



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

**ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TESIS DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

MAGÍSTER EN GERENCIA HOSPITALARIA

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN DE NEGOCIOS: SOPRA S.A. – CAFÉ AMOLÚ

Autores:

Eduardo Moisés Ávila Portilla

Andrea Isabel Luna Chávez

Beatriz Elizabeth Molina Sigcho

Directora: Ximena Carrillo Estrella

Guayaquil – Ecuador

2016

DEDICATORIA

A Dios y a nuestros padres por el apoyo incondicional durante nuestro diario caminar.

AGRADECIMIENTO

A nuestras directoras, Dra. Bessie Magallanes, Econ. Sonia Zurita, por la ayuda incondicional desde el primer día.

A nuestros profesores por las enseñanzas impartidas y las guías constantes; y a nuestra directora de proyecto, Ximena Carrillo por la paciencia y la asistencia oportuna para el desarrollo de esta tesis.

A nuestros padres por compartir con nosotros este desafío.

Y a todos quienes de una u otra forma nos ayudaron y apoyaron al avance y desarrollo de este plan.

Listado de Tablas

- Tabla 1. Precios del Café
- Tabla 2. Tipos de Café y Zonas de Producción
- Tabla 3. Cálculo de la demanda
- Tabla 4. Costos de Campaña de Marketing
- Tabla 5. Materias Primas y Costos
- Tabla 6. Plan de compras 1er año
- Tabla 7. Plan de producción 1er año
- Tabla 8. Descripción de Maquinarias y Costo de Adquisición
- Tabla 9. Inversión en Activos Fijos
- Tabla 10. Gastos de Constitución
- Tabla 11. Capital de trabajo
- Tabla 12. Presupuesto de Ingresos
- Tabla 13. Presupuesto para Gastos
- Tabla 14. Gastos de Nómina
- Tabla 15. Punto de Equilibrio
- Tabla 16. Estado de Resultados
- Tabla 17. Balance General
- Tabla 18. Financiamiento del Proyecto
- Tabla 19. Tasa de descuento
- Tabla 20. Flujo de Caja Financiado
- Tabla 21. Flujo de Caja del Accionista

Listado de Figuras

- Figura 1. Análisis Político
- Figura 2. Análisis Económico
- Figura 3. Análisis Social
- Figura 4. Análisis Tecnológico
- Figura 5. Análisis Legal
- Figura 6. Análisis Ambiental
- Figura 7. Participación de mercado de empresas productoras y comercializadoras de café
- Figura 8. Segmentación de mercado
- Figura 9. Mercado Objetivo
- Figura 10. Cálculo de la muestra
- Figura 11. Edad de los Encuestados
- Figura 12. Sexo de los Encuestados
- Figura 13. Actividad laboral de los Encuestados
- Figura 14. Preferencias de consumir café
- Figura 15. Número de tazas de café que consumen los encuestados
- Figura 16. Momento del día que toma café
- Figura 17. Lugar de preferencia para comprar café
- Figura 18. Diferenciador de supermercados
- Figura 19. Preferencias de café

Figura 20. Características prevalecientes

Figura 21. Gasto mensual de consumo de café

Figura 22. Presentaciones de envase de café

Figura 23. Presentaciones de café

Figura 24. Preferencia por llevar el café

Figura 25. Ideas para producto de café portable

Figura 26. Características de Café Amolú

Figura 27. Ideas para producto de café portable

Figura 28. Calificación del producto

Figura 29. Precio del producto

Figura 30. Compras mensuales del producto por consumidor

Figura 31. Medios para publicitar

Figura 32. Intensión de compra del producto

Figura 33. Cadena de Valor SOPRA S.A.

Figura 34. Modelo CANVAS SOPRA S.A.

Figura 35. Análisis FODA SOPRA S.A.

Figura 36. Marca Café Amolú

Figura 37. Variaciones de Logotipo Café Amolú

Figura 38. Diseño de caja Café Amolú

Figura 39. Diseño sobres Café Amolú

Figura 40. Diseño de Pastillas de Café Soluble

Figura 41. Lanzamiento del producto - Empresarial

Figura 42. Lanzamiento del producto – Medios de Comunicación

Figura 43. Página Web Café Amolú

Figura 44. Publicidad Instagram

Figura 45. Vallas Publicitarias Café Amolú

Figura 46. Afiches Publicitarios Café Amolú

Figura 47. Proceso de producción y comercialización de pastillas de café

Figura 48. Proceso de producción de pastilla de café

Figura 49. Plano de distribución de planta Empresa SOPRA S.A.

Figura 50. Plano Empresa SOPRA S.A.

Figura 51. Mapa de Ubicación Empresa SOPRA S.A.

Figura 52. Organigrama SOPRA S.A.

Figura 53. Sistema de control

Figura 54. Punto de Equilibrio

Figura 55. Escenario Optimista

Figura 56. Variación de Precios y Demanda Escenario Optimista

Figura 57. Resultados Escenario Optimista

Figura 58. Escenario Pesimista

Figura 59. Variación de Precios y Demanda Escenario Pesimista

Figura 60. Resultados Escenario Pesimista

Tabla de Contenido

CAPÍTULO I.....	9
1. RESUMEN EJECUTIVO.....	9
CAPÍTULO II.....	11
2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA Y DEL PRODUCTO	11
2.1. FORMULACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO.....	11
2.1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	11
CAPÍTULO III.....	15
3. ANÁLISIS DEL SECTOR Y DE LA COMPAÑÍA.....	15
3.1. ANÁLISIS DEL SECTOR.....	15
3.1.1. Diagnóstico de la estructura actual y de las perspectivas del sector.....	16
3.1.2. Tendencias económicas, sociales o culturales que afecta al sector positiva o negativamente.....	19
3.1.2.1. Político.....	19
3.1.2.2. Económico.....	20
3.1.2.3. Social.....	21
3.1.2.4. Tecnológico.....	22
3.1.2.5. Legal.....	23
3.1.2.6. Ambiental.....	24
3.1.3. Modelo General del Entorno de la Organización.....	25
CAPÍTULO IV.....	29
4. INVESTIGACIÓN DE MERCADO	29
4.1. Objetivos de la investigación de mercado.....	29
4.2. Segmentación de Mercado.....	29
4.3. Resultados de la investigación.....	32
CAPÍTULO V.....	47
5. ANÁLISIS DEL PLAN DE NEGOCIO.....	47
5.1. CADENA DE VALOR.....	47
5.2. CANVAS.....	48
5.3. FODA.....	49
5.4. ESTRATEGIAS.....	51
CAPÍTULO VI.....	53

6. PLAN DE MARKETING	53
6.1. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	53
6.2. ESTRATEGIAS Y PROGRAMA DE MARKETING	57
6.2.1. Estrategia de Precios	57
6.2.2. Estrategia de Ventas	58
6.2.3. Estrategia de Promoción	59
6.3. INVERSIÓN INICIAL DE MARKETING	65
CAPÍTULO VII	66
4. ANÁLISIS TÉCNICO	66
4.1. Análisis del producto	66
4.2. Proceso de producción y comercialización	66
4.3. Materias primas, servicio e insumos básicos	68
4.3.1. Plan de consumo y compras	69
4.3.2. Plan de producción año 1	70
4.4. Control de calidad	71
4.5. Desperdicio	71
4.6. Maquinarias y equipos	72
4.6.1. Maquinaria	72
4.6.2. Equipos de Oficina	74
4.7. Distribución de espacios	74
4.8. Condiciones de trabajo y seguridad	76
4.9. Ubicación de la empresa	77
CAPÍTULO VIII.....	78
8. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO	78
8.1. GRUPO EMPRESARIAL	78
8.2. ORGANIGRAMA	79
8.3. PLANTA DEL PERSONAL	81
8.4. ORGANIZACIONES DE APOYO	82
CAPÍTULO IX	84
9. ANÁLISIS LEGAL, SOCIAL Y AMBIENTAL	84
9.1. Aspectos Legales	84
9.1.1. Tipo de Sociedad	84
9.1.2. Procedimiento para conformación de la Sociedad	85
9.1.3. Implicaciones tributarias, comerciales y labores asociadas al tipo	85
9.1.4. Organismos del Gobierno, trámites y permisos	86

9.2	Aspectos Sociales	88
9.1.1.	Desarrollo Profesional	88
9.1.2.	Enfoque de la empresa	88
9.3	Aspectos Ambientales	89
CAPÍTULO X	91
10.	ANÁLISIS ECONÓMICO	91
10.1.	INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS	91
10.2.	CAPITAL DE TRABAJO	92
10.3.	PRESUPUESTO DE INGRESOS	93
10.4.	PRESUPUESTO DE GASTOS	93
10.5.	PRESUPUESTO DE PERSONAL	94
CAPÍTULO XI	95
11.	ANÁLISIS FINANCIERO	95
11.1.	PUNTO DE EQUILIBRIO	95
11.2.	ESTADO DE RESULTADOS	95
11.3.	BALANCE GENERAL	97
11.4.	FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO	98
11.5.	FLUJO DE CAJA	99
11.5.1.	FLUJO DE CAJA FINANCIADO	100
11.5.2.	FLUJO DE CAJA DEL ACCIONISTA	101
11.5.3.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	103
CAPÍTULO XII	107
12.	ANÁLISIS DE RIESGOS E INTANGIBLES	107
12.1.1.	RIESGOS DE MERCADO	107
12.1.2.	RIESGOS TÉCNICOS	107
12.1.3.	RIESGOS ECONÓMICOS	108
12.1.4.	RIESGOS FINANCIEROS	108
CAPÍTULO XIII	109
13.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	109
13.1.	Conclusiones	109
13.2.	Recomendaciones	109
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	110

CAPÍTULO I

1. RESUMEN EJECUTIVO

CAFÉ AMOLÚ, pastillas de café, es una propuesta de negocio que gira en torno al consumo del café y la necesidad que existe actualmente de poder encontrar y preparar una bebida de preferencia en cualquier momento y ocasión. El objetivo es proveer a la población o cliente final, a nivel local, de un exquisito café ecuatoriano de forma sencilla y práctica para su consumo diario.

En el Ecuador alrededor del 73% de la población toma café a distintas horas del día, sin embargo, en el mercado no existe un producto que ofrezca al consumidor comodidad, portabilidad y facilidad para su consumo, identificado así la necesidad y la oportunidad de negocio.

SOPRA S.A., con operaciones en la ciudad de Guayaquil, será la empresa formada para la producción y comercialización del producto, este va dirigido a todos los amantes de café, principalmente a personas con horarios rotativos como médicos, personal de aeropuerto, puestos, líneas aéreas, viajeros amantes de la aventura, ejecutivos y estudiantes.

El producto a comercializar está compuesto en un 90% por café soluble y un agente de carga que ayuda a mantener las propiedades del ingrediente principal (Micro celulosa) en un 10%. La presentación final es una pequeña caja de cartón que contiene doce pastillas, las mismas que estarán empacadas en sobres Dúo Pack individuales (aluminio y plástico), formando una barrera de protección a los cambios de temperatura, humedad, etc.

SOPRA S.A., ha considerado una producción mensual de 4,881 paquetes de pastillas, es decir, 58,572 pastillas para el primer año. El producto será distribuido a las grandes cadenas de Supermercados como Hipermarket y Supermaxi, así como también a tiendas de aeropuertos y gasolineras. El crecimiento de ventas está relacionado a las campañas publicitarias que la empresa lance.

Para el desarrollo del proyecto, la empresa tendrá una inversión de \$121,136.02, este valor estará financiado en un 30% por los propietarios y en un 70% con crédito en entidades bancarias con una tasa de interés del 9,14%. El valor invertido está definido para gastos de constitución, patentes, compra de equipos y maquinarias, instalaciones de la planta y gastos administrativos y operativos de los tres primeros meses. Los ingresos de SOPRA S.A. se obtendrán en su totalidad de las ventas obtenidas del producto.

Los indicadores financieros muestran que la empresa, a pesar de ser nueva y lanzar un producto totalmente novedoso en el mercado, genera un retorno positivo demostrado en la TIR 56%, VAN \$177,714. La recuperación de la inversión será en tres años un mes. La rentabilidad para el primer año es del -7% y proyectada a cinco años es de 28%.

CAPÍTULO II

2. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA Y DEL PRODUCTO

2.1. FORMULACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

La idea de negocio gira en torno al consumo del café y la necesidad que existe actualmente de poder encontrar y preparar la bebida de nuestra preferencia en cualquier momento y ocasión. El objetivo es proveer a la población o cliente final, a nivel local, de un exquisito café ecuatoriano de forma sencilla y práctica para su consumo diario.

En el Ecuador por lo menos el 73%(1)¹ de la población consume café a distintas horas del día. El ecuatoriano que adquiere este producto está inmerso en varias actividades contribuyendo a la economía del país, en cada una de ellas existen personas con deseo de consumir café y se ven obligados a llevar consigo el producto envasado para preparar ya sea en frascos o empaques de café para pasar, para lo cual es necesario adquirir una maquina destiladora; actualmente la popularidad del consumo de café en el país se ha duplicado(2)², existen tiendas especializadas donde se puede comprar café listo para beber, dado que en mercado no existe un producto que ofrezca al consumidor comodidad, portabilidad y facilidad en el manejo, identificado así la necesidad y la oportunidad de negocio.

2.1.PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Solubles Prácticos S.A. (SOPRA S.A.) es una empresa innovadora que tiene como objetivo brindar al mercado ecuatorianos productos de consumo diario con un valor agregado. Su primer producto, la pastilla de café soluble, brinda justamente una

¹<http://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/20325-lo-que-es-el-cafe/>

²<http://www.eluniverso.com/vida-estilo/2015/10/15/nota/5184548/consumo-cafe-se-duplico-ultimos-20-anos-celebra-oic>

solución rápida para aquellos consumidores y amantes del café, que desean tener a la mano su bebida preferida conservando la frescura y características principales tales como la calidad, el aroma y el sabor, evitando situaciones incómodas como ropa manchada y desperdicio del producto.

Este producto es elaborado con materia prima de calidad, de productores que cumplen con las normas establecidas en la industria. El café es proveniente de las zonas cafeteras más destacadas del país como son Zaruma, Montecristi, Jipijapa, Loja y de una gran variedad, entre estos arábigo lavado, arábigo natural y robusta.

Entre los ingredientes que conforman la pastilla están: café soluble liofilizado y micro celulosa. Estos elementos se unen mediante un proceso de mezcla y posterior la compactación dando como resultado las pastillas de café.

El principal enfoque del modelo de negocio de SOPRA S.A. se encuentra en la producción y comercialización de las pastillas de café. Los ingresos serán obtenidos de las ventas del producto ya sea por medio de canales de distribución como son tiendas de abarrotes, gasolineras, supermercados, aeropuertos, terminales, o a través de venta directa por medio de la página web (montos mínimos de compra).

Para la distribución, la empresa contará con una ruta semanal de un camión que realizará la entrega a los lugares escogidos, garantizando la disponibilidad y la ubicación en percha del producto, de esta manera será visible en todo momento.

Como se especificó anteriormente, al ser un producto que recién entra al mercado contará con ofertas atractivas para el cliente, esto sería durante el tiempo de introducción de la pastilla (tres meses), el precio oscilaría entre \$3 a \$6. Tomando en cuenta los gastos que están inmersos en la producción y la comercialización como son: el valor de materia prima, gastos financieros y de producción y costo para las cadenas

de distribución (25%), el precio analizado permite tener un margen de ganancia aproximado del 35% por paquete.

Tabla 1: Precios de Café

PRECIOS			
APERTURA Y CIERRE DEL DÍA: septiembre 2016			
TIPO	MES	APERTURA	CIERRRE
ARABIGO - NY	Sep – 2016	\$151,20	\$151,35
ROBUSTA - LON	Sep – 2016	\$1.816,00	\$1.841,00

Elaborado por: Autores

Fuente: www.anecafe.org.ec

Las principales empresas proveedoras para la producción del producto son las industrias de café soluble, distribuidores de excipientes, productores de empaques Dúo Pack e imprentas, con cada uno de ellos la empresa establecerá alianzas estratégicas a través de contratos en relación a precios, tiempo de distribución y abastecimiento. Mientras que, para la venta del producto final, la empresa deberá formar parte de los proveedores de las grandes cadenas de supermercados, gasolineras, tiendas entre otros.

Para que la operatividad del negocio se desarrolle de forma efectiva, la empresa buscará financiamiento a través de la Corporación Financiera Nacional (CFN) o BanEcuador. Con el préstamo que una de estas entidades otorgue, podrá adquirir la maquinaria necesaria para la producción del producto, realizar las adecuaciones del lugar con el fin de tener el espacio suficiente para el proceso de elaboración de las pastillas, las bodegas de almacenamiento de materia prima y producto terminado y oficinas del personal, así mismo para cubrir los gastos del primer año que genere esta actividad.

Con la intención de cumplir con el objetivo de la empresa, las actividades claves son la adquisición de materia prima, la producción y la distribución. El personal establecido

para ayudar con el proceso de producción, seguridad y distribución, serán contratados dependiendo de la demanda que exista del producto.

Misión

SOPRA S.A. es una empresa dedicada a la producción y comercialización de café soluble en pastillas y a la innovación de productos prácticos del consumo diario. Busca satisfacer las necesidades de sus clientes brindando productos de calidad, velando por el desarrollo de los colaboradores y rentabilidad de los accionistas.

Visión

Convertirse en líder en el mercado de producción y comercialización de café soluble en pastillas en el Ecuador.

Valores Corporativos

Innovación: SOPRA S.A. apunta a ideas transformadoras que brinden al consumidor soluciones prácticas en el sector alimenticio.

Compromiso: la empresa está comprometida con el bienestar tanto de sus empleados como el de sus clientes, proveedores, y demás personas relacionadas con la operatividad del negocio.

Responsabilidad: brindar un excelente ambiente de trabajo a los colaboradores de la empresa y ofrecer a los clientes un producto de calidad cumpliendo con todas las normas de funcionamiento.

Calidad: el objetivo principal de la empresa es satisfacer la necesidad de los consumidores a través de un producto que cumpla todas las normas de calidad y exigencias del mercado.

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS DEL SECTOR Y DE LA COMPAÑÍA

Este capítulo detalla el sector en el cual se desenvuelve la empresa, analiza la situación del mismo mediante el sistema de evaluación PESTLA, en el cual se consideran las fuerzas del entorno que benefician o perjudican el desarrollo de la compañía. Para complementar este análisis, esta sección detalla las influencias de los stakeholder estratégicos involucrados en el desarrollo de la actividad de SOPRA S.A.

Las fuerzas del entorno servirán como indicadores para que la empresa pueda tener más claro como entrar al mercado y el desarrollo que esta deba tener, adicionalmente obtener conocimiento pleno de los obstáculos y tendencia para poder contrarrestar cualquier impacto negativo de inmediato que pueda tener la empresa. Ser dinámicos en las decisiones o cambios que amerite la empresa es lo primordial.

Es importante que este análisis se haga de forma perenne; es decir una vez implementado al inicio, debe ser revisado periódicamente para poder estar a la vanguardia en el mercado y saber cuáles son las necesidades de nuestros consumidores. Esto permitirá a la empresa ser competitivas y el conocimiento del mercado otorgará una ventaja que otras empresas no tienen.

3.1. ANÁLISIS DEL SECTOR

SOPRA S.A., empresa dedicada a la producción y comercialización de café soluble en pastillas “Café Amolú”, se desarrolla en el sector secundario de la Economía del país, es decir, el sector agro industrial, con una participación del 12,01% al año 2015(3)³. La empresa se dedica a transformar la materia prima en producto elaborado con la finalidad de satisfacer una necesidad humana.

³ <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/1300.pdf>

3.1.1. Diagnóstico de la estructura actual y de las perspectivas del sector

El café es uno de los productos más importantes, que aparte de ser cotizado en bolsa de valores (Café robusta Londres, Café arábica New York), se ha convertido en uno de los artículos más comercializados a nivel mundial. Este producto ha experimentado ciclos volátiles, es así que en los periodos 2000 y 2004 tuvo su peor crisis, sin embargo, en el año 2009 y 2010 alcanzo precios records llegando a USD300,00 por quintal(qq). Según la Asociación Nacional de Exportadores de Café (ANECAFE), en el año 2012, el precio de este producto se fue devaluando llegando a USD172,56. Esta repercusión en precios se debe mayormente a los fenómenos naturales como “El Niño”, que afectan los cultivos y a los cafetales.(4)⁴

Actualmente, período 2015-2016, los procesos que se utilizan para el cultivo no son los más eficientes, dando como resultado un 85% de cafetales con rendimientos bajos, 5,18qq de café oro por hectárea y el 15% restante, se maneja de manera semi-tecnificada, lo cual permite rendimientos promedios de 16qq de café por hectárea; si los procesos se manejaran de manera tecnificada se podría llegar a una producción de 50qq por hectárea de café arábica, y 100qq de café robusta(5).⁵ Otras razones por las cuales existe una disminución de la producción son:

- Envejecimiento de las plantaciones
- Deficiente manejo agronómico
- Presencia de cultivos en zonas marginales
- Falta de recursos financieros para la tecnificación de los procesos de producción y post cosecha
- Limitada asistencia técnica y capacitación a actores de la cadena cafetalera, principalmente a los productores.

⁴ <http://www.anecafe.org.ec/cafe-ecuador/noticias/page/6>

⁵ <http://www.agricultura.gob.ec/magap-ejecuta-proyecto-de-reactivacion-de-la-caficultura-ecuatoriana/>

Mientras que el sector productor atravesó una grave crisis en las última décadas, el sector industrial, modernizó e incrementó su capacidad de procesamiento en un 15% anual, desarrollando una capacidad instalada superior a un millón de sacos por año.

El sector cafetalero en el Ecuador ha sido uno de los más importantes dentro del desarrollo económico del país desde 1860, ya que aporta con una excelente fuente de ingresos para todos los actores del sector y de divisas para el país; socialmente ha generado plazas de empleo para 67.500 familias de productores(5)⁶. Este sector ha estado en constante crecimiento con un promedio de producción anual de 600.000 sacos de 60kg(6)⁷, de los cuales el 23% es designado para el consumo interno y la diferencia es exportada.

Gracias a la diversidad climática existente en el Ecuador, los cultivos de café se pueden dar a lo largo del país, Costa, Sierra, Amazonia y Región Insular, dando como resultado un excelente producto, siendo este uno de los mejores producidos en América del Sur y demandados por mercados internacionales. Las principales zonas productoras de café se encuentran en Manabí, ocupando un 38.6% de la superficie cafetalera, seguido de Sucumbíos el 17.36%, Orellana 11.89%, El Oro 7.67% y finalmente Loja con el 4.01%(7)⁸.

Existen tres tipos de café que se cultivan en Ecuador: arábigo lavado, arábigo natural y robusta, a continuación, un cuadro explicativo de la distribución de la producción de café por zonas.

⁶ <http://www.agricultura.gob.ec/magap-ejecuta-proyecto-de-reactivacion-de-la-caficultura-ecuatoriana/>

⁷ <http://www.revistalideres.ec/lideres/industria-pide-cafe-local-ecuador.html>

⁸ Análisis Sectorial del Café, PRO ECUADOR 2013 <http://www.proecuador.gob.ec/compradores/oferta-exportable/cafe/>

Tabla 2: Tipos de Café y Zonas de Producción

TIPOS DE CAFÉ Y ZONAS DE PRODUCCIÓN				
	Arábigo Lavado	Arábigo Natural	Robusta	Industrializado
Loja	X	X		
Zamora	X	X		
Chinchi				
Manabí	X	X		X
El Oro	X	X		
Imbabura	X	X		
Carchi	X	X		
Galápagos	X	X		
Sucumbíos			X	
Orellana			X	
Napo			X	
Pichincha			X	
Los Ríos			X	
Guayas			X	X

Elaborado por: Autores

Fuente: Pro Ecuador

Fecha de elaboración: marzo 2016

Debido a que el consumo interno del café es apenas del 23%, el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), está tomando medidas de incentivos para sembrar café robusta mediante la implementación del Proyecto de Reactivación de Café y Cacao Nacional Fino de Aroma. Este proyecto tiene como finalidad reactivar alrededor de 30.000 hectáreas, con la finalidad de disminuir la importación de casi un millón de quintales de esta especie de café(8)⁹.

Hoy en día, el mercado global de café es más conveniente, dinámico y flexible que antes, y a pesar de existir una crisis económica mundial, los consumidores siguen adquiriendo café; ante esta reacción el mercado responde introduciendo productos nuevos, fáciles de usar y de alta calidad, como son las mezclas listas para utilizar en el sistema de café expreso. Nuevos actores y canales de distribución han aparecido en los últimos años; las marcas establecidas compiten con productos menos costosos y las empresas grandes realizan movimientos tácticos para adaptarse y sobrevivir en este mercado dinámico.

