



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO

FACULTAD DE ECONOMÍA Y CIENCIAS EMPRESARIALES

TÍTULO: PROPUESTA DE PLAN DE MEJORA EN LA PRODUCCIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DEL CAFÉ ARÁBIGO DE LA ASOCIACIÓN DE
MONTUBIOS “SAN MARTÍN” DE LA PARROQUIA CAPIRO, CANTÓN
PIÑAS DE LA PROVINCIA DE EL ORO

**TRABAJO DE TITULACION QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO
PREVIO A OPTAR EL GRADO DE
INGENIERÍA EN CIENCIAS EMPRESARIALES CON CONCENTRACION
EN COMERCIO EXTERIOR**

NOMBRE DEL ESTUDIANTE:

MÓNICA IRENE TORRES SÁNCHEZ

TUTOR:

ING. CHRISTIAN MORÁN

SAMBORONDÓN, SEPTIEMBRE, 2014

Dedicatoria

Este plan de negocios está dedicado a mis padres el Ing. Civil Marco Torres Ríos y la Lcda. Sonia Sánchez por transmitirme día a día sus valores y enseñanzas, por ser mi ejemplo y motor de vida, a mis adorados hermanos Ing. Civil Lenin Fernando, y Lizbeth Carolina Torres Sánchez por su constante apoyo; y así mismo cada uno de mis compañeros, profesores y a esta prestigiosa Institución por ser parte de mi vida y de mis conocimientos adquiridos.

Agradecimientos

Quiero agradecer a mi Dios por bendecirme siempre, a mis abuelitos maternos Arturo y Mercy que sin el apoyo de ellos no hubiese logrado lo que hoy estoy alcanzando, todo lo que soy se lo debo a ellos.

Un agradecimiento especial a los Ing. Cristhian Moran e Ing. Agrónomo Fernando Mejía y a la asociación de Montubios “San Martín” que con su ayuda y manera desinteresada fueron un aporte esencial para la realización de este proyecto.

A ti amor, que estuviste día tras día acompañándome en el camino de esta larga etapa de estudios, y siempre apoyándome. Te amo!

Y finalmente, a la persona más maravillosa que encontré en esta Institución y Ciudad a mi hermana Mayra Yuliana Galarza Solís, tu apoyo fue incondicional nunca me fallaste, te debo tanto. Te adoro!

Índice General

1. <i>Justificación</i>	6
2. <i>Problema a resolver</i>	7
3. <i>Objetivo General</i>	9
4. <i>Resumen Ejecutivo</i>	9
5. <i>Misión y Visión</i>	9
6. <i>Metas</i>	10
7. <i>Viabilidad legal</i>	10
8. <i>Análisis de mercados</i>	11
8.1 <i>Mercado Objetivo</i>	11
8.2 <i>Análisis PESTAL</i>	11
8.3 <i>Análisis FODA</i>	13
8.4 <i>Análisis de las 4Ps</i>	14
8.4.3 <i>Plaza</i>	14
8.4.3 <i>Precio</i>	14
8.4.3 <i>Producto</i>	14
8.4.3 <i>Promoción</i>	15
8.5 <i>Análisis de la demanda y oferta</i>	15
8.6 <i>Estrategia de diferenciación</i>	19
8.7 <i>Acciones de promoción</i>	19
8.8 <i>Canal de distribución</i>	19

9. Análisis Operativo.....	20
9.1 Localización y descripción de las instalaciones	20
9.2 Método de producción	20
9.3 Capacidad instalada	22
9.4 Cadena de abastecimiento. Diagrama de flujo de procesos, OTIDA ..	22
9.5 Recursos Humanos.....	23
10. Análisis Financiero.....	24
10.1 Estados de resultados proyectados a 5 años.....	24
10.2 Flujo de caja proyectada a 5 años.....	24
10.3 Análisis del punto de equilibrio.....	24
10.4 Análisis de sensibilidad dos escenarios (10.1 y 10.2)	25
11. Análisis de Tasa interna de retorno, índice de rentabilidad, Valor actual neto, Retorno de la inversión.	26
12. Viabilidad del Proyecto.....	28
13. Anexos	30
14. Bibliografía	41

