

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA
ESCUELA MULTILINGUE DE NEGOCIOS Y RELACIONES INTERNACIONALES**

**DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE LICENCIADO MULTILINGÜE EN NEGOCIOS Y RELACIONES
INTERNACIONALES**

**ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE ESTACIONES
DE CAFÉ EN LA CIUDAD DE QUITO EN EL PERÍODO 2017-2022**

GINO DANIEL NAVARRETE BORJA

DIRECTOR: MTR. JORGE MORA VARELA

**DICIEMBRE, 2018
QUITO – ECUADOR**

A Dios y a la Madre Dolorosa,
Por una vida llena de bendiciones.

A mi Padre,
Por ser mi mejor amigo, por darme todo para ser feliz
Todo lo que hago lo aprendí de ti, eres el mejor.

A mi Madre,
Porque sin ti nada tiene sentido, eres perfecta
Te dedico cada paso de mi vida, gracias por tanto.

A mis abuelos y abuelas,
Por enseñarme el valor de la familia, por mimarme y cuidarme.

A mi Familia,
Por todo el cariño y apoyo que siempre me han demostrado.

A mi Tío Byron y al Pechis,
Por dejarme ser parte de sus vidas y crecer juntos.

A Pablito,
Por recordarme la importancia de la vida.

A mis Amigos y Amigas de LEAI,
Fueron años inolvidables y vendrán muchos más.

A los RG,
Por ser tan buenos amigos y estar en todos los momentos.

Al niño que hay en mí,
Por no rendirte, cada minuto de esfuerzo tuvo su recompensa
Agradecerte y felicitarte porque estás cumpliendo todas tus metas

Cree en ti,
(Si quieres ser científico, sé un científico)

Gracias por nunca dejar de soñar.

ÍNDICE GENERAL

I.	TEMA	1	
II.	RESUMEN	1	
III.	ABSTRACT	1	
IV.	RÉSUMÉ	2	
V.	INTRODUCCIÓN	3	
CAPITULO I			
EL CAFÉ EN ECUADOR			6
1.1.	El Sector Cafetero en Ecuador	6	
1.1.1.	Historia del café en Ecuador	6	
1.1.2.	Provincias Productoras de café en Ecuador	7	
1.1.3.	Asociaciones de café en Ecuador	8	
1.2.	Tipos de café	10	
1.2.1.	Tipo Arábica	11	
1.2.2.	Tipo Robusta	11	
1.2.3.	Tipos de café por región en Ecuador	13	
1.3.	Propuestas de valor agregado en torno al Café en Ecuador	15	
1.3.1.	El Barismo en Ecuador	15	
1.3.2.	Exportación de café	17	
1.3.3.	Innovación en productos en base a café	21	
CAPITULO II			
ESTACIONES MÓVILES Y FIJAS DE VENTA DE PRODUCTOS EN BASE A CAFÉ, A TRAVÉS DEL MODELO CANVAS			23
2.1.	Propuestas de Valor	23	
2.1.1.	Segmentos de Clientes	23	
2.1.2.	Propuestas de valor agregado	25	
2.1.3.	Conceptualización de estaciones móviles y fijas	27	
2.2.	Relaciones Públicas	29	
2.2.1.	Canales de Comunicación	29	
2.2.2.	Distribución y Venta	31	
2.2.3.	Relación con los clientes	34	
2.3.	Instrumentos y Capacidades	36	
2.3.1.	Recursos Clave	36	
2.3.2.	Actividades Clave	37	
2.3.3.	Alianzas Clave	38	
CAPITULO III			
ESTUDIO FINANCIERO			40
3.1.	Constitución del proyecto	40	
3.1.1.	Productos y Servicios	40	
3.1.2.	Socios del proyecto	43	
3.1.3.	Activos y Pasivos	46	
3.2.	Indicadores Financieros Internos	49	
3.2.1.	Valor Actual Neto	49	
3.2.2.	Tasa interna de retorno	51	
3.2.3.	Punto de Equilibrio	52	
3.3.	Sustentabilidad del modelo de negocio	53	
3.3.1.	Relación Beneficio Costo	53	
3.3.2.	Período de recuperación de la inversión	54	

3.3.3.	Proyecciones Anuales hasta 2022	55
VI.	ANÁLISIS	58
VII.	CONCLUSIONES	60
VIII.	RECOMENDACIONES	63
	LISTA DE REFERENCIAS	
	ANEXOS	71

INDICE DE TABLAS

TABLA No. 1	
<i>Cultivo de café en Ecuador por regiones año 2002</i>	8
TABLA No. 2	
<i>Principales variedades del café</i>	11
TABLA No. 3	
<i>Tipos de café por región en Ecuador</i>	13
TABLA No. 4	
<i>Exportaciones de café de Ecuador 2017</i>	18
TABLA No. 5	
<i>Exportaciones de café de Ecuador 2017</i>	19
TABLA No. 6	
<i>Exportaciones de café soluble Ecuador 2017</i>	20
TABLA No. 7	
<i>Exportaciones totales de café soluble Ecuador 2017</i>	21
TABLA No. 8	
<i>Lista de insumos para la provisión de las estaciones de café</i>	32
TABLA No. 9	
<i>Categorías de relaciones con los clientes</i>	34
TABLA No. 10	
<i>Lista de proveedores de insumos para las estaciones de café</i>	39
TABLA No. 11	
<i>Costo de materia prima por cada unidad en dólares</i>	40
TABLA No. 12	
<i>Mano de obra directa por cada unidad</i>	41
TABLA No. 13	
<i>Costos indirectos de fabricación por cada unidad</i>	41
TABLA No. 14	
<i>Composición Porcentual de Costos</i>	42
TABLA No. 15	
<i>Gastos administrativos y de ventas</i>	42
TABLA No. 16	
<i>Presupuesto Anual de Ventas</i>	43
TABLA No. 17	
<i>Inversión Inicial</i>	44

TABLA No. 18	
<i>Activos Fijos</i>	47
TABLA No. 19	
<i>Activos Fijos</i>	47
TABLA No. 20	
<i>Pasivos</i>	48
TABLA No. 21	
<i>Valor Actual Neto</i>	49
TABLA No. 22	
<i>Tasa Interna de Retorno</i>	51
TABLA No. 23	
<i>Punto de equilibrio</i>	53
TABLA No. 24	
<i>Relación beneficio costo</i>	53
TABLA No. 25	
<i>Período de Recuperación de la Inversión</i>	53
TABLA No. 26	
<i>Proyecciones Anuales 2022</i>	55

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO No. 1	
<i>Exportaciones Mundiales de café en sus distintas formas</i>	22
GRÁFICO No. 2	
<i>Proyección ingresos para 2022</i>	56
GRÁFICO No. 3	
<i>Flujo de Egresos 2022</i>	56
GRÁFICO No. 4	
<i>Flujo de Efectivo neto 2022</i>	57

INDICE DE ANEXOS

ANEXO No. 1	
<i>Diseño de marca Coffee Cup</i>	71
ANEXO No. 2	
<i>Instalación estaciones móviles y fijas de café</i>	72
ANEXO No. 3	
<i>Coffee Cup Business Canvas Model</i>	74
ANEXO No. 4	
<i>Coffee Cup El Bosque</i>	
ANEXO No. 5	
<i>Adquisición de Insumos para la elaboración de café</i>	76
ANEXO No. 6	
<i>Legalización del Proyecto RISE-Patente Municipal</i>	78

I. TEMA

ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE ESTACIONES DE CAFÉ EN LA CIUDAD DE QUITO EN EL PERÍODO 2017-2022

II. RESUMEN

Este trabajo de titulación analiza la prefactibilidad para la creación de estaciones de café en la ciudad de Quito en el período 2017-2022. Con esta premisa se analiza el sector cafetero en Ecuador y a partir de ello se identifican las principales ventajas con las que cuenta esta sección del comercio en el país, base para la implementación de productos y servicios con valor agregado. Adicionalmente, se conceptualiza el modelo de negocio a través del Modelo Canvas propuesto por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, en esta parte de la investigación se analizan aspectos referentes a: propuestas de valor, relaciones públicas e instrumentos y capacidades. Para finalizar con la disertación, se realiza un estudio financiero que determina aspectos como la constitución legal del proyecto, con indicadores financieros internos que miden la estabilidad interna de la empresa y se complementa la investigación con coeficientes vinculados a la viabilidad del proyecto y cómo este puede ser sustentable a corto, mediano y largo plazo.

Palabras clave: Café, Modelo de negocio, Ecuador, Modelo Canvas, Café de Especialidad.

III. ABSTRACT

This under graduate presents the studies of coffee stations in the city of Quito for a period 2017-2022. First, the role of the coffee sector in Ecuador is analyzed, the main advantages of trade in the country are identified that represents the foundation for application of value-added products and services. In addition, the coffee stations are conceptualized with the Canvas Model Business Generation proposed by Alexander Osterwalder and Yves Pigneur. In this part of the investigation elements such as: value propositions, public relations, instruments and capacities are also analyzed. To conclude the dissertation, a financial study is proposed, to determine aspects such as the legal constitution of the project, internal financial indicators that measure the internal stability of the company and finally coefficients linked to the viability of the project and how these stations might be sustainable in the short, medium and long term.

Keywords: Coffee, Business Model, Ecuador, Canvas Model, Specialty Coffee

IV. ASTRATTO

Questo corso di laurea studia la pre-fattibilità per la creazione di stazioni di caffè nella città di Quito nel periodo 2017-2022. In primo luogo, viene analizzato il ruolo del settore del caffè in Ecuador e da questo vengono identificati i principali vantaggi di questa sezione del commercio nel paese, la base per l'implementazione di prodotti e servizi a valore aggiunto. Per la seconda fase, il modello di business delle coffee station è concettualizzato attraverso il Canvas Model proposto da Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, in questa parte son investigati spetti relativi a: proposizioni di valore, relazioni pubbliche, strumenti e capacità. Per concludere la dissertazione, viene svolto uno studio finanziario che determina aspetti come la costituzione legale del progetto, con indicatori finanziari interni che misurano la stabilità interna dell'azienda e infine integra la ricerca con coefficienti legati alla fattibilità del progetto e come questo può essere sostenibile a breve, medio e lungo termine.

Parole Chiave: Caffè, Pre-fattibilità, Ecuador, Modello Canvas, Caffè Speciale

V. INTRODUCCIÓN

El estudio de prefactibilidad para la creación de estaciones de café en la ciudad de Quito en el período 2017-2022, parte de una problemática que considera al café como una materia prima con potencial de industrialización. Para corroborar que el insumo principal a utilizarse, para el establecimiento de estaciones puede generar beneficios, se realiza un análisis sectorial en Ecuador, para conceptualizar la idea a través del Modelo Canvas propuesto por los escritores Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, en su obra Business Model Generation.

Este proyecto se justifica a través de la responsabilidad que significa ser partícipe de la economía y contribuir con el desarrollo de la sociedad. La creación de nuevos emprendimientos en el país resulta clave para el aprovechamiento de la materia prima que se produce en Ecuador, con compromiso de sostenibilidad ambiental, para la generación de productos y servicios con valor agregado, se deben crear proyectos que pueden llevar a que la industria ecuatoriana llegue a ser competitiva a nivel mundial. Las estaciones de café pueden ser un modelo de negocio rentable a corto, mediano y largo plazo por lo que es determinante reconocer este tipo de oportunidades para generar, realizar aportes y que se refleje en un círculo virtuoso.

Esta disertación tiene como fuentes oficiales de información, en primer lugar para el análisis sectorial, las fuentes oficiales que rigen el comercio en el país y el cultivo como: Ministerio de Agricultura, Pro Ecuador, Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones, etc. Para la segunda parte se utiliza como base teórica para la creación estratégica de las estaciones al Modelo Canvas, creado por los escritores Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, en su libro Business Model Generation.

La Hipótesis de la disertación indica que el modelo de negocio de Estaciones de café en la ciudad de Quito, formuladas a través del Modelo Canvas, genera rentabilidad y sostenibilidad, que responde a los intereses de obtener utilidad financiera de los inversores. Para ello se realiza un estudio que determinar la rentabilidad y sustentabilidad del mismo, basado en indicadores como: retorno de la inversión, valor actual neto, presupuestos anuales, etc. El objetivo general es ejecutar un modelo de negocio, que contemple al café como su principal materia prima y a partir de ello establecer estaciones móviles y fijas que sean rentables en la ciudad de Quito para el período 2017-2022.

Para cumplir con este propósito en primer lugar se propone analizar la producción de café en Ecuador. Posteriormente, seguir las fases del Modelo Canvas para la ejecución del proyecto. Como tercer punto, establecer un estudio financiero para comprobar la viabilidad de este modelo de negocio en Quito y su sustentabilidad en el tiempo.

La Metodología implementada es descriptiva debido a que se deben acudir a diversas fuentes bibliográficas y para la ejecución del proyecto los socios deben compaginar con el sector cafetero real, considerando que la finalidad última de esta disertación es la instauración de las estaciones de café en la oferta comercial de la ciudad.

Este trabajo guarda relevancia con la carrera debido a que la carrera Multilingüe en Negocios y Relaciones Internacionales promueve una interdisciplinariedad que es aplicable a proyectos de inversión. Además, los negocios te abren un sin número de puertas en el exterior que compaginan con la multiculturalidad y las Relaciones Internacionales presentes en la formación integral y estructural de LEAI.

El trabajo consta de un primer capítulo que analiza la situación del sector cafetero en Ecuador, la historia del cultivo y las características de las provincias productoras. Las asociaciones de café, también se van a considerar para el estudio de las variedades de café y cómo a partir de ellas se puede generar propuestas de valor agregado en productos y servicios. Para finalizar, se tratará el Barismo, que es la profesionalización en el sector del café.

En el segundo capítulo, se analiza el fundamento teórico del Modelo Canvas, los 9 pasos propuestos por los autores que se pueden agrupar en: Propuestas de valor, Relaciones Públicas e Instrumentos y capacidades. Para ello se aplicará cada directriz determinada por los autores para dar forma a las estaciones de café, con ello el plano estratégico-comercial estaría completo.

Para el tercer capítulo, se propone un estudio financiero que abarca la constitución del proyecto bajo la reglamentación ecuatoriana y el punto de partido en cuanto a Activos y Pasivos a considerar en el presupuesto de inversión. Con ello se finaliza el estudio para vislumbrar la factibilidad de este nuevo modelo de negocio a través de un estudio estratégico del sector, el Modelo Canvas y un análisis financiero para determinar utilidad y sustentabilidad.

1. CAPITULO 1

EL CAFÉ EN ECUADOR

1.1. El Sector Cafetero en Ecuador

En este subcapítulo, como plano introductorio se detalla como el café para Ecuador es un producto con tradición que replica la manera en la que Ecuador ha encaminado su economía, la búsqueda del aprovechamiento de la materia prima como una constante desde los inicios de los tiempos Republicanos. El comercio y la industria se fortalecieron durante los siglos XIX y XX, debido a que los cultivos se iban tecnificando y a medida que sucedía las personas encontraban en la agricultura formas de subsistencia que promovían el desarrollo de las pequeñas comunidades en las provincias. Este cultivo se produce en las 23 provincias de Ecuador tiene variedades como: arábigo lavado, arábigo natural y robusta. Permite que al existir variedad en cuanto a plantaciones y distintas cepas que pueden derivarse de la cereza, este es un producto que determina la economía de productores y las personas involucradas en la cadena productiva del café. (Flacso-Mipro, 2011).

1.1.1. Historia del Café en Ecuador

Ecuador y el café mantienen una relación que en términos productivos ha sido beneficiosa, para el año 1876 este cultivo se perfilaba a traer mayor desarrollo a las comunidades, debido a los ecosistemas existentes y a diversidad en cuanto a hectáreas cultivables dentro del territorio. Este modelo agroexportador se replicó a lo largo de la nación y generó que las personas incrementen sus ingresos y se empiece el flujo de recursos económicos en los años futuros. Para el año 1922 Ecuador a través de la tecnificación y a la gestión en cuanto a siembra y cosecha que realizó en años pasados, tuvo una bonanza y para ese entonces se lo consideraba como el mayor productor de cacao a nivel mundial (Espinoza, 2017).

Con la expansión de las plantaciones se pudo incrementar la producción de plantaciones de cacao y banano, mas el país no quedó exento de la problemática mundial y acontecimientos globales como la Primera Guerra Mundial, conflicto bélico que dejó una Europa con una economía debilitada, junto a la Gran Depresión que afectó a las finanzas de Estados Unidos, influyeron para que en el año 1924 se dejó de ser el mayor exportador de cacao del mundo. Este fue un golpe que Ecuador no asimiló de manera

propositiva, en su lugar continúa replicando la misma dinámica de producción de materia y a partir del expediente del cacao, se reafirmaron esfuerzos por impulsar el banano que en la década de 1950 tuvo incidencia en la economía, en este período también aparecieron en el panorama comercial la caña de azúcar y palma africana hasta la llegada del petróleo en los setenta (Espinoza, 2017).

A través de la década de los setenta se modificó el portafolio de productos que el sector agroexportador ofertaba, la dinámica continuó siendo la misma, la producción enfocada a la materia prima, sin mayor transformación que le puedan otorgar al producto valor agregado y reconocimiento. De igual manera, se mantuvo la intensa producción de materia prima como el café, con modificaciones propias de las exigencias del mercado global, para el año 2016 los productos elaborados a base de éste alcanzaron ventas US\$130 millones de dólares. (Espinoza, 2017).

Si bien este cultivo solo representa el 3% de la venta de productos industrializados, responde a la dinámica de producción que ha heredado del pasado. Este producto se mantiene por tradición en los hogares pero no presenta una evolución considerable en temas de tratamiento y transformación. Alcanza cierto grado de evolución a través de desarrollo y técnicas provenientes de Italia, lugar en donde se genera el mayor conocimiento en caficultura, mas la gran capacidad de producción de que posee el país no es proporcional en el perfeccionamiento de un producto con mayor valor agregado. (Espinoza, 2017).

1.1.2. Provincias Productoras de café en Ecuador

Debido a la diversidad que existe en Ecuador en cuanto a clima y temperatura en las diferentes provincias del país, se tiene microlotes que son reconocidos por peculiares sabores y consistencias. A través de la ANECAFE, Asociación Nacional de Exportadores de Café, se puede conocer la distribución del cultivo por regiones incluyendo la región Insular (Torres-Azuero, 2012). Esta asociación es un referente debido que alberga y concilia las distintas realidades del país en un solo organismo que no tiene fines de luca pero que posee una organización clara.