⁹ <http://www.agricultura.gob.ec/proyecto-de-reactivacion-de-cafe-y-cacao-nacional-fino-de-aroma-realizo-mesa-de-concertacion-de-cafes-especiales-del-ecuador/>

Alrededor del 70% del consumo se realiza al menudeo. Los consumidores adquieren el café en supermercados y tiendas, tiendas de cafés especiales, tiendas de productos orgánicos o de comercio justo y a través del internet. El 30 % restante del consumo se lo realiza fuera de casa, principalmente en las tiendas de café, restaurantes, a través de máquinas expendedoras y en el sitio de trabajo⁽⁷⁾¹⁰.

3.1.2. Tendencias económicas, sociales o culturales que afecta al sector positiva o negativamente

3.1.2.1. Político

Conociendo que el café es uno de los productos más importantes en el sector comercial del país y en vista de los problemas que han tenido los productores en los últimos tiempos, el gobierno, a través del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP), ha puesto en marcha un programa de reactivación de la Caficultura en el país con el propósito de incrementar la producción de esta y lograr aumentar el nivel de materia prima para el consumo nacional, dicho proyecto tendrá una duración de 40 meses. Por otro lado, con el mismo objetivo de acrecentar la cantidad de materia prima para el consumo interno, se estableció la ley de tierras, la misma que busca aumentar las hectáreas de terreno dedicadas al cultivo del este producto.

Como una fuerza a tomar en cuenta es importante considerar que las salvaguardias pueden afectar los precios de la elaboración de la materia prima, y que si los escenarios se dan de acuerdo a lo acordado esto favorecerá al desarrollo comercial de nuestra empresa.

El Gobierno a través de BanEcuador, incentiva las iniciativas productivas para la creación de empresas ofreciendo líneas de crédito con tasas de interés manejables, sin garantías dependiendo del monto solicitado y con requisitos mínimos, favoreciendo con ello al sector agro industrial. El siguiente cuadro simplifica lo mencionado.

¹⁰ http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/05/PROEC_AS2013_CAFE.pdf

Figura 1: Análisis Político

Matriz de Variables Representativas – Modelo PESTLA						
Ámbito, Sector y Año:		Político		C107 - Elaboración de Otros Productos Alimenticios.		
E#	1. Fuerza General	2. Identifique Variables Predeterminadas y sus 3. Valores Históricos y Actuales		6. Descripción de la Tendencia	7. Alcance	
P01	Gobierno apoya con incentivos para la elaboración de café arábigo y robusta por medio del MAGAP.	<p>Resultados proyectados a 10 años</p> <p>Renovación de 135 mil hectáreas tecnificadas de cafetales, 22% de café robusta y 78% de café arábigo</p> <p>La producción nacional se incrementará a 2'646.000 quintales anuales</p> <p>El 70% de la producción de café robusta se comercializará entre las organizaciones de productores y la industria de café soluble.</p> <p>El mercado interno del café será de 1'467.000 quintales de café ecuatoriano por año.</p> <p>4. Fuente: http://www.agricultura.gob.ec/magap-ejecuta-proyecto-de-reactivacion-de-la-caficultura-ecuatoriana/</p> <p>5. Confiabilidad: Alta</p>		La inversión impulsa el desarrollo de nuevas hectáreas y terrenos para la producción interna de café, los productores se verán beneficiados con mayor cantidad de producto y la industria bajará las importaciones	Ecuador	
P02	Ley de Tierras	<p>Preocupaciones sobre causales de expropiación en Ley de Tierras</p> <p>Tierra sin producir expropiada de productores destinada para la agricultura.</p> <p>Mayor cantidad de productores comenzarán a producir las tierras</p> <p>Incumplir la función social sin ser explotadas más de dos años consecutivos</p> <p>4. Fuente: http://lahora.com.ec/index.php/noticias/show/11019034168#VuerajzhDWI</p> <p>5. Confiabilidad: Media</p>		La principal acción que lograría esta preocupación es comenzar a producir tierra improductiva y dedicarla netamente al café, tomando en cuenta el incentivo que ya existe	Ecuador	
P03	Desmantelan Salvaguardias para productos importados	<p>Salvaguardias Ecuador</p> <p>Aplica desde el 11 de marzo del 2015 para 2 964</p>	<p>2015</p> <p>45%</p>	<p>2016</p> <p>Artículos gravados con una sobretasa del 15%, bajarán al 10% en abril del 2016, y al 5% en mayo, para finalmente quedar sin salvaguardia en junio</p>	Ecuador presentó a la Organización Mundial de Comercio (OMC) su cronograma para el desmantelamiento progresivo de las salvaguardias por balanza de pagos. La medida se aplica desde el 11 de marzo del 2015 para 2 964 partidas arancelarias, con un arancel de entre el 5% y el 45%.	Ecuador
		4. Fuente: http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-cronograma-salvaguardias-pagos-balanza.html			5. Confiabilidad: Media	

Elaborado por: Autores

Fecha de Elaboración: Marzo, 2016

3.1.2.2. Económico

Desde el año 2015, el valor del precio de barril del Crudo de Petróleo ha ido disminuyendo significativamente, iniciando el año 2016 con un valor de \$37,04. Este decrecimiento ha impactado de forma negativa la economía del Ecuador, los presupuestos no contemplaban este fenómeno, provocando un déficit fiscal del cual, hasta la fecha, el país no se puede recuperar. Este fenómeno también ha afectado a los productores de los diferentes sectores.

En este mismo año, el país sufrió una catástrofe nacional con el terremoto del 16 de abril, provocando pérdidas incalculables en las provincias de Manabí y Esmeraldas. A raíz de esta situación, el gobierno ha implementado la Ley de Solidaridad y Corresponsabilidad, la misma que busca recaudar mil millones de dólares¹¹ para la reconstrucción de las zona afectadas(9). Esto se realizará a través del incremento en dos

¹¹ <http://www.asambleanacional.gob.ec/es/noticia/43191-ley-de-solidaridad-y-corresponsabilidad-tiene-beneficios>

puntos porcentuales al Impuesto al Valor Agregado (IVA), pasando de 12% a 14% por un año. Estos incrementos de impuestos pueden afectar los hábitos de consumo de los ecuatorianos en relación a los productos suntuarios. El siguiente cuadro resume los aspectos económicos que podrían afectar positiva o negativamente el desarrollo del proyecto.

Figura 2: Análisis Económico

Matriz de Variables Representativas – Modelo PESTLA							
Ámbito, Sector y Año:	Económico	C107 - Elaboración de Otros Productos Alimenticios.					
E##	1. Fuerza General	2. Variables Predeterminadas y sus 3. Valores Históricos y Actuales			6. Descripción de la Tendencia	7. Alcance	
E01	Caída en Precios Internacionales de Café	Genera preocupaciones en ciertos sectores de la industria Reduce costos para las industrias La oferta tiende a aumentar 4. Fuente: www.elespectador.com/noticias/economia/precios-del-café-baja-articulo-608268 5. Confiabilidad: Baja			Los productores van a buscar generar mayor café para poder vender. Los exportadores van a poder vender mayor producto dado que la demanda también es mayor.	Sur América	
E02	Brand Activism	Nuevos hábitos alimenticios de las regiones crean nuevas tendencias en consumo Consumos de bebidas alternativas generan que la demanda varíe Nuevas bebidas alternativas con o sin cafeína se muestran 4. Fuente: www.puomarketing.com/88/23800/tendencias-marcaran-habitos-compras-consumo.html 5. Confiabilidad: Media			Al haber mayor cantidad de bebidas en el mercado, la demanda varía de acuerdo al producto final y lo que estos ofrecen a la comunidad	Global	
E03	Devaluación de la moneda Colombiana	Tipo de Moneda 1er Trimestre 2015 2do Trimestre 2015 3er Trimestre 2015 4to Trimestre 2015 1er Trimestre 2016	\$2.576,50 \$2.585,11 \$3.096,98 \$3.149,47 \$3.155,90	\$3,09 \$3,17 \$3,23 \$3,41 \$3,37	Analistas consultados creen que aunque un tipo de cambio y una devaluación en el país que se la aplica trae beneficios temporales para los exportadores como mejorar la competitividad, también puede afectar la economía de la población 4. Fuente: http://www.banrep.gov.co/es/trm 5. Confiabilidad: Alta	http://www.eluniverso.com/noticias/2015/09/08/nota/5112710/devaluacion-monedas-vecinos-genera-debate-local 4. Fuente: 5. Confiabilidad: Alta	Sur América
E04	Aumento del Impuesto al Valor agregado IVA	A partir del 1ro de Junio del año 2016, se pone en vigencia la Ley de solidaridad y Corresponsabilidad, la misma que eleva a 2 puntos porcentuales el Impuesto al Valor Agregado (IVA) por un periodo de un año, esto no aplica a las zonas afectadas por el terremoto. 4. Fuente: http://www.asambleanacional.gob.ec/es/noticia/43191-ley-de-solidaridad-y-corresponsabilidad-tiene- 5. Confiabilidad: Alta			Incremento del IVA en un 14% por el plazo de un año	Ecuador	
E05	Caída del precio del barril de petróleo	Precio del Barril de Petróleo Crudo Año 2013 Año 2014 Año 2015 Año 2016	98,42 53,27 37,04 48,86	"El precio del crudo mejora, pero el déficit fiscal sigue alto" El Gobierno calculó el Presupuesto General del Estado (PGE) del 2016 con un valor de USD 35 por barril, un precio que apenas cubre costos de producción, importación de combustibles y otros rubros, pero no deja ingresos para el Fisco. Ya con ese barril de petróleo, el Gobierno proyectaba un hueco fiscal para el 2016 de USD 2 467 millones. 4. Fuente: http://es.investing.com/commodities/crude-oil-historical-data 5. Confiabilidad: Alta	La caída del valor del barril de petróleo ha afectado a la economía Ecuatoriana 4. Fuente: http://www.elcomercio.com/actualidad/precio-crudo-deficit-fiscal-ecuador.html 5. Confiabilidad: Alta	Ecuador	

Elaborado por: Autores

Fecha de Elaboración: Junio, 2016

3.1.2.3. Social

La producción de café en el Ecuador es uno de los principales ingresos para miles de personas campesinas que se dedican al cultivo de este producto, esta actividad es de gran impacto tanto económico como social para el país. Sin embargo, el Ecuador es una zona frágil a los desastres naturales, entre esos las grandes lluvias que producen inundaciones y afectan cultivos, los terremotos y las sequías. Para evitar pérdidas en

estas épocas, los propietarios de las zonas cafetaleras se preparan y mantiene la producción sin mayor perjuicio.

Por otro lado, tenemos los hábitos de compra de los consumidores. El café en los últimos tiempos se ha convertido en la bebida caliente de preferencia de muchos, a esto se le atribuyen algunos beneficios para la salud y la actividad diaria de las personas. La figura # 3 presenta el análisis social.

Figura 3: Análisis Social

Matriz de Variables Representativas – Modelo PESTLA					
Ámbito, Sector y Año:		Social	C107 - Elaboración de Otros Productos Alimenticios.		
E##	1. Fuerza General	2. Variables Predeterminadas y sus 3. Valores Históricos y Actuales		6. Descripción de la Tendencia	7. Alcance
S01	El fenómeno del niño esta causando afectación a los cafetales	El consumo de café se duplicó en los últimos 20 años según la OIC, sin embargo esto podría disminuir debido al fenómeno del niño que con las fuertes lluvias en algunas partes del mundo y sequías en otros, afecta a los cafetales, lo que probablemente muchas familias agricultores que viven de este negocio se vean perjudicadas. 4. Fuente: http://www.eluniverso.com/vida-estilo/2015/10/15/nota/5184548/consumo-cafe-se-duplico-ultimos-20-anos-celebra-oic 5. Confiabilidad: Media		Fenomenos naturales afectan gravemente las plantaciones de café dejando grandes pérdidas.	Ecuador
S02	Centroamérica afectada por enfermedad del café	La epidemia de roya, causada por un hongo, ha provocado más de 1.000 millones de dólares en daños en la región latinoamericana, la Agencia Estadounidense para el Desarrollo Internacional, tiene previsto un proyecto conjunto de 5 millones de dólares con el Centro Mundial de Investigación del Café, para tratar de eliminar el hongo, el objetivo no es sólo para proteger los cafés especiales de 4 dólares, la principal preocupación gira en torno a la seguridad económica de esos pequeños cafetales. 4. Fuente: http://www.eluniverso.com/noticias/2014/05/18/nota/2984076/centroamerica-afectada-enfermedad-cafe 5. Confiabilidad: Media		Enfermedades que afectan cafetales en Latino América disminuye el consumo mundial, provocando apoyo internacional para investigación de metodos curativos.	EEUU
S03	Diez beneficios del café que han desvelado las investigaciones científicas	Los 10 beneficios de tomar café: 1. Nos mantiene alerta 2. Nos ayuda a quemar grasas 3. Mejora nuestro rendimiento físico 4. Contiene nutrientes esenciales 5. Disminuye el riesgo de padecer diabetes 6. Disminuye la posibilidad de sufrir enfermedades neurodegenerativas 7. Protege el hígado de padecer cirrosis 8. Combate la depresión 9. Reduce el riesgo de padecer ciertos tipos de cáncer 10. Puede reducir el riesgo de sufrir un infarto 4. Fuente: http://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2013-12-09/diez-beneficios-del-cafe-que-han-desvelado-las-investigaciones-cientificas_59249/ 5. Confiabilidad: Media		Beneficios del café para la salud de sus consumidores	Global

Elaborado por: Autores

Fecha de Elaboración: Marzo, 2016

3.1.2.4. Tecnológico

La tecnología es parte fundamental de las empresas productoras, quienes buscan la optimización de sus actividades, esto lo logran manteniendo medios tecnológicos que faciliten los procesos. En el área de la industria cafetera se han implementado sistemas de asistencia técnica que mejora la calidad de la materia prima y del producto terminando, la figura # 4 resume los aspectos de impacto para la empresa.

Figura 4: Análisis Tecnológico

Matriz de Variables Representativas – Modelo PESTLA						
Ámbito, Sector y Año:		Tecnológico	C107 - Elaboración de Otros Productos Alimenticios.			
E##	1. Fuerza General	2. Variables Predeterminadas y sus 3. Valores Históricos y Actuales		6. Descripción de la Tendencia	7. Alcance	
T01	MAGAP ejecuta "Proyecto de Reactivación de la Caficultura Ecuatoriana"	Uno de los objetivos del Proyecto es establecer o renovar hectáreas de cafetales arábigos y robustas con la implementación de un sistema de asistencia técnica y capacitación, crédito productivo, incentivo a la productividad e investigación participativa, con la intervención directa de las organizaciones de productores (desarrollo productivo).		Proyectos de Reactivación de la Caficultura Ecuatoriana	Ecuador	
		4. Fuente:	http://www.agricultura.gob.ec/magap-ejecuta-proyecto-de-reactivacion-de-la-caficultura-ecuatoriana/			
		5. Confiabilidad:	Alta			
T02	Plan de Investigación y Desarrollo Tecnológico Cafetalero	Uno de los principales objetivos es generar y transferir tecnologías apropiadas para innovar los procesos de producción primaria, post cosecha y agroindustria del café.		Planes de Investigación y Desarrollo	Ecuador	
		4. Fuente:	http://cofenac.org/documentos/plan-investigacion-desarrollo.pdf			
		5. Confiabilidad:	Alta			
T03	Procesos para el Café Soluble: El sistema llamado spray dry o deshidratado y el sistema freeze dry o liofilizado	Existen dos procesos para la fabricación del café soluble. El sistema llamado spray dry o deshidratado y el sistema freeze dry o liofilizado, pero el mejor proceso recientemente inventado es el de liofilizado, un proceso que utiliza el frío y con el que se consiguen los mejores resultados en cuanto a sabor se refiere.		Sistemas para producción de café soluble	Global	
		4. Fuente:	http://www.forumdelcafe.com/pdf/F_07-Soluble.pdf			
		5. Confiabilidad:	Media			

Elaborado por: Autores

Fecha de Elaboración: Marzo, 2016

3.1.2.5. Legal

Desde el punto de vista legal, existen varias obligaciones que las procesadoras de alimentos que deben cumplir antes de poder comercializar los productos, entre estos están los Registros Sanitarios, el cumplimiento del Reglamento Sanitario de Etiquetado de Alimentos Procesados para el Consumo Humano que consiste en indicar los niveles de azúcar, sal y grasa que tiene el producto, así como también el etiquetado nutricional, permisos de funcionamiento y registro de propiedad intelectual. Otros aspectos legales importantes a tomar en cuenta son las leyes laborales existentes en el país, factores que pueden afectar positiva o negativamente el normal desarrollo de la empresa. El siguiente cuadro presenta en resumen los aspectos mencionados.

Figura 5: Análisis Legal

Matriz de Variables Representativas – Modelo PESTLA						
Ámbito, Sector y Año:		Legal	C107 - Elaboración de Otros Productos Alimenticios.			
E#	1. Fuerza General	2. Variables Predeterminadas y sus 3. Valores Históricos y Actuales			6. Descripción de la Tendencia	7. Alcance
L01	Reglamento Sanitario de Etiquetado de alimentos procesados para el consumo humano	Art. 151.- Los envases de los productos que contengan alimentos genéticamente modificados, sean nacionales o importados, deben incluir obligatoriamente, en forma visible y comprensible en sus etiquetas, el señalamiento de esta condición... 4. Fuente: http://www.controlsanitario.gob.ec/reglamento-sanitario-de-etiquetado-de-alimentos-procesados-para-el-consumo-humano/ 5. Confiabilidad: Alta			Las industrias deben informar los niveles de grasas, sal y azúcar que contienen los productos procesados de consumo humano en las etiquetas de cada producto.	Ecuador
L02	Registros Sanitarios	Artículo 137, determina que: "Están sujetos a la obtención de notificación sanitaria previamente a su comercialización, los alimentos procesados, aditivos alimentarios(...) fabricados en el territorio nacional o en el exterior Artículo 138, estipula que: "La Autoridad Sanitaria Nacional, a través de su entidad competente otorgará, suspenderá, cancelará o reinscribirá, la notificación sanitaria o el registro sanitario correspondiente. 4. Fuente: http://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/12/Resolucion_ARCSA-DE-067-2015-GGG_pagweb.pdf 5. Confiabilidad: Alta			Todo producto que sea para consumo deberá pasar por un proceso de inspección previa la obtención del registro sanitario	Ecuador
L03	Cambio constantes en las leyes laborales	Abril 2015 - Eliminación del contrato a plazo fijo. Celebración de contratos indefinidos Reforma laboral 2016 - Reducción en la jornada laboral y pago de salario por horas trabajadas Reforma laboral 2016 - Incentivar la contratación juvenil, personas entre 18 a 24 años sin experiencia laboral 4. Fuente: http://www.pbplaw.com/cambios-contratos-reforma-laboral/ 5. Confiabilidad: Medio			4. Fuente: http://www.elcomercio.com/actualidad/gobierno-reforma-horaslaborables-despidos.html 5. Confiabilidad: Alto Reformas laborales que benefician tanto al empresario como al empleador con el fin de disminuir la tasa de desempleo	Ecuador

Elaborado por: Autores

Fecha de Elaboración: Marzo, 2016

3.1.2.6. Ambiental

Las actividades productivas de las empresas transformadoras de alimentos generan una serie de desperdicios; para evitar impactos ambientales estas organizaciones deben someterse a la recolección y reciclaje de basura, obligando a mantener convenios de recolección con empresas dedicadas a este servicio. Por otro lado, es importante generar una cultura de responsabilidad social entre los colaboradores de la empresa lo que significa el cuidado de los servicios como luz y agua, evitando el desperdicio y generando ahorro, el siguiente cuadro simplifica lo expresado.

Figura 6: Análisis Ambiental

Matriz de Variables Representativas – Modelo PESTLA				
Ámbito, Sector y Año:		Ambiental	C107 - Elaboración de Otros Productos Alimenticios.	
E##	1. Fuerza General	2. Variables Predeterminadas y sus 3. Valores Históricos y Actuales	6. Descripción de la Tendencia	7. Alcance
A01	Responsabilidad Social	<p>Manejo eficiente de los recursos ayuda a reducir costos, pues permite ahorro de energía, agua, entre otros. Otra ventaja es el tema de la imagen y reputación corporativa, donde lo ambiental puede convertirse en un elemento diferenciador</p> <p>4. Fuente: http://www.revistalideres.ec/lideres/empresas-integran-responsabilidad-social-corporativa.html</p> <p>5. Confiabilidad: Alto</p>	Manejo adecuado de los recursos ambientales brinda una característica diferenciadora ante otras empresas.	Ecuador
A02	Programa Nacional para la Gestión Integral de Desechos Sólidos – PNGIDS ECUADOR	<p>Se pretende impulsar procesos de agregación de valor de los residuos sólidos urbanos que se generan en el país. Aproximadamente el 60% de los residuos que se producen diariamente corresponden a residuos orgánicos y 20% a residuos sólidos inorgánicos potencialmente reciclables.</p> <p>Reciclaje: mediante la implementación de procesos de clasificación en la fuente y separación mecánica en estaciones de transferencia, se pretende fortalecer la recolección de residuos sólidos reciclables con potencial comercial para reciclaje.</p> <p>4. Fuente: http://www.ambiente.gob.ec/programa-pngids-ecuador/</p> <p>5. Confiabilidad: Alta</p>	Manejo adecuado de los desechos mediante el reciclaje y la adecuada recolección de los mismos	Ecuador

Elaborado por: Autores

Fecha de Elaboración: Marzo, 2016

3.1.3. Modelo General del Entorno de la Organización

El modelo general del entorno de la organización analiza las cinco fuerzas de Porter: 1) Poder de negociación con los clientes, 2) Rivalidad en la Industria, 3) Amenazas de nuevos entrantes, 4) Poder de negociación con proveedores y 5) Amenaza de productos sustitutos.

- **Poder de negociación con clientes**

Los principales clientes de SOPRA S.A. serán las grandes cadenas de supermercados como son Corporación la Favorita (Supermaxi y Megamaxi), Corporación el Rosado, Primax (tiendas Listo), Mobil (tiendas On the Run), y el terminal aeroportuario de Guayaquil, José Joaquín de Olmedo (tiendas de Dutty Free). Estas empresas tienen gran influencia frente a sus clientes, es decir son ellos quienes imponen los porcentajes de regalías y costos de distribución dando como resultado un bajo poder de negociación.

Conjuntamente, la empresa buscará realizar alianzas estrategias con cafeterías como “El Español”, dándole la oportunidad de tener mayor poder de negociación para establecer convenios que favorezcan a ambas partes, así como también las ventas que se puedan realizar a través de la página web de la empresa, esto le da un control total en la negociación, siendo ella quien impone los precios sin necesidad de pagar a terceros.

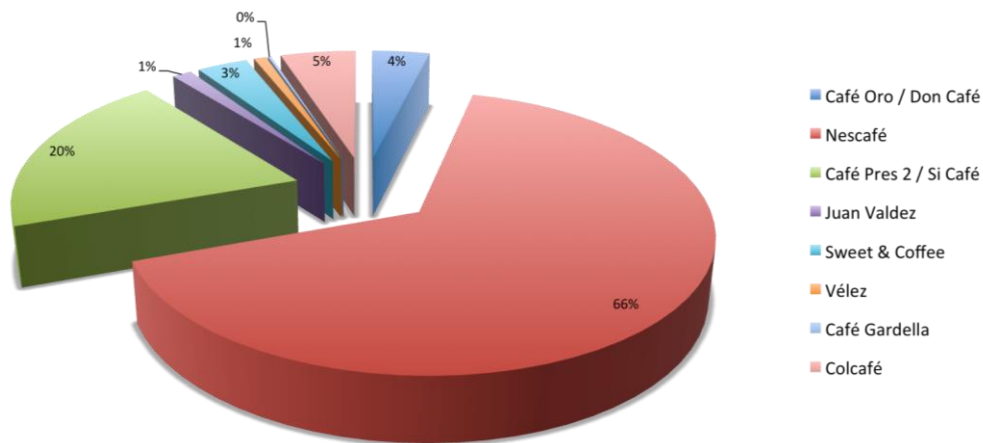
- **Rivalidad en la Industria**

En el mercado ecuatoriano existe una gran variedad de marcas de café, en la figura # 7 se encuentran las más grandes como son: Nescafé con ingresos al 2015 de \$525'459.536,56 siendo la empresa líder en el mercado con el 70% de la participación en el mercado; Café Pres2 y Sí Café, producidos por la empresa El Café C.A., empresa del grupo Noboa tiene el 20% de participación en el mercado y obtuvo al 2015 ingresos de \$157'896.469, Colcafé, distribuido por CORDIALSA, tiene una participación del 5% con ingresos de \$40'178.817,48, , Don Café y Café Oro producidos y comercializados por Solubles Instantáneos S.A., tiene una participación del 4% reflejado en sus ingresos de \$30'775.162,43, Juan Valdez, franquicia colombiana en el 2015 genero \$10'356.091,69 ocupando un 1% de participación, , Sweet & Coffee con ventas de \$27'127.389, las cuales no son solo de café, tiene el 3% de participación¹², entre otros(10).

