



COFFEE AND COFFEE S.A.



**UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE  
MANABI**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
CARRERA: COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**

**TESIS DE GRADO  
PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO/A EN  
COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS INTERNACIONALES.**

**TEMA:  
“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACIÓN DE CAFÉ  
ROBUSTA HACIA HAMBURGO – ALEMANIA”.**

**AUTORES:  
TUCKER OSTAIZA CRISTHIAN FERNANDO  
BURGOS PALMA DAYSI SOFIA**

**DIRECTOR DE TESIS:  
DR. PRESLEY LOOR MUÑOZ**

**MANABI-MANTA**



## IDENTIFICACIÓN DEL EGRESADO

<b>NOMBRES:</b>	Cristhian Fernando
<b>APELLIDOS:</b>	Tucker Ostaiza
<b>NACIONALIDAD:</b>	Ecuatoriano
<b>LUGAR DE NACIMIENTO:</b>	Manta
<b>FECHA DE NACIMIENTO:</b>	11 de Julio 1989
<b>CÈDULA DE IDENTIDAD:</b>	1311968299
<b>ESTADO CIVIL:</b>	Soltero
<b>TELEFONO:</b>	0998519176
<b>CORREO ELECTRONICO:</b>	Cristuck7@hotmail.com
<b>RESIDENCIA:</b>	Manta
<b>LUGAR DE DOMICILIO:</b>	B. Santa Martha calle 10 av 35
<b>TITULOS ACADEMICOS:</b>	Bachiller en Físico matemático
<b>COMPETENCIAS LABORALES:</b>	Trabajo en equipo, planificación de actividades diarias.
<b>EXPERIENCIA LABORAL:</b>	Asistente de laboratorio – El Café C.A.
<b>ACTIVIDADES ACTUALES:</b>	Asistente de Lubricantes - Marnizam
<b>INTENCIONALIDAD E INTERES CON EL PROYECTO DE GRADO:</b>	Implementar un plan de negocios que permita demostrar la viabilidad para exportar café robusta hacia Alemania.



## IDENTIFICACION DE LA EGRESADA.

<b>NOMBRES:</b>	Daysi Sofía
<b>APELLIDOS:</b>	Burgos Palma
<b>NACIONALIDAD:</b>	Ecuatoriano
<b>LUGAR DE NACIMIENTO:</b>	Manta
<b>FECHA DE NACIMIENTO:</b>	27 de Febrero 1990
<b>CÈDULA DE IDENTIDAD:</b>	1313249490
<b>ESTADO CIVIL:</b>	Soltero
<b>TELEFONO:</b>	0987170200
<b>CORREO ELECTRONICO:</b>	Sofiaburgos2790@hotmail.com
<b>RESIDENCIA:</b>	Manta
<b>LUGAR DE DOMICILIO:</b>	B. El porvenir calle 118 av 215
<b>TITULOS ACADEMICOS:</b>	Bachiller en Ciencias General
<b>COMPETENCIAS LABORALES:</b>	Cumplimiento de labores asignadas, trabajo en equipo, planificación de tareas a diario.
<b>EXPERIENCIA LABORAL:</b>	Asistente Administrativo – Bupa
<b>ACTIVIDADES ACTUALES:</b>	Asistente Administrativo – Coprobalan Ema
<b>INTENCIONALIDAD E INTERES CON EL PROYECTO DE GRADO:</b>	Demostrar accesibilidad del café robusta al mercado Alemán.

**IDENTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DEL PROYECTO DE GRADO**

<b>NOMBRES:</b>	Presley Udulfo
<b>APELLIDOS:</b>	Loor Muñoz
<b>NACIONALIDAD:</b>	Ecuatoriano
<b>LUGAR DE NACIMIENTO:</b>	Chone
<b>FECHA DE NACIMIENTO:</b>	18 de Febrero 1967
<b>CÈDULA DE IDENTIDAD:</b>	130498829-6
<b>ESTADO CIVIL:</b>	Casado
<b>TELEFONO:</b>	0993080581
<b>CORREO ELECTRONICO:</b>	drpresloor@hotmail.com
<b>RESIDENCIA:</b>	Manta
<b>LUGAR DE DOMICILIO:</b>	Urbanización Puerto Sol, Mz. G casa #13
<b>TITULOS ACADEMICOS:</b>	Abogado / Doctor en jurisprudencia.
<b>EXPERIENCIA PROFESIONAL:</b>	Ayudante Judicial (H. Corte Superior de Quito). Ayudante Judicial (Corte Suprema de Justicia). Delegado (Procuraduría General del Estado). Registrador de la Propiedad.( Corte Superior de Portoviejo.
<b>EXPERIENCIA DOCENTE:</b>	Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí – Manta. Universidad San Gregorio de Portoviejo.
<b>PRINCIPALES CURSOS Y SEMINARIOS:</b>	Programa de Excelencia en Administración y Liderazgo. Diploma como expositor en seminario de Ciencias Jurídicas. Gobernabilidad, Gerencia política y Participación ciudadana. Seminario Internacional de Estrategias y Campañas. Curso de Derecho Registral Profundizado.
<b>ROL EN EL PROYECTO DE GRADO:</b>	Asesor y consultor jurídico.



## NOTA DE TESIS DE GRADO.

En la ciudad de Manta, en las instalaciones de la Facultad de Economía, Carrera de Comercio Exterior y Negocios Internacionales de la ULEAM, a los \_\_\_ días del mes de \_\_\_ del año \_\_\_, a las \_\_\_\_, previo el cumplimiento de los requisitos establecidos en el Reglamento de Grado, se presentó a defender su Tesis de Grado:

**“PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACION DE CAFÉ ROBUSTA HACIA HAMBURGO – ALEMANIA”**, para obtener el título de Tercer Nivel de **INGENIERO EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS INTERNACIONALES** el estudiante **TUCKER OSTAIZA CRISTHIAN FERNANDO** con C.I. #131196829-9 y la estudiante **DAYSI SOFIA BURGOS PALMA** con C.I.# 131324949-0.

Una vez examinado sobre el tema se hace acreedores de las siguientes notas:

- Nota del Trabajo escrito de Tesis de Grado: \_\_\_/10 ( \_\_\_\_\_ sobre diez).
- Nota de Defensa de Tesis de Grado: \_\_\_/10 ( \_\_\_\_\_ sobre diez).
- Nota Final Promedio de Tesis de Grado: \_\_\_/10 ( \_\_\_\_\_ sobre diez).

Para constancia de lo actuado firman:

\_\_\_\_\_  
Profesor Miembro del Tribunal 1

\_\_\_\_\_  
Profesor Miembro del Tribunal 2

\_\_\_\_\_  
Profesor Miembro del Tribunal 1

\_\_\_\_\_  
Profesor Miembro del Tribunal 2

\_\_\_\_\_  
Ing. Erick Menéndez.

Coordinador de Carrera.



## ORDEN DE ENCUADERNADO

Una vez comprobado que se ha realizado las correcciones, modificaciones y más sugerencias realizadas por los miembros del Tribunal Examinador para el proyecto escrito presentado por el(los) señor (es).

Se emite la presente orden de encuadernación con fecha:

\_\_\_\_\_

Para constancia firman los Profesores Miembros del Tribunal Examinador y el Director de Proyecto de Grado:

<b>NOMBRE</b>	<b>FUNCIÓN</b>	<b>FIRMA</b>
	Director	
	Profesor – Miembro 1	
	Profesor – Miembro 2	
	Profesor – Miembro 3	

\_\_\_\_\_  
**Ing. Erick Menéndez.**

**COORDINADOR DE CARRERA.**



## DECLARACION.

Yo, TUCKER OSTAIZA CRISTHIAN FERNANDO y BURGOS PALMA DAYSI SOFIA, declaro bajo juramento que el trabajo aquí escrito es de mi auditoria; que no sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional y que he consulado las referencias bibliográficas que se incluye en este documento.

A través de la presente declaración, cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondiente a este trabajo a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

Egdo. Tucker Ostaiza Cristhian Fernando

---

Egda. Burgos Palma Daysi Sofia



## CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo de grado intitulado “**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA EXPORTACION DE CAFÉ ROBUSTA HACIA HAMBURGO – ALEMANIA**”, ha sido desarrollado por los egresados, Tucker Ostaiza Cristhian Fernando y Egda. Burgos Palma Daysi Sofía, bajo mi supervisión y tutorías según designación realizada por el Consejo de Facultad mediante oficio No. \_\_\_\_ del \_\_\_\_\_. De igual manera, certifico que dicho trabajo ha sido concluido satisfactoriamente, cumple con todas las disposiciones legales establecidas por la normatividad institucional vigente, se encuentra listo para su defensa y cuenta con el aval de los profesores lectores del Proyecto de Grado, motivo por el cual dichos profesores también suscriben el presente documento.

---

**Dr. Presley Loor Muñoz**

**Director de tesis de Grado**





COFFEE AND COFFEE S.A.



## DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo de tesis en el cual hemos puesto nuestro esfuerzo a varias personas que han estado apoyándonos en todo momento para poder culminar con esta meta.

A Dios que a diario nos da fuerza para poder seguir adelante y la motivación para poder triunfar como persona y como profesional.

A nuestros padres por el apoyo infinito que nos han dado desde el primer momento que comenzamos con nuestros estudios, por cada consejo, por cada frase de motivación, para que logremos ser mejores cada día, no solo por la educación que nos da sino también por el amor diario que nos ayuda a impulsar para ser mejores cada día.



COFFEE AND COFFEE S.A.



## AGRADECIMIENTO

A Dios, a nuestro director de tesis, Dr. Presley Loor Muñoz, a las personas que colaboraron de una u otra forma para la realización de este trabajo, y especialmente a nuestros padres por todo su apoyo y la oportunidad de poder estudiar.



## ÍNDICE GENERAL

IDENTIFICACIÓN DEL EGRESADO .....	II
IDENTIFICACION DE LA EGRESADA.....	III
IDENTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DEL PROYECTO DE GRADO.....	IV
NOTA DE TESIS DE GRADO.....	V
ORDEN DE ENCUADERNADO.....	VI
DECLARACION. ....	VII
CERTIFICACIÓN.....	VIII
DEDICATORIA.....	IX
AGRADECIMIENTO.....	X
ÍNDICE GENERAL.....	XI
ÍNDICE DE TABLAS.....	XVI
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XVIII
1    Capítulo 1: Generalidades .....	1
1.1    Introducción.....	1
1.2    Resumen ejecutivo.....	2
1.3    ExecutiveSummary.....	3
2    Capítulo 2: Plan Estratégico:.....	4
2.1    Objetivo del capitulo.....	4
2.2    Análisis Estratégico .....	4



2.2.1	Análisis del macroentorno (País – Mercado) .....	4
2.2.2	Análisis de la Industria .....	11
2.2.3	Análisis interno.....	19
2.2.4	Análisis FODA .....	21
2.2.5	Viabilidad estratégica de invertir: Matriz atraktividad (oportunidades)/competitividad (fortalezas).....	22
2.3	Planteamiento Estratégico.....	23
2.3.1	Visión y Misión .....	23
2.3.2	Objetivos Estratégicos .....	24
2.3.3	Estrategias.....	24
2.3.4	Sistema de Valores .....	28
3	Capítulo 3. Plan Comercial.....	29
3.1	Objetivo del capítulo.....	29
3.2	Análisis del mercado de referencia .....	29
3.2.1	Tipo y estructura de mercado .....	29
3.2.2	Identificación y análisis de segmentos de mercado objetivos .....	30
3.2.3	Identificación y análisis de la competencia directa .....	32
3.2.4	Factores críticos de éxito y ventajas competitivas a desarrollar.....	33
3.2.5	Demanda insatisfecha del mercado de referencia.....	34
3.2.6	Demanda que atenderá el proyecto.....	34
3.3	Plan de Comercial.....	35



3.3.1	Objetivos del plan comercial: público objetivo, volumen de ventas, participación de mercado, utilidades .....	35
3.3.2	Mix de Marketing .....	36
4	Capítulo 4: Plan Técnico-Organizacional.....	53
4.1	Objetivo del capítulo.....	53
4.2	Plan técnico.....	53
4.2.1	Capacidad de producción.....	53
4.2.2	Plan de producción .....	53
4.2.3	Localización.....	53
4.2.4	Proceso productivo/operacional .....	55
4.2.5	Distribución instalaciones (layout).....	56
4.2.6	Plan de abastecimiento de materia primas.....	58
4.2.7	Plan de abastecimiento de materiales .....	58
4.2.8	Plan de abastecimiento de mano de obra.....	59
4.2.9	Plan de abastecimiento de tecnología de producción .....	59
4.3	Plan Organizacional .....	61
4.3.1	Datos generales de la empresa.....	61
4.3.2	Proceso de toma de decisiones .....	61
4.3.3	Arquitectura organizacional: organigrama .....	62
4.3.4	Distribución de funciones y responsabilidades .....	62
4.3.5	Requerimientos de activos fijos para áreas administrativas .....	64



4.3.6	Requerimiento de personal para áreas administrativas.....	65
4.3.7	Marco legal relacionado a la operación de la empresa.....	65
4.3.8	Plan de implementación.....	67
4.3.9	Plan de acción de corto plazo .....	68
4.3.10	Puesta en marcha .....	68
4.3.11	Plan de Salida .....	69
5	Capítulo 5: Plan Financiero .....	70
5.1	Objetivo del Capitulo.....	70
5.2	Horizonte de tiempo del Plan financiero (5 años) .....	70
5.3	Plan de Inversión .....	70
5.3.1	Inversiones en activos fijos .....	70
5.3.2	Inversiones en activos diferidos e intangibles .....	70
5.3.3	Inversiones en capital de operación.....	71
5.3.4	Flujo de depreciaciones de activos fijos.....	71
5.3.5	Flujo de depreciaciones de activos diferidos e intangibles.....	71
5.4	Plan de Financiamiento.....	72
5.4.1	Tabla de amortización (de parte financiada con crédito) .....	72
5.4.2	Tasa de descuento .....	72
5.5	Proyecciones de Ingresos Operacionales .....	73
5.5.1	Proyección de los precios .....	73
5.5.2	Proyección de los ingresos .....	73



5.6	Proyecciones de costos y gastos operacionales .....	74
5.6.1	Proyección de costos operacionales .....	74
5.7	Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectados.....	76
5.8	Flujos de Fondos del Proyecto.....	76
5.9	Evaluación Financiera del proyecto.....	77
5.9.1	VAN .....	77
5.9.2	TIR.....	77
5.9.3	PAY BACK.....	78
5.9.4	Punto de Equilibrio.....	78
5.10	Análisis e interpretación de los resultados de la evaluación financiera .....	80
	Conclusiones.....	81
	Anexos: Documentación de Apoyo/Estudios Internos y de Terceros. ....	83



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.- Perfil Alemania .....	4
Tabla 2.- Perfil Ecuador.....	9
Tabla 3.- Características de los competidores internacionales .....	14
Tabla 4.- Superficie cafetalera del café Robusta en el Ecuador .....	17
Tabla 5.- Demanda insatisfecha.....	34
Tabla 6.- Características del producto .....	36
Tabla 7.- Costos Logísticos .....	42
Tabla 8.- Materia Prima.....	58
Tabla 9.- Materiales.....	58
Tabla 10.- Mano de obra.....	59
Tabla 11.- Mano de obra indirecta.....	59
Tabla 12.- Maquinaria .....	60
Tabla 13.- Muebles y enseres .....	64
Tabla 14.- Equipo de cómputo .....	64
Tabla 15.- Equipo de oficina .....	65
Tabla 16.- Requerimiento de personal para áreas administrativas .....	65
Tabla 17.- Plan de implementación .....	67
Tabla 18.- Activos Fijos .....	70
Tabla 19.- Activos Diferidos .....	70





Tabla 20.- Capital de operación.....	71
Tabla 21.- Depreciaciones .....	71
Tabla 22.- Amortizaciones .....	71
Tabla 23.- Forma de financiamiento.....	72
Tabla 24.- Amortización de préstamo .....	72
Tabla 25.- Tasa de descuento .....	73
Tabla 26.- Ventas.....	73
Tabla 27.- Proyección de venta .....	73
Tabla 28.- Proyección de los costos .....	74
Tabla 29.- Materia prima directa .....	74
Tabla 30.- Materiales.....	75
Tabla 31.- Útiles de oficina .....	75
Tabla 32.- Gastos Generales.....	75
Tabla 33.- Gastos de publicidad .....	75
Tabla 34.- Estado de Pérdidas y Ganancias.....	76
Tabla 35.- Flujos de Fondo del Proyecto.....	76
Tabla 36.- VAN .....	77
Tabla 37.- TIR .....	77



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.- Hamburgo – Alemania.....	6
Figura 2.- Principal destino de exportación de café ecuatoriano. 2014.....	11
Figura 3.- Exportaciones no petroleras.....	12
Figura 4.- 5 fuerzas de Porter .....	13
Figura 5.- Principales zonas cafetaleras del Ecuador .....	16
Figura 6.- Matriz de atractividad .....	23
Figura 7.- Matriz BCG .....	25
Figura 8.-Estrategias Genéricas de desarrollo .....	26
Figura 9.- Demanda que atenderá el proyecto.....	34
Figura 10.- Saco de yute .....	37
Figura 11.- Auditoria y estrategia de precio .....	38
Figura 12.- Precio referencial del café Robusta Bolsa de Valores Londres .....	40
Figura 13.- Puerto de Hamburgo .....	45
Figura 14.- Proceso de Exportación .....	49
Figura 15.- Matriz de localización.....	54
Figura 16.- Localización.....	54
Figura 17.- Proceso de producción.....	55
Figura 18.- Instalaciones de Coffee&Coffee.....	57
Figura 19.- Organigrama Estructural.....	62
Figura 20.- Punto de Equilibrio .....	79



# 1 Capítulo 1: Generalidades

## 1.1 Introducción

La diversidad de los ecosistemas existentes en el Ecuador, convierten a este país es uno de los pocos del mundo que comercializa todas las variedades del café, caracterizándose por tener un producto de excelente calidad y alta demanda en el mercado internacional.