TABLA 1

CULTIVO DE CAFÉ EN ECUADOR POR REGIONES AÑO 2002

REGIÓN	HECTÁREAS
COSTA	122000
SIERRA	62000
AMAZONÍA	55000
GALÁPAGOS	1000

Fuente: Torres-Azuero
Elaborado por: Daniel Navarrete

Por otro lado, en cuanto a la producción Ecuador, tiene la ventaja que en todo su territorio continental y Galápagos se producen dos variedades: arábigo y robusta. Un punto que lo ha impulsado a ser uno de los más reconocidos a nivel mundial por sus características sensoriales (Torres-Azuero, 2012).

En el país, el café de mayor calidad es aquel proveniente de la provincia de Manabí, seguido del famoso proveniente Loja, con lugares como Cariamanga, referentes en calidad. En la Amazonía por las características geográficas y climáticas propias de la zona, el cultivo que predomina es el robusta de manera singular se ha tecnificado la producción en las provincias de Sucumbíos y Orellana. Para puntualizar, se produce en la mayor parte de la Cordillera de los Andes, pequeñas haciendas de Cotopaxi y Riobamba han comenzado a sobresalir (Torres-Azuero, 2012).

1.1.3. Asociaciones de Café en Ecuador

A diferencia de otros sectores el cafetero ha tenido sentido de pertenencia que va de la mano con la propagación de la cultura que se quiere implementar por parte de los caficultores ecuatorianos. Los gremios de productores zonales, a su vez se derivan en acopiadores rurales, cantonales, plantas de beneficio, empresas artesanales, exportadores, distribuidores, etc. Los pequeños productores son el inicio de la cadena y son los menos beneficiados, para ello el Comercio Justo se aplica para pequeñas cooperativas que puedan velar porque todos los eslabones puedan recibir una compensación de acuerdo al trabajo realizado (Pozo, 2014).

La ANECAFÉ, Asociación Nacional de Exportadores de Café, es el organismo encargado de propiciar el salto de calidad a la industria y generar espacios de convergencia de ideas y oportunidades entre los involucrados en la cadena comercial del café, esta entidad es privada y se maneja bajo las leyes del Estado Ecuatoriano, tiene personería jurídica y propone soluciones a la industria desde 1983. Su trascendencia se determina por participar en acontecimientos relevantes para el sector, como la suscripción del Acta Constitutiva de la Asociación de Países de Café, misma que se encargaba de regular precios y controlar la oferta de este producto (ANECAFÉ, 2017).

Esta entidad es la más antigua del sector cafetero en Ecuador y actúa permanente en cuidar los intereses de sus agremiados. Actúa en conjunto con las Cámaras de la Producción para poder facilitar a sus miembros en trabajo en función de operación financieras, comercialización, etc. Para este grupo que el gobierno garantice su trabajo y brinde las condiciones óptimas para ejercerlo es una prioridad (ANECAFÉ, 2017).

Las alianzas que este grupo ha generado entre la empresa privada y los pequeños productores han derivado en nuevas oportunidades de expansión que va en conjunto con la capitalización de nuevos sistemas logísticos que facilitan la comercialización de productos. El manejo y el mejoramiento de la calidad del grano incrementaron las posibilidades de exportación hacia mercados potenciales como Taiwán o Rusia, que están cambiando sus costumbres. La globalización ha permitido que la imagen de Ecuador como productor crezca a nivel mundial. (ANECAFÉ, 2017).

La Asamblea General y el Directorio de la ANECAFE, presiden los actos y convenios que se realizan, tienen un organigrama claro que manifiesta la nueva ola de crecimiento del sector, con mayor énfasis en el Departamento Técnica que se encarga de la producción de los dos tipos de variedades Arábigo y Robusta, además de proyectos post-cosecha.

Al ser Manabí una de las provincias con mayor producción de café en Ecuador, COREMANABA S.A Empresa de Comercialización Asociativa de la CORECAF, Acopio y Comercialización del Café Manabita, toma fuerza como un gremio que comercializa al igual que otros conglomerados, los productos que los pequeños y medianos productores cosechan. Para ellos el beneficio colectivo se encuentra por sobre todas las cosas y establecen criterios que les permiten mantener sustentabilidad en todas sus áreas (Pozo, 2014).

1.2. Tipos de Café

Este subcapítulo se detallará cuáles son las características de los principales tipos con los que se trabaja a nivel mundial: Arábigo y Robusta. Los mismos que por sus propiedades sensoriales con distintos tipos de experiencias al paladar y por lo tanto se convierten en un aspecto primordial de estudio al proponer la venta y transformación del grano. En cuanto a las características geográficas en donde cada una puede desarrollarse, se detallarán los puntos estratégicos en los que Ecuador tiene ventajas en su cultivo.

1.2.1. Tipo Arábigo

El tipo arábigo es uno de los más utilizados por los baristas del mundo. Debido a que permite al experto diversificar su gama de sabores y una experiencia enriquecedora, que se traduce en un espresso compacto. Se establece que por el año 575 D.C, esta especie fue introducida a Asia para que tres siglos más tarde, pueda llegar a los nativos africanos que mejoraron su cultivo y cambiaron las condiciones climáticas en las que se plantaba (SCAE, 2018).

En el 1690 a partir de las exploraciones realizadas por navegantes europeos, en particular holandeses, acogen estas semillas y al comprobar sus cualidades las acogieron para en años posteriores propagar su cultivo en toda Europa. A través de la Isla de Martinica ya en el siglo XVI se pudo empezar con la distribución a América Latina y de esta manera puede llegar a uno de los productores más grandes en el mundo, Brasil. A Ecuador este grano llegó en el siglo XIX, se lo introdujo a través del puerto y la provincia de Manabí fue la primera en tener cultivos, en singular en el cantón Jipijapa. (ICAFE, 1989).

Para el siglo XXI, la popularidad de esta variedad creció y se propagó en Asia y Europa, la calidad y la distinción de *café de especialidad*, atrae al consumidor a por su sabor suave. En cuanto a las condiciones que esta variedad requiere se puede definir un rango de 18 a 22 grados centígrados, sin cambios abruptos. Además, debido a que su planta es propensa a contraer enfermedades y decrecer en su producción, requiere mayor cuidado que la

variedad robusta y por lo tanto su precio en el mercado es más alto. Una planta de arábica produce frutos durante tres décadas sin embargo, su primera cosecha puede tardar 4 años (FAO, 2012).

Existen variedades que pueden ser híbridos entre arábica y robusta, que se destacan por brindarle mayor sabor y consistencia a la taza final, por el proceso de elaboración que se realiza en cada una de ellas, las principales son:

TABLA 2

PRINCIPALES VARIEDADES DE CAFÉ

VARIEDAD	CARACTERÍSTICAS
CATURRA	Una planta compacta con potencial calidad estándar, que se produce en Centroamérica. Su grano es de tamaño promedio.
MUNDO NOVO	Esta variedad es un híbrido que se consigue entre Sumatra y Bourbon, requiere protección pues es poco resistente al viento. Su cultivo nace en Brasil y allí se tecnificó para convertirse en uno de los tipos de arábica más productivos.
BOURBÓN	Posee un porte alto, con ramas que se entrelazan y forman ángulos de 45 grados. A su vez, su producción es alta y posee entrenudos más cortos en comparación con sus variedad hermanas.
CATUAÍ	El Catuaí es un híbrido que nace a partir de la mezcla entre Caturra y Mundo Novo que permite una mayor resistencia al viento y es un gran productor. Este cruce se lo realizó por primera vez en Brasil. La planta puede llegar a crecer entre 2.25 a 2.50 metros.
PACHE	Esta variedad es reconocida en Centroamérica pues se origen se lo atribuye a Guatemala. Su cultivo se produce como una mutación de la Typica, su producción es alto y una de sus características principales es la adaptabilidad que tiene en suelos arcillosos.

Fuente: ANACAFÉ
Elaborado por: Daniel Navarrete

1.2.2. Tipo Robusta

Esta variedad se caracteriza por su carácter resistente, a diferencia de la Arábica, esta planta se puede crecer en densidades más bajas, por lo que es famosa en zonas a nivel del mar. Por primera vez se la identificó con en el continente africano, por parte de los ocupantes belgas. Además, por sus características se la relacionó con los bosques tropicales de ciertos sectores de Uganda (INTRACEN, 2018).

En años posteriores, por su masiva producción y costo por debajo de la variedad Arábica, se introdujo al mundo, a través del sudeste Asiático, América del Sur, en donde el principal exportador de este bien es Brasil (INTRACEN, 2018). Su árbol puede tener copas irregulares que no afectan en el crecimiento, por otro lado, su fecundación es alógama y su estructura genética es diploide. Su propagación en el mundo ha impulsado el desarrollo de nuevas variedades híbridas

En general una planta de robusta es más grande que la arábica y su crecimiento es frondoso, el grano que se cosecha es pequeño comparado con un arábica. Su contenido en cafeína es dos veces mayor por ello se utiliza esta variedad para productos elaborados y procesos de liofilización (INTRACEN, 2018).

El café de robusta es resistente y las condiciones de abierta humedad le favorecen para que se puedan producir granos con características de infusión ejemplares. También se puede cultivar en alturas por encima de los 1200 m, por su versatilidad este producto tiene un costo menor para el agricultor. En Ecuador se promueve con incentivos el cultivo de robusta, el MAGAP, como parte de su programa de cambio de matriz productiva, plantea planes de acceso a la tecnología y sobretodo créditos y financiamiento. La innovación, tecnología y el manejo de costos permite que la industria crezca, por consiguiente pequeños y medianos productores pueden ofertar productos más elaborados (MAGAP, 2018).

La diversidad de suelos y condiciones geográficas en Ecuador plantea un desafío en aprovechar las oportunidades que estas ofrecen, la planta de robusta al ser más resistente no requiere grados de sofisticación elevados, lo que posibilita al pequeño productor de recintos en la costa ecuatoriana empezar con pequeños cultivos que puedan producir rentabilidad y a partir de ello afianzar un crecimiento sustentable. En términos industriales se puede

invertir cerca de 14 mil dólares por hectárea durante el primer año, un capital que podrá ver réditos a partir del 3 o 4 año. Según datos del Ministerio de Agricultura del país, existe un déficit de cerca de un millón y medio de sacos, en donde el 96% es robusta por ello es menester elevar la producción para poder suplir la demanda que existe de este producto a nivel nacional e internacional, manteniendo niveles óptimos de calidad y precio (MAGAP, 2018).

1.2.3. Tipos de café por Región en Ecuador

A Ecuador se lo puede distribuir en regiones que facilitan el análisis de la producción nacional.

TABLA 3

TIPOS DE CAFÉ POR REGIÓN EN ECUADOR

REGIÓN	TIPO DE CAFÉ	SITIOS PRODUCTORES
COSTA	Robusta	Quevedo, Mocache, Ventanas,
COSTA	Arábica	Olón, Chongón-Colonche, Paján, Pedernales, Sucre, Santa Ana, Junín, Chone, Alamor, Celica, Olmedo, Zaruma, Pedro Pablo Gómez, Jipijapa, etc.
AMAZONÍA	Arábica	Zumba, Chito, Tantzatza, El Pangui, Centinela del Cóndor, Gualaquiza, Morona Santiago, Archidona, etc.
AMAZONIA	Robusta	Napo, Sucumbíos, Orellana, etc.
SIERRA	Arábica	Intag, Puerto Quito, Mindo, Tandapi, Gualea,
SIERRA	Robusta	Puerto Quito
INSULAR	Arábica	Santa Cruz

Fuente: INIAP
Elaborado por: Daniel Navarrete

En base al cuadro de puede determinar que en nuestro país al igual que en el mundo la oferta de arábica es mayor a la de robusta y se contextualiza con la nueva ola del Barismo en el Ecuador, que trata de transmitir sofisticación con tazas más limpias y sabores sofisticados que se logran con el tipo arábica (MAGAP, 2018).

Por otro lado, se determina que en la Región Costa es en donde se encuentran la mayor parte de cultivos de tipo robusta, debido a que allí se brindan las condiciones agroclimáticas óptimas para el desarrollo normal del café. Las provincias que sobresalen por su calidad y producción son Guayas y Santa Elena. La Amazonía por su parte maneja los dos cultivos pero se especializa en robusta en las provincias de Orellana y Sucumbíos. (MAGAP, 2018).

Las localidades de la Sierra, se caracterizan por su producción de arábica y esta tiene una tradición que data de décadas de crecimiento, como la Provincia de Loja que tiene en Vilcambamba y Cariamanga referentes en el sector cafetero. Cariamanga ganó la taza de oro del Ecuador, galardón que obtiene la taza más compacta del país, en el año 2016 y se destaca por su sabor y aroma. (MAGAP, 2018).

La producción de arábica en el mundo representa dos tercios del gran total, por lo que para lograr diferenciación en Ecuador, se trabaja con blends que son mezclas o híbridos entre especies que pueden ofrecer nuevas experiencias sensoriales al consumidor. El consumidor a nivel nacional y en el mundo, ha cambiado su comportamiento y si bien se perfila a favor de las tazas de calidad, de especialidad, en la segunda década del siglo XXI ha incorporado factores como la responsabilidad social y ambiental de las empresas productoras (FLACSO, 2012)

Bajo estas nuevas reglas de juego, Ecuador tiene oportunidades de crecimiento que van más allá de la calidad Gourmet de su producto, sin embargo la producción por quintal sigue siendo baja comparada con la media de la región, debido a la escasa tecnificación y a la falta de créditos productivos en especial para pequeños productores que no tienen los recursos necesarios para acercarse a una institución financiera y solicitar un crédito a mediano y largo plazo. Las provincias que realizan mayores inversiones en el sector son Guayas y Pichincha, ambas superan los 80 mil dólares, pero refleja la poca participación de las provincias más pequeñas en el sector comercial (FLACSO, 2012).

En conclusión, dadas las condiciones agroclimáticas que existen en las diversas regiones de Ecuador, este país tiene potencial y ventajas en relación a los exportadores de la región. Sin embargo, sin la tecnificación de la cadena de valor que va desde los insumos y producción agrícola hasta llegar a la comercialización y distribución, se dificulta el crecimiento sustentable del sector cafetero y se perpetúa el sistema de producción primario.

1.3. Propuestas de Valor Agregado en torno al café en Ecuador

En el presente subcapítulo se explicará la realidad de Ecuador en contexto con la tecnificación que atraviesa el sector cafetero en todos los eslabones de la cadena de valor. El Barismo, que se institucionaliza como una vocación, indicadores económicos de exportación y la innovación a productos finales y elaborados de café, serán los puntos macros sujetos a análisis.

1.3.1. El Barismo en Ecuador

El Barismo en el país es un concepto nuevo, toma forma con las nuevas cafeterías de especialidad que fortalecen la industria. Un barista es una persona que maneja y domina los eslabones de la cadena de valor, se involucra en el cultivo y es capaz de realizar una extracción de cualquier bebida en base a espresso. A grandes rasgos el profesionalismo de un barista debe tener como perfil conocimientos en agricultura, tueste, molienda, mantenimiento y funcionamiento de equipos, extracción de bebidas, etc (IAC, 2016).

La tradición del Barista se fundamenta en el estilo italiano de hacer espresso, bebida que es la base para cualquier preparación de una barra de café. La manera en la que opere la máquina profesional determina la calidad de su desenvolvimiento. El profesional en esta materia debe considerar que para todo tipo de extracción existen reglas estándar que son aceptadas y acogidas en todas las cafeterías del mundo. Por ejemplo, para extraer un espresso son necesarios 7 gramos de grano recién molido dosificado en un portafiltro que a su vez debe ser aplanado con un apisonador, construido de plástico o madera. Para pasar a una infusión de 90 grados centígrados bajo una presión de en promedio 9 bares, con una duración que oscila entre 20 y 25 segundos para llegar a la producción de 28 mililitros de extracto. Estas reglas

son fundamentales pues con 28 mililitros nacen todas las variedades que una cafetería puede ofrecer (IAC, 2016).

Todas las reglas, desde el cultivo hasta la preparación de una taza, que son aceptadas a nivel mundial están pensadas a través de las diversas corrientes del Barismo que encontraron en la Specialty Coffee Association (SCA) a su máxima organización. La SCA es un ente sin ánimo de lucro, en la que sus socios son los que están encargados de dirigir las riendas de las diversas actividades que aquí se realizan. Uno de los valores que se promulga aquí es la inclusión, además del poder de compartir el conocimiento que pueden generar desde agricultores a baristas y tostadores, cualquier individuo que se encuentra dentro de la cadena de valor.

Esta plataforma trabaja a nivel mundial y en Ecuador su influencia es educativa, se realizan clases magistrales, eventos, tareas investigativas y propone estándares para promover mejores prácticas y profesionalismo. Si bien no tiene una sede fija dentro del país, la SCA propone un sistema educativo unificado dentro de su plataforma web que consiste en la especialización en las etapas de la industria: Introducción al café, destrezas y responsabilidades del Barista, extracciones, café verde, habilidades sensoriales y el tueste (SCA, 2018).

Ser miembro de esta organización significa tener reconocimiento en la comunidad cafetera, pues a medida que se completan cursos o niveles de aprendizaje, la SCA te otorga puntos que son acumulables para llegar a tener una certificación de conocimientos avalados por la SCA (SCA, 2018). En Ecuador el nivel de profesionalización en el ámbito cafetero replica un sistema alejado de una tecnificación que se basa en conocimientos adquiridos por tradición familia, en el sector agrícola de la cadena de valor. En las grandes urbes como Quito y Guayaquil existen nuevas academias que ofrecen cursos de barismo para personas aficionadas y que tienen la aspiración de emprender en algún campo del mercado. La cafetería de especialidad “Isveglío”, fue fundada por el Barista Master David Miño, en este emprendimiento joven se resaltan las ventajas competitivas que tiene Ecuador en el cultivo. Sin embargo, establece que Ecuador más allá de ser un país productor debe dar un salto de calidad que le permite ser reconocido a nivel internacional. Por ello su proyecto gira en 5 ejes, todos pensados a través del Barismo: Cafetería de Especialidad, Tostaduría, Catering Ejecutivo, Asesoría y Academia de Barismo (Isveglío, 2018)

Por otro lado, una de las cafeterías más reconocidas en Ecuador es la cadena Sweet & Coffee, con sucursales en todo el territorio nacional es un referente para las cafeterías que empiezan a dar sus primeros pasos, su trabajo también está pensado a través del perfeccionamiento de sus procesos en cada eslabón de la cadena de valor. De esta manera promocionan su propio café, cultivado en microlotes dedicados y preparados por pequeños agricultores para la marca Guayaquileña. Esta empresa tiene 15 años en el mercado y ha sabido gestionar sus recursos y asumir retos como la Universidad del café. (Sweet & Coffee, 2018)

Este instituto trata de emular lo que la SCA realiza a mayor escala, dar estándares de servicio y profesionalización a las personas que buscan una carrera en el Barismo. Sweet & Coffee crea esta iniciativa en 2008 y se convierte en una empresa pionera al incorporar dentro de su establecimiento un sistema de capacitación, que no solo crea colaboradores, sino que los ayuda en su crecimiento profesional y personal.

