** Darse a conocer en el mercado local a través de eventos de degustación a los representantes de hoteles, restaurantes y cafeterías de prestigio en la ciudad.

En base a lo anterior se han definido los **factores de diferenciación** para Café Passion del Express:

Factores de Diferenciación

1. Ofrecer un café gourmet de excelente calidad, con un buen aroma, cuerpo y acidez mediana.
2. Atención personalizada al cliente y seguimiento.
3. Entrega de pedidos completos y a tiempo.

4.6. Acciones Estratégicas

Las acciones estratégicas son cursos de acción que la empresa debe seguir para reducir el impacto de las amenazas existentes e incrementar el poder de sus fortalezas logrando así una mejora significativa respecto a su situación inicial.

Dentro de las acciones estratégicas se pueden plantear:

a) Acciones defensivas, que permitan superar las debilidades y reducir el impacto de las amenazas.

b) Acciones ofensivas, que permitan incrementar nuestras fortalezas y aprovechar nuestras oportunidades.

Defensivas

Las acciones estratégicas defensivas que se obtuvieron son las siguientes:

- Contratar personal capacitado que colaboren en el área administrativa, de operaciones y distribución del producto. (1 a 5 años)
- Inversión en nueva maquinaria de producción. (1 a 5 años)
- Comprar equipos informáticos y mobiliario (1 a 5 años)
- Tercerizar el servicio contable. (1 a 5 años)
- Otorgar mayor publicidad y promoción a la empresa y al producto mediante publicidad impresa para distribuirla localmente, creación de la página Web, promociones como %cliente frecuente+ a los consumidores con mayores volúmenes de compra. (1 a 5 años)
- Acciones para determinar la satisfacción del cliente y servicio posventa: Incluir evaluaciones sobre el servicio, calidad del producto, entre otros para retroalimentar las falencias encontradas. (1 a 5 años)
- Establecer procesos formales sobre la administración, compras, adquisición de materia prima y materiales, tiempos de entrega, balances de situación económica, indicadores de gestión, entre otros. (1 a 5 años)
- Establecer contacto con un mayor número de proveedores para disminuir el riesgo de retrasos en la entrega de la materia prima. (1 a 5 años)
- Posicionar al producto dentro del mercado. (1 a 5 años)
- Crear y mantener las ventajas competitivas señaladas en la estrategia. (1 a 5 años)
- Crear contactos a nivel internacional para hacer llegar el producto al destino final. (1 a 5 años)

4.6.2. Acciones estratégicas ofensivas

Las acciones estratégicas ofensivas que se obtuvieron son las siguientes:

- Mantener la calidad en el producto desde el abastecimiento de la materia prima hasta la entrega al cliente. (1 a 5 años)

- Atender a los clientes. (1 a 5 años)
- Reducir los costos y a tiempo. (1 a 5 años)
- Trasladar el know how a los nuevos miembros de la empresa. (1 a 5 años)
- Establecer un proceso selectivo para los proveedores de la materia prima y materiales. (1 a 5 años)
- Conservar el precio en niveles competitivos. (1 a 5 años)
- Introducir el café en otras ciudades del país. (1 a 5 años)
- Asociarse con empresas de prestigio de mayor tamaño dentro del mercado. (5 a 10 años)
- Analizar la existencia de un mercado para el lanzamiento de cafés especiales como los orgánicos y descafeinados. Además de derivados del café como licores, caramelos, productos cosméticos. (5 a 10 años)
- Instalar una cafetería en un lugar geográficamente estratégico en la ciudad de Quito donde se comercialice el café de la empresa, con valor agregado. (5 a 10 años)
- Integración hacia atrás para convertirse en productor. (5 a 10 años)
- Creación de la página Web para dar a conocer generalidades de la organización, el producto, procesos, pedidos, entre otros. (1 a 5 años)
- Ofrecer el café a los restaurantes, hoteles, hostales, cafeterías y demás centros de flujo turístico que atiendan al mismo segmento de Café Passion del Express ubicados en la ciudad de Quito y sus alrededores. (1 a 5 años)

Para efectos del presente proyecto se tomaran en cuenta las estrategias ofensivas y defensivas que se encuentren entre 1 a 5 años.

4.7. Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos son aquellos objetivos que permitirán mejorar la situación de la empresa con respecto a la competencia.

En este caso se los ha determinado en base a una agrupación lógica de las acciones estratégicas, defensivas y ofensivas, y son los siguientes:

1. Contratar y desarrollar a personal nuevo para la empresa.
2. Actualizar maquinaria y equipo informático.
3. Establecer procesos formales dentro de la empresa.
4. Realizar un manejo apropiado de proveedores.
5. Crear un posicionamiento adecuado del producto.
6. Desarrollar la fidelidad de los clientes.
7. Incrementar las ventas del producto
8. Mejorar los resultados financieros de la organización.

4.8. Mapa Estratégico

Para la representación del Mapa Estratégico se utilizará la herramienta del Balanced Scorecard, la cual presenta cuatro perspectivas diferentes:

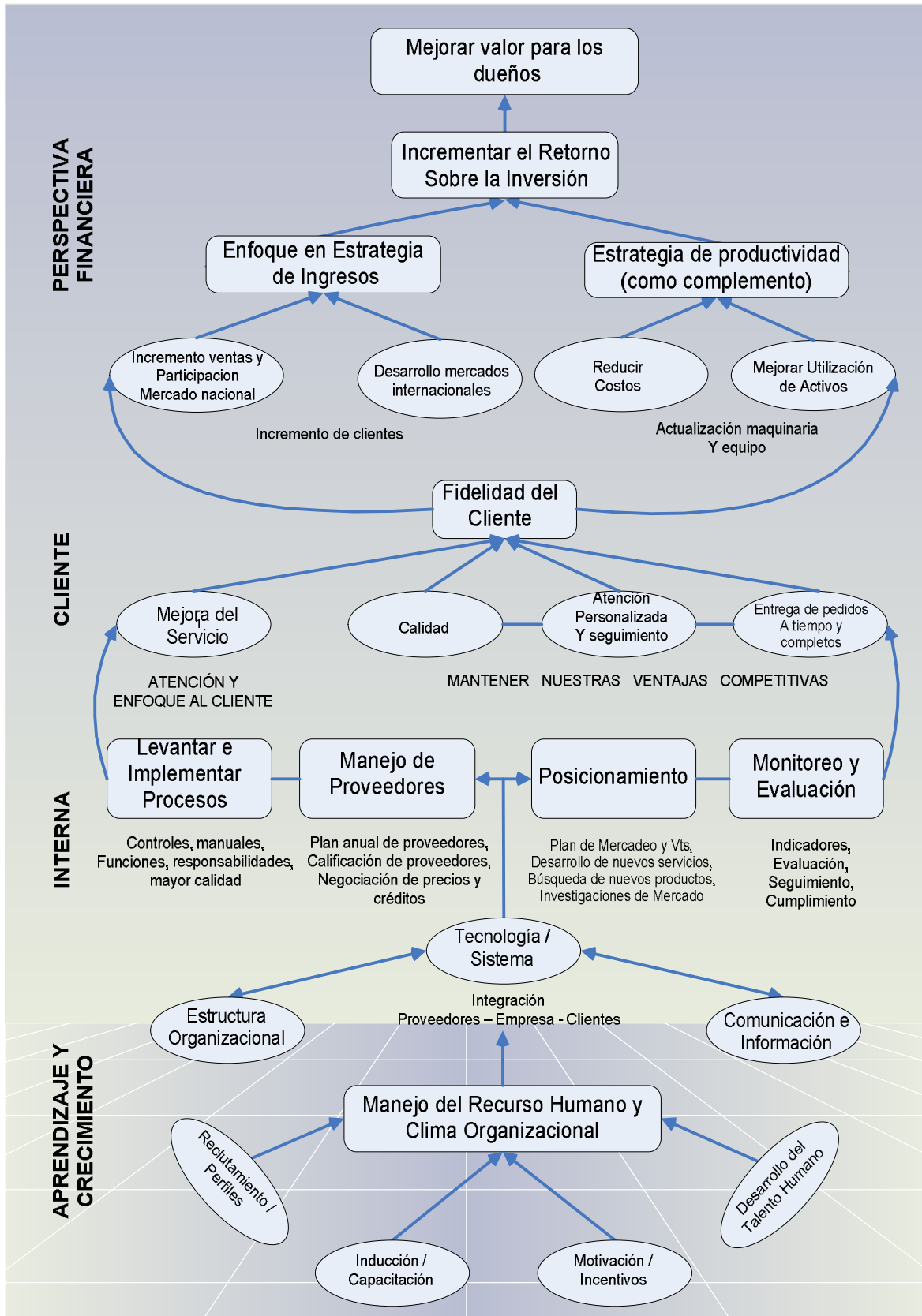
- Financiera
- Cliente
- Procesos
- Aprendizaje y Crecimiento

Cada objetivo estratégico definido, así como los principales factores de diferenciación seleccionados para la empresa, se encuentran representados en el Mapa.