La producción de café en el Ecuador es de suma importancia en los aspectos económicos, sociales y ecológicos. Su importancia económica se fundamenta en la generación de ingresos para las familias cafetaleras, y todos los intervinientes en la cadena de valor, tales como transportistas, exportadores, comerciantes, obreros, entre otros.

Bajo la premisa de que el café es la bebida de mayor consumo por los alemanes, teniendo un consumo per cápita de 6,4 kg de café verde al año y que la modalidad de comercio de este producto en el mercado alemán es la adquisición de café en grano, es decir sin tostar ni descafeinar; se considera una excelente oportunidad la comercialización de café robusta en este mercado.

*“El mercado de cafés especiales de Europa del Norte forma parte del mercado mundial más amplio para el café. Las importaciones totales de Europa son el doble de las de los Estados Unidos de Norteamérica.”(PROECUADOR, 2013)*

Razón por la cual este plan de negocios está encaminado en la exportación de café robusta en grano hacia el mercado alemán, lo cual se cree sería una excelente alternativa



de inversión que favorecerá no solo a la empresa en estudio sino a todos aquellos intervinientes directos e indirectos en la cadena de producción del café.

## 1.2 Resumen ejecutivo

En el presente trabajo investigativo se visualiza una propuesta para la implementación de la empresa Coffee&Coffee S.A. dedicada a la producción y comercialización de café robusta para satisfacer la demanda del mercado de Hamburgo - Alemania.

Los resultados obtenidos en el presente estudio son atractivos; es necesaria una inversión de \$85.989,60, la cual se financiará 40% con capital propio y el 60% con préstamo al Banco del Fomento a una tasa de interés del 11,20%.

En la evaluación financiera realizada se determinó la factibilidad comercial, económica y financiera del proyecto, se obtuvo como resultado una tasa interna de retorno del 19,38%, superando a la tasa de descuento del 12,72% con la que se comparó el proyecto; y un Valor Actual Neto Positivo de \$ 15.418,28 por lo que se recomienda su implementación.

Palabras claves:

Café robusta, Ecuador, Hamburgo, exportación.



### 1.3 Executive Summary

In this research work a proposal for implementing Coffee & Coffee Company SA is displayed dedicated to the production and commercialization of Robusta coffee to meet market demand Hamburg - Germany.

The results obtained in this study are attractive; is required an investment of \$ 85,989.60, which is 40% with equity and 60% in loans are financed by bank Fostering an interest rate of 11.20%.

The financial evaluation was conducted trade, economic and financial feasibility of the project was determined, was obtained as a result an internal rate of return of 19.38%, outperforming the discount rate of 12.72% with which the project was compared ; and Positive Net Present Value of \$ 15,418.28 so its implementation is recommended.

Keywords:

Robusta coffee, Ecuador, Hamburg, export.



## 2 Capítulo 2: Plan Estratégico:

### 2.1 Objetivo del capítulo

- Identificar las estrategias que se deberán aplicar para introducir el producto en el mercado alemán.

### 2.2 Análisis Estratégico

Coffee&Coffee S.A. es una empresa que desea competir en el mercado internacional particularmente en el de Hamburgo - Alemania, para tal efecto se realiza un análisis estratégico del negocio a nivel macro y micro, investigando los factores externos e internos que intervienen en la organización, el funcionamiento y la identidad de la empresa.

#### 2.2.1 Análisis del macroentorno (País – Mercado)

Al momento de implementar una empresa es importante realizar un análisis de los elementos externos del entorno que afectan directa o indirectamente a la situación de la organización; el resultado de este análisis permite conocer las oportunidades y amenazas a las que Coffee&Coffee S.A. se vería afectada en lo referente al intercambio en el mercado alemán.

Tabla 1.- Perfil Alemania

<b>ALEMANIA</b>	
<b>Capital</b>	Berlín
<b>Idioma oficial</b>	Alemán
<b>Ubicación geográfica</b>	Ubicada en Europa central, limita al norte con el mar Báltico, el mar del Norte, y Dinamarca, al sur con Suiza y Austria, al este con Polonia y la República



	Checa y al oeste con Francia, Bélgica, Luxemburgo y los Países Bajos.
<b>Forma de gobierno</b>	República federal parlamentaria
<b>Superficie</b>	Alemania tiene una superficie total de: 357,022 kilómetros cuadrados de los cuales 348,672 corresponden a tierra y 8,350 a agua,
<b>Población</b>	81,471,834 habitantes, ocupando el número 16 como país más poblado en comparación al mundo, siendo las ciudades con más habitantes Berlín (capital) 3´.438.000; Hamburgo 1´786.000; Munich 1´349.000 y Colonia con 1´001.000 personas.
<b>Tipo de territorio</b>	El territorio alemán está conformado por tierras bajas en el norte que dan al mar Báltico y del Norte, las tierras altas en el centro, y los Alpes Bávaros en el sur.
<b>Clima</b>	El tiempo en Alemania es intermedio entre marítimo y continental con precipitaciones frecuentes.
<b>Moneda</b>	Euro (€, EUR)
<b>Huso horario</b>	La hora estándar de Alemania es UTC/GMT +1 hora, es decir está 6 horas adelante en relación a la de Ecuador donde el huso horario es UTC/GMT - 5, en verano la diferencia sube a 7 horas por el cambio de hora que se realiza en Alemania

Fuente: Pro Ecuador, Perfil Logístico de la República Federal de Alemania 2012.

EL mercado objetivo de Coffee&Coffee S.A. es Hamburgo, la cual es la segunda ciudad más grande de Alemania, se caracteriza por tener un alto nivel de vida y un fuerte potencial económico, siendo considerada como una de las ciudades económicamente más dinámicas de Europa.

Figura 1.- Hamburgo – Alemania



Fuente: <http://sinodofamilia2015.wordpress.com/>

### 2.2.1.1 Macro ambiente del negocio

Existen ciertos factores que operan en un macroentorno más amplio que crean oportunidades y presentan riesgos para Coffee&Coffee S.A., a continuación se describen cada uno de ellos.

#### 2.2.1.1.1 Factores sociales y culturales

- Idioma: Alemán, Bajo Sajón
- Religión: Católica y protestante.
- Comportamiento del consumidor: el alemán tiende a comparar precios, son bastante influenciados con las ofertas, compran por catálogos e internet, el precio y la calidad son determinantes en la decisión de compra.
- Hábitos de consumo: 6.4 kilos de café per cápita por año, el café tostado es consumido por aproximadamente el 71,8% de la población alemana (58.496.776 Hab.).





#### 2.2.1.1.2 Factores demográficos

Según información proporcionada por (PROECUADOR, 2013) los factores demográficos de Hamburgo – Alemania son:

- Población de Hamburgo: 1,786 millones de personas
- Tasa de crecimiento: -0,19%
- Densidad demográfica: 2400 habitantes por km<sup>2</sup>.
- Distribución por edades:
  - 13% son menores de 15 años
  - 66% entre 15 y 65 años.
  - 21% más de 65 años
- Superficie: 755 Km<sup>2</sup>
- Altitud: 6msnm
- Clima: oceánico caracterizado por días húmedos y fuertes vientos

#### 2.2.1.1.3 Condiciones económicas

- PIB: 3,1 Bill. US\$
- Distribución por sectores
  - Agricultura 1%
  - Industrias 28%
  - Servicios 71%
- Inflación: 3,1%
- Renta Per cápita: \$38.400
- Actividades económicas principales:

#### 2.2.1.1.4 Auditoria de la competencia

Los principales países exportadores de café “sin tostar, sin descafeinar” hacia el mercado alemán son Brasil, Vietnam Colombia, Indonesia y Perú. En lo referente a la competencia existente en Alemania, se destacan empresas como: Tchibo con una participación en el mercado del 23%, KraftFoods con una participación del 22%, la empresa Melitta cubre un 12% del mercado.



En cuanto a la oferta del café expreso la empresa Nestlé cuenta con un 40% de participación del mercado convirtiéndose líder en este segmento. Y el mercado del café monodosis se tiene empresas como Douwe y Egberts que tienen una participación del 70%. (ICEX, 2006)

#### **2.2.1.1.5 Factores políticos y legales**

Según (ICEX, 2006) en Alemania el mercado del café está regulado por la directiva 1999/4/CE del Parlamento Europeo y la orden Ministerial sobre café y extractos de café BGBI.I.S. 3107.

El café en sus presentaciones tostado, descafeinado y soluble tiene un impuesto sobre el consumo regulado. Dicho impuesto asciende a 2,19 euros por Kg. En el caso del café tostado y 4,78 euros el Kg. de café soluble.

ExportHelpdesk<sup>1</sup> indica que los requisitos fundamentales para la exportación de café al mercado de Hamburgo – Alemania tienen que:

- Cumplir con las normas de la legislación alimentaria de la Unión Europea.
- Respetar la cantidad máxima de contaminantes permitida por producto.
- El café en pepa no deberá tener más de:
  - 1 mg de carbofurano por Kg.
  - 0.1 mg de aldicarb por Kg.
  - 0.05 mg de boscalid por Kg.
  - 0.1 mg de carbendazi por Kg.
  - 0.05 mg de chlorpirifos por Kg.
  - 0.05 mg de cypermethrin por Kg.
  - 0.2 mg de disulfoton por Kg.
  - 0.2 mg de endosulfan por Kg.
  - 0.02 mg de propiconazole por Kg.

---

<sup>1</sup>[http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2011/december/tradoc\\_148432.pdf](http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2011/december/tradoc_148432.pdf)



- Cumplir con las normas de etiquetado establecidos por la Unión Europea.

#### 2.2.1.1.6 Tecnología imperante

Alemania destina un 1,85 de su producto interno bruto a la investigación y desarrollo (I+D) por lo cual ha llegado a ser un país líder en tecnología, entre las principales se destacan: la biotecnología, la nanotecnología, la biometría, la industria aeroespacial, la electrotecnia y la logística.(www.tatsachen-ueber-deutschland.de, 2010)

Hamburgo cuenta con una de las más densas redes de servicios de línea del continente europeo, se caracteriza por ser un “*importante centro de transporte para el flujo mundial de carga*” (PROECUADOR, 2012)

#### 2.2.1.2 Microambiente externo (Ecuador)

En el Ecuador se produce café robusta desde la década de 1950, constituyéndose en un producto de importancia social, económica y ambiental. Las zonas ecológicas con mayor potencial para la producción de café robusta de alta calidad se encuentran en las provincias de Napo, Orellana y Sucumbíos. Transformándose en una atrayente ventaja comparativa del Ecuador para incursionar en el mercado de Hamburgo- Alemania.

Tabla 2.- Perfil Ecuador

ECUADOR	
<b>Capital</b>	Quito
<b>Idioma oficial</b>	Español
<b>Ubicación geográfica</b>	Ubicada al noroeste de Sur América, que limita al norte con Colombia, al este y sur con Perú y al oeste con el Océano Pacífico
<b>Forma de gobierno</b>	República presidencialista democrática
<b>Superficie</b>	283 561 km <sup>2</sup>
<b>Población</b>	16 013 143 hab.



<b>Clima</b>	El clima ecuatoriano es, en general, caluroso y subtropical. A causa de la geografía del país, atravesado por los Andes, se han generado diferentes regiones climáticas. Así, las zonas andinas son muy frías, mientras que en las regiones del litoral y de la selva, abundan las fuertes lluvias propias del Trópico
<b>Moneda</b>	Dólar
<b>Huso horario</b>	Ecuador se encuentra a menos 5 horas en relación al meridiano de Greenwich

Fuente: ProExport Colombia. Perfil Logístico de Ecuador; <http://internacional.universia.net/>; [www.gogalapagos.com](http://www.gogalapagos.com)

### 2.2.1.3 Síntesis de oportunidades y amenazas

Oportunidades detectadas:

- Alto consumo de café por los alemanes.
- Condiciones ambientales óptimas para el cultivo de café robusta en algunas provincias del Ecuador.
- El café en pepa no tiene aranceles en Alemania.

Amenazas detectadas:

- Competencia fuerte.
- Uno de los decisores de compra del consumidor alemán es el precio de los productos.
- Estrictas normas de calidad para el ingreso del producto al mercado alemán.



## 2.2.2 Análisis de la Industria

### 2.2.2.1 Antecedentes generales y evolución de la industria

El café robusta de la especie *Coffea Canephora*, se descubrió en el antiguo Congo Belga, en el siglo XIX. Es una especie nativa de África ecuatorial, su producción se da en las zonas tropicales húmedas de Guinea, Congo y Uganda. Este tipo de café se introdujo en el sudeste de Asia, en 1900, después de que los cultivos de café arábigo de Sri Lanka se infectaran de una enfermedad causada por el hongo *Hemileia vastatrix*, conocida como la roya del cafeto, en el año 1869.

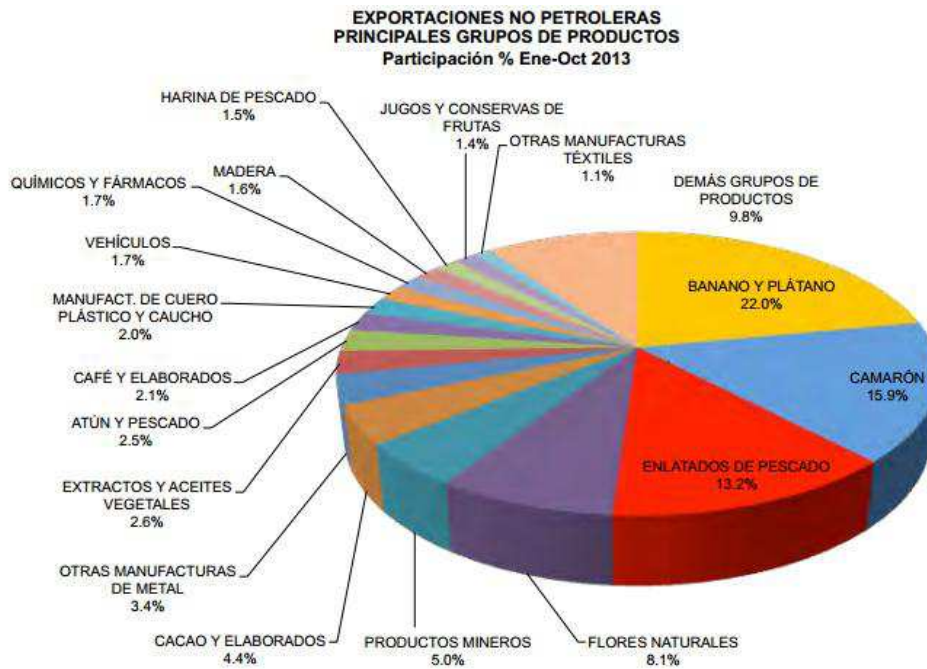
En nuestro país se produce café robusta desde la década de 1950, constituyéndose en un producto de importancia social, económica y ambiental. Según información proporcionada por ProEcuador las principales provincias donde se cultivan este tipo de café son Napo, Pichincha, Los Ríos, Guayas y Sucumbíos.

Figura 2.- Principal destino de exportación de café ecuatoriano. 2014



Fuente: ProEc

Figura 3.- Exportaciones no petroleras



Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)  
Elaboración: Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones de PRO ECUADOR

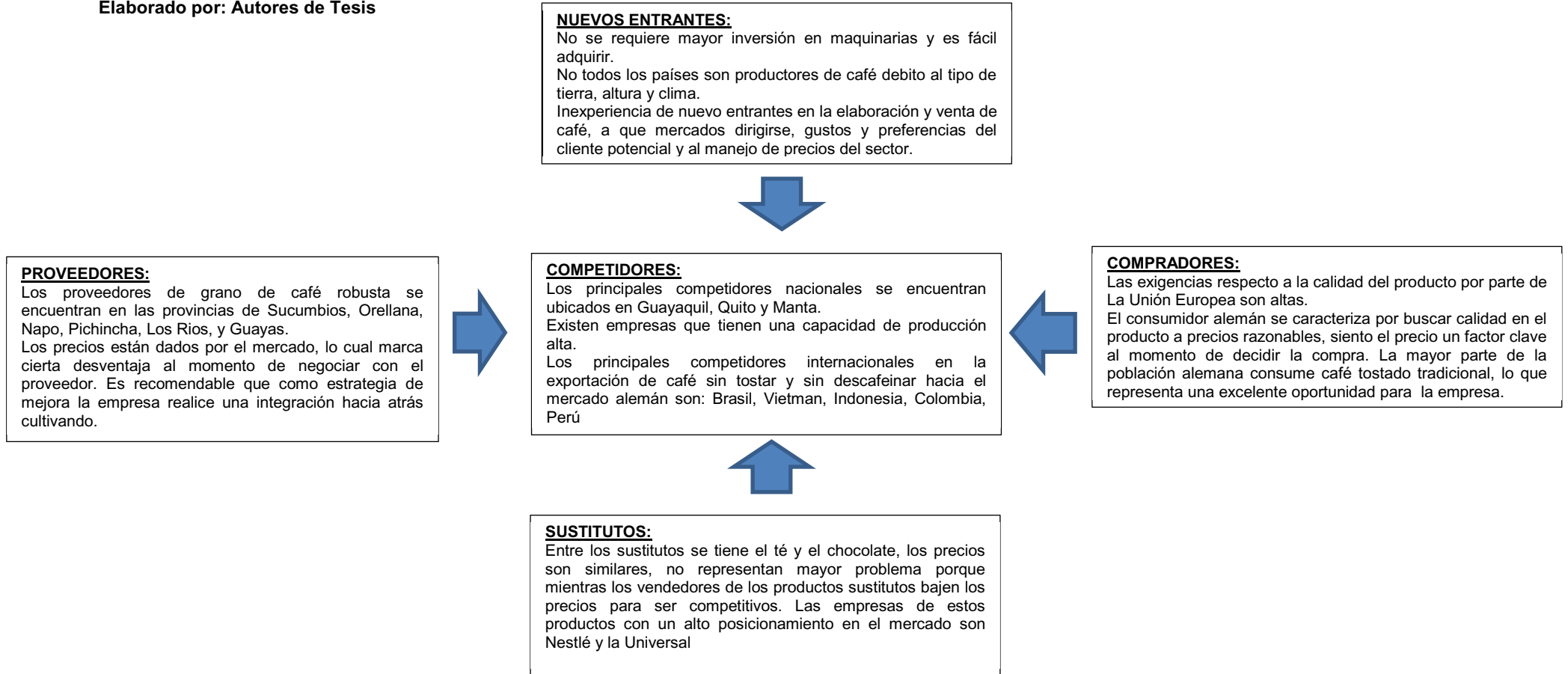
Fuente: ProEcuador

Es importante recalcar que pese a que el Ecuador exporta mayores volúmenes de café en bruto, son los derivados los que atribuyen un mayor ingreso, el 71% de las ventas en dólares de café se debe a la venta de los derivados de café.



