

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR -

MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL

TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

PLAN DE MARKETING PARA LA COMERCIALIZACION DE

CAFÉ VERDE EN QUITO

DAVID STALIN CUENCA CEVALLOS

DIRECTOR: ING. GALO SANCHEZ MGTR.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE

MARKETING

QUITO, DICIEMBRE 2019

DIRECTOR:

Ing. Galo Sánchez Mgtr.

INFORMANTES:

Mgtr. Javier Carrera

Mgtr. Nelson Reinoso

DEDICATORIA

Este logro lo dedico a mi familia, todo lo que derivo de esto será para ellos porque se lo merecen más que nadie.

A mis amigos, amigas y compañeros, para servir de ejemplo de superación y constancia.

David Stalin Cuenca Cevallos

AGRADECIMIENTO

A mi familia, en especial a mis tíos porque gracias a ellos logre culminar como profesional en la mejor universidad del Ecuador.

A mi director de tesis Galo Sánchez por su paciencia y guía.

A mis padres por darme la vida.

David Stalin Cuenca Cevallos

ÍNDICE

Tabla de contenido

CAPITULO 1	1
1. ENTORNO DE LA INDUSTRIA	1
1.1 Análisis Situacional.....	1
1.1.1 Análisis Entorno País	1
1.1.2 Análisis Político	5
1.1.3 Análisis Social.....	6
1.2. Análisis de la Industria.....	8
1.2.1 Competencia.....	11
1.2.2 Proveedores	14
1.2.3 Clientes.....	15
1.2.5 Barrera de Ingreso	16
1.3 Análisis de las Fuerzas Competitivas	16
1.3.1 Rivalidad entre competidores o competencia actual	18
1.3.2 Poder de negociación de los clientes.....	18
1.3.3 Poder de negociación de los proveedores	20
1.3.4 Amenazas de nuevos competidores	21
1.3.5 Amenazas de productos sustitutos	22
CAPITULO 2	24
2.1 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA.....	24
2.1.1. Reseña histórica de la empresa	24

2.1.2. Misión	28
2.1.3. Visión	29
2.1.4. Valores	29
2.1.5. Organigrama.....	30
2.7. Investigación de Mercado	30
2.7.1. Objetivos de la Investigación de Mercado	31
2.7.2. Segmentación de Mercado	31
2.7.3. Variables para la Segmentación de Mercado	32
2.7.4. Micro segmentación de un mercado	36
CAPITULO 3.....	42
3.1. PLAN DE MARKETING	42
3.1.1 Nombre de la Empresa	42
3.1.2. Marca Comercial	42
3.1.3 Marketing Mix	42
3.2. Análisis FODA.....	50
3.2.1. Matriz FODA	53
3.3. Análisis CAME.....	55
3.3.1. Matriz CAME.....	59
3.4. Estrategias competitivas genéricas.....	63
3.4.1. Estrategia de diferenciación	64
3.4.2. Estrategia de liderazgo en costo	65
3.5. Ciclo de Vida del Producto	66
.....	66

3.6. Matriz Boston Consulting Group	67
CAPITULO 4.....	69
ANALISIS FINANCIERO	69
4.1 Inversión	69
4.1.1. Inversión inicial.....	69
4.1.2. Desglose de la inversión inicial.....	70
4.2. Estado de resultados	71
4.2.1. Estado de resultados reflejando solo ventas a nivel nacional.....	71
4.2.2. Estado de resultados proyectando las ventas a nivel nacional poniendo en marcha el proyecto.....	72
4.2.3. Estado de resultados proyectando las ventas a nivel nacional sin poner en marcha el proyecto.....	73
4.2.4. Análisis Incremental.....	74
4.3. Flujo de caja	75
4.3.1 Tasa interna de retorno.....	76
4.3.2 VAN	76
4.3.3 Comparación VAN con proyecto contra VAN sin proyecto	77
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	78
5.1. CONCLUSIONES	78
5.2. RECOMENDACIONES	79
BIBLIOGRAFÍA	80

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo realizar un Plan de Marketing para comercializar café verde en la ciudad de Quito. Este plan se desarrolla con la información de la empresa CARAVELA COFFEE, esta empresa se dedica a la exportación de café verde ecuatoriano y llega a varias partes del mundo. En cada exportación de café verde existe un riguroso control de calidad por lo que no todo el café verde comprado es exportado, el remanente que queda después de cada exportación es almacenado y se lo vende de forma espontánea nacionalmente.

El café que no es exportado sigue siendo para el mercado nacional de muy buena calidad, es por esta razón que se realiza la actual investigación, para definir el mercado al que se puede ofrecer dicho remanente y así crear un ingreso extra a la empresa CARAVELA COFFEE.

Se llegará a determinar las estrategias de marketing para tener acceso a las principales cafeterías y tostadores de la zona centro norte de Quito y así establecer la viabilidad financiera de implementación de este plan de marketing.

INTRODUCCIÓN

La economía en el Ecuador en los últimos años dependía del petróleo, pero con la caída del precio del barril, la situación cambio puesto que obligó a que el país buscara nuevas fuentes de ingreso cambiando su matriz productiva, es por esto que muchos empresarios están investigando productos ecuatorianos que sean exportables, este es el caso del café ecuatoriano.

La empresa CARAVELA COFFEE se dedica a la exportación de café verde de calidad a diferentes regiones del mundo, esta empresa tiene su matriz en Colombia, sin embargo decidió fundar CARAVELA COFFEE en Ecuador en el año 2015 viendo que el café ecuatoriano tiene mucho potencial para ser del gusto de clientes extranjeros. Es así que empiezan sus operaciones desde la planta ubicada en Calderón – Quito, ahí es el centro de acopio, procesamiento y envió al puerto para grandes exportaciones o aeropuerto en caso de pequeñas exportaciones.

El remanente que queda de cada exportación se va a comercializar en la ciudad de Quito, en el sector centro norte de la misma, definiendo las estrategias y clientes se podrá llegar a crecer como proveedores locales, existe mucho potencial al ser este un producto innovador ya que estamos en el boom de las cafeterías.

Finalmente se debe tomar en cuenta la situación actual de la industria del café y con esta oportunidad, que conjuntamente con varias prácticas administrativas, de marketing y financieras, puedan cumplir con los objetivos planteados para que de esta manera se obtenga un posicionamiento significativo en el mercado.

CAPITULO 1

1. ENTORNO DE LA INDUSTRIA

1.1 Análisis Situacional

1.1.1 Análisis Entorno País

La economía en el Ecuador no ha sido de las mejores en los últimos años, esto ha afectado tanto al sector público como al privado, a pesar de que en este último año los índices han sufrido variaciones positivas no justifica la mala administración que ha tenido el país.

A continuación, se muestra información obtenida del Banco Central del Ecuador y del Instituto Nacional de Estadísticas

PIB

En el primer trimestre de 2017, el PIB de Ecuador experimentó una variación positiva de 2,6% en relación al primer trimestre de 2016 (figura 1), sin tomar en cuenta los ingresos por el petróleo, con esto se registran dos trimestres seguidos de crecimiento positivo, después que la economía del Ecuador pasara por más o menos cinco trimestres negativos desde el tercer trimestre de 2015. De igual manera la variación en cuanto a ingresos petroleros se refiere, fue positiva en un 1,6%, en este periodo (figura 2). (Banco Central del Ecuador, 2017)

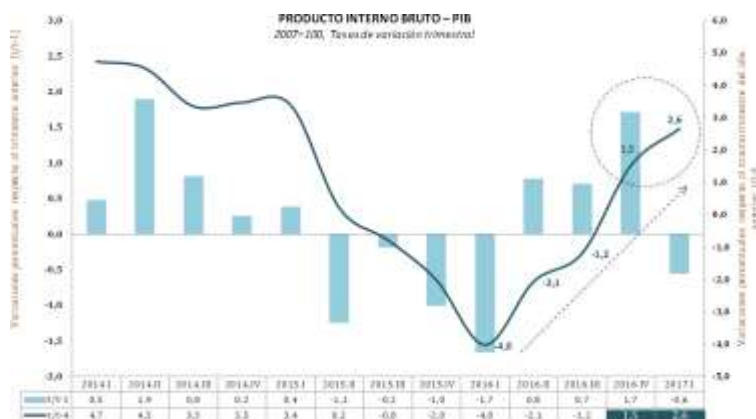


Figura 1, BCE, publicación, Junio 2017



Figura 2, BCE, publicación, Junio 2017

Inflación

“La inflación consiste en el aumento generalizado (no simplemente de algunos precios) y sostenido (no solo una vez, sino de forma continua en el tiempo) del nivel de precios, es decir aquellos productos que determinan el costo de vida de las personas. A partir de esto podemos deducir que la inflación es, a su vez, una disminución del valor de la moneda en relación a otros bienes” (Cabrero, 2010) .

Tabla 1.- INFLACION MENSUAL	
Diciembre-31-2015	0,09%
Enero-31-2016	0,31%
Febrero-29-2016	0,14%
Marzo-31-2016	0,14%
Abril-30-2016	0,31%
Mayo-31-2016	0,03%
Junio-30-2016	0,36%
Julio-31-2016	-0,09%
Agosto-31-2016	-0,16%
Septiembre-30-2016	0,15%
Octubre-31-2016	-0,08%
Noviembre-30-2016	-0,15%
Diciembre-31-2016	0,16%
Enero-31-2017	0,09%
Febrero-28-2017	0,20%
Marzo-31-2017	0,14%
Abril-30-2017	0,43%
Mayo-31-2017	0,05%
Junio-30-2017	-0,58%
Julio-31-2017	-0,14%
Agosto-31-2017	0,01%

Septiembre-30-2017	-0,15%
Octubre-31-2017	-0,14%
Noviembre-30-2017	-0,27%

Fuente y Elaboración: BCE, Indicadores económicos, Inflación mensual, 2017

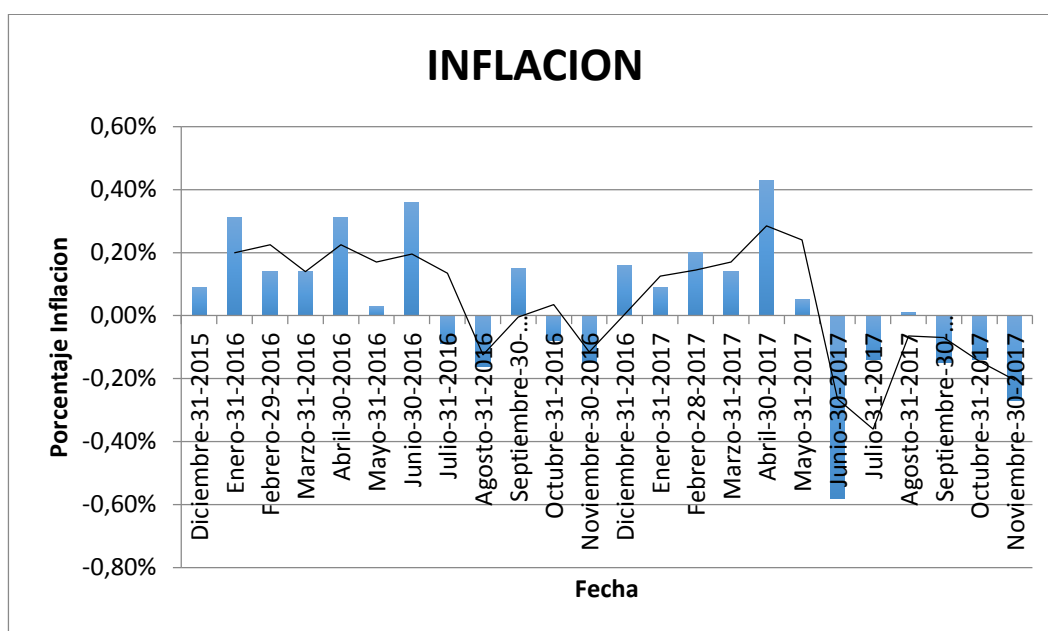


Figura 3, Fuente: BCE, Indicadores económicos, Inflación mensual, 2017. Elaborado por: David Cuenca

Podemos observar en la figura 3, una tendencia a que la inflación ha disminuido en los últimos meses para ubicarse en -0.27%, esto es positivo para la economía ecuatoriana ya que significa que el valor de la canasta básica para un consumidor promedio bajo en ese porcentaje. Esto puede ser porque bajaron los precios de ciertos productos que conforman dicha canasta. Hay que tomar en cuenta que se define a consumidor promedio aquel que usualmente consume los productos que contiene la canasta básica.

1.1.2 Análisis Político

Con el reciente cambio de gobierno, Ecuador enfrenta un desafío de adecuar su economía al contexto internacional y tomar un camino de crecimiento sostenible, esto se está haciendo posible por la buena participación que el nuevo gobierno le está dando al sector privado.

Sera difícil, como lo ha sido siempre, proteger a la población más vulnerable logrando una estabilidad macroeconómica, pero con las nuevas políticas de inversión que promuevan la atracción del capital externo o privado se puede lograr una mayor diversificación de la economía ecuatoriana, como resultado se tendrá un sector privado más competitivo y así aumentará la productividad, existirán nuevas fuentes de empleo y todo esto impulsará al desarrollo y a la continuidad con la reducción de la pobreza.