1. Justificación

La disminución paulatina de producción y la caída de los precios, ha provocado el abandono de las plantaciones de café por parte de los agricultores de la Parroquia Capiro, debido a que sus cultivos se encuentran en decadencia, desmejorando su calidad y productividad, ya sea por problemas fitosanitarios, por la falta de incentivos o necesidad de aplicaciones de nuevas tecnologías acorde con la realidad actual, situación que ha conllevado al agricultor de este importante sector a optar por el no levantamiento de las escasas cosechas, lo que incide en un aumento considerable de la pobreza en las zonas cafetaleras. Difícil realidad que se agrava dado que al menos el “sector cafetalero en el País bordea el 12% de la Población Económicamente Activa Agrícola y aproximadamente el 4% de la PEA total. Mientras que su producción recae en 5.2 qq/has/año” (CONSEJO CAFETALERO NACIONAL, 2012).

Por tal motivo, se justifica la implementación de estrategias orientadas a la regeneración de este sector que permitan la renovación masiva de nuevas siembras de cafetales.

Con esta finalidad, este proyecto busca ayudar a mejorar la productividad y comercialización asociativa del sector cafetalero de la Parroquia Capiro, Cantón Piñas de la Provincia de El Oro; con el propósito de mejorar la calidad de vida de los agricultores, mejorar la competitividad, aumentar los ingresos del país y a la vez aportando al cambio de la matriz productiva que gestiona el gobierno.

2. Problema a resolver

La problemática del café radica en su baja productividad debido a la prevalencia de los cafetales viejos o en decadencia que oscilan entre los 70 y 80 años, deficiente calidad e inocuidad, reducción de área cultivada, falta de incentivos para la producción, comportamiento climático, falta de tecnologías apropiadas de manejo del cultivo, falta de variedades o clones mejorados, alta incidencia de problemas fitosanitarios. Su promedio de “producción nacional es de 5.1 qq/has de café arábigo” (CONSEJO CAFETALERO NACIONAL, 2012).

Esta situación se debe a que los cafetales decadentes ocupan un espacio de terreno agrícola sin proporcionar los esperados beneficios económicos dando una idea ficticia del área efectiva de cafetales, reflejando una baja producción del producto.

La evolución del área cafetalera en los últimos 30 años indica que hay una drástica reducción. De acuerdo al “censo cafetalero nacional del año 1983 se determinó que había 426.969 hectáreas; a enero del 2011 según estimación del COFENAC se redujo a 199.215 hectáreas” (Cofenac.org, 2012, pág. 18), de los cuales, 150.000 hectáreas son cafetales decadentes. En lo que respecta al “Cantón Piñas registra una superficie total de 3.600 hectáreas y un área de producción de 2.700 hectáreas de café arábigo” (Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Piñas, 2012).

La producción del café es reducida y con muchas limitaciones en su calidad, debido a las deficiencias en el proceso de post cosechas, contaminaciones físicas, químicas y biológicas que ponen en riesgo la inocuidad del café. No hay estudios

de residuos agroquímicos y hace falta más información sobre las oportunidades de mercado de los cafés diferenciados.

Por otra parte, la falta de asociatividad de los productores cafetaleros es débil. Se evidencia la dispersión de apoyo por parte de las entidades de estado y la cooperación internacional relacionados con la cadena del café que no son efectivamente coordinados ni responden a una estrategia global del país.

También se hace evidente la falta de investigaciones en mejoramiento genético, fisiología, riego, fertilización, fertirrigación y prácticas de cultivo. Por tal razón, resulta imperativo articular la investigación en base a la demanda de productores y del mercado con el propósito de diseminar la tecnología disponible, identificar prioridades de investigación, desarrollo de tecnologías apropiadas a circunstancias locales, transmitir la información técnica de manera ágil y eficiente.