Esta marca con su Universidad del Café dio un gran salto en la profesionalización, ahora están involucrados en campañas de responsabilidad y comercio justo, que son nuevos retos que las cafeterías de especialidad deben afrontar (Sweet & Coffee, 2018). En Quito además de la cafetería Isveglia con su amplia oferta de servicios, existe Café Vélez, una iniciativa de José Nicolás Vélez e Isabel Pallares que buscan ampliar la oferta de café de calidad en Ecuador y también realizar capacitaciones a baristas o personas con gusto por el café. Su filosofía de trabajo abarca todo el ritual que la SCA establece para la realización del espresso italiano.

Sus máquinas profesionales y personal capacitado, son fundamentales para que su oficina ubicada en el sector de La Floresta en Quito, sea un auténtico laboratorio de sabores y sensaciones. Por ello, el Barismo en Ecuador marca el intento de todo el sector productivo del Ecuador por crecer a nivel profesional, las técnicas y prácticas adquiridas, ahora se industrializan para que el sector cafetero pueda crecer. Son las propias cafeterías las que están en proceso de crecimiento en su tecnificación, las academias son un paso más para que el Barismo coja fuerza dentro del ámbito comercial en Ecuador. (Vélez, 2018)

1.3.2. Exportación de Café

La exportación en Ecuador se enmarca en la tradición de la venta de materia prima al mundo, sin darle al producto una transformación que le otorgue valor agregado y de esta manera darle distinción al proceso de comercialización. El Ministerio de Agricultura y Ganadería es el ente encargado de ofrecer cifras a los productores para evaluar las exportaciones de este bien al mundo. Ecuador desde la caída de los precios del petróleo en la segunda década del nuevo milenio, ha volcado sus fuerzas para intentar gestionar de mejor manera sus recursos naturales y con la responsabilidad ambiental que se merece, tratar de sacarles el máximo provecho. Para año 2017 el MAGAP brindó cifras de exportación que señalan una mayor variedad de productos a lo que se solía dar en el país. (MAGAP, 2017).

TABLA 4

EXPORTACIONES DE CAFÉ EN ECUADOR 2017

MES	ROBUSTA	
	SACOS 60kg	DÓLARES
Enero	1116,67	103.448,00
Febrero	4126,66	392.824,20
Marzo	-	-
Abril	-	-
Mayo	75,90	13.500,00
Junio	1.650,00	185.130,00
Julio	2.816,66	316.030,00
Agosto	1.700,00	190.740,00
Septiembre	-	-
Octubre	-	-
Noviembre	-	-
Diciembre	-	-
TOTAL	11.485,90	1.201.672,20

Fuente: Certificados de Origen OIC
Elaborado por: Daniel Navarrete

La importancia de Robusta se demuestra en cifras, las condiciones geográficas y climatológicas son una fortaleza para la industria ecuatoriana que llegó a producir 11.485,90 sacos de 60 kg en el año 2017. Existen meses en los que no existe exportación por el proceso productivo de la planta, sin embargo con seis meses de producción de Robusta genera 1.201.672,20 Dólares americanos. La resistencia del cafeto de esta variedad permite al agricultor establecer períodos de producción fijos, que brinda mayor estructura y organización a la exportación de este bien de consumo. (MAGAP, 2017).

TABLA 5

EXPORTACIONES DE CAFÉ EN ECUADOR 2017

MES	TOSTADO Y/O MOLIDO	
	SACOS 60kg	DÓLARES
Enero	141,81	52.955,20
Febrero	142,10	52.593,20
Marzo	145,08	55.299,20
Abril	-	-
Mayo	11,90	4.176,00
Junio	-	-
Julio	145,08	52.709,20
Agosto	145,08	54.761,20
Septiembre	-	-
Octubre	-	-
Noviembre	-	-
Diciembre	-	-
TOTAL	731,06	272.494,00

Fuente: Certificados de Origen OIC
Elaborado por: Daniel Navarrete

En las exportaciones de tostado y molido, se demuestran las falencias que tiene Ecuador en generar productos de valor agregado en categorías Gourmet o en este sector llamados de especialidad, que puedan ser atractivos para el consumidor internacional. Para producir este tipo de producto, las

personas deben estar capacitadas y tener conocimientos en tueste y molienda para poder ofertar un café balanceado en todos los aspectos, desde los sensoriales hasta los comerciales. Ecuador no está en capacidad de competir con tostadores reconocidos a nivel mundial como Colombia o Brasil, mas con la iniciativa de nuevos tostadores y academias especializadas, este proceso crece y en años posteriores se verá reflejado en el crecimiento de las exportaciones de tostado y molido. (MAGAP, 2017).

TABLA 6

EXPORTACIONES DE CAFÉ EN ECUADOR 2017

MES	SOLUBLE	
	SACOS 60kg	DÓLARES
Enero	55.228,47	8.894.757,52
Febrero	53.726,62	8.122.711,93
Marzo	47.368,23	7.658.469,80
Abril	42.630,20	6.949.453,39
Mayo	51.221,96	8.478.826,69
Junio	49.542,87	7.875.876,13
Julio	59.055,45	9.522.461,56
Agosto	48.674,58	8.291.936,19
Septiembre		
Octubre		
Noviembre		
Diciembre		
TOTAL	407.448,38	65.795.493,21

Fuente: Certificados de Origen OIC
Elaborado por: Daniel Navarrete

En Ecuador en el año 2017 se produjeron 407.448,38 sacos de café soluble que generaron \$65.795.493,21 dólares americanos. Se explica con la tradición del consumo en hogares que existe en el mundo. Esta bebida es consumida en todas partes del mundo, pero no todos los hogares tienen máquinas especializadas que trabajen con grano o molido por ello la opción del

soluble es la más práctica por la facilidad que representa su preparación. Esta variedad es la que más ingresos genera para el país y la única que produce los primeros ocho meses del año, este dato esclarece el porqué es la variedad que más réditos genera porque en comparación tiene entre dos y tres meses adicionales de ingresos. (MAGAP, 2017).

TABLA 7

EXPORTACIONES TOTALES DE CAFÉ EN ECUADOR 2017

MES	EXPORTACIONES TOTALES	
	SACOS 60kg	DÓLARES
Enero	60.413,93	9.988.237,09
Febrero	64.403,18	9.984.771,20
Marzo	49.774,64	8.381.590,49
Abril	52.309,70	9.382.252,75
Mayo	51.559,76	8.761.054,69
Junio	51.512,87	8.160.476,93
Julio	68.688,65	11.528.385,03
Agosto	52.807,92	8.938.467,39
Septiembre		
Octubre		
Noviembre		
Diciembre		
TOTAL	451.470,65	75.125.235,57

Fuente: Certificados de Origen OIC
Elaborado por: Daniel Navarrete

En cuanto a las exportaciones totales, Ecuador en el año 2017 produjo 451.470,65 sacos, que generaron 75.125.235,57 dólares americanos. Las exportaciones no se realizan todos los meses del año por la estacionalidad de la producción del cafeto en Ecuador, pero siguen siendo productivos los ocho meses en los que se exporta de Enero a Agosto. (MAGAP, 2017).

1.3.3. Innovación en productos en base a café

El análisis de las exportaciones, marca la tendencia de la innovación del café en Ecuador, la industria se vuelva sobre los productos elaborados y los bienes que requieren más cultura siguen siendo un nicho de mercado que no ha sido explotado. La innovación se traduce en pastillas de espresso automáticas, soluble, liofilizado, etc.

Por otro lado, en cuanto a las bebidas preparadas aparecen nuevos sabores que combinan la tradición italiana con frutos propios del país. En las cafeterías se enmarcan bebidas básicas a las que los Baristas buscan variantes. La barra tradicional está compuesta de: Espresso (bebida básica de café, extracto de una infusión a presión), Americano (extracción de espresso y agua), Cappuccino (espresso, leche texturizada, foam milk), Moccaccino (espresso, leche texturizada, foam milk, esencia de cacao). A estas bebidas se les agrega ingredientes y cantidades para mejorar las sensaciones del consumidor. El taxo o el mortño son algunas de las opciones que han adaptado los expertos para ampliar su gama de productos y añadirle identidad a la taza final.

Más allá de las bebidas tradicionales las variantes que ofrece el sector cafetero, se encuentran en los elaborados que generaron ingresos anuales por 154,2 millones de dólares americanos en el año 2016 (FLACSO, 2016). El Centro de Comercio Internacional de las Naciones Unidas aporta una perspectiva general al consumo en el mercado, con las exportaciones mundiales en sus distintas formas.

GRÁFICO 1

EXPORTACIONES MUNDIALES DE CAFÉ EN SUS DISTINTAS FORMAS

Rótulos de fila	África y Oriente Medio	Asia y el Pacífico	Europa	Latinoamérica	Norte América	Total general
Café sin tostar, descafeinado	6,95	0,03	18,18	30,31	233,60	289,08
Café sin tostar, sin descafeinar	2.178,86	58,61	183,97	24.608,01	890,14	27.919,59
Café tostado, descafeinado	42,47	0,34	108,88	1,20	193,47	346,36
Café tostado, sin descafeinar	10,57	18,45	3.152,32	120,44	2.357,44	5.659,22
Extractos, esencias y concentrados de café	52,24	278,24	544,77	2.242,59	258,05	3.375,89
Preparaciones en base a esencias, extractos concentrados de café	6,52	186,67	573,51	44,67	129,50	940,87
Total general	2.297,62	542,34	4.581,62	27.047,22	4.062,20	38.531,01

En este primer acercamiento, se analizó la producción y las características del cultivo en el país, se introdujo la historia comercial de esta materia prima, las provincias en donde se produce este bien, se determinó al tipo arábigo como una variante para promover valor agregado a la industria. Y en tercera instancia, se estudió la influencia de la tecnificación en cuanto a la cultura cafetera con el Barismo y la innovación en productos a base de café, por consiguiente se consolidó una base que permite desarrollar el modelo negocio desde la teoría.

2. CAPITULO 2

ESTACIONES MÓVILES Y FIJAS DE VENTA DE PRODUCTOS EN BASE A CAFÉ, A TRAVÉS DEL MODEL CANVAS

2.1. Propuestas de valor

Este subcapítulo se establece los atributos del proyecto estaciones móviles y fijas de venta de productos con valor agregado en el marco del Modelo Canvas establecido por Osterwalder y Pigneur. Se parte de la segmentación de clientes, el público objetivo que será el recorte demográfico al que Coffee Cup apuntará para la venta de sus productos o servicios.

2.1.1. Segmentos de Clientes

En el libro Business Model Generation, en síntesis se describe a un modelo de negocio como una propuesta que describe mediante un valor lógico cómo una organización crea, ofrece y captura valor agregado. En este sentido, se establece como primer punto en el desarrollo del Modelo Canvas, que es una herramienta que ayuda en la formulación de un plan de negocios, al tener una metodología dinámica y práctica, que sigue 9 pasos. En primer lugar la segmentación de clientes y en el caso de la creación de Coffee Cup se segmenta a los diferentes grupos de la sociedad a la se volcarán los esfuerzos por ofertar productos y servicios. Una empresa no puede sobrevivir sin clientes debido a que serán parte esencial de la rentabilidad de la empresa, se los puede agrupar por distintos atributos, comportamientos similares, intereses comunes, entre otros factores (Osterwalder & Pigneur, 2010).

La decisión debe enfocarse en el profundo entendimiento de las necesidades de los consumidores, para realizar esta diferenciación existen varios tipos de segmentos de mercado. Mass Market, que se enfoca en un grupo amplio de personas que revelan similares necesidades y problemas que no diferencian al individuo; Niche Market, que si se especializa en las necesidades de la población estudiada; Segmented, en donde se realizan diferenciaciones en un mismo grupo dependiendo de características específicas; Diversified, una clasificación que trata de atender dos tipos diferentes de necesidades en un mismo modelo de negocio y un Multi-sided Platforms, son organizaciones que pueden atender a distintos grupos de personas bajo un mismo modelo de negocio, pero que se especializa a varios niveles como las tarjetas de crédito (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Con esta premisa se puede inferir que el establecimiento de estaciones en la ciudad de Quito, responde a un público general, sin embargo al añadir otros factores como la ubicación, valor agregado y canales de distribución; la población objetiva son las Universidades de la Ciudad de Quito, por lo tanto responde al tipo Segmented, debido a que existe un grupo de personas con distintas características pero que a fin de cuentas son una misma comunidad. A su vez, las Universidades en Quito son nichos de mercado con potencial debido a que a todos los días a sus instalaciones acuden miles de estudiantes y ello se le suma personal docente, administrativo, de apoyo logístico, etc.

En un principio las universidades serán las ubicaciones escogidas para el establecimiento de las estaciones, sin dejar de lado locaciones en donde converjan poblaciones de entre 5 y 10 mil personas que serían ideales pensando en el modelo de negocio de productos con precios bajos, en donde es necesario que exista un marketing masivo que impulse altas ventas y precios bajos. (Navarrete, 2018)

En este sentido no se realizará una distinción entre poblaciones o requerimientos específicos de un determinado mercado, porque la oferta serán productos a base de café y postres que por su naturaleza pueden ser atractivos para un consumo masivo. En cuanto al poder adquisitivo la calidad del producto se posiciona por encima del precio al momento de ponderar el servicio, por lo tanto cualquier persona estaría en capacidad de adquirir un bien de la oferta de Coffee Cup.

Este proyecto además de establecimientos fijos propone estaciones móviles que están destinadas a consumidores con preferencias en productos a base de café. Sin embargo, estas estaciones también por su versatilidad

pueden responder a establecimientos fijos, temporales o por eventos que son una variante más en el modelo de negocio.

Las edades si se proyecta a las universidades como punto estratégico en la segmentación, se establece un rango de 17 años para los aspirantes y primeros admitidos en las carreras de pregrado y se llega a un máximo de 65 años que responde a la edad en la que una persona puede jubilarse dependiendo del cargo que desempeñe dentro de la institución.

Al recopilar las características del proyecto, se puede estipular que Coffee Cup responderá a un segmento de mercado que puede ser masivo por la naturaleza de sus productos pero se enfocaría en lugares con presencia de poblaciones objetivas de entre 5 y 10 mil personas, derivando en que las estaciones en primera instancia sean establecidas en universidades de Quito.

Las estaciones móviles pueden funcionar en lugares fijos o eventuales pero responderían a la misma dinámica que involucra marketing masivo de precios bajos y ventas altas. La oferta de Coffee Cup se dirige en ese rumbo y la segmentación de clientes puede evolucionar en función de los distintos grupos demográficos que existen en un principio en las universidades de Quito y se trasladará a los lugares de alta afluencia de personas que son locaciones atractivas y con potencial de ventas para Coffee Cup. (Navarrete, 2018)

2.1.2. Propuestas de Valor Agregado

Desde la visión de Osterwalder y Pigneur, un modelo de negocio debe crear un vínculo entre en este caso las estaciones Coffee Cup y el segmento de mercado al que está dirigiéndose, se realiza a través de la creación del valor agregado de los productos y servicios. Este valor agregado será la clave para que el cliente se decida por una oferta u otra, si el cliente siente que su necesidad se encuentra satisfecha en un establecimiento, este creará un vínculo que se traduce en fidelidad y ventas. Este factor significará, el beneficio que el proyecto ofrecerá a sus clientes. Este valor puede ser nuevo en el mercado, algo innovador que no haya sido presentado antes o alguna variación de un producto o servicio ya existente que puede ser atractivo para el consumidor (Osterwalder & Pigneur, 2010).

El valor agregado se crea mediante herramientas que permiten tener una idea clara de aquello que se está ofreciendo al cliente. Las herramientas en análisis son: innovación, funcionamiento, personalización, diseño, marca/status, precio, accesibilidad y uso. En primer lugar la innovación es brindar un concepto que los consumidores no hayan concebido debido a que

no existe una oferta similar en su entorno. Coffee Cup sería un concepto innovador en el sentido en el que establecerá estaciones móviles y fijas con instrumentos profesionales, la oferta que el público objetivo maneja es un café de baja calidad elaborado con insumos que no son los óptimos para la extracción de una bebida con características Gourmet.

Las personas tendrán la posibilidad de disfrutar de una taza Gourmet a un precio igual o menor que en una máquina expendedora o cafetería común. Además de la infraestructura de cada local, en la que las estaciones serían versátiles y con eso se crearía ambientes atractivos para los clientes. En específico lo novedoso en Coffee Cup se reflejaría en su calidad, precio, servicio e infraestructura. El funcionamiento se refiere a los cambios que experimenta un producto o servicio en su creación con ello Coffee Cup cambia el paradigma de que una taza a bajo costo solo puede venir de una máquina expendedora. El proyecto propone el uso de máquinas profesionales y baristas capacitados para la obtención de extracciones Gourmet que pueden ser acompañantes que mantengan el un precio bajo y una calidad alta. (Osterwalder & Pigneur, 2010),

La personalización se genera cuando se ponderan las necesidades individuales de los consumidores y se propone valor agregado. Por ello, Coffee Cup dentro del público objetivo, que en primera instancia serían la Universidades en la ciudad de Quito, sin dejar de lado los recintos con afluencia masiva de personas, se establece una variante en el servicio y el funcionamiento, el despacho express de todos los productos. Quiere decir que de acuerdo a la necesidad de contribuir con el aprovechamiento del tiempo de cada cliente, Coffee Cup debe entregar cada orden en un promedio de 2 minutos o menos. (Osterwalder & Pigneur, 2010),

Por otro lado el diseño, es un elemento difícil de medir porque un consumidor puede preferir un establecimiento u otro por la manera en la que en conjunto está pensada la idea (Osterwalder & Pigneur, 2010). En este sentido Coffee Cup manejaría un diseño estandarizado en todas sus estaciones, aquí la pasión por la caficultura sería el eje, la decoración se basaría en el estilo de madera vista, un espacio eco-amigable, con ambientes de trabajo y salas de estar. Un híbrido entre una cafetería tradicional y una estación de servicio express. El diseño de Coffee también apelaría a un sentido de pertenencia a la Ciudad en el que dentro de sus diseños como vasos y productos personalizados esté presente de alguna forma este punto.