Por la falta de una moneda propia y escasas del ahorro fiscal, el gobierno se ha visto obligado a reducir la aún alta inversión pública y contener el creciente gasto corriente. Las autoridades también han movilizado diferentes fuentes de financiamiento externo como es el endeudamiento con China y se han realizado algunas reducciones del gasto. También, se han aplicado medidas temporales para aumentar los ingresos públicos no petroleros, en cuanto a las importaciones, se está reformando las medidas y porcentajes en los aranceles para que no sean tan prohibitivas.

1.1.3 Análisis Social

El índice de pobreza a nivel nacional se ubicó en 23,1% y la pobreza extrema en 8,4%. En el área urbana la pobreza llegó al 14,6% y la pobreza extrema a 3,9%. Finalmente, en el área rural la pobreza alcanzó el 41,0% y la pobreza extrema el 17,8%. Considerando que una persona es pobre porque percibe un ingreso familiar per cápita de \$85,58 mensuales, y es pobre extremo si su ingreso familiar per cápita es de \$48,23. En este periodo el coeficiente de Gini de desigualdad permaneció básicamente estancado ya que solo bajo un punto a nivel urbano y dos puntos a nivel rural. (INEC, 2017)

A nivel ciudad de Quito podemos observar en la siguiente tabla y gráfica de evolución de la pobreza que ha disminuido para este último periodo hasta junio de 2017, sin embargo, ninguna es significativa

Tabla 2.- Evolución de la
pobreza

Año	Porcentaje
2013	8,40%
2014	7,30%
2015	6,20%
2016	7,90%
2017	7,80%

Tabla 2. Fuente: ENEMDU, junio 2013 a junio 2017, Elaborado por: David Cuenca

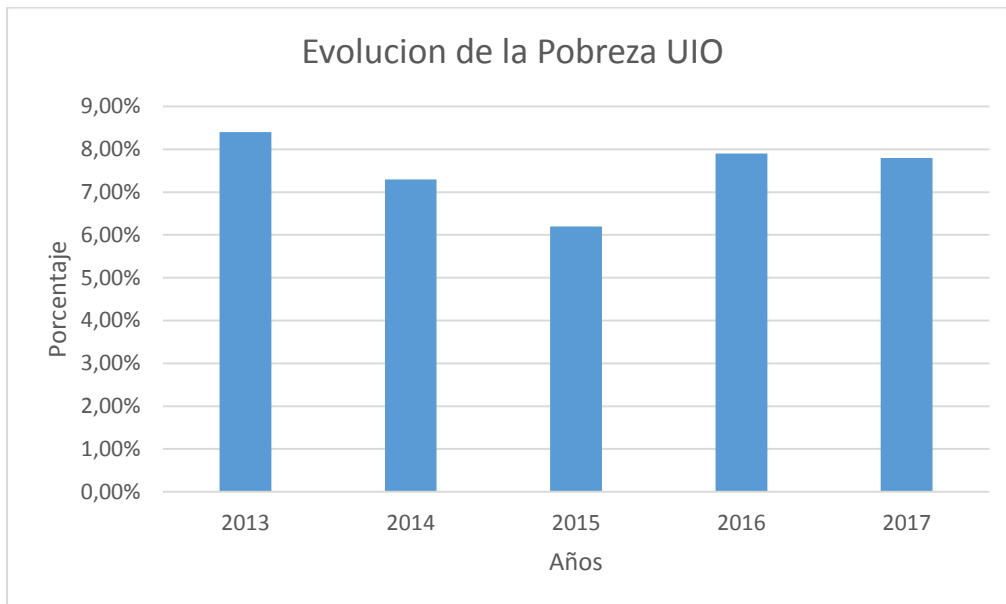


Figura 4, Fuente: ENEMDU, junio 2013 a junio 2017, Elaborado por: David Cuenca

Empleo

El siguiente gráfico nos muestra la evolución del empleo a nivel nacional, tomando en cuenta que se excluye la categoría de ocupados no clasificados (0.2%)

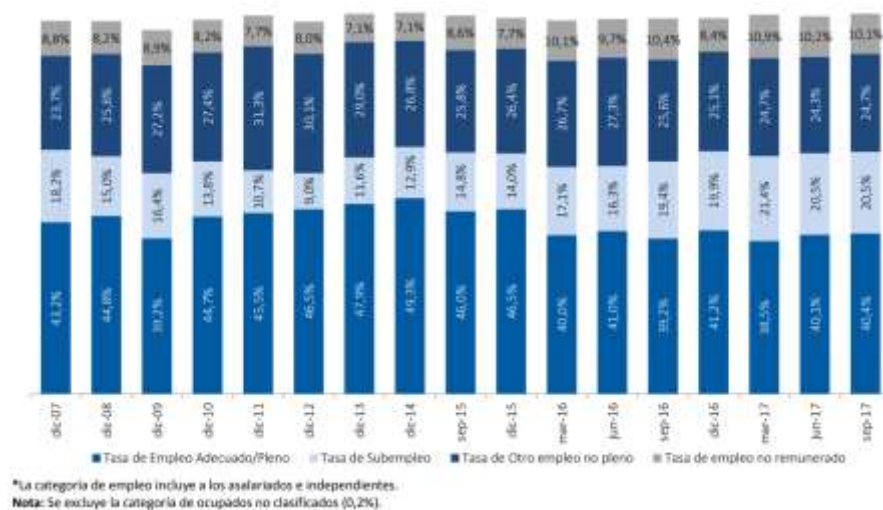


Figura 3 Fuente y Elaboración: INEC, septiembre 2017

Desempleo

En cuanto al desempleo podemos observar que ha disminuido para este último periodo al 4.1% según el INEC, en la siguiente tabla se muestra la evolución del desempleo en el Ecuador.

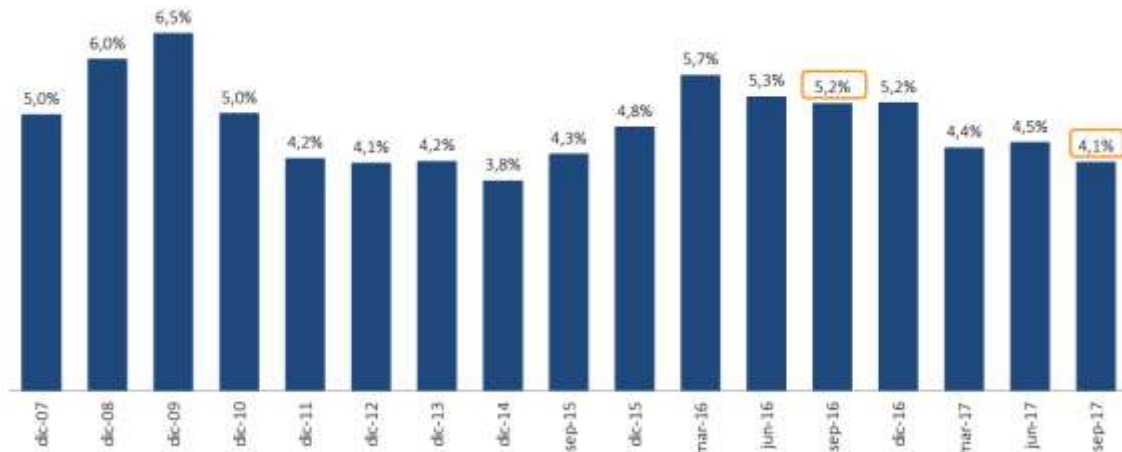


Figura 4, Fuente y Elaboración: INEC, septiembre 2017

1.2. Análisis de la Industria

A continuación, se presenta la información en cuanto a producción de banano café, cacao y producción por actividades de servicio de alimento y bebida de los últimos años, esta información fue tomada de la publicación de cuentas nacionales del Banco Central del Ecuador (BCE):

Tabla 2.- Producción bruta por industria, Cultivo
de banano, café y cacao en miles de dólares

2012	2.537.676
2013	2.875.879
2014	3.270.725
2015 sd	3.535.299
2016 p	3.443.209

Fuente: BCE, Cuentas nacionales, 2017. Elaborado por: David Cuenca

Tabla 3.- Producción bruta por industria, Servicio
de alimento y bebida en miles de dólares

2012	2.496.160
2013	2.775.681
2014	2.976.802
2015	2.992.736
2016	3.141.529

Fuente: BCE, Cuentas nacionales, 2017. Elaborado por: David Cuenca

Al analizar la Tabla1 podemos observar que la producción ha disminuido para el 2016, no en gran magnitud, pero podemos decir que pudo haber sido por efectos climáticos ocurridos en nuestro país como lo fue el terremoto que afectó también al sector industrial, en el siguiente

gráfico podemos observar la pequeña disminución para el periodo 2016:

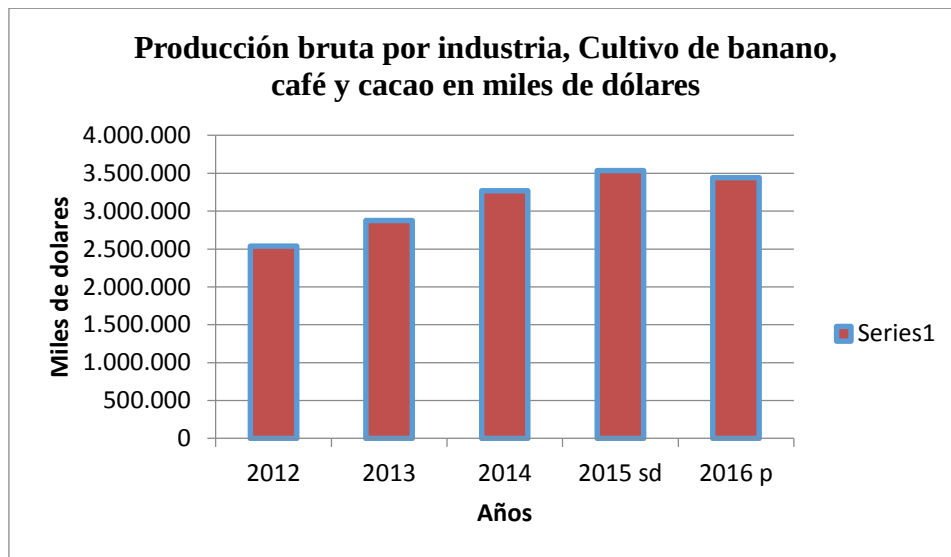


Figura 3, Fuente: BCE, Cuentas nacionales, 2017. Elaborado por: David Cuenca

Caso contrario al analizar la tabla 2, ya que podemos observar que para el periodo 2016 la industria de servicio de bebida y alimentos ha tenido un aumento, no tan significativo pero la tendencia va al alza, en el siguiente gráfico se observa mejor el aumento:

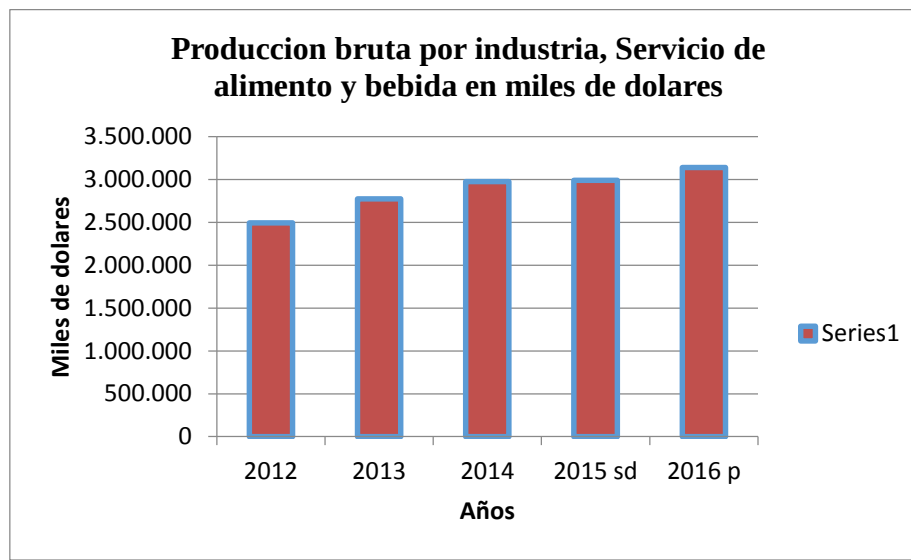


Figura 4, Fuente: BCE, Cuentas nacionales, 2017. Elaborado por: David Cuenca

1.2.1 Competencia

1.2.1.1 Interna

Al realizar el análisis de los principales exportadores de café y gracias a la información que comparte ANECAFE (Asociación Nacional de Exportadores de Café) en 2017, podemos enlistar los principales competidores que exportan café de calidad para la empresa CARAVELA COFFEE, estos son:

- Belcet s.a.
- Benavides termal José Luis
- Cafecom
- Corporación grupo salinas
- Fabricio Xavier Paredes Navas

- Fapecafes
- Hacienda la papaya halapa cia ltda
- Jenny Susana Zambrano Cortez
- Kave café ecuatoriana s.a.
- Kolnetsa s.a.
- Peoria s.a.
- Productora de café galápagos procafe s.a.

Estas empresas dedicadas a la exportación de café, no dejan nada del café de calidad por separado para comercializarlo en Ecuador, es decir, todo el café que no se exporta se lo mezcla con café de menor calidad para poder venderlo en volumen, aquí es en donde CARAVELA COFFEE hace la diferencia ya que ellos solo exportan café de calidad y nacionalmente no lo venden, pero el remanente lo clasifican según la calidad para ofrecerlo a compradores conocidos.