Todas estas marcas ofrecen el café soluble en frascos de vidrio o fundas, en presentaciones desde 50g hasta 200g. A pesar de no ser un producto con las mismas características, es decir, no cumplen con la practicidad, comodidad y facilidad que ofrece Café Amolú, estas marcas están posicionada en la mente del consumidor razón por la cual se convierten en competencia para la empresa. Al ser estas empresas de gran trayectoria, mayor a diez años, y tener un fuerte posicionamiento en el mercado, el poder de negociación con ellas es bajo.

¹²<http://appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias/rankingCias.zul?id=17&tipo=2>

Figura 7: Participación de mercado de empresas productoras y comercializadoras de café



Elaborado por: Autores

Fuente: www.supercias.gob.ec

Fecha de Elaboración: Mayo, 2016

- **Amenaza de nuevos entrantes**

Los consumidores de café están abiertos a tener nuevas experiencias en relación a su bebida caliente preferida, sin embargo, no significa que la entrada de nuevos productos sean una gran amenaza para la empresa.

- **Productos sustitutos**

Los productos sustitutos de la pastilla pueden ser las fundas pequeñas de café que se venden en tiendas y supermercados, sin embargo, estas no cumplen con las características principales de Café Amolú, lo mismo sucede con las capsulas de Nescafé, “Dolce Gusto”, estas necesitan de máquinas especiales para su preparación, siendo esto una ventaja competitiva para la empresa.

- **Poder de negociación con proveedores**

Al ser una empresa nueva en el mercado, el poder de negociación con los proveedores es medio ya que en un inicio el nivel de compra de materia prima e insumos será

moderado hasta obtener un crecimiento significativo. Una vez incrementada la demanda del producto, la empresa será capaz de establecer nuevos acuerdos de compra y financiamiento con los proveedores, convirtiendo el poder de negociación en alto.

Los principales proveedores serán:

- Industria productora de café soluble: Solubles Instantáneos S.A., localizada en la ciudad de Guayaquil, Av. Carlos Julio Arosemena Km 2
- Distribuidores de excipientes: Laboratorio Cevallos, se encuentra en Av. Quito y 1ro de Mayo.
- Productores de sobre Dúo Pack: Flexiplast, ubicado en la ciudad de Quito.
- Imprentas: Gráficas Jalón Enaja S.A. localizada en la ciudad de Guayaquil, Km 7 ½ vía Daule, Av. 41 y Calle 12ava, Prosperina.

CAPÍTULO IV

4. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

4.1. Objetivos de la investigación de mercado

Objetivo General

- Conocer si los consumidores de café estarían dispuestos a comprar el producto en pastillas y vivir una nueva experiencia a la hora de prepararse su bebida caliente.

Objetivo Especifico

- Determinar el segmento de mercado y perfil del consumidor.
- Determinar los hábitos de consumos de los amantes de café: tipos de café (aroma, acidez y cuerpo), preferencia (café ecuatoriano), frecuencia y cantidad.
- Identificar si existe necesidad en el mercado sobre el café soluble portable.
- Definir los canales de distribución ideales para los consumidores para adquirir las pastillas de café
- Identificar la intención de compra de los consumidores sobre las pastillas de café

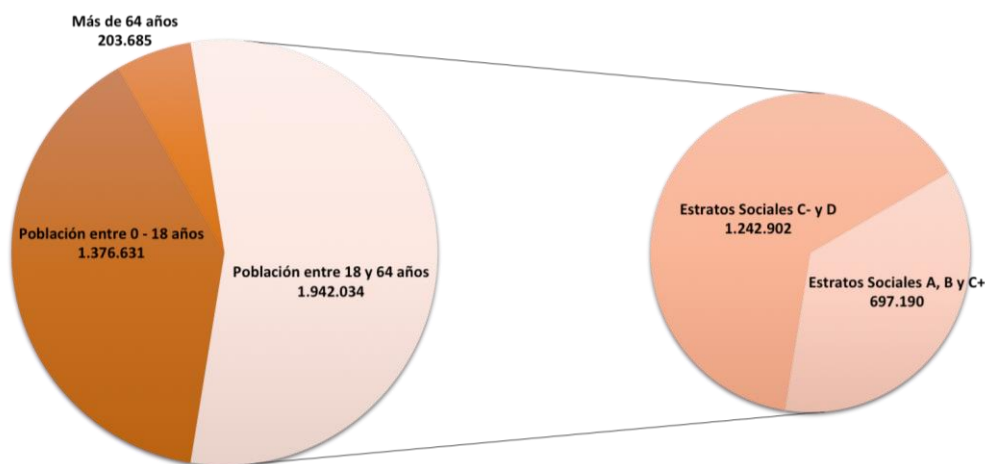
4.2. Segmentación de Mercado

Las pastillas de café soluble están dirigidas para aquellos amantes del café, de edades entre los 18 a 64 años, ubicados en la ciudad de Guayaquil de estratos sociales A, B, y C que busquen una forma práctica y cómoda de llevar su café a todos lados. Entre los perfiles considerados como los más favorecidos están: ejecutivos que por motivos de trabajo viajan muy a menudo ya sea dentro o fuera del país, amantes de la aventura

como montañistas, excursionistas, navegantes; personas con horarios rotativos como médicos, enfermeros, guardias de seguridad, entre otros y estudiantes.

Para el cálculo de la muestra fue necesario usar las proyecciones del año 2016 del INEC de la población urbana de la ciudad de Guayaquil, siendo esta 3'511.815 habitantes, de los cuales el 55% (1'942.034 habitantes) está entre los 18 y 64 años. De este porcentaje, el 35,90% están clasificados los estratos sociales A, B, y C, es decir, 697,190 habitantes(11)¹³.

Figura 8: Segmentación de mercado



Elaborado por: Autores

Fuente: INEC

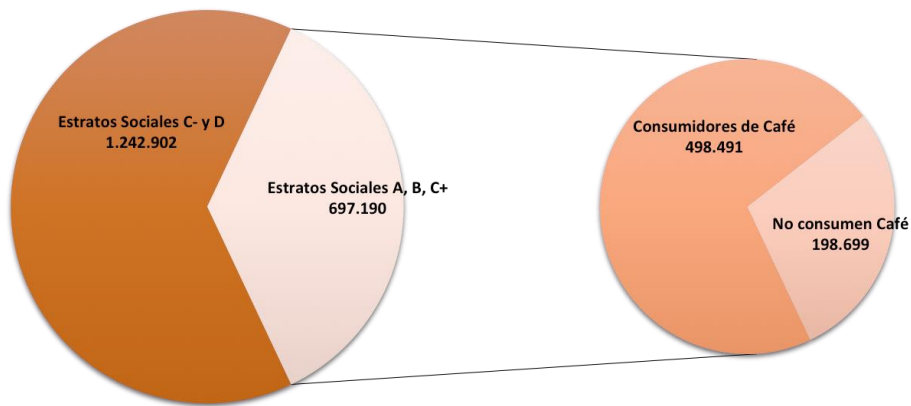
Fecha de Elaboración: marzo 2016

Finalmente el análisis agrupa a los habitantes según las preferencias en relación al consumo de café, los mismo que están representados por el 71,5%¹⁴ (consumen café soluble), esto significa 498.491 habitantes de la ciudad de Guayaquil, cantidad que fue usada para determinar el número de encuestados óptimos para el estudio de mercado(12).

¹³http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Libros/Socioeconomico/Mujeres_y_Hombres_del_Ecuador_en_Cifras_III.pdf

¹⁴http://www.cofenac.org/wp-content/uploads/2010/09/Diagn%C3%B3stico-Sector-Caf%C3%A9-Ecu_enero2011.pdf

Figura 9: Mercado Objetivo



Elaborado por: Autores

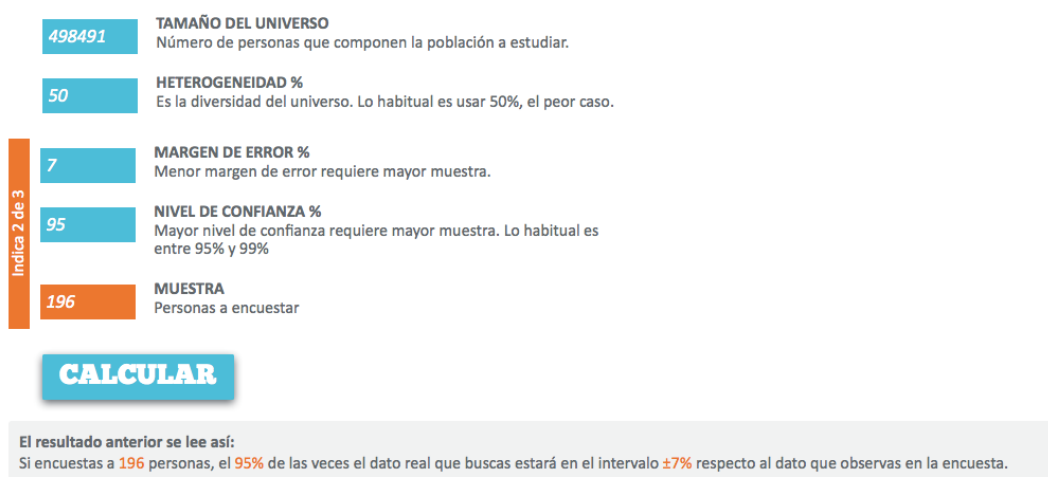
Fuente: ANECAFE

Fecha de Elaboración: marzo 2016

- **Tamaño de la muestra**

Utilizando la herramienta Net Quest para el análisis, determinando un margen de error del 7% y un nivel de confianza del 95%, el tamaño de la muestra a ser encuestada es de 196 personas.

Figura 10: Cálculo de la muestra



Fuente: www.netquest.com

Elaborado por: Autores

Fecha de Elaboración: marzo 2016

- **Proceso de ejecución del muestreo**

Para un adecuado análisis, la selección de los individuos de los estratos a investigar (Estrato social A, B y C) fue aleatoria. Las personas encuestadas fueron localizadas mayormente en sus lugares de trabajo y centros de estudio.

La encuesta está formada por dos partes, la inicial se refiere a los hábitos de consumo de café y la segunda parte una percepción del producto, aquí el entrevistado tuvo la posibilidad de degustar el producto y apreciar su presentación, esto con la finalidad de obtener respuestas validas sobre la aceptación de las pastillas de café soluble.

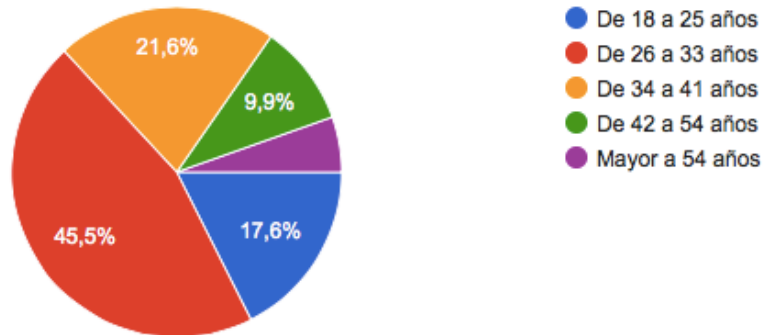
4.3. Resultados de la investigación

Se realizaron 222 encuestas, a continuación, los resultados obtenidos.

La edad predominante de los encuestados es de 26 a 33 años, representando por el 45,5%, el 21,6% fueron personas entre los 34 a 41 años, el 17,5% de 18 a 25 años y el grupo restante de 42 años en adelante. De los 222 encuestados, el 51,8% fueron mujeres y el 48,2% fueron hombres. Del total de esta población, el grupo más representativo (43,2%) son oficinistas, la población restante son ejecutivos de ventas (12,6%), estudiantes (11,3%), doctores (6,8%) y otras actividades el 17,1%.

Figura 11: Edad de los Encuestados

1. Su edad está entre (222 respuestas)

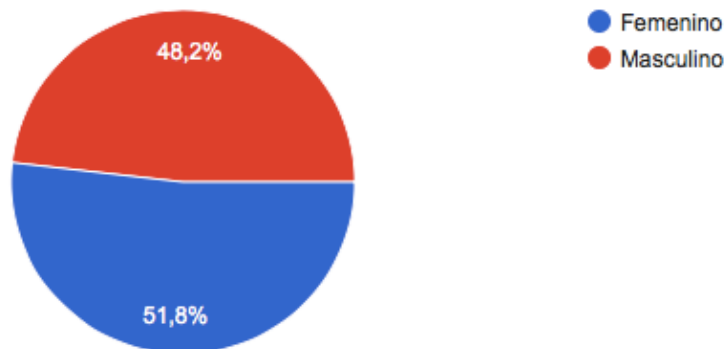


Elaborado por: Autores

Fecha de Elaboración: junio 2016

Figura 12: Sexo de los Encuestados

2. Seleccione su sexo (222 respuestas)

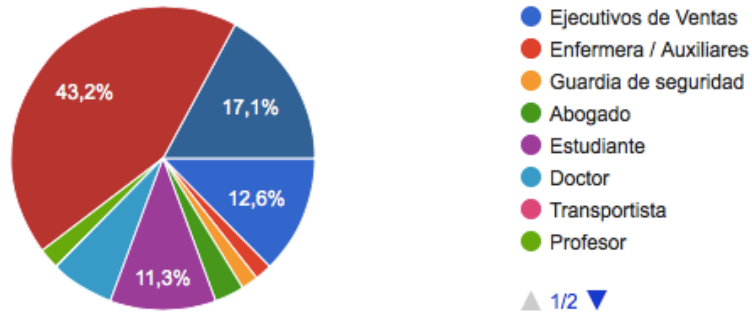


Elaborado por: Autores

Fecha de Elaboración: junio 2016

Figura 13: Actividad laboral de los Encuestados

3. Seleccione su actividad laboral (222 respuestas)



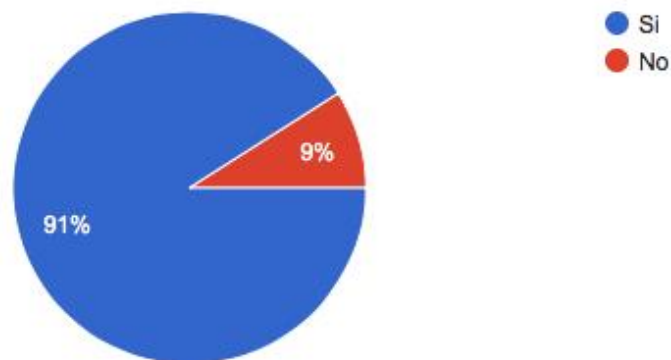
Elaborado por: Autores

Fecha de Elaboración: junio 2016

Del total de encuestados, el 91% toman café, es decir, 202 personas, siendo este el mercado objetivo para validar la encuesta.

Figura 14: Preferencias de consumir café

4. ¿Toma café? (222 respuestas)



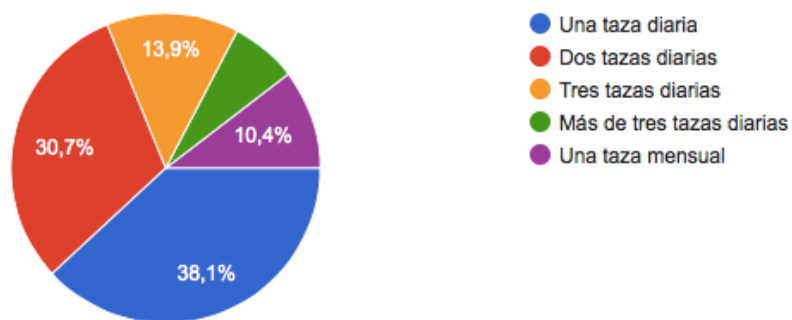
Elaborado por: Autores

Fecha de Elaboración: junio 2016

Para conocer los gustos y preferencias del público fue necesario conocer la cantidad de tazas de café consumidas en el día, predominando el 38,1% representado por una taza de café y el 30,7% dos tazas del café en el día, el mayor número de tazas consumidas son en la mañana y en la tarde.

Figura 15: Número de tazas de café que consumen los encuestados

5. ¿Cuántas tazas de café toma al día? (202 respuestas)

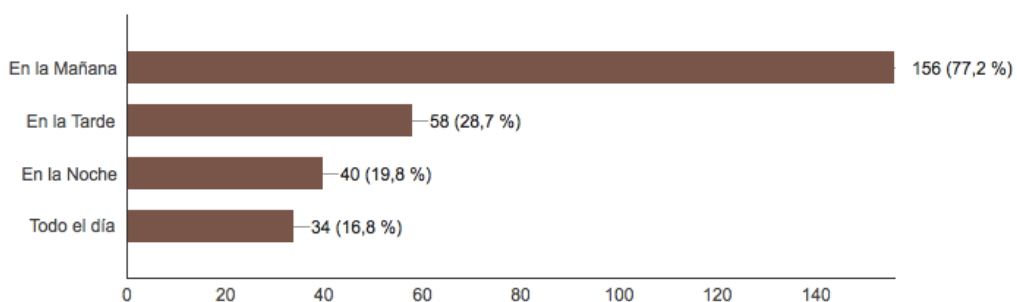


Elaborado por: Autores

Fecha de Elaboración: junio 2016

Figura 16: Momento del día que toma café

6. ¿En qué momento del día toma café? (202 respuestas)



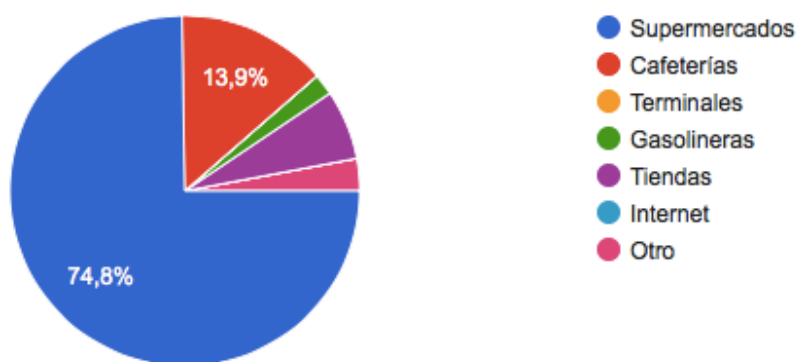
Elaborado por: Autores

Fecha de Elaboración: junio 2016

Es importante para el estudio de mercado conocer los lugares donde compran el café los consumidores. Los resultados obtenidos fueron 74,8% de encuestados adquieren en supermercados, entre estos el 55,6% visitan Supermaxi / Megamaxi y el 38,4% en Mi comisariato, mientras que un pequeño porcentaje compran en gasolineras, tiendas, cafeterías e internet.

Figura 17: Lugar de preferencia para comprar café

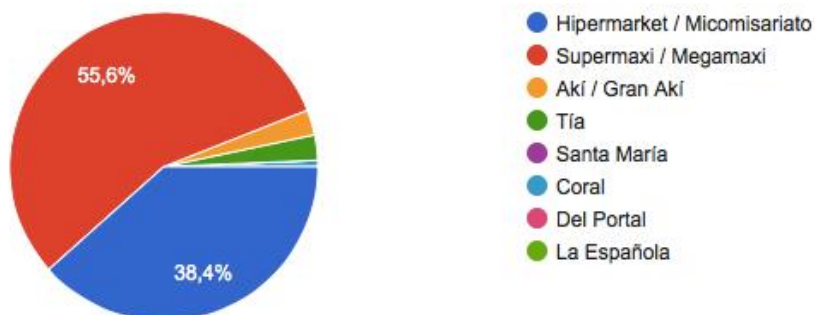
7. ¿Dónde compra el café que consume? (202 respuestas)



Elaborado por: Autores

Fecha de Elaboración: junio 2016

Figura 18: Diferenciador de supermercados



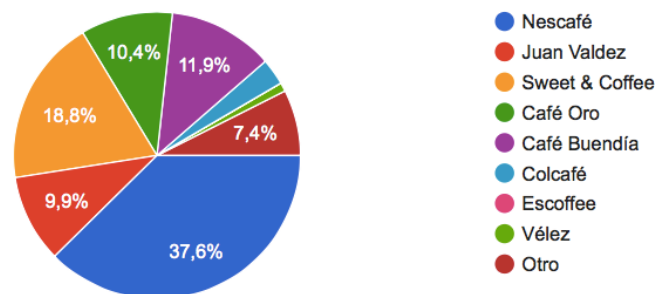
Elaborado por: Autores

Fecha de Elaboración: junio 2016

Entre las marcas de café que más se consumen está en primer lugar Nescafé, líder del mercado (37,6%), seguido por Sweet & Coffee (18,8%), en tercer lugar, Café Buendía (11,9%). El 31,7% restante representa las otras marcas existentes en el mercado. Los factores que predominan a la hora de elegir el café que consumen los encuestados están por orden de importancia: sabor, aroma y cuerpo.

Figura 19: Preferencias de café

8. ¿Qué marca de café consume con mayor frecuencia? (202 respuestas)

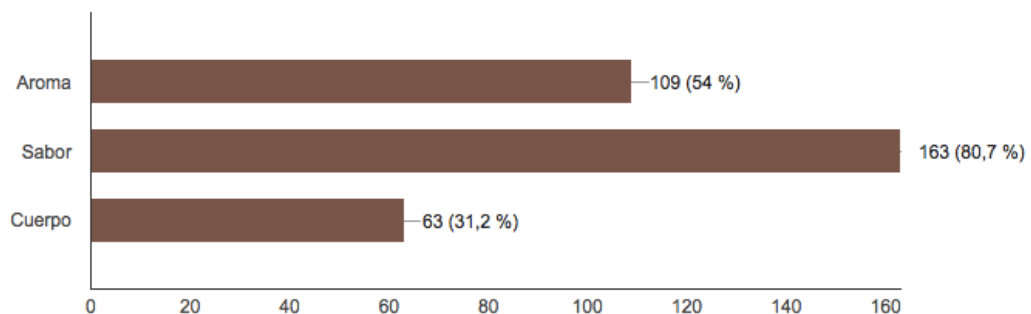


Elaborado por: Autores

Fecha de Elaboración: junio 2016

Figura 20: Características prevalecientes

9. ¿Qué características prevalecen a la hora de elegir su café? (202 respuestas)



Elaborado por: Autores

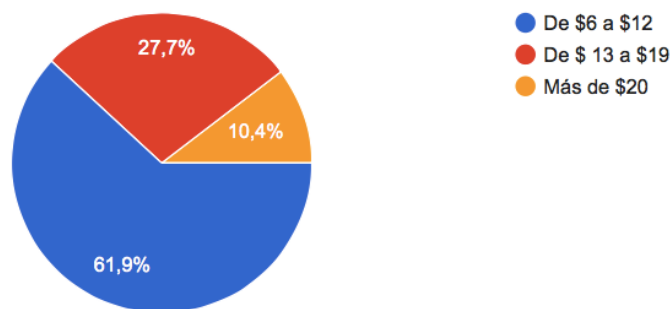
Fecha de Elaboración: junio 2016

El gasto mensual en compras de café de los encuestado es: el 61,9% de 6 a 12 dólares al mes, el 27,7% de 13 a 19 dólares y el porcentaje restante gasta más de 20 dólares en consumo de café.

Figura 21: Gasto mensual de consumo de café

10. ¿Cuánto es su gasto promedio mensual en consumo de café?

(202 respuestas)



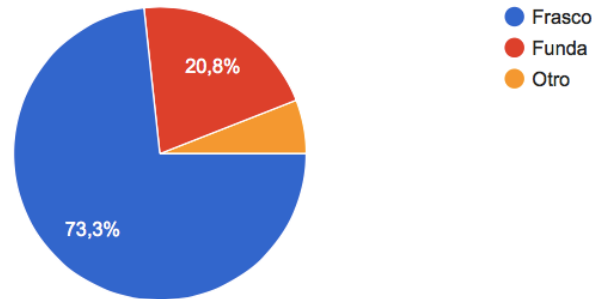
Elaborado por: Autores

Fecha de Elaboración: junio 2016

El 73,3% compra en frasco, de estos el 38,1% prefieren la presentación de 100g, seguido por la presentación en frasco de 200g 21,3%, un porcentaje mejor compra el café en funda en presentación de 50g (12,4%).