Además, las estaciones móviles le brindarían una diferenciación con una cafetería tradicional y tendrían características difíciles de replicar. La marca o el status se darían con el tiempo, mientras Coffee Cup genere un impacto y nombre en la comunidad. La idea principal es que la marca se conciba como productos de alta calidad, con precios bajos, con servicio profesional, en ambientes placenteros. Por otro lado, el precio podría ser uno de los diferenciadores con mayor valor agregado de la marca porque está pensada para que todas las bebidas calientes tengan el precio de un dólar al consumidor.

Esta estrategia genera que se puede satisfacer la necesidad un consumidor por un café de calidad con insumos de alto nivel, elaborados por un profesional, a un precio igual o más bajo a lo que puede encontrar en el mercado. (Osterwalder & Pigneur, 2010),

En cuanto a la accesibilidad, existe una oferta reducida de cafeterías especializadas, la mayoría de negocios se enfoca en lugares que ofrecen servicio de restaurante o lo relegan a una máquina automática sin las consideraciones que debe tener una correcta extracción. Dentro del primer público objetivo, las universidades no poseen cafeterías de especialidad que ofrezcan productos Gourmet, no se caracterizan por la calidad de sus productos, mas se benefician de la locación y la proximidad que mantienen con los estudiantes. Por ello Coffee Cup debe instalarse dentro de los diferentes campus universitarios en las inmediaciones de los mismos porque de otra manera no se podría generar el lazo de fidelidad con el consumidor. A su vez, las estaciones móviles pueden brindar el mismo servicio en cualquier momento y ubicación, por lo que en cualquier momento Coffee Cup puede trasladar sus servicios a distintos espacios y realidades de la ciudad.

Para finalizar, el uso vendría determinado por la naturaleza de los productos, en general serían de consumo alimenticio por lo que el valor agregado estaría dado por el sabor, precio, calidad y servicio.

2.1.3. Conceptualización de Estaciones Móviles y Fijas

Osterwalder y Pigneur establecen en su libro Business Model Generation que el emprendimiento debe ser innovador y responde a una necesidad del segmento de mercado escogido (Osterwalder & Pigneur, 2010). En principio, Coffee Cup se presenta como un emprendimiento universitario que ofrece bebidas a base de café y acompañamientos, a precios bajos, con

alta calidad y con un servicio profesional, con la visión de ser sustentable y ofrecer rentabilidad para sus socios. A partir de esta idea, se establecen dos modalidades, que mantienen la misma filosofía de trabajo original.

En primer lugar, las estaciones fijas que serían puntos de servicio, de corta dimensión en metros cuadrados que puedan ser establecidos en cualquier espacio, para ello se requieren 3 metros de ancho por 4 metros de largo disponibles. Estarían equipados con una máquina de espresso, molino profesional, vitrina exhibidor, caja registradora, juguera para bebidas frías, además de un counter para servicio al cliente y despacho de productos. En cuanto a los requerimientos técnicos del espacio físico, no serían necesarios conexiones adicionales a las convencionales, debido a que todas las máquinas trabajan con un sistema de 110v y la máquina de espresso se puede instalar en la tubería de un espacio o se instala una provisión alterna de agua a través de una bomba especializada. El diseño estético de la estación responde al cuidado de la marca, el logo como centro medular de identificación y la madera como elemento decorativo principal. La estación de este modo sería capaz de ofrecer preparados al instante cualquier variedad de una barra de café, bebidas frías y acompañamientos como postres, que no requieren transformación solo despacho (Ver anexo 1). A ello se le puede incluir un área de comensales que depende del lugar en el que se establezca el punto de venta. (Osterwalder & Pigneur, 2010),

Por otro lado, las estaciones móviles mantienen el mismo equipamiento en cuanto a máquinas, de modo que la oferta de productos pueda estandarizarse. Estas estaciones requieren del mismo espacio, la idea es que puedan instalarse en cualquier espacio libre y por ello es ideal para eventos y espacios reducidos en donde la vistosidad de la estación sea un atractivo para los clientes. La estructura del punto de venta tiene como esqueleto un carro de golf convencional que puede ser adquirido en el mercado local o a modo de importación, a partir de esa carrocería con el diseño (que realizaría un artista de artes visuales local) se procederá a realizar las modificaciones necesarias para que el automotor sea funcional.

Cabe recalcar que este tipo de autos son ecológicos debido a que no utilizan combustibles no renovables, se cargan a través de energía eléctrica y tienen una autonomía de dos horas, que posibilita su traslado a cualquier punto de la ciudad. Una vez finalizado el proceso de la carrocería se procede al diseño estético que tendrá como principal material la madera y la identificación de la marca en el branding exterior.

Ambas modalidades se adaptan a la esencia de la idea y estarán equipadas para brindar el mismo servicio, en cuanto a las estaciones móviles, estas podrían convertirse en fijas si el espacio así lo requiere, replicando el estilo de un food truck, sin las complejas instalaciones y con la ventaja de poder crear espacios a partir de una estructura que ya estaría acondicionada para trabajar de inmediato, en espacios cerrados debido a que la legislación ecuatoriana regula con un sistema de cupos a los llamados Food Trucks, sin embargo Coffee Cup trabajaría solo en espacios privados (Ver anexo 2).

Las estaciones fijas y móviles posibilitan el crecimiento de la marca y la estandarización de procesos, serían fáciles de instalar en cualquier espacio por lo que se si se realiza una gestión administrativa óptima, este modelo se puede replicar en los lugares proyectados. Primero en universidades, para pasar a recintos con alta afluencia de personas. (Osterwalder & Pigneur, 2010),

Otro punto es la versatilidad de las unidades móviles porque facilitan que Coffee Cup pueda llegar a más segmentos de la población y de esa forma la marca no se encasilla en un solo nicho de mercado y le permitiría ser masivo lo que se traduce en mayor rentabilidad por la potencial exposición que tendría dentro de la ciudad. La instalación de las estaciones pueden venir acompañadas de un sitio para comensales. Sin embargo, uno de los puntos de valor agregado de Coffee Cup sería el servicio express, por lo tanto si el espacio así lo requiere estas estaciones pueden ser solo sitios de despacho en los que los consumidores puedan acercarse a adquirir un producto, recibirlo en 1 a 2 minutos y continuar con su cotidianidad.

2.2. Relaciones Públicas

El presente subcapítulo se plantea analizar cómo el proyecto se acercará a sus potenciales clientes para proponerles su oferta de valor agregado. Para este cometido se evalúa canales, la distribución y venta, en conjunto con la relación con los clientes. Para ello Osterwalder y Pigneur proponen modelos para distinguir las estrategias que guíen de mejor manera al emprendimiento.

2.2.1. Canales de Comunicación

En los canales de comunicación existen pasos propuestos en el Business Model Generation que amplifican la conexión que existirá entre la organización y los clientes. Se compone de 5 fases: reconocimiento, evaluación, compra, entrega y servicio post-venta. En cada uno de ellos es necesario realizar un análisis de los canales que se utilizarán en cada uno de los pasos (Osterwalder & Pigneur, 2010). Los autores plantean tipos de canales que se dividen en propios o colaborativos y a su vez en directos e indirectos. En los propios y directos están factores como: fuerza de ventas, ventas en línea y tiendas propias. En contraste, en los colaborativos indirectos están: tiendas aliadas y tiendas de venta a cliente final (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Al analizar Coffee Cup, en el primer punto, el de reconocimiento se puede definir que se trabajará en base a sus propios y directos recursos, serán los medios digitales que si bien no son un medio de compra, sino de información con los que se dará a conocer la oferta. Los puntos de venta fijos y móviles impulsarán los atributos del proyecto con el consumidor, que beneficia al proyecto en sus comienzos debido a que no depende de ninguna otra organización para que puede causar impacto, su exposición dependerá de la gestión realizada en su despliegue de marketing y ventas, que serán enfocadas al público objetivo que en primera instancia serían las Universidades del país. (Osterwalder & Pigneur, 2010).

En el proceso de evaluación, se toma en consideración el canal propio y directo debido a que esta fase sugiere la valoración del valor agregado propuesto por la organización por el cliente (Osterwalder & Pigneur, 2010). El modelo de negocio de Coffee Cup, respondería a una apreciación inmediata debido a que se ofrece un servicio que puede ser ponderado en minutos, por consiguiente se puede realizar in situ o a través de los medios digitales, que serían redes sociales de acceso público como Facebook o Instagram.

En el tercer punto a evaluar, la compra que corresponde a como la empresa facilita la adquisición de sus productos. (Osterwalder & Pigneur, 2010). En este caso se realizaría con canales propios y directos, la fuerza de ventas debería pertenecer a Coffee Cup mediante relación laboral. No se realizan ventas en línea porque es un producto alimenticio cuyas características no permiten su venta en línea, pues necesitarían de un sistema

logístico que por el momento no se contempla. Asimismo, serán los puntos de venta, las estaciones móviles y fijas quienes serán los principales encargados del acercamiento con el cliente para la venta de productos. La empresa podría necesitar de aliados en la para la venta de productos en el caso de que estas organizaciones faciliten espacios para el expendio de los mismos.

A continuación, en la fase de entrega, los autores mencionan cómo la empresa entregará su propuesta de valor agregado a los potenciales consumidores. Se traduce en canales propios y directos debido a que serían las estaciones las encargadas de ofrecer un servicio y productos que vayan de la mano con los pilares del emprendimiento. Estos son: alta calidad en el producto, precios bajos, rapidez y profesionalismo en el servicio en ambientes agradables. A partir de ello es posible la propagación del modelo en medios digitales. (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Para concluir, el servicio post-venta se basa en qué experiencia se ofrecerá al cliente después de haber realizado una compra (Osterwalder & Pigneur, 2010). De acuerdo a ello, un feedback será factible in situ o a través de medios digitales con casilleros de sugerencias y recomendaciones. En adición, Coffee Cup podría realizar taste panels para evaluar la calidad de sus productos.

En la oferta a base de café la opción sería catas que permiten al Máster Barista evaluar junto con el cliente las características sensoriales de la bebida que pueden influir en la decisión del consumidor. Los medios digitales como Facebook facilitan al consumidor realizar reseñas del establecimiento y esta relación con el cliente, sería un poco de inflexión para forjar un lazo de fidelidad con la marca y el servicio ofrecido. En el expendio de alimentos y bebidas resulta imperante realizar intensos controles de calidad, que permiten mejoras en procesos logísticos basados en la vida útil de los insumos. (Osterwalder & Pigneur, 2010).

2.2.2. Distribución y Venta

Los procesos logísticos se establecen a través de procesos internos en la empresa. Según el Instituto Europeo de Gestión Empresarial, todas las empresas tienen objetivos y se esperan que se cumplan cuando la organización ha ocupado sus recursos generando beneficios y así obtiene desarrollo (IEGE, 2008). Los beneficios tienen relación directa con la gestión

empresarial, quiere decir que los réditos que se obtengan no son casualidad, tienen un trabajo que viene desde el sector administrativo.

La distribución de productos se realizaría con cada de punto de venta que Coffee Cup tenga en la ciudad, serían los lugares en donde se puede generar beneficios y en dónde se verán reflejados los procesos productivos de la marca. En cuanto a la logística en la distribución, resulta necesario acotar que Coffee Cup no sería un establecimiento de preparación de alimentos al instante, por el contrario en los primeros pasos de Coffee Cup, la línea de postres y bocadillos se realizará mediante proveedores externos sin relación de dependencia con la organización. En las estaciones se van a preparar bebidas a base de café, responde a que la preparación al instante, implica más tiempo de espera para el cliente y se contrapone con la intención de brindar un servicio express (IEGE, 2008).

Con este antecedente la distribución de insumos para los puntos de venta se realizará a través de proveedores y en el caso de los alimentos hasta que la empresa esté en capacidad de asumir los costos de suplantar todo el proceso de preparación y gestionarlo bajo sus propios medios, mientras tanto los proveedores son aliados para el portafolio de productos. Las estaciones requieren de un centro de acopio que será el eje para la consolidación y distribución de insumos en los distintos puntos de venta. Para este cometido es necesario un automotor que pueda trasladarse con carga, además de un manejo de bodega óptimo.

La distribución de los insumos se debe realizar cada 3 días en los puntos, considerando las características de cada producto. Los insumos para que cada estación funcione de manera correcta son: vasos de bebidas calientes, vasos de bebidas frío, sobres de azúcar, café en grano, leche, vainilla, chocolate, útiles de aseo, removedores, servilletas. Es posible analizar que los productos no requieren de refrigeración (la leche puede durar 45 días en temperatura ambiente sin abrir el empaque), además la transformación a través de la máquina de espresso requiere el uso del grano que en condiciones normales es un elemento noble y compacto que según el almacenamiento y conservación puede durar meses.

TABLA 8

LISTA DE INSUMOS PARA LA PROVISIÓN DE LAS ESTACIONES DE CAFÉ

Insumos	Características	
Nombre	Vida útil	Refrigeración (u otro medio de conservación)
Vasos de café caliente	18 meses	NO
Vasos de café Frío	18 meses	NO
Sobres de azúcar	18 meses	NO
Café en grano	12 meses	NO
Leche	2 meses	SÍ (Una vez abierto)
Esencia Vainilla	6 meses	NO
Esencia Chocolate	6 meses	NO
Útiles de aseo	6 meses	NO
Removedores	36 meses	NO
Servilletas	12 meses	NO

Fuente: Carsnack, El Ingenio San Carlos, Cafecom, Leche Andina S.A
 Elaborado por: Daniel Navarrete

La logística de abastecimiento y reposición debe ser cada tres días y para ello Coffee Cup maneja la ventaja de que sus insumos no necesitan refrigeración lo que genera menos costos operativos, pérdidas y una reducción en costos de equipos de refrigeración. Los productos alimenticios, acompañamiento de las bebidas serán adquiridos a sitios especializados que marcarán a través de controles de calidad, los estándares que las estaciones manejarán.

En cuanto a la venta de productos, en cada punto se va a realizar con talento humano que trabajará en relación de dependencia con Coffee Cup, este personal estará en capacidad de realizar bebidas, conocer sus mezclas y propiedad, por consiguiente también tendría la responsabilidad de despachar los productos de la línea repostería y bocadillos. La empresa es la encargada de reconocer al cliente como su principal objetivo y que este factor se vea reflejado en el desarrollo de sus funciones (IEGE, 2008).

Las miembros del equipo de trabajo Coffee Cup en el área de servicio al cliente, deben estar capacitadas en ventas, una vez identificadas las necesidades de los clientes. Se manifiesta que los clientes no siempre tienen claras ideas de lo que quieren, por ello la marca tiene pocos segundos de atención para generar impacto en el consumidor, la determinación y compromiso del equipo de ventas se verá reflejado en la satisfacción de las necesidades del cliente (IEGE, 2008). El equipo de ventas, menciona Osterwalder y Pigneur que deben tener mayores incentivos que los elementos de la empresa que realizan trabajos operativos (Osterwalder & Pigneur, 2010). Sin embargo, para formalizar este sistema Coffee Cup no se encuentra en la capacidad financiera, de establecer comisiones por venta porque la propuesta se centra en el que el costo de sus productos se mantenga en máximo un dólar con cincuenta centavos americanos.

En lo que las estaciones deberían tener un impulso es en la promoción de sus unidades móviles para eventos, con base en que los compromisos privados pueden generar ingresos, por el contrario los miembros del equipo de trabajo no se encargan de vender el producto sino la idea como tal; estaciones móviles con todos los servicios de una cafetería que puede ser instalada en cualquier espacio.

La activación de ventas para los puntos ya establecidos se realizaría a través de marketing cognitivo planificado en donde se pueda identificar la oportunidad de intención de compra en el consumidor. (Álvarez, 2004) Para ello, se puede plantear incrementar el flujo de personas en las estaciones, con eventos, anuncios de descuentos, etc. Asimismo, con confianza en la oferta de productos se pueden realizar catas y degustaciones para que las personas, potenciales clientes, puedan experimentar el confort sensorial de la oferta que puede degustar en el establecimiento. Se puede dilucidar que la distribución y logística necesaria en cada estación tendrá influencia directa en las ventas que pueda generar cada punto, pero todas las conexiones se forjan desde el plano administrativo, que debería estar diseñado a manera de engranaje para que todas las piezas encajen y funcionen para poder obtener beneficios. Las ventas son el corazón de una empresa, por ello el punto de satisfacción de la clientela no debería deslindarse en ninguna fase del proceso logístico, administrativo u operativo de la organización (Osterwalder & Pigneur, 2010).

2.2.3. Relación con los clientes

La relación con los clientes es un compromiso que describe los tipos de acercamientos que debe realizar una empresa con el fin de establecer lazos con segmentos específicos de clientes (Osterwalder & Pigneur, 2010).

TABLA 9

CATEGORÍAS DE RELACIONES CON LOS CLIENTES

Categorías de Relaciones con los clientes	Descripción
Asistencia Personalizada	Relación basada en la interacción humana. Un consumidor puede tener el asesoramiento de una figura humana durante todo el proceso de venta y una vez que se haya realizada la compra.
Asistencia Personalizada Preferencial	Representa una relación íntima con el cliente que se determina por la confianza y se desarrolla en períodos de tiempo.
Auto-Servicio	En este vínculo no existe una relación directa entre el comprador y la compañía, pero la organización debe encargarse de proveer todos los medios necesarios para la satisfacción del cliente.
Servicios Automáticos	Un proceso automático brinda una relación sofisticada entre compañía y comprador debido a que reconoce individuos y puede interactuar en tiempo real, sin la presencia in situ de un trabajador.
Comunidades	Las comunidades también se utilizan para forjar caminos entre empresas y compradores debido a que aprovechan las conexiones entre los miembros y eso genera confianza en las firmas.
Co-creación	Es la invitación de portales de compras web a generar contenido que pueda ser valioso para la comunidad interesada en un bien o servicio determinado.