A continuación, observamos las cantidades de café de calidad que exportan los principales competidores:

Tabla 4, EXPORTACIONES DE CAFE DE CALIDAD

EMPRESA	LAVADO		LAVADO ORGANICO		NATURAL	
	Sacos de 60 kg	Dólares	Sacos de 60 kg	Dólares	Sacos de 60 kg	Dólares
BELCET S.A.	387,5	\$ 190.210,00				
BENAVIDES TERMAL JOSE LUIS					14289,18	\$1.589.727,50
CAFECOM	108,23	\$ 64.629,90			9,2	\$ 2.249,40
CORPORACION GRUPO SALINAS			293,25	\$ 106.039,00		
FABRICIO XAVIER PAREDES NAVAS	30,21	\$ 12.000,00				
FAPECAFES	23	\$ 6.386,35	3663,9	\$1.227.704,63		
HACIENDA LA PAPAYA HALAPA CIA LTDA	39,75	\$ 33.500,00				
JENNY SUSANA ZAMBRANO CORTEZ	35	\$ 25.641,00				
KAVE CAFÉ ECUATORIANA S.A.	3807,5	\$1.042.804,34	340	\$ 117.692,46		
KOLNETSA S.A.					25616,25	\$5.933.909,62
PEORIA S.A.	287,5	\$ 81.250,00				
PRODUCTORA DE CAFÉ	612,84	\$ 657.345,58	61,33	\$ 68.959,89		

GALAPAGOS PROCAFE S.A.						
---------------------------	--	--	--	--	--	--

(ANECAFE, 2017), Realizado por David Cuenca

Realizando un simple cálculo y suponiendo que cada Kilo representa 2.2046 libras, podemos obtener que la media del precio por libra de exportación de café LAVADO es \$4.18, de café LAVADO ORGÁNICO es \$4.10 y de NATURAL es \$1.48. El precio de libra exportable para CARAVELA COFFEE oscila entre 2.50 y 8.50 dependiendo la calidad del café que se exporte, es por eso que no se lo mezcla al remanente, el precio de estos cafés es muy alto debido al estricto control de calidad que se le da al momento de procesarlo.

1.2.2 Proveedores

Los caficultores de regiones altas son los proveedores permanentes, mismos que ofrecen el producto al precio adecuado, una estrategia de CARAVELA COFFEE es pagarle al caficultor un precio extra en el caso que su café se vendiera más caro en el exterior, esta estrategia sirve para fidelizar al caficultor y que este entregue su mejor producto solo a CARAVELA COFFEE. Puesto que la oferta del producto es estacional, CARAVELA COFFEE siempre está realizando cursos de capacitación para el mejor manejo del producto pre y post cosecha, estas capacitaciones tienen la finalidad de que todo el producto que se obtenga como resultado lo vendan a la empresa.

1.2.3 Clientes

En el mercado del café los principales clientes son las cafeterías que se encargan de tostar su propio café, también existen personas particulares que se dedican exclusivamente a tostar el café y entregar al cliente el producto de mejor calidad, es decir a estas personas las cafeterías les entregan el café para que les den tostado ya que son especialistas en esta gestión.

Tostar café

En la actualidad existen diferentes marcas de tostadoras de café que gracias a la tecnología y demanda del mercado son máquinas de primera calidad y satisfacen las exigencias de tostadores o baristas. La tostadora funciona a inducción y tiene un tambor que es en donde se coloca el café verde para tostarlo, este tambor gira para que el café se mantenga en movimiento y su tueste sea uniforme, cabe mencionar que un tostador debe tener experiencia y capacitación ya que de él depende que el tueste del café sea el indicado según lo requiera el cliente, mientras el café este más tostado será más dulce y mientras esté más claro su sabor será más ácido.

El poder de negociación de nuestros clientes es alto ya que son personas que saben acerca de la calidad del café y por lo mismo se debe aplicar estrategias que permitan no rebajar mucho el precio de venta que se le asigne al producto.

1.2.5 Barrera de Ingreso

Muchas de las empresas anteriormente nombradas podrían ingresar al mercado al ver que no solamente en el extranjero existen clientes potenciales para el café de calidad del Ecuador, a más de esto cuentan con la infraestructura adecuada y conocimiento para poder convertirse en nuevos competidores.

Para nuevos competidores lo más difícil para ingresar a este tipo de mercado es la inversión inicial debido a que se necesita de infraestructura y equipos especializados que demandan un monto alto de inversión inicial.

En cuanto a impuestos y aranceles todos los que forman parte del sector comparten los mismos porcentajes

1.3 Análisis de las Fuerzas Competitivas

Una herramienta muy eficaz y eficiente es analizar las fuerzas competitivas de la empresa, ya que ayudará a comprender todos los desafíos que hay en su entorno, esto con la finalidad de obtener una participación considerable en el mercado y por consiguiente una rentabilidad significativa.

Según Michael Porter las fuerzas competitivas son 5:

- Rivalidad entre competidores o competidores actuales
- Amenaza de nuevos productos o competidores en la industria

- Amenaza de productos sustitutivos
- Poder de negociación de los proveedores
- Poder de negociación de los clientes

Estas son las fuerzas competitivas a las que se realizará el análisis para poder conocer el grado de rivalidad competitiva del sector. Este análisis consiste en estudiar el grado de influencia de rivalidad en el sector de cada una de las fuerzas enlistadas anteriormente.



Figura 8, Fuente: Porter, Michael E., *Estrategias Competitivas*, Editorial Continental, México, 1982.

Tal como se observa en la figura 8, al centro se encuentra la fuerza competitiva competidores actuales la misma que es influida por las demás fuerzas competitivas, por este motivo hay que analizar las interrelaciones entre ellas. La presencia de competidores potenciales, por ejemplo,

obliga a los competidores actuales (empresas que están dentro del sector) a crear barreras de entrada, aumentando la rivalidad; la amenaza de aparición de productos sustitutos incrementa la rivalidad del sector; y el poder de negociación de los clientes y de los proveedores, cuando éste es alto, incrementa la rivalidad competitiva. Las cinco fuerzas competitivas determinan el grado de rivalidad competitiva o rivalidad del sector.

1.3.1 Rivalidad entre competidores o competencia actual

Actualmente en el mercado nacional no existe una competencia que ofrezca el producto de calidad a un precio accesible como lo está realizando CARAVELA COFFEE, pero posiblemente cuando se ofrezca a un mayor nivel y con las campañas de publicidad y promoción que se desarrollarán, seguramente la competencia que existe en las exportaciones se dedicará a ser proveedor de café de calidad en el mercado nacional. Así que el objetivo es lograr posicionar el producto en el mercado nacional, ciudad de Quito, y estar siempre liderando en costos y calidad.

1.3.2 Poder de negociación de los clientes

Poder influir en la capacidad de la rentabilidad de una empresa al forzarla a recortar los precios, demandar mejores servicios, extensos plazos de pagos incluso enfrentar a un competidor frente a otro, son las posibilidades de que tienen los clientes a la hora de adquirir un producto o servicio. (LAMBIN J.-J. , 2009)

Características del poder de negociación de los clientes:

- Los clientes están seguros de que pueden encontrar servicios o productos sustitutos
- Los clientes que pueden integrarse hacia atrás, volviéndose sus mismos proveedores
- Los clientes cuentan con una información completa de los precios que maneja la competencia.

Elegir a un grupo de compradores potenciales constituye una decisión estratégica y crucial para la organización ya que puede mejorar la posición competitiva, permitiendo tener una cartera de clientes balanceada. (LAMBIN J. J., 2009)

Los clientes serán la razón principal de CARAVELA COFEE, por ese motivo es muy importante el volumen de compra de estos, la satisfacción del cliente y la comodidad del mismo al adquirir el café verde de calidad. Con precios muy accesibles que van desde \$0,40 a \$2,70.

En la ciudad de Quito, sector centro norte, existe un alto nivel de competencia entre cafeterías en donde sus proveedores o son ellos mismos o son caficultores que entregan un producto de no tan buena gama, el cliente puede elegir en una variedad no tan amplia el tipo de café que quiera consumir o simplemente solicitará el tipo de elaboración del mismo y le servirán un café de baja calidad, ya que es el sabor al que están acostumbrados. Una vez que se introduzca el producto de CARAVELA COFFEE en el mercado se comenzará a fidelizar a clientes de cafeterías por su sabor y esto dará una ventaja competitiva. Actualmente solo existe una cafetería a la cual se le está proveyendo de café de calidad y ha logrado aumentar su clientela significativamente.

El poder de negociación de los clientes es bajo ya que por falta de cultura en el ámbito de café solo pueden elegir en que el precio no sea tan caro o por otro lado que el producto más costoso

sea el mejor sin saber la trazabilidad del mismo o alguna característica verídica de este, es por eso que el café verde que se venderá a los clientes contará con una trazabilidad y características comprobables por expertos si fuera el caso.

1.3.3 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que estos poseen, ya sea por su grado de concentración, por las características de los insumos que proveen, por el aumento de precios al distribuir, reducir la calidad del producto o servicio, o impactar al costo de la industria, etc. La capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente alta por lo que pueden dificultar la rentabilidad de una industria incapaz de recuperar los aumentos de costos en sus precios haciéndola menos competitiva en el mercado. (PORTER, 2009)

Las condiciones que aseguran un poder elevado a los proveedores son:

- El proveedor se encuentra en una posición de monopolio.
- Los proveedores no se enfrentan a productos susceptibles de sustituir los productos que proporciona.
- El grupo proveedor representa un ingreso importante de la economía del comprador.
- El grupo proveedor ha diferenciado sus productos o ha creado costos de transferencia elevados que convierten al cliente en cautivo. (PORTER, 2009)

CARAVELA COFFEE cuenta con diversos proveedores de materia prima de calidad, se han enfocado en capacitar a sus proveedores para que el producto que se les compra a los mismos posea las características que solicitan los clientes en el exterior, esto le da a la empresa un poder de negociación alto como proveedor de cafeterías y/o tostadores ya que el producto que se ofrecerá será lo que no se vaya de la exportación realizada, es decir producto que se ha procesado desde su inicio con los mejores estándares de calidad.

El poder de negociación de los proveedores es alto ya que en el mercado no se encuentra una amplia variedad de caficultores con excelente materia prima, es por eso que CARAVELA COFFEE ha decidido brindar capacitaciones a los caficultores más vulnerables para que se vuelvan proveedores potenciales, pero para esto primero analiza si el proveedor está dispuesto al cambio para así acudir a su finca y darle la capacitación necesaria para que la cosecha sea de calidad, ciertos factores son analizados como por ejemplo disponibilidad del caficultor, espacio y maquinaria para procesos de secado, etc.

1.3.4 Amenazas de nuevos competidores

“Es una de las fuerzas más famosas y que se usa en la industria para detectar empresas con las mismas características económicas o con productos similares en el mercado. Este tipo de amenazas puede depender de las barreras de entrada.” (PORTER, 2009)

Los competidores potenciales con posibilidades de ingresar al mercado son una amenaza que la empresa debe limitar y contra la cual debe protegerse, para lo cual debe crear barreras de entrada, mismas que al ser pioneros con el tipo de producto serán más fáciles de desarrollarlas, a

continuación, las posibles barreras de entrada que serán como un plan de defensa en el caso que exista una nueva amenaza:

- Economías a escala: CARAVELA COFFEE al ser una transnacional puede abaratar los costos para proveer el café verde en el Ecuador, esto se logrará primero ganando posición en el mercado de Quito y luego se podrá ir ampliando primero al ser proveedor de café verde las principales cafeterías de la capital y así aumenta su producción y disminuye el costo de la misma.
- Diferenciación del producto: logrando posicionar el producto y la marca por su calidad mediante estrategias eficaces de promoción y fidelización se logrará establecer fuertemente el mismo y será difícil para la competencia lograr conseguir una participación comparable en el mercado.

1.3.5 Amenazas de productos sustitutos

La amenaza de servicios sustitutos afecta a los beneficios de la empresa, puesto que el sustituto limita el precio al que se puede vender el servicio del sector. Depende si el grado de sustitución cubre las necesidades del servicio al que sustituyen, el grado de sustitución será de mayor amenaza. También si el precio del sustituto es muy inferior al del servicio, mayor será la amenaza. Los sustitutos que tienden a mejorar su desempeño y precio contra el servicio del sector tendrán una mayor atención. Por estas razones es importante evaluar la propensión del comprador

a sustituir, los precios relativos de los servicios sustitutos, los niveles percibidos de diferenciación de servicios, y concluir si el sustituto influye significativamente. (PORTER, 2009)

En el Ecuador existen varias regiones cafeteras, es así el caso de la costa ecuatoriana en donde se encuentran muchos caficultores y se produce el café robusta que es una variación de los tipos de café. El café robusta no es un café de altura y se puede producir en mayores proporciones ya que no necesita de mucho cuidado y procesos de secado específicos, este café no tiene las mismas características que el café arábigo que es el café de calidad que CARAVELA COFFEE exporta. Pero el café robusta es el principal sustituto del café arábigo porque es más barato sin embargo para quien sabe de cafés siempre escogerá por su calidad, sabor y aroma el café arábigo. Es cuestión de tiempo para que los consumidores se culturicen en el tipo de café que consumen y elijan un buen café filtrado y no los típicos de menor calidad que son menos gustosos al paladar y son poco digestivos.