### 2.2.2.2 Análisis estructural del sector industrial, 5 fuerzas de Porter

Figura 4.- 5 fuerzas de Porter  
Elaborado por: Autores de Tesis





### 2.2.2.3 Identificación y caracterización de la competencia incluidas sus estrategias.

Según datos de (PROECUADOR, 2013) en su análisis sectorial del café, los principales países competidores del sector café ecuatoriano son Brasil, Vietnam, Alemania, Indonesia y Colombia.

**Tabla 3.- Características de los competidores internacionales**

PAIS	CARACTERÍSTICA	MERCADOS PRINCIPALES
Vietnam	El 90% de la producción es de tipo Robusta. En el 2010 produjo 16,2 millones de sacos de Robusta. Procesan bajo el método de beneficio natural o seco. El producto es mercadeado como Grado 2 - 5%, es decir máximo 5% de granos negros / rotos, 13% de humedad y 95% por encima de los 5mm de tamaño en grano.	Alemania, USA, España, Italia, Japón, UK y Holanda.
Indonesia	En el 2010 tuvo una producción de 7,3 millones de sacos de Robusta, de los cuales un 4,4 millones fue de consumo local. La descripción clásica del café es Indonesia Grado 4 máximo 60 defectos.	Japón, Alemania, Italia, Argelia y USA.
Brasil	El café Robusta en este país alcanzó un nivel de producción de 10,8 millones, de los cuales sólo se exportó 1,2 millones, el resto se utilizó para abastecer el mercado local. El grado del café robusta es 2/3 que equivale a 8 defectos en muestra de 300 gramos.	La mayor parte de café robusta es para consumo local
Colombia	Comercializa únicamente café arábico suave con propiedades que varían por el tamaño del grano y certificaciones.	Se estaría proyectando una demanda interna de café y se calcula el aérea para sembrar en los llanos orientales de café robusta.
Perú		





Fuente: IDE Business School. (Siembra extensiva de café robusta Premium con material genético adaptado al trópico ecuatoriano)

Entre las empresas exportadoras de café, más representativas, a nivel nacional están<sup>2</sup>:

EMPRESA	DIRECCIÓN
Belcet S.A.	Portoviejo- Manabí.
Exporcafe CIA. LTDA	Santo Domingo De Los Tsachilas
Askley Delgado Flor	Manta
Ultramares Corporación	Guayaquil.
Kolnetsa S.A.	Jipijapa
Mercafe S.A.	Guayaquil.
Cafecom S.A	Guayaquil.
Kave café ecuatoriana S.A.	Guayaquil.

Por su parte, en Alemania existe una competencia fuerte entre las empresas locales, lo cual causa “continuos desplazamientos en las cuotas de mercado”, destacándose: Tchibo, KraftFoods, Melitta, AloisDallmayr y Nestlé.

#### 2.2.2.4 Dimensionamiento de la oferta actual y potencial

En el Ecuador se produce café robusta en las provincias de Sucumbíos, Orellana, Napo, Pichincha, Los Ríos y Guayas; en la Figura 5 se visualiza las zonas de cultivo de esta variedad de café (puntos verdes).

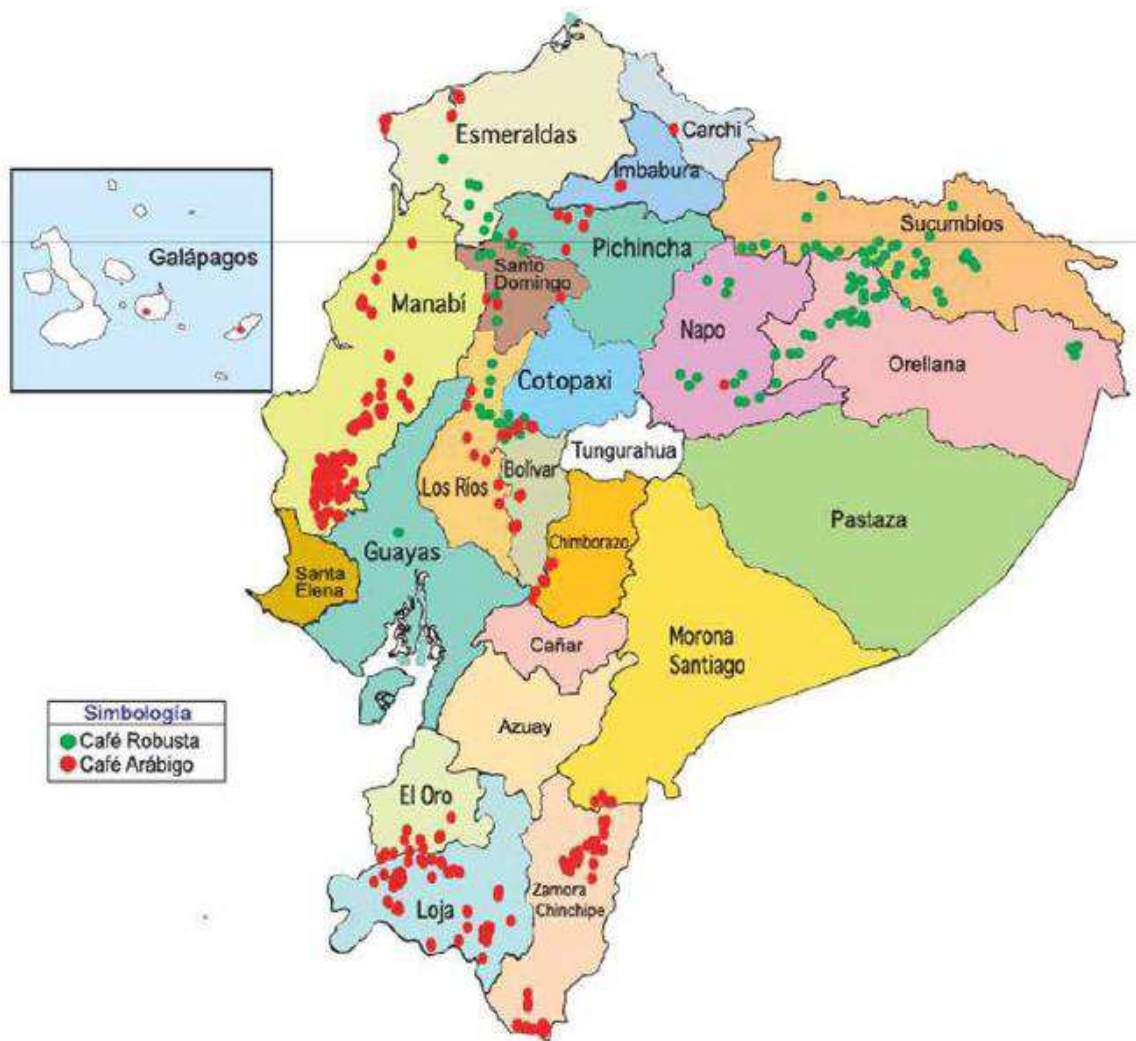
---

<sup>2</sup> En el Anexo 1 se observa una lista de los exportadores de café en Ecuador, información proporcionada por COFENAC.



(PROECUADOR, 2013) indica que en el 2011 la producción total de café en el Ecuador fue de 23,829 toneladas métricas (Tm.), de las cuales el 38% fue de café robusta, un aproximado de 9.055 Tm.

Figura 5.- Principales zonas cafetaleras del Ecuador



Fuente: (PROECUADOR, 2013)



En el Ecuador existe una superficie cafetalera, de la variedad robusta, de 67.600 hectáreas, de las cuales en el 2010 se aprovechó un aproximado del 75%, el área de producción en dicho año fue de 50.700 hectáreas. (Ver Tabla 4)

Considerando que existen cafetales abandonados y otras áreas de cafetales en crecimiento, se estima que solo el 75% de la superficie total corresponde a cafetales en producción efectivamente cosechados.

**Tabla 4.- Superficie cafetalera del café Robusta en el Ecuador**

PROVINCIA	SUPERFICIE TOTAL	ÁREA DE PRODUCCIÓN
Esmeraldas	6.345	4.759
Guayas	425	319
Los Ríos	6.610	4.958
Pichincha	1.300	975
Santo Domingo	5.300	3.975
Cotopaxi	1.600	1.200
Bolívar	3.780	2.835
Sucumbíos	17.320	12.990
Orellana	20.000	15.000
Napo	4.800	3.600
Morona Santiago	120	90
Total	67.600	50.701

Fuente: COFENAC

Elaborado por: Autores de Tesis

Para el 2012 la producción nacional fue de 650.000 sacos de 60 kilos de los cuales el 38% fue de café robusta, es decir que se tiene una oferta de 247.000 sacos de 60 kilos de la variedad robusta, equivalente a 14.820 Tm. La capacidad instalada del sector cafetalero es de 1'200,000 sacos de 60



kilos y la capacidad instalada de los exportadores de grano es de 800,000 sacos de 60 kilos. (PROECUADOR, 2013)

#### 2.2.2.5 Identificación y caracterización de la demanda

(ICEX, 2006) indica: *“La balanza comercial alemana para café y productos de café es deficitaria en su conjunto. El comercio del café en Alemania está caracterizado por la importación de la materia prima, es decir, de café “sin tostar, sin descafeinar” y la exportación y comercialización de producto elaborado como café “sin tostar, descafeinado”, “café tostado en sus modalidades de sin descafeinar y descafeinado”, café con cáscara y piel” y sucedáneo del café que contengan café en alguna proporción”.* (pág. 6)

El café es la bebida preferida por el consumidor alemán, existe un consumo per cápita de 6,4 kilos al año, tomando en consideración la población de Hamburgo<sup>3</sup> se tendría una demanda de 11.430,4 Tm / año.

#### 2.2.2.6 Síntesis de oportunidades y amenazas

Oportunidades detectadas:

- Balanza comercial deficitaria en Alemania del café en grano.
- Debido a la recesión actual, existe un mayor co

---

<sup>3</sup>Población de Hamburgo: 1,786 millones de personas



- Consumo de café robusta debido a su precio inferior en comparación con el arábigo.
- La mayor parte de la población alemana consume café tostado tradicional.

Amenazas detectadas:

- Competencia posicionada en el mercado alemán.
- El precio está dado por el mercado de valores.
- Existe la posibilidad de que los productos sustitutos (té y chocolate) disminuyan sus precios como forma de ser más competitivos.

### **2.2.3 Análisis interno**

#### **2.2.3.1 Análisis de capacidades estratégicas**

(Hartman, 2013) indica: *“La capacidad estratégica se refiere a la capacidad de una empresa para implementar con éxito las estrategias competitivas que le permiten sobrevivir y aumentar su valor con el tiempo.”*

Coffee&Coffee S.A. considera que un componente importante para lograr la viabilidad y el crecimiento en sus operaciones a pesar de la presencia de competidores en el mercado es el análisis de sus capacidades estratégicas.

##### **2.2.3.1.1 Recursos tangibles.**

Entre los recursos tangibles a las que tiene acceso Coffee&Coffee están:

- Se cuenta con el aporte económico de los socios de la empresa.
- La empresa contará con instalaciones propias para ejercer sus actividades comerciales.
- Se adquirirá los equipos y maquinarias necesarios para cubrir el mercado objetivo de Coffee&Coffee.



### **2.2.3.1.2 Recursos intangibles.**

Entre los recursos intangibles a las que tiene acceso Coffee&Coffee están:

- Se registrará la marca y logo de Coffee&Coffee.
- Se contratará personal idóneo para cada uno de los puestos que requerirá la empresa.
- Se deberán diseñar e implementar manuales de procedimiento de cada uno de los procesos de la empresa.
- Las actividades se desarrollarán bajo un marco de valores que garanticen la buena reputación de la empresa tanto a nivel nacional como internacional.

### **2.2.3.1.3 Capacidades organizacionales: servicio al cliente, comercialización, capacidad ejecutiva, etc.**

- Coffee&Coffee S.A. basará su accionar en la satisfacción del cliente mediante un excelente servicio y calidad del producto.
- Se realizarán evaluaciones de desempeño del personal cada seis meses para establecer acciones de mejora y poder diseñar un plan de capacitación que potencie las capacidades y competencias de cada uno de los colaboradores de Coffee&Coffee.
- Las actividades comerciales se desarrollarán dentro del marco legal vigente en Hamburgo – Alemania. Vale acotar que uno de los socios de la empresa cuenta con la experiencia necesaria en exportación de café.
- Se harán seguimientos de los proveedores de materia prima a fin de obtener un producto con las calidades necesarias para ser competitivos en el mercado alemán.

### **2.2.3.2 Síntesis de fortalezas y debilidades**

Fortalezas detectadas:

- Contamos con talento humano capacitado para la elección y recolección de café de calidad.



- Los socios poseen el capital necesario para cubrir el 30% de la inversión total.
- La empresa cuenta con una cartera de proveedores de café Robusta con la calidad óptima para la exportación a Alemania.

Debilidades detectadas:

- Los mayores productores de café robusta se encuentran en la región Oriente, lo cual encarece los costos de transporte de la materia prima.
- Al ser una empresa nueva no se posee manuales de procedimientos.

#### 2.2.4 Análisis FODA

##### FORTALEZAS

Contamos con talento humano capacitado para la elección y recolección de café de calidad.

Los socios poseen el capital necesario para cubrir el 30% de la inversión total.

La empresa cuenta con una cartera de proveedores de café Robusta con la calidad óptima para la exportación a Alemania.

##### DEBILIDADES

- Los mayores productores de café robusta se encuentran en la región Oriente, lo cual encarece los costos de transporte de la materia prima.
- Al ser una empresa nueva no se posee manuales de procedimientos.

##### OPORTUNIDADES

Alto consumo de café por los alemanes.

Condiciones ambientales óptimas para el cultivo de café robusta en algunas provincias del Ecuador.

No existen impuestos para el café en pepa en Alemania.

Balanza comercial deficitaria en Alemania del café en grano.

Debido a la recesión actual, existe un mayor consumo de café robusta debido a su precio inferior en comparación con el arábigo.

La mayor parte de la población alemana consume café tostado tradicional.

##### AMENAZAS

Uno de los decisores de compra del consumidor alemán es el precio de los productos.

Estrictas normas de calidad para el ingreso del producto al mercado alemán

Competencia posicionada en el mercado alemán.



El precio está dado por el mercado de valores.

Existe la posibilidad de que los productos sustitutos (té y chocolate) disminuyan sus precios como forma de ser más competitivos.

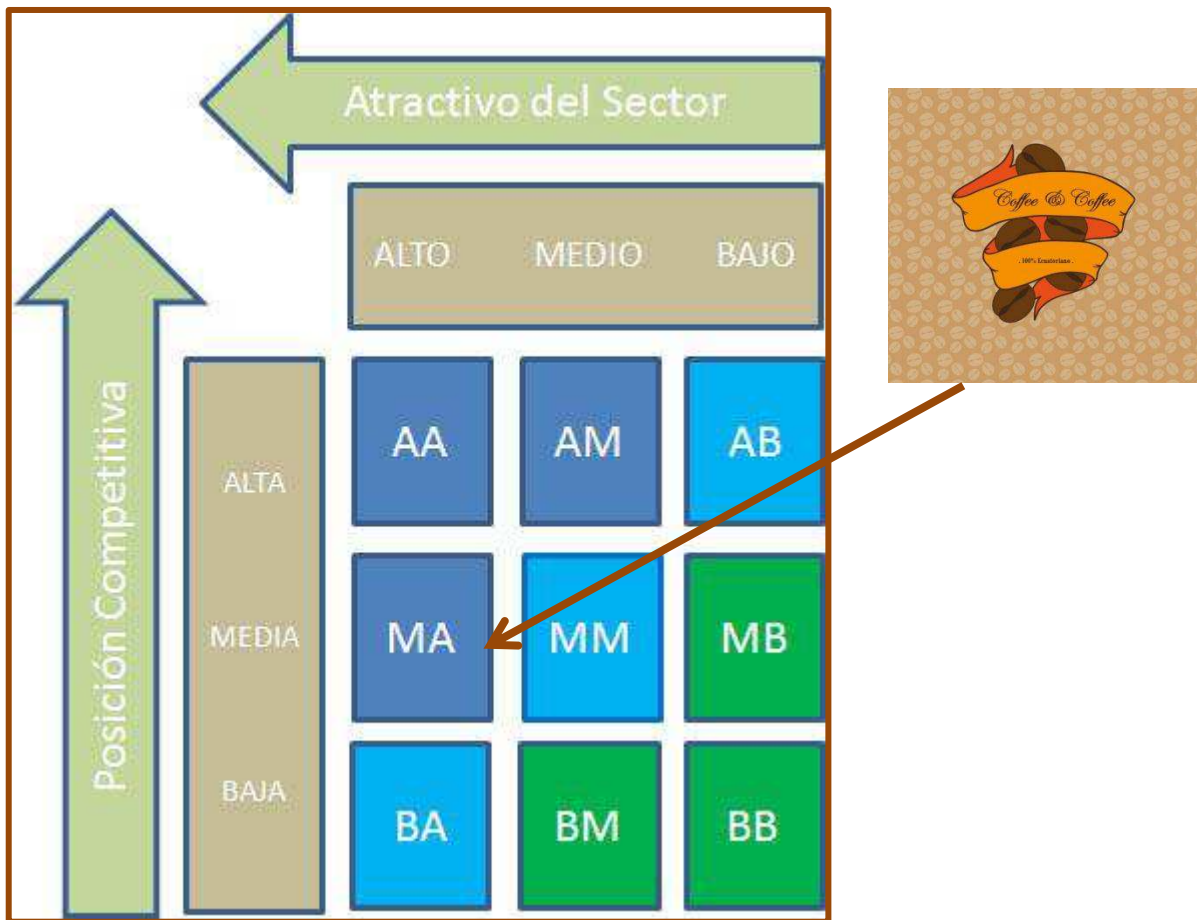
Elaborado por: Autores de Tesis

### **2.2.5 Viabilidad estratégica de invertir: Matriz atraktividad (oportunidades)/competitividad (fortalezas)**

Con la finalidad de evaluar el atractivo del mercado alemán para la empresa Coffee&Coffee S.A. se aplicó la matriz de atraktividad. En opinión de los autores la situación competitiva de la empresa respecto al mercado de puede verse reflejada en el cuadrante MA, debido a que el atractivo del sector es alto y la posición competitiva de la empresa es media. En esta situación las carencias competitivas se compensan con el atractivo del sector, es trascendental identificar las debilidades de la empresa para corregirlas.



