



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**TEMA:**

Análisis de la factibilidad en la implementación de una planta torrefactora de café de especialidad en el área de conservación del sitio Las Piñas, parroquia San Lorenzo, cantón Manta

**AUTOR:**

Alava Loor Joshue Stefano

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de  
LICENCIADO EN GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**TUTOR:**

Jácome Ortega Xavier Omar

**Guayaquil, Ecuador**

**14 de septiembre del 2020**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Alava Loor Joshue Stefano**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciado en Gestión Empresarial Internacional**.

### **TUTOR**

f. \_\_\_\_\_  
**Dr. Omar Jácome Ortega**

### **DIRECTOR DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_  
**Ing. Hurtado Cevallos Gabriela Elizabeth Mgs.**

**Guayaquil, a los 14 días del mes de septiembre del año 2020**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Alava Loor Joshue Stefano**

### **DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación, **Análisis de la factibilidad en la implementación de una planta torrefactora de café de especialidad en el área de conservación del sitio Las Piñas, parroquia San Lorenzo, cantón Manta** previo a la obtención del título de **Licenciado en Gestión Empresarial Internacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 14 días del mes de septiembre del año 2020**

### **EL AUTOR**

f. \_\_\_\_\_  
**Alava Loor Joshue Stefano**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

## **AUTORIZACIÓN**

Yo, **Alava Loor Joshue Stefano**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Análisis de la factibilidad en la implementación de una planta torrefactora de café de especialidad en el área de conservación del sitio Las Piñas, parroquia San Lorenzo, cantón Manta**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 14 días del mes de septiembre del año 2020**

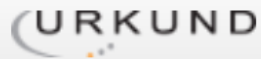
**EL AUTOR:**

f. \_\_\_\_\_  
**Alava Loor Joshue Stefano**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

**REPORTE DE URKUND**



<b>Documento</b>	<a href="#">ALAVA LOOR JOSHUE STEFANO FINAL.docx</a> (D78250672)
<b>Presentado</b>	2020-08-27 14:49 (-05:00)
<b>Presentado por</b>	chatrual@gmail.com
<b>Recibido</b>	xavier.jacome.ucsg@analysis.orkund.com
<b>Mensaje</b>	FINAL TESIS <a href="#">Mostrar el mensaje completo</a> 2% de estas 50 páginas, se componen de texto presente en 11 fuentes.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mi señora madre por el constante apoyo durante mi carrera y por siempre confiar en mí. A pesar de tener altibajos siempre estuvo presente para lo que siempre necesité.

De igual manera con mi padre que con sus consejos siempre me motivó para salir adelante y nunca rendirme.

Gracias a todos los profesores por repartir todas sus enseñanzas que me convirtieron en la gran persona que soy ahora.

Y, en fin, a todas las personas que pude conocer en este proceso educativo que de una manera u otra me hicieron sentir seguro y en confianza.

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo está dedicado a mis padres los cuales fueron un pilar fundamental para poder lograr mis objetivos.

A mis hermanos Rebecca y Paúl Vélez que les sirva de motivación para que sueñen en grande ya que son unos niños muy inteligentes.

Y para finalizar, a mi padrino Julián Santana que siempre se preocupaba por mi bienestar al encontrarme en otra ciudad y con sus constantes mensajes que me hacían cada día más fuerte.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

---

**Ing. GABRIELA ELIZABETH HURTADO CEVALLOS Mgs.**  
DIRECTORA DE CARRERA

---

**Ing. FÉLIX MIGUEL CARRERA BURI**  
COORDINADOR DEL ÁREA

---

**Ec. CÉSAR ENRIQUE FREIRE QUINTERO**  
OPONENTE





**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**CALIFICACIÓN**

---

**ALAVA LOOR JOSHUE STEFANO**

# ÍNDICE GENERAL

<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>XV</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>XVI</b>
<b>RÉSUMÉ.....</b>	<b>XVII</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>2</b>
1.1 ANTECEDENTES .....	2
1.2 PROBLEMÁTICA .....	3
1.3 JUSTIFICACIÓN .....	7
1.4 OBJETIVOS .....	8
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	8
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
1.5 LIMITACIONES DEL OBJETO DEL PROBLEMA.....	9
1.6 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	9
1.7 REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	10
1.7.1 Marco Teórico.....	10
1.7.2 Marco Conceptual.....	16
1.7.3 Marco Referencial.....	17
1.7.4 Metodología .....	20
Instrumento de medición .....	22
<b>CAPÍTULO 1: ESTRUCTURA DEL MODELO DE NEGOCIO.....</b>	<b>22</b>
1.1 ESTRUCTURA DEL MODELO DE NEGOCIO .....	23
<b>ANÁLISIS FODA .....</b>	<b>23</b>
<b>Análisis Externo: Oportunidades y Amenazas .....</b>	<b>23</b>
<b>Análisis Interno: Fortalezas y Debilidades .....</b>	<b>23</b>
<b>ANÁLISIS CAME .....</b>	<b>24</b>
<b>ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....</b>	<b>25</b>
<b>Poder de negociación de los clientes .....</b>	<b>25</b>
<b>Poder de negociación de los proveedores .....</b>	<b>25</b>
<b>Amenaza de nuevos competidores .....</b>	<b>26</b>
<b>Amenaza de productos sustitutos .....</b>	<b>27</b>
<b>Rivalidad entre competidores existentes .....</b>	<b>28</b>
<b>ANÁLISIS PESTEL DE LA INDUSTRIA CAFETALERA ECUATORIANA .....</b>	<b>28</b>
<b>Aspectos Políticos.....</b>	<b>28</b>

<b>Aspectos Económicos</b> .....	28
<b>Aspectos Socio-culturales</b> .....	29
<b>Aspectos Tecnológicos</b> .....	29
<b>Aspectos Ecológicos</b> .....	30
1.2 ESTRUCTURA DE LA EMPRESA.....	31
1.2.1 Logo.....	31
1.2.2 Ubicación geográfica.....	32
1.2.3 Organigrama de la empresa Monkey Coffee .....	33
<b>CAPÍTULO 2: ESTUDIO DE MERCADO</b> .....	<b>37</b>
2.1 PROCESO DE INVESTIGACIÓN A UTILIZARSE .....	37
2.1.1 Identificación Población urbana provincia de Manabí.....	37
2.2 PRUEBA PILOTO .....	38
2.3 TABULACIÓN DE LA ENCUESTA .....	38
2.4 TRANSCRIPCIÓN ENTREVISTAS EXPERTOS.....	44
2.5 DEMANDA ACTUAL DE CAFÉ EN ECUADOR.....	45
2.6 OFERTA ACTUAL DE CAFÉ EN ECUADOR .....	46
2.7 PRODUCTO .....	50
2.7.1 Descripción del diseño: .....	52
2.8 PRECIO .....	52
2.9 PLAZA .....	54
2.10 PROMOCIÓN .....	54
2.11 ZONA DE INFLUENCIA DEL PROYECTO .....	55
2.12 NORMAS SANITARIAS .....	55
<b>CAPÍTULO 3: PLAN DE OPERACIONES</b> .....	<b>57</b>
3.1 FLUJO PROCESOS.....	57
3.1.1 Despulpado.....	58
3.1.2 Desmucilaginado .....	59
3.1.3 Secado.....	59
3.1.4 Pedido de materia prima .....	59
3.1.5 Recepción de materia prima .....	59
3.1.6 Almacenamiento en bodega.....	59
3.1.7 Torrefacción o tueste .....	59
3.1.8 Molienda .....	60
3.1.9 Empaquetado.....	60
3.1.10 Comercialización .....	60

3.2 PROCESOS Y TIEMPOS .....	60
3.3 REQUERIMIENTO DE MAQUINARIA.....	61
3.4 CARACTERÍSTICAS MAQUINARIA.....	61
3.4.1 Tostadora.....	61
3.4.2 Empacadora y Selladora .....	62
3.5 CAPACIDAD DE LA PLANTA .....	62
3.6 MANO DE OBRA.....	62
3.7 INSTALACIONES .....	65
3.8 ASPECTOS REGULATORIOS .....	65
3.8.1 Buenas Prácticas de Manufactura para Alimentos Procesados .	65
3.8.2 Norma ISO 22000: Garantía de Seguridad Alimentaria .....	66
3.8.3 Sistema HACCP .....	67
3.8.4 Codex Alimentarius .....	68
<b>CAPÍTULO 4: ANÁLISIS FINANCIERO Y ECONÓMICO .....</b>	<b>68</b>
4.1 COSTOS FIJOS DEL PROYECTO .....	69
4.2 COSTOS VARIABLES DEL PROYECTO .....	69
4.3 GASTOS ADMINISTRATIVOS, VENTAS Y FINANCIEROS .....	70
4.4 INGRESOS DEL PROYECTO .....	71
4.5 ESTADOS FINANCIEROS .....	71
4.5.1 Estado de Situación Financiera.....	71
4.5.2 Estado de Resultados .....	72
4.6 EVALUACIÓN FINANCIERA Y ECONÓMICA.....	73
4.6.1 Cálculo del Valor Actual Neto.....	73
4.6.2 Cálculo de la Tasa Interna de Retorno .....	73
4.6.3 Período de Recuperación de la Inversión.....	74
4.6.4 Análisis de sensibilidad y escenarios .....	74
4.7 PUNTO DE EQUILIBRIO .....	75
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>77</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>78</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>79</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.</i> Variación porcentual de la producción de café en Ecuador 2009 – 2018 .....	4
<i>Figura 2.</i> Variación precio pagado al productor por saco de café en Ecuador 2009 – 2018.....	5
<i>Figura 3.</i> Fuerzas de Porter .....	16
<i>Figura 4.</i> Logo Coffee Monkey .....	32
<i>Figura 5.</i> Ubicación Finca Monkey Coffee .....	32
<i>Figura 6.</i> Organigrama Monkey Coffee .....	33
<i>Figura 7.</i> Géneros encuestados.....	38
<i>Figura 8.</i> Rango edad encuestados .....	39
<i>Figura 9.</i> Hábitos de consumo .....	39
<i>Figura 10.</i> Frecuencia de consumo.....	40
<i>Figura 11.</i> Tipo de café consumido .....	40
<i>Figura 12.</i> Marca de café consumido .....	41
<i>Figura 13.</i> Momento de consumo .....	42
<i>Figura 14.</i> Precios promedios .....	43
<i>Figura 15.</i> Criterio médico.....	43
<i>Figura 16.</i> Lugar de consumo .....	44
<i>Figura 17.</i> Exportaciones totales de café de Ecuador (saco 60 kg).....	47
<i>Figura 18.</i> Exportaciones totales de café de Ecuador (millones de dólares) .....	48
<i>Figura 19.</i> Exportaciones totales de café según variedad (sacos de 60 Kg) .....	49
<i>Figura 20.</i> Diseño de empaque .....	52
<i>Figura 21.</i> Flujo de procesos operativos .....	57
<i>Figura 22.</i> Flujo de procesos agrícolas .....	58
<i>Figura 23.</i> Plano de la planta .....	65
<i>Figura 24.</i> Punto de Equilibrio.....	76

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Superficie Plantada/Superficie Cosechada/Producción toneladas de café en Ecuador 2018.....	6
Tabla 2 Superficie/Producción/Rendimiento por hectárea sembrada de café en Manabí 2016 – 2018.....	6
Tabla 3 Análisis CAME .....	24
Tabla 4 Cargos, Responsabilidades y Perfil de los Cargos.....	34
Tabla 5 Consumo doméstico de café en miles de sacos de 60kg, Ecuador.....	46
Tabla 6 Exportaciones total de café por exportador año 2020.....	50
Tabla 7 Ingredientes Monkey Coffee.....	51
Tabla 8 Características Monkey Coffee.....	51
Tabla 9 Precio café competencia.....	53
Tabla 10 Estimación precios 5 años .....	53
Tabla 11 Requisitos fisicoquímicos del café tostado y molido.....	56
Tabla 12 Procesos, Tiempos y Departamentos Asignados.....	60
Tabla 13 Maquinaria necesaria.....	61
Tabla 14 Capacidad de la planta .....	62
Tabla 15 Costos Totales (USD) – 8 hectáreas.....	63
Tabla 16 Distribución Costos (%).....	63
Tabla 17 Costos (USD/lb).....	64
Tabla 18 Salarios Operativos.....	64
Tabla 19 Mano de Obra Eventual .....	64
Tabla 20 Estructura del Reglamento de Buenas Prácticas .....	66
Tabla 21 Principios Sistema HACCP .....	67
Tabla 22 Estructura de Financiamiento Monkey Coffee.....	69
Tabla 23 Costos Fijos Monkey Coffee .....	69
Tabla 24 Costos Variables Monkey Coffee .....	70
Tabla 25 Gastos Administrativos y Ventas Monkey Coffee .....	70
Tabla 26 Depreciación Activos Fijos Monkey Coffee .....	70
Tabla 27 Amortización préstamo BanEcuador Monkey Coffee .....	71
Tabla 28 Proyección Ventas Monkey Coffee .....	71
Tabla 29 Balance General Monkey Coffee .....	72
Tabla 30 Estado de Resultados Monkey Coffee .....	72
Tabla 31 Flujos Proyectados Monkey Coffee.....	73
Tabla 32 Período de Recuperación Inversión Monkey Coffee .....	74
Tabla 33 Análisis de sensibilidad unidireccional .....	74
Tabla 34 Análisis de sensibilidad bidireccional .....	74
Tabla 35 Análisis de sensibilidad bidireccional respuesta VAN.....	75
Tabla 36 Resumen de Escenarios .....	75
Tabla 37 Simulador Punto de Equilibrio .....	76

## RESUMEN EJECUTIVO

Este estudio tiene como finalidad demostrar la factibilidad de implementar una planta torrefactora de café de especialidad en el área de conservación del sitio Las Piñas, parroquia San Lorenzo, cantón Manta; y la posterior comercialización del producto terminado bajo la marca Monkey Coffee. A lo largo de este artículo se presenta la caracterización de la producción de café en la provincia de Manabí que permita definir un modelo de negocio para la implementación del proyecto, pero a su vez se propone la elaboración de un estudio comercial que permita determinar la viabilidad económica y financiera a través de herramientas estadísticas. Para la obtención de datos se realizó una investigación mixta, cuantitativa a través de encuestas realizadas a la población estudiada y cuantitativa por medio de entrevistas a profesionales del sector cafetalero del Ecuador, esto permitirá al lector apreciar un cúmulo de referencias y experiencias de campo. Los indicadores financieros VAN, TIR, periodo de recuperación de la inversión sumados a un análisis de sensibilidad permitieron definir los diferentes escenarios de estudio para finalmente demostrar la viabilidad del proyecto.

**PALABRAS CLAVE:** *café, Manabí, producción, tecnificación, café de especialidad, indicadores financieros*

## ABSTRACT

The purpose of this study is to demonstrate the feasibility of implementing a specialty coffee roasting plant in the conservation area Las Piñas site, San Lorenzo parish, Manta canton; and the subsequent commercialization of the finished product under the Monkey Coffee brand. Throughout this article, the characterization of coffee production in the province of Manabí is presented to allow defining a business model for the implementation of the project, but at the same time it is proposed to prepare a commercial study that allows determining the economic and financial viability through statistical tools. To obtain data, a mixed, quantitative investigation was carried out through surveys and a quantitative investigation through interviews with professionals in the coffee sector of Ecuador, this will allow the reader to appreciate a affluence of references and field experiences. The financial indicators NPV, IRR, investment payback period added to a sensitivity analysis allowed defining the different study scenarios to finally demonstrate the viability of the project.

**KEYWORDS:** *coffee, Manabí, production, technification, specialty coffee, financial indicators*



## RÉSUMÉ

Le but de cette étude est de démontrer la faisabilité de l'implantation d'une usine de torréfaction de café de spécialité dans la zone de conservation du site de Las Piñas, paroisse de San Lorenzo, canton de Manta; et la commercialisation ultérieure du produit fini sous la marque Monkey Coffee. Tout au long de cet article, la caractérisation de la production de café dans la province de Manabí est présentée qui permet de définir un modèle commercial pour la mise en œuvre du projet, mais en même temps, il est proposé de préparer une étude commerciale permettant de déterminer la viabilité économique et financière grâce à des outils statistiques. Pour obtenir des données, une enquête mixte, quantitative a été menée à travers des enquêtes menées auprès de la population étudiée et quantitative à travers des entretiens avec des professionnels de la filière café de l'Équateur, cela permettra au lecteur d'apprécier une richesse de références et d'expériences de terrain. Les indicateurs financiers VAN, TRI, période de retour sur investissement ajoutés à une analyse de sensibilité ont permis de définir les différents scénarios d'étude pour enfin démontrer la viabilité du projet.

**MOTS CLÉS :** *café, Manabí, production, technification, café de spécialité, indicateurs financiers*

## INTRODUCCIÓN

### 1.1 Antecedentes

Ecuador, es un país diverso donde predomina la agroindustria, como el cultivo del café. A partir del año 1860 se ha cultivado el grano en algunos lugares del país. Hasta 1876, el cultivo de este producto se encuentra en una etapa incipiente. Cuando Ecuador se abrió a la comercialización internacional se dio un impulso muy significativo a las pequeñas plantaciones cafeteras del país, incrementando el desarrollo del sector, el café se constituye como un producto de exportación e importante para la economía de la nación. En la actualidad, se produce en 20 de las 24 provincias del país, siendo una producción mixta, es decir, que se cultivan las dos variedades comerciales: arábica y robusta. (MAGAP, 2011)

En Manabí este cultivo abarca una extensión actualmente alrededor de 70 mil hectáreas de cafetales de las cuales cerca de 50 mil hectáreas de cafetales viejos según el Ministerio de Agricultura Ganadería acuacultura y pesca del Ecuador, que cerca de 52500 familias elaboran café arábigo, constados en la tecnificación de sus cultivos, los mismos producen aproximadamente 2´016.300 quintales de café especiales, que se encuentran disponibles para el mercado internacional. Por otra parte, 15 mil familias producen café robusta y generan 1´457.000 quintales, de producción que se destinaran a la industria local (MAGAP, 2013)

La parroquia San Lorenzo está distribuida en una superficie de 40,89 km<sup>2</sup>, siendo esta una población rural. Alrededor de 50 familias de las comunidades de Pacoche, El Aromo y Piñas, de la provincia de Manabí, se han dedicado al cultivo de café, con el apoyo de técnicos del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. Ángel Orlando, responsable provincial del proyecto, precisó que solo en la comunidad de Piñas los productores han solicitado material para sembrar y renovar más de 50 hectáreas. (MAGAP, 2015)

En la actualidad los propietarios de las fincas cafetaleras dirigen todos sus esfuerzos renovando sus cafetales y con ellos pretenden mejorar la producción y a la vez los ingresos económicos (COFENAC, 2013)

El COFENAC en su diálogo con los cafetaleros estima que la producción por hectáreas en el sitio Las Piñas pudiera ser desde 5 quintales por hectárea. Dependiendo del manejo y su mantenimiento de las plantaciones, con relación a sus precios, estos varían en periodo de mayor producción, se comercializan el café cereza al precio de 17,75 y 20,00 dólares (COFENAC, 2013).

De acuerdo a datos del MAGAP, en Las Piñas, suroeste de Manta, hay sembríos de café con cualidades particulares por su proximidad al mar. Esa condición natural amigable con el medio ambiente es un valor agregado de la producción nacional y ocurre en el perfil costero de Manabí. Allí se siembra y cosecha café a 40 y 250 msnm, cuando en el resto de regiones se lo hace a 1.200 msnm en promedio. En el sitio Las Piñas se desarrolla el Programa de Reactivación Cafetalera de Ecuador 2011 - 2021 del Ministerio de Agricultura y Ganadería, que ha permitido que se incremente la superficie de cultivo a 60 hectáreas (El Telégrafo, 2019).

El MAGAP en su Proyecto de Reactivación de la Caficultura Ecuatoriana indica que “tiene como meta la renovación de 135 mil hectáreas, tecnificadas, 78% de café arábica y 22% de café robusta, así como para incrementar la producción a 2'646.000 quintales por año” (MAGAP, 2017).

## **1.2 Problemática**

Los datos recabados anualmente por el Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca sobre el sector cafetero del Ecuador, indican que a lo largo de la última década la industria se ha visto golpeada por distintas situaciones, como: decrecimiento del precio del saco de café (60kg), decrecimiento de las hectáreas cultivadas, exceso de oferta en los mercados internacionales, entre otras cosas. (MAGAP, 2011)

De acuerdo con la Organización Internacional del Café, en el año 2013 la producción de café ecuatoriano decreció en 20% con respecto al año

inmediato anterior. Hasta abril del 2018 el sector no presentó mejoría, la producción disminuyó 4% con respecto al año 2017. (ICO, 2019)

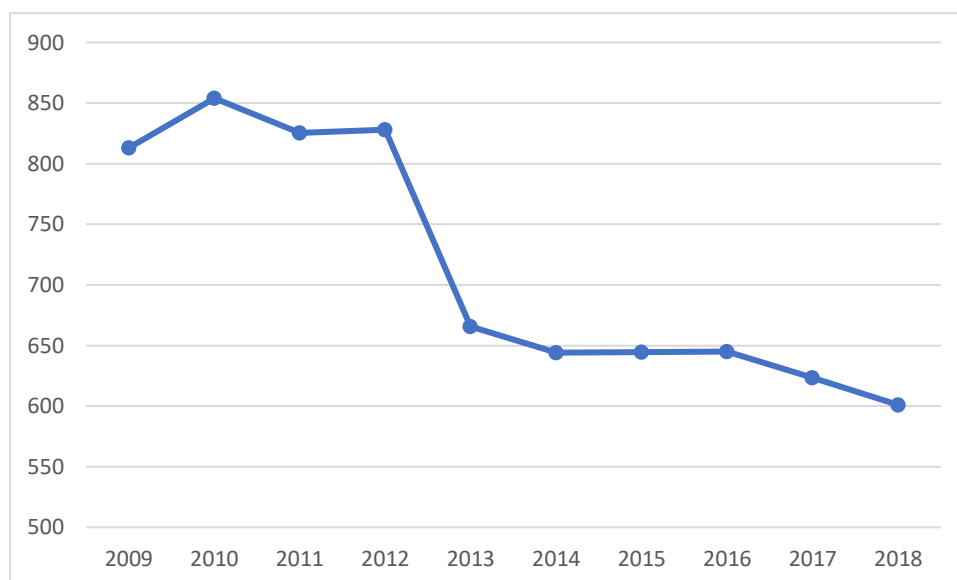


Figura 1. Variación porcentual de la producción de café en Ecuador 2009 – 2018

Nota. Recuperado de “Historical Data on the Global Coffee Trade”, (ICO, 2019).

Según datos recopilados por el MAGAP, “en la caficultura ecuatoriana predomina el sistema de mando tradicional del cultivo. Aproximadamente el 85% de los cafetales se maneja de manera deficiente, lo cual genera rendimientos muy bajos (5,18 quintales de café oro por hectárea). Mientras que el otro 15% de la superficie cafetalera se maneja de manera semitecnificada, que proporciona rendimientos promedios estimados en 16 quintales de café oro por hectárea” (MAGAP, 2011).

El Gerente General de la Asociación Nacional de Exportadores de Café de Ecuador, Pablo Pinargote, comparte el criterio del MAGAP e indica que “en el país se produce alrededor de cuatro o cinco sacos por hectárea, cuando la media de la región es 35 a 40 sacos; con estos números Ecuador difícilmente puede competir por precio con Brasil” (Primicias, 2019).

Sumado a la baja productividad por hectárea, la industria cafetalera ecuatoriana se ha visto afectada por la reducción de los precios de la gramínea en el mercado internacional. Según la ICO en el año 2018 se registró el precio más bajo pagado al productor en la última década, el precio del saco de café ecuatoriano osciló entre los \$75.