Otro sustituto es el café soluble, el mismo que proviene de los granos de café con la diferencia que este no tiene un proceso de selección de granulometría o porcentaje de humedad, para baristas expertos no se puede comparar el sabor entre un buen café filtrado contra un café soluble. Con el pasar de los tiempos se han desarrollado varios sustitutos del café, pero no exactamente del café arábigo, este café tiene características especiales que ninguna otra especie de café o sustancia la podrá asimilar. Ahora como varios sustitutos al café en general tenemos varios tipos de té, se han venido produciendo cafés orgánicos que provienen de varios frutos y cereales y por ultimo bebidas energéticas.

CAPITULO 2

2.1 ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

2.1.1. Reseña histórica de la empresa

La Caravela se desarrolla en Portugal en 1451, Pronto se convertirá en el buque preferido de los exploradores durante la Era del Descubrimiento, iniciando nuevas rutas y facilitando el comercio mundial.

En 1998 dos jóvenes colombianos se dirigieron a Londres en busca de fama y fortuna, o tal vez solo de fish & chips (comida rápida tradicional de Londres). Uno encontró trabajo en un banco, mientras que el otro comenzó a ser importador de frutas tropicales: VIRMAX LIMITED.

Se dieron cuenta que la vida útil de las frutas tropicales era muy corta y por tal motivo se pudren fácilmente, hicieron un cambio, y comenzaron a importar café de su amada tierra natal de Colombia.

VIRMAX LIMITED fue fundada en Londres en el año 2000 como importador colombiano de café especializado. Inicialmente se esforzaron por encontrar café de buena calidad, a pesar de pagar casi tres veces el precio de mercado en un momento en que los productores de café se enfrentaban a los precios más bajos de la historia (alrededor de 50 centavos por libra).

Al darse cuenta de la creciente demanda entre los compradores de café de una mayor rastreabilidad desde el origen, y al percibir su propio potencial para facilitar ese vínculo, los jóvenes regresaron a Colombia para centrarse en exportar café especial con una diferencia,

fundando VIRMAX COLOMBIA.

En 2002 vuelven a Colombia para entender la razón por la cual no pudieron encontrar un buen café y buscar una solución. Después de visitar a muchos productores de café en diferentes regiones, descubrieron que el problema era simple, los productores se les pagaba el mismo precio por su café, sin importar la calidad. Los agricultores no tenían ningún incentivo para producir café de mayor calidad, así es que empezaron a trabajar directamente con caficultores para identificar y recompensar a los que producían café de calidad. Y para garantizar la calidad del café, decidieron probar cada lote de café que se les entregara, no importaba cuán pequeño sea.

VIRMAX COLOMBIA implementó un modelo de abastecimiento que cambiaría por completo el mercado del café de especialidad. Al establecer estaciones de compras para recibir lotes diarios de pequeños productores individuales, la compañía ahora podía proporcionar trazabilidad y transparencia completas para todos los cafés que vendían. Cada lote fue examinado por criterios físicos estrictos, y si pasó, se lo tostaba y molía inmediatamente para calificar su calidad en la taza. Este nuevo sistema permitió la diferenciación de la cosecha de un agricultor, maximizando los ingresos en función de la calidad de cada lote entregado.

Este nuevo modelo de negocios permitió la diferenciación de cualidades, pero lo más importante fue el descubrimiento de productores ejemplares que producían una calidad excepcional. Y de ahí nació el "micro lote". Tostadores de todo el mundo comenzaron a descubrir el potencial de calidad de un origen que antes era famoso solo por un granjero.

Se decide fundar el modelo de comercialización de la compañía de la siguiente forma, VIRMAX LIMITED se define como importador del café de calidad, ubicado en zonas estratégicas en donde

la demanda de café es alta, por otro lado VIRMAX COLOMBIA, que se dedicó a procesar el café desde la siembra hasta la cosecha y post cosecha, llámese post cosecha al almacenamiento y distribución del café verde o café oro. Se desarrolla un propio sistema de empackado para mejorar la calidad del producto ya que perdura sellado al vacío con nitrógeno para proteger la integridad de los cafés de la más alta calidad. Así después de un arduo y exhaustivo trabajo se obtiene como resultado un café de primera, mismo que es exportado a las filiales residentes alrededor del mundo y clientes directos de ser el caso.

Después de un viaje para conocer y capacitar a los caficultores en una cooperativa de café en el sur de Ecuador se descubre el inmenso potencial de esta región y por tal motivo se empieza a abastecer e importar café de Loja y Zamora, implementando el modelo de VIRMAX COLOMBIA.

En 2009 VIRMAX se asoció con un joven estadounidense para establecer Café Caravela y cambiar la forma en que el café es importado a América del Norte.

De esta alianza nace CARAVELA COFFEE, un nuevo modelo de importación basado en facilitar las relaciones a largo plazo entre caficultores y torrefactores, controlar la cadena de custodia y proporcionar un nivel de servicio acorde con la excelente calidad del café que se compra y después de ser procesado con los más rigurosos estándares se exporta.

Y así es como CARAVELA COFFEE toma el primer lugar en la competencia "Café del año" de la SCA (Specialty Coffee Association) con un café del mismo productor que había ganado en años anteriores que fue Carlos Imbachi, de San Agustín, Huila, superando a cientos de muestras de África, Asia y América.

En 2011 el programa de educación de productores (PECA) se creó como una forma de ayudar a los productores a enfrentar mejor los desafíos de los patrones climáticos cambiantes, el aumento de plagas y enfermedades y los mayores costos de producción.

Al darnos cuenta de la oportunidad de expandir nuestro modelo a otros países de América Latina, comenzamos a trabajar en El Salvador y Nicaragua, estableciendo empresas de exportación para obtener directamente café de alta calidad en esos países.

En 2014 nos convertimos en una empresa certificada B-Corp., logrando una puntuación de 152 puntos por encima de 200 puntos máximos en nuestro primer año. En los últimos tres años, hemos sido reconocidos como una empresa de B-Corp. "Best for the World", obteniendo el estatus de Platino en las categorías de "comunidad" e "impacto general".

En 2015 nace ECUAVIRMAX S.A. en la ciudad de Quito, que comienza a replicar el modelo de origen como exportador del café verde, así mismo se replica en otros países latinoamericanos y se va expandiendo la red de socios exportadores.

ECUAVIRMAX S.A. se dedica a exportar café verde ecuatoriano a destinos como Estados Unidos, Australia, Inglaterra, entre otros. En todas las exportaciones se maneja un sistema riguroso de calidad y en cada exportación se escoge solo el mejor café, que es aquel que cumple con los estándares granulométricos (tamaño del grano) y de humedad (entre 10% y 12%).

En 2016 las mitades de exportación e importación de la empresa se unificaron oficialmente bajo la marca CARAVELA COFFEE.

El siguiente año se abre una Oficina de Ventas Europea en Londres para proporcionar un servicio

superior a la creciente escena de cafés especiales en Europa.

Después de varios años de comprar café de Guatemala, México y Perú trabajando con terceros exportadores, se decide establecer empresas propias de exportación en esos países, para así poder cuidar la calidad en la cadena de abastecimiento.

2.1.2. Misión

CARAVELA COFFEE es una compañía de exportación e importación de café verde, nombrada 'Best For the World' en 2015, 2016 y 2017 por B Corporation, con operaciones de exportación propias en Latinoamérica y operaciones de importación en Australia, Estados Unidos y el Reino Unido. Construimos relaciones mutuamente beneficiosas entre los productores de café sobresalientes y los consumidores de café.

Ofrecemos la oportunidad única de acceder a una gama incomparable de café especial, con precios y categorías de acuerdo con el puntaje de cata, y aun así tener un impacto en el origen.

2.1.3. Visión

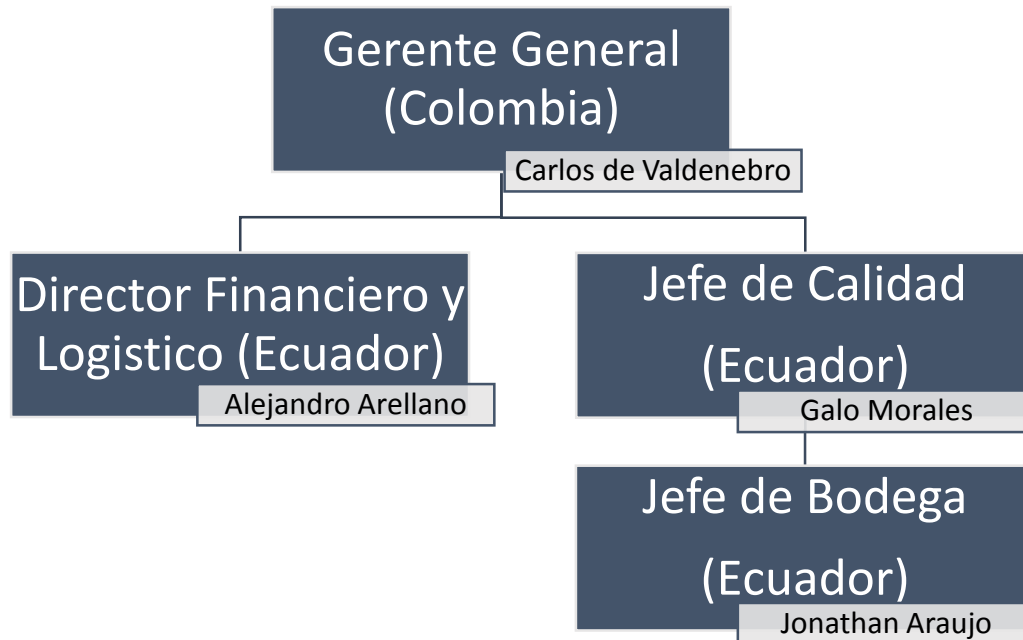
CARAVELA COFFEE tiene como visión ser el proveedor preeminente de cafés latinoamericanos sobresalientes para los tostadores más exigentes, basados en nuestro compromiso inquebrantable con la calidad excepcional, la transparencia, la integridad, la eficiencia, la innovación y un excelente servicio al cliente.

2.1.4. Valores

No somos el típico comerciante de café. No solo compramos y vendemos café verde para vivir. Somos una parte integral de las comunidades donde trabajamos, asegurando que todos en la cadena de suministro de café ganen, desde los recolectores de café hasta los bebedores de café.

Para que la granja, el exportador y el tostador sean exitosos y sostenibles a largo plazo, todos deben beneficiarse. Nos aseguramos de que el precio que pagamos a los agricultores sea suficiente para asegurar su compromiso e inversión en calidad para la producción a largo plazo frente a un clima cambiante y para demostrar un modelo comercial exitoso para la próxima generación. Invertimos en las comunidades en las que trabajamos, no solo invirtiendo en infraestructura sino también empleando gente local. A cambio, no solo estamos más cerca de la fuente del gran café, sino que también desarrollamos la confianza que garantiza que se formen relaciones a largo plazo y prosperen las comunidades.

2.1.5. Organigrama



2.7. Investigación de Mercado

El diseño de la investigación se determina de acuerdo a las características del problema, los objetivos a investigar y las soluciones que se pretende conseguir con este. Esta investigación es de tipo no experimental debido a que se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Lo que se hace en una investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlo. (FERNANDEZ, 2003)

Realizar esta investigación ayuda a la empresa a saber cómo está relacionado el cliente con ella ya que la información que se obtenga de la misma ayudará a identificar los problemas existentes en el mercado y tomar una solución precisa para estos o también podrían ser tomados estos problemas como oportunidades que sería lo óptimo.

2.7.1. Objetivos de la Investigación de Mercado

- Identificar cuáles serán los consumidores a los que se dirigirá el nuevo producto que lanzará la empresa
- Saber cuál es el canal de distribución más adecuado para el producto, para que al momento de la entrega este esté en las condiciones óptimas es decir cómo sale el producto de la empresa debe llegarle al cliente
- Conocer de parte de los clientes el grado de importancia de la calidad contra el precio

2.7.2. Segmentación de Mercado

En la actualidad las empresas reconocen que no pueden atraer a todos los compradores del mercado, o al menos no en la misma forma. Los compradores son demasiado numerosos, están ampliamente distribuidos, y tienen necesidades y prácticas de compra muy distintas. Además, las propias empresas varían mucho en su capacidad para atender a distintos segmentos del mercado. Por eso, una empresa debe identificar las partes del mercado a las que podría servir mejor, y de las cuales obtener mayores utilidades; necesita diseñar estrategias para desarrollar las relaciones *adecuadas*, con los clientes *correctos*. (Kotler & Armstrong, 2007)

La segmentación del mercado para la empresa CARVELA COFFEE es de suma importancia debido a que se elegirá un nicho de mercado para así saber cuáles serán sus clientes potenciales. Al estudiar los mercados se cae en cuenta que cada persona tiene un gusto y preferencia diferente de la otra. Es por esto la necesidad de segmentar el mercado para definir a que grupo de personas ira dirigido el producto café verde de calidad.