Figura 6.- Matriz de atractividad



Fuente: <http://www.master-marketing.info/2013/02/matriz-mckinsey-de-atractivo-de-un.html>

## 2.3 Planteamiento Estratégico

### 2.3.1 Visión y Misión

#### 2.3.1.1 Visión

Consolidarnos como un productor de café Robusta confiable, ofreciendo un producto de excelente calidad, 100% orgánico, fomentando el comercio justo.

#### 2.3.1.2 Misión

Consolidar la preferencia y satisfacción de nuestros clientes ofreciendo café robusta de calidad óptima para asegurar fidelidad y continuidad a través del tiempo. Promover un



ambiente seguro y armonioso para nuestros colaboradores y contribuir a través de la capacitación continua con su desarrollo profesional y personal.

### **2.3.2 Objetivos Estratégicos**

#### **2.3.2.1 Financieros**

- Lograr una rentabilidad superior al 15%.
- Obtener un crédito bancario para cubrir el 70% de la inversión total.
- Lograr un crecimiento sostenido del 5% anual en las ventas de la empresa.

#### **2.3.2.2 No financieros**

- Evaluar semestralmente al talento humano.
- Implementar un plan de capacitación orientado a mejorar el desempeño y las competencias de cada uno de los colaboradores.
- Realizar estudios de mercado a fin de ampliar la cartera de clientes.

### **2.3.3 Estrategias**

#### **2.3.3.1 Cartera de productos**

El producto que Coffee&Coffee comercializará será grano de café robusta de alta calidad.  
(Premium Grado 1)

##### **2.3.3.1.1 Matriz BCG**

En opinión de los autores el productor que se pretende comercializar se encuentra ubicado en el primer cuadrante de la matriz BCG, que corresponde a INTERROGANTE. Ya que en base al análisis realizado el café Robusta tiene baja participación en el mercado pero con altas tasas de crecimiento.



Figura 7.- Matriz BCG



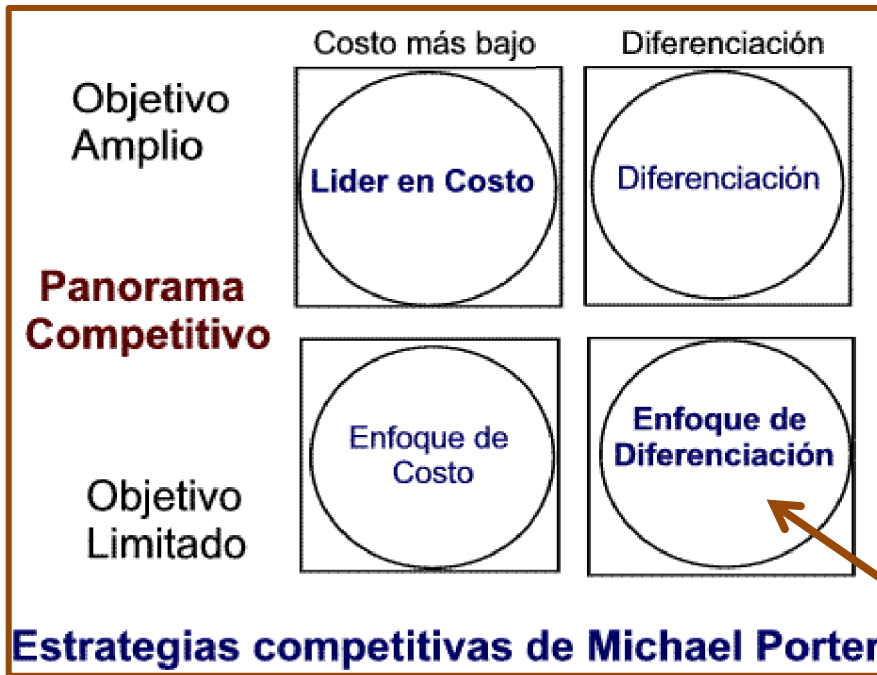
Fuente: slidehunter.com

### 2.3.3.2 Estrategias Genéricas de desarrollo

La estrategia genérica que Coffee&Coffee S.A. aplicará será el de enfoque de diferenciación, ya que para lograr una cuota rentable en el mercado de Hamburgo se ofertará un producto de calidad, 100% orgánico, libre de químicos y con un proceso de comercio.



Figura 8.-Estrategias Genéricas de desarrollo



Fuente: <http://www.loshornoslp.com.ar/capacitacion/diccionario.htm>

### 2.3.3.3 Estrategias de Crecimiento

#### 2.3.3.3.1 Crecimiento intensivo en el mercado de referencia

Coffee&Coffee S.A. incursionará en el mercado alemán mediante el desarrollo de productos, se plantea ofertar el café robusta dando énfasis en su calidad añadiendo valor social o emocional mediante el desarrollo del comercio. Según DieterOverath<sup>4</sup>, "*Desde 2002, las ventas en Alemania de productos de comercio justo se han multiplicado por ocho*". Además indica que en los últimos años se ha incrementado las ventas de café elaborado mediante procesos de comercio justo en Alemania, esto se debe a que el consumidor alemán está dispuestos a pagar "*un incremento en el precio, si con ello tienen la sensación de apoyar a una buena causa*".<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Director ejecutivo de TransFair Alemania

<sup>5</sup><http://www.dw.de/alemania-vive-el-boom-del-comercio-justo/a-15902523>



### **2.3.3.3.2 Crecimiento integrado en la industria: integración vertical hacia arriba, integración vertical hacia abajo, integración horizontal**

Una de las estrategias que Coffee&Coffee S.A. plantea a futuro es la integración vertical hacia atrás, es decir que se realicen las acciones necesarias para cultivar el café robusta siempre y cuando dicha integración resulte económicamente beneficiosa para la empresa.

Además, de demostrarse viable, también aplicará la estrategia de integración hacia delante, ya que se considerará la elaboración de productos derivados de café.

### **2.3.3.3.3 Crecimiento por diversificación fuera de la industria: diversificación concéntrica y diversificación pura**

Se aplicará la estrategia de diversificación horizontal, Coffee&Coffee S.A. desarrollará nuevos productos, dirigidos a sus clientes potenciales, por ejemplo la producción de té y chocolate.

### **2.3.3.4 Estrategias Competitivas: líder, retador, seguidor, especialista (nichos de mercado)**

La estrategia competitiva que aplicará Coffee&Coffee S.A. será el de especialista, debido a que se enfocará en satisfacer al consumidor alemán que aparte de querer degustar un café de calidad, siente la importancia de apoyar a una buena causa.

### **2.3.3.5 Estrategias de Desarrollo Internacional:**

La empresa buscará ampliar la demanda potencial, una vez posicionada la empresa se proyecta cubrir las principales ciudades de Alemania, tales como Berlín, Munich, Colonia.



Otra de las estrategias a aplicar es la reducción de los costos de aprovisionamiento y de producción mediante el mejoramiento continuo de los procesos administrativos, comerciales e industriales de Coffee&Coffee S.A.

### **2.3.4 Sistema de Valores**

Los valores de una organización deben proporcionar el marco dentro del cual ésta se relaciona con sus empleados, clientes y partes interesadas, dando forma a la cultura de la empresa.

#### **2.3.4.1 Valores finales**

- Éxito.- satisfacción por el logro de metas en forma excelente
- Alta rentabilidad: retribución hacia los accionistas sobre la inversión de recursos bajo la aplicación de su uso optimizado.
- Responsabilidad.- Valor laboral orientado al cumplimiento adecuado y confiable de los compromisos organizacionales adquiridos, y de la resolución eficaz de los problemas enfrentados.

#### **2.3.4.2 Valores operacionales**

- Calidad.- conjunto de características de un producto que le confieren la cualidad para satisfacer las necesidades establecidas.
- Desarrollo de otros: esfuerzo genuino por fomentar la formación y crecimiento humano y profesional de los demás a partir de un análisis de sus necesidades, tomando en cuenta el contexto organizacional.
- Satisfacción del cliente: cumplir con las expectativas y necesidades en función de requerimientos establecidos.
- Justicia social: Dar a cada uno lo que le corresponde, tomando como marco de referencia información válida, por conciencia, no por moda, ni por presión local, ni corrientes que no busquen el bien común por encima del individual.



### **3 Capítulo 3. Plan Comercial**

#### **3.1 Objetivo del capítulo**

- Determinar la preferencia comercial para adquirir el café robusta en el mercado de Hamburgo – Alemania.

#### **3.2 Análisis del mercado de referencia**

La República Federal de Alemania se encuentra en el centro de Europa occidental. Alemania se divide en 16 estados federales, la capital es Berlín. Otras importantes ciudades grandes son, por ejemplo Hamburgo, Munich o Frankfurt. Alemania tiene alrededor de 82 millones de habitantes y un PIB de 3 400 579 millones de dólares en 2012.

Alemania es tanto política como económicamente uno de los países más importantes de Europa y la Unión Europea. Debido a su posición geográfica, su buena infraestructura y su seguridad jurídica Alemania es la primera opción para muchas empresas extranjeras la hora de establecer una oficina de representación o una filial de su entrada en el mercado europeo.

##### **3.2.1 Tipo y estructura de mercado**

Hamburgo es una ciudad portuaria internacional con una excelente calidad de vida y un toque internacional. Hamburgo está situado en el cruce del río Elba con los ríos Alster y Billea unos 50 km al sur este de la boca del estuario del río Elba, en el Mar del Norte. La ciudad limita con Schleswig-Holstein, en el norte; y Baja Sajonia en el sur. Hamburgo es el principal puerto de Alemania.



La región metropolitana de Hamburgo es el hogar de miles de empresas comerciales y de logística internacional. La ciudad hanseática de Hamburgo tiene un legado como principal centro de transbordo del norte de Europa para las mercancías de todo tipo, y es una puerta de entrada clave para el comercio exterior de los países bálticos.

Las principales características de la economía en Hamburgo son:

- Hamburgo es uno de los lugares de negocios más atractivos del norte de Europa - no sólo para las corporaciones líderes de Alemania, sino también para muchas empresas extranjeras que eligen la ciudad hanseática como un lugar ideal para los negocios.
- Posee un activo intelectual invaluable de más de 9.000 investigadores y 93.800 estudiantes. Sus contribuciones son esenciales para mantener la región metropolitana de un centro de innovación y nuevos descubrimientos.
- El ambiente marítimo de Hamburgo y la diversidad cultural y culinaria atraen a decenas de visitantes de Alemania y en el extranjero.
- Hamburgo maneja más de la mitad del comercio exterior de Alemania Occidental, no sólo en la forma de envío de carga, sino también como el ferrocarril y aéreo. La principal de las importaciones son los aceites y grasas vegetales, té, café, petróleo, frutas tropicales y el tabaco sin curar. Las exportaciones incluyen maquinaria, productos electrotécnicos, combustible procesado de petróleo y lubricantes, el cobre y los productos farmacéuticos.

### **3.2.2 Identificación y análisis de segmentos de mercado objetivos**

De acuerdo al estudio de mercados realizados se concluye que el mercado meta del presente proyecto es la ciudad de Hamburgo; caracterizándose por tener el mayor puerto europeo de importación de café crudo y es el centro para los mercados europeos, alemán,





escandinavo y del este. Los clientes incluyen tostadores tradicionales, que necesitan su café directamente en sus unidades de producción, y los comerciantes son aquellos que tienen café en grano o para tostar.

El café es la bebida más consumida por los alemanes, teniendo un consumo per cápita de 6,4 Kg por año; Hamburgo tiene una población de 1.802.041 habitantes; por lo que se tendría una demanda de café 11.430,4 Tm / año; de los cuales el 29% es café Robusta por lo que se tiene una demanda de este tipo de café de 3.314.81 TM. El café Robusta se exportará en sacos de yute en presentación de 60 kg.

Las principales empresas importadoras de café en Hamburgo son:

- GTH Getreide Terminal Hamburg GmbH & Co. KG
- C. Steinweg (Süd-West Terminal) GmbH & Co. KG
- Wallmann& Co
- Arnold Koch jr. GmbH
- EichholtzGmbH
- Carl WolterGmbH
- HD COTTERELL GmbH. & Co KG
- Heinrich OsseLagerhausGmbH
- Lagereigesellschaft NHL Hinsch y Contras. mbH
- Quast y Contras. GmbH& Co. KG
- Schwarze y consorte. GmbH
- VollersHamburgGmbH



### 3.2.3 Identificación y análisis de la competencia directa

Los principales países competidores de café robusta en el mercado Alemán son Brasil y Vietnam.

La estructura de la industria brasilera se caracteriza por tener aproximadamente 1.400 tostadores de capacidad pequeña a media, además existen 5 torrefactores de gran importancia: Sara Lee, Santa Clara, Marata, Melita y Damasco. El 34% de las importaciones de café en Alemania provienen de Brasil.

Por su parte Vietnam se caracteriza en la actualidad por ser el segundo mayor exportador de café del mundo; la industria cafetalera vietnamita emplea actualmente a cerca de 2,6 millones de personas, con granos cultivados en medio millón de pequeñas parcelas de entre dos y tres acres cada uno. En este país existen las zonas de cultivo de Robusta más extensas y productiva del mundo, sin embargo el envejecimiento de los cafetos es un problema que afecta a los agricultores de café quienes tratan de mantener un alto nivel de rendimiento. Pese a esta problemática empresas como Simexco han creado viveros de cafetos en las mesetas centrales de Vietnam; el cultivo de plántones favorecerá a unos 4.500 agricultores locales rejuvenecer sus plantaciones, permitiéndoles ser emprendedores de éxito.

“Los robustas vietnamitas se caracterizan por su sabor moderado, sin que su calidad, muy uniforme en toda la cosecha, sea de las mejores del mercado. Actualmente Vietnam está exportando dos calidades de Café, la 1 y la 2. A la primera corresponde el 30% del total de las exportaciones, mientras que el resto se enmarca en la calidad 2. La principal diferencia entre ambas es la proporción de granos negros o rotos que albergan los sacos. Así en los sacos de calidad 1 no



puede haber más de un 3% de granos defectuosos, mientras que en los de calidad 2, esta proporción no puede sobrepasar el 5%.” (www.forumdelcafe.com, 2009)

### 3.2.4 Factores críticos de éxito y ventajas competitivas a desarrollar

Frente a un mercado altamente competitivo es importante considerar ciertos factores que garanticen el éxito del proyecto:

- Antes de realizar la exportación del producto se deben efectuar de forma efectiva ciertos procesos que conlleven a los rendimientos esperados tales como: gestión organizacional, aplicación de las BPM (buenas prácticas de manufactura), planificar la producción, establecimiento de procesos, determinación de las funciones de cada puesto de trabajo, entre otras. Es indispensable que dichos procesos deben estar correctamente normados, para lo cual se deberán establecer los respectivos manuales. Esto permitirá consolidar a la empresa en el mercado internacional y contribuirá a elevar el nivel de competitividad de la empresa.
- Controlar que la materia prima cumpla con las especificaciones técnicas que garanticen la calidad del producto a exportar.
- Mantener precios competitivos y adaptados a la realidad del mercado internacional.
- Establecer como política de negocios la formalización mediante contratos, y el cumplimiento de estos.
- Contratar a un talento humano que cumpla los perfiles requeridos para cada uno de los puestos de trabajo, así como las competencias necesarias para un desempeño óptimo de sus procesos.



### 3.2.5 Demanda insatisfecha del mercado de referencia

Para el cálculo de la demanda insatisfecha del café robusta en el mercado de Hamburgo, se consideró el crecimiento poblacional (0,2%), el porcentaje en importación de café robusta (29%) y el consumo per cápita.