Figura 22: Presentaciones de envase de café

11. ¿En qué presentación compra su café de preferencia? (202 respuestas)

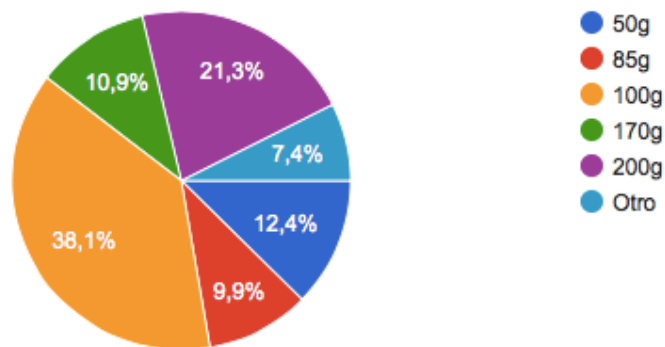


Elaborado por: Autores

Fecha de Elaboración: junio 2016

Figura 23: Presentaciones de café

12. Usted compra café en presentaciones de: (202 respuestas)



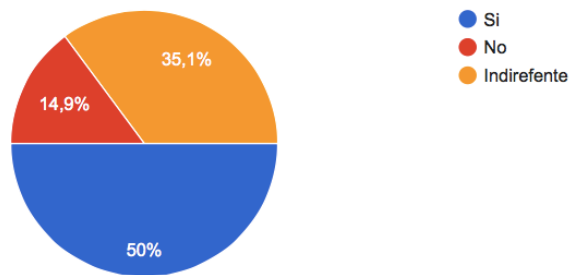
Elaborado por: Autores

Fecha de Elaboración: junio 2016

El estudio de mercado implica conocer los gustos y preferencia de los posibles consumidores por llevar el café de su elección al momento de viajar a lo que el 50% reacciono de manera positiva, de este porcentaje, representado por 101 personas, el 46,5% indico que les gustaría llevarlo en forma de pastilla, el 35,6% en fundas y el 11,9% en cápsula y el 6% en gotero.

Figura 24: Preferencia por llevar el café

13. ¿Cuándo usted viaja, le gustaría llevar su café de preferencia?
(202 respuestas)

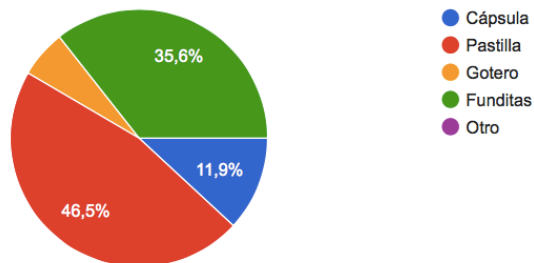


Elaborado por: Autores

Fecha de Elaboración: junio 2016

Figura 25: Ideas para producto de café portable

14. Si su respuesta fue sí, ¿qué presentación de café le parece la ideal para cumplir con las características de portabilidad y comodidad?
(101 respuestas)



Elaborado por: Autores

Fecha de Elaboración: junio 2016

El estudio de mercado contó con prueba del producto para conocer la percepción que tuvieron los futuros consumidores hacia el producto; el 14,22% resaltaron las tres características del producto: sabor, aroma y cuerpo. En cuanto a la portabilidad, comodidad y facilidad de las pastillas de café el 16,76% coincidieron en estas tres particularidades.

Figura 26: Características de Café Amolú

Etiquetas de fila	Cuenta de Características Amolú
Aroma	22,55%
Aroma, Cuerpo	0,98%
Aroma, Sabor	14,22%
Aroma, Sabor, Cuerpo	14,22%
Cuerpo	5,88%
Sabor	36,76%
Sabor, Cuerpo	5,39%
Total general	100,00%

Elaborado por: Autores

Fecha de Elaboración: junio 2016

Figura 27: Ideas para producto de café portable

Etiquetas de fila	Cuenta de Portabilidad, Comodidad, Facilidad
Comodidad	16,18%
Comodidad, Facilidad	4,90%
Facilidad	11,76%
Portabilidad	31,37%
Portabilidad, Comodidad	11,27%
Portabilidad, Comodidad, Facilidad	16,67%
Portabilidad, Facilidad	7,84%
Total general	100,00%

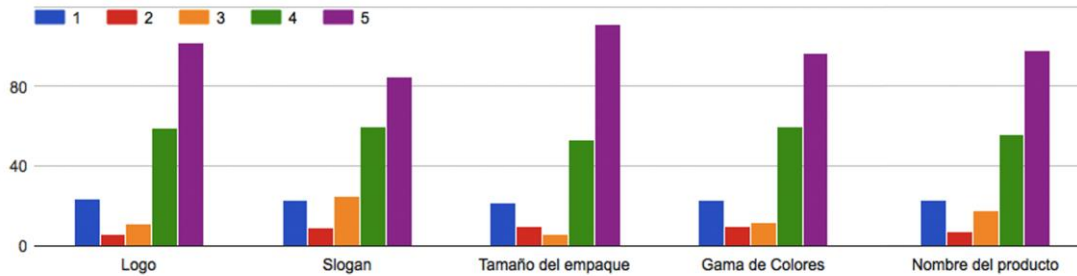
Elaborado por: Autores

Fecha de Elaboración: junio 2016

Las evaluaciones de las características físicas del producto tuvieron la siguiente aceptación: logotipo 51% representando a 102 personas, slogan 42% (82 personas), tamaño del empaque 55% (111 personas), gama de colores 48% (97 personas), 49% (98 personas).

Figura 28: Calificación del producto

17. Califique del 1 al 5 según su apreciación las siguientes características del producto presentado. Siendo 1 el nivel mas bajo y 5 el nivel más alto.



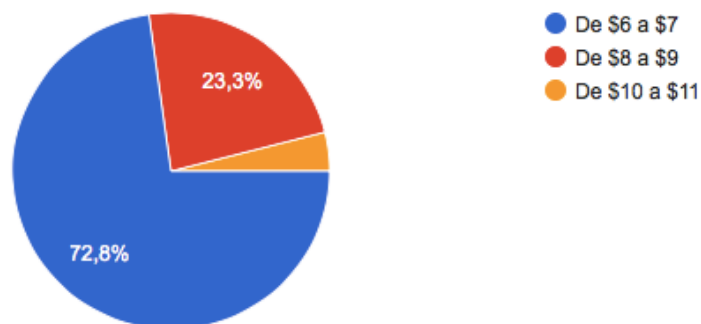
Elaborado por: Autores

Fecha de Elaboración: junio 2016

El precio con mayor porcentaje de aceptación para el producto en presentación de 12 pastillas fue de 6 a 7 dólares (72,8%). Así mismo, los encuestados respondieron que estarían dispuestos a comprar de uno a dos cajas al mes (88,6%) y que les gustaría conocer más del producto y sus promociones por medio de las redes sociales (166 respuestas) al igual que en medios de comunicación (82 respuestas).

Figura 29: Precio del producto

18. Estaría dispuesto a pagar por una caja con 12 pastillas: (202 respuestas)

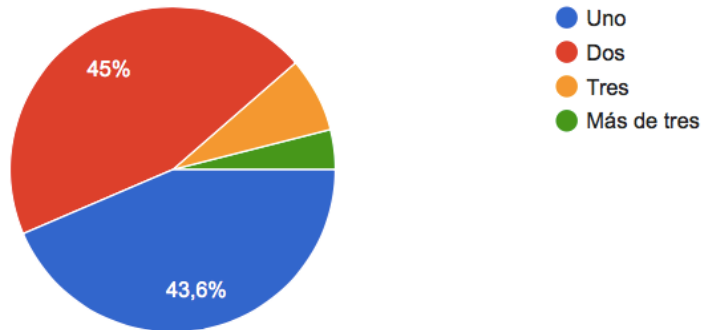


Elaborado por: Autores

Fecha de Elaboración: junio 2016

Figura 30: Compras mensuales del producto por consumidor

19. ¿Cuántas cajas estaría dispuesto a comprar al mes? (202 respuestas)

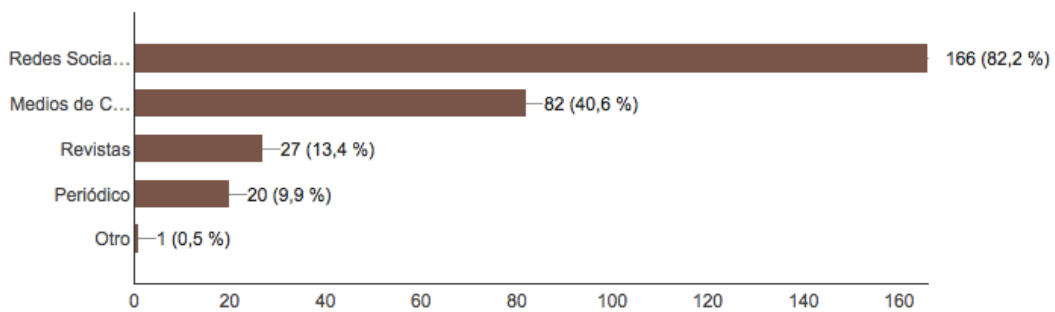


Elaborado por: Autores

Fecha de Elaboración: junio 2016

Figura 31: Medios para publicitar

20. ¿En qué medios le gustaría conocer más de nuestro producto? (202 respuestas)



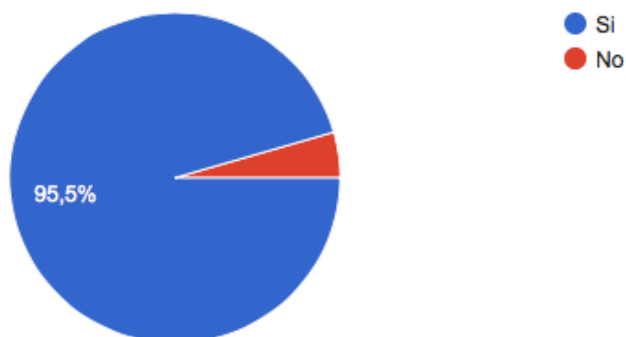
Elaborado por: Autores

Fecha de Elaboración: junio 2016

Finalmente, las encuestas revelaron un 95,5% de aceptación e intensidad de compra del producto.

Figura 32: Intensión de compra del producto

21. ¿Compraría nuestro producto? (202 respuestas)



Elaborado por: Autores

Fecha de Elaboración: junio 2016

4.4. Cálculo de la demanda

El mercado objetivo de Café Amolú es de 498.491 personas que habitan en la ciudad de Guayaquil.

Según la investigación de mercados realizada, el 95,5% de los encuestados estarían dispuestos a comprar el producto, es decir 193 personas. A partir de la intención de compra, la encuesta llevo un desglose más preciso según la presentación del producto, las características y atributos de las pastillas, el precio y los lugares de compra, dando como resultado un 0,57%, con este porcentaje calculado sobre la demanda, el total obtenido de personas dispuestas a adquirir las pastillas de café es de 2,857.

En las encuestas también era necesario conocer las veces que estaban dispuestos los compradores a adquirir el producto, obteniendo un valor mensual de 4,881 cajas. La tabla #3 detalla los resultados obtenidos.

Tabla # 3: Cálculo de la demanda

Demanda calculada según la muestra:		
Demanda Total		498.491
Total encuestados		222
¿Toma café? 91%		202
Intención de Compra 95,5%		193
Presentación (Pastillas) 46,5%		90
Características del Producto 14,22%		13
Atributo (Portabilidad, Comodidad y Facilidad) 16,67%		2
Precio 72,8%		2
Supermercados 74,8%		1
Demanda Total Guayaquil	2.857	4.881
1 caja mensual 43,6%	1.246	1.246
2 cajas mensuales 45%	1.286	2.572
3 cajas mensuales 12,4%	354	1.063

Elaborado por: Autores

Fuente: Encuestas análisis de mercado

Fecha de Elaboración: agosto 2016

5.4. Conclusión

El estudio de mercado concluye lo siguiente:

1. El mercado al que debe estar dirigido las pastillas de café son para personas entre los 26 a 41 años, en su mayoría oficinistas, ejecutivos y médicos.
2. Los puntos de venta del producto deben ser los supermercados, de preferencia Supermaxi, Megamaxi, Mi comisariato e Hipermarket.
3. La competencia directa de CAFÉ AMOLÚ es Nescafé en todas sus presentaciones.
4. La presentación portable que prevaleció entre los interesados por llevar café son las pastillas.
5. Café Amolú cumplió con las características de un buen café, sin embargo, algunos encuestados prefieren sentir un sabor más fuerte.
6. La presentación de Café Amolú satisface las características de portabilidad, comodidad y facilidad.
7. La empresa debe pensar en mejorar el slogan del producto ya que fue la característica con menor aceptación.

8. El interés de compra mensual está entre una a dos cajas al por un valor no mayor a seis dólares.
9. La difusión del producto, promociones, etc., deberá ser por medio de redes sociales y medios de comunicación.

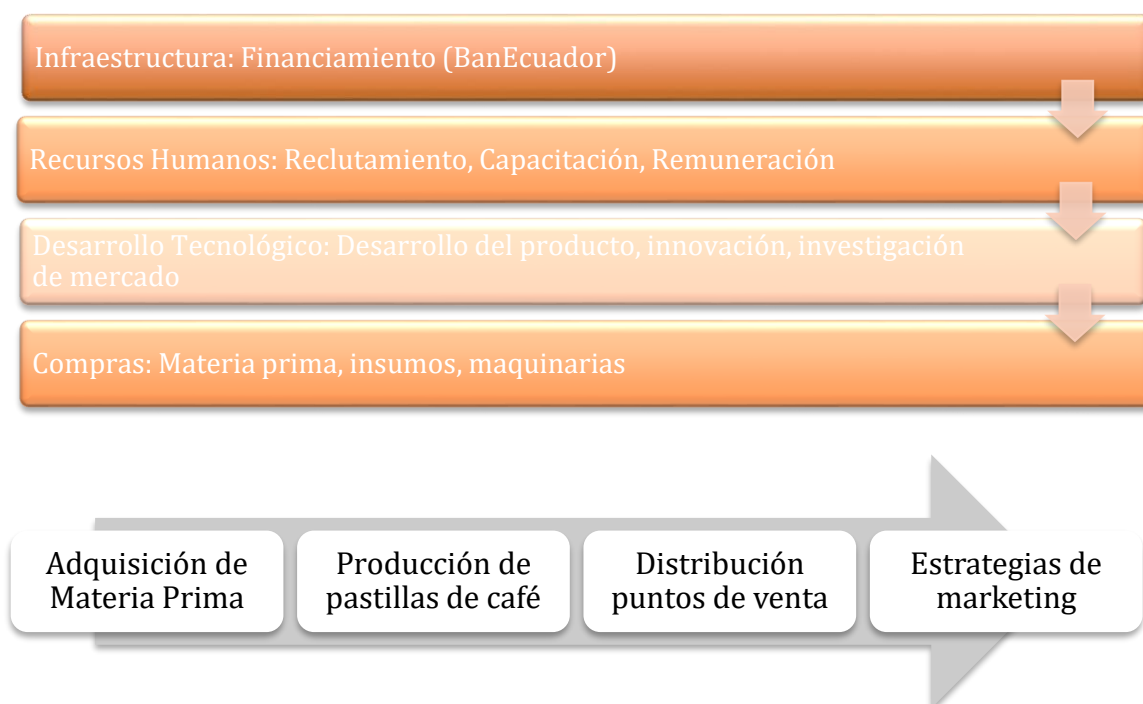
CAPÍTULO V

5. ANÁLISIS DEL PLAN DE NEGOCIO

5.1. CADENA DE VALOR

La cadena de valor representa las actividades claves para el desarrollo del negocio, desde la búsqueda del financiamiento, seguido por la creación de perfiles de los colaboradores, el desarrollo tecnológico, la adquisición de la materia prima, la producción del producto, distribución del mismo y el planteamiento de las estrategias de marketing. La figura 33 presenta las actividades claves de la empresa.

Figura 33: Cadena de Valor SOPRA S.A.



Elaborado por: Autores

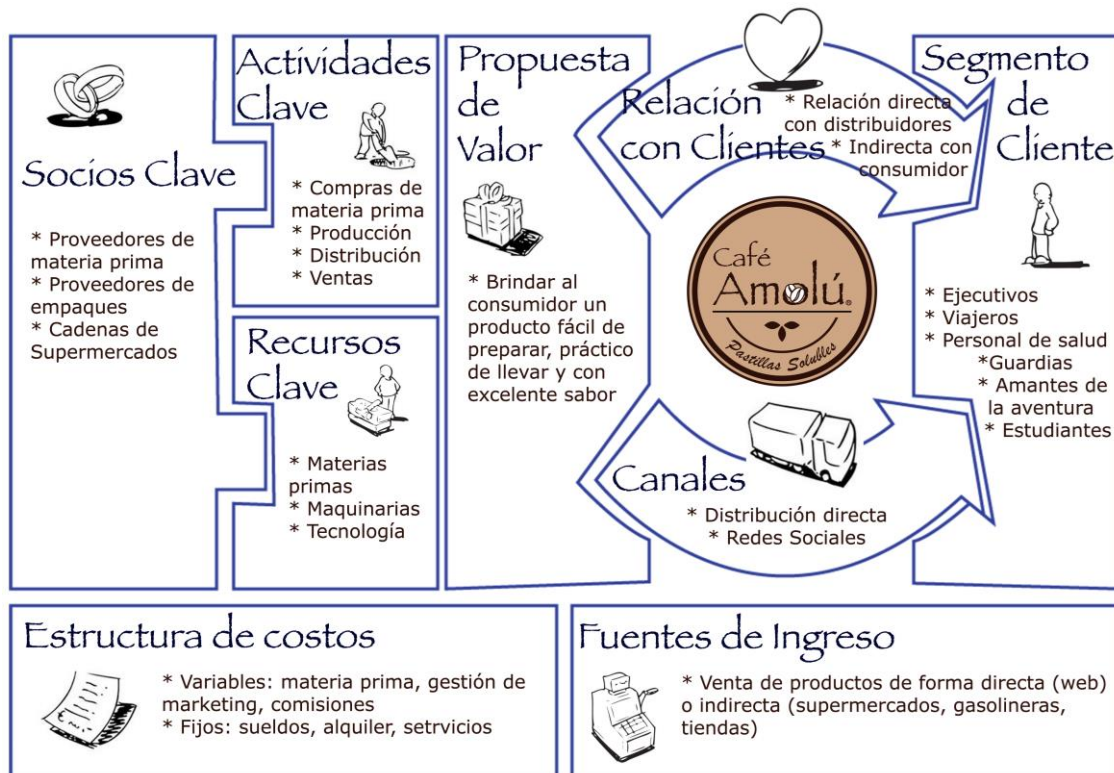
Fecha de Elaboración: Mayo, 2016

5.2.CANVAS

La figura 34 ilustra el modelo de negocio de SOPRA S.A. bajo la metodología CANVAS resaltando los aspectos más importantes:

1. El modelo de negocio consiste en la producción y comercialización de pastillas de café soluble.
2. La propuesta de valor del presente proyecto, es la producción de un producto de consumo diario que brinde al comprador comodidad, practicidad y facilidad al momento de preparar un café, manteniendo una excelente calidad, aroma y sabor.
3. Los socios claves son los proveedores de maquinarias, materias primas y empaques, las cadenas de supermercados como Supermaxi y Mi comisariato, las tiendas, cafeterías, y gasolineras donde serán distribuidos los productos para estar al alcance de los clientes, entre estos están los ejecutivos, viajeros, personal de la salud, personas amantes de la aventura y estudiantes.
4. Las actividades que realice SOPRA S.A. es la compra de materias primas, la producción de las pastillas de café soluble, la distribución del producto final y las ventas del mismo. Para ellos es necesario la compra de materias primas, maquinarias y el uso de tecnologías.
5. La estructura de ingresos y gastos está formada de la siguiente manera: los gastos fijos son los sueldos de los trabajadores y personal administrativo, el alquiler del local, los pagos de servicios como agua, luz, teléfono e internet. Los costos variables serán los costos por materias primas: café soluble, excipientes, empaques y sobres, gestión de marketing a través de redes sociales y publicidad en medios masivos, y finalmente los costos por pagos de comisiones a los vendedores. Los ingresos serán recaudados por las ventas que se den de los productos ya sean mediante las diferentes cadenas de distribución como las ventas directas que se realicen a través de la página web de Café Amolú.

Figura 34: Modelo CANVAS SOPRA S.A.



Elaborado por: Autores

Fecha de Elaboración: Mayo, 2016

5.3.FODA

La figura 35 presenta el análisis FODA realizado a la empresa SOPRA S.A., este resalta las principales fortalezas y debilidades que representan el estudio interno de la empresa, por otro lado, están las oportunidades y amenazas que constituyen las características externas que rodean al proyecto.

Figura 35: Análisis FODA SOPRA S.A.

Fortalezas

- Producto nuevo con valor agregado beneficioso para el consumidor
- Bases solidas de constitución de la empresa.
- Uso de materias prima de alta calidad.
- Personal altamente capacitado para la producción del producto.
- Producto que cumple registros de calidad y sanidad.
- Protección de marca y protección de formula del producto.

Oportunidades

- Consumidores dispuestos a probar productos novedosos
- Aceptación considerable del producto en encuestas.
- Base de datos solida formada a través de encuestas.
- Apoyo económico por parte de instituciones gubernamentales para empresas

Debilidades

- Producción mensual no cubre la demanda existente en el mercado.
- Bajo nivel de negociación con proveedores de café y exipientes

Amenazas

- Fuerte competencia en el mercado de café solubles
- Situación económica inestable del país
- Nuevos productos entrantes con precios competitivos
-

Elaborado por: Autores

Fecha de Elaboración: Mayo, 2016

5.4. ESTRATEGIAS

Como resultado del Análisis FODA, las estrategias que la empresa usará tienen como fin de fortalecer las características actuales, aprovechar las oportunidades y mitigar tanto debilidades como posibles amenazas que pueden llegar a presentarse a lo largo del ciclo de vida de la empresa y del producto.

El primer punto a analizar hace relación a la falta de capacidad de producción de la empresa en un inicio. De acuerdo a las estrategias de cobertura y características del producto, la empresa podrá, eventualmente, cubrir la totalidad de la demanda presentada. Para cumplir con este objetivo, SOPRA S.A. necesitará realizar una inversión más grande tanto en implementos como en maquinaria; sin embargo, esto puede llegar a ser contraproducente ya que los costos en los que incurra pueden ser más altos. Es importante tomar en cuenta que, para poder llegar a producir la capacidad máxima de la maquinaria, el tiempo dedicado al proceso de producción será mayor.

Actualmente en el mercado de café solubles existen más de diez marcas en percha de los principales comercios de abastos y potenciales comerciales donde la empresa desea ingresar el producto, para contrarrestar esta amenaza, es importante resaltar el factor diferenciador de las pastillas de café realizando promociones de ventas del producto enfocadas en las características de practicidad y portabilidad.

Como tercera estrategia, resulta importante considerar la flexibilidad que tiene la empresa para poder adaptarse a diferentes cambios y estar sujetos a variaciones de precios del mercado con los cuales deba trabajar en caso de que existan nuevas regulaciones; también que se encuentre en capacidad para poder implementar nuevas estrategias competitivas con la intención de mantener su participación de mercado frente a nuevos entrantes, esto dependerá bastante de la cultura de la empresa y de las iniciativas que periódicamente se hagan en busca de abaratar costos y así permitir cierta holgura para poder aprovechar las ventajas actuales al no tener un competidor directo.

Finalmente, es importante para SOPRA S.A. establecer estrategias de negociación con proveedores que faciliten la compra de las materias primas, entre estas están las políticas de precios, disponibilidad del producto, tiempo de distribución, plazo de pagos y exclusividad, creando así ventajas competitivas frente a otros productos y oportunidades de crecimiento para la empresa.

CAPÍTULO VI

6. PLAN DE MARKETING

6.1.DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

- **Producto**

Pastilla de café soluble, fabricada con materia prima de alta calidad y 100% ecuatoriana, proveniente de las zonas cafeteras más destacadas del país como son Zaruma, Montecristi, Jipijapa, Loja, Galápagos entre otros.

Los principales ingredientes que conforman la pastilla son: café soluble en polvo, aceite de café y excipientes necesarios para mantener el sabor y aroma del café, estos elementos pasarán por un proceso de compactación para obtener el producto final.

Las fortalezas del producto son:

- ✓ Los consumidores de café que cada día son más gracias a la gran variedad que existe en la actualidad, dan como resultado un gran mercado para este sector.
- ✓ La materia prima es de fácil acceso en nuestro país.
- ✓ El precio del producto es asequible para el nicho de mercado objetivo.
- ✓ Existe la posibilidad de crear variedad de mezclas con el producto

Las debilidades sobre las que se debe trabajar son:

- ✓ Los procesos de fabricación del producto, deben cumplir normar de seguridad y limpieza.
- ✓ El manejo y conservación de la materia prima es delicado.

- **Marca**

El nombre escogido para el producto es “Café Amolú”, este representa el apellido de cada uno de los socios, Ávila, Molina y Luna.

Figura 36: Marca Café Amolú



Elaborado por: Autores

Fecha de Elaboración: marzo 2016

- **Logo**

Con la finalidad de conseguir el posicionamiento del producto en la mente del consumidor, se diseñó un icono tipo redondo que representa la forma de la pastilla de café, usando una paleta de colores tierra y la tipografía es Papyrus y Brush Script MT Italic.