Ante estas circunstancias resulta urgente y necesario una renovación masiva y nueva siembra de cafetales en las áreas con mayor aptitud agroecológicas, adaptado a los distintos agro ecosistemas cafetaleros que tengan el aval de instituciones de investigación y desarrollo cafetalero.

Demostrar a los caficultores pequeños y medianos que hay necesidad de invertir para elevar la producción y mejorar la calidad del grano.

Impulsar la zonificación del cultivo con asistencia técnica calificada y crédito preferencial.

Además uno de los beneficios que ofrece este producto es que es 100% orgánico, con materia prima y mano de obra ecuatoriana, generando fuentes de trabajo y así

mismo aumentando la productividad para a largo plazo empezar a exportarlo y ser parte del cambio que se está viviendo en Ecuador de la matriz productiva.

3. Objetivo General

Plan de mejora en la producción y comercialización del café arábigo de la Asociación de Montubios “San Martín” de la Parroquia Capiro, Cantón Piñas de la Provincia de El Oro.

4. Resumen Ejecutivo

- Realizar un estudio de mercado para conocer la aceptación del producto en el Cantón Piñas, Provincia de El Oro,
- Implementar técnicas para fomentar el proceso de cultivo del café mediante la renovación masiva de nuevas siembras,
- Analizar la viabilidad y rentabilidad de la producción y comercialización del café arábigo de la parroquia Capiro, Cantón Piñas, Provincia de El Oro.

5. Misión y Visión

Misión

Comercializar asociativamente, brindando valor agregado y generando mejores ingresos a los socios, con la industrialización de la producción del café.

Visión

Lograr que las familias de la Asociación y comunidad se beneficien con la industrialización y comercialización de la producción de café y mejoren su nivel de vida.

6. Metas

- Obtener información cuantitativa y cualitativa de la zona a comercializar el producto.
- Lograr resultados positivos a través de la implementación de buenas prácticas agrícolas para una mejora en la producción.
- Posicionar al café industrializado de la Asociación, en los supermercados, mercados y tiendas del cantón Piñas.

7. Viabilidad legal

- Registro Sanitario
- Patentes Municipales
- Registro Mercantil
- Registro Único de Contribuyente
- Registro Único de Artesanos
- Registro de Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (SEPS)
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- Certificado de Seguridad del Cuerpo del Bombero
- Registro de Marca
- Código de Barras

8. Análisis de mercados

8.1 Mercado Objetivo

El mercado potencial en un principio serán los habitantes del cantón Piñas, y de sus alrededores, ya que gracias al estudio de mercado se dio como resultado una alta demanda del producto por su alto grado de exquisitez y aroma.

Una vez posicionado en el mercado local, se ampliara a los cantones vecinos para en un futuro ser líderes en el mercado nacional y en su posterior pensar en exportarlo.

8.2 Análisis PESTAL

POLITICO

El Estado a través de su líder el Ing. Jorge Glass Vicepresidente de la República del Ecuador, quien está a cargo de impulsar el cambio de la matriz productiva viene trabajando en el “Proyecto de Reactivación de la Caficultura Ecuatoriana” que lo ejecuta el MAGAP siendo su objetivo “Impulsar por un periodo de diez años este proyecto, brindando incentivos productivos para la rehabilitación o establecimiento de cafetales tipo Arábigo y Robusta” (Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca)

ECONOMICO

El presente proyecto aporta económicamente al Estado y genera ingresos para las familias cafetaleras, así como a otros actores de la cadena

productiva, entre ellos transportistas, comerciantes, microempresarios, y trabajadores.

SOCIAL

Fomenta empleo directo para las 24 familias cafetaleras miembros de la asociación de montubios “San Martín”, y crea una fuente de trabajo para varias familias vinculadas a las actividades de comercio, artesanal, agroindustria, transporte, y provisión de bienes y servicios vinculados al sector agrícola.

TECNOLÓGICO

Para que el resultado del proceso de café arábigo sea de alta calidad, la tecnología que necesitaremos para la producción de café tostado y molido estará relacionado con las maquinas para el proceso del selección de grano, industrialización y empaçado.