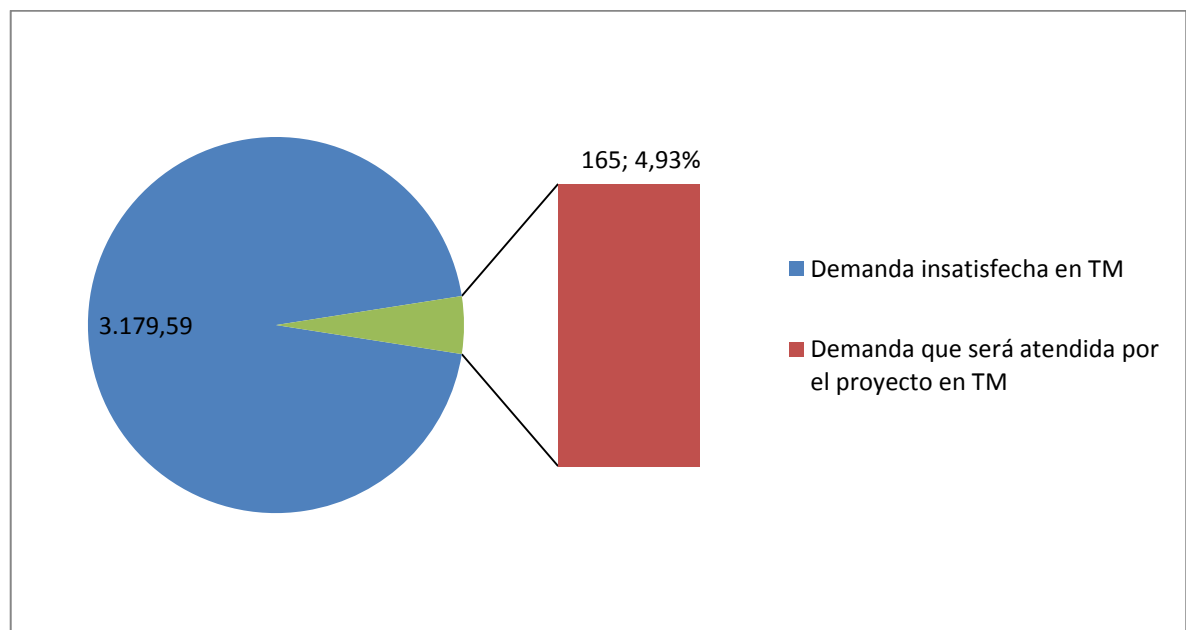
Tabla 5.- Demanda insatisfecha

AÑO	POBLACIÓN	CONSUMO PER CAPITA (Kg)	DEMANDA EN TM	DEMANDA DE ROBUSTA EN TM	DEMANDA INSATISFECHA EN TM
2015	1.802.041	6,4	11.533,06	3.344,59	3.344,59
2016	1.805.645	6,4	11.556,13	3.351,28	3.351,28
2017	1.809.256	6,4	11.579,24	3.357,98	3.357,98
2018	1.812.875	6,4	11.602,40	3.364,70	3.364,70
2019	1.816.501	6,4	11.625,60	3.371,43	3.371,43
2020	1.820.134	6,4	11.648,86	3.378,17	3.378,17

Elaborado por: Autores de Tesis

### 3.2.6 Demanda que atenderá el proyecto

Figura 9.- Demanda que atenderá el proyecto



Elaborado por: Autores de Tesis



El proyecto atenderá el 4.93% de la demanda insatisfecha de café robusta, la misma que corresponde a 165 TM mediante exportaciones en contenedor de 20' con un peso de 16.500Kg por contenedor.

### **3.3 Plan de Comercial**

La clave para una entrada exitosa y sostenible en el mercado alemán y europeo es una estrategia de marketing elaborada. Por lo general, esto significa comenzar con un análisis en profundidad del mercado con el fin de obtener una comprensión de la situación del mercado local, los competidores y clientes potenciales.

Con base en este análisis resulta una estrategia de entrada en el mercado que debe ser desarrollado teniendo en cuenta la mentalidad y la cultura local. Un grupo cada vez mayor de los consumidores alemanes concede especial importancia a las cuestiones de la sostenibilidad, la responsabilidad social y el comportamiento ecológico de las empresas.

#### **3.3.1 Objetivos del plan comercial: público objetivo, volumen de ventas, participación de mercado, utilidades**

Desarrollar estrategias de comercialización y logística que permitan el acceso en el mercado objetivo.



### 3.3.2 Mix de Marketing

"Marketing mix" es un concepto utilizado para describir los elementos esenciales de una estrategia de marketing. Tradicionalmente, las cuatro P están asociadas con la mezcla de marketing: producto, precio, promoción y plaza. La importancia radica en su capacidad para ayudar a una empresa a determinar la idoneidad de un producto o servicio en el mercado objetivo.

#### 3.3.2.1 Auditoria y estrategia de producto

La presentación del producto es la siguiente: café robusta lavado en sacos de yute de 60 Kg, enviada en contenedores de 20', con una capacidad por contenedor de 275 sacos.

Tabla 6.- Características del producto

NOMBRE COMERCIAL	Café Robusta lavado
ORIGEN	Ecuador
MATERIA PRIMA	Café Robusta
EMPAQUE	saco de yute
PESO NETO	60 kg
ALMACENAMIENTO	proteger de la humedad (11% mínimo , 12,5 % máximo)
CONSUMO PREFERENTE	2 años
MANEJO	No usar ganchos
USO	bebidas frías o calientes

Elaborado por: Autores de Tesis



### 3.3.2.1.1 Adaptación o modificación requerida

El café Robusta deberá pasar por un proceso por vía húmeda permitiendo reducir y endulzar las notas intensas de fruta y amargura característica de este tipo de café.

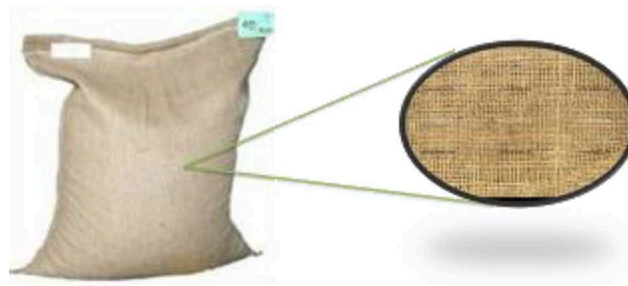
### 3.3.2.1.2 Atributos y beneficios del producto

El producto a exportar se caracterizará por ser un producto orgánico, de grado 2, Libre de todo insecto vivo y/o muerto, hongos y contaminantes sensoriales perceptibles, con un máximo de 15 defectos secundarios y sin defectos primarios.

### 3.3.2.1.3 Componente de envase

Se utilizará sacos de yute para el envasado del café Robusta.

Figura 10.- Saco de yute



Fuente: <http://cafe-transporte.blogspot.com/>

### 3.3.2.1.4 Estrategia de marca

**Marca:** Coffee&Coffee

**Eslogan:** “La pasión del café”



COFFEE AND COFFEE S.A.



Imagen:



### 3.3.2.2 Auditoria y estrategia de precio

Figura 11.- Auditoria y estrategia de precio

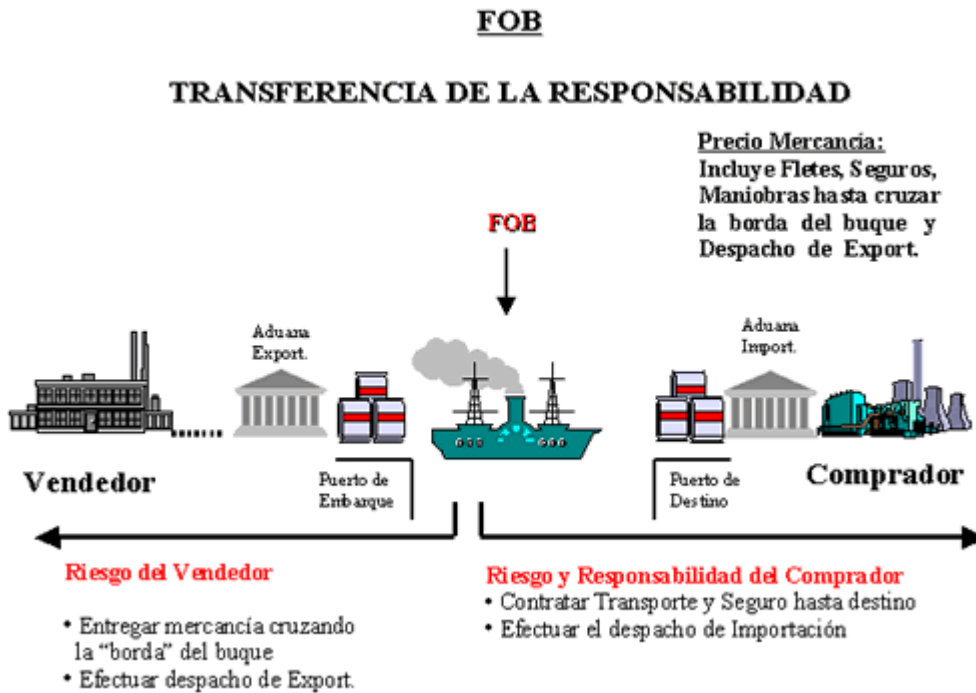


Fuente: laculturadelmarketing.com





### 3.3.2.2.1 Términos de Venta (INCOTERM)



Las Incoterm son términos utilizados en los negocios internacionales, que determinan las condiciones de entregas y las responsabilidades del vendedor y del comprador. En este caso se aplicará el término FOB, término utilizado para la navegación marítima y fluvial, cuyas condiciones expresa que el vendedor debe despachar las mercancías para la exportación. Y los costos y todos los riesgos son por cuenta del comprador.

La ventaja de aplicar esta Incoterm radica en que se reducen las responsabilidades para el vendedor, teniendo que cubrir solo los costos internos necesarios, no obstante existe la posibilidad de que el comprador desee negociar bajo otra Incoterm para lo cual se deberán analizar los costos inherentes y de ser necesario establecer un nuevo precio.

### 3.3.2.2.2 Partida arancelaria

La subpartida arancelaria vigente para el café robusta lavado con destino a Hamburgo – Alemania es 0901.11: café sin tostar sin descafeinar.



<b>09.01</b>	<b>Café, incluso tostado o descafeinado; cáscara y cascarilla de café; sucedáneos del café que contengan café en cualquier proporción.</b>
	- Café sin tostar:
0901.11	-- Sin descafeinar:
0901.11.10 .00	--- Para siembra
0901.11.90 .00	--- Los demás
0901.12.00 .00	-- Descafeinado
	- Café tostado:
0901.21	-- Sin descafeinar:
0901.21.10 .00	--- En grano
0901.21.20 .00	--- Molido
0901.22.00 .00	-- Descafeinado
0901.90.00 .00	- Los demás

### 3.3.2.2.3 Comparativo de precios con la competencia

El precio referencial del café se fija a nivel de la bolsa de valores; en el caso del café robusta en la Bolsa de Londres. El precio referencial es de 1.931 la TM es decir un precio aproximado de \$115,86.

Figura 12.- Precio referencial del café Robusta Bolsa de Valores Londres

Café Londres ▲ 1.931,00 -12,00 (-0,62%)



Fuente: <http://es.investing.com/commodities/london-coffee>



### 3.3.2.2.4 Impacto del tipo de cambio en la fijación del precio

El euro (EUR o €) es la moneda oficial de Alemania, no obstante las negociaciones se realizarán con dólares por ser la moneda de negociación a nivel internacional. A manera de referencia se presenta el tipo de cambio promedio entre ambas monedas:

Valor día Domingo, 25 de Enero de 2015

**1 Euro = 1,12 Dólares Americanos**

Calculadora de Euro a Dólar Americano

Euros ▶  Dólares Americanos

Calculadora de Dólar Americano a Euro

Dólares Americanos ▶  Euros

### 3.3.2.2.5 Fijación del precio de venta unitario (de exportación)

Para la fijación del precio de venta unitario se tomó como referencia el precio en la Bolsa de Valores de Londres, realizando las conversiones se tiene un precio de venta unitario de \$115.86 el saco de 60 kg.

<b>Precio TM</b>	\$ 1.931,00
<b>Precio kg</b>	\$ 1,93
<b>Precio saco 60 Kg</b>	\$ 115,86

### 3.3.2.2.6 Costo total unitario

El costo total unitario se calcula dividiendo los costos totales en que incurre la empresa para la cantidad total a producir.

<b>Costo Total Unitario</b>	\$105.34
-----------------------------	----------



### 3.3.2.2.7 Costos logísticos

Los costos logísticos de exportación se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 7.- Costos Logísticos

DETALLE	COSTO UNITARIO	COSTO ANUAL
Certificado Fitosanitario	\$ 20,00	\$ 200,00
Certificado de origen	\$ 30,00	\$ 300,00
Cuota COFENAC (2% FOB)	\$ 6,37	\$ 63,72
Transporte Terrestre Interno	\$ 400,00	\$ 4.000,00
Flete Guayaquil / Hamburgo	\$ 3.000,00	\$ 30.000,00
Consolidación	\$ 247,50	\$ 2.475,00
Porteo	\$ 90,00	\$ 900,00
Custodia	\$ 380,00	\$ 3.800,00
BL	\$ 65,00	\$ 650,00
Inspección Antinarcoáticos	\$ 55,00	\$ 550,00
Logística Interna de documentación	\$ 75,00	\$ 750,00
Envío de documentos originales por Courier	\$ 60,00	\$ 600,00
TOTAL	\$ 4.428,87	\$ 44.288,72

Elaborado por: Autores de tesis

### 3.3.2.2.8 Métodos de cobro/pago internacional

El método de cobro a utilizar en las negociaciones internacionales será la carta de crédito, esta es la forma de cobro más recomendada para exportadores que recién inician. Una vez establecida una relación de confianza con los clientes se podrá cambiar la modalidad de cobro con el método “Cobranza Bancaria”, o a Cobranza directa, todo esto dependerá de las negociaciones entre las partes.



### 3.3.2.3 Auditoria y Estrategia de Distribución



La distribución del café Robusta lavado se la realizará a través de importadores quienes a su vez negociarán con distribuidores que comerciarán el producto con “Coffee Shop”; los cuales son negocios de venta y consumo de café relacionados, tienen una buena aceptación en Alemania y finalmente llega al consumidor final.

#### 3.3.2.3.1 Modo de transporte

Se utilizará el medio de transporte marítimo desde el puerto de Guayaquil en Ecuador hasta el puerto de Hamburgo en Alemania.



### 3.3.2.3.2 Puerto/aeropuerto de origen y destino

Puerto de origen: módulos portuarios de Guayaquil( Contecon, Inarpi, Naportec o Fertisa)

Puerto de destino: Puerto de Hamburgo

Características:

- Es uno de los puertos marítimos más grandes e importantes del mundo.
- El área de la superficie del puerto es 7200 hectáreas, lo que equivale a una décima parte de la zona de Hamburgo.
- Es el tercer mejor puerto cuando se trata de manejo de carga de mar y el segundo en el manejo de contenedores.





- Conecta 950 puertos en 178 países entre sí.
- La zona del puerto cuenta con una red vial total de 140 km.
- El puerto de Hamburgo también es propietaria de 304 kilómetros de vías férreas y 880 puntos.
- Alrededor de 10.000 barcos al año utilizan el puerto de Hamburgo.
- En 2011, el total de carga manejada en el puerto de Hamburgo fue 132,2 millones de toneladas.
- Más de 200 trenes de mercancías con 5.000 camiones al día hacen el mayor puerto de trenes de Hamburgo, Europa y el mundo de la segunda mayor.
- Aproximadamente 1.700 empresas de transporte tienen su sede en Hamburgo.
- 20 de las 25 compañías navieras más grandes del mundo tienen su sede central europea o una filial en Hamburgo.
- Más de 110 empresas ferroviarias operan en la red ferroviaria del puerto, un récord mundial.
- Es el puerto más grande de importaciones de Europa para el café.

**Figura 13.- Puerto de Hamburgo**



Fuente: [www.dw.de](http://www.dw.de)

### **3.3.2.3.3 Tipos de regulaciones de marcas y etiquetas origen/destino**

Para comercializar el café Robusta lavado en Alemania se deberá cumplir con las normas de etiquetado de la UE, las cuales son:



- “Las normas generales sobre etiquetado de los alimentos.
- Disposiciones específicas para determinados grupos de productos:
  - *Etiquetado de los cultivos genéticamente modificados (GM) los alimentos y nuevos alimentos.*
  - *Etiquetado de los productos alimenticios destinados a objetivos de nutrición.*
  - *Etiquetado de los aditivos y aromas alimentarios*
  - *Etiquetado de los materiales destinados a entrar en contacto con los alimentos*
  - *Etiquetado de los productos alimenticios determinados” (PROECUADOR, 2013)*

Las etiquetas deben ser claramente visibles y legibles y deben contener los siguientes datos:

- El nombre del producto, se debe especificar el nombre genérico.
- La lista de ingredientes (Café Robusta)
- La cantidad neta (60 Kg)
- La fecha de duración del producto
- Forma de conservación
- La razón social del importador en Alemania.
- Lugar de Origen
- Instrucciones de manejo
- Lote

#### **3.3.2.3.4 Tipo de embalaje requerido**

El embalaje a utilizar será sacos de yute.





### 3.3.2.3.5 Tipo de contenedor o medio de transporte

El café Robusta lavado se transportará vía marítima en contenedores de 20', forrados con papel Kraft para que los sacos no entren en contacto con el metal, que deberá mantener una humedad (11% mínimo, 12,5 % máximo).



### 3.3.2.3.6 Documentación requerida

- Certificado de calidad.- este certificado dependerá del cumplimiento de las siguientes Normas INEN:
  - NTE INEN 0284: café en grano, muestreo.
  - NTE INEN 0285: café verde en grano, clasificación y requisitos.
  - NTE INEN 0286: café en grano, determinación de pérdida por calentamiento (método de rutina)
  - NTE INEN 0288: café en grano, exámenes olfativos y visual
  - NTE INEN 0289: café en grano, determinación de los defectos del grano y de la materia extraña.
  - NTE INEN 0290: café en grano, determinación del tamaño
  - NTE INEN 1111: café en grano, determinación de la masa de 1000 gramos
  
- Certificado Fitosanitario.- la empresa deberá registrarse como Comercializador / Exportador, el cual tendrá una vigencia de 2 años. Adicional por cada embarque que realice la empresa deberá solicitar la emisión de un Certificado Fitosanitario,



que tendrá una validez de 90 días y tiene un costo de \$20 hasta \$100TM y la tonelada adicional tiene un costo de \$0,025.

- Certificado de Origen.-Documento donde la empresa declara bajo juramento que el café que va a exportar cumple con las exigencias establecidas por las normas de origen. Existen tres clases de certificados de origen: ALADI, ICO, GSP.
- Cuota COFENAC.- con base en las políticas emitidas por el Consejo Cafetalero Nacional, las empresas exportadoras de café deben pagar un porcentaje del 2% del valor FOB del producto a exportar, impuesto a favor del fortalecimiento del sector cafetalero del país.

### **3.3.2.3.7 Exigencias de seguro**

En el caso de transporte interno se deberá adquirir la póliza de seguro, en cambio para efectuar la exportación no aplican las exigencias de seguro puesto que las negociaciones se manejarán bajo Incoterm FOB; la empresa deberá notificar al cliente una vez embarcado el contenedor para que estos adquieran la póliza de seguro.