Figura 37: Variaciones de Logotipo Café Amolú

Colores:

CMYK:
50 - 75 - 75 - 80
RGB:
46 - 18 - 9



CMYK:
20 - 35 - 50 - 0
RGB:
206 - 166 - 132



TRAMA:
20%
TRANSPARENCIA



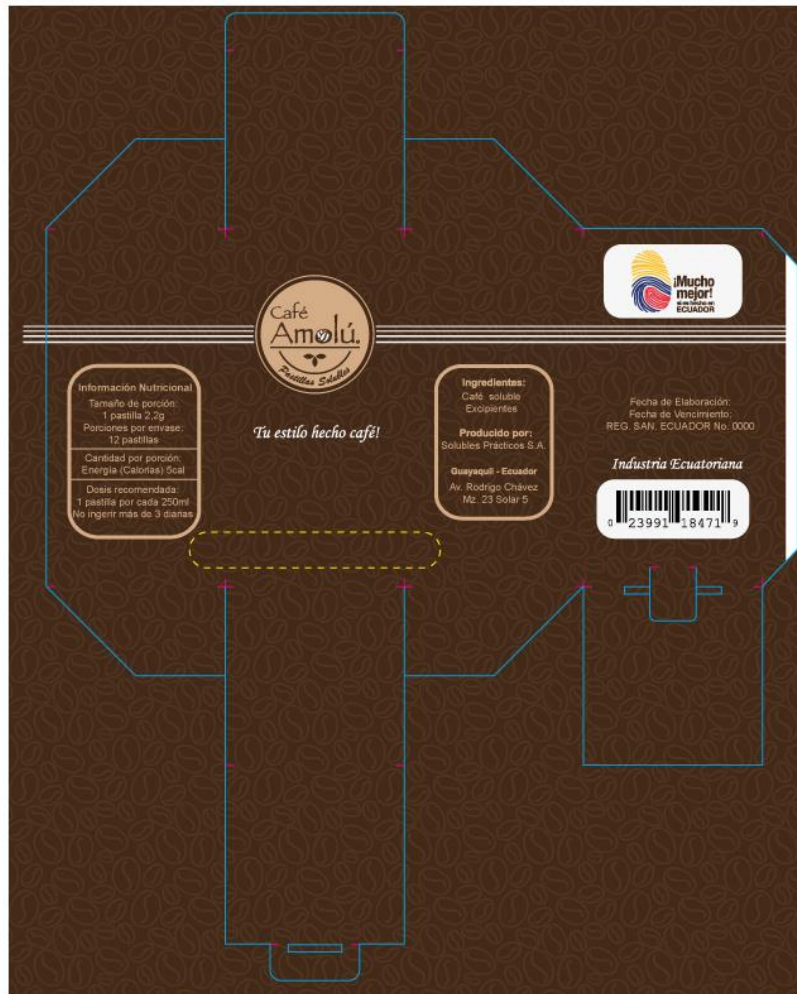
Elaborado por: Autores

Fecha de Elaboración: marzo 2016

- **Diseño del Empaque**

El contenedor escogido es una caja de cartulina plegable, que protege el producto del contacto directo con el ambiente, con una abertura en la parte inferior de la caja que facilite la salida de cada sobre con pastilla, tiene capacidad de contenido para 12 sobres de 4x4 cm. Las dimensiones de la caja son 5 cm de largo, 5 cm de ancho y 10 cm de alto, de esta forma cumple con las características de portabilidad y comodidad.

Figura 38: Diseño de caja Café Amolú



Elaborado por: Autores

Fecha de Elaboración: marzo 2016

Con el objetivo de brindar al cliente un producto práctico y cómodo de llevar, la presentación de pastillas de café será en sobres Dúo Pack individuales cuadrados para pastillas redondas de 2,5cm de diámetro y 0,7cm de ancho. Este tipo de empaque está formado por poliéster, aluminio y polietileno que ofrecen una alta barrera para la protección del sabor y aroma del producto, posibilitando una vida útil de 18 meses¹⁵, las medidas del mismo es de 4x4cm(13).

¹⁵http://www.cafedecolombia.com/particulares/es/el_cafe_de_colombia/preparaciones/conservacion_del_cafe/

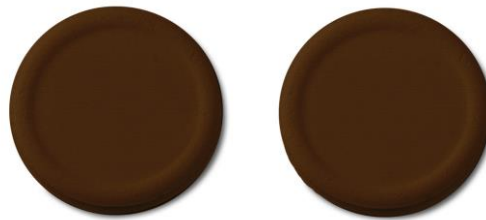
Figura 39: Diseño sobres Café Amolú



Elaborado por: Autores

Fecha de Elaboración: marzo 2016

Figura 40: Diseño de Pastillas de Café Soluble



Elaborado por: Autores

Fecha de Elaboración: marzo 2016

- **Etiquetas**

Cumpliendo con las normas INEN, el producto llevará la rotulación necesaria con las especificaciones nutricionales y declaraciones saludables; adicionalmente, acogiendo las normativas de etiquetado del ARCSA, se incluirá el registro sanitario y finalmente, incluir el sello de “Hecho en Ecuador” ya que es mandatorio en caso de exportación.

6.2. ESTRATEGIAS Y PROGRAMA DE MARKETING

6.2.1. Estrategia de Precios

Toda empresa al momento de establecer los precios de venta al público, debe tomar en cuenta todos los costos que están inmersos en la producción del producto y costos de distribución, con la finalidad de obtener una rentabilidad razonable y mantener la

competitividad en el mercado. Para la venta de las pastillas de café, se estableció el por paquete de 12 pastillas en \$4,12; la investigación de mercado realizada ratifica que el 72,8% de las personas encuestadas estarían dispuestas a pagar no más de \$6.00. Cabe recalcar que cada pastilla es la medida ideal para una taza de café, es decir, una caja permite preparar 12 tazas de café, dando un valor promedio de \$0,34 por taza.

6.2.2. Estrategia de Ventas

Puntos de venta

Es importante definir en la fase introductoria de la pastilla de café los lugares y la forma de proceder en ellos para que el ciclo de vida del producto se cumpla. Al ser el café un producto de consumo masivo, la empresa celebrará convenios de ventas con tiendas departamentales como son Corporación la Favorita (Supermaxi y Megamaxi) y Corporación el Rosado (HiperMarket, Mi comisariato), así como también en los terminales aéreos y terrestres de la ciudad de Guayaquil que por lo general tiene atención 24/7, dando la oportunidad al consumidor de encontrar nuestro producto con mucha facilidad.

La distribución del producto se realizará dos veces al mes, esto dependerá de la demanda que tenga el producto en las tiendas y supermercados. El producto será entregado en las principales bodegas de abastecimiento de cada uno de estos locales comerciales ubicados tanto en el norte, centro y sur de la ciudad.

Se reforzará el material en el punto de venta de acuerdo a los permisos establecidos en los locales para hacer más atractivo el mueble donde estará el producto, colocando letreros colgantes que sobresalgan de las perchas. Todo con el fin de llamar la atención a los clientes dentro del establecimiento donde estemos vendiendo el producto, recordando que el supermercado será el primer lugar de interacción entre el producto y el cliente, por ende, la presentación tendrá que ser nuestro principal enfoque.

Los muestreos y degustaciones de lanzamiento durante el primer mes ayudarán a la empresa a difundir las características principales de la pastilla. Estas activaciones tendrán una programación los días viernes, sábados y domingos durante un mes en horarios de la mañana hasta el mediodía. Se destinará para este propósito mil unidades a ser distribuidas en el Hipermercado Norte, El Dorado y Vía a la Costa. Los lugares fueron escogidos conjuntamente con la agencia de publicidad, ya que ellos de acuerdo a su experiencia sugieren los lugares donde existirá mayor tráfico de personas. Como se hizo énfasis en el párrafo anterior, la presentación del producto permitirá al consumidor identificar de manera fehaciente las características y las propiedades físicas de la pastilla. Un punto adicional e importante es que el empaque donde se entreguen las muestras sea individual y el costo deberá estar incluido dentro de la activación a realizarse por parte de la empresa contratada.

6.2.3. Estrategia de Promoción

Promoción

- Como principal estrategia de lanzamiento, Café Amolú introducirá al mercado la venta del producto con la modalidad de 2x1 durante los primeros seis meses. En la cual se considera la inclusión de un empaque adicional por el pago de una caja.
- Para el segundo semestre del año dos la empresa lanzara al mercado un paquete promocional de tres cajas (es decir 36 pastillas) al adquirirlo, el cliente obtendrá un 8% de descuento a diferencia de comprar por unidad, es decir, el PVP será de \$9,66. Es decir, para este punto se aplicará la promoción del producto adicional; esto debe ser comunicado con un empaque diferente para que no distorsione la imagen del empaque original individual del producto que se mantendrá en percha, ya que podría causar confusión en el cliente final.
- Una vez que el producto alcance la fase de maduración; se establecerá como principal promoción, premios en el embalaje, es decir, incluir un Premium pack. En el caso de Café Amolú, puede ser una taza de café de metal, que el costo sea

inferior al precio de venta al público del jarrón. Esta promoción tendrá una duración de tres meses.

Plan de medios

- El lanzamiento del producto está programado en dos eventos, el primer evento dirigido a medios de comunicación: radio, televisión y prensa escrita; y el segundo orientado a empresarios que estén interesados en el producto, especialmente con aquellos que la empresa realice las negociaciones de distribución y proveedores.

Figura 41: Lanzamiento del producto - Empresarial



Elaborado por: Autores

Fecha de Elaboración: marzo 2016

Figura 42: Lanzamiento del producto – Medios de Comunicación

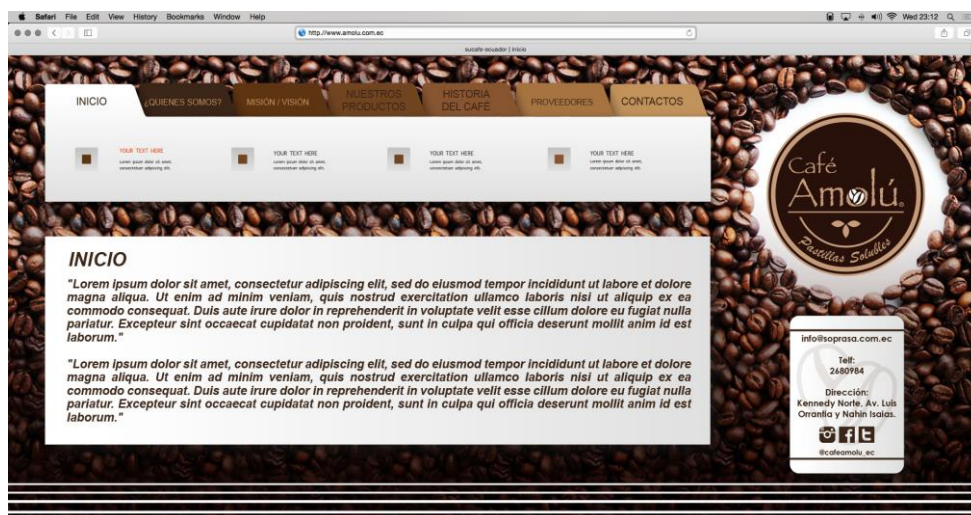


Elaborado por: Autores

Fecha de Elaboración: marzo 2016

- La empresa creará una página web y redes sociales como Facebook e Instagram para dar a conocer a los consumidores más sobre el producto. Adicionalmente, por estos medios los clientes tendrán la oportunidad de hacer sus pedidos on-line y aprovechar de las diferentes promociones que estarán a su disposición

Figura 43: Página Web Café Amolú



Elaborado por: Autores

Fecha de Elaboración: Marzo, 2016

Figura: 44 Publicidad Instagram



Elaborado por: Autores

Fecha de Elaboración: Marzo, 2016

- Vallas publicitarias. Se tiene programada una campaña visual que comprende la colocación de tres vallas publicitarias en puntos estratégicos de la ciudad: Av. Francisco de Orellana, Vía a la Costa y Vía Samborondón, consideradas de gran circulación, estas se mantendrán por tres meses.

Figura 45: Vallas Publicitarias Café Amolú



Elaborado por: Autores

Fecha de Elaboración: Marzo, 2016

- Forros con publicidad de la marca para detectores en supermercados. Este medio informativo será colocado en las tiendas donde se venda el producto, con el fin de informar la disponibilidad el establecimiento.

Figura 46: Afiches Publicitarios Café Amolú



Elaborado por: Autores

Fecha de Elaboración: Marzo, 2016

6.3.INVERSIÓN INICIAL DE MARKETING

Los costos del plan de marketing están detallados a continuación, cabe recalcar que los valores de vallas publicitarias, manejo de redes sociales e impresión de empaques son mensuales.

El manejo de redes sociales, Facebook, Instagram y pagina Web, es un costo fijo que se mantendrá dependiendo del retorno que estos provean. La empresa de mercadeo (NOISE Social Media) se encargará de la creación, diagramación y mantenimiento de la página web, mientras que, en redes sociales, ellos subirán dos posteos diarios ya sean informativos o promocionales.

El costo de impresión de los paquetes tanto cajas como sobre Dúo Pack, puede variar dependiendo del incremento de la demanda. Por otro lado, los costos de publicidad en vallas serán por los tres primeros meses del lanzamiento del producto.

Tabla # 4: Costos de Campaña de Marketing

Publicidad	Mes 1	Mes 2	Mes 3
Publicidad Año 1	\$ 17.448,41	\$ 10.555,98	\$ 10.555,98
Diagramación de artes	\$ 232,85		
Impresión de tarjetas de presentación	\$ 124,19		
1000 Afiches	\$ 238,03		
500 hojas membretadas	\$ 87,97		
1 Lanzamiento del producto	\$ 6.209,40		
3 Vallas publicitarias	\$ 9.314,10	\$ 9.314,10	\$ 9.314,10
Manejo de redes sociales	\$ 1.241,88	\$ 1.241,88	\$ 1.241,88

Elaborado por: Autores

Fecha de Elaboración: Marzo, 2016

CAPÍTULO VII

4. ANÁLISIS TÉCNICO

4.1. Análisis del producto

El producto a comercializar es una pastilla de café soluble, compuesta en un 90% por café soluble y un agente de carga que ayuda a mantener las propiedades del ingrediente principal (Micro celulosa) en un 10%. La presentación final es una pequeña caja de cartón que contiene doce pastillas, las mismas que estarán empacadas en sobres Dúo Pack individuales (aluminio y plástico), formando una barrera de protección a los cambios de temperatura, humedad, etc.

4.2. Proceso de producción y comercialización

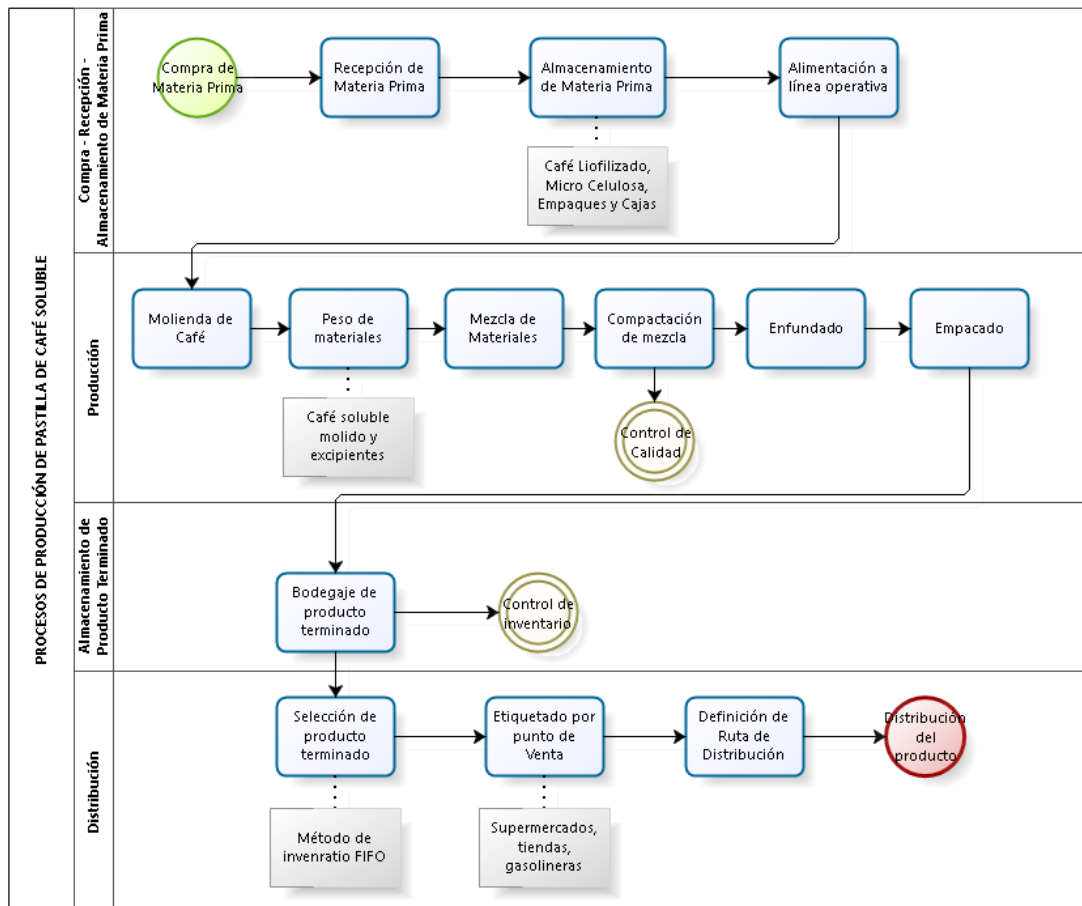
El proceso de producción y comercialización de las pastillas de café soluble cuenta con los siguientes subprocesos y procedimientos:

1. Subproceso de compras
 - 1.1. Compra de materia prima
 - 1.2. Recepción de materia prima
 - 1.3. Almacenamiento de Materia prima
 - 1.4. Alimentación de línea de producción
2. Subproceso de producción
 - 2.1. Molienda de café
 - 2.2. Peso de materiales
 - 2.3. Mezcla de materiales
 - 2.4. Compactación de mezcla
 - 2.5. Enfundado
 - 2.6. Empacado

3. Subproceso de almacenamiento de producto terminado
 - 3.1. Bodegaje de producto terminado
4. Subproceso de distribución
 - 4.1. Selección de producto terminado
 - 4.2. Etiquetado de producto terminado
 - 4.3. Definición de ruta de distribución
 - 4.4. Distribución del producto

La figura 47 presenta el logaritmo del proceso de producción y comercialización de las pastillas de café.

Figura 47: Proceso de producción y comercialización de pastillas de café



Elaborado por: Autores

Fecha de elaboración: Mayo, 2016

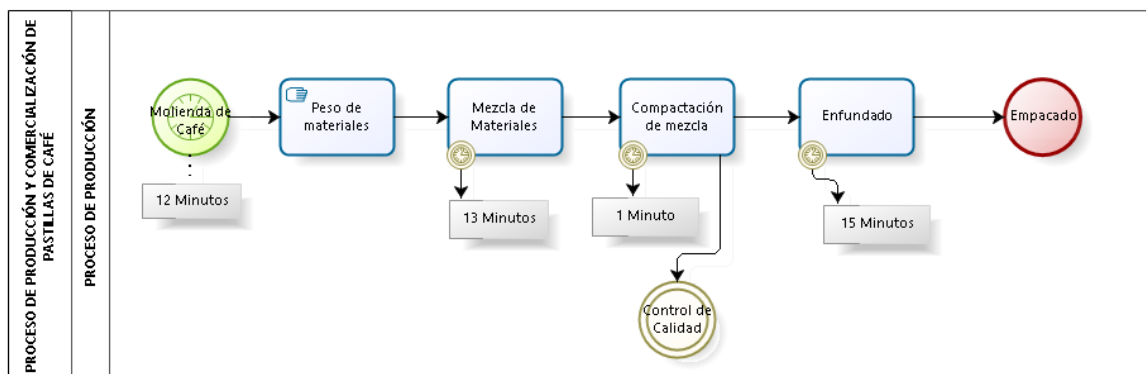
El subproceso de producción diario de pastillas de café ha sido programado de la siguiente manera:

1. Molienda de café – una hora y 12 minutos
2. Peso de materiales: actividad manual – sin tiempo establecido
3. Mezcla de materiales – 13 minutos
4. Compactación de mezcla / tableteo – 1 minutos
5. Empaque en sobres – 15 minutos

Con esta programación, la planta tendrá una capacidad productiva de 3.000 pastillas diarias. Cabe recalcar que los tiempos de carga y descarga de los ingredientes en las máquinas más el tiempo asignado a la limpieza es de una hora 20 minutos por ciclo de producción. Adicional se incluye una hora designada para el empaque de las pastillas en sus respectivas cajas, este proceso es manual y toma una hora.

La figura 48 presenta el proceso productivo con la capacidad máxima de cada una de los equipos.

Figura 48: Proceso de producción de pastilla de café



Elaborado por: Autores

Fecha de elaboración: Mayo, 2016

4.3. Materias primas, servicio e insumos básicos

La tabla 4, detalla la materia prima necesaria para la fabricación de las pastillas de café soluble y los insumos para el empaque de las mismas, cada uno de los ítems fueron

calculados para la producción mensual de la empresa, 58.572 pastillas, es decir, 4.881 empaques.

Tabla # 5: Materias Primas y Costos

Materia Prima	Características	Cantidad	Unidad de medida	Costo Unitario	Total
Café	Café liofilizado	123,33	Kg	\$11,4	\$1.406
Micro Celulosa	Excipiente de uso comestible (USP)	12,55	Kg	\$9	\$115
Sobres Dúo Pack	Sobre de formados con poliéster y Aluminio	58.572	Uni.	\$0,008	\$485
Cajas de Cartón	Cajas de cartón, impresas full color en cartulina plegable + UV Mate.	4.881	Uni.	\$0,08	\$404

Elaborado por: Autores

Fecha de elaboración: Mayo, 2016

4.3.1. Plan de consumo y compras

Para realizar los pedidos de la materia prima y los insumos es necesario realizar los siguientes análisis:

- Planificación de producción
- Análisis de demanda del producto
- Requerimiento de compra
- Análisis de proveedores
- Análisis de calidad del producto
- Compra de materiales
- Recepción de materia prima e insumos

Según la planificación de producción y las necesidades del mercado, la empresa ha establecido el siguiente plan de compras:

- Café soluble, adquisición mensual. El almacenamiento de este producto es delicado ya que es de fácil biodegradación al contacto con el medio ambiente, calor, humedad, etc., es perecible en seis meses.
- Micro celulosa, adquisición bimensual. Producto de fácil almacenamiento, largo tiempo de vida útil.
- Sobres Dúo Pack, adquisición bimensual.
- Cajas de cartón, adquisición bimensual.

Los sobres y las cajas de cartón, serán almacenados en bodega, la decisión de comprar cada dos meses es para abaratar los costos de estos insumos. La siguiente tabla resume el plan de compras del 1er año.

Tabla # 6: Plan de compras 1er año

CAFÉ	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Compras	\$1.406	\$1.382	\$1.382	\$1.382	\$1.382	\$1.382	\$1.382	\$1.382	\$1.382	\$1.382	\$1.382	\$1.382

MICROCELULOSA	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Compras	\$115	\$113	\$113	\$113	\$113	\$113	\$113	\$113	\$113	\$113	\$113	\$113

EMPAQUES	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Compras	\$833	\$0	\$808	\$0	\$808	\$0	\$808	\$0	\$808	\$0	\$808	\$0

SOBRES	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Compras	\$1.008	\$0	\$970	\$0	\$970	\$0	\$970	\$0	\$970	\$0	\$970	\$0

Elaborado por: Autores

Fecha de elaboración: Julio, 2016

4.3.2. Plan de producción año 1

El plan de producción del primer año comienza con la elaboración de 4.881 empaques mensuales, en el segundo año se prevé un incremento del 3,36% el cual se mantendrán hasta finalizar el periodo, lo mismo sucederá en los años siguientes, este incremento es el retorno que tienen las campañas de impulso que se realizaran anualmente. La siguiente tabla sintetiza el plan de producción.

Tabla # 7: Plan de producción 1er año

PLAN DE PRODUCCIÓN	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Unidades a vender	4.881	4.881	4.881	4.881	4.881	4.881	4.881	4.881	4.881	4.881	4.881	4.881

Elaborado por: Autores

Fecha de elaboración: Julio, 2016

4.4. Control de calidad

Para asegurar los estándares en el control de calidad se evaluará durante todo el ciclo de producción, concentrando las inspecciones en el producto compactado y listo para empacar. El fin de definir los estándares es para poder entregar al cliente un producto que sea apto para su consumo y que contenga las características prometidas en la venta del mismo.

De forma periódica se evaluarán y documentarán los resultados obtenidos en los procesos de producción, y mediante los cumplimientos de los índices establecidos permitirán implementar ciclos de mejora continua en el producto final.

4.5. Desperdicio

En cuanto a los residuos se busca minimizar el impacto ambiental y optimizar la materia prima. Y para ello se toma en cuenta lo indicado en el punto anterior.