Fuente: Osterwalder y Pigneur
Elaborado por: Daniel Navarrete

Coffee Cup al ser un punto de venta físico tendrá asistencia personalizada en donde serán los encargados de cada estación los que brinden servicio a los clientes, desde el asesoramiento en el momento del impacto y compra, así como en la preparación y despacho de los productos adquiridos por los consumidores. En un futuro cuando el sistema de Auto-

servicio de tecnifique mejor en el país, será posible utilizar paneles digitales para que las personas puedan escoger el producto de su preferencia y en ese mismo portal realizar el pago correspondiente. En otro campo, en la preparación no se podrían utilizar máquinas automáticas, que ya existen en el mercado, porque si bien se ha desarrollado tecnología que simula el trabajo de un Barista, Coffee Cup impulsa la personificación de la caficultura, por lo tanto en la extracción de bebidas una persona debería participar de forma obligada.

En cuanto al uso de comunidades, es una herramienta que para expandir la marca puede ser beneficioso, en un mundo interconectado por las redes sociales y la tecnología, este método haría a la marca más mediática en menor escala y poco a poco subir en popularidad. La co-creación puede funcionar porque otras personas ajenas a la empresa pueden contribuir en las operaciones, al ofertar sus productos en las estaciones para que se promocionen bajo la marca Coffee Cup.

De la misma manera, se organizarían diversos eventos para que la sociedad pueda identificarse con la marca. Las catas y taste panels, son oportunidades de mejorar tanto las conexiones con los clientes como la cultura del café en la población. La evolución de tomar un café soluble o de máquina expendedora es un proceso largo que necesita esfuerzo y seguimiento administrativo, para evaluar resultados y establecer beneficios.

Con el objetivo de, formar lazos entre la marca y su principal segmento objetivo, las universidades. Las opciones son varias, centrado en los estudiantes se puede pautar con las principales asociaciones o federaciones de representación estudiantil. Los procesos administrativos de las universidades pueden requerir mayores inversiones en cuanto a publicidad y marketing, pero es una inversión que se debe realizar para que existe una relación de comunidad como menciona Osterwalder y Pigneur con la empresa.

Las principales asociaciones de estudiantes en la ciudad de Quito son: FEUCE, Federación de Estudiantes de la Universidad Católica del Ecuador, GOBE, Gobierno Estudiantil de la Universidad San Francisco de Quito; ASEUDLA, Asociación de estudiantes de la Universidad de las Américas; FEUE UCE, Federación de estudiantes de la Universidad Central; FEPON, Federación de Estudiantes Politécnicos. Estas son opciones para formar lazos colaborativos, en especial con FEUCE y GOBE que en los comienzos del proyecto serán las metas a corto plazo, pertenecientes la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y a la Universidad San Francisco de Quito.

2.3. Instrumentos y Capacidades

En este subcapítulo se realizará un seguimiento de cuáles serán los instrumentos necesarios para el proyecto y las capacidades del Talento Humano. Además, la Planificación y Cronograma que se va a establecer para el cumplimiento de objetivos, en conjunto con las actividades claves a realizarse en base al Modelo Canvas y para concluir las Alianzas Claves que deben establecerse.

2.3.1. Recursos Clave

Para la consecución del proyecto el Modelo Canvas propone que su evolución debe darse una vez que se haya reconocido sus recursos claves. (Osterwalder & Pigneur, 2010). Todos los negocios necesitan recursos claves porque con estos se hará la propuesta de valor agregado y genera que se pueda llegar a mercados y mantener relaciones estables con los segmentos de mercado. Diferentes recursos son útiles dependiendo del tipo de modelo de negocio, pueden ser: físicos, financieros, intelectuales o humanos; factores que interfieren en el cronograma de la empresa.

En cuanto a los recursos físicos, se refieren a activos tangibles como: edificios, maquinarias, vehículos, sistemas, puntos de venta, redes de distribución (Osterwalder & Pigneur, 2010). En las estaciones en este punto se puede enunciar: máquinas de espresso, puntos de venta, vehículos de transporte, oficina, etc. Serán detallados más adelante en el apartado de activos, pero esta categoría permite esclarecer qué bienes tendría el proyecto.

En segundo lugar, los recursos intelectuales se determinan por: marcas, propiedad intelectual, derechos de propiedad, alianzas, bases de clientes, etc (Osterwalder & Pigneur, 2010). Coffee Cup es una marca incipiente que bajo la regulación ecuatoriana debe ser registrado en el IEPI (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual), realizado este proceso con la evolución de los procesos se podrían gestionar patentes y alianzas que a corto plazo puedan ser activos intelectuales de la marca. Los canales de distribución y proveedores también son parte del éxito de las operaciones logísticas.

En tercer lugar, el papel humano en una empresa es prominente en ciertos modelos de negocio que requieren creatividad y profesionales sobresalientes. (Osterwalder & Pigneur, 2010). Para la empresa en cuestión el talento humano, no depende de un departamento en particular, sino se

establece con las capacidades de los dos socios principales que tendrían que formarse en el arte de la caficultura y ser baristas formales, para poder replicar sus conocimientos en los colaboradores que se harán cargo de los puntos de venta.

El primer socio, Gino Daniel Navarrete Borja es un estudiante de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de la carrera Multilingüe en Negocios y Relaciones Internacionales, en este pregrado se afianzan conocimientos en Negocios y temas relaciones a proyectos de inversión, además de aptitudes en: Contabilidad, Matemática Financiera, estadística, etc. Se complementa su oferta con: Cooperación, Derecho, etc.; que forman parte de las Relaciones Internacionales. El segundo socio, Carlos Sebastián Navarrete Borja, es un estudiante de la Universidad San Francisco de Quito, curso pregrado en Negocios, por lo cual se puede inferir que ambos poseen similares conocimientos y el talento humano se puede complementar y potenciar.

2.3.2. Actividades Clave

Las actividades clave, son la base de un modelo de negocio exitoso, existen varias acciones que las empresas deben establecer y cumplir de forma apropiada (Osterwalder & Pigneur, 2010). Estas actividades corresponden a la creación de una propuesta de valor, alcance de mercados, mantener y fortalecer la relación con el consumidor y seguir generando beneficios económicos o de valor intangible para la marca. Las acciones propuestas pueden variar de acuerdo al modelo de negocio que se plantee y se deben analizar por separado.

Las actividades clave se categorizan según el modelo Canvas en Producción, Resolución de Problemas, Plataforma y redes. El primer parámetro se relaciona con el diseño, ejecución y la entrega de un producto en cantidades substanciales y de calidad superior. La producción de la materia prima e insumos no estaría bajo la responsabilidad directa de Coffee Cup, mas dentro de la planificación la transformación de las bebidas cumple con este parámetro. Esta actividad se realizará en todas las estaciones bajo las mismas condiciones y técnicas. Las bebidas frías de la misma forma, en el caso de los postres y bocadillos la preparación estaría a cargo de los proveedores y el despacho bajo gestión del proyecto.

En el segundo punto, la Resolución de problemas se refieren a gestionar soluciones para problemas individuales de clientes, se puede evidenciar en consultoras, hospitales y otras organizaciones que se dediquen a dominar la resolución de conflictos en varios niveles (Osterwalder & Pigneur, 2010). Para la empresa, en este punto bajo el modelo de negocio de las estaciones no tendría cabida, porque la necesidad del cliente está siendo solventada con la entrega del producto final.

Sin embargo, una de las características de valor agregado que tienen las estaciones móviles, es su practicidad para transportarse a lo largo de la ciudad. Por consiguiente, sí tiene lugar una asesoría en temas de eventos para un cliente específico porque ahí sí se deben detallar características del servicio que se va a brindar. Coffee Cup deberá adecuarse a las exigencias en general y proponer una asesoría con valor agregado.

Como último punto, las Plataformas y Redes hacen referencia a negocios que estén diseñados para funcionar a través de plataformas digitales, que requieren un constante mantenimiento, dominio y perfeccionamiento de software. (Osterwalder & Pigneur, 2010) Para este punto Coffee Cup no proyectaría a corto plazo las ventas en línea por las características de sus productos, perecibles en función de horas por lo tanto el servicio de delivery no representaría una oportunidad de negocio. Las plataformas digitales a utilizarse son las redes sociales: Facebook, Instagram, LinkedIn, etc; en contraste no se utilizarían como canales de venta, sino como canales de relación con el cliente enfocado al marketing y promoción de productos.

2.3.3. Alianzas Clave

Las alianzas clave describen bloques de las redes de proveedores y aliados que harán operativo el modelo de negocio. Las compañías forjan alianzas por varias razones y se fundamentan como piedras angulares de las mismas, de esta forma optimizan sus modelos de negocios, reducen riesgos empresariales y adquieren recursos (Osterwalder & Pigneur, 2010).

En el marco del Modelo Canvas se reconocen por los actores cuatro tipos de alianzas. En primer lugar las Alianzas Estratégicas entre no competidores, a continuación la "Coopetición", que son acuerdos estratégicos entre competidores. Como tercer punto los Joint Venture, sociedades para la creación de nuevos negocios y las relaciones comprador-proveedor para asegurar confianza en la provisión de insumos (Osterwalder & Pigneur, 2010).

La forma más básica de conformar una alianza es mediante la relación comprador-vendedor, que está diseñada para optimizar el manejo de recursos y actividades.

TABLA 10

LISTA DE PROVEEDORES DE INSUMOS PARA LA PROVISIÓN DE LAS ESTACIONES DE CAFÉ

Insumos	
Nombre	Empresa
Vasos de café caliente	Carsnack
Vasos de café Frío	Carsnack
Sobres de azúcar	El Ingenio San Carlos
Café en grano	Cafecom S.A.
Leche	Leche Andina S.A
Útiles de aseo	Carsnack
Removedores	Carsnack
Servilletas	Carsnack

Fuente: Carsnack, El Ingenio San Carlos, Cafecom, Leche Andina S.A
Elaborado por: Daniel Navarrete

Con esta base de datos se gestionarían más relaciones comerciales para las operaciones de las estaciones. En este capítulo se pudo determinar los pasos que a través del Modelo Canvas serán parte de la ejecución del proyecto, cada fase fue enmarcada en el Modelo de Negocios de Estaciones de café y se vislumbraron temas como: Propuestas de valor, Relaciones públicas e Instrumentos y capacidades, estas aristas son parte del plano conceptual que se sustentará con el Estudio Financiero. (Ver Anexo 3) Bajo el estudio de forma, las estaciones de café tienen potencial comercial por su diferenciación, conceptualización, conocimiento del mercado y gestión autónoma futura.

3. CAPITULO 3

ESTUDIO FINANCIERO

3.1. Constitución del Proyecto

Como preámbulo, en este capítulo se tratarán puntos que determinarán si las estaciones propuestas son rentables a través de indicadores financieros funcionales. En el transcurso de esta investigación se estudian aspectos acorde al Modelo Canvas, sin embargo no se profundizó en el Estudio Financiero debido que los autores no proponen un análisis profundo. Por ello este subcapítulo es necesario para determinar valores reales.

3.1.1. Productos y Servicios

Los Productos y Servicios con los que contará el emprendimiento se traducen en recursos de valor agregado que fueron identificados a través del Modelo Canvas. Para ello se realizará un Estudio de costo de materia prima por cada unidad en dólares, mano de obra directa por unidad, costos indirectos de fabricación por cada unidad, costos de producción anual y el detalle de costos indirectos. Para finalizar con el análisis de los servicios se propone un estudio de gastos administrativos y un presupuesto de ventas. (Loureiro, 1997).

TABLA 11

COSTO DE MATERIA PRIMA POR CADA UNIDAD EN DÓLARES

Costo Materia Prima Café		
Descripción	Cantidad Porcentual	Costo Unitario
Café en grano	46.36	0.07
Leche	52.98	0.08
Agua	0.66	0.001
TOTAL	100.00	%
	Costo Unitario Materia Prima USD	0.151

Fuente: Cafecom, Carsnack, El Ingenio San Carlos, Lecha Andina SA
Elaborado por: Daniel Navarrete Borja

En esta tabla se mencionan los principales insumos que se requieren para la elaboración de bebidas a base de café, entre ellas están las diferentes variedades con las que contará cada estación, se basaron en 7 gramos de café molido, que se traducen en 3 onzas de espresso a presión y 4 onzas de leche

texturizada, la onza restante para completar el vaso de 8 onzas, se encuentra en la crema de leche que se forma en la emulsión.

TABLA 12

MANO DE OBRA DIRECTA POR CADA UNIDAD

Costo Mano de obra			
Descripción	Costo Anual en USD	Producción Anual en tazas de café	Costo Unitario
Barista	6240	72000	0.086
TOTAL			
	Costo Unitario Mano de obra	0.087	

Fuente: Carsnack, El Ingenio San Carlos, Cafecom, Leche Andina S.A
Elaborado por: Daniel Navarrete

Los datos considerados en esta tabla responden a la contratación de un barista, para una estación, el sueldo base mensual sería de 520 USD, este dato se proyecta a un año. Además la producción anual de tazas, que serían 72000 por estación al año lo que equivale a un costo unitario de mano de obra de 0.08 dólares americanos.

TABLA 13

COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN POR CADA UNIDAD

Costos indirectos de fabricación por cada unidad			
Agua		USD	0.0005
Electricidad			0.002
Mantenimiento			0.001
Transporte			0.001
Materiales Indirectos		USD	0.09331
	Batidor	0.001	
	Azúcar	0.0001	
	Servilleta	0.001	
	Vaso	0.0456	
	Tapa	0.0456	
	Etiquetas	0.00001	
CIF UNITARIO			0.09781
Costo Unitario Total		USD	0.335

Fuente: Carsnack, El Ingenio San Carlos, Cafecom, Leche Andina S.A
Elaborado por: Daniel Navarrete

TABLA 14

COMPOSICIÓN PORCENTUAL DE COSTOS POR TAZA

Composición Porcentual de Costos		
	Número	Porcentaje
Materia Prima	0.15	45.01
Mano de Obra	0.08	25.83
CIF	0.09	29.16
Total	0.3354	100.00

Fuente: Carsnack, El Ingenio San Carlos, Cafecom, Leche Andina S.A
 Elaborado por: Daniel Navarrete

En cuanto a los costos indirectos de fabricación, factores como servicios básicos, mantenimiento y transporte que no tienen una incidencia considerable en el resultado del CIF total, de igual manera batidores, azúcar, servilleta, vaso, tapa, etiquetas, que son insumos que son parte de la taza final influyen en el total. En adición, la composición porcentual de costos detalla el Costo de materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación por cada unidad, dan un total de 0.33 centavos de dólar.

Con esta cifra se puede determinar que si cada café de la oferta que tendrían las estaciones va a tener el precio de un dólar americano, el margen de rédito por taza sería del 67% o 0.67 centavos por cada producto.

TABLA 15

GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS

Salarios				
En dólares americanos				
Cargos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Gerente Administrativo (Socio)	2400	4800	7200	9600
Gerente Comercial (Socio)	2400	4800	7200	9600
Barista	6240	6864	686.4	68.64
Total	11040	16464	15086.4	19268.64

Fuente: Investigación realizada por el autor
 Elaborado por: Daniel Navarrete

TABLA 16

PRESUPUESTO ANUAL DE VENTAS

Presupuesto anual de ventas				
Período	Venta de café	Costos Administrativos y Ventas	Composición de Costos por taza	Total
1	\$72000	\$11040	\$24154.32	\$36805.68
	Margen Ganancia Anual			
	\$36805.68			
	Margen Porcentual %			
	51.12			

Fuente: Investigación realizada por el autor
 Elaborado por: Daniel Navarrete

Con los datos de la tabla 16, una vez proyectadas las ventas de café anuales, considerando que se proyectan vender 300 cafés diarios, se le ha sumado los costos administrativos y de ventas anuales y la composición de costos porcentuales por taza fijando 300 tazas. Los resultados son un margen de ganancia anual de 36805 dólares americanos al año y un margen porcentual de ganancia de 51.12%.

Para lograr este margen de casi el 50 por ciento, los sueldos de los socios son 200 dólares americanos durante el primer año y se incrementan al doble en periodos anuales posteriores, conscientes de que los réditos obtenidos deben destinarse a la inversión en nuevos puntos de venta. Con un valor de un dólar americano por taza, se debe trabajar en una táctica de marketing masivo para que se pueda llegar al volumen de 300 cafés y encontrar este margen que permite a los socios poder generar ganancia y de esta manera poder enfocarse en la inversión de nuevos puntos fijos y la creación de estaciones móviles.

3.1.2. Socios del Proyecto

Los socios del proyecto serán Gino Daniel Navarrete Borja y Carlos Sebastián Navarrete López, quienes se comprometen a la planificación y ejecución del emprendimiento denominado: Coffee Cup.

Para este cometido se debe realizar una inversión inicial y financiamiento que se va a realizar a través de un inversor que en este caso sería la empresa Digital Mate, encabezada por los padres de cada emprendedor. De esta forma, Byron Navarrete padre de Sebastián Navarrete y Gino Navarrete padre de Daniel Navarrete serán los encargados de proveer de los fondos para la ejecución de este proyecto. A su vez, esta empresa va a proveer de un espacio en las inmediaciones de su predio para que pueda funcionar una de las estaciones, este punto de venta estará localizado en las calles Edmundo Carvajal 0e5-294 y Ramiro Barba.

Este sería el primer punto de Coffee Cup que serviría como un termómetro para evaluar las fortalezas del modelo de negocio.

TABLA 17

INVERSIÓN INICIAL

Cuenta	Valor en Dólares
Computadores	300
Adecuaciones	1 000
Infraestructura	2 000
Creación Estación	2 250
Máquinas y Equipos	4 000
Insumos	3 000
SUBTOTAL	12750
Imprevistos 2%	250
TOTAL	13000

Fuente: Investigación realizada por el autor
Elaborado por: Daniel Navarrete

En base a los números establecidos en la tabla 17 para la puesta en marcha de las estaciones se necesitan 13 000 dólares americanos, sin embargo cabe recalcar que se encuentra un vehículo como inversión inicial, pero este vehículo será entregado de forma gratuita para la realización del proyecto, al igual que su primera locación que consta de un espacio de 16 metros cuadrados en el parqueadero de las oficinas de la empresa Digital Mate, en donde se realizará venta al público y se otorgará un espacio de 30 metros cuadrados para cuestiones logísticas y de almacenamiento, dentro de las instalaciones de la empresa (Ver anexo 4).

Los suministros de oficina de igual manera serán inversión de cada socio y no contará como inversión inicial del proyecto. La compra de equipos, máquinas, insumos y los pagos que se realicen van a ser consolidados por los socios y archivados a través de un registro contable.