Una de las herramientas de mercadotecnia que nos permite realizar un análisis de mercado en forma efectiva es la segmentación de mercados, que se puede definirse como la división de un universo heterogéneo en grupos con al menos una característica homogénea. (Fernandez, 2008)

2.7.3. Variables para la Segmentación de Mercado

No existe una forma única para segmentar un mercado. El mercadólogo debe probar distintas variables de segmentación, solas y en combinación, para determinar la mejor forma de conocer la estructura de mercado. A continuación se describe las principales variables que podrían utilizarse para segmentar los mercados de consumidores, entre las principales están (Kotler & Armstrong, 2007):

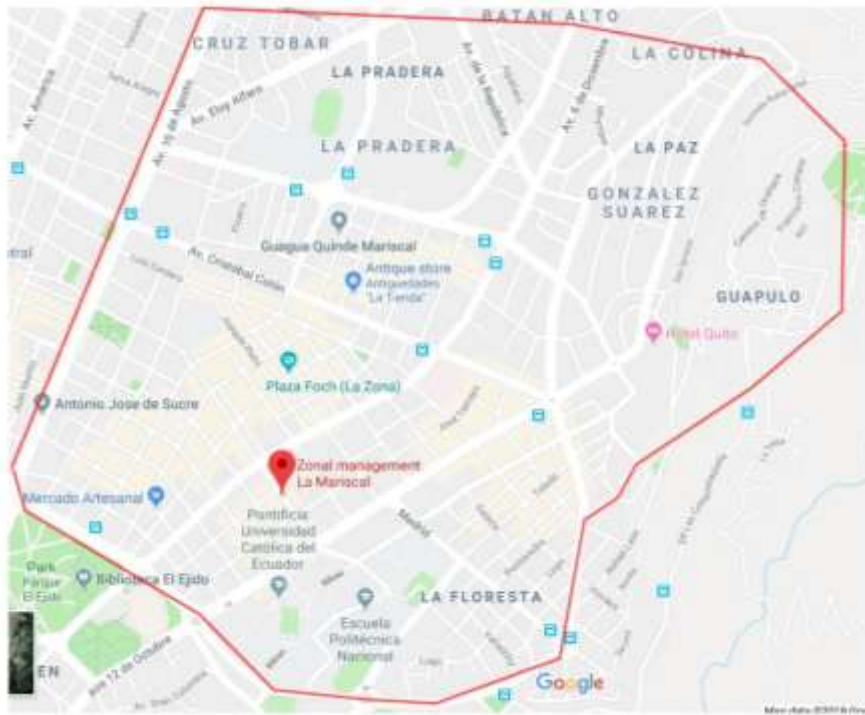
- *Variables geográficas,*
- *Variables demográficas*
- *Variables pictográficas*
- *Variables conductuales.*

2.7.3.1. Variables Geográficas

Para la segmentación geográfica del producto café verde de calidad se requerirá dividir al mercado en diferentes unidades geográficas. Quito está dividido por nueve zonas metropolitanas conocidas como Administraciones Zonales, cuenta con 32 parroquias urbanas y 32 parroquias rurales.



Se va a tomar la administración zonal de La Mariscal debido a que es el centro norte de Quito y es en donde se encuentra la mayoría de cafeterías y tostadores de la ciudad, adicionalmente es una parte altamente comercial y muy frecuentada por turistas, esta zona tiene los siguientes límites: al norte la Avenida Orellana, al sur la Avenida Patria, al Occidente la Avenida 10 de Agosto y al oriente la Avenida Isabel La Católica, la calle Alfredo Mena Camacho y la Avenida 12 de Octubre. A continuación vemos el mapa de la zona final que se ha tomado del Distrito Metropolitano de Quito, nos hemos extendido un poco más de la administración zonal escogida debido a la existencia de más cafeterías y por los lugares estratégicos para comercialización.



2.7.3.2. Variables Demográficas

- Cafeterías que estén orientadas a atender clientela de un nivel socio económico medio en adelante
- Hombres y mujeres
- Cafeterías que estén orientadas a atender clientela que su edad sea entre 23 y 55 años
- Cafeterías que estén orientadas a atender clientela de preferencia que tengan estudios universitarios, pos grados, maestría, etc.

2.7.3.3. Variables Psicográficas

- Cafeterías que estén orientadas a atender clientela que esté interesada en apoyar al producto nacional
- Cafeterías que estén orientadas a atender clientela que quiera aprender el arte del barismo y apreciar una buena taza de café filtrado
- Cafeterías que estén orientadas a atender clientela que busque un lugar para tomar “el cafecito de la tarde” o que siempre tengan un su dieta de desayuno una buena taza de café
- Cafeterías que estén orientadas a atender clientela que no apoye la introducción al mercado de marcas extranjeras.

2.7.3.4. Variables Conductuales

- Cafeterías que les guste dar una excelente calidad en sus productos y servicio
- Cafeterías que quieran beneficiarse ofreciendo exclusividad, comodidad, calidad de producto y diversidad de producto
- Cafeterías que deseen tener clientes habituales
- Cafeterías que deseen fidelizar a su clientela

2.7.4. Micro segmentación de un mercado

La micro segmentación es una técnica que consiste en dividir al público objetivo de un producto o servicio en partes lo más pequeñas posible, casi únicas, en segmentos realmente muy pequeños. Muchos de estos segmentos, hasta ahora, estaban fuera del mercado porque no representaban una masa crítica suficiente como para ser considerados rentables y por lo tanto no eran atacados publicitariamente o con productos hechos a medida.

Esto ha cambiado con la llegada de internet y ahora, el coste de llegar a estos segmentos y de preparar una oferta especialmente pensada para ellos, ha hecho que sí sea rentable considerarlos parte del mercado, y, por lo tanto, que la micro segmentación sea una práctica cada vez más empleada debido a los buenos resultados que se obtienen utilizándola. (PEÑARROYA, 2010)

2.7.4.1. Tamaño de la muestra

La determinación del tamaño de la muestra en una investigación es de vital importancia para estudios cuantitativos, en el cual se usarán métodos estadísticos inferenciales como medio de análisis, por lo que si el tamaño de la muestra es demasiado grande representará un desperdicio de recurso de materiales, tiempo, así mismo una muestra demasiado pequeña es un desperdicio ya que existirán menos probabilidades de hacerlo. Para el siguiente muestreo usaremos la siguiente formula del tamaño de una muestra con población finita. (Carlos Eduardo Valdivieso Taborga)

En la presente investigación tomaremos la población en su totalidad, es decir que se aplicará la encuesta a todas las cafeterías, bares y/o restaurantes que trabajen o quieran trabajar con café verde para tostar.

Se toma esta decisión debido a que la población es muy pequeña para determinar una muestra.

2.7.4.2. Encuesta

Esta encuesta tiene la finalidad de obtener información de las cafeterías, bares, restaurantes, etc.

Que tengan en su menú la venta de café y que deseen ofrecer un producto nacional de calidad. A continuación se presenta el formato de la encuesta que se realizará para la investigación de la empresa CARAVELA COFFEE:

1. Sexo

M____ F____

- Conocer la sexualidad de la persona es importante porque podemos identificar los diferentes gustos de los géneros.

2. ¿Alguna vez ha probado o ha ofrecido café filtrado?

SI () NO ()

- En esta pregunta se pretende conocer si los encuestados han degustado alguna vez una tasa de café filtrado

3. ¿Prefiere apoyar al producto nacional o productos extranjeros?

() Nacional

☐ Extranjero

- se busca saber si las personas están dispuestas a apoyar a la producción nacional

4. ¿Qué tipos de bebidas se expende en su local?

☐ Café soluble

☐ Café filtrado

☐ Cappuccino

☐ Mocaccino

☐ Expresos

☐ Café americano

☐ Te

☐ Agua aromática

☐ Chocolate

☐ Frozen

☐ Lattes

☐ Otros

- aquí sabremos si el local es un cliente potencial ya que si ofreciera alguna variedad del café se tendrá la oportunidad de ofrecer el producto.

5. ¿Existe un barista en su local?

SI () NO ()

- realizando esta pregunta podremos saber un poco más acerca del servicio que ofrece el local, en caso de que exista un barista es una señal muy positiva de que este bar, restaurante o cafetería se convierta en un cliente.

6. ¿Estaría dispuesto a ofrecer pruebas gratis de café en cualquiera de sus presentaciones a excepción del soluble?

SI () NO ()

- con esta pregunta podremos saber si a este potencial cliente le podremos ofrecer una promoción para dar a conocer el producto.

7. ¿En el caso que sea una cafetería dedicada exclusivamente al expendio de café, que precio estaría dispuesto a pagar por una libra de café verde de calidad A ?

☐ 0,60

☐ 0,80

☐ 1,20

☐ 1,50

☐ 1,80

☐ 2,25

☐ 2,50

☐ 2,80

☐ 3,10

- se busca saber cuánto está dispuesta a pagar por un café de esa calidad y cuanto sabe de café suponiendo que existe un barista y que es una cafetería experta en café.

8. ¿En el caso que sea una cafetería dedicada exclusivamente al expendio de café, que precio estaría dispuesto a pagar por una libre de café verde de calidad AA?:

- ☐ 0,60
- ☐ 0,80
- ☐ 1,20
- ☐ 1,50
- ☐ 1,80
- ☐ 2,25
- ☐ 2,50
- ☐ 2,80
- ☐ 3,10

- se busca saber cuánto está dispuesta a pagar por un café de esa calidad y cuánto sabe de café suponiendo que existe un barista y que es una cafetería experta en café.

9. En el caso que sea una cafetería dedicada exclusivamente al expendio de café, que precio estaría dispuesto a pagar por una libra de café verde de calidad AAA?:

- ☐ 0,60
- ☐ 0,80
- ☐ 1,20
- ☐ 1,50
- ☐ 1,80
- ☐ 2,25
- ☐ 2,50
- ☐ 2,80
- ☐ 3,10

- se busca saber cuánto está dispuesta a pagar por un café de esa calidad y cuánto sabe de café suponiendo que existe un barista y que es una cafetería experta en café.

10. ¿En el caso que sea una cafetería dedicada exclusivamente al expendio de café, que precio estaría dispuesto a pagar por una libre de café verde de calidad Micro Lote?:

- ☐ 0,60
- ☐ 0,80
- ☐ 1,20
- ☐ 1,50
- ☐ 1,80
- ☐ 2,25
- ☐ 2,50
- ☐ 2,80
- ☐ 3,10

- se busca saber cuánto está dispuesta a pagar por un café de esa calidad y cuanto sabe de café suponiendo que existe un barista y que es una cafetería experta en café.

11. ¿Conoce usted los beneficios y características de consumir y ofrecer el café de calidad?

SI () NO ()

- lograr explicar un poco de los beneficios que ofrece el producto y en caso de que si conociesen los beneficios, insistir para que adquieran este nuevo producto de alta calidad.

CAPITULO 3

3.1. PLAN DE MARKETING

3.1.1 Nombre de la Empresa

CARAVELA COFFEE

3.1.2. Marca Comercial

“GREEN COFFEE LA SANTA MARIA” es el nombre que se ha escogido para ser reconocido en el mercado nacional.

3.1.3 Marketing Mix

La Mezcla de Mercadeo son aquellas variables que una empresa utiliza para alcanzar el nivel deseado de ventas en el mercado meta. Entre las herramientas de la misma tenemos las 4P's (Producto, Precio, Plaza, Promoción). Las cuáles serán nuestras bases del plan, también adicionaremos la quinta P que actualmente se refiere a la Post venta.

3.1.3.1 Producto

Se denomina café verde al grano de café previo al tueste del mismo, se lo obtiene de quitar la cascarilla o paja por un proceso de trilla, dicho proceso es ejecutado por máquinas industriales que lo que hacen es triturar los granos hasta sacarles la cascarilla o paja y así queda el grano

verde listo para tostar.

Café Arábigo.

Coffea arábica o cafeto arábica es la que se cultiva más antiguamente. El cultivo del arábica es más delicado, menos productivo y está reservado a tierras altas de montaña, entre 900 y 2.000 msnm. Originario de Etiopía, hoy en día se produce en países como Brasil, Camerún, Colombia y Ecuador. (CARRILLO, 2011)

Los resultados obtenidos en el levantamiento y análisis de información, indican que para el año 2016 la especie de café Arábigo representó el 63% de la producción nacional de café, mientras que el café Robusta constituyó el 37%. Además, se observó que el 85% de los agricultores cultivan café Arábigo y el 15% produce café Robusta.

La plaga más perjudicial para el productor de café Arábigo fue la roya, con una participación del 63% sobre el total de productores que declararon como principal problema las plagas. (MAGAP-SINAGAP, 2016)

Después del proceso de exportación queda un remanente de café verde que actualmente se lo vende de vez en cuando a tostadores de café de la región. Es por eso que se ejecutara un plan de acción para que este remanente no se quede apilado y pierda su calidad con el pasar del tiempo en la bodega y más bien se dé a conocer las cantidades, precios, variedad, puntuaciones, para atender con más eficiencia a los compradores de café de calidad.

3.1.3.1.1. Estrategia del Producto

El café verde de altura es el más buscado por su rico sabor, aroma y características propias, este le da a cada tostador la estrategia competitiva de diferenciación que está basada en la calidad del producto, también al garantizar el origen, el cliente puede comprobar de qué lugar viene el producto y el porqué de sus propiedades.

A esto sumamos la responsabilidad social utilizando mano de obra de pequeños caficultores a los mismos que se les da capacitación para el uso eficiente de la materia prima, equipos, maquinaria, etc.

3.1.3.1.2. Descripción del Producto

Las fundas de café verde “GREEN COFFEE LA SANTA MARIA” están constituidas 100% café verde

Nuestro producto al ser un grano debe tener los estándares granulométricos (tamaño del grano) y de humedad (entre 10% y 12%). El tamaño del grano se ve definido por mallas que van de la 14 a la 20 como podemos observar en la imagen a continuación:



Clasificación por tamaño	Abertura de malla
Terceras o grano pequeño	14-15
Segundas o grano mediano	16-17
Primeras o grano grande	18
Grano superior	19-20

Tabla 1. Clasificación y tamaño del grano de café verde Fuente: ICONTEC

Por otra parte, para obtener la medida de humedad del café verde se usa un densímetro el mismo que arroja el porcentaje de humedad de una muestra por lote, esta muestra se la escoge aleatoriamente de cada saco que conforme un lote de café, cada lote de café verde puede estar conformado por uno o varios sacos, el peso mínimo de un lote para poder procesar un lote es de dos kilos ya que cada muestra para realizar el proceso de calidad varía entre 2 y 3 libras. A continuación, el densímetro que es usado en CARAVELA COFFEE:



3.1.3.1.3. Características del Producto

La materia prima del producto es el café orgánico ya que no contiene químicos ni pesticidas evitando causar afectación a la salud de los consumidores, dando como resultado un producto de la más alta calidad.