Según las pruebas realizadas en el laboratorio, el desperdicio calculado para la fabricación de la pastilla es del 10% de la mezcla (café 9% + micro celulosa 1%) por producción mensual



4.6. Maquinarias y equipos

4.6.1. Maquinaria

La maquinaria necesaria para la producción será importada de México, Lima y Colombia. Todas las máquinas vendrán por vía marítima empacadas en cajas de madera. Los proveedores se comprometen a realizar las instalaciones de los equipos y visitar la planta anualmente para mantenimientos.

La siguiente tabla detalla los equipos a ser adquiridos para la producción:

Tabla 7: Descripción de Maquinarias y Costo de Adquisición

#	Máquina	Descripción	Personal	Precio
1		<ul style="list-style-type: none"> • Modelo molino de rotor Pulverisette 14 • Permite dispersión y homogeneización de las muestras secas • La molienda de materiales termo sensibles • Acero inoxidable y resistente • Rendimiento 5 Kg/Hr • Dimensiones 31x48x47 • Peso total 23 kg • Proveedor LAVAL LAB¹⁶ • Origen Canadá 	1	\$3,755
1		<ul style="list-style-type: none"> • Mezcladora de Laboratorio para productos secos • Modelo “Mini MH 5” • Recipiente de acero inoxidable es montado sobre una base robusta • Capacidad: 5 kilos/litros por carga • Tiempo mezclado: 10 minutos por carga • Mezcla homogénea • Motor Reductor de 1/4 H.P. • Proveedor PULVEX¹⁷ • Origen México 	1	\$2,445

¹⁶ <http://lavallab.com>


¹⁷ <http://maquinariapulvex.com>

1		<ul style="list-style-type: none"> • Tableteadora automática • Modelo MTAB50 • Producción por minuto: 5000 unidades • Presión máxima: 50KN • Potencia del motor (W): 750 • Dimensión (cm): 57*40*80 • Peso del equipo: 125Kg • Proveedor: Encapsulando¹⁸ • Origen: Lima 	1	\$1,850
1		<ul style="list-style-type: none"> • Balanza Piso Estándar • Indicador con números grandes • Tecla dedicada para el cambio de unidades (kg/lb) • Conector redondo de acero inoxidable • Salida RS232 para conexión display externo o PC (no incluye software) • Trabaja con corriente y/o batería • Estructura interna de acero • Diseño tubular robusto • Pedestal para indicador • Soporte para nivelación • Capacidad: De 300 Kg • Proveedor: Balanza Superior¹⁹ • Origen: Ecuador 	1	\$430
1		<ul style="list-style-type: none"> • Máquina empacadora automática horizontal • Modelo 300KM-FP • Llenado de tabletas • Hace la bolsa, dosifica el producto • Llena de manera precisa, sella, imprime lote y fecha de vencimiento y corta finalmente, • Máquina de una sola salida • Empaca entre 60 y 200 unidades por minuto de acuerdo al tamaño de la bolsa • Ancho de bolsa entre 25 y 90 mm • Largo entre 25 y 100 mm • Espesor entre 15 y 30 mm • Proveedor: KM LTDA.²⁰ • Origen: Colombia 	1	\$12,758

¹⁸ <https://www.encapsulando.com>

¹⁹ <http://www.balanzasuperior.com/estaacutendar.html>

²⁰ <http://kmltda.com/empacadoras.html>

1		<ul style="list-style-type: none">• Modelo: Chevrolet VAN N300 Cargo• Motor 1,2• 16 Válvulas de Inyección• Potencia 81 HP a 5300 rpm• Capacidad de Carga 740 Kg• Aire Acondicionado	1	\$19,029
---	---	--	---	----------

Elaborado por: Autores

Fecha de elaboración: Mayo, 2016

4.6.2. Equipos de Oficina

Los equipos de oficina y muebles y enseres que requiere la instalación de la planta son:

- 3 escritorios con sillas giratorias
- 1 mesa redonda de seis puestos con sillas giratorias
- 1 camilla
- 1 juego de sala de espera
- 1 recibidor con silla giratoria
- 1 modular alto con cuatro sillas tipo bar
- 5 laptops
- 4 perchas
- 1 mueble de casilleros

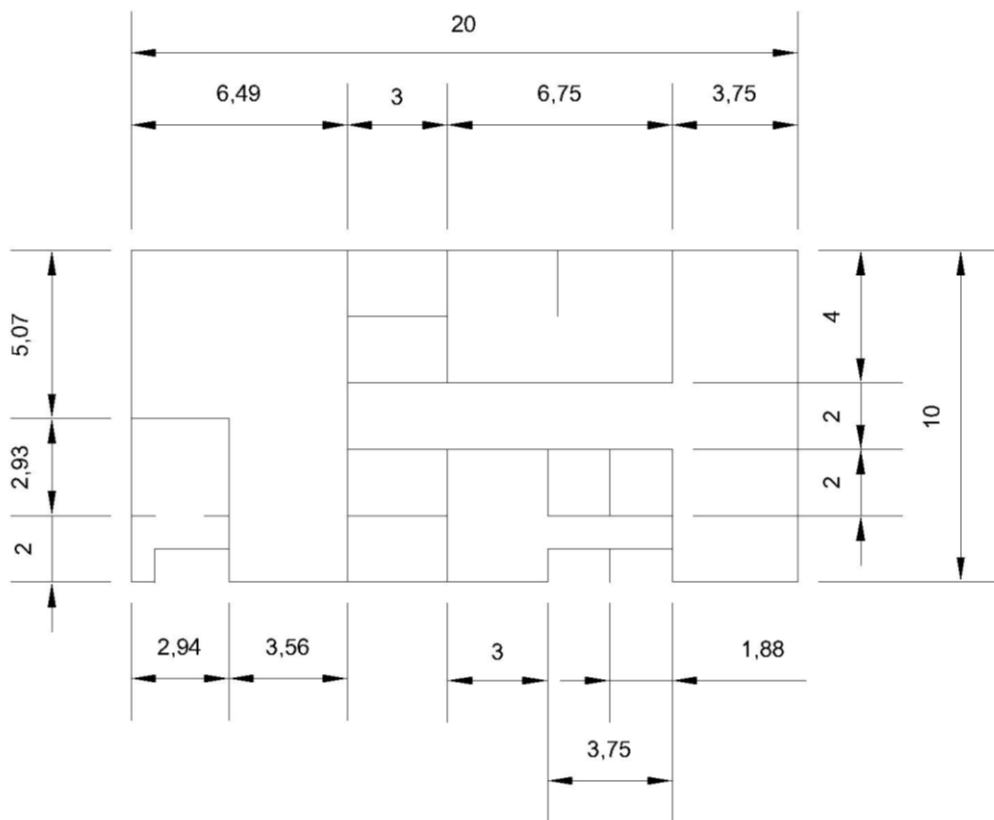
4.7. Distribución de espacios

El espacio físico en la cual estarán las instalaciones de SOPRA S.A. es de 200mt², los mismo que están distribuidos de la siguiente manera: 27mts² para oficinas y sala de reunión, 37,5mts² están destinados para el área de recepción compuesto por un recibidor, una sala de espera, un área de degustación. Finalmente, se designaron 83mts²

para el área de bodegas de materia prima, producto terminado y producción, control de calidad, despacho, departamento médico y baños.

A continuación, las figuras 49 y 50 presentan los planos de distribución de la planta de producción de SOPRA S.A.

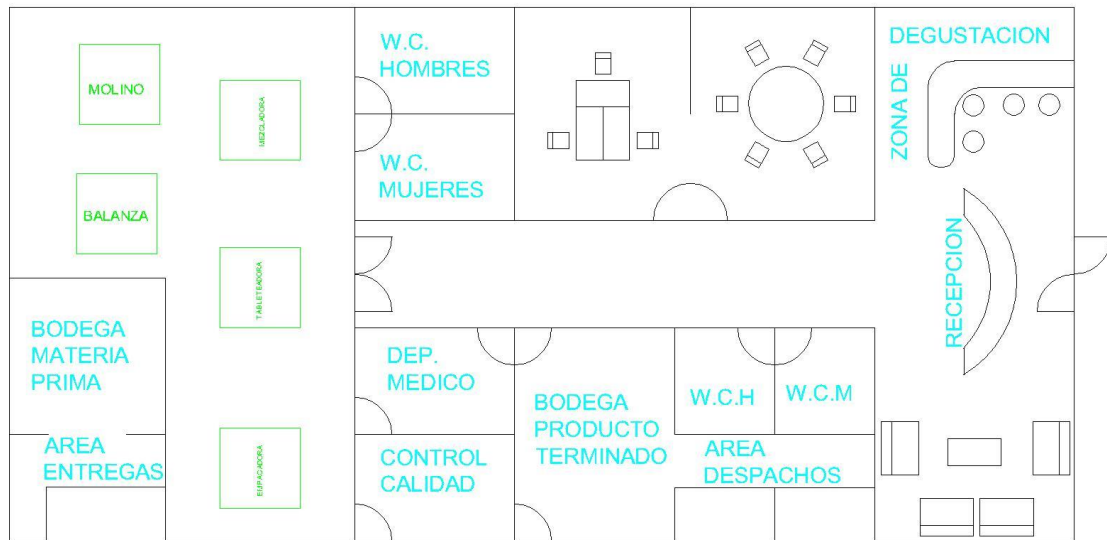
Figura 49: Plano de distribución de planta Empresa SOPRA S.A.



Elaborado por: Ing. Carlos Luna

Fecha de elaboración: Mayo, 2016

Figura 50: Plano Empresa SOPRA S.A.



Elaborado por: Ing. Carlos Luna

Fecha de elaboración: Mayo, 2016

4.8. Condiciones de trabajo y seguridad

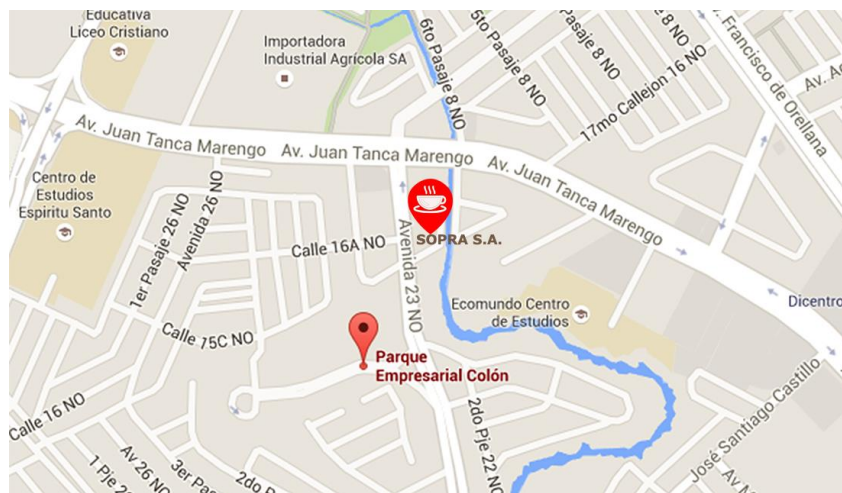
Para mantener la seguridad de las personas que laboren en la planta y en las instalaciones administrativas se ha planteado el siguiente plan de seguridad:

- Toda persona que ingrese al área de producción deberá hacerlo con el equipo adecuado
- Se instalarán extintores en las áreas de producción y administrativa (2 por área debido a su extensión)
- Contar con kit de primeros auxilios en el área medica
- Señalización para identificar áreas de trabajo
- Señalización de salidas de emergencia
- Plano de evacuación en caso de desastres
- Instalación de detectores de humo

4.9. Ubicación de la empresa

El lugar escogido para el desarrollo de las actividades de SOPRA S.A. está ubicado en el norte de la ciudad de Guayaquil, en la Av. Rodrigo Chávez diagonal a la Av. Juan Tanca Marengo y Parque empresarial Colón. Este sector de la ciudad es considerado de alto movimiento comercial. La ubicación escogida, facilita a la empresa realizar la distribución del producto ya que tiene rápido acceso a una de las vías más importantes de tránsito vehicular de la ciudad que conecta el norte, centro y sur de Guayaquil.

Figura 51: Mapa de Ubicación Empresa SOPRA S.A.



Elaborado por: Autores

Fecha de elaboración: Mayo, 2016

CAPÍTULO VIII

8. ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

8.1.GRUPO EMPRESARIAL

Al ser esta empresa constituida como Sociedad Anónima, el grupo empresarial de SOPRA SA, está conformado por sus tres accionistas fundadores, Beatriz Molina, Eduardo Ávila y Andrea Luna quienes participan de la actividad de la empresa desde su formación, constitución y crecimiento, y quienes tendrán derecho a voz y voto en las juntas directivas; cabe recalcar que la participación de cada socio es igualitaria.

Así mismo, los tres accionistas cumplirán los siguientes roles de gestión: la Gerencia General estará a cargo de Beatriz Molina, promotora de la idea, quien a su vez estará directamente relacionada con el área administrativa. La Jefatura de Producción estará a cargo de Eduardo Ávila, esta área se dedica principalmente a la organización e implementación de procesos, producción y al análisis de calidad de productos. Finalmente, el área de marketing estará dirigida por Andrea Luna. Este departamento tiene como objetivo principal promocionar los productos que SOPRA S.A. pueda ofrecer al mercado ecuatoriano, abrir nuevos mercados, establecer planes de ventas e innovación que ayuden al crecimiento de la empresa.

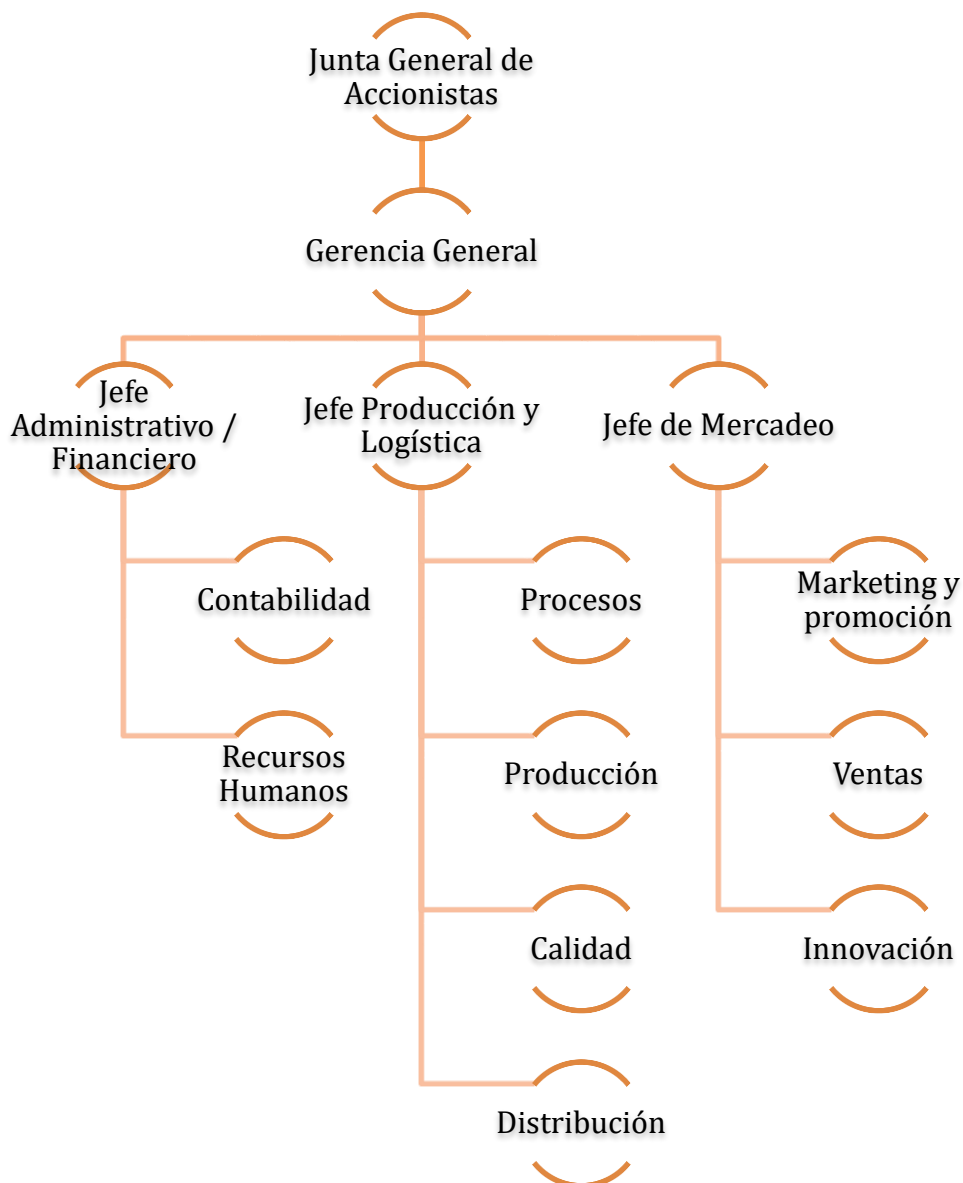
Los accionistas, al tener a su cargo los roles de desempeño mencionados, tienen la obligación de presentar en las juntas el cumplimiento de metas y rendimientos financieros por departamento, con el fin de establecer estrategias operativas y financieras agresivas que ayuden a la empresa a mantener su cupo en el mercado.

8.2. ORGANIGRAMA

Estructura Básica

SOPRA S.A. tendrá una estructura jerárquica, en la cual todas las decisiones importantes serán presentadas a la Junta de Accionistas. Esta estará conformada inicialmente por los tres accionistas fundadores de la empresa. La siguiente figura detalla la estructura requerida.

Figura 52: Organigrama SOPRA S.A.



Elaborado por: Autores

Fecha de Elaboración: Mayo, 2016

Líneas de Autoridad

La estructura diseñada para la empresa es jerárquica, en el primer nivel se encuentra la Junta de Accionistas quienes cumplen con legislar políticas, crear normas y reglamentos que deben regir dentro de las actividades de la empresa. En el segundo nivel, el nivel ejecutivo, está la Gerencia General, encargada del manejo de la organización mediante la planificación, dirección, organización, orientación y control de las tareas administrativas y operativas.

La Gerencia está apoyada por las diferentes jefaturas operativas, en el caso de SOPRA S.A. son: Jefatura Administrativa / Financiera, Jefatura de Producción y Jefatura de Mercadeo, estas son las áreas más importantes del desarrollo de la empresa ya que de ellas depende la ejecución de las actividades. Cada una de estas áreas cuentan con coordinaciones las mismas que reportan a su jefe inmediato.

Al ser SOPRA S.A. una empresa nueva en el mercado, las jefaturas y la gerencia serán dirigidas inicialmente por los socios accionistas; situación que facilita la comunicación e interacción de los jefes con el personal, convirtiendo a la empresa en una estructura flexible.

Mecanismos de dirección y control

Cada departamento de la empresa estará regulado por medidores que ayuden a determinar los niveles de cumplimiento de gestión. Las evaluaciones llevarán un análisis cíclico que facilita la toma de acciones correctivas y preventivas. La siguiente figura explica los pasos del sistema de control.

Figura 53: Sistema de control



Fuente: El Instituto de Alianzas Público-Privadas (IP3)

Elaborado por: Autores

Fecha de Elaboración: Mayo, 2016

8.3.PLANTA DEL PERSONAL

Mecanismos de selección, contratación y desarrollo

El proceso de selección de personal para la empresa inicia con el diseño de los perfiles de los diferentes cargos. Las oportunidades de crecimiento están presentes en la empresa, es decir, existirá un proceso de reclutamiento interno para cubrir las vacantes disponibles; en caso de que el personal existente no cumpla con los requisitos, se realizará un reclutamiento externo. Para informar al público de la necesidad de personal, se utilizarán páginas web y anuncios en el periódico con los requerimientos de los aspirantes.

En esta etapa, el departamento de Recursos Humanos será el encargado de evaluar a los aspirantes, mediante entrevistas, pruebas psicométricas y de conocimiento y análisis de

referencias tanto personales como laborales. Aquellos candidatos que pasen esta primera etapa, deberán cumplir con los exámenes médicos y serán evaluados por el jefe de área para afirmar sus aptitudes y cualidades para el cargo a ocupar.

Programas de capacitación

Las capacitaciones al personal se establecen según las necesidades de cada área. SOPRA S.A. contará con una charla de motivación anual en la que participarán todos los colaboradores con el fin de mantener el espíritu colaborador y proactivo del personal. Adicionalmente, cada departamento presentará su cronograma de capacitaciones, dando mayor énfasis a las áreas de producción y ventas.

Políticas de administración del personal

La contratación del personal se realizará cumpliendo la normativa vigente del Código de Trabajo. Todos los colaboradores contarán con la afiliación al seguro social y los beneficios que por ley les corresponde, los sueldos estarán regulados por la tabla de sueldos y salarios mínimos sectoriales emitida anualmente por el Ministerio de Relaciones Laborales, más las bonificaciones dependiendo del cargo que desempeñe.

8.4. ORGANIZACIONES DE APOYO

Las organizaciones de apoyo para la empresa en lo que se refiere a contratación de personal están: Universidades de renombre de la ciudad de Guayaquil, que cuentan con base de datos de alumnos y ex alumnos.

La compañía de seguros que brinde este servicio a SOPRA S.A. será de gran apoyo ya que mediante una póliza podrá proteger todos los activos de la empresa en caso de pérdida totales o parciales por robos, incendios o catástrofes naturales.

De la misma forma, la empresa contará con el soporte de asesores legales y tributarios, quienes no estarán en nómina, pero cumplirán mensualmente con una reunión junto con

la Gerencia General y accionistas para evaluar eventos relacionados a cambios o modificaciones en estas áreas.

CAPÍTULO IX

9. ANÁLISIS LEGAL, SOCIAL Y AMBIENTAL

9.1. Aspectos Legales

9.1.1. Tipo de Sociedad

La empresa SOPRA S.A. S.A. será una compañía constituida con una denominación de sociedad anónima de acuerdo a la Ley de Compañías artículo 143 de esta normativa. Sus socios fundadores serán quienes la dirijan, estará constituida por aportaciones y porcentajes equitativos e iguales al capital social por parte de sus socios.

La compañía SOPRA S.A. S.A. será constituida a través de escritura pública según requerimiento legal, una vez que cuente con la resolución aprobatoria de la Superintendencia de Compañías. En adelante será inscrita en el Registro Mercantil y contará con personería jurídica desde que se acepte la inscripción en el mencionado organismo. La Junta General o Directiva estará formada por los accionistas legalmente convocados y reunidos.

La mencionada Junta Directiva será el órgano supremo de la compañía y tendrá los derechos y obligaciones, así como las funciones que establece el Art. 231 de la Ley de Compañías.

9.1.2. Procedimiento para conformación de la Sociedad

1. Ingreso de información en la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros
 - a. Ingresar a la página www.supercias.gob.ec con su usuario y contraseña (previamente habrá que registrarse como usuario).
 - b. Llenar el formulario de solicitud de constitución
 - c. Adjuntar los documentos habilitantes
2. Realizar el pago correspondiente en el Banco del Pacífico
3. El notario se encargará de ingresar al sistema, validará la información y asignará fecha y hora para las firmas de la escritura y los nombramientos.
4. Una vez firmados los documentos, el sistema enviará automáticamente la información al Registro Mercantil, que también validará la información y facilitará la razón de inscripción de la escritura y los nombramientos
5. El sistema generará un número de expediente y remitirá la información al Servicio de Rentas Internas (SRI), que de manera inmediata dará el número de RUC para la compañía.
6. Finalmente, el sistema notificará que el trámite de constitución ha finalizado y con lo cual podrá empezar a operar.

9.1.3. Implicaciones tributarias, comerciales y labores asociadas al tipo

De acuerdo al Registro Oficial número 351 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES, emitido el 29 de diciembre del 2010, las nuevas empresas que se constituyan en el territorio nacional gozarán de la exoneración del Anticipo de Impuesto por cinco años.

Según el Mandato ocho, emitido el 30 de abril de 2008 por la Asamblea Constituyente de Montecristi, prohíbe la tercerización e intermediación laboral y cualquier forma de precarización de las relaciones de trabajo. Los seis empleados de SOPRA S.A. S.A. se encontrarán afiliados desde el primer día de trabajo en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social obteniendo los respectivos beneficios tomando en cuenta las disposiciones establecidas en la Ley de Seguridad Social y también las obligaciones de acuerdo al Código Orgánico Integral Penal (COIP). Mientras que al Ingeniero de Alimentos se le cancelarán los servicios por honorarios profesionales, por los proyectos de producción y tendrá que asegurar la calidad del producto de forma semanal.

9.1.4. Organismos del Gobierno, trámites y permisos

Propiedad Intelectual

Se contempla el registro de la marca y el logo de la compañía SOPRA S.A. S.A. correspondiente en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI) para darle la identificación correspondiente a la compañía y así también proteger la marca e imagen de la misma, dando sustentabilidad a la misma. El registro de la marca y del logotipo cuesta \$208 más \$16 de la búsqueda fonética. El trámite dura de 5 a 7 meses.