### **3.3.2.3.8 Proveedores de servicios al comercio exterior requeridos**

Las agencias Navieras que cubren la ruta entre Guayaquil y Hamburgo son: Happag Lloyd, Evergreen line, CSAV, Hamburg Sud; el tiempo promedio de tránsito es de 20 días con un costo del contenedor de 20' seco de \$3.000. (PROECUADOR, 2012)

Para el transporte interno desde Manta a Guayaquil se contratará los servicios de la empresa Transtiba, la cual cuenta con la certificación BASC, esto garantiza que la carga no sea utilizada para fines delictivos.

### **3.3.2.3.9 Operativa de comercio exterior**



Figura 14.- Proceso de Exportación





Fuente: Aduana del Ecuador

### 3.3.2.3.10 Modelos de comercio electrónico

Se utilizará el modelo de comercio electrónico B2B (Business to Business)

		COMPRADOR					
V E N D E D O R	Modelo de negocios	Business		Consumer		Government	
		Producto	Servicio	Producto	Servicio	Producto	Servicio
	Business		<b>B2B</b>		<b>B2C</b>		<b>B2G</b>
Consumer				<b>C2C</b>			
Government			<b>G2B</b>		<b>G2C</b>		<b>G2G</b>

### 3.3.2.4 Auditoria y Estrategia de Promoción

#### 3.3.2.4.1 Concepto de posicionamiento

Philip Kotler, define el concepto de posicionamiento en su libro “Principles of Marketing”.

Como: *“La posición de un producto es la forma como los consumidores lo definen, de acuerdo con atributos importantes. Es el lugar que el producto ocupa en la mente del consumidor, en relación con los otros productos de la competencia”.*

#### 3.3.2.4.2 Participación en ferias comerciales internacionales

Una excelente opción para establecer negocios con las empresas importadoras de café en Alemania son las ferias comerciales, se tiene por ejemplo la feria COTECA 2014 Hamburgo, Alemania - Coffee, tea and cocoaExhibition 2014, en esta feria participaron productores y comerciantes, industriales, fabricantes de equipos y proveedores de servicios y tienda de los instaladores y proveedores de equipos para cafeterías.







### 3.3.2.4.3 Estrategia de medios interactivos (internet)

La empresa Coffee&Coffee contará con una página web en donde se brinde información del producto, la tecnología de producción, comercio justo, buenas prácticas de manufactura, datos de contacto, entre otros.





## **4 Capítulo 4: Plan Técnico-Organizacional**

### **4.1 Objetivo del capítulo**

- Investigar los aspectos técnicos para obtener la producción necesaria para poder cubrir las demanda del proyecto.

### **4.2 Plan técnico**

#### **4.2.1 Capacidad de producción**

La capacidad de producción de la empresa Coffee&Coffee está dada por la capacidad de producción de las maquinarias, en este caso la maquinaria con menor capacidad de producción que es la Piladora – pulidora, 120 Kg/h.

Para satisfacer las necesidades del mercado objetivo se tiene que anualmente se necesita una producción de 115.500 Kg por año, o su equivalente a 438 Kg /día. Si consideramos que la jornada de trabajo es de 8 horas, se necesitará una capacidad mínima de 97,65 Kg/h, lo cual está dentro de la capacidad instalada.

#### **4.2.2 Plan de producción**

Para poder cubrir la demanda del mercado objetivo será necesaria la exportación de 10 contenedores de 20', con una capacidad de 275 sacos de 60 Kg de café robusta. Por lo tanto se necesitará tener una producción diaria de 625 Kg diarios de producto final.

#### **4.2.3 Localización**

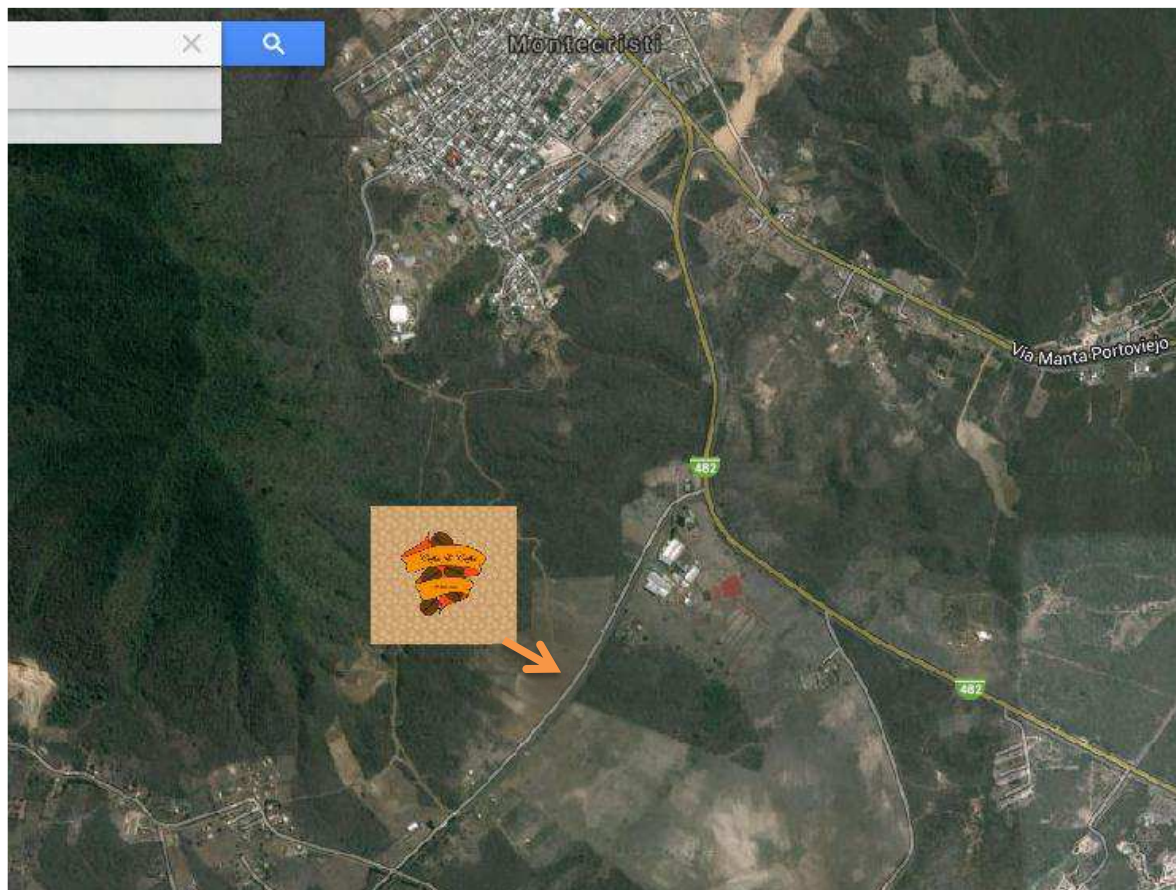
La instalación de la empresa Coffee&Coffee será en el sitio los Bajos del cantón Montecristi, por tener un factor de localización más alto en comparación con las otras opciones que se muestran en la matriz de localización.

Figura 15.- Matriz de localización

FACTORES LOCACIONALES	PESO ASIGNADO	A. Sitio Los Bajos del cantón Montecristi		B. Vía Manta - Jaramijó	
		CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
Costo de las instalaciones	25%	10	2,5	8	2
Ubicación	10%	8	0,8	8	0,8
Cercanía al puerto de embarque	25%	8	2	7	1,75
Mano de obra	20%	10	2	10	2
Proveedores	10%	7	0,7	7	0,7
Servicios Básicos	10%	8	0,8	9	0,9
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>8,8</b>		<b>8,15</b>

Elaborado por: Autores de tesis

Figura 16.- Localización



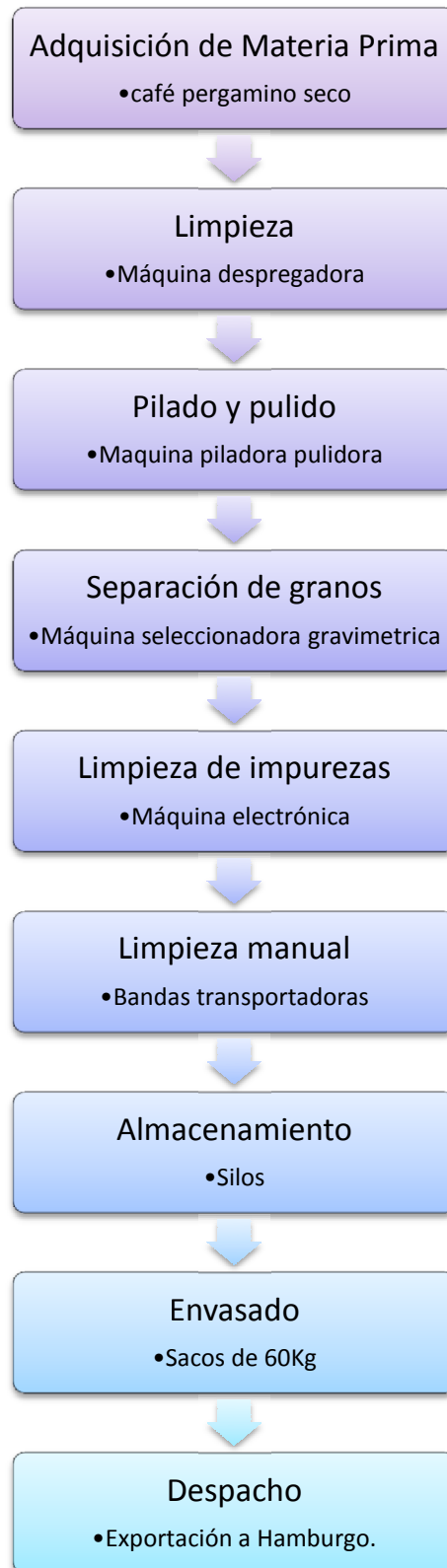
Elaborado por: Autores de Tesis





#### 4.2.4 Proceso productivo/operacional

Figura 17.- Proceso de producción





**Adquisición de materia prima.-** la materia prima que se adquirirá es café pergamino seco, cuyo rendimiento es del 80%.

**Limpieza.-** se realizará una primera limpieza con la máquina despegadora NA-1, la cual es utilizada para separar piedras y otros objetos ajenos al café.

**Pilado y pulido.-** en este proceso se utiliza la maquina piladora – pulidora cuya función es pelar y pulir los granos de café secos.

**Separación de granos.-** en este proceso se utiliza la máquina seleccionadora gravimétrica, cuya función es separar granos de café de acuerdo a su peso por gravedad así mismo separa los defectos de forma rápida y mejorar la calidad del producto.

**Limpieza de impurezas.-** para la limpieza de aquellas impurezas se hará uso de la máquina electrónica.

**Limpieza manual.-** finalmente para asegurar un café robusta de excelente calidad, se realizará una limpieza manual del producto mediante el uso de bandas transportadoras.

**Almacenamiento.-** el producto obtenido se almacena en silos.

**Envasado.-** se envasa el producto en sacos de yute con un peso de 60Kg.

**Despacho.-** es el proceso donde el producto es embarcado y exportado al mercado de Hamburgo.

#### **4.2.5 Distribución instalaciones (layout)**

Las instalaciones de la empresa Coffee&Coffee se presenta en la figura a continuación:



Figura 18.- Instalaciones de Coffee&Coffee



Elaborado por: Autores de Tesis



#### 4.2.6 Plan de abastecimiento de materia primas

Se efectuarán negociaciones con varios proveedores de café robusta pergamino seco de lugares como Flavio Alfaro, Santo Domingo y Jipijapa, y se mantendrán alianzas estratégicas con los productores con el objetivo de garantizar la calidad del producto.

Debido a que el rendimiento de la materia prima a adquirirse es del 80%, se necesitará aprovisionarse con 206.250 Kg de café pergamino seco para obtener 165.000 Kg de producto final.

Es recomendable contar con una base de proveedores que podrían tomarse en consideración cuando existan incumplimientos por parte de los proveedores de la empresa.

**Tabla 8.- Materia Prima**

Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Café robusta pergamino seco	206250,00	\$ 0,83	\$ 171.290,63
<b>Total</b>			<b>\$ 171.290,63</b>

**Elaborado por: Autores de Tesis**

#### 4.2.7 Plan de abastecimiento de materiales

El material que será utilizado en el proceso de producción es saco de yute, cuyo costo unitario oscila en los \$0.10; es importante recalcar que las industrias alemanas de café tienen como norma reutilizar los sacos de yute en el transporte de café, por lo que se debe tener en consideración en los procesos productivos de la empresa.

**Tabla 9.- Materiales**

Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Sacos de Yute	2750	\$ 0,10	\$ 275,00
<b>Total</b>			<b>\$ 275,00</b>

**Elaborado por: Autores de Tesis**



#### 4.2.8 Plan de abastecimiento de mano de obra

Para la selección del Talento Humano que contribuirá en el desarrollo de las actividades de la empresa Coffee&Coffee se deberá aplicar procedimientos que garantice contratar a la persona idónea para cada uno de los puestos; por lo cual se deberá diseñar manuales de procedimiento de reclutamiento, selección e inducción al momento de contratar personal; y manuales de evaluación de desempeño y capacitación, para poder gestionar de forma óptima al recurso humano.

Tabla 10.- Mano de obra

Detalle	Cantidad	Costo Mensual	Costo Anual
Operarios	3	\$493,78	\$17.775,90
<b>Total</b>			<b>\$17.775,90</b>

Elaborado por: Autores de Tesis

Tabla 11.- Mano de obra indirecta

Detalle	Cantidad	Costo Mensual	Costo Anual
Jefe de Producción	1	626,76	7.521,10
<b>Total</b>			<b>7.521,10</b>

Elaborado por: Autores de Tesis

#### 4.2.9 Plan de abastecimiento de tecnología de producción

Para los procesos productivos que hará la empresa es necesaria la adquisición de las siguientes maquinarias:

- Tolva
- Despregadora NA - 1 (1000 kg/h)
- Piladora pulidora AR-2 (120 Kg/h)
- Seleccionadora gravimétrica capacidad (3000Kg/h)



- Máquina de clasificación electrónica
- Bandas de escogido
- Máquina de coser sacos
- Silos

Uno de los valores añadidos que dará la empresa Coffee&Coffee en su producto final será la minuciosa selección de granos de café, garantizando de esta manera la calidad del producto y por ende la satisfacción del cliente.

**Tabla 12.- Maquinaria**

<b>Detalle</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Tolva	1	\$ 800,00	\$ 800,00
Despregadora NA - 1 (1000 kg/h)	1	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00
Piladora pulidora AR-2 (120 Kg/h)	1	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00
Seleccionadora gravimétrica capacidad (3000Kg/h)	1	\$ 3.080,00	\$ 3.080,00
Máquina de clasificación electrónica	1	\$ 4.800,00	\$ 4.800,00
Bandas de escogido	1	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00
Máquina de coser sacos	3	\$ 130,00	\$ 390,00
Silos	2	\$ 600,00	\$ 1.200,00
<b>Total</b>			<b>\$ 17.470,00</b>

**Elaborado por: Autores de Tesis**



## 4.3 Plan Organizacional

### 4.3.1 Datos generales de la empresa



### 4.3.2 Proceso de toma de decisiones

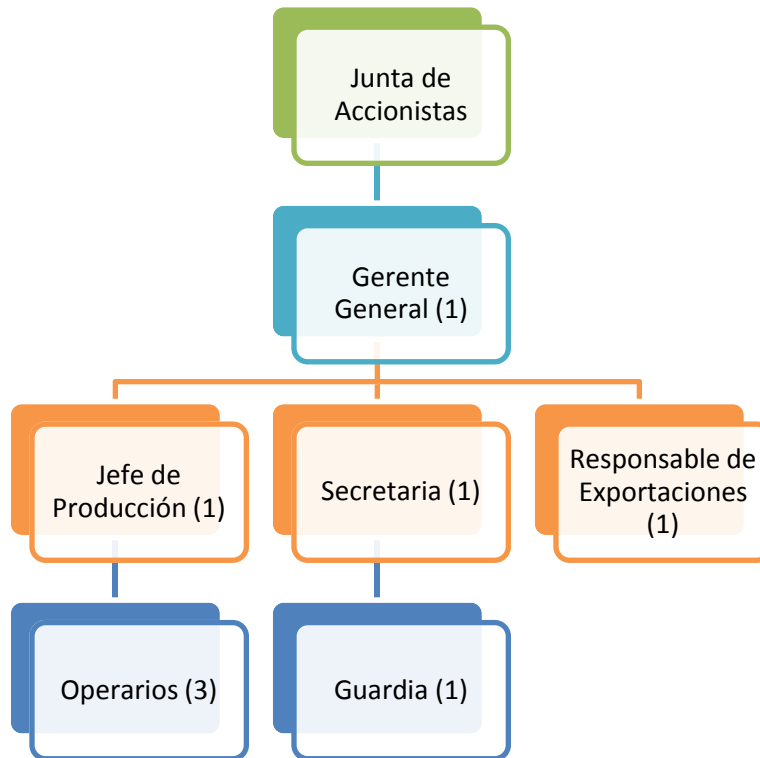
El proceso de toma de decisiones de la empresa Coffee&Coffee es responsabilidad de los accionistas y de la alta dirección, tomando en consideración la asesoría de expertos y de la experiencia de los responsables de cada una de las áreas que conforman la organización.





### 4.3.3 Arquitectura organizacional: organigrama

Figura 19.- Organigrama Estructural.



Elaborado por: Autores de Tesis

### 4.3.4 Distribución de funciones y responsabilidades

#### Junta de accionistas

- Aportar con el capital para la implementación de la empresa.
- Designar al Gerente General.
- Efectuar reuniones periódicas para evaluar el desempeño de la organización.
- Conocer y aprobar los estados financieros de la empresa.
- Tomar decisiones en aspectos como: aumento o disminución del capital suscrito, disolución de la sociedad u otra reforma de los estatutos sociales.

#### Gerente General

- Es el encargado de representar la empresa en los aspectos comerciales y legales.
- Instituir contactos comerciales internacionales
- Manejar con eficiencia la gestión comercial.
- Planear, dirigir y controlar la ejecución de los objetivos y estrategias planteadas.