3.1.3.1.4. Logotipo



3.1.3.1.5. Slogan

“Café de altura es café de Calidad”

3.1.3.1.6. Empaque

Consiste en una funda plástica especial para mantener fuera la humedad y que mide 9 x 26cms y viene con un cierre de banda rígida en la parte superior para poder abrir y cerrar las veces que se desee y también brindara mayor seguridad sanitaria y comodidad.



La transportación hasta los clientes será más sencilla al ser un material muy resistente, evitando deterioros en las fundas.

3.1.3.1.7. Estampado

Un estampado con la marca del producto y eslogan irán en la parte frontal, en la parte trasera del empaque se introducirá la información fija que detallamos a continuación:

- Finca
- Altura de la finca
- Humedad
- Características de tasa (aroma, tueste, acides, etc.)
- Registro sanitario
- Fecha de elaboración
- Fecha máxima de consumo

3.1.3.1.8. Posicionamiento del Producto

El café “GREEN COFFEE LA SANTA MARIA” utilizará la estrategia competir por diferenciación, haciendo hincapié en su principal característica que es la calidad del café orgánico de altura y así introducir un producto nacional que antes solamente se exportaba. En la ciudad de Quito, principalmente en la parte centro norte se posicionará el producto, buscando ser los principales proveedores para todas las cafeterías de esta zona.

3.1.3.2. Precio

3.1.3.2.1. Fijación de Precio

Los ingresos que percibirá CARAVELA COFFEE por la venta del café verde se calcularán por el volumen de ventas y el precio fijado. El costo lo obtendremos dependiendo del lote es decir de la calidad del café, en la siguiente tabla tenemos los costos de producción y el precio de venta del café verde ya en su empaque:

CALIDAD	CALIFICACION	COSTO POR LIBRA	PRECIO DE VENTA
SEGUNDAS	70- 75	\$ -	\$ 0.40
A	76 - 80	\$ -	\$ 0.60
AA	81 - 89	\$ 0.80	\$ 1.20
AAA	90 - 94	\$ 1.10	\$ 1.65
MICRO LOTE	95 - 100	\$ 1.80	\$ 2.70

Como observamos las dos primeras calidades de café no tienen un costo asignado ya que en el proceso de trilla todo el costo se le carga al café exportable es decir al de mayor calidad. Es por eso que este precio de venta lo colocamos de acuerdo al mercado.

3.1.3.3. Promoción

Para promocionar el café “GREEN COFFEE LA SANTA MARIA”, realizaremos campañas en cada cafetería que sea un posible cliente, el contenido de estas campañas será dar la oportunidad de probar el producto que se venderá y así poder captar la atención de ellos con los sabores, textura etc. El costo de esta promoción será de 5 lbs por semana de café AAA y AA lo cual nos daría un costo total al mes de \$33 y \$24 respectivamente.

3.1.3.4. Plaza

La plaza o la distribución incluyen las actividades de la compañía que hacen que el producto y/o servicio esté a la disposición de los consumidores meta, logrando que el servicio esté en el momento adecuado, de manera efectiva y en las mejores condiciones. Dentro la misma interactúan la oferta y demanda, tanto por los consumidores, vendedores, proveedores por ello la importancia de esta variable al hacer alusión. (Kotler & Armstrong, 2007)

Como se ha definido, la distribución se la realizará en el vehículo que posee la empresa y el mismo será en la cuarta semana de cada mes, es decir se tomarán los pedidos las tres primeras semanas para que en la cuarta semana se haga uso del tiempo de los vendedores y salgan a visitar a los clientes y entregarles su producto, se harán excepciones en caso de que el cliente quede desabastecidos y el mismo necesite el producto de forma inmediata.

La ubicación de la empresa es estratégica debido a que están ubicados cerca de la autopista Simón Bolívar que sería la opción más rápida al momento de dirigirse al sector en donde se ubicarán los clientes, también cuenta con dos entradas más ese sector por la 10 de Agosto o por el Condado. Así se tendrá cubierto este canal de distribución.

El cliente también es libre de acercarse a las instalaciones para que conozca el proceso y tratamiento del producto que está recibiendo y cualquier sugerencia será bienvenida.

3.2. Análisis FODA

El FODA es una herramienta analítica que facilita sistematizar la información que posee la organización sobre el mercado y sus variables, con el fin de definir un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar las decisiones conforme a los objetivos y políticas establecidas. Este análisis combina el interior de la empresa (fortalezas y debilidades) con las fuerzas externas (oportunidades y amenazas), para así tomar decisiones. (Porter, 1982)

Definiendo las fortalezas y debilidades de la empresa podremos tener una visión más amplia y más precisa de la situación interna de la misma, esto nos ayuda a saber en qué se están gastando los recursos y si este gasto es necesario. Por otro lado definiendo las oportunidades y amenazas sabremos aprovechar al máximo nuestro rendimiento o caso contrario se sabrá enfrentar cualquier tipo de problema que venga desde afuera porque ya lo tendremos identificado y así se realizará un plan de acción dependiendo el problema para superarlo. Así el FODA nos lleva a realizar un análisis interno y externo de la empresa, el mismo se lo presenta a continuación:

Análisis Interno

Las debilidades y fortalezas pertenecen al ámbito interno de la empresa, al realizar el análisis de los recursos y capacidades; este análisis debe considerar una gran diversidad de factores relativos a aspectos de producción, marketing, financiación, etc. Una fortaleza de la organización es alguna función que esta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del

personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias, los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización. Una debilidad de una organización se define como un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil. (Porter, 1982)

Análisis Externo

Las amenazas y oportunidades pertenecen siempre al ámbito externo de la empresa, debiendo ésta superarlas o aprovecharlas, anticipándose a las mismas. Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones. Las amenazas son lo contrario, representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales. (Porter, 1982)

FODA

Fortalezas

- Conocimiento de la necesidad primordial que desea satisfacer el mercado.
- La materia prima se obtiene en el mercado interno.
- Competencia a nivel de nicho de mercado.
- Bajo costo de mano de obra
- Varios de los trabajadores tienen experiencia en el sector.
- Poseer buenos proveedores de materia prima.
- La empresa posee vehículo para la distribución del producto.

Debilidades

- Marca nueva no conocida, lo que significará inversiones en tiempo y dinero hasta que los clientes tengan confianza en el producto.
- Precio

Oportunidades

- Producto nuevo de alta calidad.
- Poca competencia directa en cuanto a las exportadoras de café verde de Ecuador que comercializan su producto en el mercado nacional.
- Mercado potencial en crecimiento
- Aranceles

Amenazas

- La reducción del precio de venta de café a nivel mundial, esto causaría una reducción en nuestros ingresos.
- Que la competencia lance un producto similar y entre en competencia directa con nuestro producto.
- Impuestos
- Crisis económica.
- Rechazo del mercado hacia la introducción del producto.

3.2.1. Matriz FODA

	ANALISIS INTERNO	ANALISIS EXTERNO
	DEBILIDADES	AMENAZAS
ASPECTOS NEGATIVOS	-Marca nueva no conocida. -Precio	-La reducción del precio de venta de café a nivel mundial -Que la competencia lance un producto similar -Impuestos -Crisis económica.

	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
ASPECTOS POSITIVOS	-Conocimiento de la necesidad -La materia prima se obtiene en el mercado interno. -Competencia a nivel de nicho de mercado. -Bajo costo de mano de obra -Varios de los trabajadores tienen experiencia en el sector. -Poseer buenos proveedores de materia prima. -La empresa posee vehículo para la distribución del producto.	-Producto nuevo de alta calidad. -Poca competencia directa. -Mercado potencial en crecimiento -Aranceles

3.3. Análisis CAME

El análisis CAME es el complemento del FODA ya que este nos ayuda a definir las estrategias que se usará para corregir las debilidades del negocio, afrontar las amenazas del entorno, mantener las fortalezas, explotar las oportunidades en el mercado, dicho esto podemos observar que el significado de las siglas CAME están directamente relacionadas al FODA y esto se tomaría como una transición, en la siguiente tabla observamos la transición de FODA a CAME:

FODA →	CAME
Debilidades	Corregir
Amenazas	Afrontar
Fortalezas	Mantener
Oportunidades	Explotar

Dicho en otras palabras el análisis CAME será nuestro plan de acción para lo encontrado en el FODA. (IngenioEmpresa, 2018)

Estrategias ofensivas

En estas estrategias de ataque se debe usar las fortalezas con las que cuenta la empresa para así explotar al máximo las oportunidades de la misma, es decir juntaremos las fortalezas y oportunidades del FODA para llegar a posibles estrategias de ataque. (IngenioEmpresa, 2018)

Se han desarrollado dos estrategias de ataque:

- Aprovechar los bajos costos de producción y transporte del producto para así invertir en estrategias de promoción y lograr posicionar la marca por encima de la competencia.
- La experiencia permite acortar el tiempo en los procesos de calidad, esto nos beneficia al momento de compra de materia prima porque permite definir con mayor agilidad si se realiza la compra o no a los caficultores que van a ofrecer el café verde. Al ahorrar tiempo el stock de inventario estará disponible más rápido.

Estrategia de supervivencia

Para desarrollar las estrategias de supervivencia se debe tomar las debilidades y las amenazas para ver cómo vamos a perdurar en el mercado, por esta razón se debe amenorar o eliminar las debilidades detectadas para enfrentar a las amenazas o en caso de no tener las herramientas para lograr esto, se debería al menos lograr que las amenazas encontradas no terminen con el negocio. (IngenioEmpresa, 2018)

La estrategia de supervivencia desarrollada es la siguiente:

- Fortalecer la estrategia de promoción, se debe fidelizar a los clientes para que así el precio no sea un impedimento de adquisición, es decir que nuestros clientes confíen en la marca y su calidad, de esta manera el precio tendrá una elasticidad razonable en caso de ingreso de nuevos competidores o variación en el precio del café.

Estrategia defensiva

Desarrollar una estrategia defensiva le servirá a la empresa para dar la cara a las amenazas encontradas, esto con el fin de mantener la posición ganada en el mercado y mantenerla o mejorarla, por medio de estas estrategias se fortalecerá los puntos clave del negocio.

- Mantener una alianza con los productores de café al momento de la compra, se deben firmar contratos de compra de lotes enteros y no solo de sus micro lotes, café de primera calidad, se deberá sostener una relación cercana como lo ha venido haciendo CARAVELA COFFE con los proveedores directos para así en el caso de que exista alguna baja en el precio de café estos sean flexibles y se acojan a las leyes que son a nivel mundial, esto se debe realizar con el fin de que no vayan a vender el café a otros competidores en donde les ofrezcan un poco más del valor establecido y les compren solo sus micro lotes y el resto de la cosecha lo tomen como una pérdida.
- Firmar contratos de exclusividad con los caficultores que sean capacitados por CARAVELA COFFEE para así poder realizar una preventa del café que saldrá la siguiente cosecha, esto ayudará a tener un “colchón” en caso de que exista algún tipo de crisis económica o cambio en los aranceles.

Estrategia de reorientación

Este tipo de estrategia busca revelar cuál es la parte en donde se está fallando a nivel interno, es decir detectar dónde están las debilidades para abordar las oportunidades y aprovecharlas a su máximo, pero no podríamos conseguir esto sin antes tratar dichas fallas. Se han desarrollado estas estrategias para la corrección de las fallas encontradas:

- Desarrollar una estrategia de publicidad agresiva mediante los medios más conocidos como son redes sociales y periódicos. Esto con el fin de que la gente conozca que hay un producto nuevo y sepa además en donde puede conseguirlo, esto nos servirá tanto a nosotros como a nuestros clientes ya que en la publicidad se pondrá los nombres de las cafeterías en donde se puede encontrar este nuevo producto.
- Realizar la segmentación de mercado lo más minucioso para poder descubrir todos los clientes potenciales del mercado, algunas cafeterías que están abiertas hoy cierran mañana y viceversa cada día puede abrir una nueva cafetería, por tal razón se debe estar actualizando frecuentemente el análisis de las zonas en donde se va a ofrecer el producto.

3.3.1. Matriz CAME

FODA a CAME	Fortalezas	Debilidades
CARAVELA COFFEE	F1: Conocimiento de la	D1: Marca nueva no
Comercialización de Café	necesidad primordial que	conocida, lo que significará
Verde	desea satisfacer el	inversiones en tiempo y
	mercado.	dinero hasta que los
	F2: La materia prima se	clientes tengan confianza
	obtiene en el mercado	en el producto.
	interno.	D2:Precio
	F3: Competencia a nivel de	
	nicho de mercado.	
	F4:Bajo costo de mano de	
	obra	
	F5: Varios de los	
	trabajadores tienen	
	experiencia en el sector.	
	F6: Poseer buenos	
	proveedores de materia	
	prima.	