De igual manera se realizará la inscripción del proyecto con todas las regulaciones que norma la legislación ecuatoriana, para este emprendimiento no se va a realizar un proceso de compañía porque todavía se encuentra en proceso de crecimiento por lo tanto se optará por manejar la forma del Régimen Impositivo Simplificado (RISE) válido en el país que cambia la cultura tributaria y la enmarca como una mejora para la cultura tributaria del país en general. (SRI, 2018). Para ello el Servicio de Rentas Internas del Ecuador, pone a disposición todas las ventanillas de servicio a lo largo del país, se deben presentar documentos como: cédula, certificado de votación, planilla de servicios básicos.

Este sistema favorece a pequeños comerciantes, porque no se necesita llevar contabilidad, no existen retenciones en la fuente y quienes estén enmarcados dentro del RISE, no deben usar formularios para el pago de sus obligaciones, sino este proceso se puede solventar en la plataforma del sistema financiero. Para la empresa acogerse a este Régimen es adecuado porque en un principio el emprendimiento no va a contar con una contadora, por lo que realizar los pagos de las responsabilidades con el estado de una manera simplificada es beneficioso.

Todos los procesos en los que la legislación ecuatoriana solicita un representante, este será el Señor Gino Daniel Navarrete Borja, todos los procesos jurídicos quedarán bajo su responsabilidad tras haber conciliado esta situación en conjunto con su socio. El municipio de Quito también estipula procesos para nuevos comerciantes que serán realizados de la misma forma bajo la dirección de Daniel Navarrete.

El Municipio de la Ciudad de Quito, solicita la realización del trámite para la Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas en el Distrito Metropolitano de Quito (LUAE). Este es un trámite que no tiene costo, se puede realizar en cualquier Balcón de servicios de administraciones zonales. Adjunto al LUAE se debe declarar el impuesto a patente, un impuesto obligatorio para personas que realizan alguna actividad económica en el Distrito Metropolitano de Quito, en un tiempo mayor a seis meses. (DMQ, 2018) De esta forma se cumplen con los requisitos para ejercer actividades comerciales dentro de la ciudad y las estaciones pueden ponerse en marcha. (Ver anexo 5).

3.1.3. Activos y Pasivos

Los socios tendrán que empezar con un acervo de activos y enfrentar los pasivos del naciente emprendimiento, para ello se cuenta con el financiamiento de capital familiar que facilita la adquisición de los recursos necesarios para la puesta en marcha. Para ello se va a considerar Activos Corrientes, en este caso los inventarios, Activos Fijos como la construcción y el equipamiento; por otro lado en Pasivos que se financiarían con un flujo de efectivo autónomo.

Los activos serán un sustento durante los primeros años de constitución de la empresa, con el terreno asegurado el funcionamiento de la primera estación no tiene variables como pago de renta o mensualidades de compra que son detalles que para una empresa en nacimiento se deben considerar al momento de realizar un presupuesto.

TABLA 17

ACTIVOS CORRIENTES

Activos Corrientes				
INVENTARIO				
Período	Costo anual materia prima (USD)	Costo Diario (USD)	Tiempo máximo de Inventario (en días)	Nivel Máximo Inventario (USD)
1	24154.32	100.643	60	6038.58

Fuente: Investigación realizada por el autor
Elaborado por: Daniel Navarrete

TABLA 18

ACTIVOS FIJOS

Activos Fijos			
Construcción			
Descripción	Cantidad en m2	Costo Unitario USD	Costo Total USD
Terreno	65	1250	81250
Construcción	40	500	20000
Total			101250

Fuente: Investigación realizada por el autor
 Elaborado por: Daniel Navarrete

Los activos en primera instancia están determinados por el inventario que se debe adquirir para el comienzo de las operaciones y las instalaciones en las que se realizará, aquello se determina a través de las cotizaciones realizadas por los socios (Ver anexo 6). Debido a la naturaleza de los insumos no podrán estar en general por más de 60 días en bodega por lo tanto se estima que se tendrá un máximo de 6038.58 dólares americanos en bodega.

En añadidura se entiende por activos fijos a los bienes de construcción, en este caso será el terreno de 65 metros cuadrados que en total se destinará para el proyecto por parte de la empresa Digital Mate, de los cuáles 40 metros cuadrados son de construcción en donde se realizarán adecuaciones para que se transforme en una zona de trabajo y almacenamiento de insumos.

TABLA 19

ACTIVOS FIJOS

Equipamiento			
Descripción	Cantidad	Costo Unitario (USD)	Costo Total (USD)
Vehículos	1	10000	10000
Computadores	2	150	300
Escritorios	2	200	400
Teléfono	1	15	15
Decoración	1	500	500
Total			11215

Fuente: Investigación realizada por el autor
 Elaborado por: Daniel Navarrete

Los activos fijos iniciales se complementan con la lista de equipos en donde entran útiles de oficina y el automóvil que será destinado al transporte de insumos. En total considerando todos los activos suman el monto de 118 503.58 dólares americanos, un número efímero considerando que 101 250 dólares pertenecen al espacio otorgado por la empresa familiar, en conjunto con el automotor de carga valorado en 10 000 dólares.

En cuanto a los pasivos son las cuentas que tendrá que asumir la empresa en un futuro, la línea de crédito se realizará mediante la empresa familiar Digital Mate, por lo tanto no existen intereses financieros de por medio por lo que la deuda seguirá siendo la misma, no incrementará con el tiempo.

TABLA 20

PASIVOS

Pasivos	
Cuenta	Monto USD
Compra de maquinaria	4000
Compra de insumos	3000
Construcción	2000
Carrocería Estación	3000
Adecuaciones	1000
TOTAL	13000

Fuente: Investigación realizada por el autor
 Elaborado por: Daniel Navarrete

Para los pasivos se basa el modelo en el detalle de la inversión, salvo por el vehículo que será otorgado al nuevo emprendimiento sin costo, por lo tanto la compra de maquinaria, los insumos, la construcción del espacio de venta y almacenaje, para la estación se asume la compra del automotor y la adecuación del mismo. Las adecuaciones tienen base en la remodelación estética del espacio que le será donado a Coffee Cup para que pueda completar sus operaciones. La logística por lo tanto estará cubierta con el monto de 13 mil dólares americanos, para dar comienzo al proyecto, cabe recalcar que este dinero será reembolsado a la empresa Digital Mate durante el primer año de gestión de Coffee Cup

3.2. Indicadores Financieros Internos

En este segundo subcapítulo del estudio financiero de esta investigación se van a analizar los indicadores financieros internos como la tasa interna de retorno, el punto de equilibrio y la relación costo-beneficio. Indicadores que cristalizarán la rentabilidad del proyecto a corto, mediano y largo plazo.

3.2.1. Valor Actual Neto

Esta evaluación cuantitativa tiene como principal objetivo establecer cuál va a ser el valor del dinero en el tiempo, además representa la utilidad que tendrá la persona o el grupo inversor una vez que ya haya recuperado la inversión realizada. Este número debe ser más a la inversión inicial o desembolso para que sea aceptable.

TABLA 21

VALOR ACTUAL NETO

VALOR ACTUAL NETO	
FLUJO DE INGRESOS	
AÑO	VALOR
1	72000
2	86400
3	112320
4	157248
5	235872
TOTAL	663840
FLUJO DE EGRESOS	
AÑO	VALOR
1	35194.32
2	42233.184
3	54903.1392
4	76864.39488
5	115296.5923
TOTAL	324491.6304

FLUJO DE EFECTIVO NETO A-B	
AÑO	VALOR
1	36805.68
2	44166.816
3	57416.8608
4	80383.60512
5	120575.4077
TOTAL	339348.3696
Formulación de Datos	
f1	36805.68
f2	44166.816
f3	57416.8608
f4	80383.60512
f5	120575.4077
N (años)	5
Interés	0.1
Inversión	13000
1	36805.68
2	44166.816
3	57416.8608
4	80383.60512
5	120575.4077
van	US\$229,870.27

Fuente: Investigación realizada por el autor
Elaborado por: Daniel Navarrete

De acuerdo a los resultados obtenidos por este cálculo, mediante el flujo de ingresos y egresos para 5 años, es posible determinar de forma matemática que el inversionista en este caso los socios, tendrán una rentabilidad de 229.870.27 dólares americanos después de haber realizado la inversión inicial de 13 mil dólares. Se proyecta en este modelo que se tendría un interés del diez por ciento, sin embargo, en el plano real se debe esclarecer que la inversión realizada correrá por cuenta de capital familiar, por lo cual no se tiene relación alguna con una institución financiera. Para Coffee Cup se calculó un punto de equilibrio de 166 tazas de café diarias, mas para todos los estudios financieros se establece a 300 como una cifra alcanzable en términos comerciales y que propone un desafío para la nueva marca. El VAN determina

que es un proyecto viable en términos de flujo de ingresos y egresos que valida la inversión realizada.

3.2.2. Tasa de Retorno

La Tasa Interna de Retorno, es un indicador que evalúa al proyecto en rendimientos actualizados, es un análisis de la sensibilidad que tiene en este caso el emprendimiento (UNAM, 2018).

TABLA 22

TASA INTERNA DE RETORNO

VALOR ACTUAL NETO	
FLUJO DE INGRESOS	
AÑO	VALOR
1	72000
2	86400
3	112320
4	157248
5	235872
TOTAL	663840
FLUJO DE EGRESOS	
AÑO	VALOR
1	35194.32
2	42233.184
3	54903.1392
4	76864.39488
5	115296.5923
TOTAL	324491.6304
FLUJO DE EFECTIVO NETO A-B	
AÑO	VALOR
1	36805.68
2	44166.816
3	57416.8608
4	80383.60512
5	120575.4077
TOTAL	339348.3696

Formulación de Datos	
f1	36805.68
f2	44166.816
f3	57416.8608
f4	80383.60512
f5	120575.4077
Número Años	5
Interés	0.1
Inversión	13000

1	36805.68
2	44166.816
3	57416.8608
4	80383.60512
5	120575.4077
VAN	US\$229,870.27
TIR	61.2%

Fuente: Investigación realizada por el autor
 Elaborado por: Daniel Navarrete

Lo considerado en el VAN da la pauta de lo que el TIR proyecta, un 61.2% de retorno para el inversionista, por supuesto en un escenario positivo con un crecimiento porcentual anual de 0.10%. No se puede realizar un análisis o proyección ventas y egresos que tenga fidelidad absoluta debido a que no se posee un histórico de movimientos del proyecto.

3.2.3. Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio en el caso del emprendimiento dictará la línea de partida de lo que serán las ganancias de la empresa, con este dato para las estaciones será más claro establecer niveles óptimos de ventas y metas a cumplir en el corto plazo. Este resultado se lo obtienen una vez que ya se hayan obtenido los costos fijos totales, precio de venta por unidad y costo variable por unidad. El punto de equilibrio de venta diaria de café es de 161.15 dólares americanos o 161.15 unidades. Este indicador debe ser considerado en todas las estaciones de café. Dentro del ejercicio el punto de equilibrio es

considera como tal, pero se proyectan 300 unidades como metas en la proyección de ventas.

TABLA 23

PUNTO DE EQUILIBRIO

Punto de equilibrio	
	Al mes en Dólares
Costos Fijos Totales	2932.86
Costo variable por unidad	0.09
Precio de Venta	1
Punto de equilibrio(CFT/(PVU-CVU))	3222.92
Diarios	161.15

Fuente: Investigación realizada por el autor
Elaborado por: Daniel Navarrete

3.3. Sustentabilidad del Modelo de Negocio de Estaciones de café

El presente subcapítulo se determinará a través de proyecciones vaticinar el futuro financiero del modelo de negocio, se realizará en tres pasos. Lo primero que se realizará es una relación costo beneficio, se prosigue y se establece un período de recuperación de la inversión y se cerrará la investigación una proyección de ventas para el año 2022.

3.3.1. Relación Beneficio Costo

Este método de comprobación, nos ayudará a evaluar cuál es el valor del dinero cuando existen flujos de egresos. Es un coeficiente porcentual entre los ingresos y egresos generados por el movimiento financiero (UNAM, 2018).

La inversión inicial es de 13000 dólares americanos, para ello se considera que el último flujo es \$3067.14 y por recuperar quedaría \$2335.7, por lo cual es período de recuperación de la inversión serían 4.7 meses.

TABLA 24

RELACIÓN BENEFICIO COSTO

Relación Beneficio Costo			
Tasa de Descuento	10%		
Períodos	Inversión	Ingresos	Costos
0	13000		-13000
1		72000	35194.32
2		86400	42233.184
3		112320	54903.1392
4		157248	76864.3949
5		235872	115296.592

Sum Ingresos	US\$475,107.64	
Sum Costos	US\$232,237.36	
	US\$245,237.36	
	B/C	1.94

Fuente: Investigación realizada por el autor
Elaborado por: Daniel Navarrete

Cuando el beneficio costo es mayor que uno, en este caso es 1.94 positivo, el valor de los beneficios es mayor a los costos del proyecto, por lo que es recomendable realizar una inversión, debido a que existen beneficios y podría ser rentable a largo plazo. Los ingresos son superiores a los egresos, por lo que se puede afirmar que por cada unidad monetaria invertida se podría tener una ganancia de 0.94. Por lo tanto es una inversión atractiva para los socios en términos financieros.

3.3.2. Período de Recuperación de la Inversión

El Período de Recuperación de la Inversión se refiere al lapso de tiempo en el que los inversores podrán recuperar el capital que se ha destinado para el proyecto, a través de los flujos de los ingresos y de los costos totales que se generan.

TABLA 25

PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

Período de Recuperación de la Inversión				
Flujo Mensual	Costo	Utilidad	Flujo Acumulado	Inversión
6000	2932.86	3067.14	3067.14	13000
6000	2932.86	3067.14	6134.28	
6000	2932.86	3067.14	9201.42	
6000	2932.86	3067.14	12268.56	
6000	2932.86	3067.14	15335.7	

Fuente: Investigación realizada por el autor
 Elaborado por: Daniel Navarrete

Para Coffee Cup, si toman en cuenta los datos antes expuestos con una inversión de 13 mil dólares, se puede determinar que la inversión se podría recuperar en el transcurso de 4.76 meses.

3.3.3. Proyecciones Anuales 2022

Para las proyecciones anuales se va a presupuestar un período de 5 años, en el que se van a considerar flujos de ingresos y costos en los que se van a incurrir.

TABLA 26

PROYECCIONES ANUALES 2022

FLUJO DE INGRESOS	
AÑO	VALOR
1	72000
2	86400
3	112320
4	157248
5	235872
TOTAL	663840
FLUJO DE EGRESOS	
AÑO	VALOR
1	35194.32
2	42233.184
3	54903.1392

	4	76864.3949
	5	115296.592
TOTAL		324491.63
FLUJO DE EFECTIVO NETO A-B		
AÑO		VALOR
	1	36805.68
	2	44166.816
	3	57416.8608
	4	80383.6051
	5	120575.408
TOTAL		339348.37

Fuente: Investigación realizada por el autor
Elaborado por: Daniel Navarrete

GRÁFICO 2

PROYECCIÓN INGRESOS 2022



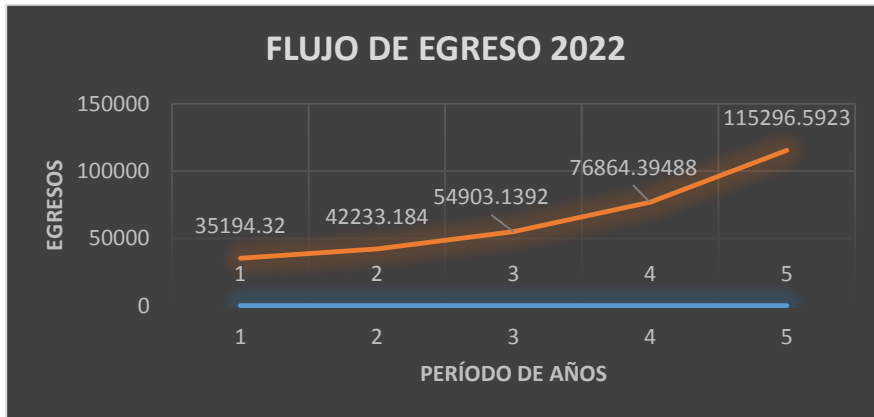
Fuente: Investigación realizada por el autor
Elaborado por: Daniel Navarrete

Al gráfico 2 se puede analizar que la curva del modelo de negocio en cuanto a los ingresos será ascendente en un período de 5 años. En el primer año se conseguirá la suma de \$72 mil dólares y para la proyección se ha considerado que los ingresos totales del primer año se incrementarán un 0.2%. Para el tercer año se estima un crecimiento de 0.1 en relación al período

precedente y este patrón se va a replicar en los años subsiguientes. Para el año 5 se proyecta un total de ingresos de \$235.872 dólares.

GRÁFICO 3

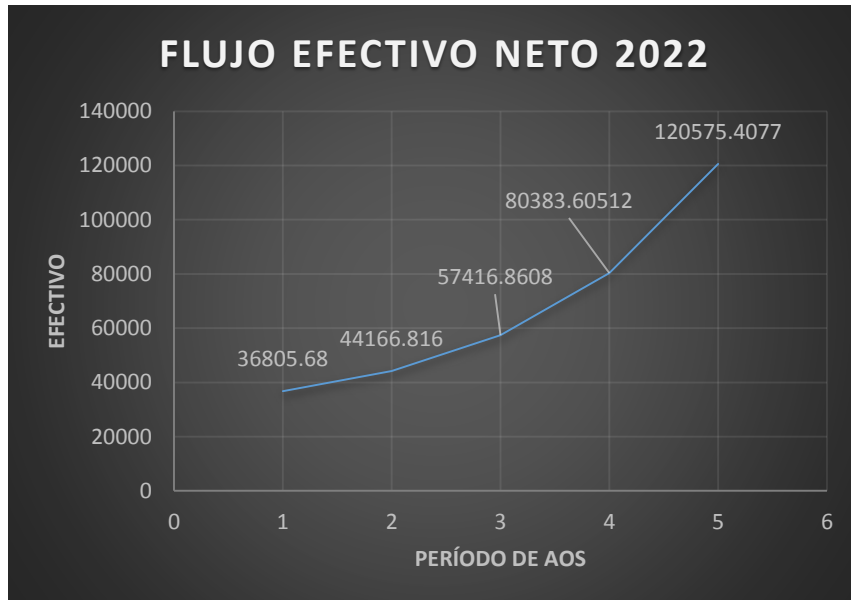
FLUJO DE EGRESOS 2022



Fuente: Investigación realizada por el autor
Elaborado por: Daniel Navarrete

GRÁFICO 4

FLUJO DE EFECTIVO NETO 2022



Fuente: Investigación realizada por el autor
Elaborado por: Daniel Navarrete

En este ejercicio también intervienen los egresos y el flujo de efectivo neto para el período 2017-2022, con los mismos parámetros que se aplicaron para la proyección de ingresos. En conclusión, en esta última fase se estableció un estudio financiero para comprobar la viabilidad y sustentabilidad

de las estaciones de café en Quito que generó un resultado positivo que da la pauta para la implementación del proyecto. Se analizaron los productos y servicios, sus costos, activos y pasivos; además de indicadores financieros internos, con la coherencia del proyecto a corto y mediano plazo. Estos indicadores a valor actual y proyecciones futuras demarcan bases financieras que sustentan la viabilidad del emprendimiento.