AMBIENTAL

El café “**CAPIORO**” es 100% natural y orgánico, para su producción no se utilizan químicos lo que favorece al ambiente, y al desarrollo de la flora y fauna, ayudando a la captura de carbono, contribuyendo al ecosistema y purificando los gases de efecto invernadero.

8.3 Análisis FODA

FUERZAS

- Excelencia del aroma
- Producto de alta calidad de café
- Aptitud agroecológica para el cultivo del café arábigo

OPORTUNIDADES

- Apoyo del Gobierno al desarrollo del buen vivir, por el cambio de la matriz productiva.
- Alto nivel de consumo
- Incrementa el poder adquisitivo de los caficultores de la zona cafetalera de la parroquia Capiro.
- Exportación de café a nuevos mercados internacionales, gracias a una mayor producción del mismo.

DEBILIDADES

- Variación de precios en el mercado del café.
- Bajo nivel de asociatividad en los caficultores
- Falta de riego en las fincas.
- Falta de tecnología.
- Bajo nivel de inversión por parte de los productores.

AMENAZAS

- Dificultades para acceder a un crédito preferencial, debido a la inestabilidad del precio del café y a la serie de documentos que impone la banca.

- Incremento en los precios de los insumos.
- Productos sustitutos

8.4 Análisis de las 4Ps

8.4.3 Plaza

El producto será comercializado en el Cantón Piñas, Provincia de el Oro, se encuentra situado a 15 minutos de la parroquia Capiro, con una “población de 25988 habitantes tanto urbana como rural según el censo de población del año 2010” (INEC), el cual será distribuido a través de la empresa, para hacer las entregas directas a las tiendas, supermercados y mercados con el fin de minimizar costos.

8.4.3 Precio

El precio del producto se estimó a partir de la estrategia de marketing, la cual es la penetración en el mercado; introduciéndolo a la venta a un precio bajo para así lograr posicionamiento en la mente del consumidor y hacer conocer el producto más rápido.

El precio en el mercado local por cada libra de café es de \$3,00, por lo que el café “CAPIORO” será comercializado en \$2,75 precio sugerido en la encuesta realizada.

8.4.3 Producto

En base al análisis de mercado, la presentación del producto será de 250 y 450 gr, su doble empaque: de plástico al interior y recubierto

con una funda de papel en la cual se detalla información básica del producto, con el logo café molido orgánico “CAPIORO”.

8.4.3 Promoción

Se realizará degustaciones especialmente los domingos en el Mercado Central del Cantón Piñas ya que es el día más concurrido por los habitantes para realizar sus compras. Se participará en ferias artesanales, en fiestas cantonales y parroquiales donde se efectuarán promociones que satisfagan las necesidades del cliente.

También se hará publicidad masiva en revistas gratuitas del cantón ofrecidas por el Gobierno Municipal, radio y televisión local, así como también en redes sociales (facebook, twitter e instagram); siempre con el enfoque del lugar de origen, recalcando que es un producto elaborado en la zona proveniente de las maravillosas tierras de nuestro Cantón.

8.5 Análisis de la demanda y oferta

Para analizar la demanda se realizó encuestas a la población del cantón Piñas tanto urbana como rural, para así entender los gustos y preferencias de los posibles consumidores potenciales.

Es necesario ofrecer un producto de alta calidad, con costo competitivo para que se facilite la venta y el consumidor se sienta totalmente satisfecho.

Para este análisis se efectuó una encuesta dirigida a los consumidores potenciales los cuales son los habitantes del Cantón Piñas el mismo que cuenta con “25988 habitantes según el censo poblacional del año 2010” (INEC).

Para ejecutar las encuestas se calculó la muestra con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N - 1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

Donde:

n= es el tamaño de la muestra.