	F7: La empresa posee vehículo para la distribución del producto.	
Oportunidades O1: Producto nuevo de alta calidad. O2: Poca competencia directa en cuanto a las exportadoras de café verde de Ecuador que comercializan su producto en el mercado nacional. O3: Mercado potencial en crecimiento O4: Aranceles	F1F2F3F4F7O1O2: Aprovechar los bajos costos de producción y transporte del producto para así invertir en estrategias de promoción y lograr posicionar la marca por encima de la competencia. F5O3: La experiencia permite acortar el tiempo en los procesos de calidad, esto nos beneficia al momento de compra de materia prima porque permite definir con mayor agilidad si se realiza la	D1O3: Desarrollar una estrategia de publicidad agresiva mediante los medios más conocidos como son redes sociales y periódicos. Esto con el fin de que la gente conozca que hay un producto nuevo y sepa además en donde puede conseguirlo, esto nos servirá tanto a nosotros como a nuestros clientes ya que en la publicidad se pondrá los nombres de las cafeterías en donde se puede encontrar este nuevo producto.

	compra o no a los caficultores que van a ofrecer el café verde. Al ahorrar tiempo el stock de inventario estará disponible más rápido.	D1D2O1O3: Realizar la segmentación de mercado lo más minucioso para poder descubrir todos los clientes potenciales del mercado, algunas cafeterías que están abiertas hoy cierran mañana y viceversa cada día puede abrir una nueva cafetería, por tal razón se debe estar actualizando frecuentemente el análisis de las zonas en donde se va a ofrecer el producto.
Amenazas A1: La reducción del precio de venta de café a nivel mundial, esto causaría una reducción en nuestros ingresos.	F2F6A1A4: Mantener una alianza con los productores de café al momento de la compra, se deben firmar contratos de compra de lotes enteros y	D1D2A2A5: Fortalecer la estrategia de promoción, se debe fidelizar a los clientes para que así el precio no sea un impedimento de

A2: Que la competencia lance un producto similar y entre en competencia directa con nuestro producto.	no solo de sus micro lotes, café de primera calidad, se deberá sostener una relación cercana como lo ha venido haciendo CARAVELA COFFE con los proveedores directos para así en el caso de que exista alguna baja en el precio de café estos sean flexibles y se acojan a las leyes que son a nivel mundial, esto se debe realizar con el fin de que no vayan a vender el café a otros competidores en donde les ofrezcan un poco más del valor establecido y les compren solo sus micro lotes y el resto de la cosecha lo tomen como una perdida.	adquisición, es decir que nuestros clientes confíen en la marca y su calidad, de esta manera el precio tendrá una elasticidad razonable en caso de ingreso de nuevos competidores o variación en el precio del café.
A3: Impuestos A4: Crisis económica. A5: Rechazo del mercado hacia la introducción del producto.		

	F1F2F6A3A4: Firmar contratos de exclusividad con los caficultores que sean capacitados por CARAVELA COFFEE para así poder realizar una preventa del café que saldrá la siguiente cosecha, esto ayudara a tener un “colchón” en caso de que exista algún tipo de crisis económica o cambio en los aranceles.	
--	--	--

3.4. Estrategias competitivas genéricas

Las estrategias genéricas se enfocan en tomar decisiones ofensivas o defensivas para tener una posición competitiva sostenible. Se tendrá tres estrategias que se puede usar de manera individual o en conjunto, esas estrategias son liderazgo global en costes, diferenciación, segmentación. Su objetivo es superar a los competidores obteniendo altos rendimiento por parte de los integrantes que conforman la empresa. (PORTER, 2009).

Estratégico Objetivo	Ventajas Estratégicas	
	Singularidad percibida por el consumidor	Posición de bajos costos
	Toda la industria	Liderazgo en costos
	Solo un segmento	Enfoque (segmentación o especialización)

Figura 8, Fuente: Porter, Michael E., *Estrategias Competitivas*, Editorial Continental, México, 2008.

3.4.1. Estrategia de diferenciación

Para localizar puntos de diferenciación, los mercadólogos deben estudiar detenidamente la experiencia completa del cliente con el producto o servicio de su compañía. Una empresa que está alerta podría encontrar formas para diferenciarse en cada punto de contacto con el cliente. ¿En qué formas específicas una compañía se diferenciaría a sí misma o su oferta de mercado? Podría diferenciarse en cuanto a *productos, servicios, canales, personal o imagen*. (Kotler & Armstrong, 2007)

Para aplicar la diferenciación en el producto, canal de distribución e imagen y tomando como referencia el punto de vista desde el ángulo del marketing el primer paso sería analizar las reacciones del cliente hacia el producto que se entrega, saber si el canal de distribución es el adecuado, es decir que el producto no llegue en mal estado, y tiempos de entrega, para así tomar su retroalimentación y mejorar en el caso que el cliente este insatisfecho con alguno de estos puntos.

La principal diferenciación del café verde que se comercializará será su calidad ya que en el mercado no se ofrece la calidad de exportación a un precio accesible como lo hace CARAVELA COFFEE, la empresa aún no ha establecido un precio de mercado debido a que el precio de exportación es muy alto se lo ha estado vendiendo más bien entrando en una negociación con el cliente. Otra diferenciación del producto será que este contará con su trazabilidad, esto no lo tiene aún ningún producto de este tipo, y también contará con sus características propias como regularmente se lo hace con cada producto que existe en el mercado.

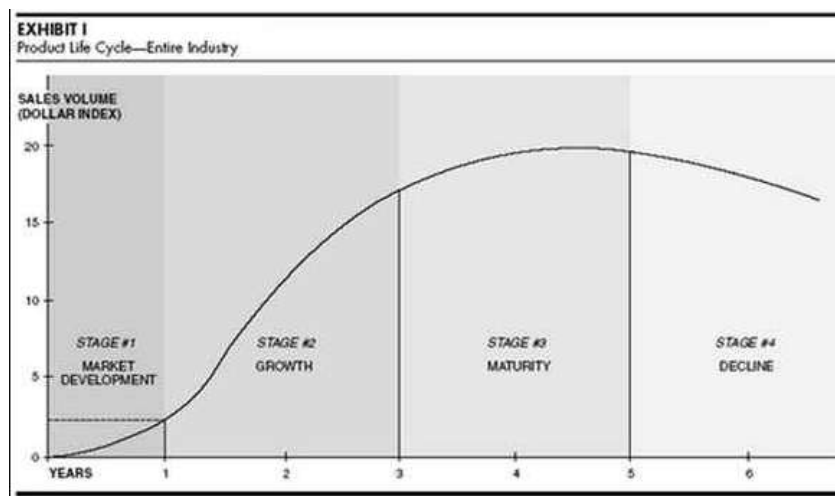
3.4.2. Estrategia de liderazgo en costo

Uno de los factores principales para los costes bajos son economías de escala, lo que coloca a las empresas en ventaja frente a productos sustitutos de la competencia. Para lograr con éxito ser líder en costes se necesita atender a todos los clientes importantes con el fin de acumular volumen. También exigirá una fuerte inversión para obtener equipo moderno, precios agresivos y pérdidas de inicio para acrecentar la participación en el mercado y a su vez ahorrando en compras. (PORTER, 2009)

Para el desarrollo de esta estrategia la empresa cuenta con una ventaja muy grande puesto que cuenta con el equipo moderno ya instalado y operando, así que la inversión inicial no causará mucho impacto. Más bien se enfocará los esfuerzos en encontrar a las principales cafeterías o tostadores del sector centro norte de Quito para conseguir que la producción tenga un volumen grande y por consiguiente abaratar los costos de la misma creando así una economía de escala.

3.5. Ciclo de Vida del Producto

Todo producto tiene un comienzo y un final, a esto se le llama el ciclo de vida del producto, este se lo utiliza para medir la tendencia que tienen las ventas del producto, en el gráfico a continuación se puede ver que el ciclo de vida clásico de un producto toma la forma de una S, en el mismo se muestran sus 4 fases: desarrollo o introducción, crecimiento, madurez y declive.



Figura, Fuente: Levitt Theodore, Harvard Business Review 1965.

Debido a que lleva tiempo introducir el producto en varios mercados y suministrar convenientemente a los distribuidores, esta etapa se caracteriza por un pequeño volumen de ventas y un crecimiento lento del mercado. (Anderson & C Zeithaml, 1984)

El nuevo producto de la empresa se encuentra en la parte de desarrollo e introducción ya que se lo presentará por primera vez oficialmente en el mercado de Quito, por este motivo es que se

encuentra en la primera etapa de su ciclo de vida es decir un periodo en el cual las ventas tienen un crecimiento lento.

Una vez que el producto se encuentre en el mercado la rentabilidad no se verá sino hasta que el producto este bien posicionado, esto lo lograremos con las campañas agresivas de publicidad y promoción que son la palanca que le ayudará al producto a ser conocido por los clientes.

3.6. Matriz Boston Consulting Group

La matriz BCG toma en consideración la tasa de crecimiento de mercado de referencia, que sirve de indicador del atractivo del mercado, y la cuota del mercado relativa al competidor más peligroso que es utilizado como indicador de la competitividad mantenida. (Recalde & Alan Vulgarin Flores, 2015)

La matriz se apoya sobre la noción de cuota de mercado relativa, que compara la cuota de mercado mantenida y la del consumidor más peligroso. (Recalde & Alan Vulgarin Flores, 2015)



Figura, Fuente: Bruce D Henderson, Boston Consulting Group, 1973.

El producto de la empresa al encontrarse en la etapa de lanzamiento se le ubica en el cuadrante de la interrogante debido a que la participación relativa en el mercado es débil y la tasa de crecimiento del mercado es alta por ser un producto novedoso y con altas expectativas de crecimiento.

CAPITULO 4

ANALISIS FINANCIERO

4.1 Inversión

4.1.1. Inversión inicial

Como se explicó anteriormente CARAVELA COFFEE es una empresa exportadora de café verde de calidad.

Todos los procesos involucrados para exportar el café verde se lo hacen en la planta ubicada en el sector de Calderón industrial, en esta planta se almacena el café por exportar y el café que queda después del proceso de trilla, el mismo que se va a comercializar en la ciudad de Quito.

De esta manera la inversión inicial que el proyecto necesita para ponerlo en marcha no requiere de nueva maquinaria o equipos tecnológicos o industriales especializados, sino el acondicionamiento adecuado de los equipos ya existentes. Se ha estimado que la inversión inicial del proyecto sea de \$3.730,00. Dicho valor se desglosa de la siguiente manera:

4.1.2. Desglose de la inversión inicial

INVERSION	GASTOS	UNIDADES	PRECIO	TOTAL GASTOS	TOTAL INVERSION
	Líneas telefónicas	12	\$40,00	\$480,00	
	Vendedor	1	\$400,00	\$400,00	
Computador		1	\$450,00		\$450,00
Teléfono		1	\$60,00		\$60,00
Muebles de oficina		1	\$500,00		\$500,00
Suministros		1	\$60,00		\$60,00
	Gastos de movilización	12	\$15,00	\$180,00	
	Empaques	1000	\$0,80	\$800,00	
Adecuación de almacén		1	\$800,00		\$800,00
TOTAL				\$1.860,00	\$1.870,00

En los gastos inicialmente contaremos con un vendedor que va a estar permanente en la planta y se va a encargar de realizar las entregas 3 veces por semana y el resto del tiempo pasará en la empresa realizando ventas, el costo de movilización va a ser variable ya que cuando el carro de la empresa se encuentre en la misma se lo realizará en este, caso contrario se contratará un taxi o camioneta dependiendo el caso para realizar las entregas. Se adecuará el almacén para que el producto ya empacado no tenga riesgo de daño.

4.2. Estado de resultados

4.2.1. Estado de resultados reflejando solo ventas a nivel nacional

CARAVELA COFFEE S.A.

ESTADO DE RESULTADOS (EXPRESADO EN DOLARES)

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018

INGRESOS		
5. INGRESOS		10.842,00
5.01 VENTAS		10.842,00
5.01.01 VENTAS CON TARIFA 0%	10.842,00	
EGRESOS		
6. COSTO DE VENTAS		1.828,00
6.01 COSTO DE VENTAS		1.828,00
6.01.01 COSTO DE VENTAS	1.828,00	
7. GASTOS		8.900,00
7.01 GASTOS DE VENTAS		7.440,00
7.02 GASTOS GENERALES		1.460,00
		-
GANANCIA DEL EJERCICIO		114,00

En el estado de resultados presentado anteriormente se está incluyendo los gastos de venta y gastos generales con los que se llevará a cabo el arranque de la introducción del nuevo producto al mercado. Como podemos observar y afortunadamente iniciamos con ganancia del ejercicio debido a que el costo de venta de los productos es bajo, esto se da debido a que los productos de baja gama tienen un costo de \$0.00. Así también el nivel de ventas esperado es alto debido a la demanda del producto.

4.2.2. Estado de resultados proyectando las ventas a nivel nacional poniendo en marcha el proyecto

Actualmente y como lo hemos comentado anteriormente CARVELA COFFEE está vendiendo aleatoriamente el producto a pocas personas que son las que saben de la existencia del producto. A continuación se presenta el estado de resultados proyectado con un incremento del 30% en sus ventas, este incremento lo tomamos suponiendo que tendremos un incremento de clientes en un 27%, la relación la hacemos así: actualmente son 3 clientes que representan el 1,5% del mercado, se espera llegar a 107 clientes más que representan el 53,5% del mercado dándonos un total del 55% del mercado. Así también se espera un crecimiento de costo de ventas en un 8% y los gastos de venta que tendrán un incremento del 2% anual.