- Efectuar reuniones periódicas con todos los trabajadores para recibir sugerencias
- Negociar con compradores internacionales
- Elaborar informes que ayuden a la toma de decisiones para el mejoramiento de la organización.
- Instaurar acuerdos de negociación con los clientes
- Trabajar en equipo.

### **Jefe de producción**

- Controlar la calidad de los procesos productivos de la empresa.
- Diseñar y mejorar continuamente los procesos productivos a fin de minimizar los recursos y elevar la calidad del producto.
- Realizar un plan de mantenimiento de las maquinarias, equipos e instalaciones.
- Organizar a su personal para la consecución de las metas de producción.
- Verificar la calidad de la materia prima y los materiales que serán utilizados en los procesos.
- Llevar un registro sistematizado de las solicitudes de pedido de café.
- Informar de cualquier novedad a la Gerencia.

### **Secretaria**

- Atender las llamadas telefónicas, tomar mensajes y brindar información oportuna.
- Asistir a la gerencia general.
- Controlar el ingreso y egreso de documentos, cartas, faxes, facturas y comunicados de la organización.

### **Responsable de exportaciones**

- Efectuar las gestiones necesarias para la participación de la empresa e ferias, exposiciones y rondas de negocios que sean del interés de la empresa.
- Negociar con los clientes de Hamburgo – Alemania.
- Realizar los trámites necesarios para el proceso de exportación.
- Realizar seguimiento de los envíos.
- Reportar a la gerencia y área de producción la necesidad de producto para cubrir los contratos.



## Operarios

- Operar adecuadamente las maquinarias y equipos de la empresa.
- Ser proactivos, los operarios deberán conocer cada uno de los distintos procesos productivos para la obtención del café robusta.
- Cuidar de la calidad del producto final.
- Realizar la limpieza manual del café para minimizar defectos e impurezas del grano.
- Cuidar que los sacos de café estén correctamente envasados y tengan un peso neto de 60 Kg.
- Acatar todas las órdenes del Jefe de Producción, referentes al puesto de trabajo.

## Guardia

- Salvaguardar los bienes físicos y materiales de la empresa.
- Mantener un reporte diario del ingreso y egreso de materiales y producto final.
- Controlar el ingreso de los empleados, clientes, proveedores, visitantes.
- Reportar cualquier novedad que se suscite en la empresa.

### 4.3.5 Requerimientos de activos fijos para áreas administrativas

Los activos fijos que necesitará la empresa se detallan en las tablas a continuación:

Tabla 13.- Muebles y enseres

Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Escritorios	4	\$ 150,00	\$ 600,00
Sillas giratorias	4	\$ 44,99	\$ 179,96
Sillas de espera	1	\$ 110,00	\$ 110,00
Archivadores	4	\$ 130,00	\$ 520,00
Dispensador de agua	2	\$ 160,00	\$ 320,00
Mesa de reuniones	1	\$ 280,00	\$ 280,00
<b>Total</b>			<b>\$ 2.009,96</b>

Elaborado por: Autores de Tesis

Tabla 14.- Equipo de cómputo

Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Computadora de escritorio	2	\$ 699,99	\$ 1.399,98
Computadora portátil	2	\$ 344,99	\$ 689,98
Impresora multifunción	1	\$ 240,00	\$ 240,00
<b>Total</b>			<b>\$ 2.329,96</b>

Elaborado por: Autores de Tesis



Tabla 15.- Equipo de oficina

Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Teléfono	1	\$ 129,99	\$ 129,99
Fax	1	\$ 209,99	\$ 209,99
<b>Total</b>			<b>\$ 339,98</b>

Elaborado por: Autores de Tesis

#### 4.3.6 Requerimiento de personal para áreas administrativas

El personal necesario para el área administrativa se detalla a continuación:

Tabla 16.- Requerimiento de personal para áreas administrativas

Detalle	Cantidad	Costo Mensual	Costo Anual
Gerente General	1	892,73	10.712,70
Secretaria	1	533,67	6.404,04
Guardia	1	493,78	5.925,30
<b>Total</b>			<b>23.042,04</b>

Elaborado por: Autores de Tesis

#### 4.3.7 Marco legal relacionado a la operación de la empresa

##### PERMISO NECESARIO PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL LOCAL

- Matricula de comercio: Ante el juez de lo civil.- Código de Comercio.
- Registro Único de Contribuyentes (Ley de Ruc- Sistema de Rentas Internas).
- Ley de Régimen Municipal. Registro de Patente Municipal.
- Pago a Benemérito Cuerpo de Bomberos.
- Permiso de funcionamiento o tasa de habilitación de locales (Ley de Régimen Municipal-Intendencia).
- Ministerio de Salud: Permiso Sanitario y Certificado Sanitario de los empleados del local.
- Registro al Ministerio de Turismo para obtener la “Licencia Única Anual del Establecimiento”.



## ASPECTOS TRIBUTARIOS

Los aspectos tributarios considerados para la implementación de la empresa Coffee&Coffee son la obtención del Registro Único de Contribuyente (RUC) para personas jurídicas, el Permiso de Funcionamiento del Benemérito Cuerpo de Bomberos de la ciudad y el Permiso de Funcionamiento de la M. I. Municipalidad de Manta. Estos pasos serán realizados por el representante legal de la empresa o por un delegado de la misma.

### REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTE

El primer paso que se debe realizar es obtener el RUC para personas jurídicas. Este documento se lo obtiene en las oficinas del Servicio de Rentas Internas (SRI) no tiene costo alguno, se debe actualizar anualmente.

Una vez obtenido el RUC la empresa estará obligada a realizar la declaración anual de impuesto a la renta, la declaración mensual de impuesto al valor agregado (IVA) y a llevar la contabilidad de la compañía.

### PERMISO DE FUNCIONAMIENTO DE LOS BOMBEROS

Se deberá obtener el Permiso Funcionamiento de los Bomberos. Se debe solicitar una inspección en la que se debe cumplir con la adquisición de los extintores de incendios y todo el equipamiento necesario que serán instalados por miembros del Cuerpo de Bomberos.



**PERMISO MUNICIPAL DE FUNCIONAMIENTO**

Otro de los permisos requeridos es la obtención del permiso de funcionamiento del establecimiento. Este documento es emitido en la Muy Ilustre Municipalidad de Manta.

**4.3.8 Plan de implementación**

Para la implementación de la empresa Coffee&Coffee se deberá contar con un plan detallado para el logro de los objetivos planteados:

**Tabla 17.- Plan de implementación**

ACTIVIDADES	2014				2015											
	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene.	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Elaboración del plan de negocios	■	■	■	■												
Estudio de mercado		■														
Plan de Marketing		■														
Plan de Ventas			■													
Plan de Operaciones				■												
Plan de financiamiento				■												
Plan de producción			■	■												
Construcción y adecuaciones					■	■	■	■	■	■	■	■				
Adquisición de activos fijos										■						
Plan Jurídico				■												
Constitución Legal				■												
Registro Mercantil				■												
Autorización de permisos especiales					■	■	■									
Registro de Marca					■	■	■	■								
Organización de Recursos Humanos																
Entrevistas y selección de personal									■	■						
Capacitaciones e inducciones previas al funcionamiento											■					
Puesta en Marcha												■	■	■	■	■

Elaborado por: Autor de Tesis



### 4.3.9 Plan de acción de corto plazo



### 4.3.10 Puesta en marcha

Un plan de negocios es de poca utilidad para una organización sin un plan de puesta en marcha. De hecho, la implementación es una parte esencial del proceso de planificación



estratégica, y en el desarrollo de planes de negocios deben incluir un procedimiento para aplicar el plan.

- Evaluar el plan de negocios. El primer paso en el proceso de implementación es dar un paso atrás y revisar cuidadosamente todas las partes del plan y analizar detalles que podrías ser poco realistas o excesivos en el costo, ya sea de tiempo o dinero.
- Contar con ser una serie de metas a alcanzar, o un resumen de las actividades que necesitan ser completadas. Establecer una imagen clara de lo que el plan pretende lograr.
- Seleccionar los miembros del equipo para ayudar a implementar el plan de negocios.
- Programar reuniones para discutir los informes de progreso.
- Involucrar a la alta dirección en su caso. Mantener a los ejecutivos de la organización informados sobre lo que está sucediendo, y proporcionar informes sobre la ejecución del plan.

#### **4.3.11 Plan de Salida**

Como estrategias de contingencia en caso de que el proyecto no tenga los resultados previstos se recomiendan:

- Negociaciones para la introducción del producto en otros mercados internacionales.
- Venta total o parcial de la empresa.
- Procesamiento de otro tipo de café.
- Integración hacia atrás en los procesos de producción.
- Modificación del producto, dándole un valor agregado.



## 5 Capítulo 5: Plan Financiero

### 5.1 Objetivo del Capítulo

- Analizar la viabilidad de la exportación de café robusta hacia Hamburgo – Alemania.

### 5.2 Horizonte de tiempo del Plan financiero (5 años)

Con el objetivo de evaluar la factibilidad económica – financiera de la implementación de la empresa Coffee&Coffee, se hará un estudio en un horizonte financiero de 5 años.

### 5.3 Plan de Inversión

Para la puesta en marcha de la empresa se deberá invertir en activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo, los detalles se presentan a continuación:

#### 5.3.1 Inversiones en activos fijos

Tabla 18.- Activos Fijos

Detalle	Costo Total
Terreno	\$ 9.000,00
Edificio	\$ 28.000,00
Maquinaria y Equipos	\$ 17.470,00
Muebles y Enseres	\$ 2.009,96
Equipos de computo	\$ 2.329,96
Equipos de oficina	\$ 339,98
<b>Total</b>	<b>\$ 59.149,90</b>

Elaborado por: Autor de Tesis

#### 5.3.2 Inversiones en activos diferidos e intangibles

Tabla 19.- Activos Diferidos

Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Página web	1	\$ 600,00	\$ 600,00
Registro de marca	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Estudio proyecto	1	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Gasto de Constitución	1	\$ 800,00	\$ 800,00
<b>Total</b>			<b>\$ 3.100,00</b>

Elaborado por: Autor de Tesis





### 5.3.3 Inversiones en capital de operación

Tabla 20.- Capital de operación

Detalle	Costo Anual	Capital de Operación
Materia Prima	\$ 171.290,63	\$ 14.274,22
Materiales	\$ 275,00	\$ 22,92
Mano de Obra Directa	\$ 17.775,90	\$ 1.481,33
Mano de Obra Indirecta	\$ 7.521,10	\$ 626,76
Gastos Generales	\$ 6.840,00	\$ 570,00
Gastos de Mantenimiento	\$ 900,00	\$ 75,00
Sueldos y Salarios	\$ 23.042,04	\$ 1.920,17
Gasto Útiles de oficina	\$ 684,00	\$ 57,00
Gastos Generales	\$ 1.560,00	\$ 130,00
Sueldos y Salarios	\$ 8.319,00	\$ 693,25
Gastos de publicidad	\$ 2.380,00	\$ 198,33
Gastos de Exportación	\$ 44.288,72	\$ 3.690,73
<b>Total</b>		<b>\$ 23.739,70</b>

Elaborado por: Autor de Tesis

### 5.3.4 Flujo de depreciaciones de activos fijos

Tabla 21.- Depreciaciones

Detalle	Años				
	1	2	3	4	5
Edificio	\$ 1.750,00	\$ 1.750,00	\$ 1.750,00	\$ 1.750,00	\$ 1.750,00
Maquinaria y Equipos	\$ 1.747,00	\$ 1.747,00	\$ 1.747,00	\$ 1.747,00	\$ 1.747,00
Muebles y Enseres	\$ 201,00	\$ 201,00	\$ 201,00	\$ 201,00	\$ 201,00
Equipos de computo	\$ 776,65	\$ 776,65	\$ 776,65	\$ 0,00	\$ 0,00
Equipos de oficina	\$ 68,00	\$ 68,00	\$ 68,00	\$ 68,00	\$ 68,00
Total depreciación	\$ 4.542,65	\$ 4.542,65	\$ 4.542,65	\$ 3.765,99	\$ 3.765,99

Elaborado por: Autor de Tesis

### 5.3.5 Flujo de depreciaciones de activos diferidos e intangibles

Tabla 22.- Amortizaciones

Detalle	Años				
	1	2	3	4	5
Página web	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00	\$ 120,00
Registro de marca	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00	\$ 40,00
Estudio proyecto	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 300,00
Gasto de Constitución	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00	\$ 160,00
Total Amortización	\$ 620,00	\$ 620,00	\$ 620,00	\$ 620,00	\$ 620,00

Elaborado por: Autor de Tesis



## 5.4 Plan de Financiamiento

Para la implementación de la empresa se necesita de una inversión total de \$ 85.989,60, los cuales serán financiados en un 40% por aportes de los accionistas y el restante 60% a través de un crédito al Banco del Fomento a una tasa de Interés del 11,20%.

Tabla 23.- Forma de financiamiento

Fuente de financiamiento	%	Monto
Aporte de Socios	40%	\$ 34.395,84
Préstamo Bancario	60%	\$ 51.593,76

Elaborado por: Autor de Tesis

### 5.4.1 Tabla de amortización (de parte financiada con crédito)

Tabla 24.- Amortización de préstamo

<b>CUADRO DE AMORTIZACIÓN DE PRÉSTAMOS</b>					
importe	51.594	<b>PAGOS TOTALES</b> PRINCIPAL 51.593,76 INTERESES 18.556,45 COMISIÓN 0,00 <hr/> <b>TOTAL 70.150,20</b>			
años	5				
comisión de apertura	0,00%				
interés nominal	11,20%				
periodo de pago	1				
tipo amortización francés	1				
coste efectivo 11,20%		<a href="http://www.economia-excel.com">www.economia-excel.com</a>			
años	cuota	intereses	amortización	amortizado	pendiente
0					51.593,76
1	14.030,04	5.778,50	8251,54	8.251,54	43.342,22
2	14.030,04	4.854,33	9175,71	17.427,25	34.166,51
3	14.030,04	3.826,65	10203,39	27.630,64	23.963,12
4	14.030,04	2.683,87	11346,17	38.976,82	12.616,94
5	14.030,04	1.413,10	12616,94	51.593,76	0,00

Elaborado por: Autor de Tesis

### 5.4.2 Tasa de descuento

La tasa de descuento con la que se evaluará el proyecto es del 12,72%



**Tabla 25.- Tasa de descuento**

FUENTES DE FINANCIAMIENTO	% APORTACIÓN	TMAR	PONDERACIÓN
Recursos propios	40,00%	15,00%	6,00%
Préstamo Bancario	60,00%	11,20%	6,72%
<b>TMAR GLOBAL</b>			<b>12,72%</b>

Elaborado por: Autor de Tesis

## 5.5 Proyecciones de Ingresos Operacionales

Los ingresos operacionales en el primer año se estiman en \$ 318.615,00.

**Tabla 26.- Ventas**

Producto	Cantidad	Precio de Venta	Total
sacos de 60 Kg	2750	\$ 115,86	\$ 318.615,00
<b>Ingreso Total</b>			<b>\$ 318.615,00</b>

Elaborado por: Autor de Tesis

### 5.5.1 Proyección de los precios

Los precios estarán dados por las cotizaciones de la bolsa de valores de Londres.

### 5.5.2 Proyección de los ingresos

**Tabla 27.- Proyección de venta**

Producto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
sacos de 60 Kg	\$ 318.615,00	\$ 334.545,75	\$ 351.273,04	\$ 368.836,69	\$ 387.278,52
<b>Ingreso Total</b>	<b>\$ 318.615,00</b>	<b>\$ 334.545,75</b>	<b>\$ 351.273,04</b>	<b>\$ 368.836,69</b>	<b>\$ 387.278,52</b>

Elaborado por: Autor de Tesis



## 5.6 Proyecciones de costos y gastos operacionales

### 5.6.1 Proyección de costos operacionales

Tabla 28.- Proyección de los costos

Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Costo de Producción</b>					
Materia Prima	\$ 171.290,63	\$ 179.855,16	\$ 188.847,91	\$ 198.290,31	\$ 208.204,83
Materiales	\$ 275,00	\$ 288,75	\$ 303,19	\$ 318,35	\$ 334,26
Mano de Obra Directa	\$ 17.775,90	\$ 18.664,70	\$ 19.597,93	\$ 20.577,83	\$ 21.606,72
Mano de Obra Indirecta	\$ 7.521,10	\$ 7.897,16	\$ 8.292,01	\$ 8.706,61	\$ 9.141,94
Gastos Generales	\$ 6.840,00	\$ 7.182,00	\$ 7.541,10	\$ 7.918,16	\$ 8.314,06
Gastos de Mantenimiento	\$ 900,00	\$ 945,00	\$ 992,25	\$ 1.041,86	\$ 1.093,96
Gastos de Depreciación	\$ 4.192,65	\$ 4.192,65	\$ 4.192,65	\$ 3.415,99	\$ 3.415,99
<b>Total Costo de Producción</b>	<b>\$ 208.795,27</b>	<b>\$ 219.025,40</b>	<b>\$ 229.767,04</b>	<b>\$ 240.269,11</b>	<b>\$ 252.111,76</b>
<b>Gasto Administrativos</b>					
Sueldos y Salarios	\$ 23.042,04	\$ 24.194,14	\$ 25.403,85	\$ 26.674,04	\$ 28.007,74
Gasto Útiles de oficina	\$ 684,00	\$ 718,20	\$ 754,11	\$ 791,82	\$ 831,41
Gastos Generales	\$ 1.560,00	\$ 1.638,00	\$ 1.719,90	\$ 1.805,90	\$ 1.896,19
Gastos de Amortización	\$ 620,00	\$ 620,00	\$ 620,00	\$ 620,00	\$ 620,00
<b>Total Gastos Administrativos</b>	<b>\$ 25.906,04</b>	<b>\$ 27.170,34</b>	<b>\$ 28.497,86</b>	<b>\$ 29.891,75</b>	<b>\$ 31.355,34</b>
<b>Gastos de Venta</b>					
Sueldos y Salarios	\$ 8.319,00	\$ 8.734,95	\$ 9.171,70	\$ 9.630,28	\$ 10.111,80
Gastos de publicidad	\$ 2.380,00	\$ 2.499,00	\$ 2.623,95	\$ 2.755,15	\$ 2.892,90
Gastos de Exportación	\$ 44.288,72	\$ 46.503,16	\$ 48.828,32	\$ 51.269,73	\$ 53.833,22
<b>Total Gastos de Venta</b>	<b>\$ 54.987,72</b>	<b>\$ 57.737,11</b>	<b>\$ 60.623,96</b>	<b>\$ 63.655,16</b>	<b>\$ 66.837,92</b>
<b>Total</b>	<b>\$ 289.689,03</b>	<b>\$ 303.932,85</b>	<b>\$ 318.888,86</b>	<b>\$ 333.816,02</b>	<b>\$ 350.305,02</b>