El Mapa Estratégico definido para la empresa es el siguiente:

ESTRATEGICO

COMISION DEL EXPRESSÖ



Para lograr que los objetivos y estrategias planteados no se queden solamente en aspiraciones, es necesario definir un conjunto de metas claras que nos expresen las cantidades, tiempos y demás elementos que coadyuvan al cumplimiento de dichos objetivos.

Es importante recordar que lo que se mide es lo que generalmente se obtiene, por lo que adicionalmente es indispensable elaborar un conjunto de indicadores que nos permitan medir y dar seguimiento al cumplimiento de las metas planteadas.

Los indicadores son información simplificada y cuantificada que ayudan a explicar cómo cambian las cosas a lo largo del tiempo o del espacio.

Un buen sistema de indicadores debe contener la siguiente información:

- **Nombre:** Identificar o definir explícitamente qué es lo que se quiere medir
- **Fórmula de cálculo:** Establecer claramente las variables y operaciones que se deben realizar para el cálculo del indicador
- **Medios de verificación:** Identificar elementos observables y definir métodos/instrumentos de medición que garanticen autonomía del evaluador
- **Valores base:** Valores con los que se parte para la medición del indicador
- **Meta (estándar)**
 - Valor deseado del indicador que se desea alcanzar
 - Temporalidad
- **Responsables:** Si no existen responsables, no existen resultados

A continuación se presentan las principales metas, indicadores, fuentes de verificación y responsables, enmarcados dentro de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard:

PERSPECTIVA FINANCIERA

# OBJE- TIVO	META	AÑOS			VALOR BASE	INDICADORES	FORMA CALCULO	DE FUENTES VERIFICACIÓN	DE RESPONSABLES
		2009	2010	2011					
8	Incrementar la rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) en 2% anual	X + 2%	X + 4%	X + 6%	No existe información (X)	ROE	# de despachos completos y a tiempo / # de pedidos totales	Balance General y Est. Resultados	Gerente General / Jefe Administrativo-Financiero
7	Incrementar Ventas a \$40,000 hasta el 2011	\$ 23.833	\$ 34.000	\$ 49.214	\$ 14.000	Incremento (\$) en Ventas	Ventas anuales	P & G	Gerente General / Jefe Comercial
7	Llegar a obtener el 15% de Ingresos provenientes de ventas en mercados internacionales	5%	10%	15%	0%	% de ingresos por ventas en mercados internacionales	Ventas en Mercados Internacionales / Ventas Totales	P & G	Gerente General / Jefe Comercial
8	Mejorar la Utilización de Activos				No existe información	Rotación de activos	Ventas Totales / Activos	P & G y BG	Gerencia Financiera / Resto de Áreas

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

# OBJE- TIVO	META	AÑOS			VALOR BASE	INDICADORES	FORMA CALCULO	DE FUENTES VERIFICACIÓN	DE RESPONSABLES
		2009	2010	2011					
6	Conseguir 98% de pedidos entregados de manera completa y a tiempo	90%	95%	98%	No existe informacion	% de pedidos despachados a tiempo y completos	# de despachos completos y a tiempo / # de pedidos totales	Ordenes de pedidos y registro de despachos. Encuestas de satisfacción	Gerente General / jefe comercial
6	Reducir hasta un 1% el número de productos defectuosos entregados al cliente	4%	2%	1%	No existe informacion	% de productos defectuosos entregados al cliente	# de productos defectuosos vendidos / ventas totales	Encuesta satisfacción y quejas del cliente	Gerente General / Producción
6	Obtener un 95% de satisfacción general del cliente	87%	90%	95%	No existe informacion	Indice general de satisfacción del cliente	Clientes satisfechos / clientes totales	Encuesta periódica de satisfacción del cliente	Gerente General / jefe comercial
6	Obtener un 97% de satisfacción en la atención y seguimiento brindado	90%	95%	97%	No existe informacion	Indice de satisfacción en el servicio brindado	Clientes satisfechos con el servicio / clientes totales	Encuesta periódica de satisfacción del cliente	Gerente General / jefe comercial
6	Incrementar hasta un 80% el porcentaje de lealtad del cliente	60%	70%	80%	No existe informacion	# de recompras e incremento en el volumen de pedidos por cliente	Compras mensuales por cliente	Historicos de compras y pedidos actuales	Gerente General / jefe comercial

PERSPECTIVA INTERNA

# OBJE- TIVO	META	AÑOS			VALOR BASE	INDICADORES	FORMA CALCULO	DE FUENTES VERIFICACIÓN	DE RESPONSABLES
		2009	2010	2011					
3	Estandarizar el 95% de los procesos de la empresa	75%	85%	95%	25%	% de procesos sometidos a control estadístico de procesos	# de procesos estandarizados / # de procesos totales	Manuales Operativos	Gerente General / jefes de Área
3	Contar con 100% de Manuales de Funciones y Responsabilidades	80%	90%	100%	0%	% de manuales elaborados	# de manuales Elaborados / # de manuales totales requeridos	Levantamiento de Procesos	Gerente General / jefes de Área
3	Establecer y aplicar controles en todas las áreas	80%	90%	100%	25%	% de cumplimiento de controles por área	Cumplimiento de indicadores por área	Sistema Monitoreo	Gerente General / jefes de Área
4	Trabajar únicamente con proveedores 100% calificados	100%	100%	100%	No existe informacion	% de Adquisiciones con Proveedores calificados	# de adquisiciones a proveedores calificados / # de adquisiciones Totales	Listado de pedidos a proveedores	Gerente General / Producción
5	Incrementar el conocimiento de marca, de nuestro mercado objetivo, a un 50%	10%	25%	50%	No existe informacion	Indice de conocimiento de marca	# de personas (de nuestro mercado objetivo) que conocen la marca / # de personas totales del mercado objetivo	Investigación de mercado	Gerente General / jefe comercial

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

# OBJE- TIVO	META	AÑOS			VALOR BASE	INDICADORES	FORMA CALCULO	DE FUENTES VERIFICACIÓN	DE RESPONSABLES
		2009	2010	2011					
1	Reducir la rotación del personal a un 10% anual	30%	20%	10%	No existe informacion	Indice de Rotación de personal	((Personal entrante - Personal saliente) / personal actual) * 100	Contabilidad nómina	Gerente General / Jefe Administrativo Financiero
1	Obtener el 85% de rendimiento en la evaluación de resultados del personal	75%	80%	85%	No existe informacion	Indice de eficiencia laboral	Resultado del test de evaluación semestral	Test de evaluación personal	Jefe Administrativo Financiero / Gerentes de cada área
1	Capacitar formalmente como mínimo 24 horas anuales a cada empleado	8	16	24	No existe informacion	Número medio de horas de formación por trabajador y año	Horas de formación por empleados	RRHH	Jefe Administrativo Financiero / Gerentes de cada área
1	Obtener el 80% de satisfacción del personal hacia la empresa	70%	75%	80%	No existe informacion	Grado de satisfacción del empleado	Encuesta semestral	Test semestral de empleados	Jefe Administrativo Financiero / Gerentes de cada área
1	Tener dentro de la empresa el 100% de perfiles adecuados para cada puesto	80%	90%	100%	No existe informacion	% de Perfiles adecuados por puesto	Empleados con perfil adecuado / número de empleados totales	Perfiles óptimos de empleados según levantamiento y perfiles reales	Jefe Administrativo Financiero / Gerentes de cada área
2	Actualizar el 100% de equipo y maquinaria	100%	100%	100%	0%	Indice de actualización de equipos y maquinaria	# de equipos y maquinaria actualizados / # de equipos y maquinaria totales	Inventario de equipos y maquinaria	Gerente General / Jefe Administrativo Financiero



Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

PROYECTO

[Redacted]

[Redacted]

5.1. Investigación de Mercado

[Redacted]

[Redacted]

COMPOSICION DEL GRUPO

[Redacted]

¿POR QUE FUERON ELEGIDOS?