N= es el tamaño de la población

σ = es la desviación estándar de la población

Z= es el valor correspondiente por el nivel de confianza

e= es el límite aceptable del error

Al reemplazar los valores obtendremos lo siguiente:

$$n = \frac{(25988)(0,5)^2(1,96)^2}{(25988 - 1)0,05^2 + (0,05^2 \cdot 1,96^2)} = 384$$

Se realizó 384 encuestas a los consumidores potenciales; donde se obtuvo los siguientes resultados.

Se preguntó si consumen café a lo que un 97% respondió que sí mientras que el 3% respondió que no (Ver anexo # 2), por lo tanto se comprueba que existe un alto nivel de demanda de café por parte de los consumidores.

La segunda pregunta era cuantas tazas de café toma semanalmente; el 18% respondió de 1-5 tazas, el 25% dijo de 5-10 tazas, el 42% consume de 10-15 y por último el 15% de 15 o más tazas (Ver anexo # 2). Esto demuestra que el consumo de tazas de café a la semana es bastante alto.

La tercera pregunta fue que clase de café le gusta más, el 97% dijo arábigo mientras que el 3% dijo robusta (Ver anexo # 2). De la misma forma se preguntó qué tipo de café consume más, el 97% señaló tostado y molido mientras que el 3% consume café instantáneo (Ver anexo # 2). Además se preguntó cuales son las cualidades más importantes a la hora de seleccionar el producto, un 50% dijo por su aroma, un 42% por el sabor, el 5% por el color y tan solo el 3% por su textura (Ver anexo # 2). Esto se debe a que la gente de la parte alta de la provincia de El Oro, está acostumbrada a tomar café pasado por su agradable aroma e inconfundible sabor.

También se preguntó en qué presentación prefiere, el 48% dijo en funditas de 250 gr mientras que el 52% dijo en 450 gr (Ver anexo #2). Otra pregunta importante fue el precio que estaría dispuesto a pagar por cada libra de café tostado y molido, el 37% dijo \$2,50, el 48% dijo \$2,75, el 12% dijo \$3,00 mientras que apenas el 3% dijo 3,25 (Ver anexo #2).

Así mismo se preguntó en caso de comprarlo con qué frecuencia lo haría, el 62% dijo una vez por semana, el 28% respondió dos veces por semana, el 9% 3 veces por semana mientras que el 1% dijo que 2 veces por mes

(Ver anexo #2). Lo que sigue reflejando una fuerte demanda del producto ofertado.

La antepenúltima pregunta fue donde compra Ud. el café, un 22% en supermercados, 28% en mercados y un 49% en tiendas (Ver anexo # 2). Y la última pregunta fue si estaría dispuesto a comprar café Capioro de la asociación de montubios “San Martin” el 95% dijo que sí mientras que solo el 5% dijo que no (Ver anexo#2), su razones de aceptación fueron por apoyar al microempresario, por ser un producto propio del cantón elaborado y producido por gente del mismo, también por su exquisito sabor y por ser un café de calidad y las personas que respondieron que no estarían dispuestos a comprar fue porque consumen café instantáneo o prefieren otro producto sustituto.

En cuanto al análisis de la oferta, será posicionado como un café 100% orgánico con características especiales de aroma diferenciándolo de la competencia por su baja calidad en aroma y sabor.

La amenaza de la oferta son las marcas ya conocidas en el mercado local pese a no tener buenas características de aroma y sabor son: El Cafetal, Kle&Na, Don Manuelito.

8.6 Estrategia de diferenciación

Lo que diferencia a café “CAPIORO” de la competencia es su exquisito aroma, sabor y es un producto orgánico, gracias a su aptitud agroecológica y climática del cantón.

En la parroquia Capíro, del cantón Piñas se produce el café arábigo el cual tiene mucha demanda en el mercado local por su exquisito aroma y sabor que lo hace único.

8.7 Acciones de promoción

Los resultados esperados de las acciones de promoción en la etapa inicial del negocio, son esencialmente de lograr posición en la mente del consumidor, basado en la diferenciación de la competencia.