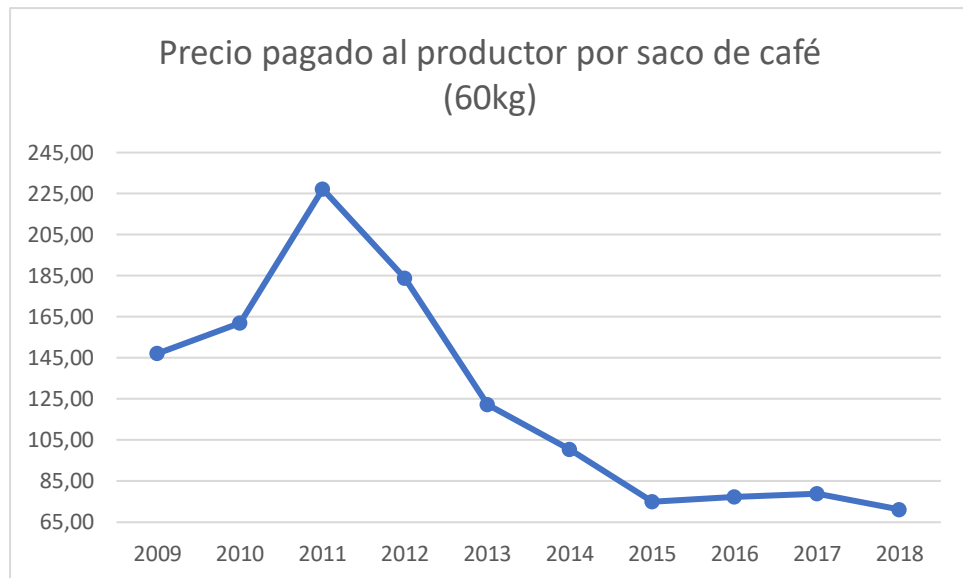


Figura 2. Variación precio pagado al productor por saco de café en Ecuador 2009 – 2018

Nota. Recuperado de “Historical Data on the Global Coffee Trade”, (ICO, 2019).

Así también, según datos de ProEcuador el precio internacional del saco de café ecuatoriano en mercados internacionales registró el más bajo en la última década, \$100.

Para combatir la precaria situación del sector cafetalero ecuatoriano el Gobierno Nacional a través del MAGAP ejecuta el “Proyecto de Reactivación de la Caficultura Ecuatoriana” que busca promover la rentabilidad, mejoramiento, productividad, investigación de la calidad e institucionalidad de la cadena de valor.

De acuerdo a la información obtenida en el portal del Sistema de Información Pública Agropecuaria, Manabí es la provincia con mayor extensión de cultivos de café a nivel nacional. Sin embargo, estos cultivos se caracterizan por su baja productividad, expertos de la institución relacionan estos datos con la longevidad de los cultivos y falta de tecnificación en las plantaciones.

Tabla 1.

*Superficie Plantada/Superficie Cosechada/Producción toneladas de café en Ecuador 2018*

<b>Año</b>	<b>Provincia</b>	<b>Superficie Plantada (ha)</b>	<b>Superficie Cosechada (ha)</b>	<b>Producción (toneladas)</b>
2018	Azuay	222	125	23
	Bolívar	1.300	1.021	89
	Carchi	128	97	15
	Cotopaxi	631	379	143
	Chimborazo	23		
	Imbabura	180	95	55
	Loja	3.981	2.733	305
	Pichincha	446	206	56
	Santo Domingo De Los Tsáchilas	830	670	93
	El Oro	286	278	32
	Esmeraldas	91	68	16
	Guayas	1.013	727	287
	Los Ríos	814	759	20
	Manabí	18.878	12.034	1.599
	Santa Elena	396	60	46
	Morona Santiago	1.292	623	72
	Napo	1.190	1.153	325
	Orellana	2.660	2.285	541
	Sucumbíos	9.613	6.919	1.116
	Zamora Chinchipe	1.876	1.692	232

*Nota. Recuperado de “Estadísticas Productivas (Superficie, producción y rendimiento – MAG)”, (SIPA, 2019)*

Tabla 2

*Superficie/Producción/Rendimiento por hectárea sembrada de café en Manabí 2016 – 2018*

<b>Año</b>	<b>Provincia</b>	<b>Superficie (ha)</b>	<b>Producción (t)</b>	<b>Rendimiento (t/ha)</b>	<b>Sacos (66 kg/ha)</b>
2016	Manabí	48.449	8.498	0,18	2,92
2017	Manabí	54.247	9.756	0,18	2,94
2018	Manabí	18.684	6.533,22	0,35	5,83

*Nota. Recuperado de “Estadísticas Productivas (Superficie, producción y rendimiento – MAG)”, (SIPA, 2019)*

El Gerente de Anecafé recomienda a los productores diferenciarse porque en el mercado mundial de café de especialidad el comprador no paga por cantidad sino por calidad. Según cifras de Anecafé en el año 2019, “un quintal de café ecuatoriano de tipo convencional costaba USD 100, pero el precio de un quintal de un saco de especialidad llegó a USD 250” (Primicias, 2019)

Considerando la información expuesta anteriormente resulta imperativo el mejoramiento de la calidad, y la repotenciación de los centros de procesamiento del grano en la provincia de Manabí; se necesita implementar tecnología que permita modernizar y enriquecer la producción de café de especialidad en la zona.

Por ende, planteamos, la necesidad de desarrollar el siguiente estudio de factibilidad que potencia la capacidad productiva en el café de especialidad y es así que se declara el siguiente problema de investigación:

¿Cuál es la viabilidad técnica, comercial y económica del estudio de factibilidad para la implementación de una planta torrefactora de café en la provincia de Manabí, cantón Manta?

### **1.3 Justificación**

La severidad y rigidez de las políticas de Estado para combatir la crisis del COVID-19 han menoscabado las condiciones de empleo adecuado causando austeridad en la economía de los hogares ecuatorianos, para el 1 de mayo del 2020 el Ministerio del Trabajo tenía registradas 50000 actas de finiquito en lo que va del año a nivel nacional.

El incremento desmedido de la tasa de desempleo, y otros problemas socioeconómicos obligan a los emprendedores a innovar en procesos e implementar soluciones inmediatas para generar fuentes de empleos. Es así que nace “*Monkey Coffee*”.

El proyecto “*Monkey Coffee*” surge como una estrategia para mitigar la pobreza, se basa en fomentar el empleo en beneficio de la sociedad; la

disminución de la brecha social; la creación del espacio adecuado para la comercialización de café de pequeños agricultores de zonas rurales, el fomento de nuevas tecnologías; y procesos que se ajusten con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Organización de las Naciones Unidas.

La presente memoria consiste en la implementación de una planta de procesadora de café mediante torrefacción, proceso de calentamiento, cocción, secado de granos de café en un tostador. Se llevará a cabo en el área de conservación del sitio Las Piñas, parroquia San Lorenzo, cantón Manta, provincia Manabí.

Según cifras del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca, en el 2018 la producción de café en hectáreas cultivadas en la provincia de Manabí decreció 65,55% con respecto al año inmediato anterior, pero su rendimiento (t/ha) aumentó 0,17 con respecto al mismo año. Si estas cifras se repitiesen a nivel nacional se podría inferir que la producción del sector cafetalero ecuatoriano es insuficiente, no llegaría a cubrir siquiera la demanda doméstica del grano representando una gran oportunidad de nicho para los productores de café de especialidad.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo General**

El objetivo de esta investigación es establecer la factibilidad en la implementación de una planta torrefactora de café de especialidad en el área de conservación del sitio Las Piñas, parroquia San Lorenzo, cantón Manta; y la posterior comercialización del producto terminado bajo la marca “*Monkey Coffee*”.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

1. Definir el modelo de negocio para la implementación de una planta torrefactora de café de especialidad con su respectiva comercialización.



2. Realizar un estudio comercial que implique la implementación de una planta torrefactora de café de especialidad en el área de conservación del sitio Las Piñas, parroquia San Lorenzo, cantón Manta.
3. Describir el proceso de producción de una planta torrefactora de café de especialidad en el área de conservación del sitio Las Piñas, parroquia San Lorenzo, cantón Manta.
4. Evaluar la viabilidad financiera y económica de una planta torrefactora de café de especialidad en el área de conservación del sitio Las Piñas, parroquia San Lorenzo, cantón Manta.

### **1.5 Limitaciones del objeto del problema**

Las limitaciones que el proyecto propone son las siguientes:

**Campo:** Económico

**Área:** Procesamiento y comercialización de café de especialidad

**Tema:** “Análisis de la factibilidad en la implementación de una planta torrefactora de café de especialidad en el área de conservación del sitio Las Piñas, parroquia San Lorenzo, cantón Manta”

**Problema:** Baja rentabilidad del procesamiento y posterior comercialización de café ecuatoriano debido a la disminución de los precios internacionales

**Periodo espacial:** Sitio Las Piñas, parroquia rural San Lorenzo, cantón Manta, provincia Manabí

**Período temporal:** 2020

### **1.6 Preguntas de investigación**

1. ¿Podría la especialización del proceso de secado de café mejorar la rentabilidad de los pequeños productores del sitio Las Piñas?
2. ¿El enfoque de la comercialización de café de especialidad al mercado nacional incrementaría el precio pagado al productor por quintal?

3. ¿Es económicamente factible implementar un proyecto de procesamiento de café en el sitio Las Piñas, provincia de Manabí?

## **1.7 Revisión de la literatura**

### **1.7.1 Marco Teórico**

Dado que el propósito central de este análisis es demostrar la factibilidad en la implementación de una planta torrefactora de café de especialidad en el área de conservación del sitio Las Piñas, parroquia San Lorenzo, cantón Manta, es imperativo investigar el entorno en el que se va a desenvolver el negocio. Mediante la aplicación de herramientas analíticas se pretende examinar las fuerzas internas y externas claves para el éxito o fracaso de “*Monkey Coffee*”.

En esta investigación se utilizarán los siguientes métodos de análisis: Matriz FODA, Cinco Fuerzas de Porter y Análisis PESTEL.

#### **1.7.1.1 Análisis FODA**

Para comenzar un análisis FODA se debe hacer una distinción crucial entre las cuatro variables por separado y determinar qué elementos corresponden a cada una. Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio, las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener inferencia sobre las ellas modificando los aspectos internos (Chiavenato, 2001).

Para desarrollar la matriz FODA será necesario seleccionar las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades que mayor impacto puedan ocasionar sobre el cumplimiento de la Misión y la Visión de la organización. En la caracterización de dichos elementos se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que pueden favorecer, o poner en riesgo, el cumplimiento de la misión de la organización y, para su desarrollo, se recomienda la creación de un taller de expertos y desarrollar la técnica denominada tormenta de ideas. (Chiavenato, 2001)

Se puede vincular el análisis FODA con el análisis PESTEL, que mide el mercado y el potencial de una empresa de acuerdo a los factores externos, concretamente los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Generalmente es más aconsejable realizar el análisis PEST antes del FODA, ya que el primero se encarga de medir el mercado, y el segundo, una unidad de negocio, propuesta o idea (Chapman, 2004).

#### **1.7.1.2 Análisis PESTEL**

El análisis PESTEL es una exploración cuyo ecuánime implica determinar las circunstancias que podrían ser relevantes en las tendencias generales, pero, asimismo, nos provee una documentación útil para el desarrollo de toma de decisiones y para el planteamiento de técnicas estratégicas y operativas de la entidad (Rosso, 2014).

##### **a. Factores Políticos**

Son aquellos factores que evalúan de qué manera la intervención del gobierno puede afectar a la organización. Este análisis le permite a la empresa establecer diferentes estrategias para lograr que las leyes impuestas por los políticos de un país les generen beneficios en lugar de perjuicios (Betancourt, 2018). Estos factores determinan la medida en que un el gobierno puede influir en la economía o en cierta industria. Incluyen políticas fiscales, aranceles comerciales, etc. que un el gobierno puede recaudar alrededor del año fiscal y puede afectar el entorno empresarial. Ejemplo: incrementar el impuesto al valor agregado o como pasa en Ecuador imponer contribuciones especiales en caso de emergencias (Rastogi & Trivedi, 2014).

##### **b. Factores Económicos**

Estos factores son determinantes en el rendimiento de la economía que afecta directamente a una empresa y tienen efectos resonantes a largo plazo. Ejemplo: incremento de la tasa de desempleo eso afectaría el poder adquisitivo de un consumidor y cambiar los modelos de demanda / oferta para esa economía; un aumento en la tasa de inflación de cualquier economía afectaría la forma las empresas valoran sus productos y servicios (Rastogi & Trivedi, 2014). Además, visto bajo otra perspectiva, mediante el análisis económico se analiza cuantitativa y cualitativamente como el consumidor

persigue su meta principal de maximizar su ganancia, al mismo tiempo que el productor igualmente trata de optimizar sus beneficios (Sánchez, 2016).

### **c. Factores Socio-culturales**

Tienen relación con las oportunidades y desafíos en las diferentes distinciones sociales que existen en un país, tal como la cultura, la religión, la clase social e incluso los estereotipos de género (Cueva, 2012). Estos factores escudriñar el entorno social del mercado y evaluar determinantes como tendencias culturales, demografía, análisis de población, etc. Un ejemplo de esto puede ser la ingesta de bebidas calientes en la Sierra ecuatoriana durante todo el año por el clima templado o la alta demanda de ciertos de productos en ciertas temporadas, como: Navidad, San Valentín, Día de la Madre, etc. (Rastogi & Trivedi, 2014).

### **d. Factores Tecnológicos**

Estos factores se refieren a las innovaciones en tecnología que pueden afectar las operaciones de la industria y el mercado favorable o desfavorablemente. Se refiere a automatización, investigación y desarrollo y la cantidad de conciencia tecnológica que posee un mercado. Ejemplo: la adquisición de una máquina de torrefacción de café que en un año se vuelve obsoleta porque no permite automatizar los procesos y por ende dificulta aumentar la productividad de la planta (Rastogi & Trivedi, 2014). Dicho de otra forma, los factores tecnológicos ayudan a generar nuevos productos y servicios y optimizan la forma en la que se producen y se entregan al consumidor final. Estas innovaciones pueden generar nuevos sectores y transformar los límites en los sectores existentes (Martínez & Milla, 2012).

### **e. Factores Ecológicos**

Estos factores incluyen todos aquellos influenciados o que están determinados por el medio ambiente. Factores ambientales de un negocio incluye, entre otros, clima, ubicación geográfica, cambios globales en el clima, compensaciones ambientales, condiciones del terreno, terreno contaminación, fuentes de agua cercanas, etc. Ejemplo: Terremoto en Manabí, 2016 (Rastogi & Trivedi, 2014). El análisis ecológico o ambiental es una de las partes más influyentes, porque no sólo permite ver si la producción

de la empresa es óptima o no, sino porque esta repercute directamente en la misma. Existen varias razones por la cual el factor ambiental puede afectar directamente en la producción, una de ellas por ejemplo es la propagación de plagas. Este factor determina cuál es el nivel de impacto de cada una de estas variables en el plan de mercado de la empresa y si éstas son positivas o negativas (Cansino, 2019).

#### **f. Factores Legales**

Estos factores tienen lados tanto externos como internos. Existen ciertas leyes que afectan un negocio en un determinado país, mientras que hay ciertas políticas que las empresas mantienen para sí mismas. El análisis legal tiene en cuenta estos dos ángulos y luego traza las estrategias de acuerdo a estas legislaciones. Ejemplo: Ley orgánica para la racionalización, reutilización y reducción de plástico de un solo uso (Ecuador); Ley de Apoyo Humanitario, Ecuador (Rastogi & Trivedi, 2014). Las empresas se encuentran en la obligación de siempre cumplir y acatar las leyes, a pesar del cambio constante que estas tengan. En ocasiones la ley no solamente aplica en su país de origen sino también en donde la organización desea estar (Betancourt, 2018).

#### **1.7.1.3 Las cinco fuerzas de Porter**

El modelo de Porter crea un marco para analizar el nivel de competencia que existe dentro de una industria, con el fin de hacer una evaluación de los aspectos que componen el entorno del negocio, desde un punto de vista estratégico (Aguilar, 2006). Este análisis deriva en la respectiva articulación de las cinco fuerzas que establecen la intensidad de competencia que existe dentro de la industria y, por lo tanto, cuán atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

##### **a. Poder de negociación de los clientes**

“Dentro de los estudios de Porter el poder de negociación se considera como uno de los poderes más importantes, puesto que de ellos depende la mejora de la oferta y demanda en el mercado. No solo influye el poder que ejercen sobre los vendedores, sino sobre la demanda que pueda haber de los productos. Cuanto menor sea el número de productos que ofrecen los

vendedores, mejores precios podrán obtener los clientes” (Galiana, 2016). se refiere al grado de dependencia de los canales de distribución, la posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costes fijos, el volumen del comprador, la disponibilidad de información para el comprador, entre otros. En muchos de los casos la habilidad de los clientes para establecer precios y situaciones de venta está sujeto de varios elementos, entre ellos la cantidad de vendedores y la diferenciación de los productos (Alvarado, 2016).

#### **b. Poder de negociación con los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores se da cuando la demanda es mucho más elevada con la oferta. En el momento en que la demanda aumenta y los productos ofertados escasean, los proveedores podrán incrementar el precio final. Aun así, su poder de negociación reside en otros aspectos, como que el intercambio de materias primas tiene un coste elevado, las empresas no compran un volumen elevado de productos o que no hay materias sustitutivas para los productos existentes. Ejemplo: los precios de las mascarillas y otros productos de bioseguridad se incrementaron al declarar el estado de emergencia por COVID-19 por la excesiva demanda que provocó escasez de los productos (Galiana, 2016). De acuerdo con Corvo (2000) se describe como la presión que los proveedores pueden ejercer sobre las compañías al aumentar los precios, reducir la calidad o disminuir la disponibilidad de sus productos.

#### **c. Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Los nuevos competidores potenciales que ingresan en el mercado traen consigo una nueva capacidad de producción, el deseo de tener un lugar en el mercado. Las compañías establecidas tratan de hacer desistir a los competidores potenciales de su ingreso, puesto que cuanto mayor sea la cantidad de empresas que ingresen en una industria, más difícil será para aquellas mantener su participación en el mercado y generar utilidades. Por consiguiente, un alto riesgo de ingreso de potenciales rivales representa una amenaza para la rentabilidad de las firmas establecidas. Por otro lado, si es menor el riesgo de un nuevo ingreso, las organizaciones establecidas pueden

sacar ventaja de esta oportunidad para aumentar precios y obtener mayores rendimientos (Ramírez, 2015).

La aparición de competidores en la industria se debe a que los mercados se vuelven apetecibles por la alta demanda de los usuarios dentro de ese sector, por lo que el aumento de la oferta será elevado. Ante esto, existen numerosas barreras proteccionistas por el que el acceso a un sector que ya está consolidado es complejo, como: elevadas tasas arancelarias, dificultad en los canales de distribución, especialización en los procesos de trabajo o saturación del mercado entre otros. Ejemplo: Corporación La Favorita, Tia S.A. y Corporación El Rosado manejan la mayoría de canales de distribución de la industria retail en Ecuador por lo que la entrada de nuevos competidores se dificulta por los altos costes logísticos (Galiana, 2016).

#### **d. Amenaza de entrada de productos sustitutos**

Esta fuerza se refiere a la aparición de nuevas empresas que ofrecen productos que pueden llegar a sustituir a los nuestros. La aparición de estos productos provoca que se delimite el precio de los productos que disponemos. Si se diera el caso de que estos aumentaran, correríamos el riesgo de que nuestros clientes optaran por los productos sustitutos. Ejemplo: la industria de las bebidas calientes donde té o infusiones pueden fácilmente sustituir al café (Galiana, 2016). Son aquellos productos que, si bien no constituyen una competencia directa, sí tienen la habilidad de satisfacer una necesidad muy similar. Otro ejemplo de productos sustitutos: un oso de felpa es sustituto de una muñeca, una bebida gaseosa es sustituto del agua, un paquete de arroz es sustituto a uno de pastas, entre otros. Cubren la misma necesidad, pero son productos diferentes (Riquelme, 2015).

#### **e. Rivalidad entre competidores**

Dentro de las cinco fuerzas de Porter esta es considerada la más poderosa, debido a que se refiere a la rivalidad que existe entre empresas que compiten dentro de una misma industria, un mismo sector y tienden a ofrecer un mismo tipo de producto. Analizar la rivalidad entre competidores nos permite comparar nuestras ventajas competitivas con las de otras empresas rivales, y así formular estrategias que nos permitan superarlas. Una fuerte

rivalidad entre competidores podría interpretarse como una gran cantidad de estrategias destinadas a superar a los demás, estrategias que buscan aprovechar toda muestra de debilidad en ellos (Ramírez, 2015).

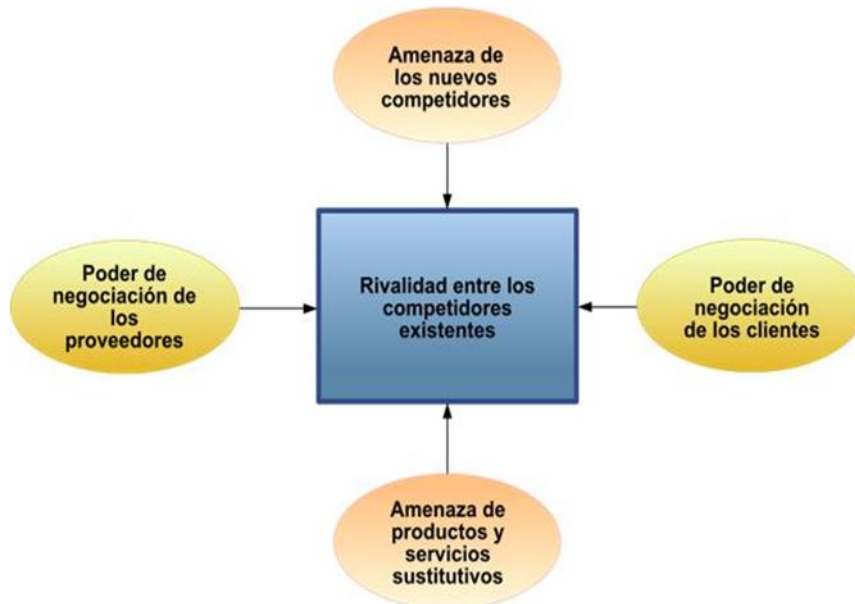


Figura 3. Fuerzas de Porter

Nota. Tomado de "las estrategias, modelos, herramientas de gestión y otra información necesaria para saber ¿cómo gestionar una empresa?" (Marciniak, 2018).

## 1.7.2 Marco Conceptual

### 1.7.2.1 Métodos para evaluar proyectos de inversión

En la actualidad se cuenta con múltiples técnicas para la valoración financiera de proyectos de inversión, el evaluador dispone de herramientas como: Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), entre otros; siendo la tasa de descuento un componente esencial para realizar estas estimaciones estadísticas.

#### Tasa de descuento

La tasa de descuento de los flujos de caja de un proyecto mide la cuantía de extensión de los fondos y posibles recursos que se utilizan en el mismo, en otras palabras, la tasa de descuento es al unísono la valía de los



fondos invertidos o coste de capital, sea por el asociado o por el financista, y la remuneración exigida al proyecto (Herrera, 2014).