[Redacted]



Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.

Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features

- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]

MODERADOR

[Redacted] Anexo # 3.



PRINCIPALES RESULTADOS DEL GRUPO FOCO

[Redacted]

- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]



Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

XXXXXXXXXXXX

XXXXXX

XXXX

- XXXX
- XXX
- XXX
- XXXXXXX

XX

- XXX
- XXXXX
- XXX

XXXXXXXXXXXX



Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

MARKETING

- **1**
- **2**
- **3**
- **4**

MARKETING

MARKETING

EL MERCADO Y SU SEGMENTACION

MARKETING

- **1**
- **2**

Cuadro No. 6
Población del Cantón Quito

VARIABLES Y CATEGORÍAS INVESTIGADAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
CARACTERÍSTICAS GENERALES		
POBLACIÓN TOTAL CANTÓN QUITO	1,200,000	100%
POBLACIÓN TOTAL ZONA DE ESTUDIO	89,443	7%
SEXO		
Hombres	42,038	47%
Mujeres	47,405	53%
ESTADO CIVIL		
Solteros	33,809	38%
Casados	45,884	51%
Unión libre	5,009	6%
Divorciados	1,610	2%
Viudos	3,220	4%
CARACTERÍSTICAS EDUCACIONALES		
Secundaria	13,416	15%
Superior	62,610	70%
Posgrado	13,416	15%
CARACTERÍSTICAS ECONÓMICAS		
POBLACIÓN ECONOMICAMENTE ACTIVA		
Ocupados	88,549	99%
Desocupados	894	1%
CATEGORÍA DE OCUPACIÓN		
Patrón o Socio activo	18,783	21%
Cuenta propia	20,572	23%
Empleado o asalariado	50,088	56%

Fuente: INEC



Cuadro No. 7
Abonados Comerciales registrados en Andinatel S.A.





SECTOR	Iñaquito	Cald, Conocoto, Sn Rafael, Sngl	Cotocollao	Guajalo	La Luz	Mariscal	Quito Centro	Villaflora
TIPO DE LOCAL								
Hotel	174	6	4	0	2	824	69	3
Hostal	7	1	1	0	1	32	6	0
Cafeteria	22	2	4	4	3	43	21	1
Restaurant	55	6	4	4	10	97	21	4
TOTAL	258	15	13	8	16	996	117	8

Fuente: ANDINATEL S.A.

CALCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA



$$n = \frac{N * p * q}{(N - 1)(e^2 / 4) + (p * q)}$$

N 
P 
Q 
E 

$$n = \frac{1431 * 0,50 * 0,50}{(1431 - 1)(0,05^2 / 4) + (0,50 * 0,50)}$$

$$n = \frac{357,75}{3,825}$$

$$n = 93$$



**CAFÉ PASSION DEL EXPRESS
ENCUESTA**

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

Objetivo: Conocer la demanda del servicio, la competencia, preferencias en el momento de escoger un proveedor de café y saber cuáles son las necesidades del consumidor final.

PRIMERA SECCION: PREGUNTAS FILTRO

Seleccione el proveedor actual de café en grano o molino que tiene actualmente:

- 1.1 Coffee House
- 1.2 Rio Intag
- 1.3 Sello Rojo
- 1.4 Passion del express
- 1.5 Otros _____

SEGUNDA SECCION: MEDICION GLOBAL DE LA SATISFACCION

2. Con base en una experiencia reciente, ¿Qué tan satisfecho esta con el servicio de su proveedor actual?

- 2.1 Muy satisfecho
- 2.2 Algo satisfecho
- 2.3 Ni satisfecho ni insatisfecho
- 2.4 Algo insatisfecho
- 2.5 Muy Insatisfecho

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

¿Cuántas veces ordena los pedidos a su proveedor?

- 3.1 Una vez a la semana
- 3.2 Cada dos semanas
- 3.3 Mensual
- 4. ¿Qué tipo de café es el que más utiliza en su local?
 - 4.1 En grano
 - 4.2 Molido
 - 4.3 Otros

TERCERA SECCION: EVALUACION DE LA IMPORTANCIA DE ATRIBUTOS

- 5. De la siguiente lista de atributos, ¿cuáles cree usted que son los más importantes al momento de escoger un proveedor de café: (Ordene en forma descendente donde 1 es el más importante y 4 el menos importante)
 - 5.1 Precio
 - 5.2 Servicio al cliente
 - 5.3 Puntualidad de entrega del pedido
 - 5.4 Características propias del producto(Aroma, sabor, cuerpo, acidez)
- 6. Que tan satisfecho esta con las promociones de su proveedor de café :
 - 6.1 Muy satisfecho



Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

- 6.3Ni satisfecho ni insatisfecho
- 6.4Algo insatisfecho
- 6.5Muy Insatisfecho
- 7. Que promociones le interesaría recibir de su proveedor?

CUARTA SECCION: MEDICION DE LA FIDELIDAD

- 8. ¿Recomendaría usted a su proveedor de café a un amigo?
Si No
- 9. ¿Que lo motivaría a cambiar de proveedor. Puede marcar varias opciones
 - 9.1 Mejor precio
 - 9.2 Promociones
 - 9.3 Servicio personalizado y postventa
 - 9.4 Otros: _____
- 10.Cuál es la frecuencia de venta de productos relacionados con café de su menú :
 - 10.1 Alto
 - 10.2 Medio



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

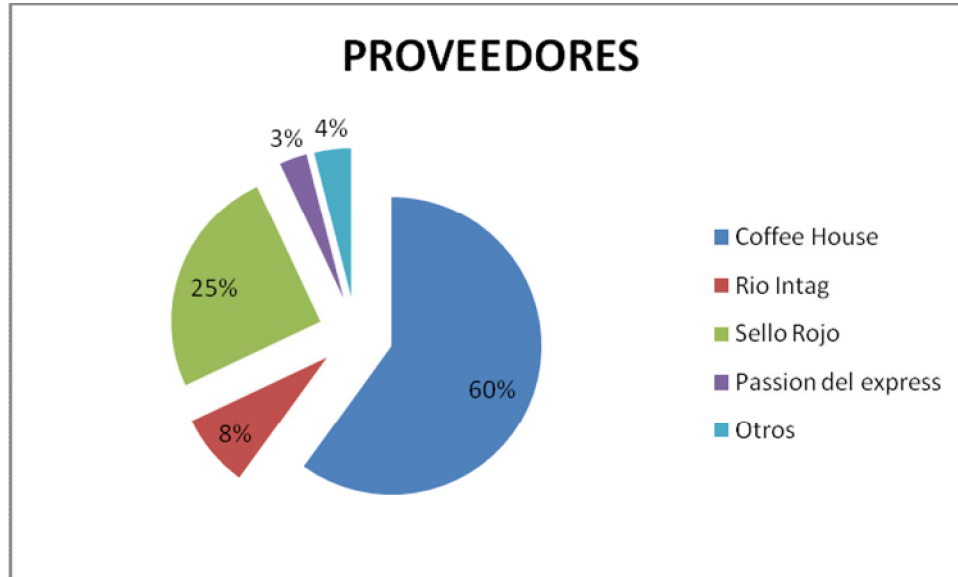
11. Que grupo de personas son los que consumen mayor cantidad de productos relacionados con café :

11.1 Turistas

11.2 Residentes

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

~~6.5.2~~



Elaborado por: Karina Estrella

~~CONFIDENTIAL~~

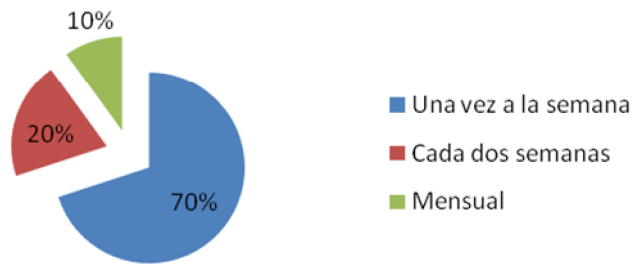
Pregunta 2:



Elaborado por: Karina Estrella



FRECUENCIA DE PEDIDOS AL PROVEEDOR

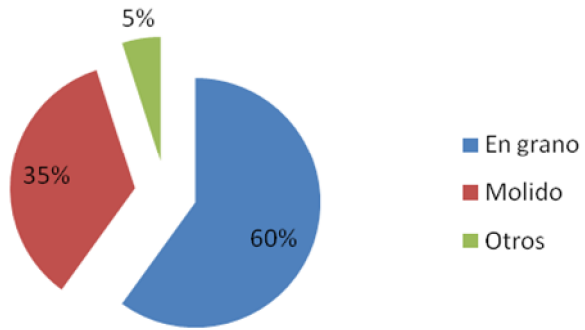


Elaborado por: Karina Estrella

[REDACTED]

Pregunta 4:

TIPO DE CAFE QUE UTILIZA



Elaborado por: Karina Estrella



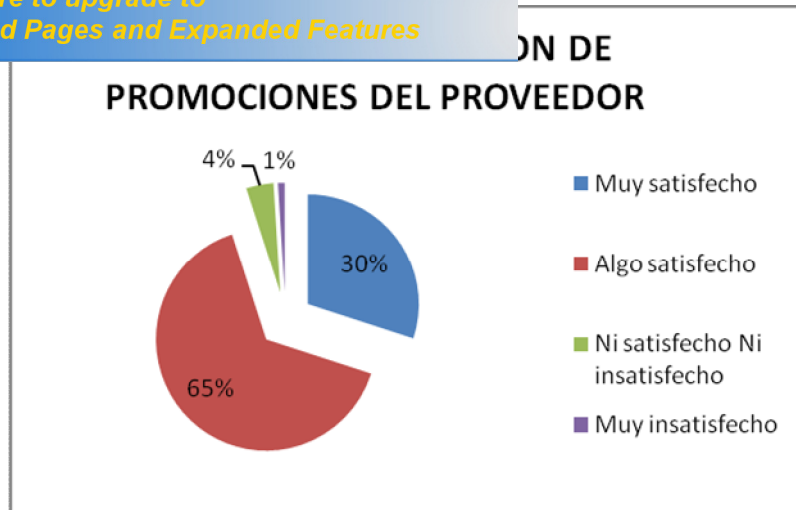
Pregunta 5:



Elaborado por: Karina Estrella



Pregunta 6:

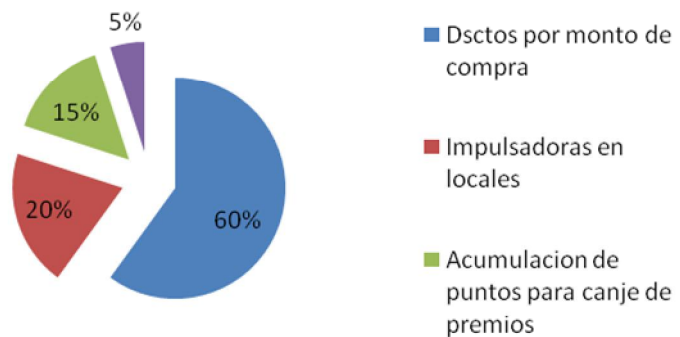


Elaborado por: Karina Estrella

OPINION DE PROMOCIONES DEL PROVEEDOR

Pregunta 7:

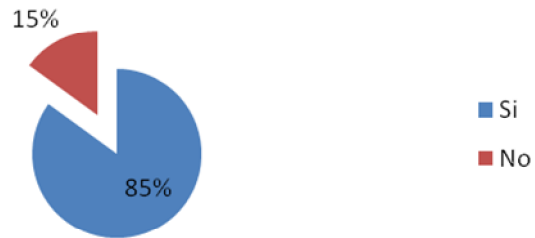
SUGERENCIAS DE PROMOCIONES



Elaborado por: Karina Estrella

5/11/2014 10:11 AM

RECOMENDAR A SU PROVEEDORA A UN AMIGO

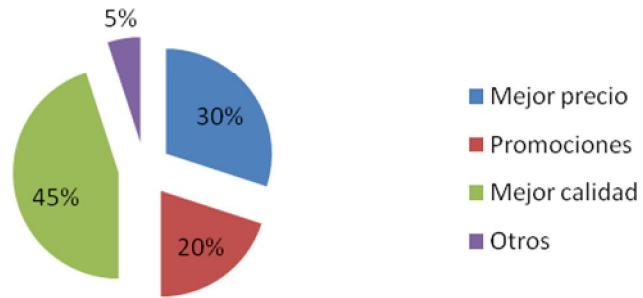


Elaborado por: Karina Estrella



Pregunta 9:

MOTIVACION PARA CAMBIARSE DE PROVEEDOR



Elaborado por: Karina Estrella

~~XXXXXXXXXX~~

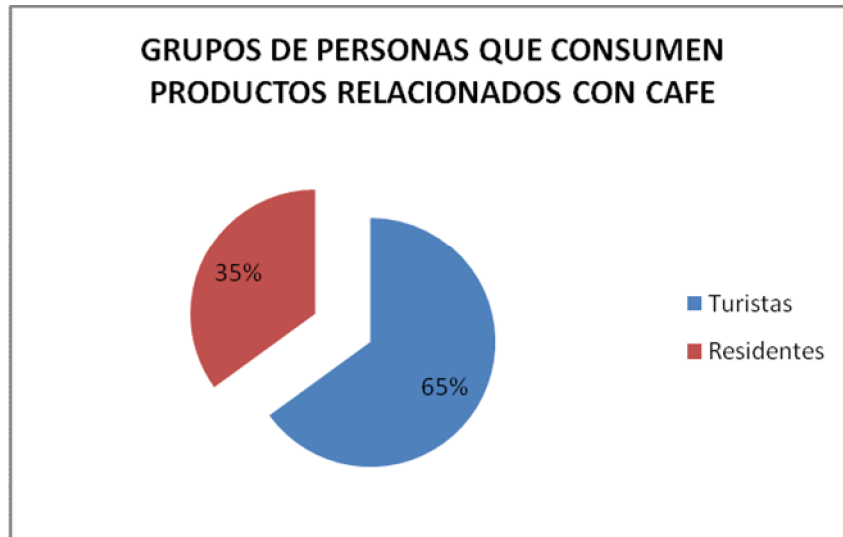
Pregunta 10:



Elaborado por: Karina Estrella



Pregunta 11:



Elaborado por: Karina Estrella

~~CONFIDENTIAL~~



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[**Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features**](#)

15

5.2.1. Inversión Inicial

16

Cuadro No. 8		
TOTAL DE INVERSION INICIAL CAFÉ PASSION DEL EXPRESS		
CAFÉ PASSION DEL EXPRESS INVERSIÓN TOTAL PROYECTO		
No.	Tipo Inversión	Valor Total
1	Equipo Informático	5.050,00
2	Infraestructura	3.700,00
3	Maquinaria y Equipo	14.800,00
4	Mobiliario y Equipo de Oficina	1.439,00
5	Vehículos	7.000,00
6	Gastos Preparación Proyecto	300,00
7	Imprevistos	500,00
INVERSIÓN TOTAL		32.789,00

Elaborado por: Karina Estrella

¹⁵ Sapag Nassir, *Proyectos de Inversión: formulación y evaluación*, Bogota, Editorial McGraw-Hill Interamericana S.A., Colombia 2007, p. 225-228

5.2.2. Gastos y Costos del Proyecto



Cuadro No. 9	
TOTAL DE GASTOS CAFÉ PASSION DEL EXPRESS	
GASTOS TOTALES PRIMER AÑO	
RUBRO	TOTAL
SUELDOS Y SALARIOS	9.600
SERVICIOS BÁSICOS	1.810
SUMINISTROS Y MATERIAL DE CONSUMO	645
PUBLICIDAD	800
REPARACION Y MANTENIMIENTO	218
SEGUROS	1.094
DESPACHO Y ENTREGA	564
TOTAL GASTOS	14.730

Elaborado por: Karina Estrella

Anexos # 5 y # 6.



Cuadro No. 10	
COSTOS UNITARIOS DE PRODUCCION CAFÉ PASSION DEL EXPRESS	
COSTOS DE PRODUCCION	
DESCRIPCION	COSTO UNITARIO
	POR LIBRA DE CAFÉ
COSTO MATERIAL DIRECTO	1,46
COSTO UNITARIO PERSONAL DIRECTO	-
COSTO UNITARIO MATERIAL INDIRECTO	0,01
COSTO UNITARIO POR PRODUCTO	1,47

Elaborado por: Karina Estrella

Anexos # 7 y # 8.