De acuerdo a la información proporcionada por el IEPI, se podrá registrar también la fórmula, más no patentarla, y esto se archivará en el Registro de Información no divulgada / Libro de Secretos Comerciales, el costo de este trámite es de veinte dólares americanos.

La forma de proteger la fórmula es mediante la firma de confidencialidad entre las empresas y las personas que trabajan en el área de producción. Y así garantizar que la información no se filtre ni llegue a ser usada para la implementación en otra producción.

Permisos Especiales

Existe otro ente que regula el mercado, actualmente la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) mantiene controles para verificar el cumplimiento del sistema de etiquetado para alimentos procesados que se producen, importan o comercializan, desarrollando incluso un semáforo nutricional donde se especifica la cantidad de sodio, calorías y azúcar que un producto puede tener. La pastilla no contiene y al no tener compuestos que se incluyan en las regulaciones establecidas la etiqueta se ve libre de llevar este inserto.

Permisos de Funcionamiento

Según el tipo de negocio es necesario que el ministerio de salud avale el funcionamiento y para esto se requerirá obtener la siguiente documentación:

- Solicitud para permiso de funcionamiento.
- Planilla de Inspección.
- Copia de título del profesional responsable: Ing. en Alimentos – Bioq. Farmacéutico, en caso de industria y pequeña industria.
- Certificado del título profesional del CONESUP
- Lista de productos a elaborar
- Categoría otorgada por el Ministerio de Industrias y Comercio
- Planos de la planta procesadora de alimentos con la distribución de las áreas correspondientes.
- Croquis de ubicación de la planta procesadora.
- Certificado de capacitación en Manipulación de Alimentos de la empresa, industria y pequeña industria (SECAP, UTE, CAPEIPI, COTEGNA).
- Documentar métodos y procesos de la fabricación, en caso de industria
- Certificado de capacitación en Manipulación de Alimentos de la empresa
- Copia de la Cédula y Certificado de Votación del propietario.
- Copia de certificado de salud ocupacional emitido por los centros de salud del Ministerio de Salud (validez por un año).
- Copia del RUC del establecimiento
- Permiso de Funcionamiento del Cuerpo de Bomberos

Relación con Distribuidores

Con los supermercados y las tiendas de aeropuertos como nuestros principales aliados comerciales; el contrato que debe suscribirse constaría con las cláusulas donde se especifican precios y márgenes establecidos, es importante señalar que también en caso de entrar en polémica se aplicará la cláusula de rescisión de contrato.

Relación con Proveedores

La relación contractual con los proveedores deberá estar regido por contratos en los cuales los acuerdos previos debieron haber sido aceptados por ambas partes, en este contrato se especificarán los montos de la materia prima y también la información de los plazos de entrega deben estar debidamente estipulados en el documento, por último, se especificará la información para poder asegurar qué hacer en caso que se llegase alguna controversia.

9.2 Aspectos Sociales

9.1.1. Desarrollo Profesional

De acuerdo a la misión, SOPRA S.A. S.A. cuenta con un enfoque social dirigido hacia el desarrollo de sus colaboradores; creando de esta forma un impacto positivo hacia sus familias, con planes de ahorro para los estudios de sus hijos y desarrollo propio.

9.1.2. Enfoque de la empresa

Tomando como referencia uno de los índices que hacen el estudio de Hofstede²¹; Ecuador es una sociedad donde existe muy poco individualismo; el enfoque de nuestro

²¹ <https://www.geert-hofstede.com/national-culture.html>

producto en el desarrollo de estrategias comerciales deberá ser dirigido hacia el consumidor de forma colectiva(14).

9.3 Aspectos Ambientales

A pesar que la empresa tiene un enfoque de producción donde el desperdicio residual será de hasta el 10%; se ha puesto como objetivo poder bajar este porcentaje como parte de las mejoras continuas en los procesos. Para que eso se lleve a cabo, en la producción de la pastilla serán usado los mejores materiales que no contaminen al medio ambiente.

Es indispensable que adicionalmente a los estudios realizados para mejora de procesos continuos, se pueda aplicar ciertos parámetros en el manejo de residuos y procesos con el fin de respetar el medio ambiente.

La empresa compra los materiales a otras compañías, por ende, no causa contaminación. También se considera que tanto los productos que se desarrollan como el empaque son usados en su totalidad y la cantidad residual en cada carga no es un riesgo para la salud ni el medio ambiente.

En una segunda fase se inculcará conciencia ambiental, la empresa imprimirá en cada empaque información sobre el concepto básico de las 3R's de Greenpeace, donde a pesar que el desarrollo del producto no tiene desperdicios que afecten al medio ambiente de forma negativa, es muy probable que los envases o la forma en que puede ser transportado para luego ser consumido contengan componentes que puedan ser reducidos, reusados o reciclados de acuerdo a la teoría.

De esta forma se difundirá a la sociedad y también a los trabajadores sobre la política de concientización del medio ambiente y lo importante que es el ahorro de recursos no renovables asegurando así la sostenibilidad de la empresa.

CAPÍTULO X

10. ANÁLISIS ECONÓMICO

10.1. INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS

Para la implementación de la planta de producción de CAFÉ AMOLÚ y la comercialización del producto, es necesario la adquisición de maquinaria, vehículo, muebles y enseres, este rubro asciende a \$85.612,00. La siguiente tabla muestra de forma detallada la inversión en activos fijos:

Tabla # 9: Inversión en Activos Fijos

Activos	Nº	Costos	Costo Total	Vida Útil	Depreciación Anual
Moledora	1	\$3.755,00	\$3.755,00	7	\$536,43
Mezcladora	1	\$2.445,00	\$2.445,00	7	\$349,29
Tableteadora	1	\$1.850,00	\$1.850,00	7	\$264,29
Empacadora	1	\$12.758,00	\$12.758,00	7	\$1.822,57
Balanza	1	\$430,00	\$430,00	7	\$61,43
Total Maquinaria			\$21.238,00		
Furgoneta	1	\$19.029,00	\$19.029,00	5	\$3.805,80
Total Vehículo			\$19.029,00		
Central Telefónica	1	\$385,00	\$385,00	10	\$38,50
Sillas	10	\$50,00	\$500,00	10	\$50,00
Escritorios	4	\$200,00	\$800,00	10	\$80,00
Counter	1	\$300,00	\$300,00	10	\$30,00
Mostrador	1	\$400,00	\$400,00	10	\$40,00
Deshumificador	1	\$793,00	\$793,00	7	\$113,29
Central de Aire Acondicionado	1	\$1.900,00	\$1.900,00	7	\$271,43
Total Mueble y Enseres			\$5.078,00		
Total Activos		\$44.295,00	\$85.612,00		\$7.463,01

Elaborado por: Autores

Fecha de Elaboración: agosto 2016

Para la constitución de la empresa, es necesario incurrir en gastos pre operativos, entre ellos Gastos de Constitución Legal, Registro de marca, permisos Municipales, de Funcionamiento y Bomberos, detallados a continuación:

Tabla # 10: Gastos de Constitución

Gastos de Constitución Legal	Monto	Meses	Mensual
Gastos de Constitución Legal	\$ 1.400,00	5	\$ 280,00
Gastos de Registro de Marca	\$ 1.800,00	5	\$ 360,00
Gastos Permisos de Funcionamiento MSP, Bomberos, Municipio	\$ 182,34	1	\$ 182,34
Total	\$3.382,34		

Elaborado por: Autores

Fecha de Elaboración: agosto 2016

10.2. CAPITAL DE TRABAJO

Para el arranque del negocio se ha considerado una provisión trimestral del capital de trabajo de: \$72.409,00 que está compuesto por compras de materia prima, sueldos y salarios, gastos de mantenimiento, gastos por servicios básicos y gastos de combustible. El detalle se presenta en la tabla #11.

Tabla # 11: Capital de trabajo

Capital de Trabajo	Mes 1	Mes 2	Mes 3
Costo de venta	\$ 2.418	\$ 2.384	\$ 2.384
Gastos de Sueldos	\$ 6.096	\$ 6.096	\$ 6.096
Gastos Beneficios Sociales	\$ 961	\$ 961	\$ 961
Gastos Serv. Básicos	\$ 259	\$ 259	\$ 259
Gastos de Mantenimiento	\$ 31	\$ 31	\$ 724
Gastos de Publicidad	\$ 17.448	\$ 10.556	\$ 10.556
Gastos de Alquiler	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000
Gastos de Movilización	\$ 103	\$ 103	\$ 103
Gastos de Servicios de Limpieza	\$ 207	\$ 207	\$ 207
Total	\$ 28.523	\$ 21.596	\$ 22.290

Elaborado por: Autores

Fecha de Elaboración: agosto 2016

10.3. PRESUPUESTO DE INGRESOS

El presupuesto de ingreso está establecido en base a los resultados obtenidos en el estudio de mercado, determinando así la demanda. El incremento de los ingresos fue considerado según la inflación anual que afecta el precio y según el retorno de las campañas publicitarias invertidas mes a mes. La tabla # 12 resume la cantidad de empaques y los ingresos por ventas anuales.

Tabla # 12: Presupuesto de Ingresos

	Presupuesto de Ingresos				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Unidades	58.572	60.540	62.568	64.668	66.840
Ingresos	\$ 249.739	\$ 266.777	\$ 284.950	\$ 304.380	\$ 325.143

Elaborado por: Autores

Fecha de Elaboración: agosto 2016

10.4. PRESUPUESTO DE GASTOS

Los gastos considerados para la actividad de la empresa están descritos en la tabla, aquí se encuentran las proyecciones de cada rubro para los próximos cinco años. Para este análisis hay que tomar en cuenta las variables económicas como la inflación, tomando como referencia los datos obtenidos del Banco Central del Ecuador, la inflación proyectada 2017 es de 3,49%²².

Tabla # 13: Presupuesto para Gastos

	Presupuesto de Gastos				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de Sueldos	\$ 73.147	\$ 75.597	\$ 78.130	\$ 80.747	\$ 83.452
Gastos Beneficios Sociales	\$ 11.529	\$ 11.872	\$ 12.227	\$ 12.592	\$ 12.969
Gastos Serv. Básicos	\$ 3.105	\$ 3.209	\$ 3.316	\$ 3.427	\$ 3.542
Gastos de Mantenimiento	\$ 3.208	\$ 3.316	\$ 3.427	\$ 3.542	\$ 3.660
Gastos de Publicidad	\$ 49.737	\$ 21.819	\$ 15.918	\$ 16.451	\$ 17.002
Gastos de Depreciación	\$ 7.463	\$ 7.463	\$ 7.463	\$ 7.463	\$ 7.463

²²<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/PIB/PresentPrev2015.pdf>

Gastos Preparativos (constitución cia)	\$ 676	\$ 676	\$ 676	\$ 676	\$ 676
Gastos de Alquiler	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.600	\$ 12.600	\$ 12.600
Gastos de Movilización	\$ 1.242	\$ 1.283	\$ 1.326	\$ 1.371	\$ 1.417
Gastos de Servicios de Limpieza	\$ 2.484	\$ 2.567	\$ 2.653	\$ 2.742	\$ 2.834
Gastos de Intereses	\$ 7.173	\$ 5.836	\$ 4.372	\$ 2.769	\$ 1.013
Total Gastos	\$ 171.764	\$ 145.639	\$ 143.608	\$ 144.380	\$ 146.628

Elaborado por: Autores

Fecha de Elaboración: agosto 2016

10.5. PRESUPUESTO DE PERSONAL

La nómina de personal a contratar para la ejecución del proyecto está dentro de las áreas operativas y administrativas, estos representan el 3% de los gastos mensuales. La tabla #14 presenta el presupuesto del personal para el primer año; en los siguientes años estos rubros tendrán un incremento acorde con el porcentaje de inflación.

Tabla # 14: Gastos de Nómina

Nº Empleados	Cargo	Sueldo Unit.	Sueldo Total	Beneficios sociales
1	Jefe Adm. Financiero	\$1.552,35	\$1.552,35	\$ 225,03
1	Jefe de Mkt y Publicidad	\$1.552,35	\$1.552,35	\$ 225,03
1	Jefe de Producción y Logística	\$1.552,35	\$1.552,35	\$ 225,03
Total Personal Administrativo			\$4.657,05	\$ 675,08
1	Trabajadores (tiempo completo)	\$380,00	\$380,00	\$ 80,14
1	Trabajadores (medio tiempo)	\$200,00	\$200,00	\$ 56,85
1	Ing. Químico	\$420,00	\$420,00	\$ 85,31
1	Conductor	\$370,00	\$370,00	\$ 78,85
Total Personal Operativo			\$1.417,81	\$301,15
Total Gastos Mensual de Nómina			\$6.074,86	\$976,23
Total Gastos Anual de Nómina			\$72.898,36	\$11.714,77

Elaborado por: Autores

Fecha de Elaboración: Agosto 2016

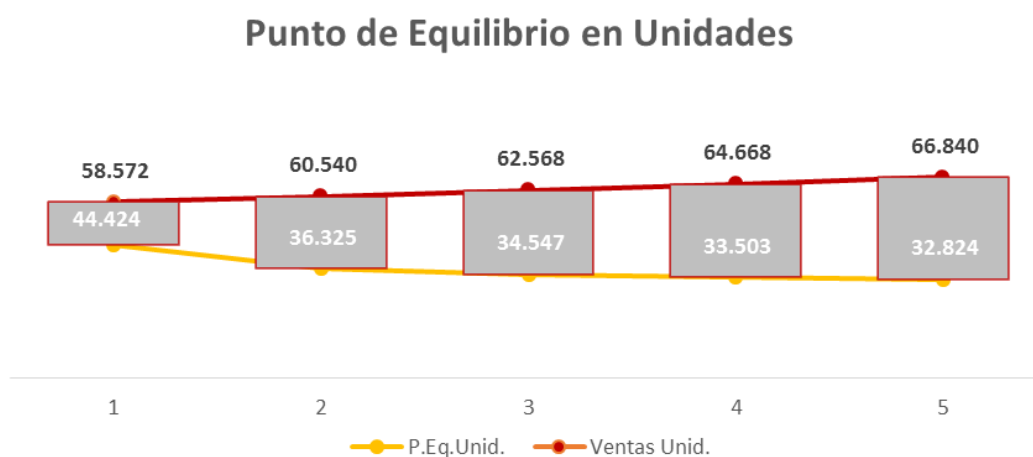
CAPÍTULO XI

11. ANÁLISIS FINANCIERO

11.1. PUNTO DE EQUILIBRIO

Es aceptable que los primeros años de evolución del proyecto los ingresos estén al filo del indicador sin tener pérdidas o ganancias. De acuerdo a los análisis económicos, financieros y proyecciones realizadas para el proyecto, el punto de equilibrio necesario para Café Amolú es de 44.424 pastillas, es decir, 3.702 empaques mensuales.

Figura # 54 Punto de Equilibrio



Elaborado por: Autores

Fecha de Elaboración: Agosto 2016

11.2. ESTADO DE RESULTADOS

El estado de resultados proyectado para la empresa muestra un margen de utilidad para el primer año de un -7%, aumentando en el segundo año al 15% y terminando al quinto año, horizonte de tiempo analizado, en 28%.

Tabla # 16: Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas \$	\$ 249.739	\$ 266.777	\$ 284.950	\$ 304.380	\$ 325.143
Costo de venta	\$ 28.640	\$ 30.558	\$ 32.639	\$ 34.865	\$ 37.243
Utilidad Bruta	\$ 155.307	\$ 207.170	\$ 252.311	\$ 269.515	\$ 287.900
Gastos Administrativos y Ventas	\$ 171.764	\$ 145.639	\$ 143.608	\$ 144.380	\$ 146.628
Gastos de Sueldos	\$ 73.147	\$ 75.597	\$ 78.130	\$ 80.747	\$ 83.452
Gastos Beneficios Sociales	\$ 11.529	\$ 11.872	\$ 12.227	\$ 12.592	\$ 12.969
Gastos Serv. Básicos	\$ 3.105	\$ 3.209	\$ 3.316	\$ 3.427	\$ 3.542
Gastos de Mantenimiento	\$ 3.208	\$ 3.316	\$ 3.427	\$ 3.542	\$ 3.660
Gastos de Publicidad	\$ 49.737	\$ 21.819	\$ 15.918	\$ 16.451	\$ 17.002
Gastos de Depreciación	\$ 7.463	\$ 7.463	\$ 7.463	\$ 7.463	\$ 7.463
<u>Gastos Preparativos (constitución cia)</u>	\$ 676	\$ 676	\$ 676	\$ 676	\$ 676
Gastos de Alquiler	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.600	\$ 12.600	\$ 12.600
Gastos de Movilización	\$ 1.242	\$ 1.283	\$ 1.326	\$ 1.371	\$ 1.417
Gastos de Servicios de Limpieza	\$ 2.484	\$ 2.567	\$ 2.653	\$ 2.742	\$ 2.834
Gastos de Intereses	\$ 7.173	\$ 5.836	\$ 4.372	\$ 2.769	\$ 1.013
Utilidad antes de Participación Laboral	\$ (16.456)	\$ 61.531	\$ 108.703	\$ 125.135	\$ 141.271
Participación Laboral	\$ -	\$ 9.230	\$ 16.305	\$ 18.770	\$ 21.191
Utilidad después de Participación Laboral	\$ (16.456)	\$ 52.301	\$ 92.397	\$ 106.365	\$ 120.081
Impuestos	\$ -	\$ 12.029	\$ 21.251	\$ 24.464	\$ 27.619
Utilidad Neta	\$ (16.456)	\$ 40.272	\$ 71.146	\$ 81.901	\$ 92.462
Margen de Utilidad	-7%	15%	25%	27%	28%

Elaborado por: Autores

Fecha de Elaboración: Agosto 2016

11.3. BALANCE GENERAL

Las proyecciones del Balance General para SOPRA S.A. se presentan en la tabla # 17.

Tabla # 17: Balance General

Balance General	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos						
Activo Circulante	\$72.409	\$50.073	\$83.129	\$145.595	\$217.213	\$297.635
Bancos	\$72.409	\$50.018	\$83.074	\$145.540	\$217.158	\$297.581
Inventario	\$0	\$55	\$55	\$55	\$55	\$55
Activo Fijo	\$45.345	\$37.882	\$30.419	\$22.956	\$15.493	\$8.030
Maquinaria	\$21.238	\$21.238	\$21.238	\$21.238	\$21.238	\$21.238
Depr. Acumulada Maquinaria		-\$3.034	-\$6.068	-\$9.102	-\$12.136	-\$15.170
Vehículo	\$19.029	\$19.029	\$19.029	\$19.029	\$19.029	\$19.029
Depr. Acumulada Vehículo		-\$3.806	-\$7.612	-\$11.417	-\$15.223	-\$19.029
Equipos de Oficina	\$3.078	\$3.078	\$3.078	\$3.078	\$3.078	\$3.078
Depr. Acumulada Equipos de Oficina		-\$423	-\$846	-\$1.270	-\$1.693	-\$2.116
Muebles de Oficina	\$2.000	\$2.000	\$2.000	\$2.000	\$2.000	\$2.000
Depr. Acumulada Muebles de Oficina		-\$200	-\$400	-\$600	-\$800	-\$1.000
Activos Intangibles	\$3.382	\$2.706	\$2.029	\$1.353	\$676	\$0
Gastos Preparativos	\$3.382	\$3.382	\$3.382	\$3.382	\$3.382	\$3.382
Amortización Gastos Preparativos		-\$676	-\$1.353	-\$2.029	-\$2.706	-\$3.382
Total Activo	\$121.136	\$90.660	\$115.577	\$169.904	\$233.382	\$305.665
Pasivos						
Pasivo a Largo Plazo	\$84.795	\$70.776	\$55.421	\$38.601	\$20.179	\$0
Préstamo Bancario a L/PL	\$84.795	\$70.776	\$55.421	\$38.601	\$20.179	\$0
Total Pasivo	\$84.795	\$70.776	\$55.421	\$38.601	\$20.179	\$0
Patrimonio						
Capital	\$36.341	\$36.341	\$36.341	\$36.341	\$36.341	\$36.341
Utilidades Retenidas		\$16.456	\$23.816	\$94.961	\$176.862	\$269.324
Total Patrimonio	\$36.341	\$19.884	\$60.156	\$131.302	\$213.203	\$305.665

Elaborado por: Autores

Fecha de Elaboración: agosto 2016

11.4. FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

La inversión inicial del proyecto estará financiada de la siguiente manera: el 30% serán fondos propios y el 70% restante será por medio de crédito bancario a través de la Corporación Financiera Nacional, CFN. El valor total de la inversión es de \$121.136,02, por lo tanto, al valor a ser financiado es de \$84.795,21, con una tasa de interés anual del 9,14%, reajutable trimestralmente, a cinco años. La tabla de amortización anual se presente de la siguiente manera:

Tabla # 18: Financiamiento del Proyecto

Tabla de Amortización			
Monto	\$84.795,21		
Plazo	5 Años		
Tasa	9,14% Anual		
Pago	\$21.879,46 Anual		
Período	Interés	Capital	Saldo
0			\$84.795,21
1	\$7.172,65	\$14.019,06	\$70.776,15
2	\$5.836,25	\$15.355,47	\$55.420,69
3	\$4.372,45	\$16.819,27	\$38.601,42
4	\$2.769,10	\$18.422,61	\$20.178,80
5	\$1.012,91	\$20.178,80	\$0,00

Elaborado por: Autores

Fecha de Elaboración: agosto 2016

11.5. FLUJO DE CAJA

11.5.1. TASA DE DESCUENTO

Tabla #19 Tasa de Descuento

	COLOMBINA	NESTLE	STARBUCKS	UNITED CACAO LIMITED SEZC	AMOLÚ CAFÉ
% de deuda	76,94%	49,72%	53,25%	25,56%	70,00%
Costo de Deuda	14,35%	3,00%	3,00%	14,40%	9,14%
Activos Totales	\$1.320.416.510	\$123.992	\$12.446	\$19.450.235	\$121.136
Deuda	\$1.015.927.662	\$61.654	\$6.628	\$4.972.338	\$84.795
Patrimonio a contable	\$304.488.848	\$62.338	\$5.818	\$14.477.897	\$36.341
Tax Rate	25%	35%	35%	27%	23%
Riesgo País	2,45%	1,59%	1,59%	1,78%	8,78%
rf (tasa cero riesgo)	4,00%	2,25%	2,25%	4,00%	4,00%
Prima de riesgo de mercado (Rm - Rf)	2,45%	1,59%	1,59%	1,78%	8,78%
Razón D/E Proyecto Farmacias	3,34	0,99	1,14	0,34	2,33
Beta apalancado Proyecto BL = $Bu (1 + ((1-t)D/E))$	2,22	0,74	0,87	1,05	1,25
Rendm Requerido EE.UU. (CAPM) (E re = rf + beta * (rm - rf) + @)	9%	3%	4%	6%	15%
Rendimiento requerido (CAPM+@)	11,89%	5,02%	5,22%	7,66%	23,79%
Nivel de endeudamiento D/(D + K)	77%	50%	53%	26%	70%
WACC = $(1-L) re + L (1-T) rd$	11%	3%	3%	8%	12%

	Beta Apalancada	D/E	Tasa impositiva	Beta Desapalancado
COLOMBINA	1	76,94%	25%	0,6341
NESTLE	0,6	49,72%	35%	0,4534
STARBUCKS	0,67	53,25%	35%	0,4977
UNITED CACAO LIMITED ZECS	1	25,56%	27%	0,8427
AMOLU CAFÉ	0,69	70,00%	23%	0,4483