## **VAN**

El VAN de un proyecto es el valor actual/presente de los flujos de efectivo netos de una propuesta, entendiéndose por flujos de efectivo netos la diferencia entre los ingresos periódicos y los egresos periódicos. Para actualizar esos flujos netos se utiliza una tasa de descuento, que es una medida de la rentabilidad mínima exigida por el proyecto que permite recuperar la inversión, cubrir los costos y obtener beneficios. (Mete, 2014)

### **Criterios de valoración VAN:**

- < 0 el proyecto no es rentable; los flujos no superan la inversión inicial
- > 0 el proyecto es rentable; los flujos superan la inversión
- = 0 el proyecto es viable; los flujos no generan mayor rentabilidad

## **TIR**

La Tasa Interna de Retorno es la cifra interna o intrínseca del proyecto, es decir, mide el rendimiento del dinero mantenido en el proyecto, y no depende de otra cosa que no sean los flujos de efectivo de aquel. (Mete, 2014)

### **Criterios de valoración TIR:**

- TIR < tasa de descuento el proyecto se rechaza; no alcanza rentabilidad requerida
- TIR > tasa de descuento el proyecto se acepta; la tasa de rentabilidad es superior a la requerida
- TIR = tasa de descuento el proyecto es viable; se debe mejorar la rentabilidad del proyecto

### **1.7.3 Marco Referencial**

Para la correcta elaboración del marco referencial de este trabajo de titulación, se ha tomado en consideración Proyectos de Investigación de Pregrado en carreras de Administración, Economía, Comercio Exterior, Ingeniería Comercial, Ingeniería en Ciencias Empresariales e Ingeniería en Administración de Empresas Agropecuarias. Gracias a estos trabajos, se

podrá tener una guía referencial para efectuar el análisis de resultados, métodos y variables.

En el Estudio de Factibilidad para la Producción y Comercialización de Café Pergamino Seco en la Parroquia Apuela de la Zona Intag, Provincia de Imbabura, la autora Rosero, M. (2013), comprobó la viabilidad financiera de proyectos cafetaleros en zonas rurales mediante el resultado significativo de indicadores financieros, como un VAN positivo de 12.780.32 y una TIR de 17,70% en referencia a la tasa de descuento del 13,37%.

Así mismo, a través del Análisis del sector cafetalero y su aporte a la economía ecuatoriana, periodo 2012 – 2016, el autor Asencio, J. (2019), examinó la situación de la producción del sector cafetalero ecuatoriano, estableciendo las principales causas que han originado que la producción de café decrezca cada año y cuál es la importancia económica y social del sector en la economía del país.

Además, el autor realizó una propuesta para el mejoramiento productivo cafetalero teniendo como base optimizar la rentabilidad de los cultivos del cafetaleros, promoción e indagación de mercado, fomentando la asociatividad entre caficultores y políticas públicas que inspiren a los micro productores.

Autores como Murillo, A. (2017) en su proyecto de investigación “Análisis del proceso de comercialización de café orgánico y su incidencia socioeconómica en el cantón Santa Ana periodo 2015 – 2016”, proponen la elaboración de un Marketing Mix que permita implementar estrategias para fortalecer las relaciones comerciales con clientes claves (Supermaxi, Mi Comisariato, minimarkets y supermercados en general), y fomentar alianzas estratégicas en beneficio de todos los interesados.

Luego de la investigación de campo la autora propone que los entes gubernamentales, como el Ministerio de Agricultura y Ganadería, extiendan su apoyo en fortalecimiento de habilidades comerciales a productores rurales para que estos puedan negociar sus productos sin intermediarios; permitiendo aumentar el precio recibido por saco y a su vez incentivar la producción del grano.

Iglesias, V. (2008), en su tesis de pregrado propone la creación de la empresa Café Manabí S.A.; esta tiene como base el principio de asociatividad para incrementar el poder de negociación de los pequeños productores, en un principio prevé contar 17 asociaciones ubicadas en 6 cantones de Manabí.

En su investigación Iglesias encontró obstáculos en el plan de financiamiento de su proyecto debido a la poca colocación de créditos en el sector cafetalero por parte del entonces Banco Nacional de Fomento actual BanEcuador. Contempla una inversión total inicial de \$431.647,72.

Iglesias (2008) también remarca la importancia de salir del mercado estándar e incursionar en el mercado de café de especial para adquirir ventajas competitivas sobre otras marcas. Explica que existen cuatro factores primordiales a considerar para producir café de especialidad:

- Calidad del café (fragancia, aroma, cuerpo, acidez y sabor)
- Consistencia
- Historia
- Precio

La autora Estrella, K. (2018) en su Plan de Posicionamiento y Comercialización del Café “Passion del Express”, indica que la industria no posee fuertes barreras de entradas para nuevos competidores, por lo que con una inversión mediana de \$100.000,00 cualquiera podría convertirse en comercializador de café, es por esto que destaca la importancia de una alta diferenciación para mantener la lealtad de los clientes.

Finalmente, según los resultados de estos estudios se puede concluir que la implementación de una planta torrefactora de café de especialidad en el área de conservación del sitio Las Piñas, parroquia San Lorenzo, cantón Manta es factible siempre que se mantenga la calidad del grano del café durante el procesamiento del mismo; y se logre fomentar la asociatividad de los pequeños productores de la zona para poder cubrir la demanda del producto. Es importante también considerar las fuentes de inversión debido a la dificultad para adquirir capital en la banca tradicional.

#### **1.7.4 Metodología**

Según Hernández, Fernández y Baptista, existen cuatro tipos de investigaciones: exploratorias, descriptivas, correlacionales y explicativas. Hacen énfasis en la importancia de seleccionar el tipo de investigación adecuada porque de esto depende la estrategia a utilizar. El diseño, los datos que se recolectan, la manera de obtenerlos, el muestreo y otros componentes del proceso de investigación son distintos (Hernández, Fernández, & Baptista, 1997).

Esta investigación será de tipo descriptivo con enfoque cuantitativo pues se recolectarán datos que serán analizados y medidos para proporcionar una visión del sector cafetalero ecuatoriano; y determinarán la viabilidad de implementar una planta torrefactora de café en la provincia de Manabí.

La investigación descriptiva se emplea para adjetivar todos los aspectos del fenómeno de análisis o los vínculos que se pueden sentenciar entre varios acontecimientos, con el fin de aclarar la veracidad, ratificar un enunciado o comprobar una conjetura (Niño, 2011).

De la misma manera, esta investigación tendrá un enfoque cuantitativo porque se recolectarán y medirán parámetros, se obtendrán frecuencias y estadígrafos de los negocios dedicados al procesamiento y comercialización de café de especialidad en Ecuador para llegar a probar que mejorar el proceso de secado de café puede incrementar la rentabilidad de pequeños productores del sitio Las Piñas, Manabí; así como, que al comercializar café de especialidad en el mercado nacional (ecuatoriano) se mejoraría el precio pagado al productor por quintal. Por último, se determinaría la factibilidad de implementar un proyecto de esta envergadura en el sitio Las Piñas, Manabí.

##### **1.7.4.1 *Diseño de la Investigación***

El diseño de la investigación es de tipo no experimental descriptivo puesto que se determinará las distintas características del sector cafetalero en el sitio Las Piñas, en el año 2020.

Se considera no experimental porque las variables seleccionadas no se verán alteradas por este estudio, los datos a reunir se obtendrán de un sector

predeterminado y transeccional porque la recolección de datos se hará en un solo tiempo.

En este artículo, se investigará el número cultivos de café en el sitio Las Piñas, productividad promedio por hectárea. Determinar si existen asociaciones de pequeños productores en la zona, valor promedio pagado al productor por saco de café, precio de mercado promedio de la libra de café de especialidad. Analizar la relación entre el método de secado que se aplica al café y la calidad del producto final en términos de acidez, cuerpo y aroma.

#### **1.7.4.2 Selección de la Población**

Para fines de este estudio se establecerá como área de investigación la provincia de Manabí, la muestra a ser estudiada se seleccionará de manera aleatoria, esto quiere decir que todos los productores y consumidores de café de la zona delimitada tienen la misma probabilidad de ser seleccionados.

#### **1.7.4.3 Fuentes de Datos**

En esta investigación la información será extraída de diversas fuentes tanto primarias como secundarias. Las fuentes primarias que se utilizarán en esta investigación serán entrevistas y encuestas. Las entrevistas serán realizadas al gerente general de ANECAFE y al empresario Líder Vélez mientras que las encuestas serán realizadas al público en general.

Dentro de las fuentes secundarias se utilizarán bases de datos de ANECAFE, de la Organización Internacional de Café, del Ministerio de Agricultura y Ganadería y de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.

#### **1.7.4.4 Recolección de Datos**

El proceso de recolección de datos cuenta de tres partes sustanciales que son la de elaborar y validar instrumentos, aplicar las técnicas de recolección de datos y registrar la información recopilada.

## **Instrumento de medición**

*Entrevista semiestructurada individual y focalizada al gerente general de ANECAFÉ, temas a tratar:*

- El potencial del café de especialidad dentro y fuera de Ecuador.
- Situación actual del café en el Ecuador.
- Futuro del café en Manabí y Ecuador basado su experticia técnica (datos estadísticos recopilados por ANECAFÉ).
- Concurso “Taza Dorada”.
- Posibles proyectos para el sector cafetero ecuatoriano.
- Apoyos de entidades financieras.
- Barreras que afectan a la producción y comercialización del café en el Ecuador.

### **1.7.4.5 Recolección y Registro de datos**

Los datos de la entrevista realizada al gerente de ANECAFÉ se recolectarán por video llamada a través de la plataforma digital Zoom, dicha llamada será grabada en formato mp4 para su posterior análisis mientras que la entrevista al empresario Líder Vélez será presencial.

La encuesta que se realizará a los compradores y/o consumidores de café se realizará a través del envío de un formulario de Google, el cual será almacenado y analizado en la plataforma Google Drive.

## **Capítulo 1: Estructura del modelo de negocio**

En el siguiente capítulo se describirán los aspectos centrales del negocio, entre ellos el propósito, los diferentes análisis de teorías que se van a implementar, el mercado objetivo, las ofertas, las estrategias y las estructuras organizacionales.

## 1.1 Estructura del modelo de negocio

### Análisis FODA

#### Análisis Externo: Oportunidades y Amenazas

##### **Oportunidades**

**O1** Creciente demanda nacional de café de especialidad (Sello **¡Mucho Mejor! Si es hecho en ECUADOR**)

**O2** Acceso a créditos productivos de la banca pública (BanEcuador, CFN)

**O3** “**Programa de Reactivación Cafetalera**” impulsado por el Ministerio de Agricultura y Ganadería (entrega de semilla café arábica certificada, entrega de plántulas de café robusta)

**O4** Ferias de la “**Mata a la Mesa**” impulsadas por el MAG para la orientación y desarrollo de mercados, por medio de la comercialización directa o de mínima intermediación

##### **Amenazas**

**A1** Declive de la economía mundial debido a la crisis del COVID-19, altos costos logísticos por el cierre de fronteras.

**A2** Bajo poder adquisitivo en Ecuador debido al desempleo desencadenado por la pandemia del COVID-19.

**A3** Tendencia a la baja del precio internacional del café.

**A4** Fuerte posicionamiento de otros países productores de café, como: Brasil y Colombia.

**A5** Presencia de plagas y enfermedades en los cafetales nacionales que reducen la productividad de los cultivos.

**A6** El consumo per cápita de café en Ecuador es bajo con 0,67 kg/año/persona.

#### **Análisis Interno: Fortalezas y Debilidades**

##### **Fortalezas**

**F1** Calidad de los granos de café procesados (acidez, cuerpo, aroma).

**F2** Alternabilidad en época de producción (Productores ecuatorianos empiezan su período de cosecha desde abril).

**F3** Producción mixta: Robusta y Arábigo.

**F4** Interés y conciencia sobre el cultivo y procesamiento de café.

**F5** Bajo impacto ambiental del cultivo y comercialización de café.

### **Debilidades**

**D1** Cultivos con baja productividad por hectárea.

**D2** Productores desmotivados por los bajos precios pagados por saco de café.

**D3** Requerimiento de infraestructura tecnológica para procesar el café.

**D4** Bajo consumo nacional de café de especialidad (mayoría de hogares consumen café soluble).

**D5** Ubicación de cafetales en zonas alejadas de grandes ciudades (implican problemas logísticos y aumento de costes de distribución)

**D6** Capacitación limitada a caficultores.

**D7** Limitado poder de negociación de los productores.

### **Análisis CAME**

Se realizó un FODA cruzado para elaborar posibles estrategias que serán de utilidad al momento de evaluar la ruta a seguir.

Tabla 3

#### *Análisis CAME*

<b>Estrategias ofensivas (Fortaleza - Oportunidad) Maximizar fortalezas para maximizar oportunidades</b>	<b>Estrategias adaptativas (Debilidad - Oportunidad) Reducir el impacto de las debilidades aprovechando las oportunidades</b>
F1-O1 Procesar café de la mejor calidad para atender a la demanda creciente, entre mejores sean las características del producto final mayor será el Market Share de Monkey Coffee	D1-O3 Implementar el Programa de Reactivación Cafetalera impulsado por el Gobierno en el mayor número de hectáreas posibles para aumentar la rentabilidad de los cultivos
F5-O4 Realizar alianzas comerciales con los pequeños productores para tener disponibilidad de materia prima durante todo el año, y así contar con stock suficiente para acudir a los distintos eventos impulsados por el MAG	D3-O2 Adquirir créditos productivos de bajo interés en instituciones financiera públicas que permitan invertir en activos fijos de última tecnología
<b>Estrategias defensivas (Fortaleza - Amenaza) Maximizar las fortalezas para reducir el impacto de las amenazas</b>	<b>Estrategia de supervivencia (Debilidad - Amenazas) Mermer el impacto negativo de las debilidades para no acrecentar las vulnerables antes amenazas</b>
F2-A3 Potenciar el procesamiento de café durante las épocas en que otros países productores no están cosechando para gozar de mejores precios internacionales	D2-A1 Enfocarse en el mercado nacional de café de especialidad para mejorar la rentabilidad de los cultivos (bajar costes logísticos de exportación para incrementar la rentabilidad vendiendo local)
F3-A4 Ampliar la gama de café de especialidad, derivados de cultivos Arábigo como Robusta, para incursionar en nuevos mercados	D4-A3 Realizar una campaña comunicacional para concientizar sobre las diferentes variedades de café que existen en Ecuador, y así potenciar la demanda local y por ende los precios de venta



## **Análisis de las cinco fuerzas de Porter**

### **Poder de negociación de los clientes**

Los clientes de la industria de café de especialidad ecuatoriano tienen alto poder de negociación porque la oferta del producto es alta, existe un gran número de marcas nacionales e internacionales en el mercado.

- **Concentración de clientes:** Alto, se estima que el 68% de los ecuatorianos consume café.
- **Volumen:** Bajo, el consumo per cápita de café en Ecuador es de 0,67 kg/año/persona comparado con otros países de la región donde el consumo per cápita es de 3kg/año/persona (Pizarro, Barrezueta, & Prado, 2016)
- **Diferenciación:** Media, el café en Ecuador se diferencia por la zona donde se encuentra el cultivo y por el método de tostado. Sin embargo, al no existir una cultura cafetera formada los consumidores no logran distinguir estas variantes. (ICO2, 2019)
- **Productos sustitutos:** Alto, existe gran variedad de productos sustitutos.

### **Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores es medio porque a pesar de que la oferta es limitada, muchas veces no se cubre la demanda nacional del grano, los precios internacionales de café son bajos.

- **Concentración de proveedores:** Alta, se estima que 115000 familias producen café en Ecuador, se deduce que la concentración es alta, pero debido a la falta de asociatividad el poder de negociación de los mismos se reduce. (SIPA, 2019)
- **Volumen:** Bajo, la producción por hectárea de café en Ecuador es de 5 sacos/hectárea mientras que “otros países de la región como Brasil producen 22 sacos/hectárea” (ICO2, 2019)
- **Diferenciación:** Media, en Ecuador se cultivan dos tipos de café, arábigo y robusta. “Según datos del MAG aproximadamente el 62% son cultivos de café arábigo, pero no toda la producción es de especialidad” (SIPA, 2019).

- **Disponibilidad de insumos sustitutos:** Alta, existe una gran oferta de máquinas para procesar café. Por ejemplo, Colombia, es un gran productor de tecnología para procesamiento del grano, exporta maquinaria en toda la región y al ser un país vecino los costos serían menores que importarla de cualquier otra región. (Espinosa, 2016)

### **Amenaza de nuevos competidores**

La amenaza de nuevos competidores es alta porque los exportadores tradicionales están volcando la venta de sus productos al mercado nacional, un ejemplo de esto es Solubles Instantáneos, en donde uno de sus directivos indicó a diario El Comercio que al sector le ha tocado mutar para sobrevivir. “Hace 10 años, 50% de la producción era para el mercado local y 50% para exportación”. Hoy esa relación es 70 y 30 (El Comercio, 2019)

- **Acceso a canales de distribución:** Alto, las Normas Regulatorias para Cadenas de Supermercados y sus Proveedores garantiza la exposición en góndolas o repisas de productos derivados de la Economía Popular y Solidaria, artesanos, así como de la micro y pequeña. Las grandes cadenas de supermercados deben cumplir con una cuota del 20% de este tipo de productos en el inventario expuesto en perchas, lo cual facilita el acceso a canales de distribución (Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad, 2017)
- **Posicionamiento de marcas:** Alto, los consumidores se guían mucho por la reputación de las marcas. Por ejemplo, la marca Nestlé (Nescafé) ocupa el tercer lugar en el ranking de empresas con mayor prestigio en Ecuador (Merco, 2020).
- **Barreras gubernamentales:** Baja, según el nuevo régimen impositivo microempresas con ingresos brutos anuales menores a \$300,000 deben pagar una tarifa del 2% del impuesto a la renta. También, permite declarar el IVA cada seis meses (El Comercio, 2020).
- **Inversión de capital:** Media, a pesar de la crisis económica que vive Ecuador, las instituciones bancarias públicas han abierto líneas de créditos para incentivar el emprendimiento, por ejemplo: Créditos para emprendimientos (producción, comercio, servicios) hasta USD 1 millón,

BanEcuador; **PYME Exprés**, CFN y BIESS; línea de crédito **Reactívale Ecuador** hasta USD 500,00 para el sector productivo, Banco del Pacífico. Esta medida facilita la disponibilidad de capital trabajo para el sector productivo. (Corporación Financiera Nacional, 2020)

### **Amenaza de productos sustitutos**

En el mercado ecuatoriano se comercializa una gran variedad de productos sustitutos del café que van desde bebidas carbonatadas hasta bebidas energéticas, por lo que la amenaza de productos sustitutos es alta.

### **Lista de Productos Sustitutos**

*Bebidas Carbonatadas:* Coca Cola

*Bebidas Energéticas:* Red Bull, V220, Monster, Pony Malta

*Bebidas Alcohólicas:* Cerveza, otros licores

*Té:* Legz, Toni, Fuze tea, Nестea

*Cacao:* Pacari, Nestlé, República del Cacao

- **Disponibilidad de productos sustitutos:** Alta, se pueden comprar en cualquier lugar, desde la tienda del barrio hasta un restaurante lujoso.
- **Precio relativo producto sustituto:** Bajo, el precio referencial de los productos sustitutos es más bajo; sin embargo, el rendimiento de su contenido es menor. Por ejemplo: Una botella de 3 litros de Coca Cola cuesta \$2,22 mientras que una bolsa de café de 453g cuesta \$7,96.
- **Rendimiento y calidad producto sustituto:** Bajo, el rendimiento del contenido de los productos sustitutos es menor. Por ejemplo: Una botella de 3 litros de Coca Cola rinde 12 vasos de 250 ml mientras que una bolsa de café de 453g rinde entre 60 a 70 tasas.
- **Costo de cambio para el cliente:** Bajo, para los consumidores eventuales de café el costo de cambio es relativamente bajo porque existe una gran variedad con respecto a sabores y presentaciones por parte de los productores de sustitutos.

## Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad en la industria cafetalera es alta debido a que existen grandes marcas que están posicionadas en la mente del consumidor y compiten en precio y calidad, como Nescafé, Don Café y Sí Café que a pesar de no comercializar café de especialidad poseen ventajas competitivas en términos de capacidad de producción, cuota de mercado y canales de distribución. Asimismo, existen marcas de café de especialidad posicionadas en el mercado, como Café Gardella, Café Vélez, LeGrand entre otros; que inclusive son miembros de la Asociación de Cafés Especiales del Ecuador que ofrece varios beneficios a los socios, como: Traslado gratuito de muestras y material publicitario a ferias nacionales e internacionales, eventos y talleres de capacitación; perfilación gratuita de muestras de café, acceso a red de catadores, productores, tostadores y exportadores; catas públicas para conectar a productores con los compradores (ACEDE, 2020).

En la industria cafetera existe una gran variedad de empresas relacionadas con la comercialización como lo son Minerva, Galápagos Coffee, Escoffee, LeGrand, Nescafé, Juan Valdez y Don Café.

## Análisis PESTEL de la industria cafetalera ecuatoriana

### Aspectos Políticos

- Próxima elección de presidente y asambleísta en el 2021.
- El Proyecto de Reactivación de la Caficultura Ecuatoriana es el principal estímulo del Gobierno direccionado a los caficultores para impulsar la productividad en su cultivo. (SIPA, 2017)

### Aspectos Económicos

- Según el FMI, en el año 2020 la economía mundial caerá en el 3%, mientras que para la economía ecuatoriana se prevé una caída del 6,3% (FMI, 2020).
- Línea de crédito **PYMES EXPRES** otorgado por la CFN y BIESS, pueden acceder personas naturales o jurídicas que vendan desde USD 84.000 hasta USD 5'000.000; montos desde USD 25.000 hasta USD 100.000 para segmento PYME, con una tasa desde el 8.95% reajutable con un plazo de 18 meses (CFN, 2020).

- Crédito para emprendimiento (producción, servicios y comercio) otorgado por BanEcuador, microcrédito hasta USD 150.000 a tasas reajustables desde 11,25% hasta 15,30%. Pyme hasta USD 1'000.000 a tasa reajutable del 9,76%
- **Reactivate Ecuador** otorgado por el Banco del Pacífico, monto desde USD 500 hasta USD 500.000 con una tasa de interés fija de 5%, plazo hasta 36 meses.
- Alto interés en microcréditos en la banca privada.
- Altos costos administrativos y productivos por la ley laboral (contratación eventual).
- Alta tasa de desempleo (14,7% en el mes de Abril del 2020) que reduce el poder adquisitivo de los consumidores.
- Inflación mensual mayo 2020: - 0,26%
- Arancel 0% para la importación de maquinarias para el procesamiento de alimentos

#### **Aspectos Socio-culturales**

- La edad promedio del agricultor de café es 53 años y posee 7 años de educación (MAG, 2019).
- El cultivo de café en Ecuador se mantiene como tradición familiar, habiéndose sembrado por al menos dos generaciones (SIPA, 2017).
- Auto identificación por parte de los productores: Mestizo 55%, Montubio 24%, Indígena 19%, otros 2% (MAG, 2019).
- Deserción en cuanto a la actividad agrícola de parte de los productores nacionales, ya que esta actividad no tiene suficiente apoyo gubernamental y en el caso de temporadas de fuertes lluvias existe un alto riesgo de perder una cosecha lo que implicaría incremento en el precio del producto

#### **Aspectos Tecnológicos**

- Mejoramiento genético de semillas de café: semillas de híbridas de café Árábica que producirán entre 200% - 400% más que las plantas tradicionales (Nestlé, 2019).

- Tecnología colombiana patentada en Estados Unidos para el desmucilagador de café y la despulpadora, que ayudan a ahorrar tiempo y agua en el tratamiento del grano
- El 89% de los productores de café en Ecuador no tiene acceso a sistemas de riego (SIPA, 2019).