Elaborado por: Autor de Tesis

#### 5.6.1.1 Materia prima directa

Tabla 29.- Materia prima directa

Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Café robusta pergamino seco	206250,00	\$ 0,83	\$ 171.290,63
<b>Total</b>			<b>\$ 171.290,63</b>

Elaborado por: Autores de Tesis



### 5.6.1.2 Materiales

Tabla 30.- Materiales

Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Sacos de Yute	2750	\$ 0,10	\$ 275,00
<b>Total</b>			<b>\$ 275,00</b>

Elaborado por: Autor de Tesis

### 5.6.1.3 Gastos administrativos

Tabla 31.- Útiles de oficina

Detalle	Costo Mensual	Costo Anual
Hojas	\$ 7,00	\$ 84,00
Tinta impresora	\$ 15,00	\$ 180,00
Suministros varios	\$ 35,00	\$ 420,00
<b>Total</b>		<b>\$ 684,00</b>

Elaborado por: Autores de Tesis

Tabla 32.- Gastos Generales

Detalle	Costo Mensual	Costo Anual
Servicio contable	\$ 50,00	\$ 600,00
Servicio de limpieza	\$ 80,00	\$ 960,00
<b>Total</b>		<b>\$ 1.560,00</b>

Elaborado por: Autores de Tesis

### 5.6.1.4 Gastos de marketing y ventas

Tabla 33.- Gastos de publicidad

Detalle	Costo Mensual	Costo Anual
Gastos Ferias comerciales	\$ 166,67	\$ 2.000,00
Otros Gastos de publicidad	\$ 31,67	\$ 380,00
<b>Total</b>		<b>\$ 2.380,00</b>

Elaborado por: Autores de Tesis



## 5.7 Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectados

Tabla 34.- Estado de Pérdidas y Ganancias

**COFFEE & COFFEE**  
**ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO**  
**PERIODO 2015 - 2019**

CUENTAS	AÑOS				
	1	2	3	4	5
<b>Ingresos</b>	\$ 318.615,00	\$ 334.545,75	\$ 351.273,04	\$ 368.836,69	\$ 387.278,52
-Costos de Operación	\$ 208.795,27	\$ 219.025,40	\$ 229.767,04	\$ 240.269,11	\$ 252.111,76
<b>=Utilidad Bruta en Ventas</b>	<b>\$ 109.819,73</b>	<b>\$ 115.520,35</b>	<b>\$ 121.506,00</b>	<b>\$ 128.567,58</b>	<b>\$ 135.166,76</b>
<b>Gastos</b>					
-Gastos Administrativos	\$ 25.906,04	\$ 27.170,34	\$ 28.497,86	\$ 29.891,75	\$ 31.355,34
-Gastos de Venta	\$ 54.987,72	\$ 57.737,11	\$ 60.623,96	\$ 63.655,16	\$ 66.837,92
-Gastos Financieros	\$ 5.778,50	\$ 4.854,33	\$ 3.826,65	\$ 2.683,87	\$ 1.413,10
<b>=Utilidad antes de participación e impuestos</b>	<b>\$ 23.147,47</b>	<b>\$ 25.758,57</b>	<b>\$ 28.557,53</b>	<b>\$ 32.336,80</b>	<b>\$ 35.560,40</b>
-Participación a empleados	\$ 3.472,12	\$ 3.863,79	\$ 4.283,63	\$ 4.850,52	\$ 5.334,06
<b>= Utilidad Antes de Impuestos</b>	<b>\$ 19.675,35</b>	<b>\$ 21.894,78</b>	<b>\$ 24.273,90</b>	<b>\$ 27.486,28</b>	<b>\$ 30.226,34</b>
-Impuesto a la Renta	\$ 4.918,84	\$ 5.473,70	\$ 6.068,47	\$ 6.871,57	\$ 7.556,59
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 14.756,51</b>	<b>\$ 16.421,09</b>	<b>\$ 18.205,42</b>	<b>\$ 20.614,71</b>	<b>\$ 22.669,76</b>

Elaborado por: Autores de Tesis

## 5.8 Flujos de Fondos del Proyecto

Tabla 35.- Flujos de Fondo del Proyecto

**COFFEE & COFFEE**  
**FLUJO NETO DE FONDOS**  
**PERIODO 2015 - 2019**

Cuentas	Inicial	AÑOS				
		1	2	3	4	5
Utilidad Neta		\$ 14.756,51	\$ 16.421,09	\$ 18.205,42	\$ 20.614,71	\$ 22.669,76
+Gastos de depreciación		\$ 4.192,65	\$ 4.192,65	\$ 4.192,65	\$ 3.415,99	\$ 3.415,99
+Gastos de amortización		\$ 620,00	\$ 620,00	\$ 620,00	\$ 620,00	\$ 620,00
Inversión Inicial	-\$ 85.989,60					
Capital de Operación						
Valor Residual						
<b>Flujo Neto</b>	<b>-\$ 85.989,60</b>	<b>\$ 24.487,99</b>	<b>\$ 26.707,43</b>	<b>\$ 29.086,54</b>	<b>\$ 31.522,27</b>	<b>\$ 34.262,34</b>

Elaborado por: Autores de Tesis



## 5.9 Evaluación Financiera del proyecto

### 5.9.1 VAN

Tabla 36.- VAN

PERIODO	FLUJO	TASA	VALOR ACTUAL
0	-\$ 85.989,60		-\$ 85.989,60
1	\$ 24.487,99	0,1272	\$ 21.724,62
2	\$ 26.707,43	0,1272	\$ 21.019,87
3	\$ 29.086,54	0,1272	\$ 20.309,03
4	\$ 31.522,27	0,1272	\$ 19.526,01
5	\$ 34.262,34	0,1272	\$ 18.828,34
VAN			\$ 15.418,28

Elaborado por: Autores de Tesis

El VAN del proyecto es de \$ 15.418,28, que demuestra la viabilidad del proyecto con una tasa de descuento del 12,72%. Lo que quiere decir que el proyecto proporciona más de lo exigido, llegando por tanto a ser rentable.

### 5.9.2 TIR

Tabla 37.- TIR

PERIODO	FLUJO	TIR	VALOR ACTUAL
0	-\$ 85.989,60		-\$ 85.989,60
1	\$ 24.487,99	19,38%	\$ 20.511,82
2	\$ 26.707,43	19,38%	\$ 18.738,48
3	\$ 29.086,54	19,38%	\$ 17.094,07
4	\$ 31.522,27	19,38%	\$ 15.517,50
5	\$ 34.262,34	19,38%	\$ 14.127,73
VAN			\$ 0,00

Elaborado por: Autores de Tesis

La TIR es el indicador que muestra la tasa que convierte al VAN en 0, es decir la tasa máxima de rentabilidad del proyecto. Según el resultado obtenido, la Tasa Interna de Retorno del proyecto es del 19,38%, superior a la tasa de descuento que es el 12,72%, por lo que se demuestra su viabilidad.



### 5.9.3 PAY BACK

La inversión se recupera en cinco años.

### 5.9.4 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es la cantidad mínima necesaria que la empresa deberá vender para poder cubrir sus costos y gastos operacionales.

Datos:

- Costo fijo \$ 72.274,69
- Costo variable \$ 217.414,35
- precio de venta unitario \$115,86
- Unidades 2750
- costo variable unitario \$ 79,06

Para el cálculo del Punto de Equilibrio en \$ se aplicó la siguiente ecuación:

**FÓRMULA PUNTO DE EQUILIBRIO \$**

PE=		CF
	1-	CV
		VTAS TOTALES

PE=	\$	72.274,69
	1-	\$ 217.414,35
		\$ 318.615,00

PE=	\$	72.274,69
	1-	0,682373234

PE=	\$	72.274,69
		0,317626766

PE=	\$	227.545,95
-----	----	------------





Para el cálculo del Punto de Equilibrio en unidades se aplicó la siguiente ecuación:

**FÓRMULA PUNTO DE EQUILIBRIO U.**

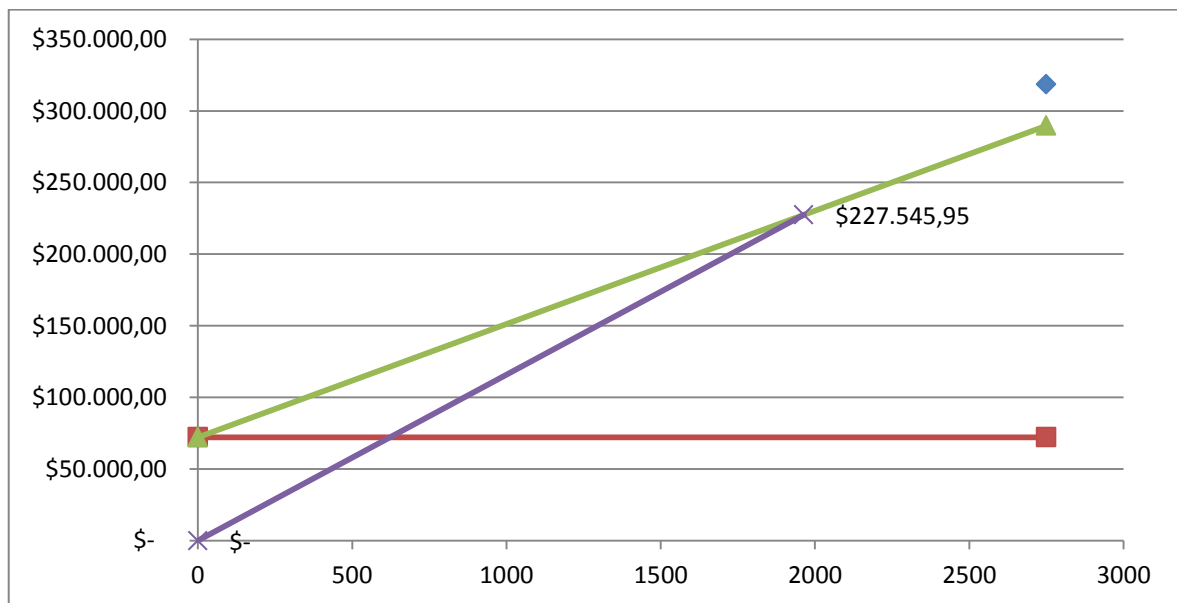
PE=	CF X UNIDADES PRODUCIDAS	
	VTAS TOTALES-COSTO VARIABLE	

PE=	\$	72.274,69	X	2.750
	\$	318.615,00	-	\$ 217.414,35

PE=	\$	198.755.384,67
	\$	101.200,65

PE=	<b>1.964</b>
-----	--------------

Figura 20.- Punto de Equilibrio



Elaborado por: Autores de Tesis



## 5.10 Análisis e interpretación de los resultados de la evaluación financiera

Una vez evaluado el proyecto se pudo determinar que:

- La inversión necesaria para la implementación de la empresa es de \$ 85.989,60, los cuales serán financiados en un 40% por aportes de los accionistas y el restante 60% a través de un crédito al Banco del Fomento a una tasa de Interés del 11,20%.
- El periodo de retorno de la inversión es de 5 años.
- La Tasa Interna de Retorno del proyecto es del 19,38%, superior a la tasa de descuento que es el 12,72%, por lo que se demuestra su viabilidad.
- El Valor Actual Neto del proyecto es de \$ 15.418,28 que demuestra la viabilidad del proyecto con una tasa de descuento del 12,72%.



## Conclusiones

Una vez efectuados los diferentes estudios para determinar la factibilidad del proyecto, se puede concluir que:

- Existe un mercado potencial para la empresa productora y comercializadora de café robusta en Alemania, país con alta demanda de este tipo de producto, en especial en su presentación en grano. Vale acotar que la bebida preferida por los alemanes es el café, lo cual lo convierte en un mercado atractivo para los productores ecuatorianos.
- Con la finalidad de fomentar las exportaciones de café robusta “*Coffeacanephora*” en el mercado alemán se hará uso de diferentes recursos que favorecerá el incremento de producción de pequeños y medianos productores de este tipo de café en el Ecuador, así como la aplicación de normas, estándares calidad y precios competitivos en el mercado internacional, para de esta forma acceder a al mercado de Hamburgo – Alemania de forma eficaz y eficiente lo cual permitirá obtener la rentabilidad esperada en este plan de negocios.
- La inversión inicial y el capital de trabajo necesario para llevar a cabo el proyecto es de \$85.989,60, la cual se financiará 40% con capital propio y el 60% con préstamo al Banco del Fomento a una tasa de interés del 11,20%.
- La rentabilidad que arroja el proyecto (TIR) es de 19,38% y el VAN es de \$15.418,28; por lo tanto el proyecto es viable.



## RECOMENDACIONES

- Se recomienda la implementación de la empresa Coffee&Coffee, porque se demostró la viabilidad y rentabilidad del mismo de acuerdo a los resultados positivos que se obtuvieron en el estudio de mercado, técnico, organizacional y del estudio financiero.
- Es fundamental que durante el transcurso de la vida del proyecto, se apliquen estrategias de comercialización que promocióne y dé a conocer la empresa y el producto que oferta de tal forma que se cumpla con las proyecciones de ventas del mismo.
- Es recomendable la creación de esta empresa ya que contribuye con el crecimiento empresarial y económico del sector cafetalero del país y ofrece nuevas fuentes de empleo.



## Anexos: Documentación de Apoyo/Estudios Internos y de Terceros.

### Anexo 1.- Exportadores de café y elaborados del Ecuador. Período 2005 – 2010.

EXPORTADORES	2005	2006	2007	2008	2009	2010
AGROCO. FELFORT	X	X				
AGROEXPORT	X					
AGROINDUSTRIA TOMARDIE						X
AGROSERMIN CIA. LTDA.					X	X
ALEX FABIAN GUERRA						X
ALEXANDRA PATRICIA NARVAEZ					X	X
ARCO POLIBIO GILBERTO		X				
ASKLEY DELGADO FLOR					X	X
BELCET S.A.					X	
CAFECOM S.A.	X	X	X	X	X	X
CEBALLOS MEDICIS						X
CEZAMO S.A						X
CHAVEZ BENAVIDES EDILMA					X	
COEXEL CIA. LTDA.		X				
COPR. RATINPARK				X		
COREMANABA		X	X	X	X	
CORP. GRUPO SALINAS						X
CORP. LOGISTICA INTEGRAL			X			
CUASQUER OLIVA	X	X				
ELCAFE C.A.	X	X	X	X	X	X
ESCOFFEE	X	X	X			
EXPOGRANOS C.A.						X
EXPORCAFE CIA. LTDA.				X		
EXPORTADORA AYUTA S.A.	X					
EXPORTADORA GONZALEZ	X	X	X			
EXPOSERRANITA						X
FANNY JESICA FLORES			X			
FAPECAFES	X	X	X	X	X	X
FECAFEM	X			X		X
FLORES MAIRONGO JESSICA		X				
FONDO ECUATORIANO CAMARI			X	X	X	X
FONDO ECUATORIANO POPULORUM PROGRESSIO						X
FREDDY BUSTAMANTE MORAN	X	X	X	X	X	X

...continúa



EXPORTADORES	2005	2006	2007	2008	2009	2010
FUNDACION MAQUIPUCUNA		X		X		X
GRUPO SALINAS				X		
GUERRERO TUPE BLANCA						X
GUSNOBE S. A.	X	X	X	X	X	X
HUGO HERNANDO LOMBANA						X
IGNACIO HIDROVO SOLORZANO						X
INCOMER S. A.	X	X				
INTERCAFÉ S.A.	X	X	X	X		
ITAMAREX/ PORTILLA Z. SANTIAGO				X		
JATIVA MONTENEGRO EULER					X	
JOHNNY MARCHAN PIN						X
JOSE BENJAMIN MEZA						X
JOSE NICOLAS VELIZ						X
KAVE CAFÉ ECUATORIANA	X	X	X	X	X	X
KOLNETSA	X	X	X	X	X	
LIMA VIVEROS MONICA						X
LIOTTA					X	X
LOMBANA GERRON HUGO						X
LUZ ADELMAR INAGAN						X
MANAEXPO				X	X	X
MARIA CRISTINA ZAVALA LOOR					X	
MENDEZ H. HUMBERTO		X				
MERCAFE		X			X	X
MILTON ULISES O.	X	X	X			
NANCY PIEDAD TERAN						X
NARVAEZ MORENO ALEXANDRA					X	
NESTLÉ ECUADOR				X	X	X
NOCION CAFÉ SALAZAR					X	
OPRTEL S.A.	X	X				
ORECAO S.A.		X				X
PANTOJA PANTOJA PEDRO				X	X	X
PAPERTRUST S. A.	X					
PAUCAR DIEGO FERNANDO			X			
PORTILLA SANTIAGO FERNANDO			X	X		
PROCAFÉ S. A.	X	X				
PRODUCTOS MINERVA CIA. LTDA.			X			X
PROGRANZA	X					
REDCOMEX S.A.			X	X	X	
RIO INTAG	X	X		X		
SANCHEZ NARVAEZ JENNY					X	X
SANTA FE DE JAVA	X	X	X		X	
SERVIEXPORT		X	X			
SOLUBLES INSTANTANEOS	X	X	X	X	X	X
TERAN PINEDA NANCY						X
TRIARI S.A.					X	
ULTRAMARES CORPORATION	X	X	X	X	X	X
YOFRE RENE RUIZ						X
<b>TOTAL EXPORTADORES DE CAFÉ</b>	<b>25</b>	<b>29</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>29</b>	<b>42</b>

Fuente: Certificados de Origen