5.2.3. Ingresos del Proyecto



Cuadro No. 11
DEMANDA
CAFÉ PASSION DEL EXPRESS

CAFÉ PASSION DEL EXPRESS											
RUBRO	UNIDADES	CANTIDADES POR AÑO									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventas anuales	Dolares	\$ 20.000	\$ 27.000	\$ 37.000	\$ 50.000	\$ 65.000	\$ 83.000	\$ 100.000	\$ 120.000	\$ 140.000	\$ 165.000
Por libras	Libra	6.667	9.000	12.333	16.667	21.667	27.667	33.333	40.000	46.667	55.000
Por quintales	quintal	67	90	123	167	217	277	333	400	467	550
% de crecimiento unidades	%		35%	37%	35%	30%	28%	20%	20%	17%	18%

Elaborado por: Karina Estrella





Your complimentary use period has ended.
Thank you for using PDF Complete.

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

5.2.4. Flujos del Proyecto

~~Anexo # 9~~ Anexo #10.

5.2.5. Cálculo del VAN y TIR

~~Anexo # 9.~~

5.3. Dimensión del Riesgo

~~Anexo # 9.~~

~~Figura~~

- ~~Figura~~
- ~~Figura~~
- ~~Figura~~

Variable de Salida 1: VAN



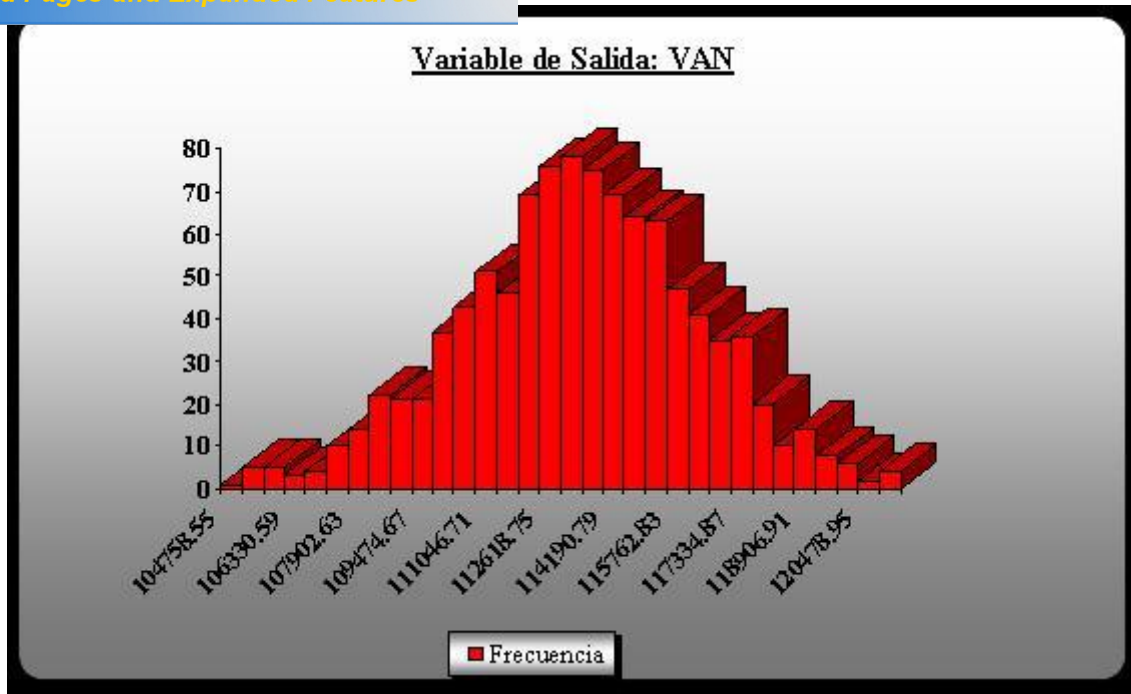
Estadísticas de la Simulación	
Nro. Iteraciones	1,000
Mínimo	104,759
Promedio	113,071
Máximo	121,003
Mediana	113,107
Varianza	8,327,300
Desvío Estándar	2,886

Fuente: Programa Simular

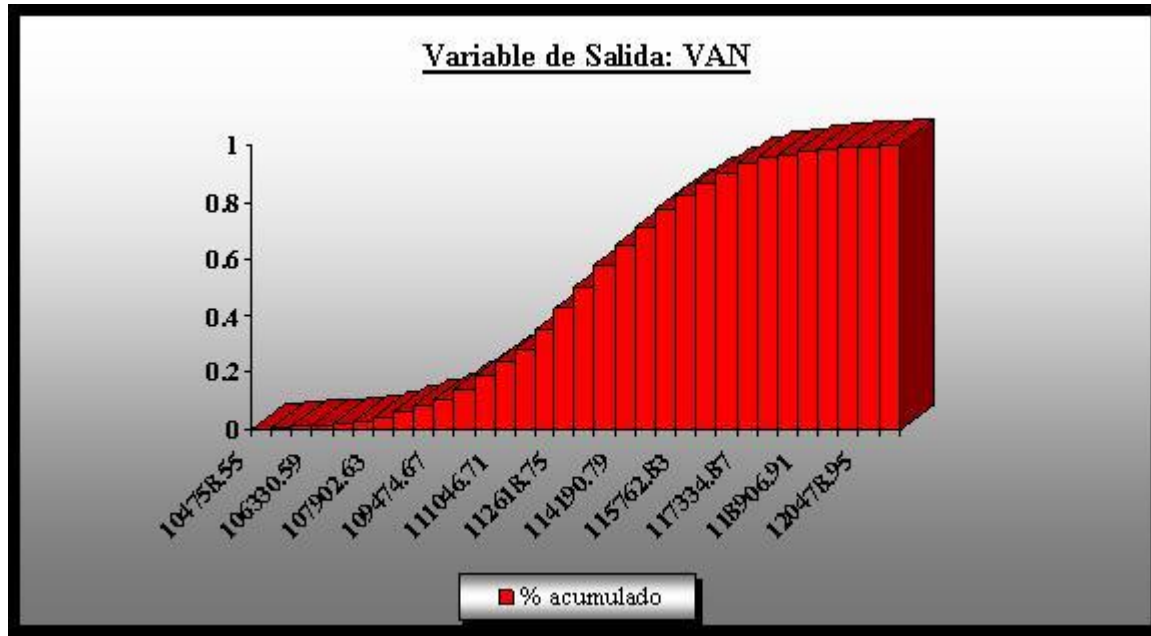









Distribución relativa



Fuente: Programa Simular



Fuente: Programa Simular

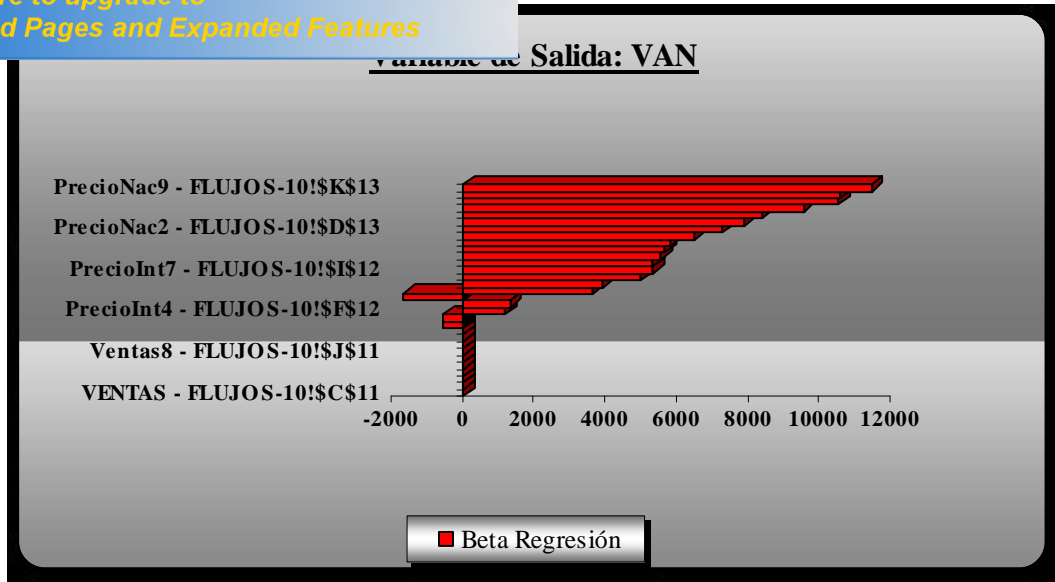
- 
- 
- 
- 
- 



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[**Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features**](#)