CARAVELA COFFEE S.A.
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO (EXPRESADO EN DOLARES)

CON PROYECTO							
INGRESOS	-	1	2	3	4	5	6
5. INGRESOS	-	10.842,00	14.094,60	18.322,98	23.819,87	30.965,84	40.255,59
5.01 VENTAS	-	10.842,00	14.094,60	18.322,98	23.819,87	30.965,84	40.255,59
5.01.01 VENTAS CON TARIFA 0%	-	10.842,00	14.094,60	18.322,98	23.819,87	30.965,84	40.255,59
EGRESOS							
6. COSTO DE VENTAS	-	1.828,00	1.974,24	2.132,18	2.302,75	2.486,97	2.685,93
6.01 COSTO DE VENTAS	-	1.828,00	1.974,24	2.132,18	2.302,75	2.486,97	2.685,93
6.01.01 COSTO DE VENTAS	-	1.828,00	1.974,24	2.132,18	2.302,75	2.486,97	2.685,93
7. GASTOS	-	5.180,00	8.929,20	8.958,98	8.989,36	9.020,35	9.051,96
7.01 GASTOS DE VENTA	-	3.720,00	7.440,00	7.440,00	7.440,00	7.440,00	7.440,00
7.04 GASTOS GENERALES	-	1.460,00	1.489,20	1.518,98	1.549,36	1.580,35	1.611,96
RESULTADO DEL EJERCICIO		3.834,00	3.191,16	7.231,82	12.527,76	19.458,51	28.517,70

4.2.3. Estado de resultados proyectando las ventas a nivel nacional sin poner en marcha el proyecto.

En esta proyección no se está tomando en cuenta el desembolso inicial por esta razón es que en los primeros años se tiene una ganancia alta pero esta va decreciendo en los siguientes años debido a que las ventas se mantienen como actualmente están y lo único que aumenta son los costos y los gastos.

CARAVELA COFFEE S.A.							
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO (EXPRESADO EN DOLARES)							
SIN PROYECTO							
INGRESOS	-	1	2	3	4	5	6
5. INGRESOS	-	10.842,00	10.842,00	10.842,00	10.842,00	10.842,00	10.842,00
5.01 VENTAS	-	10.842,00	10.842,00	10.842,00	10.842,00	10.842,00	10.842,00
5.01.01 VENTAS CON TARIFA 0%	-	10.842,00	10.842,00	10.842,00	10.842,00	10.842,00	10.842,00
EGRESOS	-						
6. COSTO DE VENTAS	-	1.828,00	2.102,20	2.417,53	2.780,16	3.197,18	3.676,76
6.01 COSTO DE VENTAS	-	1.828,00	2.102,20	2.417,53	2.780,16	3.197,18	3.676,76
6.01.01 COSTO DE VENTAS	-	1.828,00	2.102,20	2.417,53	2.780,16	3.197,18	3.676,76
7. GASTOS	-	200,00	210,00	220,50	231,53	243,10	255,26
7.01 GASTOS DE VENTA	-	-	-	-	-	-	-
7.04 GASTOS GENERALES	-	200,00	210,00	220,50	231,53	243,10	255,26
RESULTADO DEL EJERCICIO	-	8.814,00	8.529,80	8.203,97	7.830,32	7.401,72	6.909,98

4.2.4. Análisis Incremental

El análisis incremental para realizar la evaluación del proyecto, es la comparación de entre el flujo esperado con proyecto y el flujo esperado sin proyecto, obteniendo los flujos de efectivo de una compañía. (ROSS, WESTERFIELD, & JORDAN, 2010)

CARAVELA COFFEE S.A.						
ANÁLISIS MARGINAL						
INGRESOS	1	2	3	4	5	6
5. INGRESOS	-	3.252,60	7.480,98	12.977,87	20.123,84	29.413,59
5.01 VENTAS	-	3.252,60	7.480,98	12.977,87	20.123,84	29.413,59
5.01.01 VENTAS CON TARIFA 0%	-	3.252,60	7.480,98	12.977,87	20.123,84	29.413,59
EGRESOS						
6. COSTO DE VENTAS	-	(127,96)	(285,35)	(477,41)	(710,21)	(990,83)
6.01 COSTO DE VENTAS	-	(127,96)	(285,35)	(477,41)	(710,21)	(990,83)
6.01.01 COSTO DE VENTAS	-	(127,96)	(285,35)	(477,41)	(710,21)	(990,83)
7. GASTOS	(4.980,00)	(8.719,20)	(8.738,48)	(8.757,84)	(8.777,25)	(8.796,70)
7.01 GASTOS DE VENTA	(3.720,00)	(7.440,00)	(7.440,00)	(7.440,00)	(7.440,00)	(7.440,00)
7.04 GASTOS GENERALES	(1.260,00)	(1.279,20)	(1.298,48)	(1.317,84)	(1.337,25)	(1.356,70)
RESULTADO DEL EJERCICIO	(4.980,00)	(5.594,56)	(1.542,85)	3.742,63	10.636,38	19.626,06

4.3. Flujo de caja

Los siguientes instrumentos financieros nos servirán para analizar la viabilidad del proyecto, empezaremos con el flujo de caja en donde se detallan todos los ingresos y egresos.

Flujo de Caja							
Proyección ventas	%	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas Totales		\$ -	\$ 3.252,60	\$ 7.480,98	\$ 12.977,87	\$ 20.123,84	\$ 29.413,59
TOTAL VENTAS PROYECTADAS		\$ -	\$ 3.252,60	\$ 7.480,98	\$ 12.977,87	\$ 20.123,84	\$ 29.413,59
INGRESOS OPERACIONALES	%	2018	2019	2020	2021	2022	
Recuperación ventas al contado	100%	\$ -	\$ 3.252,60	\$ 7.480,98	\$ 12.977,87	\$ 20.123,84	\$ 29.413,59
Recuperación ventas a crédito	0%	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL INGRESOS MES		\$ -	\$ 3.252,60	\$ 7.480,98	\$ 12.977,87	\$ 20.123,84	\$ 29.413,59
EGRESOS OPERACIONALES		2018	2019	2020	2021	2022	
Gastos Generales		\$ -	\$ (1.279,20)	\$ (1.298,48)	\$ (1.317,84)	\$ (1.337,25)	\$ (1.356,70)
Gastos de Venta		\$ -	\$ (7.440,00)	\$ (7.440,00)	\$ (7.440,00)	\$ (7.440,00)	\$ (7.440,00)
TOTAL EGRESOS MES		\$ -	\$ (8.719,20)	\$ (8.738,48)	\$ (8.757,84)	\$ (8.777,25)	\$ (8.796,70)
FLUJO OPERATIVO NETO ANTES DE GASTOS FINANCIEROS		\$ -	\$ (5.466,60)	\$ (1.257,50)	\$ 4.220,04	\$ 11.346,59	\$ 20.616,89
OTROS INGRESOS NO OPERATIVOS		2018	2019	2020	2021	2022	
Aportes de propietarios		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Créditos bancarios		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros (especificar)		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL OTROS INGRESOS NO OPERATIVOS		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
OTROS EGRESOS NO OPERATIVOS		2018	2019	2020	2021	2022	
Inversiones en activos fijos, maquinaria, materia prima		\$ 1.870,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago de dividendos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL OTROS EGRESOS NO OPERATIVOS		\$ 1.870,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
COSTO DE VENTAS		2018	2019	2020	2021	2022	
COSTO DE VENTAS		\$ -	\$ (127,96)	\$ (285,35)	\$ (477,41)	\$ (710,21)	\$ (990,83)
TOTAL COSTO DE VENTAS		\$ -	\$ (127,96)	\$ (285,35)	\$ (477,41)	\$ (710,21)	\$ (990,83)
EGRESOS FINANCIEROS		2018	2019	2020	2021	2022	
Gastos Financieros		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL EGRESOS FINANCIEROS		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO NETO		\$ (1.870,00)	\$ (5.594,56)	\$ (1.542,85)	\$ 3.742,63	\$ 10.636,38	\$ 19.626,06

Calculando la formula mediante la Herramienta Excel el valor total de VAN fue de \$ 8.330,52.

Con lo que podemos concluir que se producirá una ganancia que se espera por la realización del proyecto.

4.3.3 Comparación VAN con proyecto contra VAN sin proyecto

Este último análisis lo realizamos para comparar que tan oportuno sería invertir en el nuevo proyecto contra no invertir en el mismo. En el cuadro siguiente se refleja el VAN del Estado de Resultados con el proyecto y el VAN del Estado de Resultados sin el proyecto, por lo que podemos concluir que el proyecto si es viable.

VAN SIN PROYECTO	\$27.081,06
VAN CON PROYECTO	\$33.008,17

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- El café verde es un producto que tendrá bastante acogida por parte del mercado meta al que se llegará, este tipo de mercado está creciendo rápidamente demostrando ganancias. Este es un punto fuerte para captar la inversión nacional y extranjera y de esta manera se puede generar empleo.
- Como se ha definido el mercado meta la empresa tiene identificados cuáles serán sus clientes potenciales, para que el producto tenga la acogida esperada se deberá seguir con el plan de marketing enunciado anteriormente y de esta manera se posicionará fuertemente en el mercado.
- En el caso de la empresa CARAVELA COFFEE tiene una ventaja muy grande y es que la inversión inicial no causa mucho impacto en sus cuentas debido a que ya cuentan con la maquinaria, equipos y mano de obra especializada.
- Con los volúmenes de venta proyectados el producto no se quedara estancado en la bodega debido a que la demanda aumentara paulatinamente, esto permitirá que la calidad no decaiga por cuestiones de tiempo de almacenaje, así se entregará un producto de calidad
- Realizando los análisis financieros con las herramientas VAN y TIR, se ha determinado que la inversión en el proyecto es viable, debido a que el VAN es > 0 y la TIR tiene un alto porcentaje 48% que es mayor a cualquier tasa de interés del país.
- Con la puesta en marcha del proyecto, se sacrifican los primeros años de rentabilidad pero hay que tomar en cuenta que el flujo mejora significativamente en los siguientes años.

- Otro punto que nos indica que el proyecto es viable es cuando comparamos el VAN del Estado de resultados con proyecto y el VAN del Estado de Resultados sin proyecto, arrojando un valor mayor en el Estado de Resultados con proyecto, concluyendo así que desarrollar el proyecto representar un aumento en los ingresos de la empresa.

5.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda que la empresa CARAVELA COFFEE aplique la actual investigación para que tenga un ingreso extra y no desperdicie las calidades de sus productos.
- Una vez el producto se haya posicionado en el mercado la empresa deberá ajustar los costos de sus productos, de esta manera será más competitiva y obtendrá un liderazgo en costos incomparable.
- La empresa deberá buscar alianzas más fuertes con el gobierno para así impulsar la matriz productiva del país, esto generará más plazas de trabajo y ayudará a los caficultores.

BIBLIOGRAFÍA

- ANECAFE. (2017). *Informe de exportaciones de cafe por calidad*. Quito: ANECAFE.
- Banco Central del Ecuador. (Junio de 2017). *bce.fin.ec*. Recuperado el 21 de Diciembre de 2017, de www.bce.fin.ec: <http://www.bce.fin.ec>
- Cabrero, T. (2010). *La Inflacion*. San Diego.
- INEC. (Junio de 2017). *ecuadorencifras.gob.ec*. Recuperado el 21 de Diciembre de 2017, de www.ecuadorencifras.gob.ec
- CARRILLO, M. B. (2011). *PROYECTO PRODUCTIVO COMERCIALIZACION CAFE*. Otanche: INSTITUCION EDUCATIVA SAN IGNACIO DE LOYOLA.
- Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva*. Mexico: Compañía Editorial Continental.
- IngenioEmpresa. (29 de Junio de 2018). *ingenioempresa.com*. Obtenido de <https://ingenioempresa.com/analisis-came/>
- LAMBIN, J.-J. (2009). *DIRECCION DE MARKETING: GESTIÓN ESTRÉTEGICA Y OPERATIVA DEL MERCADO*. MEXICO: 2009.
- LAMBIN, J. J. (2009). *DIRECCIÓN DE MARKETING GESTIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA DEL MERCADO*. MEXICO: LITOGRAFICA INGRAMEX.
- PORTER, M. (2009). *FUERZAS COMPETITIVAS*. MADRID: EDICIONES PIRÁMIDE.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing Version para Latinoamerica*. Mexico: Pearson Educacion.
- Anderson, C., & C Zeithaml. (1984). *Stage of the product life cycle*. Texas: Academy of Management.
- Recalde, K. A., & Alan Vulgarin Flores. (2015). *Proyecto de lanzamiento y posicionamiento de un nuevo shampoo para bebés en la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil: ESPOL.

FERNANDEZ, R. H.-C. (2003). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. MEXICO.

Fernandez, R. (2008). *SEGMENTACION DE MERCADOS*. MEXICO D.F.

PEÑARROYA, M. (19 de ABRIL de 2010). *MP*. Obtenido de MP:

<https://www.montsepenarroya.com/la-microsegmentacion-y-el-marketing-2-0/>

Carlos Eduardo Valdivieso Taborga, R. V. (s.f.). *Universidad Privada Boliviana*. Obtenido de

Universidad Privada Boliviana: <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/iad/wpaper/0311.pdf>

ROSS, S. A., WESTERFIELD, R. W., & JORDAN, B. D. (2010). *FINANZAS CORPORATIVAS*.

MEXICO: McGraw-Hill.