### **Aspectos Ecológicos**

- El 65% de la producción nacional de café es de la especie Arábigo, mientras que el 35% restante de la especie Robusta (SIPA, 2017).
- Existen dos plagas que afectan mayormente a los cultivos de café en Ecuador: la roya y la broca (SIPA, 2017)
- Los cafetales muestran una amplia adaptabilidad a distintos agro ecosistemas de la Costa, Sierra, Amazonía e Islas Galápagos, en una superficie aproximada de 193.009 hectáreas, de acuerdo con el Sistema de Información Nacional de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP, 2017).
- El 26% de los productores cosechan en el mes de junio, pero la mayoría lo hace en el mes de abril (ICO2, 2019).
- El café, como arbusto, favorece a la conservación de los suelos, especialmente de materia orgánica y protector de procesos erosivos (MAGAP, 2017).
- Los cafetales generan a la encapsulación de carbono de manera similar a los bosques secundarios y regulan el balance hídrico de los ecosistemas (MAGAP, 2017)

### **Aspecto legal**

- Ley de Apoyo Humanitario que propone:  
Incentivos tributarios para que instituciones del sistema financiero otorguen créditos productivos y refinancien o reestructuren los créditos actuales, garantizar que los acuerdos laborales no reduzcan el salario básico, contratos emergentes podrán tener una duración máxima de 1 año, mínimo 20 horas semanales, y aplanamiento de las tarifas de servicios básicos (incluyendo los servicios de telefonía y

telecomunicaciones) hasta seis meses después de la vigencia del estado de excepción (El telégrafo, 2020).

- Normas Regulatorias para Cadenas de Supermercados y sus Proveedores garantiza:

Diversificación de exhibición en la góndola, y exhibición de productos

Impulso a la participación de los actores de la Economía Popular y Solidaria, Artesanos, así como de la Micro y Pequeña Empresa

Implementación de sistemas de señalización para facilitar la visualización de los productos (Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad, 2017).

- Ley Orgánica para el Fomento Productivo, Atracción de Inversiones, Generación de Empleo y Estabilidad y Equilibrio Fiscal propone:

Fortalecimiento de Pymes, eliminación del pago mínimo del anticipo del Impuesto a la Renta, y reducción gradual del ISD (Servicios de Rentas Internas, 2020).

- Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación insta a la implementación:

Registro Nacional de Emprendimiento, promoción comercial de emprendimientos a nivel internacional, y guía Nacional de Emprendimiento (Asamblea Nacional de La República del Ecuador, 2020).

## **1.2 Estructura de la empresa**

### **1.2.1 Logo**

El logo de *“Monkey Coffe”* está constituido por las palabras que lo componen con un mono de por medio, este mono representa la identidad de la finca donde se siembra y cosecha el café en el cual habitan una gran variedad de estas especies.



Figura 4. Logo Coffee Monkey

### 1.2.2 Ubicación geográfica

La planta torrefactora como las oficinas estarán ubicadas en el cantón Jaramijó en el Sitio Punta Blanca. El terreno donde está ubicada la finca donde se siembra y cosecha el café es en el sitio Las Piñas, parroquia San Lorenzo, cantón Manta.



Figura 5. Ubicación Finca Monkey Coffee



### 1.2.3 Organigrama de la empresa Monkey Coffee

La empresa tendrá una estructura jerárquica piramidal. Una vez al mes se convocará reunión de directorio, el mismo que estará integrado por el Presidente, Gerente General, Jefe Administrativo y Financiero, Jefe de Ventas y Marketing y Jefe de Producción y Operaciones; para evaluar el cumplimiento de metas establecidas y reformular aquellas no cumplidas o sobre cumplidas.

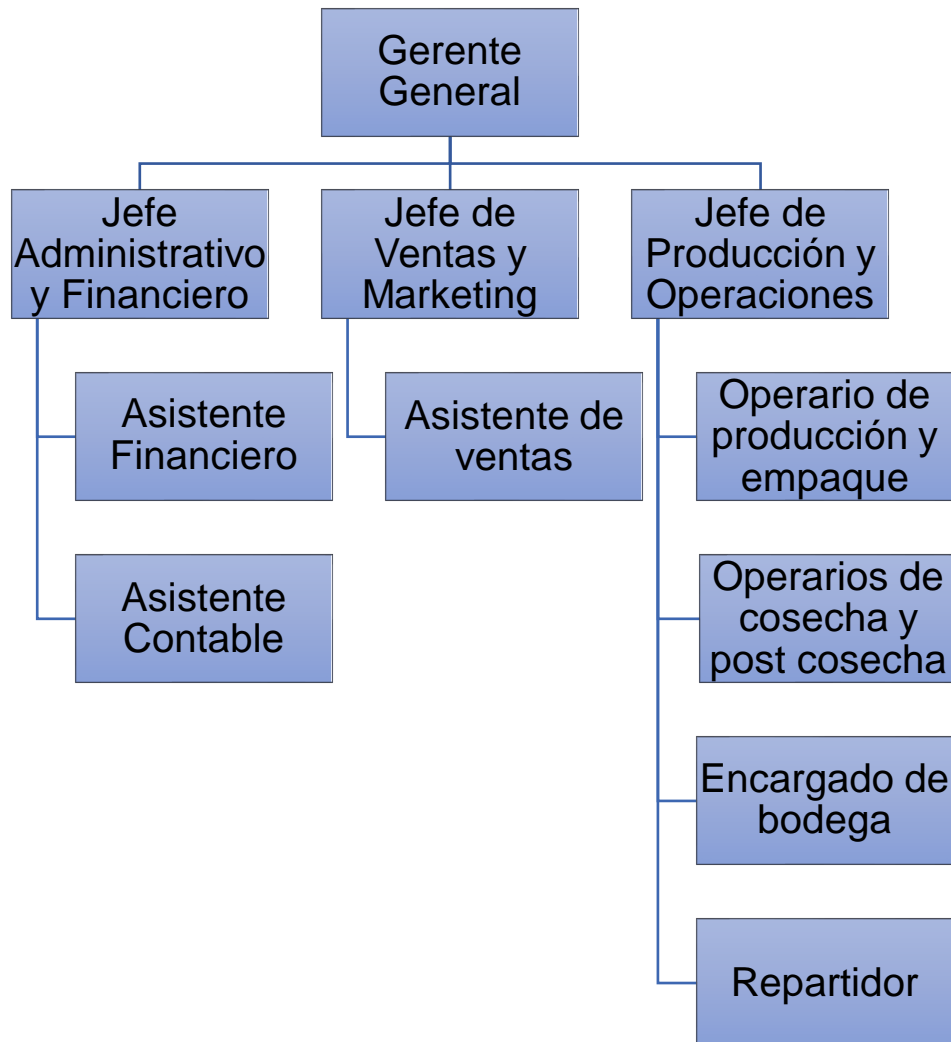


Figura 6. Organigrama Monkey Coffee

Tabla 4

*Cargos, Responsabilidades y Perfil de los Cargos*

<b>Cargo</b>	<b>Responsabilidades y Funciones</b>	<b>Perfil del Cargo</b>
Gerente General	Dirección, gestión, supervisión y coordinación de las otras áreas dependientes	Área de estudio indistinta de preferencia haber cursado MBA
	Velar por el cumplimiento de las metas de la organización Toma de decisiones basadas en las reuniones mensuales del directorio	Experiencia mínima 7 años en cargos de alta gerencia, de preferencia industria cafetalera o agropecuaria Sexo indistinto Disponibilidad tiempo completo
Jefe Administrativo y Financiero	Coordinar personal Manejo de las finanzas y contabilidad	Ingeniero Comercial, CPA, Administrador o afines Experiencia mínima 3 años en cargos similares, de preferencia industria retail
	Manejo de proveedores Trámites legales Elaborar presupuesto anual y balances	Sexo indistinto Disponibilidad tiempo completo
Jefe Ventas y Marketing	Miembro del Directorio Coordinar fuerza de ventas Cumplimiento metas comerciales trimestrales	Ingeniero Comercial, Administrador, Ingeniero en Marketing o afines
	Estrategia comunicacional (RRSS, marketing tradicional, SEM y SEO) Coordinar expansión Departamento de Ventas. Miembro del Directorio.	Experiencia mínima 3 años liderando equipo de ventas Disponibilidad para viajar Vehículo propio (indispensable) Sueldo parte fija y parte variable de acuerdo al cumplimiento de metas Sexo indistinto Disponibilidad tiempo completo
Jefe de Operaciones y Producción	Supervisar línea de producción a lo largo de todo el proceso Manejo de inventario	Ingeniero Agrónomo o Industrial

	Control de maquinaria	Experiencia mínima 5 años
	Planificar y controlar compras y abastecimiento de materia prima	sector cafetalero
	Coordinar logística	Sexo indistinto
	Miembro del Directorio	Disponibilidad tiempo completo
	Optimizar la recaudación de cartera	Graduado tercer nivel carreras administrativas, Economía,
	Pago a proveedores	Ingeniera Comercial o estudiante cursando último año de la carrera
Asistente Financiero	Asistir al Jefe Financiero en la elaboración de presupuesto y otros	
	Emitir facturas	
	Control de caja chica	Experiencia mínima 1 año en cargos similares
		Sexo indistinto
		Disponibilidad tiempo completo
	Planificar tareas del área contable como trámites Superintendencia de Compañías	Graduado o cursando último año de CPA o carreras afines
Asistente Contable	Elaborar declaraciones tributarias y cargar anexos SRI	Experiencia mínima 1 año en cargos similares
	Asistir al Jefe Financiero y Administrativo en la elaboración de balances y otros	Sexo indistinto
		Disponibilidad tiempo completo
	Captación de nuevos clientes	Graduado de Administración de Empresa, Ingeniería Comercial o carreras afines,
	Seguimiento post venta semanal	Ingeniería Agropecuaria
	Up selling	
	Cross selling	
	Soporte a la asistente financiera y su jefe inmediato con cartera vencida	Experiencia mínima 1 año en cargos similares, de preferencia poseer cartera de clientes
Asistente de Ventas	Agendar reuniones con clientes potenciales	
	Alianzas estratégicas con clientes	Disponibilidad de viajar
	Reportar al Jefe de Ventas y Marketing y solicitar su apoyo de ser necesario para cerrar ventas	Vehículo propio (indispensable)
		Sueldo parte fija y parte variable de acuerdo al cumplimiento de metas
		Sexo indistinto
		Disponibilidad tiempo completo

---

Operario de producción y empaque	Recibir materia prima	Bachiller o formación técnica
	Proceso de tostado	en Mecánica Industrial o
	Molienda de los granos	carreras afines
	Empaquetado al vacío	Sexo indistinto
	Controlar y mantener los estándares de calidad	Experiencia mínima 1 año en industria cafetalera (no excluyente)
	Reportar al Jefe de Producción y Operación eventualidades con las máquinas	Sexo indistinto Disponibilidad tiempo completo
Operario de Cosecha y Post-cosecha	Encargado de desmalezar cultivos	Instrucción primaria o secundaria
	Fertilizar cultivos	Sexo indistinto
	Encargado de fumigar cultivos	Experiencia comprobable en cultivo y recolección de café
	Cosechar materia prima	Disponibilidad tiempo completo
	Entregar materia prima al área de producción	Reportar al Jefe de Producción y Operación eventualidades con los cultivos
Encargado de Bodega	Recibir producto terminado	Bachiller o cursando carrera universitaria área indistinta
	Elaboración y control inventario	Sexo indistinto
	Entrega de producto terminado a repartidor para ser distribuido	Experiencia mínima 1 año en cargos similares (no excluyente)
	Reportar al Jefe de Producción y Operación eventualidades con las existencias	Disponibilidad tiempo completo
Repartidor	Establecer rutas para distribuir el producto vendido	Bachiller o cursando carrera universitaria
	Elaborar reporte sobre entregas diarias	Sexo masculino
	Entregas de facturas	Experiencia mínima 1 año en puestos similares
	Cobros	Licencia de conducir (excluyente) De preferencia poseer moto Disponibilidad medio tiempo

---

## Capítulo 2: Estudio de Mercado

Con el presente estudio de mercado se pretende determinar tendencias, comportamiento, y gustos y preferencias del mercado objetivo. Al realizar la segmentación del mercado se estableció que el mercado meta está conformado por los habitantes de la provincia de Manabí, hombres y mujeres entre las edades de 20 a 55 años.

### 2.1 Proceso de investigación a utilizarse

Otros aspectos importantes a ser considerados dentro de la investigación de mercado son:

- Identificación Población provincia de Manabí
- Determinación del tamaño a la muestra a aplicarse
- Recolección de información a través de encuestas
- Aplicación previa de una prueba piloto

#### 2.1.1 Identificación Población urbana provincia de Manabí

En la etapa inicial la cobertura de Monkey Coffee estará dada por la población de la provincia de Manabí que es de 1.369.780 habitantes, de estos únicamente se tendrá en consideración las personas entre 20 a 55 años que son 702.904 personas; estos valores nos permitirán obtener una muestra probabilística confiable (Instituto Nacional de Estadísticas y censos, 2011).

Es importante establecer que todos los datos recolectados fueron obtenidos del censo realizado en el año 2010 por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, con esta información se procedió a realizar los cálculos de la muestra.

La muestra a aplicarse en el muestreo probabilístico es para poblaciones finitas según la ecuación propuesta por Gabaldón (1980), con un grado de confianza que equivale a  $Z=1.96$ , la desviación probabilística que se tomó es de 0,50 respectivamente y el margen de error utilizado fue del 5%

#### Fórmula

$$N= 702904$$

$$o= 0,5$$

$$Z= 1,96$$

$$e= 0,05$$

$$n \quad 384$$

Para efectos de este estudio la muestra estará constituida por 384 encuestas a aplicarse en la provincia de Manabí; la distribución de las encuestas se realizará en cantones estratégicos con mayor número de habitantes: Manta, Portoviejo, Pedernales, Sucre, Chone y Montecristi (Instituto Nacional de Estadísticas y censos, 2011).

## 2.2 Prueba Piloto

La realización de una “prueba piloto consiste en probar el cuestionario en una pequeña muestra de encuestados, con la finalidad de mejorarlo mediante la identificación y eliminación de problemas potenciales” (Malhotra, 2008).

Para realizar la prueba piloto se seleccionó una muestra de 20 personas entre las edades de 20 a 55 años, esto permitió modificar una de las preguntas, (pregunta número 1: Indique su género) porque el resultado obtenido no era específico debido a que la pregunta estaba mal formulada.

Las preguntas restantes se realizaron de forma clara y precisa; de esta manera se estableció una encuesta definitiva para así cumplir con los objetivos de la investigación.

## 2.3 Tabulación de la encuesta

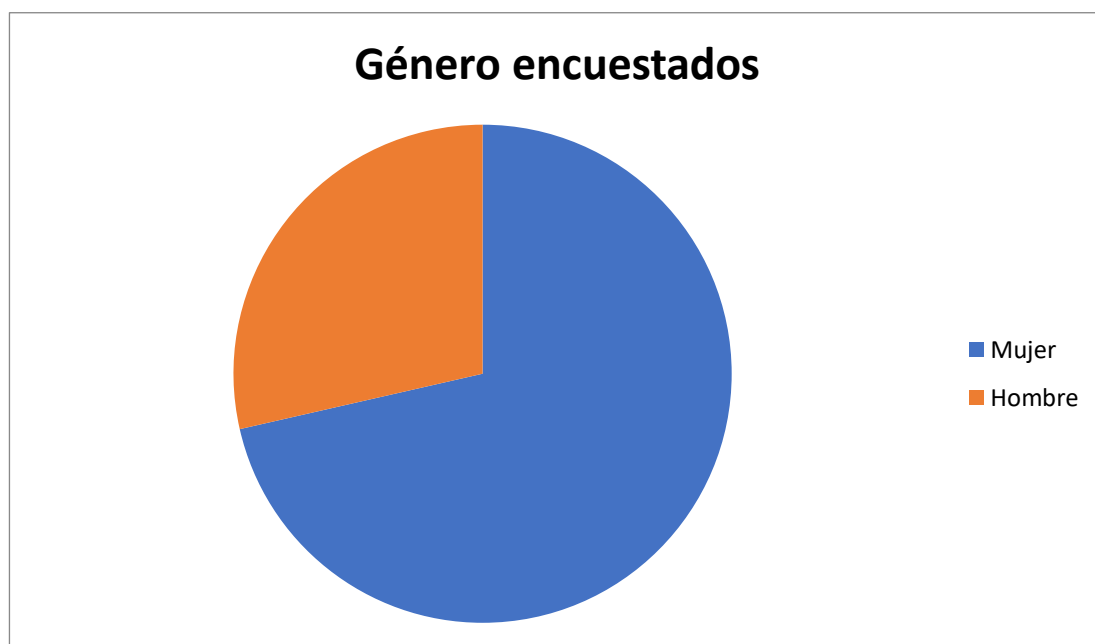


Figura 7. Géneros encuestados

El 71% de las encuestas fue realizado por el género femenino y el 29% restante por el género masculino. Esta variable indica que en nuestro target objetivo preponderan las mujeres.

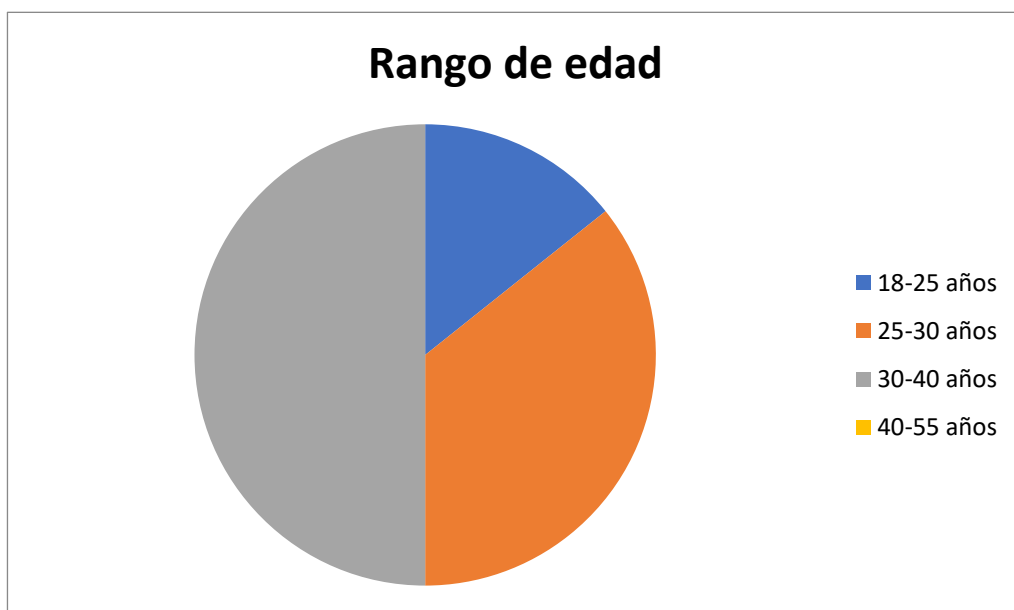


Figura 8. Rango edad encuestados

El 50% de los encuestados estuvieron dentro del rango de edad comprendido entre 30 a 40 años, el 36% entre 25 a 30 años y el 14% restante entre 18 a 25 años. Estos resultados nos permiten determinar que probablemente el consumo de café se incrementa en las personas entre 30 a 40 años.



Figura 9. Hábitos de consumo

El 79% de los encuestados indicaron que son consumidores de café mientras que el 21% restante no lo son. Estos resultados nos permiten identificar que la gran mayoría de habitantes de Manabí son consumidores de café.



Figura 10. Frecuencia de consumo

El 64% de los encuestados toma una taza de café al día, el 21% toman dos tazas al día mientras que el 15% restante consumen más de tres tazas al día. Los resultados obtenidos nos indican que la mayoría de consumidores tienen un dispendio bajo de café diario.



Figura 11. Tipo de café consumido



El 35,71 % de los encuestados consume café soluble, el 21,43% consume café descafeinado, el 7,14% consume café orgánico, el 14,29% consume café de especialidad, el 0% de los encuestados consume café importado y el 21,43% consume otro tipo de café. Los resultados obtenidos indican que la mayoría de personas consumen café soluble, sin embargo, existe un margen importante que contestó que consumen otro tipo de café los mismos que podrían ser nuestro público objetivo; otro resultado significativo es que ninguno de los encuestados consume café importado lo que indica que las marcas ecuatorianas predominan en la mente del consumidor.



Figura 12. Marca de café consumido

El 35,71 % de los encuestados consume café marca Nescafé, el 0% consume café Juan Valdez, el 21,43% consume café Sweet & Coffee, el 14,29% consume café Gardella, el 7,14% consume café Minerva y el 21,43% consume otro tipo de café. Los resultados obtenidos son relevantes porque contrastados con los datos obtenidos en la pregunta anterior indican que el mismo porcentaje que consume café soluble compra la marca Nescafé; el mismo que consume café de especialidad consume la marca Gardella lo que indica que en la mente del consumidor esta marca se asocia con el café de especialidad; el mismo porcentaje que consume café orgánico consume la marca Minerva lo que indica que esta marca es asociada con el café orgánico

a pesar que de que el portafolio que ofrece al público contiene de todo tipo de café; porcentaje que indicó que no consume café importado no consume la marca Juan Valdez; el mismo porcentaje que consume café descafeinado consume la marca Sweet & Coffee; al igual que el mismo porcentaje que consume otro tipo de café consume otra marca de las indicadas en la encuesta, por lo que se presume que para este arquetipo ni el tipo de café ni la marca son relevantes al momento de consumir el grano comprobando así la hipótesis expuesta anteriormente que este segmento del mercado podría ser el target de Monkey Coffee.

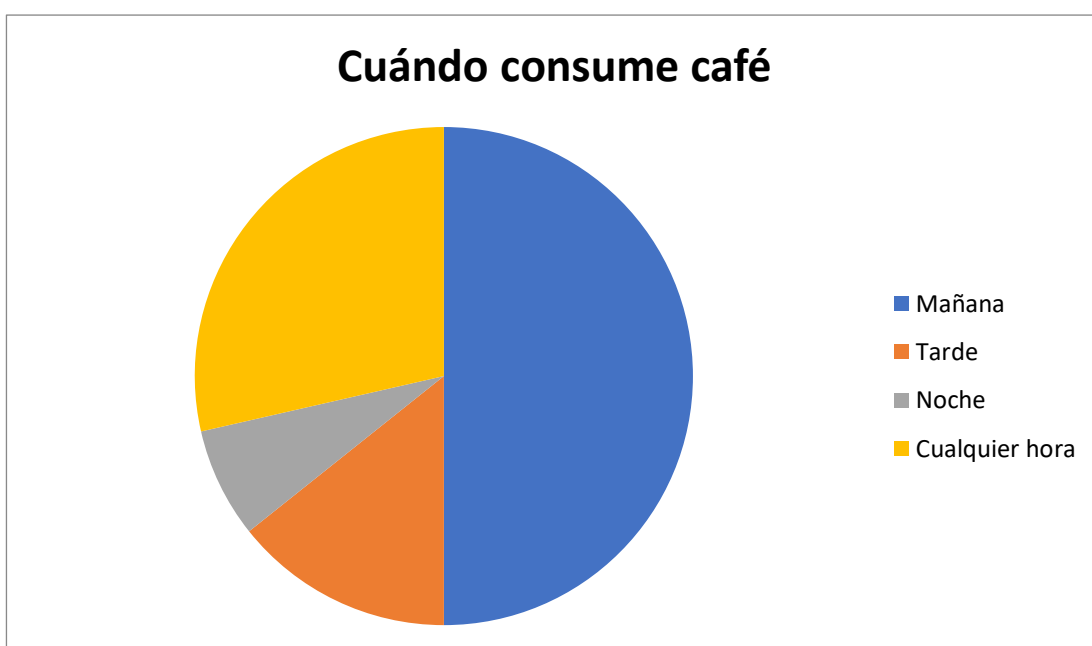


Figura 13. Momento de consumo

El 50 % de los encuestados consume café por la mañana, el 14,29% consume café por la tarde, el 7,14% consume café por la noche y el 28,57 % consume café a cualquier hora. De acuerdo a los resultados obtenidos presumiblemente la mitad de los consumidores de café lo hacen en sus hogares lo que indica que compran café en retailers y no en cafeterías; esta hipótesis se podrá corroborar en las preguntas precedentes.