Elaborado por: Autores

Fecha de Elaboración: agosto 2016

11.5.2. FLUJO DE CAJA ACCIONISTA

Tabla # 20: Flujo de Caja Accionista

ESTADO DE RESULTADOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas \$		\$ 249.739	\$ 266.777	\$ 284.950	\$ 304.380	\$ 325.143
Descuentos por Promociones						
Descuento (Promoción 2x1)						
Descuento (8% x compra 3 empaques))						
Costo de venta		\$ 28.640	\$ 30.558	\$ 32.639	\$ 34.865	\$ 37.243
Utilidad Bruta		\$ 155.307	\$ 207.170	\$ 252.311	\$ 269.515	\$ 287.900
Gastos Administrativos y Ventas		\$ 171.764	\$ 145.639	\$ 143.608	\$ 144.380	\$ 146.628
Gastos de Sueldos		\$ 73.147	\$ 75.597	\$ 78.130	\$ 80.747	\$ 83.452
Gastos Beneficios Sociales		\$ 11.529	\$ 11.872	\$ 12.227	\$ 12.592	\$ 12.969
Gastos Serv. Básicos		\$ 3.105	\$ 3.209	\$ 3.316	\$ 3.427	\$ 3.542
Gastos de Mantenimiento		\$ 3.208	\$ 3.316	\$ 3.427	\$ 3.542	\$ 3.660
Gastos de Publicidad		\$ 49.737	\$ 21.819	\$ 15.918	\$ 16.451	\$ 17.002
Gastos de Depreciación		\$ 7.463	\$ 7.463	\$ 7.463	\$ 7.463	\$ 7.463
<u>Gastos Preparativos (constitución cia)</u>		\$ 676	\$ 676	\$ 676	\$ 676	\$ 676
Gastos de Alquiler		\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.600	\$ 12.600	\$ 12.600
Gastos de Movilización		\$ 1.242	\$ 1.283	\$ 1.326	\$ 1.371	\$ 1.417
Gastos de Servicios de Limpieza		\$ 2.484	\$ 2.567	\$ 2.653	\$ 2.742	\$ 2.834
Gastos de Intereses		\$ 7.173	\$ 5.836	\$ 4.372	\$ 2.769	\$ 1.013
Utilidad antes de Participación Laboral		\$ (16.456)	\$ 61.531	\$ 108.703	\$ 125.135	\$ 141.271
Participación Laboral		\$ -	\$ 9.230	\$ 16.305	\$ 18.770	\$ 21.191
Utilidad después de Participación Laboral		\$ (16.456)	\$ 52.301	\$ 92.397	\$ 106.365	\$ 120.081
Impuestos		\$ -	\$ 12.029	\$ 21.251	\$ 24.464	\$ 27.619
Utilidad Neta		\$ (16.456)	\$ 40.272	\$ 71.146	\$ 81.901	\$ 92.462
Flujo de Caja						
Ingresos		\$ 183.947	\$ 237.728	\$ 284.950	\$ 304.380	\$ 325.143
Costo de Ventas (compras)		\$ 28.694	\$ 30.558	\$ 32.639	\$ 34.865	\$ 37.243
Costos y Gastos		\$ 171.764	\$ 145.639	\$ 143.608	\$ 144.380	\$ 146.628
EBITDA		\$ (8.372)	\$ 69.670	\$ 116.842	\$ 133.275	\$ 149.411
Impuestos+Participación Laboral		\$ -	\$ 21.259	\$ 37.557	\$ 43.234	\$ 48.809
Inversión en Activos e Intangibles	\$ 48.727	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital de Trabajo	\$ 72.409					
Financiamiento (préstamo)	\$ 84.795	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización de la Deuda		\$ 14.019	\$ 15.355	\$ 16.819	\$ 18.423	\$ 20.179
Flujo de Caja Neto		\$ (36.341)	\$ (22.391)	\$ 33.056	\$ 71.618	\$ 80.423

Flujo de Caja Descontado	\$ (36.341)	\$ (19.980)	\$ 26.322	\$ 44.387	\$ 45.412	\$ 45.506
Flujo de Caja Descontado Acum	\$ (36.341)	\$ (56.321)	\$ (29.999)	\$ 14.388	\$ 59.800	\$ 105.306

WACC Anual	12%
WACC Mensual	0,95%
VAN (año 5)	\$ 177.714
TIR	56%
Payback (años)	3

Elaborado por: Autores

Fecha de Elaboración: agosto 2016

11.5.3. FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Tabla # 21: Flujo de Caja del Proyectado

ESTADO DE RESULTADOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas \$		\$ 249.739	\$ 266.777	\$ 284.950	\$ 304.380	\$ 325.143
Descuentos por Promociones						
Descuento (Promoción 2x1)						
Descuento (8% x compra 3 empaques))						
Costo de venta		\$ 28.640	\$ 30.558	\$ 32.639	\$ 34.865	\$ 37.243
Utilidad Bruta		\$ 155.307	\$ 207.170	\$ 252.311	\$ 269.515	\$ 287.900
Gastos Administrativos y Ventas		\$ 171.764	\$ 145.639	\$ 143.608	\$ 144.380	\$ 146.628
Gastos de Sueldos		\$ 73.147	\$ 75.597	\$ 78.130	\$ 80.747	\$ 83.452
Gastos Beneficios Sociales		\$ 11.529	\$ 11.872	\$ 12.227	\$ 12.592	\$ 12.969
Gastos Serv. Básicos		\$ 3.105	\$ 3.209	\$ 3.316	\$ 3.427	\$ 3.542
Gastos de Mantenimiento		\$ 3.208	\$ 3.316	\$ 3.427	\$ 3.542	\$ 3.660
Gastos de Publicidad		\$ 49.737	\$ 21.819	\$ 15.918	\$ 16.451	\$ 17.002
Gastos de Depreciación		\$ 7.463	\$ 7.463	\$ 7.463	\$ 7.463	\$ 7.463
<u>Gastos Preparativos (constitución cia)</u>		\$ 676	\$ 676	\$ 676	\$ 676	\$ 676
Gastos de Alquiler		\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.600	\$ 12.600	\$ 12.600
Gastos de Movilización		\$ 1.242	\$ 1.283	\$ 1.326	\$ 1.371	\$ 1.417
Gastos de Servicios de Limpieza		\$ 2.484	\$ 2.567	\$ 2.653	\$ 2.742	\$ 2.834
Gastos de Intereses		\$ 7.173	\$ 5.836	\$ 4.372	\$ 2.769	\$ 1.013
Utilidad antes de Participación Laboral		\$ (16.456)	\$ 61.531	\$ 108.703	\$ 125.135	\$ 141.271
Participación Laboral		\$ -	\$ 9.230	\$ 16.305	\$ 18.770	\$ 21.191
Utilidad después de Participación Laboral		\$ (16.456)	\$ 52.301	\$ 92.397	\$ 106.365	\$ 120.081
Impuestos		\$ -	\$ 12.029	\$ 21.251	\$ 24.464	\$ 27.619
Utilidad Neta		\$ (16.456)	\$ 40.272	\$ 71.146	\$ 81.901	\$ 92.462

Flujo de Caja

Ingresos	\$ 183.947	\$ 237.728	\$ 284.950	\$ 304.380	\$ 325.143
Costo de Ventas (compras)	\$ 28.694	\$ 30.558	\$ 32.639	\$ 34.865	\$ 37.243
Costos y Gastos	\$ 171.764	\$ 145.639	\$ 143.608	\$ 144.380	\$ 146.628
EBITDA	\$ (8.372)	\$ 69.670	\$ 116.842	\$ 133.275	\$ 149.411
Impuestos+Participación Laboral	\$ -	\$ 21.259	\$ 37.557	\$ 43.234	\$ 48.809
Inversión en Activos Fijos e Intangibles	\$ 48.727	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Capital de Trabajo	\$ 72.409				
Financiamiento (préstamo)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Fondos propios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización de la Deuda	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Flujo de Caja Neto	\$ (121.136)	\$ (8.372)	\$ 48.412	\$ 79.285	\$ 100.602
Flujo de Caja Descontado	\$ (121.136)	\$ (7.470)	\$ 38.550	\$ 56.338	\$ 56.923
Flujo de Caja Descontado Acum	\$ (121.136)	\$ (128.606)	\$ (90.057)	\$ (33.718)	\$ 80.299

WACC Anual	12%
WACC Mensual	0,95%
VAN (año 5)	\$ 152.707
TIR	29%
Payback	4

Elaborado por: Autores

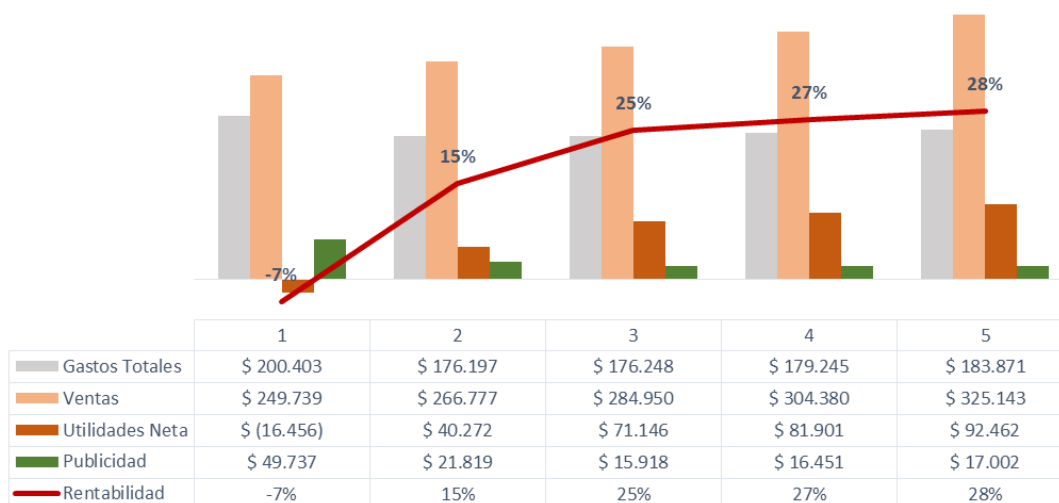
Fecha de Elaboración: Agosto 2016

- El VAN del proyecto es de \$152.707.
- EL resultado del TIR es del 29%
- La inversión se recupera exactamente en el cuarto año.

11.5.4. ANALISIS DE SENSIBILIDAD

El proyecto elaborado para le empresa es sensible a los cambios en relación a la cobertura del mercado, se crearon tres escenarios, en el primer escenario, conservador, el incremento de la demanda y precios se dan a través de la inflación y la empresa realizará inversiones en publicidad todos los años.

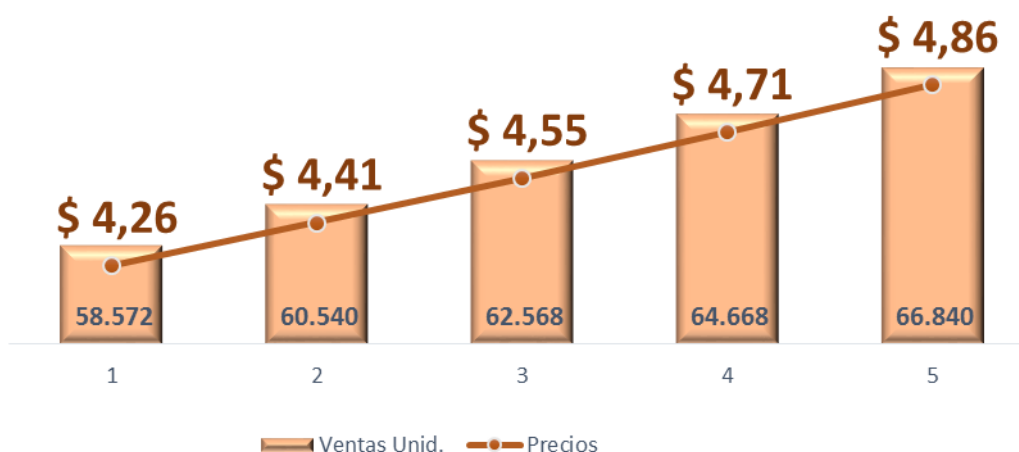
Figura #55 Escenario Conservador



Elaborado por: Autores

Fecha de Elaboración: Agosto 2016

Figura # 56 Variación de Precios y Demanda Escenario Conservador



Elaborado por: Autores

Fecha de Elaboración: Agosto 2016

Figura # 57 Resultados Escenario Conservadora

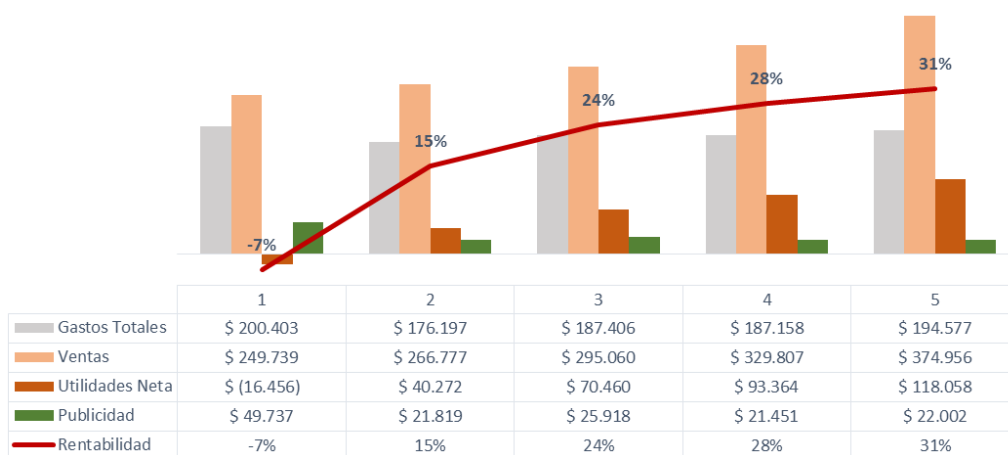
VAN (año 5)	\$ 177.714
TIR	56%
Payback (años)	3

Elaborado por: Autores

Fecha de Elaboración: Agosto 2016

El escenario optimista que se dará si la Economía del País se reactiva en el año 2018 y los nuevos gobernantes tienen tendencia a las inversiones, entonces podría incrementar la demanda del producto a partir del año 3 (7%) y al año 5 (10%) lo que representaría incrementar los ingresos, para esto se pretende invertir en Publicidad en los 3er, 4to y 5to año. Los resultados obtenidos es un incremento en los ingresos, un VAN de \$204.877 y una TIR de 62%.

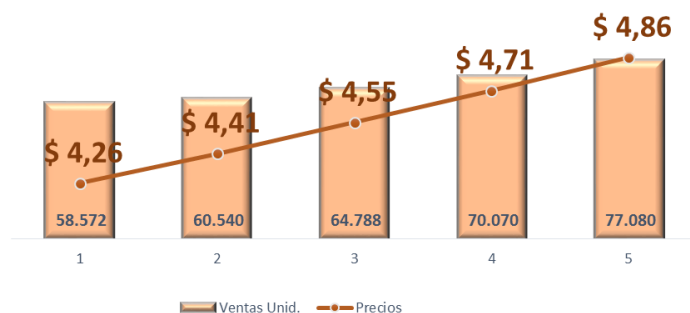
Figura #58 Escenario Optimista



Elaborado por: Autores

Fecha de Elaboración: Agosto 2016

Figura # 59 Variación de Precios y Demanda Escenario Optimista



Elaborado por: Autores

Fecha de Elaboración: Agosto 2016

Figura # 60 Resultados Escenario Optimista

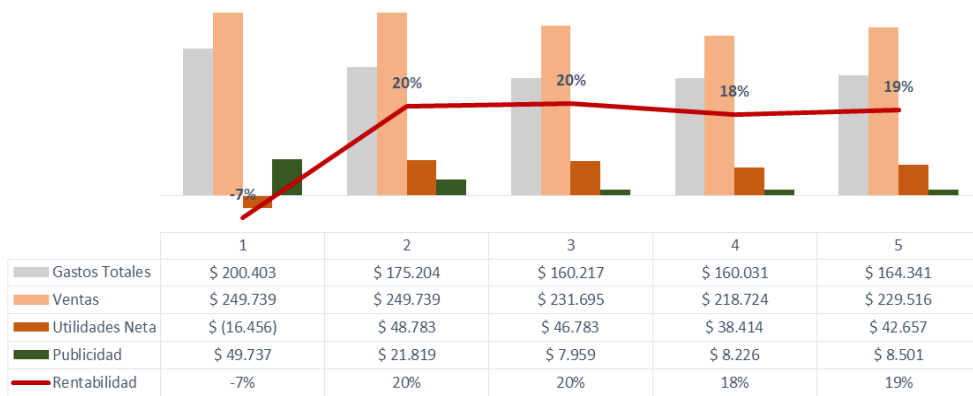
VAN (año 5)	\$	204.877
TIR		62%
Payback (año)		3

Elaborado por: Autores

Fecha de Elaboración: Agosto 2016

El segundo escenario, el pesimista, se analiza un estancamiento en la economía, es decir no existe la reactivación esperada para el 2018 y el Gobierno no impulsa la inversión, estimando que la demanda del producto se reducirá a partir del año 3 (-7%), año 4 (-6%), planteando la estrategia de mantener los precios y disminuir los gastos para poder ser más rentables en el tiempo y de esta manera recuperar en el año 5 incrementando la demanda en 5%. Este escenario refleja una TIR muy baja comparada a los dos escenarios anteriores (15%) y un VAN a 5 años de \$77.256.

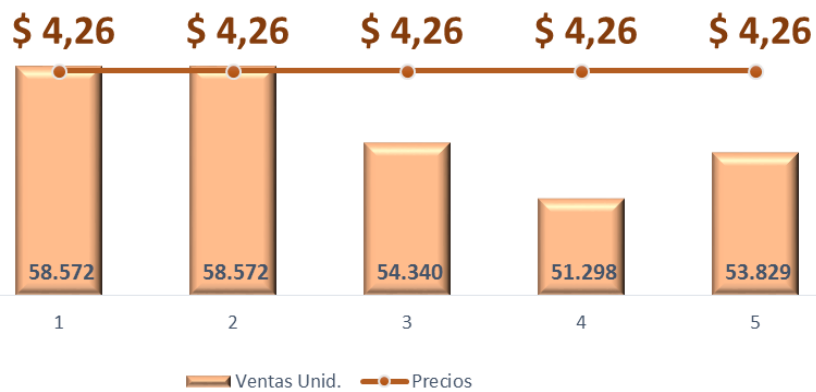
Figura #61 Escenario Pesimista



Elaborado por: Autores

Fecha de Elaboración: Agosto 2016

Figura #62 Variación de Precios y Demanda Escenario Pesimista



Elaborado por: Autores

Fecha de Elaboración: Agosto 2016

Figura #63 Resultados Escenario Pesimista

VAN (año 5)	\$ 77.256
TIR	15%
Payback	5

Elaborado por: Autores

Fecha de Elaboración: Agosto 2016

CAPÍTULO XII

12. ANÁLISIS DE RIESGOS E INTANGIBLES

12.1.1. RIESGOS DE MERCADO

- Surgimiento de nuevos y mejores productos.
 - Actualmente el mercado cada vez es más competitivo y la nueva tendencia precisamente se basa en lanzamientos de nuevos productos innovadores como las presentaciones de café en sobres personales e incluso las bolsitas que se disuelve como las aguas aromáticas.

- Reducción de número de clientes.
 - Probablemente si no existe una planificación adecuada de las actividades de publicidad, el producto no se dará a conocer y no se podrá cumplir con la demanda esperada.

- Surgimiento de Nuevos Productores
 - La pastilla de café probablemente sea muy fácil de copiar para las grandes empresas que decidan comercializarlo, lo cual podría perjudicar a la empresa ya que es nueva en el mercado.

12.1.2. RIESGOS TÉCNICOS

- Problema de mantenimiento de equipos
 - El no organizar eficientemente los tiempos para el mantenimiento de equipos perjudicará a su vez los tiempos de producción y empaque del producto y retrasará la entrega de los mismos.

- Mantenimiento de Materias primas e insumos
 - Tomar las precauciones necesarias para la adecuada conservación de la principal materia prima que es el café soluble ya que la exposición al ambiente y humedad lo deterioraría teniendo grandes pérdidas económicas.
- No contar con la materia prima e insumos necesarios para la producción de las pastillas de café soluble.
 - Como alternativa en caso que la empresa tenga un corte en su suministro de materia prima del proveedor principal, existen dos empresas más en el mercado que tienen la capacidad de abastecer.
- Servicios Básicos
 - Problemas relacionados a los servicios básicos fundamentales para el normal funcionamiento de la planta como son agua, luz, teléfono y servicios de internet.

12.1.3. RIESGOS ECONÓMICOS

- Incremento en el costo de materias primas
La situación del País podría llevar a un incremento en los costos de las materias primas, sin embargo, el café es un producto regulado.

12.1.4. RIESGOS FINANCIEROS

- Demoras en los desembolsos de la Entidad crediticia.
- Incrementos de la tasa de interés a través del tiempo.
- Incrementos en la tasa de inflación por diversos factores tanto políticos como económicos.
- Exigencias sobre garantías.

CAPÍTULO XIII

13. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

13.1. Conclusiones

Después de realizar un análisis de todos los capítulos se llega a las siguientes conclusiones:

- La producción de pastillas de café es rentable teniendo un TIR del 56%
- El desarrollo desde el punto de vista técnico es totalmente factible.
- El producto de café soluble existe en Ecuador, sin embargo, la presentación portable y en pastillas no ha sido explotada y no ha existido interés por parte de las industrias cafeteras en desarrollarlo.
- El periodo de recuperación del proyecto es de 3 años.
- El plan de mercadeo es primordial para la implementación de estrategias de comercialización.
- Se requiere una inversión inicial de \$121.136,02
- De acuerdo a las encuestas tendremos una demanda del 0,98%

13.2. Recomendaciones

- Estar atentos a la información de nuevos entrantes, al tener un producto que no existe en el mercado es necesario que las estrategias aseguren el nicho de mercado.
- La retroalimentación del mercado es importante, por lo que hacer constantes investigaciones debe ser parte de las estrategias postventa.
- Parte de la política de mejora continua buscará bajar los costos en los procesos de producción.
- Relacionarnos con varios proveedores para poder garantizar la disponibilidad de nuestra materia prima en todo momento y escenario

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Delgado Alava Pablo. LO QUE ES EL CAFE. Lunes 01 Enero 2007 | 16:15. 2007
Lunes Enero | 16:15;1.
2. Consumo de café se duplicó en los últimos 20 años, celebra la OIC. 2015 octubre
15. El UNIVERSO. 2015 Oct 15;1.
3. MALDONADO FAUSTO PG. LA INDUSTRIA EN EL ECUADOR.
SEPTIEMBRE. 2015 Sep;SEPTIEMBRE:67.
4. ANECAFE. Delegados del MAGAP y Técnico de Brasil. 2013 JULIO 2. 2013 Jul
2;13.
5. MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA, ACUACULTURA Y
PESCA. MAGAP ejecuta “Proyecto de Reactivación de la Caficultura Ecuatoriana”
[Internet]. 22 NOVIMBRE. Available from: [http://www.agricultura.gob.ec/magap-
ejecuta-proyecto-de-reactivacion-de-la-caficultura-ecuatoriana/](http://www.agricultura.gob.ec/magap-ejecuta-proyecto-de-reactivacion-de-la-caficultura-ecuatoriana/)
6. Paspuel Washington. La industria pide más café local. 17 MAY 2015. 2015 May
17;1.
7. Especialista sectorial de café y elaborados – Dirección de Promoción de
Exportaciones D de IC e I. ANALISIS SECTORIAL DEL CAFE. 2013. 2013
ABRIL;52.
8. MINISTERIO DE AGRICULTURA, GANADERIA, ACUACULTURA Y
PESCA. Proyecto de Reactivación de Café y Cacao Nacional Fino de Aroma realizó
mesa de concertación de cafés especiales del Ecuador [Internet]. ECUADOR:
MINISTERIO DE AGRICULTURA,GANADERIA,ACUCULTURA Y PESCA;
2013 ABRIL p. 1. Report No.: 1. Available from:
[http://www.agricultura.gob.ec/proyecto-de-reactivacion-de-cafe-y-cacao-nacional-
fino-de-aroma-realizo-mesa-de-concertacion-de-cafes-especiales-del-ecuador/](http://www.agricultura.gob.ec/proyecto-de-reactivacion-de-cafe-y-cacao-nacional-fino-de-aroma-realizo-mesa-de-concertacion-de-cafes-especiales-del-ecuador/)
9. SALA DE PRENSA. LEY DE SOLIDARIDAD Y CORRESPONSABILIDAD
TIENE BENEFICIOS Y CONTRIBUCIONES [Internet]. ASAMBLE
NACIONAL. 2016. Available from:
[http://www.asambleanacional.gob.ec/es/noticia/43191-ley-de-solidaridad-y-
corresponsabilidad-tiene-beneficios](http://www.asambleanacional.gob.ec/es/noticia/43191-ley-de-solidaridad-y-corresponsabilidad-tiene-beneficios)
10. SUPER INTENDECIA DE COMPAÑIA, VALORES Y SEGUROS. SUPER
INTENDECIA DE COMPAÑIA, VALORES Y SEGUROS [Internet]. SUPER
INTENDECIA DE COMPAÑIA, VALORES Y SEGUROS. Available from:
<http://appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias/rankingCias.zul?id=17&tipo=2>
11. Cynthia Ferreira Salazar KGG, Leiva APALM, Carlos Tomsich. MUJERES Y
HOMBRES DEL ECUADOR EN CIFRAS III SERIE INFORMACION
ESTRETEGICA. EDITORIAL ECUADOR. 2015;182.

12. COFENAC. EL SECTOR CAFETERO ECUATORIANO [Internet]. COFENAC; 2011. Available from: http://www.cofenac.org/wp-content/uploads/2010/09/Diagnóstico-Sector-Café-Ecu_enero2011.pdf
13. CAFE DE COLOMBIA. CONSERVACION DEL CAFE [Internet]. CONSERVACION DEL CAFE. 2010. Available from: http://www.cafedecolombia.com/particulares/es/el_cafe_de_colombia/preparaciones/conservacion_del_cafe/
14. GEERT HOFSTEDE. National Culture [Internet]. National Culture. 2016. Available from: <https://www.geert-hofstede.com/national-culture.html>