Fuente: Programa Simular

Variable de Salida 2: TIR

Estadísticas de la Simulación

Estadísticas de la Simulación	
Nro. Iteraciones	1,000.00

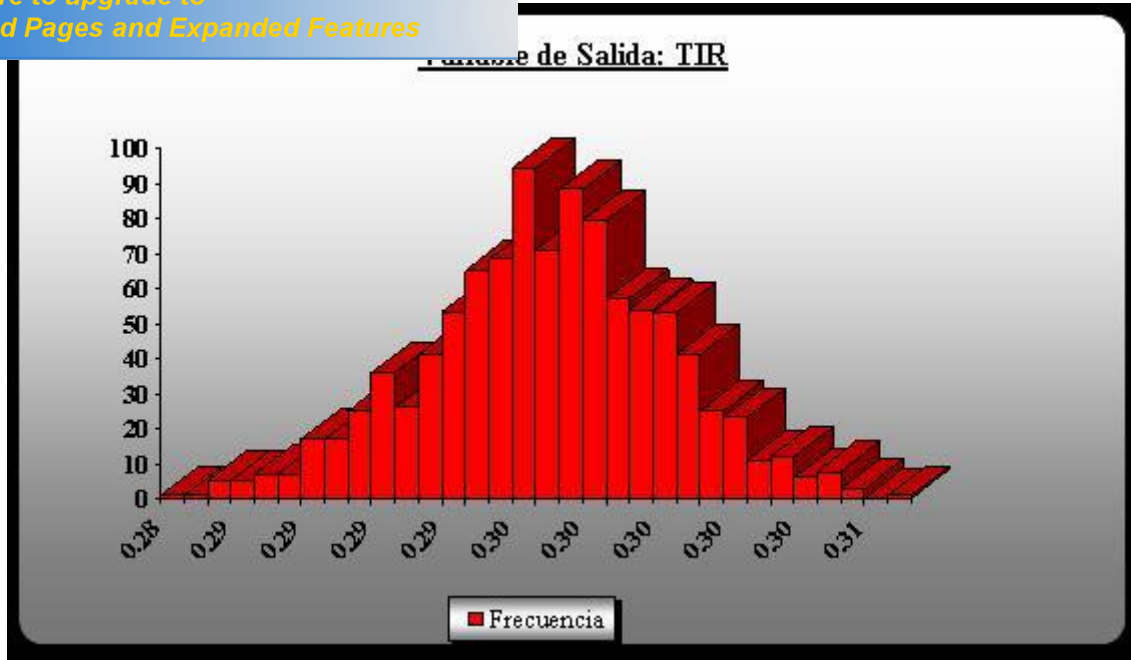
Mínimo	0.28
Promedio	0.30
Máximo	0.31
Mediana	0.30
Varianza	0.00
Desvío Estándar	0.00

Fuente: Programa Simular

6%

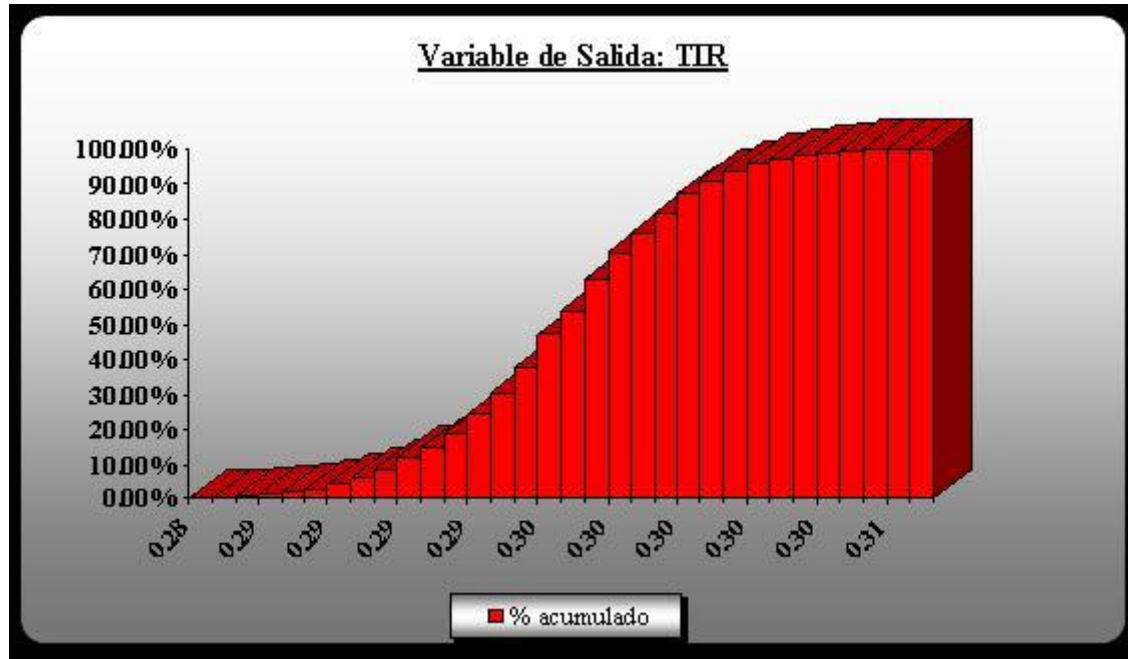
11%

Distribución relativa






Fuente: Programa Simular

Distribución acumulada

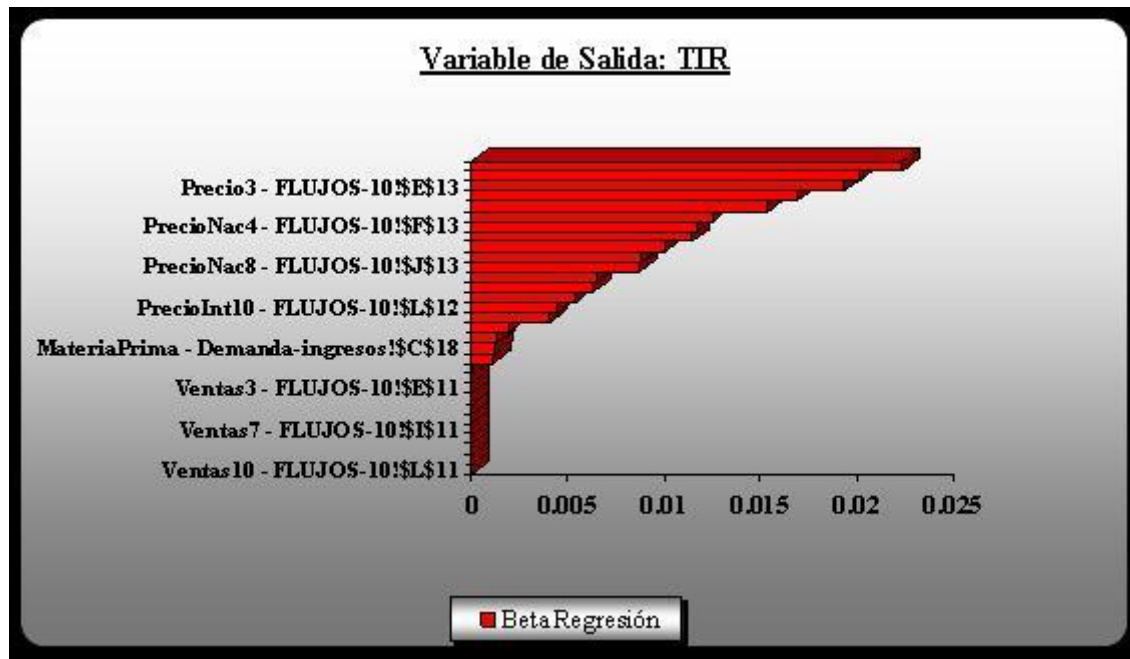


Fuente: Programa Simular



- 
- 
- 

50



Fuente: Programa Simular

5.4. Fuentes de Financiamiento



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

VI. NUEVO ESQUEMA ORGANIZACIONAL

16

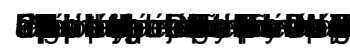
- A small icon representing a person sitting at a desk with a computer monitor.
- A small icon representing a document with a checkmark, indicating a completed task or a positive outcome.