Figura 14. Precios promedios

El 50 % de los encuestados está dispuesto a pagar entre \$6 a \$7 por bolsa de café de 400 a 450 gr., el 21,43% está dispuesto a pagar entre \$5 a \$6, el 21,43% está dispuesto a pagar entre \$7 a \$8, y el 7,14% de los encuestados indicó que podría pagar más de \$8. Los resultados obtenidos podrían ayudar a fijar el precio de venta al público estimado de una bolsa de café de 400gr de Monkey Coffee en \$6,50. Esta hipótesis se deberá comprobar al realizar el análisis financiero.



Figura 15. Criterio médico

El 64,29 % de los encuestados considera que el consumo de café es un hábito saludable mientras que el 35,71% considera que no lo es. Estos resultados nos indican que un 15% de los encuestados consumen café a pesar de considerarlo un hábito poco saludable.

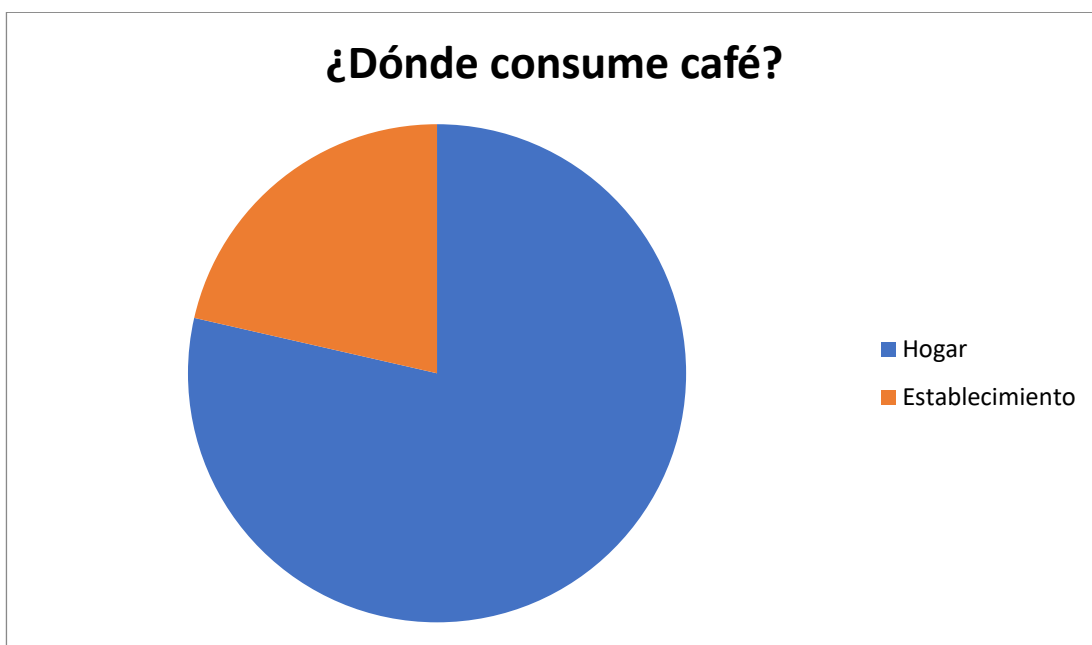


Figura 16. Lugar de consumo

El 78,57 % de los encuestados indicó que prefiere ingerir café en sus hogares y el 21,43% indicó que prefiere hacerlo en establecimientos. Estos resultados nos permiten verificar la hipótesis de que la mayoría de los consumidores de café prefieren adquirir el grano en tiendas para consumo en sus hogares.

#### **2.4 Transcripción entrevistas expertos**

Se realizaron dos entrevistas a expertos sobre el tema que son el Ing. Pablo Pinargote quien es gerente general de ANECAFE y al Abg. Líder Vélez quien trabajó por varios años en la industria cafetalera. Se pudo contrastar varias respuestas de los dos y asemejarlas para definir como está la situación en el Ecuador.

Los entrevistados definieron que en el Ecuador cada vez se produce menos café, cuya razón hace pensar que haya muy poca motivación para exportar café por parte de los exportadores. Las industrias desde hace cinco años están perdiendo competitividad. Los recursos como el agua, el diésel y la electricidad que son los costos principales para la transformación del café han ido incrementando, estos incrementos de los costos han provocado una

pérdida de competitividad y hace que la industria ecuatoriana se muestre más vulnerable por lo que presenta altos costos.

Sin embargo, el concurso “Taza Dorada” ha hecho que sea la tabla de salvación para los productores, Actualmente el evento ya es un icono nacional y hace que muchos productores de todo el Ecuador se mantengan en el campo produciendo. En este momento ya hay 23 provincias produciendo café. Nuevas provincias como Imbabura, Carchi y Loja han desarrollado un gran potencial en términos cafeteros.

Este evento impulsa la competitividad y calidad a largo plazo. Donde traen compradores internacionales los cuales catan los cafés de los productores y luego de elegir sus favoritos comienzan a tener una relación de trabajo a largo plazo. Donde el productor se ve más beneficiado porque el comprador paga el doble o el triple del valor de la bolsa convencional.

El Ing. Pablo Pinargote acota que ANECAFE ha presentado varios proyectos a entidades bancarias y gubernamentales con el objetivo de mejorar el sector cafetero. Es un hecho que la caficultura tenga una oportunidad de crecimiento, pero tiene que ir de la mano con los entes públicos. Ecuador tiene una gran capacidad de producción, pero lamentablemente no ha sido explotado por esta razón una de las mejores maneras para impulsar el café es trabajar en conjunto tanto el sector público y privado.

Para finalizar, el Abg. Líder Vélez proyecta que el café será unas de las bebidas más consumidas ya que la tendencia en los jóvenes de hoy en día está en tomar bebidas que tengan café. Como el consumo interno va ir en ascenso, la producción irá a la par con la demanda del producto local por lo cual habrá más oportunidad para los productores.

## **2.5 Demanda actual de café en Ecuador**

Según la ICO el consumo de café en Ecuador durante la última década se estableció de la siguiente manera:

Tabla 5

*Consumo doméstico de café en miles de sacos de 60kg, Ecuador*

<b>Consumo doméstico café en miles de sacos de 60kg</b>									
2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19
150	150	150	150	155	155	155	155	155	155

*Nota. Recuperado de:* Estadísticas Históricas de la Organización Internacional de Café, (ICO, 2019).

De acuerdo a esta información el consumo promedio de café por ecuatoriano al año es de 0,55 kg (9.300.00 kg que se consumen anualmente en el país dividido por 17 millones de ecuatorianos).

En Ecuador, según la ANECAFE, la demanda del 2019 fue de 2.200.000 sacos de 60 kg, que se repartieron de la siguiente manera: 1.200.000 sacos para la industria de café soluble; 800.000 sacos para los exportadores de café en grano y 200.000 sacos, para abastecer el consumo interno.

Este último consumo, por su parte y de acuerdo a los estudios realizados en 2018 por LMC International Ltd., se distribuye en 2.700 toneladas de café tostado y molido y 4.300 toneladas de café soluble, lo que arroja un incremento interanual del 2% para este tipo de cafés y de un 10% para las presentaciones de café tostado en grano y molido. Aceptando, pues, la estimación de cosecha de ANECAFE para 2019, de 268.000 sacos, el déficit de producción cafetalera en Ecuador alcanza la cifra de 1.932.000 sacos de 60 kg, una situación de crisis de producción y de precios que exige, sin duda, una reorientación del sector cafetalero ecuatoriano

## **2.6 Oferta actual de café en Ecuador**

Las exportaciones de café ecuatoriano en sus diversas presentaciones (soluble, tostado, molido, liofilizado y extracto) en el 2019, sumaron \$ 77.781.062,87 millones de dólares, 3,99% menos con respecto a los resultados registrados en 2018. Esto significó que sector cafetalero ecuatoriano dejó de generar \$ 3.230.614,18 millones. Entre otros factores, la caída de los precios del café en el mercado internacional fue determinante,

influenciado por la contracción de la demanda de los países consumidores, principalmente el europeo y el norteamericano, y la sobreoferta.

Los problemas en la industria del café no son nuevos, en la última década las exportaciones del grano han sido irregulares entre los años 2009 – 2012 existió crecimiento continuo con respecto a los años inmediatos anteriores. Sin embargo, en el año 2013 las exportaciones con respecto al año inmediato anterior decrecieron en 20,38% representando \$55.829.255,53 menos con respecto al año 2012, en el año 2016 existió un pequeño despunte del 2,09% siendo el 2018 el año con la mayor contracción, 30,57%, con respecto al año inmediato anterior.

#### Exportaciones Total de café de Ecuador (sacos 60 kg)

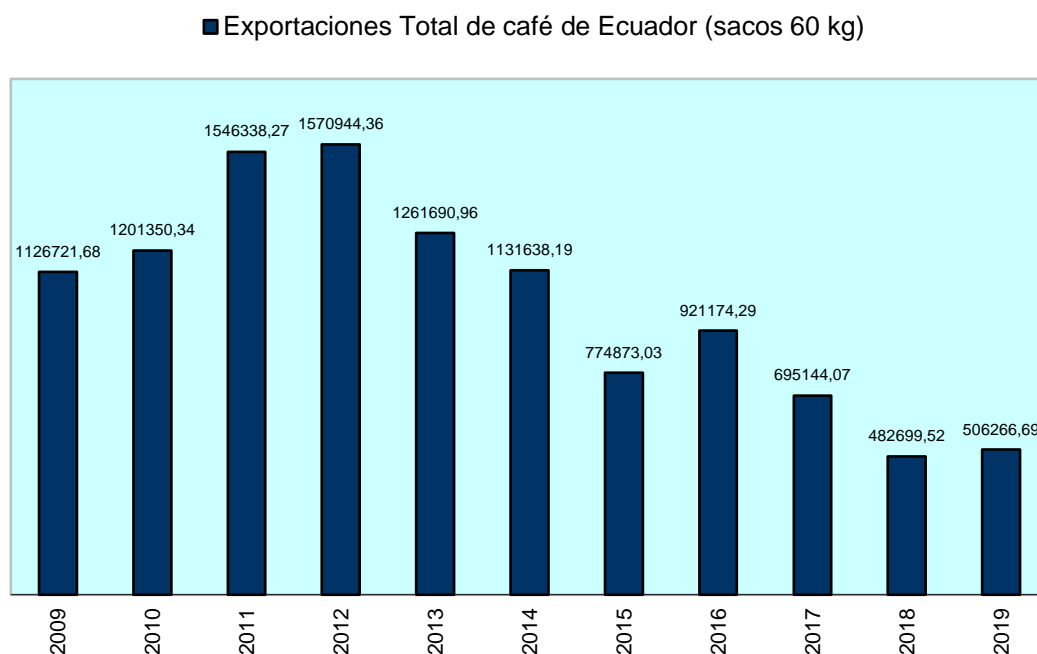


Figura 17. Exportaciones totales de café de Ecuador (saco 60 kg)

Nota. Tomado de "Estadísticos ANECAFE" (ANECAPÉ, 2020)

Exportaciones Total de café de Ecuador (millones de dólares)

—◆— Exportaciones Total de café de Ecuador (millones de dólares)

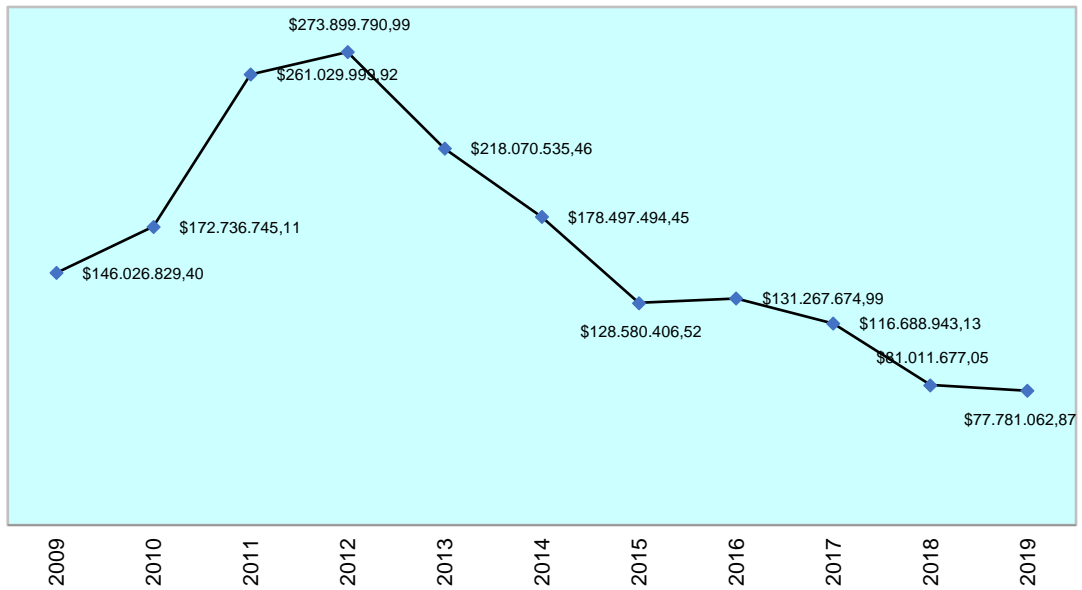
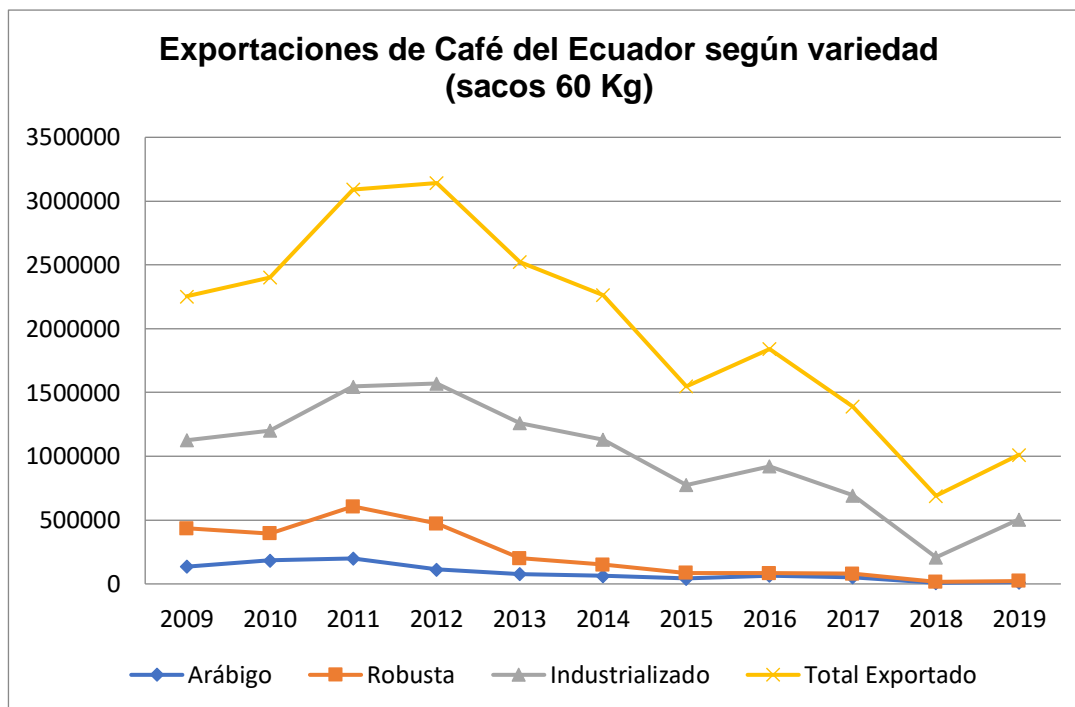


Figura 18. Exportaciones totales de café de Ecuador (millones de dólares)

Nota. Tomado de "Estadísticos ANECAFE" (ANECAPÉ, 2020)

Dentro de las variedades de café exportadas se pudo observar que el mayor volumen de exportación lo tiene el café industrializado o liofilizado, seguido por el café Robusta y finalmente el café de tipo Arábigo. Así también, se identificó que la tendencia a lo largo de los años se mantiene indistintamente del tipo de café comercializado.





Año/ Tipo	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Arábigo	136064,08	184398,41	199437,70	114180,55	78587,22	63591,80	41514,84	64122,47	52943,61	8386,68	12554,47
Robusta	300014,94	210903,44	407789,06	359311,63	122656,39	87467,65	44040,53	20247,45	26931,91	7753,21	11749,72
Industrializado	690642,66	806048,49	939111,51	1097452,18	1060447,35	980578,74	689317,70	836804,37	615268,55	192077,93	481962,50
Total Exportado	1126721,68	1201350,34	1546338,27	1570944,36	1261690,96	1131638,19	774873,03	921174,29	695144,07	482699,52	506266,69

Figura 19. Exportaciones totales de café según variedad (sacos de 60 Kg)

Nota. Tomado de "Estadísticos ANECAFE" (ANECAFE, 2020)

Según datos obtenidos en la ANECAFE, el mayor exportador de café del Ecuador es El Café C.A., conocido también como el Café Montecristi, perteneciente al Grupo Noboa. En lo que va del año 2020, exportó 0,80 sacos de extracto de café, 118.340,36 sacos de café liofilizado, 25.823,50 sacos de café soluble representando \$19.421.825,12 millones de dólares; lo sigue la empresa Solubles Instantáneos C.A. con un total de \$ 2.459.776,85 millones de dólares exportados. Dentro del top 10 exportadores de café del Ecuador de mayor a menor se encuentran: El Café C.A., Solubles Instantáneos C.A., Askegaldo S.A., FAPECAFES, PROEXPORT S.A., Hacienda Santa Gertrudis, CAFECOM S.A., BELCET S.A., Productora de Café Galápagos PROCAFE S.A. y ROBUSTASA S.A.

Tabla 6.

## Exportaciones totales de café por exportador año 2020

Exportaciones café Ecuador por exportador año 2020												
Exportador	Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Total	
	Sacos	Dólares	Sacos	Dólares	Sacos	Dólares	Sacos	Dólares	Sacos	Dólares	Sacos	Dólares
*Askegald S.A.	1300,00	\$ 117.000,00	2600,00	\$ 241.500,00			2600,00	\$ 242.250,00	650,00	\$ 43.500,00	7150,00	\$ 644.250,00
**Cía. Elaborados de Café El Café C.A.	0,08	\$ 5,00									0,08	\$ 5,00
***Cía. Elaborados de Café El Café C.A.	18538,20	\$ 2.459.963,54	9808,48	\$ 1.401.066,91	17071,56	\$ 2.286.993,87	41491,18	\$ 5.432.207,23	31430,94	\$ 4.464.328,93	118340,36	\$ 16.044.500,48
*Cía. Elaborados de Café El Café C.A.	1360,67	\$ 169.816,21	2305,98	\$ 344.157,00	5414,02	\$ 782.180,19	7233,20	\$ 898.266,00	9508,63	\$ 1.182.900,24	25823,50	\$ 3.377.319,64
FAPECAFES	322,00	\$ 100.800,00	466,90	\$ 175.149,60	251,18	\$ 112.968,10					1040,08	\$ 388.917,70
Hacienda Santa Gertrudis	345,78	\$ 138.622,17									345,78	\$ 138.622,17
PROEXPORT S.A.	1133,33	\$ 119.000,00					1048,33	\$ 91.205,00			2181,66	\$ 210.205,00
ROBUSTASA S.A.	242,50	\$ 55.252,01									242,50	\$ 55.252,01
***Solubles Instantáneos C.A.	960,27	\$ 205.433,60	780,09	\$ 197.951,00			570,27	\$ 137.928,80			2310,63	\$ 541.313,40
*Solubles Instantáneos C.A.	1418,56	\$ 502.359,60	3025,97	\$ 826.183,75	292,50	\$ 55.012,50	363,60	\$ 125.035,00	1160,64	\$ 409.872,60	6251,27	\$ 1.918.463,45
BELCET S.A.			50,00	\$ 18.188,11			202,08	\$ 75.390,83			252,08	\$ 93.578,94
CAFECOM S.A.					202,44	\$ 138.510,74					202,44	\$ 138.510,74
Productora de Café Galápagos PROCAFE S.A.					97,50	\$ 61.899,66					97,50	\$ 61.899,66
<b>TOTAL</b>	25621,39	\$ 3.868.252,13	19037,42	\$ 3.204.196,37	23329,20	\$ 3.437.565,06	53508,66	\$ 7.002.282,86	42750,21	\$ 6.100.601,77	164237,88	\$ 23.612.838,19
*soluble												
**extracto												
***llofilizado												

Nota. Tomado de "Estadísticos ANECAFE" (ANECAPÉ, 2020)

## 2.7 Producto

Este estudio de mercado pretende inicialmente demostrar la factibilidad de implementar una fábrica torrefactora de café molido artesanalmente, debido a que este no es tan común en el mercado, de igual manera este análisis permitirá saber el grado de aceptación que tiene este producto en los consumidores ecuatorianos. A continuación, se define en un concepto general el producto.

“El café molido se obtiene a partir del café en grano que, tras un proceso de molienda a través de máquinas especializadas, garantiza unas partículas uniformes en calidad y tamaño. Después del molido se envasa herméticamente al vacío para conservar su aroma el máximo posible” (Infocafe, 2019).

Dada la alta sensibilidad del café el empaque deberá tener al menos laminados de 2 capas; de materiales como aluminio, papel o polietileno que garanticen la frescura, el aroma y el sabor del café.

La composición porcentual del producto se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 7.

*Ingredientes Monkey Coffee*

<b>Ingredientes</b>	<b>Porcentaje</b>
Puro café ecuatoriano, variedad Robusta al nivel del mar	100%

El café molido debe tener las siguientes características:

Tabla 8.

*Características Monkey Coffee*

<b>Altura</b>	Nivel del mar
<b>Acidez</b>	Reducida
<b>Cuerpo</b>	Balanceado
<b>Aroma</b>	Intenso y agradable

**“Coffee Monkey”** utiliza grano Robusta de alta calidad cultivado en la provincia de Manabí al nivel del mar, las condiciones geográficas de los cultivos hacen que en el fruto se concentre altos niveles de azúcar reduciendo la acidez. El proceso utilizado para tostar el grano será la torrefacción lo que permitirá conservar las propiedades del producto.

### 2.7.1 Descripción del diseño:



Figura 20. Diseño de empaque

**Dimensiones:** El producto medirá 8 cm de ancho y 20 cm de alto, tamaño ideal para empacar 400g del producto.

**Diseño:** Bolsa stand up metálica color beige o azul con impresión personalizada y válvula desgasificadora en la parte superior.

**Leyenda:** Llevará el imagotipo de la marca compuesto por el isotipo representado por un mono en una rama y el logotipo conformado por dos textos "MONKEY COFFEE" y "Café de Conservación". Se hará énfasis en que es un producto hecho en Ecuador.

### 2.8 Precio

La definición de los precios comerciales es un elemento clave, pues es útil para la basarse en el cálculo de los supuestos ingresos del proyecto en el futuro. De igual manera sirve como base para confrontar el precio comercial y el precio probable al que se quiera y se pueda vender en el mercado el

producto, el cual se está estudiando, teniendo en cuenta todos los intermediarios que participa en la comercialización del mismo.