Se promocionará con degustaciones en 3 puntos estratégicos por 4 semanas consecutivas los días domingo en la que la población en su gran mayoría sale a la feria de productos; y se puede aprovechar estas circunstancias para hacer promoción del producto.

8.8 Canal de distribución

Se hará de una forma directa, el producto será entregado por la misma empresa a los supermercados, mercados y tiendas del cantón Piñas, para que luego ellos se encarguen de vender al consumidor final. Sin embargo también se vendería desde la oficina, ya sea por correo electrónico, redes sociales o una llamada telefónica.

9. Análisis Operativo

9.1 Localización y descripción de las instalaciones

Como empresa productora y comercializadora de café, se necesita un establecimiento donde se puedan cumplir las normas establecidas por la ley, sanitarias, fitosanitarias, servicios básicos como; luz, agua potable, etc.; ubicándose también cerca del mercado potencial, eligiendo un lugar accesible y de fácil ingreso tanto para los trabajadores como para la materia prima con el objetivo de reducir costos.

La Planta de producción, y comercialización del café arábigo está ubicada en la parroquia Capiro, donde se produce y es el punto de distribución del producto ya sea para la venta al por mayor o menor.

La planta procesadora está ubicada en el terreno de la asociación de montubios “San Martín” que es de fácil acceso, además de ser un sitio estratégico para el acopio del café en grano.

9.2 Método de producción

“El cultivo, producción, comercialización, industrialización y exportación del café, constituyen un sector relevante en la economía del país, por lo que es necesario trabajar mancomunadamente en los sectores privado y público, a fin de lograr su desarrollo sostenido y alcanzar un mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de los agricultores dedicados a esta actividad, así como el fortalecimiento y ampliación de las exportaciones y el incremento del aporte en divisas para la economía ecuatoriana” (Wong Mayorga, 2013)

Siendo el café es uno de los productos más exportados a nivel mundial, y en algunos países es la fuente principal de riqueza, es por ello que el café requiere un sinnúmero de procesos cada vez más especializados y técnicos para obtener un producto de calidad.

Primero se siembra las semillas, se trasplantan al vivero, posteriormente se siembran al campo definitivo, teniendo en cuenta que la producción se nivela a partir del cuarto año.

Para la cosecha, se hace a través de selección de frutos solo maduros, los cuales pasan por un proceso de despulpado, fermentado, lavado y así obtener el café pergamino o café lavado. Siendo en esta zona la cosecha una vez al año, en los meses de Junio-Julio y Agosto.

Una vez obtenido el café lavado se lo lleva a la piladora para obtener el café verde, luego se lo traslada a la clasificadora de grano según su forma y tamaño para así tener un grano uniforme y no se genere un sobretueste o queden crudos.

Una vez homogenizado los granos de café se lo lleva a la tostadora el mismo que toma un tiempo de 2 horas dependiendo de la máquina, recalando que de 100 lbs. de café lavado se reduce de un 20% - 30% en el proceso del tueste.

Luego del tueste se deja enfriar el café y se lo hace reposar de 2 a 3 días para que pierda acidez, CO₂, gane cuerpo y volumen para así satisfacer a las preferencias del consumidor.

Posteriormente va al molino dejándolo reposar igualmente de 2 a 3 días para que su aroma y sabor sean más equilibrados; el café tostado sin moler se lo puede conservar por un periodo máximo de 30 días, después de este tiempo pierde sus características organolépticas.

Finalmente pasa por el proceso de empaque y etiquetado ya quedando listo para su almacenaje, distribución y comercialización.