VI. ANÁLISIS

Este trabajo de investigación cumple el objetivo general de ejecutar un modelo de negocio, que contemple al café como su principal materia prima y a partir de ello establecer estaciones móviles y fijas que sean rentables en la ciudad de Quito para el período 2017-2022. En el marco de esta disertación, en primer lugar se hizo un análisis del sector cafetero en Ecuador para evidenciar para las oportunidades comerciales que se pueden generar al dar valor agregado a esta materia prima.

Para comenzar, se valoriza la historia y las condiciones agrogeográficas necesarias para el cultivo y los lugares en dónde se puede producir este bien. Se utilizó como base teórica fuentes relacionadas con el cultivo de café, como las asociaciones de productores de Ecuador, con este sustento se puede analizar que Ecuador es un país con ventajas competitivas en el cultivo de esta materia prima, argumento que se reafirmó con la investigación de las variedades que existen y cómo el tipo arábica, que se produce en todas las regiones naturales del territorio, puede ser una potencial oportunidad comercial. Para finalizar con el primer capítulo, se dio una visión de cómo el café debe tener un proceso de tecnificación y profesionalización en toda su cadena productiva, para ello se propuso un repaso a los primeros pasos del Barismo en la ciudad de Quito y su rentabilidad, base para el negocio.

La investigación propone un despliegue en embudo que empieza por las bases históricas-comerciales del café y se desarrolla en torno a las propuestas de valor que pueden generarse a partir del mismo. Se identifica que Ecuador replica un mismo modelo agroexportador de materia prima sin transformación y allí es en donde existe una oportunidad de negocio con las estaciones fijas y móviles de café para incursionar en nuevos mercados y proponer nuevas cauces en el comercio de la ciudad de Quito a corto plazo.

En el segundo capítulo, se utilizó como fundamento teórico en su totalidad al Modelo Canvas propuesto por Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, plasmado en el libro Business Model Generation. Es efectivo utilizar el Modelo Canvas para la formulación de un nuevo proyecto porque permite al autor vislumbrar cada detalle que en condiciones normales pasarían por alto por la falta de pericia o metodología pertinente.

Se determinaron en este punto las propuestas de valor que tendría el proyecto, como la formulación de productos y sus características comerciales, además de la conceptualización de las estaciones móviles y fijas de café. Se concibió a la idea como un proyecto universitario sustentable que propone

ofrecer café de especialidad, de tipo gourmet, a bajo costo, de alta calidad y con un servicio express-profesional. Tendría dos modalidades estaciones fijas y móviles; fijas para establecimientos e instituciones y la segunda para eventos ocasionales. En adición, se detallaron cuáles van a ser las relaciones públicas a emplearse, canales de comunicación, distribución y venta de productos y servicios, relación con los clientes, recursos clave, actividades y alianzas clave, todo bajo la directriz creativa del investigador

En este capítulo se conceptualizó el modelo de negocio y se determinó que se puede realizar a través del Modelo Canvas porque proporciona las herramientas necesarias para concretar una propuesta de valor que pueda ser atractiva para el mercado objetivo. El Modelo Canvas contribuyó para que la idea aterrice y se conceptualice de manera viable, considerando ejes estratégicos en procesos logísticos, operativos, de mercadeo y venta.

En el tercer capítulo se profundizó en el estudio financiero que si bien forma parte del Modelo Canvas, no profundiza en indicadores que puedan vislumbrar la viabilidad del proyecto a corto y mediano plazo. Para ello se propuso un estudio que comenzó con la constitución del proyecto con la base del Modelo Canvas, se analizaron los costos de los productos y servicios, para poder establecer la contribución de los socios en el proyecto y determinar cuáles serían los activos y pasivos con los que partiría esta iniciativa. Se acordó que el emprendimiento requiere una inversión de \$13 mil dólares, concretados con las contribuciones familiares que pueden solventar los gastos de constitución e implementación, favorable para la constitución de la empresa.

En cuanto a los indicadores financieros internos, se consideraron aspectos como el valor actual neto, tasa interna de retorno y punto de equilibrio que dieron resultados satisfactorios para el emprendimiento, debido a que los resultados dan soporte financiero a la ejecución de las estaciones. De igual forma, la sustentabilidad del modelo se puso a prueba con el análisis financiero, relación costo-beneficio, períodos de recuperación de la inversión y proyecciones anuales que establecieron un corto período de recuperación de la inversión y beneficios que se generan a partir del quinto mes de funcionamiento de las estaciones. El Estudio financiero confirmó que el Modelo de negocios podría ser viable y sustentable con modelos matemáticos reales, por lo cual sería coherente dar paso a la ejecución de las estaciones de café.

Para finalizar, es necesario recalcar la importancia del fundamento teórico dentro de la investigación, debido a que el segundo capítulo se basó en la obra de los Autores Osterwalder y Pigneur, quienes proponen el Modelo Canvas que es utilizado para la conceptualización de todo el modelo de negocios de las estaciones de café. Es preponderante porque acoge todos los pasos necesarios para un plan coherente que pueda ser ejecutado, es de gran ayuda para emprendedores que quieren plasmar sus ideas en concreto. El libro Business Model Generation es una herramienta útil para la academia, en el plano de la investigación y los proyectos de inversión, puede ser un manual práctico que permite que nuevos proyectos emerjan, además tiene ejemplos de empresas reales para realizar símiles o tener evidencias de que el modelo es aplicable en todos los ámbitos comerciales.

A ello sumarle el fundamento teórico que brindan las instituciones oficiales del país como ministerios y cámaras de comercio, que facilitan la investigación para el tesista por la practicidad en la entrega de información. Con ello se conjugan las bases de negocios otorgadas en las aulas como bases de Comercio Exterior, Organización y Métodos, Marketing, etc. Para poder consolidar una disertación con fundamentos teóricos sólidos.

VII. CONCLUSIONES

La hipótesis de este Trabajo de Titulación menciona que, el modelo de negocio de Estaciones de café en la ciudad de Quito, formuladas a través de los procesos del Modelo Canvas, generaría una rentabilidad y sostenibilidad, que responde a los intereses de los inversores. Esta premisa se cumple en su totalidad, una vez que fue evaluado el Sector cafetero en Ecuador se evidenciaron ventajas que pueden ser aprovechadas a través de profesionalización y tecnificación. El modelo Canvas dio forma a la idea de estaciones de café y fue sustentado a través de modelos financieros reales con proyecciones a cinco años, además se pueden mencionar las siguientes conclusiones con las que se puede sustentar tal afirmación:

- Ecuador por sus características geográficas, posee cultivos de café en todas sus regiones naturales, es una ventaja debido a que cada cosecha puede ofrecer una variedad distinta de características sensoriales que enriquecen la oferta ecuatoriana. Existen dos tipos principales, Arábica y Robusta a las que las Asociaciones de café en Ecuador se han enfocado para su tratamiento y mejoras en el cultivo.
- El Ecuador ha sido productor de materia prima y resulta en un abastecimiento de café proveniente de las cuatro regiones, sin embargo todavía no existe una tecnificación para producir productos con valor agregado, en especial elaborados de café o servicios en torno a este bien, por lo cual en el mercado existe una oportunidad que puede ser aprovechada con una sistematización adecuada.
- El Barismo en Ecuador es un enfoque nuevo de profesionalización según la SCA en torno a la cultura cafetera y esta es una ocasión para que emprendimientos puedan capacitarse en el tema y promover iniciativas que estimulen el crecimiento de la industria. Existen escuelas de capacitación para personas con interés en este sector y a partir de ello se puede presentar innovaciones en la cadena de valor del café.
- El Modelo de estaciones de café fijas y móviles se establece como un proyecto universitario que propone productos a base de café, de alta calidad, con precios bajos, con mano de obra capacitada en Barismo y un servicio con modalidad express. En esta propuesta, destacan el precio y la calidad, una mezcla que en el mercado de la ciudad de Quito, no tiene un precedente representativo.

- Los instrumentos y capacidades se conforman por los recursos, actividades y alianzas claves para los procesos logísticos y operativos del proyecto. En este sentido se dilucidaron aspectos como qué equipos e insumos son necesarios (café, leche, azúcar, máquina de espresso, envases, etc.); los procesos para el correcto funcionamiento diario de las estaciones y qué alianzas se requieren en función de proveedores y socios estratégicos para la marca.
- Los socios proyectan el inicio del emprendimiento con una inversión familiar de \$13 mil dólares, basado en el análisis financiero. A su vez, tendrán el apoyo para la instalación de su primera locación fija de una estación en las inmediaciones de la empresa Digital Mate, ubicada en la Edmundo Carvajal y Ramiro Barba, Sector El Bosque en la ciudad de Quito.
- Los indicadores financieros internos dieron como resultado que el Valor Actual Neto de la inversión de \$13 mil dólares, asumiendo el flujo de ingresos y egresos a 5 años es de \$229,870.27 dólares. La Tasa Interna de Retorno con el escenario proyectado es de 61,2% con respecto a la inversión y flujos de efectivo. El punto de equilibrio en función de cuánto serían las ventas diarias para cubrir costos totales es de 161.15 tazas o \$161.15 dólares.
- El estudio de la sustentabilidad del Modelo de Negocio estableció que, La Relación Beneficio-Costo es un coeficiente positivo de 1.94 que significa que resulta recomendable hacer la inversión, pues por cada dólar invertido se tendrá un beneficio de \$0.94 centavos de dólar. El período de recuperación de la inversión tomando en cuenta proyecciones anuales es de 4.76 meses, por lo tanto a partir del primer semestre ya se tendrían utilidades provenientes del negocio que pueden ser utilizadas para la reinversión en nuevas estaciones. Las proyecciones anuales hasta 2022, indican una curva ascendente con utilidades que para el quinto año serían de \$120,575.40 dólares.
- Se puede determinar que la hipótesis se cumple porque las estaciones de cafés fijas y móviles en el período 2017-2022 en la ciudad de Quito, conceptualizadas bajo el Modelo Canvas de Osterwalder y Pigneur si generarían una rentabilidad y sustentabilidad que responden a los intereses de los inversores principales, comprobado a través de un estudio financiero y modelos matemáticos empíricos. Por lo tanto, una vez concluida la planificación y conceptualización, el proyecto iniciaría en el mes de Enero de 2017 en las instalaciones otorgados en Digital Mate.

VIII. RECOMENDACIONES

- Mejorar considerando las características geográficas las técnicas del cultivo de café para el cultivo de café de especialidad, lotes con detalles sensoriales superiores que pueden ser exportadas al comercio internacional. Este es un sector que no crece por medio del gobierno ecuatoriano, con su órgano el Ministerio de Agricultura, sino que por sus propios medios busca industrializarse. Por lo tanto, se propone que una simbiosis entre ambos puede ser beneficiosa para una investigación a futuro.
- Promover la tecnificación en procesos es un imperante dentro de la industria para ello el conocimiento en Barismo resulta fundamental, para poder proponer una innovación en productos se debe conocer la cadena de valor del café y por ello como no existe una capacitación continua y los conocimientos son solo empíricos adquiridos por tradición familiar, en especial en las pequeñas comunidades; la industria cafetera en el país sigue replicando una dinámica de exportación de materia prima. Programas de capacitación y Escuelas de Barismo formales, serian opciones para contrarrestar esta problemática.
- Complementar el modelo de las estaciones de café, conceptualizadas bajo el Modelo Canvas debido a que el estudio financiero del mismo no aporta una base financiera profunda que identifique aspectos como rentabilidad y viabilidad por ello, se pensó en un estudio financiero que apoye el fundamento comercial de la iniciativa, que se clarifica en el tercer capítulo.
- Aprovechar el modelo de negocio que se propone y complementarlo con plataformas digitales para ventas en línea que puedan generar mayor valor agregado para la marca.
- Incrementar la presencia de la marca en redes sociales y delegar un profesional para que cumple con el cargo de Community Manager, debido a que genera mayor fidelidad de los clientes y exposición de los servicios que ofrece Coffee Cup.
- Capacitar cada dos meses tanto a socios como colaboradores para que se comprometan en la mejora de los productos y servicios que se ofertan.
- Establecer períodos de prueba con todo el equipo de trabajo en los que se puedan perfeccionar los procesos de las estaciones de café, de modo que para

la apertura del primer punto de venta, se haya generado un manual de funciones de cada colaborador del proyecto.

- Considerar situaciones y eventualidades que pueden surgir, por ello los estudios son parte de un supuesto y los socios deben tomar en cuenta que todo escenario puede variar y allí el talento humano, la gestión administrativa tiene un rol definitorio.
- Ponderar el potencial de la materia prima del país, porque se produce a bajo costo y puede industrializarse de diversas maneras para darle valor agregado. Además, el desafío que representa ser responsable del crecimiento de tu propio proyecto no es un detalle menor en una economía que requiere de personas que tengan visión y las ganas para poder contribuir con el beneficio del mercado y de la sociedad en general.

LISTA DE REFERENCIAS

WEB

- Akiyama, T., & Varangis, P. (1989). *Impact of the International Coffee Agreement's export quota system on the World's coffee market* (No. 148). The World Bank.
- Asociación Nacional de Exportadores de Café ANECAFE. (2017). *Organigrama*. Obtenido el 27 de junio de 2018, de ANECAFE: <http://www.anecafe.org.ec/organigrama>
- Bacon, C. M. (2006). Estudio de costos y propuesta de precios para sostener el café, las familias de productores, y organizaciones certificadas por Comercio Justo en América Latina y el Caribe. *Report to the Coordinadora Latinoamericana y del Caribe de Pequeños Productores de Comercio Justo (CLAC)*.
- Brown, J. (2010). *The world café: Shaping our futures through conversations that matter*. ReadHowYouWant. com.
- Centro de Comercio Internacional. (S.F.) *Calidad del café-Robusta - la especie*. Obtenido el 25 de junio de 2018, de Centro de Comercio Internacional: <http://www.intracen.org/guia-del-cafe/calidad-del-cafe/Robusta-la-especie/>
- CFN. (2017). Sector Manufacturero: Alimentos preparados y bebidas. Obtenido el 03 de julio de 2018, de FICHA TÉCNICA: <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/2017/08/SNAI-FS-Alimentos-y-Bebidas.pdf>
- Cumbicus, E., & Jiménez, R. (2012). *Análisis sectorial del café en la Zona 7 del Ecuador* (Tesis de pregrado, Loja, Ecuador: Universidad Técnica Particular de Loja).
- Cunuhay, P. S., Coronel, T. G. D., & Cruzatty, L. G. (2009). Evaluación de cuatro especies forestales asociadas con café (*Coffea arabica* L.) y en monocultivo en el litoral Ecuatoriano. *Ciencia y tecnología*, 2(2), 29-34.
- De Quito, M. D. D. M. (2017). *Guía de trámites*. Obtenido el 29 de junio de 2018, de Quito Alcaldía: <https://pam.quito.gob.ec/PAM/DetalleGuia.aspx?Guia=LUA#info>
- De Quito, M. D. D. M. (2017). *Municipio- Patente*. Obtenido el 29 de junio de 2018, de Quito Alcaldía: <http://www.quito.gob.ec/index.php/municipio/270-preguntas-frecuentes-patente>
- Domínguez, P. R. (2000). *Introducción a la gestión Empresarial*. B-EUMED.
- Ecuador, P. (2013). Análisis sectorial del café. Recuperado el 10 de julio de 2018, de: http://www.proecuador.gob.ec/wpcontent/uploads/2013/05/PROEC_AS2013_CAFE.pdf.
- Ecuador, S. D. R. I. (2012). Servicio de Rentas Internas. Obtenido el 16 de junio de 2018, de Servicio de Rentas Internas: <http://www.sri.gob.ec/web/guest/regimen-impositivo-simplificado-rise>

- Enríquez, G., & Duicela, L. (2014). *Guía Técnica para la producción y poscosecha del café arábigo* (No. F01-60). Consejo Cafetalero Nacional, Manabí (Ecuador).
- Espinoza Alarcón, W. L. (2017). *Análisis sectorial del café y elaborados y su importancia en las exportaciones ecuatorianas, periodo 2012-2016* (Bachelor's thesis, Guayaquil: Universidad de Guayaquil. Facultad de Ciencias Económicas).
- FAO. (2012). Estadísticas de producción de café en el Ecuador. FAOSTAT.
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2013). *Caficultores*. Obtenido el 22 de junio de 2018, de Federación de Cafeteros: <https://www.federaciondefcafeteros.org/caficultores/es/>
- García, E.A. (S.F.). *Variedades de café*. Obtenido el 24 de junio de 2018, de Asociación Nacional del Café ANACAFÉ: https://www.anacafe.org/glifos/index.php/Variedades_de_cafe
- Giovannucci, D., & Ponte, S. (2005). Standards as a new form of social contract Sustainability initiatives in the coffee industry. *Food policy*, 30(3), 284-301.
- Gómez Cardona, S. (2010). *Caficultura orgánica e identidades en el suroccidente de Colombia. El caso de la Asociación de Caficultores Orgánicos de Colombia, ACOC-Café sano/Organic coffee growing and idnetity in the Colombian southwest. The case of the Association of Organic Coffee Growers of Colombia, ACOC-Café sano* (Doctoral dissertation, Universidad Nacional de Colombia).
- Gotteland, M., & de Pablo, S. (2007). Algunas verdades sobre el café. *Revista chilena de nutrición*, 34(2), 105-115.
- Guambi, L., Talledo, D., & Ávila, E. (2016). Calidad organoléptica del café (*Coffea arabica* L.) en las zonas centro y sur de la provincia de Manabí, Ecuador. *Revista española de estudios agrosociales y pesqueros*, (244), 15-34.
- INIAP. (S.F.). *Mejora Genética del Café*. Obtenido el 30 de junio de 2018, de INIAP: [http://www.iniap.gob.ec/nsite/images/documentos/Mejora_Gen%C3%A9tica_caf%C3%A9_experiencias_Ecuador%20\(1\).pdf](http://www.iniap.gob.ec/nsite/images/documentos/Mejora_Gen%C3%A9tica_caf%C3%A9_experiencias_Ecuador%20(1).pdf)
- Isveglio. (S.F.). *Empresa*. Obtenido el 20 de junio de 2018, de Isveglio: <http://www.isveglio.com/nosotros/#empresa>
- Koen, P. A., Bertels, H. M., & Elsum, I. R. (2011). The three faces of business model innovation: Challenges for established firms. *Research-Technology Management*, 54(3), 52-59.
- Kushalappa, A. C., & Eskes, A. B. (1989). *Coffee rust: epidemiology, resistance, and management*. CRC Press.
- Leschke, J. (2013). Business model mapping: Application and experience in an introduction to entrepreneurship course. *Journal of entrepreneurship education*, 16, 77.