Se tomó como referencia el precio de las siguientes marcas:

Tabla 9.

*Precio café competencia*

<b>Nombre</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>
Gardella	453g	\$ 7.97
Sweet & Coffee	400g	\$ 6.50
Minerva	400g	\$6.43
LeGrand	464g	\$6.00
ESCoffee	350g	\$5.00

Monkey Coffee hará su lanzamiento al mercado con un precio de \$6.00 por bolsa de 450g. Este precio se estableció de acuerdo al precio de los competidores siendo el café Legrand el que más se asemeja en características (café Robusta de especialidad).

Se realizará una proyección de precios durante los primeros 5 años de acuerdo al incremento salarial anual estimando un incremento en 0,10% (no se considera la tasa de inflación porque el país ha sufrido deflación en los últimos años y se espera continúe de esta manera):

Tabla 10

*Estimación precios 5 años*

<b>Año</b>	<b>Precio</b>	<b>Inflación</b>
1	\$6,00	
2	\$6,10	1,52%
3	\$6,20	1,62%
4	\$6,30	1,72%
5	\$6,40	1,82%

## 2.9 Plaza

El producto se comercializará en el mercado local y nacional a través del canal B2B con la venta directa a empresas del sector retailer. El producto también se comercializará a través del canal B2C a través de medios digitales, como: Facebook Page, Instagram Business, Whatsapp Business, Google Store; en un futuro se desarrollará un sitio web para crear un canal directo de ventas al consumidor final.

## 2.10 Promoción

Para promocionar el producto, se establecerán estrategias comunicacionales que consideren las siguientes etapas de introducción de Monkey Coffee al mercado de la provincia de Manabí y consiguiente a todo el territorio ecuatoriano:

- **Expectativa:** En las redes sociales de Monkey Coffee (Facebook, Instagram, Twitter y LinkedIn), se creará contenido que genere conciencia de marca, expectativa y curiosidad en el público objetivo. Se buscará posicionar al producto como eco-amigable y orgánico.
- **Lanzamiento:** Se dará a conocer el producto por medio de alianzas estratégicas con empresas del sector retailer. Esto se cumplirá dando muestras gratis en los diferentes locales seleccionados, de esta manera el usuario final podrá degustar e interactuar con el producto. Por otro lado, se contratará el servicio de micro influencers para que promocionen el producto en sus redes sociales también se promocionará el producto. De esta forma, se apunta a generar mayor número de leads o posibles clientes.
- **Crecimiento en el mercado:** Para lograr mayor captación de clientes y fidelizar los usuarios regulares Coffee Monkey implementará una estrategia de fidelización, que consistirá en un sistema de **rewards**<sup>1</sup> por compras acumuladas, ofertas en ciertos días del mes así como descuentos en ocasiones especiales (cumpleaños, aniversarios, entre

---

<sup>1</sup> recompensas

otros). Además, se mantendrán las estrategias descritas en **Introducción al Mercado** para lograr captar más clientes.

- **Madurez en el mercado:** Una vez que Monkey Coffee logre alcanzar el *break even*<sup>2</sup>, la empresa focalizará sus esfuerzos en estrategias de I+D+i para buscar mejorar los productos existentes y/o desarrollar nuevos productos o servicios que puedan ser ofrecidos a los clientes. El objetivo de esta estrategia será mantener clientes habituales y captación de nuevos clientes que generen mayores ingresos para la organización.

### **2.11 Zona de influencia del proyecto**

En etapa temprana el proyecto se desarrollará en la provincia de Manabí. Una vez se testee el mercado manabita se ampliará la distribución y comercialización a la ciudad de Guayaquil, y al finalizar el primer año de operaciones se espera concretar alianzas estratégicas con supermercados para distribuir el producto a nivel nacional en sus tiendas.

### **2.12 Normas Sanitarias**

Según la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, el café tostado en grano y molido se rige al Reglamento de Registro y Control Sanitario de Alimentos, y se encuentra normado por el Servicio Ecuatoriano de Normalización con la norma técnica ecuatoriana NTE INEN 1123 la cual establece los requisitos que debe cumplir para su comercialización (INEN, 2016).

El café tostado en grano o molido debe cumplir con los requisitos fisicoquímicos establecidos en la siguiente tabla:

---

<sup>2</sup> umbral de rentabilidad

Tabla 11

*Requisitos fisicoquímicos del café tostado y molido*

Requisito	Unidad	Valores		Método de ensayo
		Mínimo	Máximo	
<b>Humedad</b>				NTE INEN-ISO 11294
	Fracción en masa (%)		3,50	NTE INEN-ISO 11817
<b>Contenido de cafeína</b>	Fracción en masa en base seca (%)			NTE INEN-ISO 20481
<i>Café descafeinado</i>			0,10	
<i>Café parcialmente descafeinado</i>		0,10	< 1,0	
<i>Café sin descafeinar</i>		1,00		
<b>Sólidos solubles de extracto acuoso</b>	Fracción en masa (%)	20,00	40,00	AOAC 973.21
<b>Cenizas totales</b>	Fracción en masa (%)		5,00	NTE INEN 2679
<b>Grado de tueste</b>	L*			
<i>Muy oscuro</i>		13,04	14,42	
<i>Oscuro</i>		14,43	15,82	
<i>Moderadamente oscuro</i>		15,83	17,21	
<i>Medio oscuro</i>		17,22	18,65	NTC 2442
<i>Medio</i>		18,66	21,43	
<i>Medio claro</i>		21,44	29,31	
<i>Moderadamente claro</i>		29,32	31,08	
<i>Claro</i>		> 31,09		

\*L corresponde L coordenada de luminosidad de la escala de CIELAB

*Nota. Recuperado de "Norma Técnica Ecuatoriana NTE INEN 1123", (INEN, 2016).*



### Capítulo 3: Plan de Operaciones

Con el siguiente plan de operaciones se espera cumplir los siguientes objetivos:

- Conseguir un producto terminado con alta calidad en cuanto a aroma, sabor y textura del grano de café.
- Fortalecimiento de la cadena de suministro, desde el requerimiento de la materia prima hasta la entrega a clientes.

#### 3.1 Flujo procesos

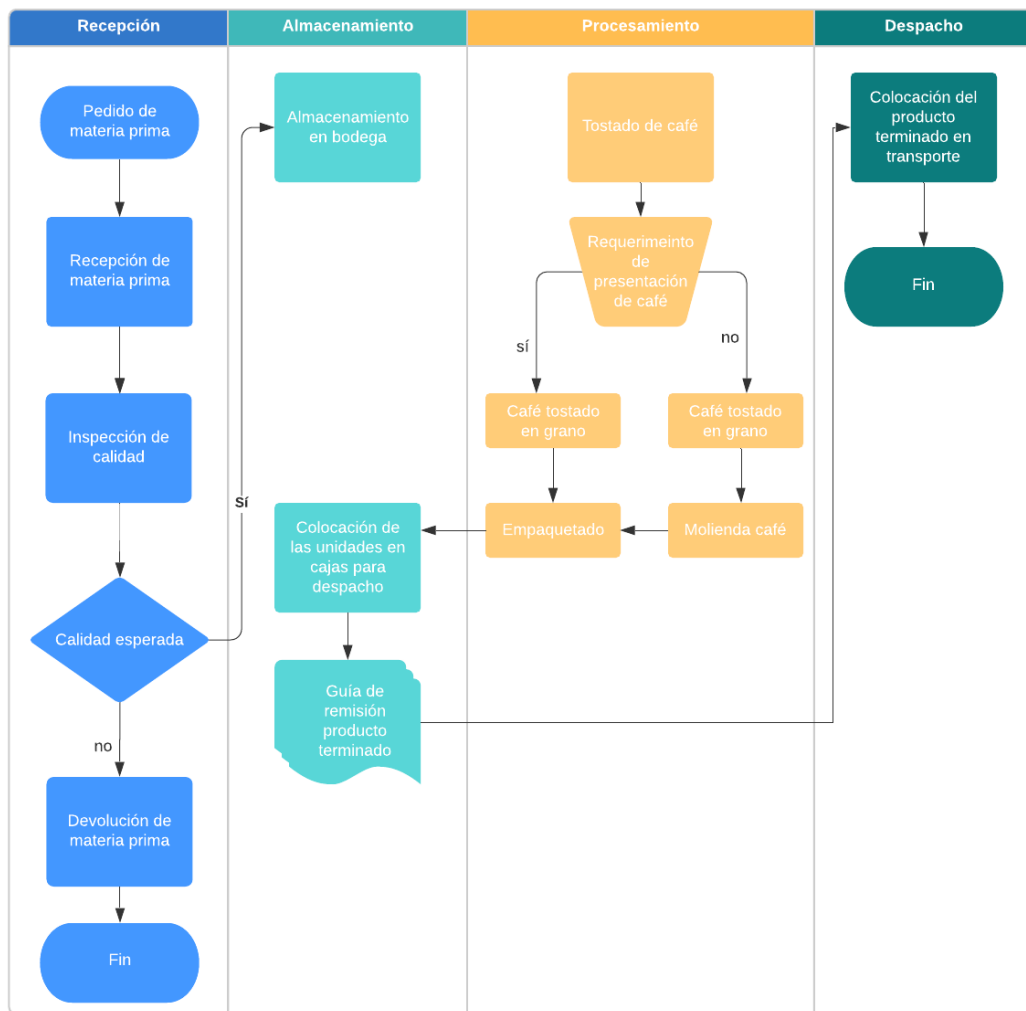


Figura 21. Flujo de procesos operativos

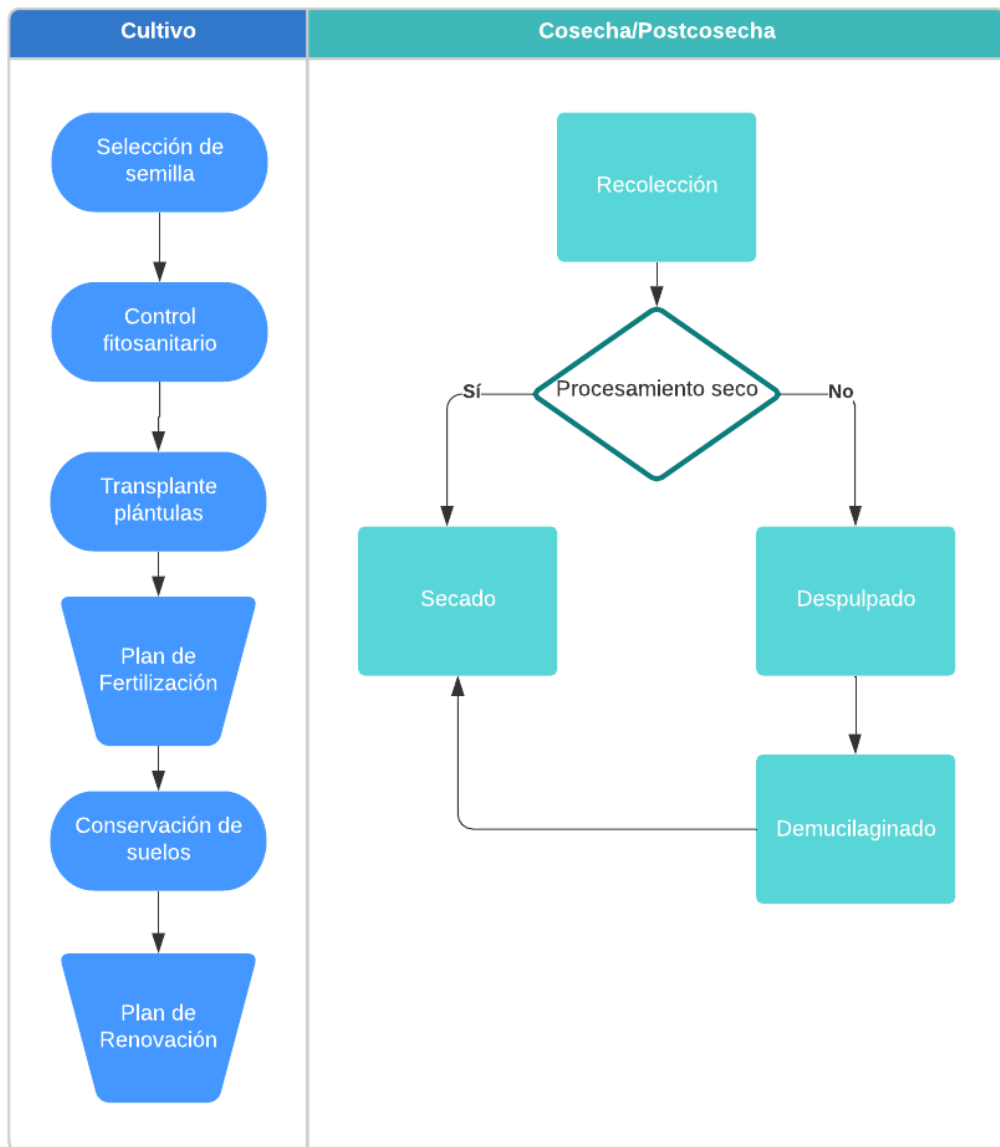


Figura 22. Flujo de procesos agrícolas

### 3.1.1 Despulpado

Es la etapa inicial de la fase húmeda del proceso. Consiste en desprender la pulpa y parte del mucílago adherido a ella, enviándola a depósitos para su posterior disposición, mientras el café despulpado, con un remanente importante de mieles, continúa hacia el proceso de desmucilaginado (Ministerio de Agricultura y Ganadería Costa Rica, 2010).

### **3.1.2 Desmucilaginado**

Es un proceso delicado y sobre el cual se debe tener mucho cuidado porque cualquier error ocasiona daños irreparables en la calidad del grano. Existen varias formas de realizarlo: fermentación y desmucilaginado mecánico (Ministerio de Agricultura y Ganadería Costa Rica, 2010).

### **3.1.3 Secado**

El secado es el proceso crítico del beneficiado por sus implicaciones en la calidad del grano y la capacidad de proceso del beneficio; se reduce a la remoción de la humedad del grano para alcanzar una humedad equilibrada. Se compone de tres etapas: Oreado, Presecado y Secado (Ministerio de Agricultura y Ganadería Costa Rica, 2010).

### **3.1.4 Pedido de materia prima**

Emisión de orden de compra detallando las características del producto, fecha máxima de entrega, cantidad y tipo de café.

### **3.1.5 Recepción de materia prima**

Se adquirirá el café seco. En este ciclo la empresa realiza un muestreo en que se determina la calidad del café.

### **3.1.6 Almacenamiento en bodega**

Las semillas son colocadas en sacos de yute para mantener una adecuada ventilación del café; el lugar donde se almacena el producto no debe tener iluminación; los granos de café tan solo deben tener iluminación indirecta.

### **3.1.7 Torrefacción o tueste**

La merma o pérdida en el peso que experimenta la semilla oscila entre el 10 y 20 por ciento por la pérdida del agua del grano de café. La temperatura ideal de tueste es de 110 grados centígrados para llegar al nivel óptimo de tostado.

### 3.1.8 Molienda

Es el proceso en el que el café es introducido en moladoras y transformado en polvo, lo que facilita su filtrado en máquinas de café.

### 3.1.9 Empaquetado

Al café molido o en grano tostado se los empaca al vacío para conservar por mayor tiempo el aroma y la consistencia del producto. El empaque debe tener una válvula desgasificadora, con el propósito de posibilitar la respiración natural que tiene el café, así se evita la exposición al aire que puede deteriorar la calidad del producto.

### 3.1.10 Comercialización

Se realizará el despacho a clientes mayoristas y a los diferentes puntos de venta en la provincia de Manabí.

## 3.2 Procesos y tiempos

Tabla 12.

*Procesos, Tiempos y Departamentos Asignados*

Detalles del proyecto	Tiempo	Asignado
<b>Pedido de materia prima</b>	<b>1 día</b>	<b>Operaciones</b>
Envío de orden de compra		
<b>Orden de procesamiento de café</b>	<b>1 día</b>	<b>Operaciones</b>
Envío de orden (Dpto. Comercial)		
Cantidad		
Tipo de café		
Tipo tostado		
Tipo molienda		
<b>Empaque</b>	<b>1 día</b>	<b>Operaciones</b>
<b>Comercialización</b>	<b>1 día</b>	<b>Comercial</b>
Orden de pedido		
Guía de remisión		
Entrega		
<b>Tiempo total</b>	<b>4 días</b>	

### 3.3 Requerimiento de Maquinaria

Tabla 13

#### *Maquinaria necesaria*

Para poder llevar un manejo adecuado de las operaciones, Monkey Coffee deberá contar con la siguiente maquinaria:

<b>Maquinaria</b>				
<b>Ítem</b>	<b>Concepto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>C. Unitario</b>	<b>Valor</b>
1	Tostadora**	1	\$ 16.380,00	\$ 16.380,00
2	Trilladora	1	\$ 3.264,00	\$ 3.264,00
3	Empacadora y selladora*	1	\$ 2.688,00	\$ 2.688,00
4	Moledora	1	\$ 600,00	\$ 600,00
5	Montacargas manual	1	\$ 400,00	\$ 400,00
	<b>Total</b>			<b>\$ 23.332,00</b>

\*APÉNDICE 1

\*\*APÉNDICE 3

### 3.4 Características Maquinaria

#### 3.4.1 Tostadora

Se cotizó tostadora de café marca Toper modelo TKMSX 3G que tiene las siguientes características:

- Temporizador estándar
- Sistema de circulación de aire fresco
- Nivel de llama ajustable
- Tostado con tecnología de cinco puntos
- kg de café verde: asado rápido 10 minutos o asado lento 18 minutos
- Garantía 2 años

Se seleccionó esta tostadora por la experiencia de más de 10 años de la marca Toper. Su avanzada tecnología asegura la máxima eficiencia, asimismo, el microordenador integrado permite controlar las 5 etapas del tostado a través de un panel táctil. La proforma con el respectivo detalle se podrá observar en el apartado APÉNDICE.

### 3.4.2 Empacadora y Selladora

Se cotizó empaquetadora y selladora marca ECUAPAK modelo EVH-410T/2A, con las siguientes características:

- 110 V
- 1 año de garantía
- Acero inoxidable
- Tapa de acrílico
- 2 barras de sellado

Se escogió esta empaquetadora y selladora porque permite mantener la frescura del producto terminado, en términos de aroma y sabor, adicional prolonga el tiempo de durabilidad. La proforma con el respectivo detalle se podrá observar en el apartado APENDICE.

### 3.5 Capacidad de la planta

Durante el primer año el nivel de producción de la planta cubrirá el 45% de la capacidad instalada. Se estima que las ventas crecerán 20% anual, asimismo, se incrementará la producción hasta completar el 99% de la capacidad para el quinto año.

Tabla 14

#### *Capacidad de la planta*

<b>Aprovechamiento de la planta</b>					
<b>Datos</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Requerimiento de café (sacos 60 kg)	60,00	72,00	86,40	103,68	131,67
Producción (unidades 450 g)	8000,00	9600,00	11520,00	13824,00	17556,48
Rendimiento	45%	54%	65%	78%	99%
Crecimiento		20%	20%	20%	27%

### 3.6 Mano de Obra

Se determinará cuánto cuesta producir café, y cuales son algunos de los gastos mayores, para esto se considerará que la superficie sembrada de la finca es de 8 hectáreas con 3333 plantas por hectárea así también se considerará que se cosechan 2500 libras de café por hectárea.

De acuerdo a los requerimientos operacionales se determinó que el 88% de los costos de producción de café son de mano de obra, y aproximadamente el 50,98% de esto es en realidad costo de laboral de la fábrica. Además, se pudo determinar que por cada libra de café producida los costos de mano de obra (plantación y fábrica) son de \$ 1,93. Se consideró 2 personas en planta, 1 persona en sembrío y mano ocasional en cosecha.

Tabla 15

*Costos Totales (USD) – 8 hectáreas*

<b>Actividad</b>	<b>Costo</b>
Administración	\$ 19.648,00
Cosecha (mano de obra)	\$ 8.160,00
Mano de Obra	\$ 6.549,00
Suministros	\$ 3.306,00
Infraestructura	\$ 688,00
Renovación	\$ 188,00
TOTAL	\$ 38.539,80

Tabla 16

*Distribución Costos (%)*

<b>Actividad</b>	<b>Costo</b>
Administración	50,98%
Cosecha (mano de obra)	21,17%
Mano de Obra	16,99%
Suministros	8,58%
Infraestructura	1,79%
Renovación	0,49%
TOTAL	100%

Tabla 17

Costos (USD/lb)

Actividad	Costo
Administración	\$ 0,98
Cosecha (mano de obra)	\$ 0,41
Mano de Obra	\$ 0,33
Suministros	\$ 0,17
Infraestructura	\$ 0,03
Renovación	\$ 0,01
TOTAL	\$ 1,93

Tabla 18

Salarios Operativos

Salario	D. Tercero	D. Cuarto	F. de Reserva	Aporte Patronal	C. Real Empleador
\$ 400.00	\$ 33.33	\$ 33.33	\$ 33.32	\$ 45.80	\$ 545.79
\$ 600.00	\$ 50.00	\$ 50.00	\$ 49.98	\$ 68.70	\$ 818.68

Monkey Coffe contratará el servicio de 2 personas encargadas de la planta procesadora las cuales gozarán de un salario de \$ 600.00 que representan para la empresa un costo mensual real de \$ 818.68 sin considerar pago de utilidades ni reservas para futuros desahucios. Asimismo, en la plantación se contará con un capataz que tendrá un salario básico más beneficios de ley que representa para la empresa \$545.79.

Además, para actividades eventuales se contratarán personas de la zona por jornales. Según datos del Ministerio de Agricultura y Ganadería, los costos variables de las plantaciones de café se dividen de la siguiente manera:

Tabla 19

Mano de Obra Eventual

	Siembra	A. de insumos	A. de Fertilizantes	Deshierbe	Cosecha	Total hectárea
Jornales	10	4	4	8	25	51
Costo	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 20.00
Total	\$ 200.00	\$ 80.00	\$ 80.00	\$ 160.00	\$ 500.00	\$ 1,020.00

Lo que significa costos variables mensuales por hectárea de \$1,020.00 aproximadamente, un total anual de \$ 8,160.00.



### 3.7 Instalaciones

La planta procesadora tendrá una superficie de 300 m<sup>2</sup>, distribuidos de la siguiente manera: Bodega y recepción de materia prima, área de clasificación de los granos de café, tueste y molienda, empaquetado, oficinas administrativas, baños y vestidores, una cafetería y área de parqueo amplia para que los vehículos de abastecimiento puedan maniobrar.