¹⁶Guías de Negocios Entrepreneur N. Em 1800, Serie Managment ,México DF 2007, p. 1-6

 **PDF Complete**
Your complimentary use period has ended.
Thank you for using PDF Complete.
[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

- 





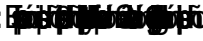
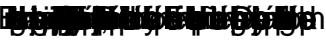







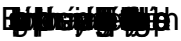
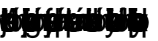

 Anexo #11.

Recursos Humanos





- Descripción de puestos: 
- Especificaciones: 

- **Medición del desempeño:** 
- **Salarios y beneficios:** 
- **Motivación:** 
 - 
 - 
 - 
 - 
 - 
 - 
- **Capacitación:** 
- **Retención:** 
- **Plan de carrera:** 



Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

1

2

3

4

5

6

7

Políticas de entrega

1

 *Your complimentary use period has ended. Thank you for using PDF Complete.*






[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

3 

Políticas de Operación

- 1 
- 2 
- 3 
- 4 

Políticas de recursos humanos

- 1. 
- 2. 
- 3. 
- 4. 
- 5. 



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[*Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features*](#)



Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

- [Illegible]
- [Illegible]
- [Illegible]
- [Illegible]
- [Illegible]
- [Illegible]
- [Illegible]
- [Illegible]
- [Illegible]

7.2. RECOMENDACIONES



Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]



Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

VIII. BIBLIOGRAFIA

1. *Preparación y Evaluación de Proyectos*
2. *Proyectos de Inversión: formulación y evaluación*
- 3.
- 4.



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

5 





*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[**Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features**](#)



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[*Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features*](#)

ANEXO # 1

MATRIZ ESTRATÉGICA DE APROVECHABILIDAD

OPORTUNIDADES FORTALEZAS	Nuevos proveedores con materia prima de calidad	Comercialización en otras ciudades del país	Posibilidad de asociación con otras empresas	Venta de café especiales	Producción derivados del café	Integración hacia adelante / atrás	Utilización de herramientas tecnológicas	Producción estable en la región	Aumento de lugares de distracción	TOTALES
Producto de Calidad	5	5	5	5	5	5	1	3	5	39
Fidelidad de los clientes	5	3	3	5	5	5	5	1	3	35
Tiempo de entrega del producto	1	5	5	3	1	5	5	1	3	29
Know how del negocio	1	5	5	3	1	5	3	1	3	27
Garantía de la materia prima actual	5	5	5	5	5	5	1	5	3	39
Proveedores cumplen plazo de entrega de materia prima	1	5	3	5	5	1	3	1	5	29
Pocos gastos administrativos y operativos	1	3	1	3	1	3	3	1	3	19
Precio final bastante competitivo	5	5	3	5	3	3	5	5	5	39
Local comercial e infraestructura propia	1	3	5	3	3	3	1	1	3	23
TOTALES	25	39	35	37	29	35	27	19	33	

1 = INFLUENCIA BAJA
3 = INFLUENCIA MEDIA
5 = INFLUENCIA FUERTE

ANEXO # 2

MATRIZ ESTRATÉGICA DE VULNERABILIDAD

AMENAZAS DEBILIDADES	Demora en la entrega de la materia prima por efectos climáticos	Preferencia de otras marcas o de otra nacionalidad	Entrada de competidores con mas ventajas	Disminución del flujo turístico por problemas políticos	Falta de apoyo gubernamental a los agricultores	Deterioro de los cultivos por cambios climáticos	TOTALES
Alta carga de trabajo para el dueño	1	1	5	1	1	1	10
Maquinaria obsoleta sujeta a daños	1	3	5	1	1	1	12
Carece de equipo informático	1	1	5	1	1	1	10
Falta de procesos contables y balances de saturación económica	1	1	5	3	1	1	12
No existe promoción ni publicidad del producto ni de la empresa	1	5	5	5	1	1	18
No existe servicio postventa	1	5	3	5	1	1	16
Manejo informal por tratarse de una empresa familiar	3	5	5	3	1	1	18
Falta de procesos formales establecidos para compras, comercialización, distribución	3	5	5	3	1	1	18
TOTALES	12	26	38	22	8	8	

1 = INFLUENCIA BAJA
3 = INFLUENCIA MEDIA
5 = INFLUENCIA FUERTE

ANEXO # 3

HOJA DE GUIA PARA EL MODERADOR DEL FOCUS GROUP

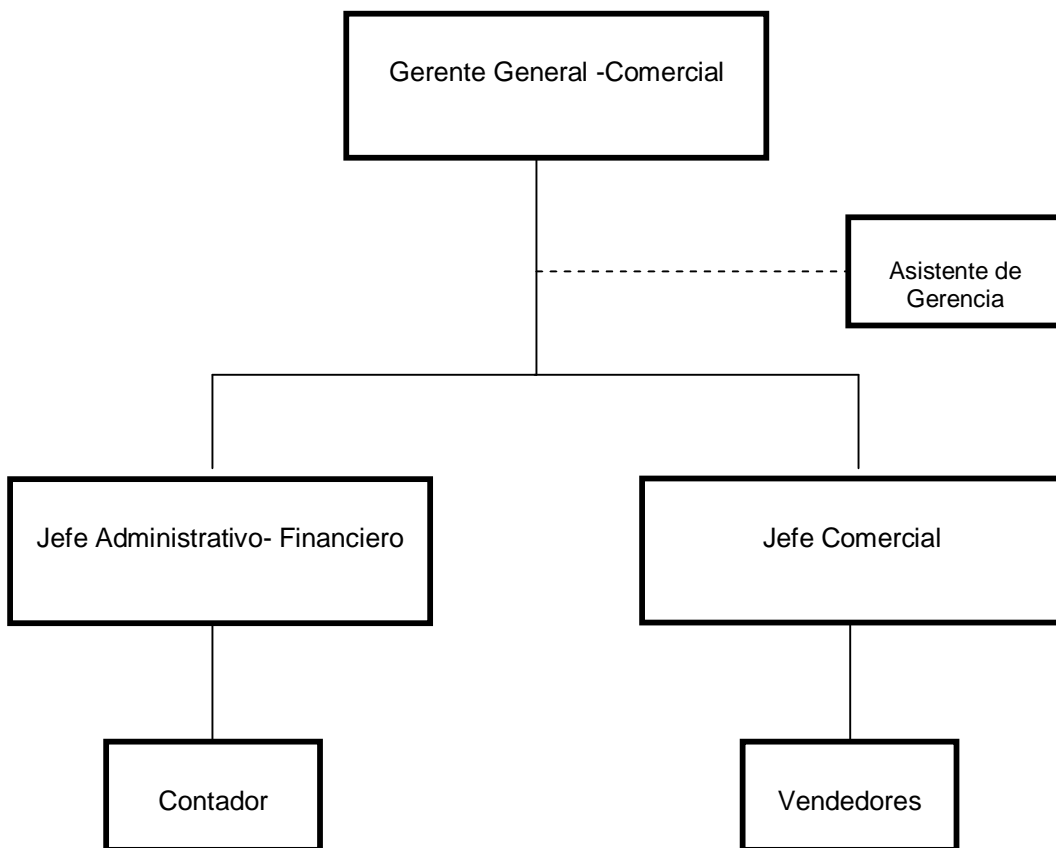
PREGUNTAS GUIA

- Presentación de los integrantes del Focus Group y breve descripción de su actividad comercial.
- ¿Cuáles son los factores más importantes que lo llevaron a escoger el café que utilizan actualmente?
- ¿Qué atributos propios del café son los que más valora su cliente al momento de la compra?
- ¿El proveedor actual que tiene, efectúa las entregas completas y a tiempo? Cuanta importancia tiene aquello?
- ¿Considera que el servicio prestado por su proveedor en lo que se refiere a : atención telefónica cordial, tomar correctamente el pedido, entrega amablemente del pedido, emisión correcta de facturación, etc. Es eficiente?
- Mencione los problemas más comunes que ha tenido con su proveedor.
- ¿Qué recomendaciones daría a su proveedor para mejorar el servicio actual?
- ¿Su proveedor realiza algún tipo de promociones del producto? ¿Considera usted que éstas son importantes?
- ¿Está satisfecho con las presentaciones y tipos de café ofrecidos por su proveedor?
- ¿De qué manera cancela usted sus facturas?
- ¿Cambiaría a su proveedor actual? ¿Qué factores motivarían su cambio?
- ¿Utilizaría el Internet como medio para realizar sus pedidos y pagos?