- Loureiro, O. G. (1997). Administración de activos y pasivos (Tesis de posgrado, Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires).
- Luttinger, N., & Dicum, G. (2011). *The coffee book: Anatomy of an industry from crop to the last drop*. New Press, The.
- Matzler, K., Bailom, F., Friedrich von den Eichen, S., & Kohler, T. (2013). Business model innovation: coffee triumphs for Nespresso. *Journal of Business Strategy*, 34(2), 30-37.
- Monteros, A. (2016). Rendimientos de café grano seco en el Ecuador 2016. *Obtenido el 12 de julio de 2018, de MAGAP: http://sinagap.agricultura.gob.ec/pdf/estudios_agroeconomicos/rendimiento_cafe_grano_seco2016.pdf*.
- Mussak, M. F., & Laarman, J. G. (1989). Farmers' production of timber trees in the cacao-coffee region of coastal Ecuador. *Agroforestry systems*, 9(2), 155-170.
- Ontaneda, Z., & Andrea, C. (2004). Estudio técnico y sensorial de café espresso para un mercado ecuatoriano (Tesis de pregrado, Honduras: Universidad de Zamorano)
- Ortega, A., Borges, P., Roncal, E., Rogert, E., & Pino, J. (2008). *Obtención de extracto de café por percolación*. Instituto de Investigaciones para la Industria Alimenticia.
- Ortega, J. (2003). Análisis Sectorial del Café [online]. Dirección General de Estudios-Banco Central del Ecuador.
- Ospina, P., Andrade, D., Castro, S., Chiriboga, M., Hollenstein, P., Larrea, C., ... & Rodríguez, L. (2012). Café y maíz en Loja, Ecuador. ¿ Un crecimiento sustentable o pasajero. *De Yucatán a Chiloé. Dinámicas Territoriales en América Latina, Ed. Teseo, Buenos Aires*.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.
- Peñaherrera, G. (1971). *Influencia de los factores biofísicos y socioeconómicos en la producción de café en el Ecuador* (No. Thesis P397i). IICA, Turrialba (Costa Rica).
- Pérez-Portilla, E., & Geissert-Kientz, D. (2006). Zonificación agroecológica de sistemas agroforestales: El caso café (*Coffea arabica* L.)-palma camedor (*Chamaedorea elegans* Mart.). *Interciencia*, 31(8), 556-562.
- Pozo Cañas, M. A. (2014). *Análisis de los factores que inciden en la producción de café en el Ecuador 2000-2011* (Tesis de pregrado, Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador).
- Reta Sánchez, D. G., Serrato Corona, J. S., Cueto Wong, J. A., Santamaría Cesar, J., Chávez González, J. F. J., & Romero Paredes, J. I. (2006). Rendimiento y calidad de forraje de kenaf y sorgo nervadura café en unicultivo y en asociación con maíz. *Revista Fitotecnia Mexicana*, 29(Es2).

- Ruales, C. (1997). Aspectos generales sobre la broca del café en Ecuador. *Café y Cacao: Noticias* (Ecuador), 2(1), 7-11.
- SICA, S. P. Historia e Importancia del Café en Ecuador. 31 de Diciembre de 2002.
- Speciality Coffee Association. (2017). *About*. Obtenido el 18 de junio de 2018, de SCA: <https://sca.coffee/about/>
- Sylvain, P. G. (1965). *Informe sobre la producción de café en Ecuador y recomendaciones para aumentar las cosechas y mejorar la calidad* (No. IICA I-53).
- Talbot, J. M. (2002). Tropical commodity chains, forward integration strategies and international inequality: coffee, cocoa and tea. *Review of International Political Economy*, 9(4), 701-734.
- Universidad de Oviedo (2018). *Facultad de Economía y Empresa*. Obtenido el 23 de junio de 2018, de Universidad de Oviedo: <https://econo.uniovi.es/inicio>
- Valencia, G. (1998). Manual de nutrición y fertilización del café. Quito, INPOFOS.
- Varela, M., & Jácome, H. (2012). Boletín Mensual de Análisis Sectorial de MIPYMES. Elaboración de café (pergamino y tostado) para exportación. FLACSO-MIPRO, Quito.
- Viteri Salazar, H. O. (2011). *Asociatividad para comercialización de café y cacao en las provincias de Orellana y Sucumbíos, Ecuador* (Master's thesis, Quito: EPN, 2011.).

ANEXOS

ANEXO 1

DISEÑO DE MARCA COFFEE CUP

ESTUDIO COMERCIAL ESTACIONES DE CAFÉ (INVESTIGACIÓN DEL AUTOR), 2017



Fuente: Investigación realizada por el autor
Elaborado por: Daniel Navarrete



Fuente: Investigación realizada por el autor
Elaborado por: Daniel Navarrete



Fuente: Investigación realizada por el autor
Elaborado por: Daniel Navarrete



Fuente: Investigación realizada por el autor
Elaborado por: Daniel Navarrete

ANEXO 2
INSTALACIÓN ESTACIONES MÓVILES Y FIJAS DE CAFÉ
ARCHIVO DEL DISEÑO DE ESTACIONES DE CAFÉ (INVESTIGACIÓN
REALIZADA POR EL AUTOR), 2017



Fuente: Investigación realizada por el autor
Elaborado por: Daniel Navarrete



Fuente: Investigación realizada por el autor
Elaborado por: Daniel Navarrete



Fuente: Investigación realizada por el autor
Elaborado por: Daniel Navarrete



Fuente: Investigación realizada por el autor
Elaborado por: Daniel Navarrete

ANEXO 3
COFFEE CUP BUSINESS MODEL CANVAS
ARCHIVO COFFEE-CUP (INVESTIGACIÓN REALIZADA POR EL AUTOR),
2017

<p>The Business Model Canvas</p> <p>Team or Company Name: Coffee Cup</p> <p>Daniel Navarrete</p> <p> <input checked="" type="checkbox"/> Primary Canvas <input type="checkbox"/> Alternative Canvas </p>		<p>Key Partners</p> <ul style="list-style-type: none"> Los principales aliados serán la lista de proveedores de cada insumo para poder brindar el servicio requerido. Representantes de las universidades del país. Aliados comerciales para la promoción de las estaciones móviles, para generar ingreso a través de eventos. 		<p>Key Activities</p> <ul style="list-style-type: none"> Distribución de insumos por parte de los proveedores hacia las estaciones. Establecimiento centro de acopio y preparación de alimentos. Activaciones para impulsar las ventas en las estaciones. Perfeccionar procesos de extracción de café 		<p>Value Proposition</p> <ul style="list-style-type: none"> Taza de café Gourmet a un precio accesible comparado con la competencia. Servicio con baristas capacitados. Estaciones de café móviles y fijas. Oferta de café de especialidad que supere los estándares sensoriales en 80%. Servicio personalizado, que genera una taza de café cada dos minutos. 		<p>Customer Relationships</p> <ul style="list-style-type: none"> Asistencia personalizada en los puntos de venta. Formación de comunidades virtuales en redes sociales. Formar lazos con las asociaciones estudiantiles universitarias. 		<p>Customer Segments</p> <ul style="list-style-type: none"> Población universitaria de Quito. Rango de edad entre 17 y 65 años. Mercado masivo que busca calidad, precio y servicio. 	
		<p>Key Resources</p> <ul style="list-style-type: none"> Maquinaria, puntos de ventas, vehículos, sistemas, insumos, equipos. Propiedad intelectual, alianzas, bases de clientes. 		<p>Channels</p> <ul style="list-style-type: none"> Redes sociales medio de marketing. Compra de productos por medio de fuerza de ventas de la empresa. 							

Fuente: The UC Berkley Startup
 Elaborado por: Daniel Navarrete

ANEXO 4
COFFEE CUP EL BOSQUE
ARCHIVO ESTACIÓN COFFEE-CUP EL BOSQUE (INVESTIGACIÓN
REALIZADA POR EL AUTOR), 2017




Fuente: Investigación realizada por el autor
Elaborado por: Daniel Navarrete



Fuente: Investigación realizada por el autor
Elaborado por: Daniel Navarrete

**ANEXO 5
ADQUISICIÓN DE INSUMOS PARA LA ELABORACIÓN DE CAFÉ
EXTRAÍDO DE ARCHIVOS CONTABLES COFFEE CUP (INVESTIGACIÓN
REALIZADA POR EL AUTOR), 2017**



CARSNACK S.A.
 Dir. Matriz: JUAN BARREZUETA N74106 Y AV. JOSE ANDRADE
 Dir. Sucursal: JUAN BARREZUETA N74106 Y AV. JOSE ANDRADE
 Contribuyente Especial No.: 484
 Obligado a llevar contabilidad: SI

RUC: 1791824504001

FACTURA

No. 001-002-000006759

Autorización:
2209201701179182450400120010020000067590000675911

Fecha y hora de autorización: 22/09/2017 14:41:00
 Ambiente: Producción
 Emisión: Normal
 Clave Acceso:



2209201701179182450400120010020000067590000675911

Razón social - Cliente: NAVARRETE BORJA GINO DANIEL Identificación: 1723421960001
 Fecha emisión: 22/09/2017

Código	Descripción	Cant.	Precio U.	Dcto.	Total
359322776121	VASO MADRE 8OZ COFFE CUP QUITO	3000.00	0.0500	0.00	136.80
359322776121	VASO MADRE 8OZ COFFE CUP TRENES	3000.00	0.0500	0.00	136.80
159322776105	TAPAS 8OZ NEGRA CON PERFORACION	4000.00	0.0400	0.00	151.20

Información Adicional

Dir.: EDMUNDO CARVAJAL OES-294 Y RAMIRO

Contacto: kary
 Tlfno.: 023316387
 Email: dnavarrete@coffee-cup.com.ec;contabilidad@carsnack.com


Obs.: ENTREGAR EN QUITO EDMUNDO CARVAJAL OES-294 Y RAMIRO BARBA EL BOSQUE

Orden de Compra:

Sub total 12%: 424.80
 Sub total 0%: 0.00
 Sub total No Objeto IVA: 0.00
 Sub total Exento de IVA: 0.00
 Sub total Sin Impuestos: 424.80
 Total descuento: 0.00
 IVA 12%: 50.98
 Propina: 0.00
VALOR TOTAL: 475.78

FormaPago	Valor	Plazo	Tiempo
OTROS CON UTILIZACION DEL SISTEMA FINANCIERO	475.78	0	dias

Fuente: Investigación realizada por el autor
 Elaborado por: Daniel Navarrete



CAFECOM SA
 Dir. Matriz: KM 7.5 Via a Daule Lotización Santa Cecilia Av. Decima y Calle Primera Mz 8 SI 1
 Dir. Sucursal: Via a Daule Km 7 Lotización Santa Cecilia Av. Decima y Calle Primera Mz 8 SI 1
 OBLIGADO A LLEVAR CONTABILIDAD: SI

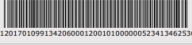
R.U.C.: 0991342060001

FACTURA

No. 001-010-000005234

NÚMERO DE AUTORIZACIÓN:
26012017012001010000005234099134206001

Fecha Autorización: 26/01/2017
 Hora Autorización: 13:46:27
 EMISIÓN: NORMAL
 AMBIENTE: PRODUCCION
 CLAVE DE ACCESO:



2601201701099134206000120010100000052341346253617

Forma de Pago	FORMAS DE PAGO		Total	Plazo	Tiempo
OTROS CON UTILIZACION DEL SISTEMA FINANCIERO			\$108.87	0	dias

Razón Social / Nombres y Apellidos: NAVARRETE BORJA GINO DANIEL RUC / CI: 1723421960
 Fecha Emisión: 26/01/2017 Guía Remisión:

Código Principal	Código Auxiliar	Descripción	Cantidad	Descuento	Precio	Total
CA-001M	CA-001M	CAFE CARIAMANGA GOURMET TOSTADO Y MOLIDO 500 GR	10.000000	\$0.00	\$4.800000	\$48.00
CA-002G	CA-002G	CAFE CARIAMANGA GOURMET TOSTADO EN GRANO 500 GR	10.000000	\$0.00	\$4.750000	\$47.50

Información Adicional:

Página web: WWW.ESIAPRE.COM
 Dir. Correo Comprador: dnavarrete@coffee-cup.com.ec
 Dirección Comprador: EDMUNDO CARVAJAL OES-294 Y RAMIRO BARBA (SECTOR EL BOSQUE)

SubTOTAL 14%: \$95.50
 SubTOTAL 0%: \$0.00
 SubTOTAL No Sujeto de IVA: \$0.00
 SubTOTAL SIN IMPUESTOS: \$95.50
 DESCUENTO: \$0.00
 ICFE: \$0.00
 IVA 14%: \$13.37
 PROPINA: \$0.00
VALOR TOTAL: \$108.87

Fuente: Investigación realizada por el autor
 Elaborado por: Daniel Navarrete

EXTRAÍDO DE ARCHIVOS COFFEE CUP (INVESTIGACIÓN REALIZADA POR EL AUTOR), 2017

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES

SRI
...la fuerza del país

NUMERO RUC: 1723421960001
APELLIDOS Y NOMBRES: NAVARRETE BORJA GINO DANIEL
NOMBRE COMERCIAL: COFFEE CUP
CLASE CONTRIBUYENTE: RISE **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** NO
CALIFICACION ARTESANAL: **NUMERO:**

CONTRIBUYENTE EN SUSPENSION TEMPORAL: No

FEC. NACIMIENTO: 19/08/1995 **FEC. ACTUALIZACION:** 11/12/2017
FEC. INICIO ACTIVIDADES: 26/10/2016 **FEC. SUSPENSION DEFINITIVA:**
FEC. INSCRIPCION: 26/10/2016 **FEC. REINICIO ACTIVIDADES:**

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:
VENTA DE CAFE.

DOMICILIO TRIBUTARIO:
 Provincia: PICHINCHA Canton: QUITO Parroquia: QUITO DISTRITO METROPOLITANO Calle: EDMUNDO CARVAJAL
 Numero: 082-084 Intersección: RAMIRO BARBA Referencia: JUNTO A PIZZA HUT Telefono: 023316347 Email:
 navarrete@siglatam.com.ec Celular: 0994287989
DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

GRUPO	CATEGORIA	RANGO	CUOTA MENSUAL
ACTIVIDADES DE COMERCIO	2	9001-10000	4.28
TOTAL A PAGAR:			4.28

El valor de su cuota final será la sumatoria de todos los grupos de actividades que constan en esta sección. El valor final a pagar podrá ser superior si existe retención en el pago de sus cuotas, de acuerdo al vencimiento establecido según su convenio aligro del
 Sin derechos de los contribuyentes: Derechos de tasa y conformación; Derechos de supervisión o colaboración; Derechos económicos; Derechos de
 información; Derechos pasivos/tributarios; para mayor información consulte en www.sri.gob.ec
 Las personas naturales cuyo objeto, régimen o actividad o ambas se encuentren fuera de los límites establecidos en el Reglamento para la Aplicación
 de la Ley de Registro Tributario Interno serán obligados a llevar contabilidad, conformándose en agentes de retención, no podrán acceder al Régimen
 Simplificado (RISE) y sus declaraciones de IVA deberán ser presentadas en formato electrónico.
 Recuerde que sus declaraciones de IVA podrán presentarse de manera electrónica siempre y cuando no se encuentre obligado a llevar contabilidad (RISE) siempre
 dentro la primer semana cronológica posterior al día 15 de IVA en los meses con fecha máxima de 15, para el caso de retención del 100% del IVA.

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 001 **ABERTOS:**
JURISDICCION: 1, ZONA 9A PICHINCHA **CERRADOS:**

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE **SERVICIO DE RESERVAS INTERNAS**

Declara que los datos contenidos en este documento son ciertos y verídicos, por lo que solicita la gestión posterior según que de él se
 derive (Art. 97 Código Tributario, Art. 3 Ley del RUC y Art. 3 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC)

Usuario: LMC0300518 Lugar de emisión: QUITO/AV. AMAZONAS ENTRADA Fecha y hora: 11/12/2017 10:55:09

Página 1 de 2

Fuente: Investigación realizada por el autor
 Elaborado por: Daniel Navarrete

COMPROBANTE DE PAGO
 MUNICIPIO DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO
RUC: 1760003410001
BANCO PICHINCHA

Patente

Título de Crédito / : 00015624135 **Fecha Emisión** : 2018-04-13
Orden para Pago : 2018
Año de Pago : 2018
Identificación : 00001723421960 **Fecha Pago** : 2018-04-17
Contribuyente : NAVARRETE BORJA GINO DANIEL

UBICACIÓN
Clave Catastral : 0000000000 **Numero de RAET** : 0479960
Dirección :
Placa :

INFORMACIÓN	CONCEPTO	TOTALES
EDMUNDO CARVAJAL 082-44 RAMIRO BARBA	DERECHO D PATENTE ANUAL	30.00
	TASA AUTORIZACION DE FUNCIONAMIENTO	3.00
	Subtotal:	33.00
	Descuento	-0.00
	Total Cancelado:	33.00

Transacción : 20068320
Cajero : bpicchincha

Para cualquier reclamo o trámite similar, es necesario se adjunte el comprobante o confirmación de pago, emitido por las Instituciones Financieras

**CON TUS IMPUESTOS CONSTRUIAMOS
 "OBRAS PARA VIVIR MEJOR"**

Fecha de impresión : lunes, 14 de mayo del 2018

Fuente: Investigación realizada por el autor
 Elaborado por: Daniel Navarrete