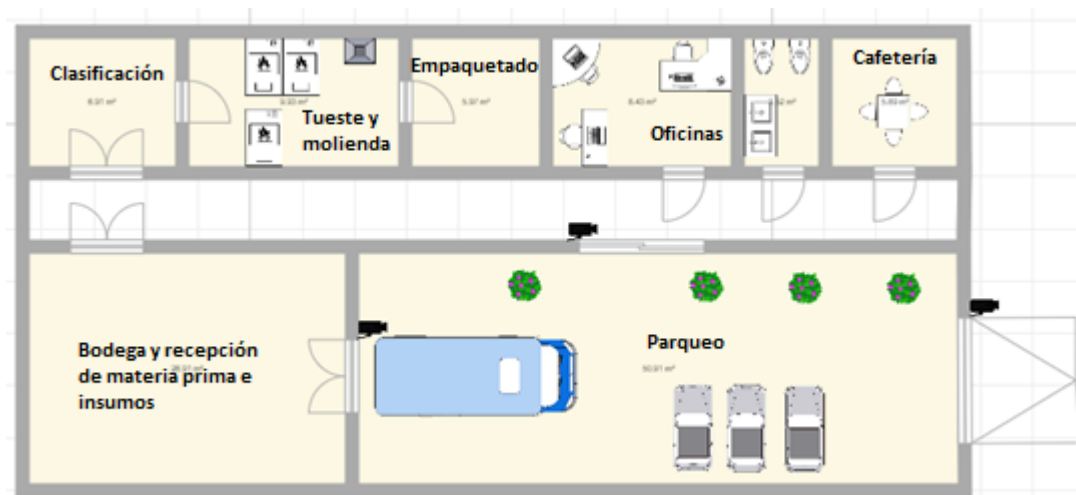


Figura 23. Plano de la planta

### 3.8 Aspectos Regulatorios

#### 3.8.1 Buenas Prácticas de Manufactura para Alimentos Procesados

Según Decreto Ejecutivo 3253, es importante que el país cuente con una normativa actualizada para que la industria alimenticia elabore alimentos sujetándose a normas de buenas prácticas de manufactura, las que facilitarán el control a lo largo de toda la cadena de producción, distribución y comercialización, así como el comercio internacional, acorde a los avances científicos y tecnológicos, a la integración de los mercados y a la globalización de la economía (Presidencia Ecuador, 2002).

Tabla 20

*Estructura del Reglamento de Buenas Prácticas de Manufactura para Alimentos Procesados*

<b>Títulos</b>	<b>Capítulos</b>	<b>Artículos</b>
Título I	Capítulo I Ámbito de Operación	Art. 1
Título II	Capítulo Único Definiciones	Art. 2
Título III	Capítulo I Instalaciones	Art. 3 - 7
	Capítulo II Equipos y Utensilios	Art. 8 - 9
Título IV	Capítulo I Personal	Art. 10 - 17
	Capítulo II Materia Prima e Insumos	Art. 18 - 26
	Capítulo III Operaciones de Producción	Art. 27 - 40
	Capítulo IV Envasado, Etiquetado y Empaquetado	Art. 41 - 51
	Capítulo V Almacenamiento, Distribución, Transporte y Comercialización	Art. 52- 59
Título V	Capítulo Único Aseguramiento y Control de Calidad	Art. 60 - 67
Título VI	Capítulo I Inspección	Art. 68 - 78
	Capítulo II Acta de Inspección BPM	Art. 79 - 80
	Capítulo III Certificación de Operación sobre la utilización de BPM	Art. 81 - 83
	Capítulo IV Inspecciones para las Actividades de Vigilancia y Control	Art.84 - 87

**3.8.2 Norma ISO 22000: Garantía de Seguridad Alimentaria**

La norma ISO 22000 fue diseñada para ser implantada en cualquier organización que tenga relación con la cadena alimentaria. La ISO 22000 puede ser adoptada por organizaciones de agricultores y ganaderos, así como empresas procesadoras, de envasado, transporte y punto de venta. Así mismo, se extiende a los proveedores de productos no alimenticios y

servicios, como la limpieza o fabricantes de equipo. La finalidad de esta norma es garantizar la inocuidad de los alimentos a lo largo de toda la cadena de suministros (ISO Tools, 2015).

### 3.8.3 Sistema HACCP

El sistema HACCP o sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control y Directrices. está basado en la ciencia y tiene carácter sistemático. Gracias a su implementación es posible identificar peligros específicos y desarrollar medidas de control apropiadas para controlarlos, garantizando, de ese modo, la inocuidad de los alimentos. HACCP tiene carácter preventivo, en vez de concentrarse en el análisis del producto final. Al momento de aplicarlo debe ser capaz de acomodar cambios como sustitución de equipamiento, evolución tecnológica en el proceso, etc. (OPS, 2019).

Tabla 21

*Principios Sistema HACCP*

<b>Principios</b>	<b>Descripción</b>
Principio 1	Realizar un análisis de peligros e identificar las medidas preventivas respectivas.
Principio 2	Determinar los puntos críticos de control.
Principio 3	Establecer límites críticos.
Principio 4	Establecer un sistema de control para monitorear el PCC.
Principio 5	Establecer las acciones correctivas a ser tomadas, cuando el monitoreo indique que un determinado PCC no está bajo control.
Principio 6	Establecer procedimientos de verificación para confirmar si el sistema HACCP está funcionando de manera eficaz.
Principio 7	Establecer documentación para todos los procedimientos y registros apropiados a esos principios y su aplicación

### **3.8.4 Codex Alimentarius**

Es un conjunto de normas alimentarias y acuerdos de naturaleza recomendable aplicables para todos los alimentos no procesados, semiprocesados o procesados para su distribución al consumidor o como materia prima, que garantizan la salud del consumidor y la aplicación igualitaria de sus prácticas en el comercio internacional. La Organización Mundial del Comercio, por medio del Acuerdo Sanitario y Fitosanitario, reconoce que las normas del Codex, son las que rigen en el comercio internacional de alimentos (OPS, 2019).

El Codex recomienda aplicar el Método HACCP, en la medida de lo posible. Los principios y fundamentos descritos en el Codex son la base para desarrollar el Sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control y Directrices.

## **Capítulo 4: Análisis Financiero y Económico**

El análisis financiero es la parte final de todo estudio de factibilidad de un proyecto. Es en este apartado donde se analizan los flujos, el valor del dinero, entre otros rubros. Este análisis deberá tomar en consideración la consigna de que el valor del dinero en el tiempo tiende a disminuir de acuerdo a las tasas de interés y la tasa de inflación.

Es por esto que dentro del análisis del proyecto “Monkey Coffee” se ha planteado el cálculo del Valor Actual Neto, tasa interna de retorno y el periodo de recuperación de la inversión. La decisión de arrancar el proyecto se basará en los criterios técnicos de estos indicadores.

El financiamiento de la inversión será mixto, el 70% será aporte de los socios mientras que el 30% restante se hará a través de un préstamo en BanEcuador con una tasa anual de interés de 11% con un plazo de 3 años.

Tabla 22

*Estructura de Financiamiento Monkey Coffee*

<b>INVERSIÓN TOTAL</b>		
<b>Recursos Propios</b>		
Aporte socios	\$ 85.178,16	70%
<b>Recursos ajenos</b>		
Préstamo	\$ 36.504,92	30%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 121.683,08</b>	<b>100%</b>

#### 4.1 Costos Fijos del Proyecto

Estos costos no dependen del volumen de producción, sino que se mantienen estáticos a lo largo del tiempo porque están directamente relacionados con la capacidad instalada de la planta. En la siguiente tabla se muestran los costos fijos de Monkey Coffee y en el apartado Anexos se detalla los componentes de cada rubro.

Tabla 23

*Costos Fijos Monkey Coffee*

<b>COSTOS FIJOS</b>	
Costos de electricidad	\$ 1200,00
Costos de agua	\$ 800,00
Costos de mano de obra	\$ 12.698,88
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 14.698,88</b>

#### 4.2 Costos Variables del Proyecto

En el primer año los costos variables de Monkey Coffee representan el 26% del costo total del producto final, estos costos varían de acuerdo al volumen de producción. A continuación, se muestran los costos variables del primer año de operaciones.

Tabla 24

Costos Variables Monkey Coffee

<b>COSTOS VARIABLES</b>		
Café en grano	\$	4.110,00
Empaque	\$	3.427,20
Etiqueta	\$	201,60
<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>7.738,80</b>

**4.3 Gastos Administrativos, Ventas y Financieros**

Dentro de este rubro se deben incluir todos los gastos que no estén asociados a la producción, se incluyen en este apartado los gastos de depreciación y amortización de deuda. Detalles en las tablas siguientes:

Tabla 25

*Gastos Administrativos y Ventas Monkey Coffee*

<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS</b>		
Suministros de oficina	\$	130,00
Sueldos y salarios	\$	53.970,24
Gastos de constitución	\$	210,60
Patente municipal	\$	100,00
Permiso ARCSA	\$	192,00
Internet y teléfono	\$	720,00
Publicidad	\$	1.000,00
Redes Sociales	\$	600,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>56.922,84</b>

Tabla 26

*Depreciación Activos Fijos Monkey Coffee*

<b>DEPRECIACIÓN</b>		
	<b>Valor</b>	<b>Vida Útil</b>
Maquinaria y Equipo	\$ 2.341,20	10
Equipos de Computación	\$ 1.015,23	3
Muebles y Enseres	\$ 221,00	10
Vehículo	\$ 5.598,00	5
Terreno	\$ -	
Herramientas	\$ 18,00	10
Obras Civiles	\$ 1.084,00	25
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 10.277,43</b>	

Tabla 27

*Amortización préstamo BanEcuador Monkey Coffee*

TABLA AMORTIZACIÓN CRÉDITO				
Año	Cuota fija	Interés	Abono al capital	Saldo final
0				\$ 36967,67421
1	\$14.523,29	\$ 3.522,80	\$11.000,49	\$ 25.967,18
2	\$14.523,29	\$ 2.249,83	\$12.273,46	\$ 13.693,73
3	\$14.523,29	\$ 829,56	\$13.693,73	\$ (0,00)

**4.4 Ingresos del Proyecto**

Los ingresos del proyecto se generarán a través de la venta de los productos terminados, mismos que tendrán un precio de venta de \$6,50 por bolsa de café tostado y molido de 450g. Se espera un crecimiento anual sostenido de 20% hasta el año 4, luego de esto se espera llegar a la capacidad máxima de la planta en el año 5 por lo que se espera un incremento en las ventas del 27%.

Tabla 28

*Proyección Ventas Monkey Coffee*

PROYECCIÓN VENTAS					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Proyección Crecimiento		20%	20%	20%	27%
Materia Prima	137	164,4	197,28	236,74	300,65
Bolsas	20160	24192	29030,40	34836,48	44242,33
Precio	\$ 6,50	\$ 6,50	\$ 6,50	\$ 6,50	\$ 6,50
<b>Total Ventas</b>	<b>\$ 131.040,00</b>	<b>\$ 157.248,00</b>	<b>\$ 188.697,60</b>	<b>\$ 226.437,12</b>	<b>\$ 287.575,14</b>

**4.5 Estados Financieros**

Los estados financieros del presente proyecto se encuentran proyectados a 5 años, y se utilizarán para evaluar la capacidad económica de la propuesta y así determinar la naturaleza de los flujos generados.

**4.5.1 Estado de Situación Financiera**

En el siguiente estado se muestra de manera breve la situación financiera del proyecto detallando el valor de sus propiedades, obligaciones financieras y patrimonio adquirido.

Tabla 29

*Balance General Monkey Coffee*

<b>BALANCE GENERAL</b>			
<b>ACTIVOS</b>	<b>VALOR</b>	<b>PASIVO</b>	<b>VALOR</b>
Activo Corriente	\$ 30.884,98	Pasivo Corriente	\$ 34.576,74
Activo No Corriente	\$ 502,60	Pasivo No Corriente	\$ 14.523,29
Activo Fijo	\$ 86.560,57	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>\$ 49.100,03</b>
		<b>PATRIMONIO</b>	\$ 68.848,11
		<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 68.848,11</b>
		<b>TOTAL PASIVO</b>	
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 117.948,15</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$ 117.948,15</b>

**4.5.2 Estado de Resultados**

En el siguiente estado financiero se muestra la evolución financiera del proyecto en términos de ventas y la respectiva utilidad o pérdida del ejercicio contable. En la tabla subsecuente se puede apreciar que el proyecto genera utilidad desde el año 1.

Tabla 30

*Estado de Resultados Monkey Coffee*

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>						
<b>Detalle</b>	<b>INVERSION</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ingresos por ventas</b>		<b>\$ 131.040,00</b>	<b>\$ 157.248,00</b>	<b>\$ 188.697,60</b>	<b>\$ 226.437,12</b>	<b>\$ 271.724,54</b>
Ventas		\$ 131.040,00	\$ 157.248,00	\$ 188.697,60	\$ 226.437,12	\$ 271.724,54
<b>Costos de Ventas</b>		<b>\$ 41.167,08</b>	<b>\$ 42.913,23</b>	<b>\$ 44.558,16</b>	<b>\$ 45.367,89</b>	<b>\$ 48.017,86</b>
Costos directos		\$ 41.167,08	\$ 42.913,23	\$ 44.558,16	\$ 45.367,89	\$ 48.017,86
<b>Utilidad Bruta en Ventas</b>		<b>\$ 89.872,92</b>	<b>\$ 114.334,78</b>	<b>\$ 144.139,44</b>	<b>\$ 181.069,23</b>	<b>\$ 223.706,69</b>
<b>Gastos Operacionales</b>		<b>\$ 56.202,84</b>	<b>\$ 57.394,24</b>	<b>\$ 58.881,89</b>	<b>\$ 60.468,41</b>	<b>\$ 62.363,14</b>
Gastos Administrativos		\$ 54.602,84	\$ 55.474,24	\$ 56.577,89	\$ 57.703,61	\$ 58.851,84
Gastos de Ventas		\$ 1.600,00	\$ 1.920,00	\$ 2.304,00	\$ 2.764,80	\$ 3.511,30
<b>Utilidad Operacional</b>		<b>\$ 33.670,08</b>	<b>\$ 56.940,53</b>	<b>\$ 85.257,55</b>	<b>\$ 120.600,82</b>	<b>\$ 161.343,55</b>
Gastos Operacionales (interés)		\$ 3.478,70	\$ 2.221,67	\$ 819,18	\$ -	\$ -
<b>Utilidad antes participación trabajadores</b>		<b>\$ 30.191,38</b>	<b>\$ 54.718,86</b>	<b>\$ 84.438,37</b>	<b>\$ 120.600,82</b>	<b>\$ 161.343,55</b>
15% participación trabajadores		\$ 4.528,71	\$ 8.207,83	\$ 12.665,76	\$ 18.090,12	\$ 24.201,53
<b>Utilidad antes de Impuesto a la Renta</b>		<b>\$ 25.662,67</b>	<b>\$ 46.511,03</b>	<b>\$ 71.772,61</b>	<b>\$ 102.510,70</b>	<b>\$ 137.142,02</b>
25% Impuesto a la Renta		\$ 6.415,67	\$ 11.627,76	\$ 17.943,15	\$ 25.627,68	\$ 34.285,50
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-121683,0807</b>	<b>\$ 19.247,00</b>	<b>\$ 34.883,27</b>	<b>\$ 53.829,46</b>	<b>\$ 76.883,03</b>	<b>\$ 102.856,51</b>



## 4.6 Evaluación Financiera y Económica

### 4.6.1 Cálculo del Valor Actual Neto

Para el cálculo del VAN de este proyecto se consideró una inversión inicial de \$(121683,08), luego se trajeron a presente todos los flujos proyectados del negocio considerando la tasa de interés efectiva y de esta determinar la viabilidad implementar la fábrica torrefactora Monkey Coffee.

**VAN** **\$135.666,83**

Tabla 31

*Flujos Proyectados Monkey Coffee*

<b>Año</b>	<b>Flujo de Efectivo</b>	<b>Flujos Acumulados</b>	<b>F. de Efectivo Socios</b>
0	\$ (121.683,08)	\$ (121.683,08)	\$ (85.178,16)
1	\$ 35.529,99	\$ (86.153,09)	\$ 22.058,17
2	\$ 52.982,83	\$ (33.170,26)	\$ 39.196,75
3	\$ 74.220,59	\$ 41.050,33	\$ 60.083,90
4	\$ 99.712,82	\$ 140.763,15	\$ 99.712,82
5	\$ 130.269,86	\$ 271.033,02	\$ 130.269,86

Además, se procedió a calcular el VAN de los flujos de efectivo de los socios:

**VAN F.E. Socios** **\$ 138.227,58**

### 4.6.2 Cálculo de la Tasa Interna de Retorno

Basados en los mismos flujos utilizados para calcular el VAN se procedió a calcular la TIR. Básicamente la TIR corresponde a la tasa de interés producida por un proyecto de inversión, para que el proyecto sea atractivo esta debe ser mayor a la tasa de interés efectiva del mercado.

**TIR** **43%**

En esto caso la TIR supera a la tasa de interés en 32 puntos lo que convierte al proyecto atractivo para invertir.

Así mismo se calculó la TIR de los flujos disponibles para los socios, en estos flujos se toma en consideración los rubros de deuda adquirida y la amortización de la misma.

**TIR Socios** **51%**

### 4.6.3 Período de Recuperación de la Inversión

De acuerdo a la inversión inicial el periodo de recuperación de la inversión es de 2 años y 4 meses.

Tabla 32

#### *Período de Recuperación Inversión Monkey Coffee*

PER. ULT FC ACUM. NEG	2
ABS. ULT FC ACUM.NEG	\$ 33.170,26
FC NETO SGT. PER.	\$ 74.220,59
<b>PRI</b>	<b>2,45 años</b>

### 4.6.4 Análisis de sensibilidad y escenarios

Mediante el análisis de sensibilidad fue posible plantear 3 escenarios para evaluar la evolución del proyecto de manera pesimista, realista y optimista. Para propósitos del trabajo las variables que fueron utilizadas fueron: crecimientos de ventas, impuesto a la renta y tasa de interés. En una primera fase se realizó un análisis unidireccional considerando el aumento/caída de las ventas, luego se planteó un análisis bidireccional considerando aumento/caída de ventas e impuesto a la renta y finalmente se crearon los escenarios manipulando las 3 variables antes mencionadas.

Tabla 33

#### *Análisis de sensibilidad unidireccional*

Caída/Incremento Ventas					
	-20%	-10%	0%	10%	20%
34883,27	1468,07216	9821,872162	18175,67216	26529,47216	34883,27216

Tabla 34

#### *Análisis de sensibilidad bidireccional*

Caída/Incremento Ventas y Caída/Incremento I.R.					
	-20%	-10%	0%	10%	20%
34883,27					
15%	1663,81512	11131,45512	20599,09512	30066,73512	39534,37512
20%	1565,94364	10476,66364	19387,38364	28298,10364	37208,82364
25%	1468,07216	9821,872162	18175,67216	26529,47216	34883,27216
30%	1370,20068	9167,080684	16963,96068	24760,84068	32557,72068
35%	1272,32921	8512,289207	15752,24921	22992,20921	30232,16921

Tabla 35

*Análisis de sensibilidad bidireccional respuesta VAN*

<b>Respuesta de VAN ante la misma combinación</b>					
67580,01	-20%	-10%	0%	10%	20%
15%	-138926,496	-96731,94136	-45325,84518	16782,9946	91207,2633
20%	-137202,843	-97490,32111	-49108,11294	9347,265677	79393,63622
25%	-135479,191	-98248,70085	-52890,38069	1911,536758	67580,00914
30%	-133755,538	-99007,0806	-56672,64845	-5524,192161	55766,38206
35%	-132031,885	-99765,46034	-60454,9162	-12959,92108	43952,75498

En la siguiente tabla la columna de valores actuales representa los valores de las celdas cambiantes (VAN y TIR) en el momento en que se creó el informe resumen de escenario. Las celdas cambiantes de cada escenario se muestran en gris.

Tabla 36

*Resumen de Escenarios*

<b>Resumen del escenario</b>				
	Valores actuales:	Realista	Pesimista	Optimista
<b>Celdas cambiantes:</b>				
\$C\$2	20%	20%	10%	30%
\$C\$3	25%	25%	35%	20%
\$C\$4	11%	11%	15%	9%
<b>Celdas de resultado:</b>				
\$C\$24	\$ 67.580,01	\$ 67.580,01	(\$ 12.959,92)	\$ 162.663,16
\$C\$25	28%	28%	7%	44%

#### **4.7 Punto de Equilibrio**

Se define como punto de equilibrio al momento en que una empresa no tiene pérdidas, pero tampoco utilidades. Para efectos del ejercicio se consideró el precio unitario de \$6,50 y las unidades a producir durante el primer año. De acuerdo a la información obtenida el punto de equilibrio ocurre al vender 16.294,68 unidades.

Tabla 37

Simulador Punto de Equilibrio

UNIDADES	VENTAS	COSTOS	UTILIDAD
4032,00	\$ 26.208,00	\$ 87.527,69	-\$ 61.319,69
20160,00	\$ 131.040,00	\$ 111.711,42	\$ 19.328,60
30240,00	\$ 196.560,00	\$ 126.826,24	\$ 69.733,76

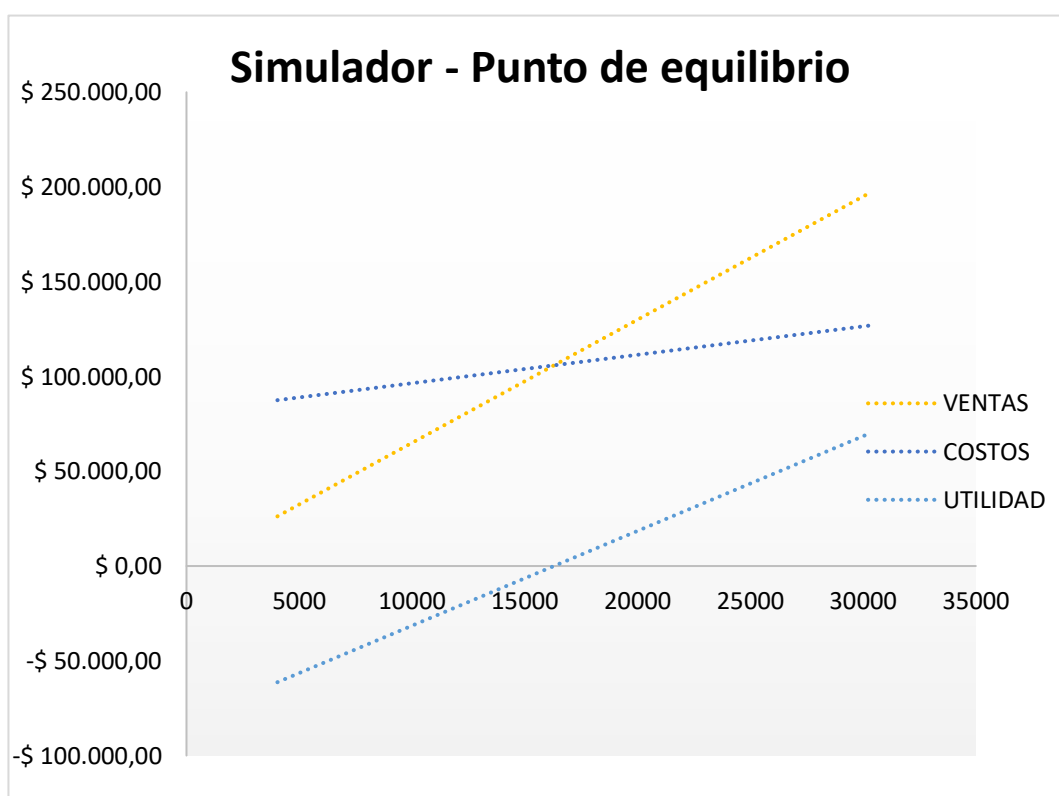


Figura 24. Punto de Equilibrio

## CONCLUSIONES

De acuerdo al estudio realizado se concluye que es factible la implementación de una planta torrefactora de café de especialidad en el área de conservación del sitio Las Piñas, parroquia San Lorenzo, cantón Manta; y la posterior comercialización del producto terminado bajo la marca “*Monkey Coffee*”.

Durante el desarrollo del marco referencial se obtuvo suficiente base científica que permitió concluir que la implementación de una planta torrefactora de café de especialidad en el área de conservación del sitio Las Piñas, parroquia San Lorenzo, cantón Manta es factible siempre que se mantenga la calidad del grano del café durante el procesamiento del mismo; y se logre fomentar la asociatividad de los pequeños productores de la zona para poder cubrir la demanda del producto. Es importante también considerar las fuentes de inversión debido a la dificultad para adquirir capital en la banca tradicional.