NEXO # 11

[Click Here to upgrade to Unlimited Pages and Expanded Features](#)

**ORGANIGRAMA
CAFÉ Í PASSION DEL EXPRESSÍ**



ANEXO # 7

COSTOS DIRECTOS DE FABRICACION CAFÉ PASSION DEL EXPRESS

CAFÉ PASSION DEL EXPRESS MATERIAL DIRECTO DE PRODUCCIÓN												
RUBRO	UNIDADES	VALOR UNITARIO	CANTIDADES POR AÑO									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ales de Café	Quintal	100,00	86	116	160	216	280	358	431	518	604	712
as plasticas para empaque	Funda	0,04	6.667	9.000	12.333	16.667	21.667	27.667	33.333	40.000	46.667	55.000
as Molino	4 pares	650,00	1	2	2	3	4	6	7	8	9	11
s de 450 gr.	caja	0.10	6.667	9.000	12.333	16.667	21.667	27.667	33.333	40.000	46.667	55.000
nes por 24 cajas	carton	0.80	56	75	103	139	181	231	278	333	389	458
TOTAL ANUAL			\$ 9.761	\$ 13.177	\$ 18.057	\$ 24.402	\$ 31.723	\$ 40.507	\$ 48.804	\$ 58.565	\$ 68.325	\$ 80.526

CAFÉ PASSION DEL EXPRESS REMUNERACIONES PERSONAL DIRECTO

	Anual	CANTIDAD DE EMPLEADOS POR AÑO										
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Departamento de Operaciones	200	2.400			1	1	1	2	2	2	2	2
TOTAL	200	2.400	-	-	1.200	2.400	2.400	4.800	4.800	4.800	4.800	4.800

ANEXO # 8

COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION CAFÉ PASSION DEL EXPRESS

COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION			
DESCRIPCION	CANTIDAD ANUAL	COSTO UNITARIO	COSTO ANUAL
Mandiles	1	8,45	8,45
Guantes de Látex (pares)	10	0,08	0,84
Gafas protectoras	3	2,11	6,34
Fundas Basura	144	0,01	1,43
Gorros descartables	30	0,07	2,19
Mascarrillas	40	0,64	25,60
TOTAL			44,86

TOTAL COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	\$ 44,86
---	-----------------

UNIDADES PRODUCIDAS	6.667
COSTO UNITARIO MATERIAL INDIRECTO	0,01

[Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features](#)

		53,33	-1.359,99	-1.968,55	-2.808,75	-3.853,76	-5.191,77	-6.597,00	-8.346,15	-10.077,98	-12.293,33
Reinversiones						-12.050,00					
Depreciación		-4.044,47	-4.044,47	-4.044,47	-4.044,47	-4.044,47	-4.044,47	-4.044,47	-4.044,47	-4.044,47	-4.044,47
Total Gastos y Costos		-28.733,84	-38.102,73	-54.073,50	-65.846,34	-92.125,90	-101.143,41	-116.762,63	-128.900,19	-146.439,54	-161.674,31
Inflación		0,00	-1.333,60	-1.892,57	-2.304,62	-3.224,41	-3.540,02	-4.086,69	-4.511,51	-5.125,38	-5.658,60
TOTAL EGRESOS		-28.733,84	-39.436,33	-55.966,07	-68.150,97	-95.350,30	-104.683,43	-120.849,33	-133.411,69	-151.564,92	-167.332,92
Flujo A.I.R.		-4.900,50	-5.436,58	-6.752,21	2.067,83	993,82	25.110,89	44.075,76	75.242,11	100.384,54	140.000,44
Impuesto a la Renta		0,00	0,00	0,00	-516,96	-248,45	-6.277,72	-11.018,94	-18.810,53	-25.096,14	-35.000,11
Flujo D.I.R.		-4.900,50	-5.436,58	-6.752,21	1.550,87	745,36	18.833,17	33.056,82	56.431,58	75.288,41	105.000,33
Depreciación.		4.044,47	4.044,47	4.044,47	4.044,47	4.044,47	4.044,47	4.044,47	4.044,47	4.044,47	4.044,47
Valor Rescate Maquinaria											1.078,35
Capital de trabajo											3.286,00
Flujo del Proyecto	-36.075,00	-856,04	-1.392,11	-2.707,74	5.595,34	4.789,83	22.877,63	37.101,29	60.476,04	79.332,87	113.409,14

TIR	29,22%
VAN	111.063

ANEXO # 10

DATOS DE DEUDA Y TASA DE DESCUENTO
CAFÉ PASSION DEL EXPRESS

CALCULO DE LA TASA DE DESCUENTO DEL PROYECTO

Costo ponderado de capital			Rec. Propios	
Fuente	porcentaje	Monto	costo	C.pond.K
Deuda	70,0%	25.253	6,98%	4,88%
F.propios	30,0%	10.823	15,04%	4,51%
Total	100%	36.075		9,39%

rf =	3,50%
B =	
r país =	11,54%
rm - rf =	
CAPM =	15,04%

**APALANCAMIENTO DE LA
EMPRESA**

Parámetros:

Impuesto a la renta	25%
Plazo préstamo	5 años
Tasa préstamo	9,30% anual
Tasa con Escudo Fiscal	6,98%
% de Deuda	70%
Monto deuda	25.253
Inflación anual	3,50%

CUADRO NO. 6

**TOTAL DE INVERSION INICIAL
CAFÉ PASSION DEL EXPRESS**

CAFÉ PASSION DEL EXPRESS		
INVERSIÓN TOTAL PROYECTO		
No.	Tipo Inversión	Valor Total
1	Equipo Informático	5.050,00
2	Infraestructura	3.700,00
3	Maquinaria y Equipo	14.800,00
4	Mobiliario y Equipo de Oficina	1.439,00
5	Vehículos	7.000,00
6	Gastos Preparación Proyecto	300,00
7	Imprevistos	500,00
INVERSIÓN TOTAL		32.789,00

**TOTAL DE GASTOS
CAFÉ PASSION DEL EXPRESS**

GASTOS TOTALES PRIMER AÑO	
RUBRO	TOTAL
SUELDOS Y SALARIOS	9.600
SERVICIOS BÁSICOS	1.810
SUMINISTROS Y MATERIAL DE CONSUMO	645
PUBLICIDAD	800
REPARACION Y MANTENIMIENTO	218
SEGUROS	1.094
DESPACHO Y ENTREGA	-
TOTAL GASTOS	14.166

4% DE VENTAS

COSTOS UNITARIOS DE PRODUCCION CAFÉ PASSION DEL EXPRESS

COSTOS DE PRODUCCION	
DESCRIPCION	COSTO UNITARIO
	POR LIBRA DE CAFÉ
COSTO MATERIAL DIRECTO	1,46
COSTO UNITARIO PERSONAL DIRECTO	-
COSTO UNITARIO MATERIAL INDIRECTO	0,01
COSTO UNITARIO POR PRODUCTO	1,47

UNIDADES PRODUCIDAS	6.667
----------------------------	-------

Cuadro No. 11

**DEMANDA
CAFÉ PASSION DEL EXPRESS**

CAFÉ PASSION DEL EXPRESS

RUBRO	UNIDADES	CANTIDADES POR AÑO									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventas anuales	Dolares	\$ 20.000	\$ 27.000	\$ 37.000	\$ 50.000	\$ 65.000	\$ 83.000	\$ 100.000	\$ 120.000	\$ 140.000	\$ 165.000
Por libras	Libra	6.667	9.000	12.333	16.667	21.667	27.667	33.333	40.000	46.667	55.000
Por quintales	quintal	67	90	123	167	217	277	333	400	467	550
% de crecimiento unidades	%		35%	37%	35%	30%	28%	20%	20%	17%	18%

Precio de venta por libra	3,00
Precio de compra por quintal	100,00
Porcentaje de desecho por quintal	22,73%

CAFÉ PASSION DEL EXPRESS COSTO TOTAL DEL PRODUCTO	
RUBRO	TOTAL
GASTOS GENERALES	14.166,30
UNIDADES PRODUCIDAS	6.667
GASTOS GENERALES POR PRODUCTO	2,12
COSTOS UNITARIOS POR PRODUCTO	1,47
COSTOS Y GASTOS UNITARIOS	3,60



*Your complimentary
use period has ended.
Thank you for using
PDF Complete.*

[**Click Here to upgrade to
Unlimited Pages and Expanded Features**](#)