En el estudio de mercado se pudo evidenciar que en la provincia de Manabí a pesar de tener la mayor extensión territorial de cultivos de café a nivel nacional la productividad es por hectárea es muy baja por lo que es necesario que los micro productores consideren la asociatividad para poder comercializar su producto a un mejor precio. Además, se concluye que en Ecuador existe déficit de oferta de café seco por lo que los expertos recomiendan comercializar café de especialidad.

Al elaborar el estudio técnico se define la adquisición de maquinarias y sus características, la contratación de capital humano, materia prima, implementación de la infraestructura necesaria para operar. Se ultima que por temas logísticos y para abaratar costes el principal proveedor de materia prima será la finca adjunta a la fábrica que es de propiedad de los socios.

En el estudio financiero se los costos e ingresos que generará el proyecto lo cual permitió calcular indicadores financieros y económicos, como: TIR 43%, VAN \$135.666,83 y período de recuperación de la inversión 2 años 4 meses. Además, se realizó un análisis de sensibilidad con 3 escenarios jugando con las variables crecimiento de ventas, impuesto a la renta y tasa interés, concluyendo que el proyecto es rentable pero sensible respecto al aumento de impuestos y tasas de interés.

## **RECOMENDACIONES**

Dado que el estudio de factibilidad realizado dio como resultado la aceptación del proyecto se realizan las siguientes recomendaciones con la finalidad de optimizar los beneficios de los productores y comercializadores de café manabitas:

Se recomienda a las autoridades seccionales del cantón Manta y de entes gubernamentales promover campañas de renovación de los cultivos de café en la zona, así como la tecnificación de los mismos para aumentar la rentabilidad por hectárea productiva.

Se recomienda la elaboración de un modelo de gestión eficiente con enfoque autosostenible para empresas familiares agrícolas cafetaleras de la provincia de Manabí que permita reducir la intermediación y desarrollar el concepto de especialidad del café.

En síntesis, se recomienda desarrollar propuestas público – privadas que permitan: Generar políticas y leyes que fomenten el cultivo de café de manera tecnificada para obtener materia prima de calidad, reducción de aranceles a maquinarias netamente productivas, excepciones tributarias a micro emprendedores que estén dispuestos a invertir y generar empleo, y reformas en el código laboral que reduzcan la carga monetaria que representa la contratación de personal.

## Bibliografía

- ACEDE. (2020). Obtenido de <http://acede.com.ec/home-en/>
- Aguilar, J. C. (Mayo de 2006). *Marco teórico 5 fuerzas de Porter*. Cali: Universidad Autónoma de Occidente.
- Alvarado, J. (27 de Mayo de 2016). *Buenos negocios*. Obtenido de Poder de negociación de compradores: <https://www.buenosnegocios.com/notas/fijacion-precios/poder-negociacion-compradores-5-factores-n2475>
- Amador, F. (10 de abril de 2002). *Gestiopolis*. Obtenido de La planeación estratégica en el proceso administrativo: <https://www.gestiopolis.com/la-planeacion-estrategica-en-el-proceso-administrativo/>
- Andes. (12 de Octubre de 2016). Ministro de Comercio Exterior destaca importancia de acuerdo con Unión Europea. *Andes*, pág. 1.
- ANECAFÉ. (2020). Obtenido de <https://www.anecafe.org.ec/exportaciones2020>
- Asamblea Nacional de La República del Ecuador. (28 de 02 de 2020). Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación. Quito, Ecuador. Obtenido de <https://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/76783625-5a7e-4ba0-888b-7e12adad61e7/Ley+Org%C3%A1nica+de+Emprendimiento+e+Innovaci%C3%B3n.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=76783625-5a7e-4ba0-888b-7e12adad61e7>
- Betancourt, D. (2018). *Cómo hacer un Análisis PESTEL*. Obtenido de Ingenio Empresa: [www.ingenioempresa.com/analisis-pestel](http://www.ingenioempresa.com/analisis-pestel).
- Bucheli, A. (10 de Abril de 2017). El acuerdo con la Unión Europea empieza a dar frutos. *El Comercio*, pág. 2.
- Cansino, M. (2019). *Cómo analizar los factores ambientales que pueden afectar una empresa*. Obtenido de Cuida tu dinero:

<https://www.cuidatudinero.com/13103866/la-diferencia-entre-el-analisis-foda-y-el-analisis-pest>

CFN. (2020). *Corporación Financiera Nacional*. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/pyme-xpress/>

Chapman, A. (2004). *Análisis DOFA y análisis PEST*. Obtenido de <http://www.degerencia.com/articulos.php>.

Chiavenato, I. (2001). *Administración, proceso administrativo*. Colombia: McGraw Hill.

Comercio, E. (16 de Julio de 2017). Nuevas inversiones en el sector camaronero del Ecuador. *El Comercio*.

Corporación Financiera Nacional. (2020). Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/>

Cortés, M., & Iglesias, M. (2004). Generalidades sobre Metodología de la Investigación. Ciudad del Carmen: Universidad Autónoma del Carmen. Recuperado el 03 de 06 de 2020, de [http://www.unacar.mx/contenido/gaceta/ediciones/metodologia\\_investigacion.pdf](http://www.unacar.mx/contenido/gaceta/ediciones/metodologia_investigacion.pdf)

Corvo, H. S. (2000). Obtenido de <https://www.lifeder.com/poder-negociacion-proveedores/>.

Cueva, F. (2012). *Análisis PESTEL*. Obtenido de ONU Mujeres: <http://www.endvawnow.org/es/articles/1182-analisis-pestel.html>

Díaz, A., & Matamoros, I. (03 de 2011). El análisis DAFO y los objetivos estratégicos. *Contribuciones a la Economía*. Recuperado el 06 de 2020

El Comercio. (27 de 03 de 2019). Envíos de café, con la peor cifra desde 2013 en Ecuador. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/envios-cafe-cifra-ecuador-caida.html>



- El Comercio. (26 de 02 de 2020). Nuevas normas para pago de impuestos de microempresas; SRI actualizó base de datos del RUC.  
doi:<https://www.elcomercio.com/actualidad/microempresas-catastro-regimen-impositivo-recaudacion.html>
- El Telégrafo. (24 de 08 de 2019). En Manabí se cosecha café cerca del océano. Obtenido de  
<https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/manabi-cafe-oceano-manta>
- El telégrafo. (09 de 06 de 2020). Ejecutivo hace 32 objeciones a Ley de Apoyo Humanitario. Obtenido de  
<https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/politica/3/moreno-objecion-parcial-ley-apoyo-humanitario>
- Espinosa, C. (06 de 11 de 2016). *Scribd*. Obtenido de  
<https://es.scribd.com/document/330808632/Analisis-de-Las-Cinco-Fuerzas-de-Porter-Para-Monteblanco-Cafe>
- FMI. (04 de 2020). Obtenido de  
<https://www.imf.org/~media/Images/IMF/Publications/WEO/2020/April/Arrows.ashx?la=en>
- Galiana, P. (2016). *IEB School*. Obtenido de  
<https://www.iebschool.com/blog/las-5-fuerzas-porter-marketing-digital/>
- Hernández, C., Fernández, C., & Baptista, P. (1997). Metodología de la Investigación. Bogotá: McGraw Hill. Recuperado el 04 de 06 de 2020, de  
[https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Metodologia-de-la-Investigaci%C3%83%C2%B3n\\_Sampieri.pdf](https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Metodologia-de-la-Investigaci%C3%83%C2%B3n_Sampieri.pdf)
- Hernández, C., Fernández, C., & Baptista, P. (1997). Metodología de la Investigación. Bogotá: McGraw Hill.
- Herrera, B. (2014). Acerca de la tasa de descuento en proyectos. *Quipukamayoc*, 101-108.

- ICO. (2019). *International Coffee Organization*. Obtenido de [http://www.ico.org/new\\_historical.asp](http://www.ico.org/new_historical.asp)
- ICO2. (2019). *International Coffee Organization*. Obtenido de [http://www.ico.org/new\\_historical.asp?section=Statistics](http://www.ico.org/new_historical.asp?section=Statistics)
- INEN. (10 de 2016). Recuperado el 02 de 07 de 2020, de [https://181.112.149.204/buzon/normas/nte\\_inen\\_1123-2.pdf](https://181.112.149.204/buzon/normas/nte_inen_1123-2.pdf)
- Infocafe. (2019). Obtenido de <https://www.infocafe.es/cafe/tipos/molido.php#:~:text=El%20caf%C3%A9%20molido%20se%20obtiene,su%20aroma%20el%20m%C3%A1ximo%20posible.>
- Instituto Nacional de Estadísticas y censos. (2011). Recuperado el 22 de 06 de 2020, de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/manabi.pdf>
- ISO Tools. (27 de 2 de 2015). Obtenido de <https://www.isotools.org/2015/02/27/norma-iso-22000-garantia-de-seguridad-alimentaria/>
- Kerlinger, F. (1979). *Enfoque Conceptual de la Investigación del Comportamiento: Técnicas y Metodologías*. México: Nueva Editorial Interamericana.
- MAG. (2019). *Sistema de Información Pública Agropecuaria*. Obtenido de [http://sipa.agricultura.gob.ec/descargas/caracterizacion/cafe/caracterizacion\\_social\\_cafe\\_2019.pdf](http://sipa.agricultura.gob.ec/descargas/caracterizacion/cafe/caracterizacion_social_cafe_2019.pdf)
- MAGAP. (2011). *Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca*. Obtenido de <https://www.agricultura.gob.ec/magap-ejecuta-proyecto-de-reactivacion-de-la-caficultura-ecuatoriana/>
- MAGAP. (2015). *Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca*. Obtenido de <https://www.agricultura.gob.ec/san-lorenzo-pacocha-el-aroma-y-pinas-se-convierten-en-zonas-cafeteras/>

- MAGAP. (10 de 2017). *Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca*.  
Obtenido de <https://www.agricultura.gob.ec/magap-ejecuta-proyecto-de-reactivacion-de-la-caficultura-ecuatoriana/>
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Pearson.
- Marciniak, R. (2018). *Entradas etiquetadas como 'análisis macro y micro entorno'*. Obtenido de <https://renatamarciniak.wordpress.com/tag/analisis-macro-y-micro-entorno/>
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Ediciones Díaz de Santos.
- Merco. (2020). Obtenido de <https://www.merco.info/ec/ranking-merco-empresas>
- Mete, M. (2014). Valor actual neto y tasa de retorno: su utilidad como herramientas de análisis y evaluación de proyectos de inversión. *Fides et Ratio*, 67-85.
- MindTools. (2019). *MindTools*. Obtenido de [https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC\\_09.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_09.htm)
- Ministerio Coordinador de Producción, Empleo y Competitividad. (22 de 02 de 2017). Normas Regulatorias para cadenas de Supermercados y sus Proveedores. Obtenido de [https://www.nmslaw.com.ec/wp-content/uploads/2017/03/MERCANTI-NORMAS\\_REGULATORIAS\\_PARA\\_CADENAS\\_DE\\_SUPERMERCADOS\\_Y\\_SUS\\_PROVEEDORES.pdf](https://www.nmslaw.com.ec/wp-content/uploads/2017/03/MERCANTI-NORMAS_REGULATORIAS_PARA_CADENAS_DE_SUPERMERCADOS_Y_SUS_PROVEEDORES.pdf)
- Ministerio de Agricultura y Ganadería Costa Rica. (5 de 2010). Recuperado el 19 de 07 de 2020, de <http://www.mag.go.cr/bibliotecavirtual/J11-9813.pdf>

- Ministerio de Comercio Exterior. (2017). *Ministerio de Comercio Exterior*.  
Obtenido de <http://www.comercioexterior.gob.ec/acuerdo-comercial-ecuador-union-europea/>
- Nestlé. (06 de 06 de 2019). Obtenido de  
<https://www.nestle.com.ec/es/media/news/nestl%C3%A9-presenta-su-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-de-nuevas-variedades-de-caf%C3%A9>
- Niño, V. (2011). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Niño, V. (2011). *Metodología de la Investigación: Diseño y Ejecución*. Bogotá: Ediciones de la U. Recuperado el 4 de 06 de 2020, de  
<http://roa.ult.edu.cu/bitstream/123456789/3243/1/METODOLOGIA%20DE%20LA%20INVESTIGACION%20DISENO%20Y%20EJECUCION.pdf>
- OPS. (2019). *Organización Panamericana de la Salud*. Obtenido de  
[https://www.paho.org/hq/index.php?option=com\\_content&view=article&id=10554:2015-comision-codex-alimentarius&Itemid=41281&lang=es](https://www.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=10554:2015-comision-codex-alimentarius&Itemid=41281&lang=es)
- OPS. (2019). *Organización Panamericana de Salud*. Obtenido de  
[https://www.paho.org/hq/index.php?option=com\\_content&view=article&id=10913:2015-sistema-haccp-siete-principios&Itemid=41452&lang=es](https://www.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=10913:2015-sistema-haccp-siete-principios&Itemid=41452&lang=es)
- Parada, P. (2013). Recuperado el 06 de 2020, de  
<http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>
- Pizarro, J., Barrezueta, S., & Prado, E. (2016). Análisis de Canales de Comercialización y Consumo de Café (*Coffea Arábica*) en la ciudad de Machala, Ecuador. *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*.  
Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/caribe/2016/05/cafe.html>
- Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 78-137.

- Presidencia Ecuador. (04 de 11 de 2002). Obtenido de <http://www.epmrq.gob.ec/images/lotaip/leyes/rbpm.pdf>
- Primicias. (2019). Ecuador se enfoca en el café de especialidad, ante los bajos precios en el mercado mundial. págs. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/ecuador-cafe-especialidad-bajos-precios/>.
- Ramírez, A. (13 de abril de 2015). *CreceNegocios*. Obtenido de El modelo de las cinco fuerzas de Porter: <https://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>
- Rastogi, N., & Trivedi, M. (2014). Pestle Technique: A Tool Identify External Risk in Construction Projects. *International Research Journal of Engineering and Technology*, 384-388.
- Research Methodology. (2019). Obtenido de <https://research-methodology.net/theory/strategy/swot-analysis/>
- Riquelme, M. (Junio de 2015). *Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa*. Obtenido de Amenaza de productos sustitutos: <https://www.5fuerzasdeporter.com/amenaza-de-productos-sustitutos/>
- Rosso, R. (2014). Análisis PEST del sector dental. *La Gaceta Dental*, 216-222.
- Sánchez, J. (2016). *Análisis económico*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/analisis-economico.html>
- Servicios de Rentas Internas. (01 de 2020). Ley Orgánica para el Fomento Productivo, Atracción de Inversiones, Generación de Empleo y Estabilidad y Equilibrio Fiscal. Obtenido de <https://www.sri.gob.ec/web/guest/ley-organica-fomento-productivo>
- SIPA. (10 de 2017). *Sistema Nacional de Información y Gestión de Tierras*. Obtenido de [http://sipa.agricultura.gob.ec/pdf/estudios\\_agroeconomicos/rendimiento\\_cafe\\_grano\\_seco2017.pdf](http://sipa.agricultura.gob.ec/pdf/estudios_agroeconomicos/rendimiento_cafe_grano_seco2017.pdf)

- SIPA. (2019). *Ministerio de Agricultura y Ganadería*. Obtenido de <http://sipa.agricultura.gob.ec/index.php/sipa-estadisticas/estadisticas-productivas>
- Steen, M. V. (2017). *Acuerdo Comercial Ecuador - Union Europea*.
- Telégrafo, E. (15 de Junio de 2017). La exportación de camarón a la Unión Europea creció el 65%. *El Telégrafo*, pág. 1.
- Trejos, A. (2009). *Instrumentos para la evaluación del impacto de acuerdos comerciales internacionales: aplicaciones para países pequeños en América Latina* . Mexico.
- Universo, E. (12 de Diciembre de 2014). Ecuador y UE firman acuerdo comercial que esperan aplicar en 2016. *El Universo*, pág. 2.
- Villagómez, M. (2011). *Acuerdo comercial multipartes Ecuador - Unión Europea*.

# APÉNDICE

Apéndice 1. Cotización de máquina empaquetadora y selladora marca ECUAPAK modelo EVH-410T/2A



**FECHA:** viernes, 17 de julio de 2020  
**CIUDAD:** GUAYAQUIL  
**CLIENTE:** MONKEY COFFEE  
**TELEFONO:**  
**ATENCION:** MONKEY COFFEE  
**E-mail:**  
**ASESOR:** MARIUXI GONGORA CEL# 0994249464\*0997031343

## Cotizacion #:MG-0301-2020

CODIGO	DESCRIPCION	P.UNITARIO	CANTIDAD	% DESC.	V. TOTAL
M-SV-00602	EMPACADORA VACIO EVH-410T/2A 110V 2 BARRAS C/INY GAS	\$2.400,00	1		\$2.400,00
<b>SUBTOTAL</b>					\$2.400,00
<b>IVA 12%</b>					288,00
<b>TOTAL DE COTIZACION:</b>					<b>\$2.688,00</b>



**FORMA DE PAGO:**  
**TIEMPO DE ENTREGA:**  
**GARANTIA:**  
**VALIDEZ:**  
**CUENTA PARA PAGOS:**

50% ANTICIPO PARA SEPARAR LA MAQUINA  
 A PARTIR DE FIN DE MES DE SEPTIEMBRE  
 12 MESES DE GARANTIA CONTRA DEFECTOS DE FABRICACION  
 2 MANTENIMIENTOS PREVENTIVOS DENTRO DEL AÑO  
**8 dias**  
 CTA. CTE. BANCO PICHINCHA #3376448104



**QUITO**  
 Rio Pastaza OE15-16 y Rio Santiago (San Rafael, via el Tingo).  
 + (593 2) 604 6711 + (593 2) 602 1801 + (593 2) 602 1800

**GUAYAQUIL**  
 Via a Daule Km 11.5, Parque California #1 Bodega F-1.  
 + (593 4) 210 3570 + (593 4) 210 3017 ext 167 + (593 9) 9910 9869

## Apéndice 2. Máquina tostadora de café marca Toper modelo TKMSX 3G



El café es un estilo de vida, tostar es más ...

### TKMSX 3G

Tostadora de café



Sistema mejorado de circulación de aire fresco.



Ajustable nivel de llama



Excelente tostado con tecnología de cinco puntos

**Máxima eficiencia, tecnologías avanzadas.**

Las mundialmente famosas máquinas de tuestado de café tipo TKM-X, desarrolladas por Toper durante más de 20 años, proporcionan la **máxima calidad** y eficiencia en el tuestado.

La serie TKM-SX, conocida como la **súper serie**, ofrece **tecnologías avanzadas** y soluciones de alta capacidad para baristas y dueños de cafeterías.

**Panel Táctil - Todo el control al alcance de tus dedos**

Las nuevas tostadoras de café de la serie Toper están equipadas con un **panel táctil avanzado** opcional para garantizar los mejores resultados en el tuestado en todo momento.

El microprocesador, que puede almacenar 12 recetas diferentes de tuestado, le permite controlar completamente las **5 etapas** del tuestado.





Apéndice 3. Cotización de máquina tostadora de café marca Toper modelo TKMSX 3G

## QUOTATION



DATE. : 16/7/2020  
NO.: TPR-FT-005059

**Bill To:**  
MONKEY COFFE  
CARLA OLIVES  
Ecuador  
+593989728292

DESCRIPTION	UNIT	UNIT PRICE	TOTAL AMOUNT
Coffee Roasting Machine TKMSX 3G	1	13.650,00 USD	13.650,00 USD
special discount =5%			
			GRAND TOTAL : 13.650,00 USD
			DISCOUNT : -682,50 USD
			<b>TOTAL : 12.967,50 USD</b>

**CONDITIONS AND DETAILS:**

ORIGIN : TURKEY  
PORT OF LOADING : Izmir  
PRODUCTION TIME : 40 days  
DELIVERY TERM : EXW  
PAYMENT TERM : 50% before production - 50% After sending photos of ready machines and draft of packing list and invoice

**VALIDITY** : THE QUOTATION IS AVAILABLE FOR  
**ABIDE IS A SISTER COMPANY OF THE MANUFACTURING CO TOPER16.08.2020**

**TOPER KARAKUNDAKOGLU**  
DEĞİRMEN MAK. SAN. VE TİC. LTD. ŞTİ  
Pancar Organize Sanayi Bölgesi 7. Cad.  
No:22 Pancar - Torbalı - Izmir  
Tel & Fax: 00-232-2372127  
Hasan Tahsin YILDIZ, 8530052823  
Mersis No:2818 0011 6184 9898



## **DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN**

Yo, **Alava Loor Joshue Stefano**, con C.C: #1311112278 autor del trabajo de titulación: **Análisis de la factibilidad en la implementación de una planta torrefactora de café de especialidad en el área de conservación del sitio Las Piñas, parroquia San Lorenzo, cantón Manta** previo a la obtención del título de **Licenciado en Gestión Empresarial Internacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 14 de septiembre de 2020

f. \_\_\_\_\_

**Alava Loor Joshue Stefano**

**C.C: 1311112278**

<b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>			
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN</b>			
<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	Análisis de la factibilidad en la implementación de una planta torrefactora de café de especialidad en el área de conservación del sitio Las Piñas, parroquia San Lorenzo, cantón Manta.		
<b>AUTOR(ES)</b>	Alava Loor Joshue Stefano		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Dr. Omar Jácome Ortega.		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas		
<b>CARRERA:</b>	Carrera Gestión Empresarial Internacional		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Licenciado en Gestión Empresarial Internacional		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	14 de septiembre de 2020	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	89 de páginas
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Proyección Estratégica, Económica, Emprendimiento.		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	café, Manabí, producción, tecnificación, café de especialidad, indicadores financieros		
<b>RESUMEN/ABSTRACT</b>			
<p>Ecuador posee una ubicación geográfica que le otorga una clara ventaja en el sector agropecuario, lo cual hace que este sea uno de los sectores que más aporte a la economía y el desarrollo del país. En la actualidad, si bien algunas empresas dedicadas a la actividad agropecuaria han tratado de modernizar los sectores productivos a través el uso de la tecnología, aún falta que este proceso de transición tecnológica se siga desarrollando en el país. Por lo tanto, la presente investigación tiene como objetivo determinar la relación que existe entre la inversión tecnológica y la competitividad de las empresas nacionales del sector agropecuario. Para lo cual, se analizó tres subsectores que forman parte de las actividades agropecuarias en el país. En este sentido, se categorizó en los subsectores A01, que abarca la Agricultura, Ganadería, Caza y Actividades de Servicios Conexas, A02, que contiene a la Silvicultura y Extracción de Madera y el A03 para la Pesca y Acuicultura. Por lo tanto, se obtuvieron datos de 3460 empresas como población a las cuales se les recolectó información financiera respecto a variables de inversión en tecnología y competitividad. Posteriormente se elaboró una regresión múltiple para evidenciar la relación entre los indicadores tecnológicos y los de competitividad. Finalmente, se demostró una relación positiva entre el indicador de activos fijos netos tecnológicos y los indicadores de participación de mercado, rentabilidad sobre ventas y el margen bruto. Por su parte, el coeficiente de eficiencia del capital estimado evidenció una relación positiva con los indicadores ROA, ROE, margen bruto y productividad media laboral. Por otro lado, en ambos casos se obtuvo una relación negativa con el indicador de competitividad de costos.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>CON</b>	Teléfono: 0991774649	E-mail: chatrual@gmail.com
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):</b>	<b>LA DEL</b>	<b>Nombre: Ing. Román Bermeo, Cynthia Lizbeth Mgs.</b>	
		<b>Teléfono: +593-4-3804601 Ext. 1637</b>	
		<b>E-mail: cynthia.roman@cu.ucsg.edu.ec</b>	
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			