9.3 Capacidad instalada

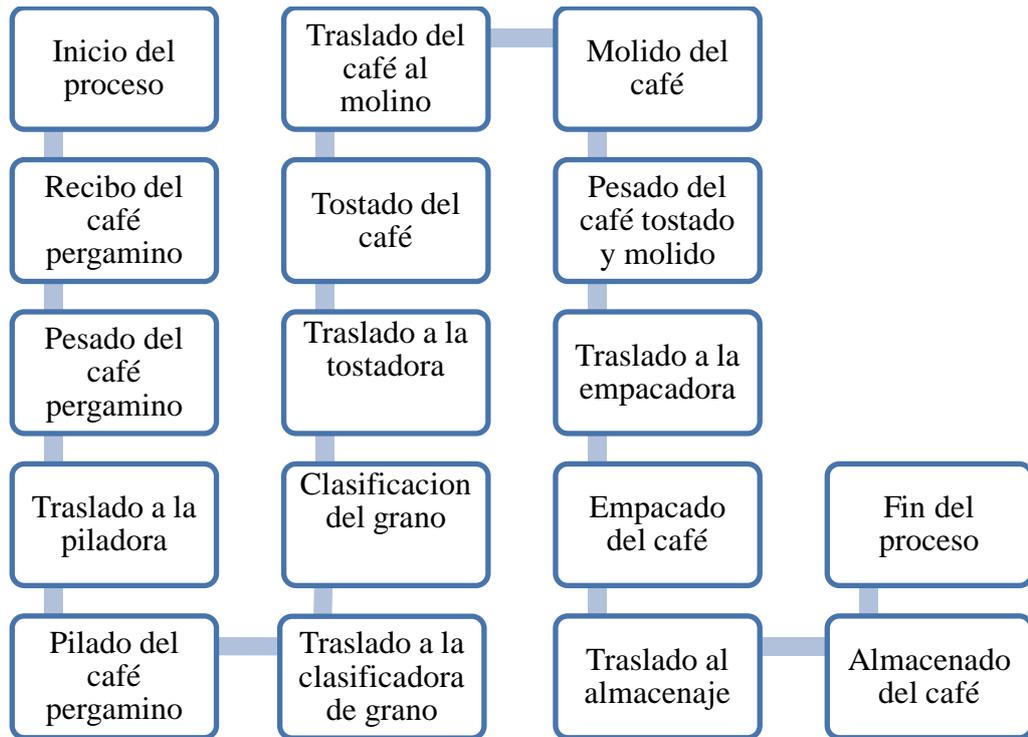
La planta procesadora tendrá una capacidad de producción de 60 quintales mensuales lo que da como resultado del procesamiento en café tostado y molido de 2,363.64 kg. Este producto se lo comercializará en principio en el cantón Piñas.

9.4 Cadena de abastecimiento. Diagrama de flujo de procesos, OTIDA

Proceso el Café tostado y molido mediante el diagrama de flujo OTIDA.

Actividad	Simbología	Cantidad
Inicio – Fin		2
Operación		7
Inspección		2
Demora		0
Movimiento		6
A. Temporal		1
Almacenaje		1

Elaborado por: El Autor.



Elaborado por: El Autor.

9.5 Recursos Humanos

Es importante para cumplir con los objetivos del proyecto, que el personal este altamente capacitado, sea gente exitosa y cuente con una supervisión adecuada, que estén dispuestos a trabajar en conjunto para brindar al consumidor un producto de alta calidad.

Por otra parte que haya estabilidad por parte de los trabajadores, a fin de garantizar el proceso y la calidad del producto.

10. Análisis Financiero

10.1 Estados de resultados proyectados a 5 años

(Unidad de Valor Agregado del Café)						
ESTADOS DE RESULTADOS INTEGRALES PROYECTADOS						
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS						
Café		\$ 165.000,00	\$ 254.520,00	\$ 359.640,00	\$ 359.640,00	\$ 359.640,00
Platano		\$ 2.100,00	\$ 2.100,00	\$ 2.100,00	\$ 2.100,00	\$ 2.100,00
(=) Ingreso Total Ventas		\$ 167.100,00	\$ 256.620,00	\$ 361.740,00	\$ 361.740,00	\$ 361.740,00
(-) Costo de Ventas		\$ (56.141,01)	\$ (69.009,21)	\$ (81.069,40)	\$ (84.519,97)	\$ (88.208,31)
(=) Utilidad Bruta		\$ 110.958,99	\$ 187.610,79	\$ 280.670,60	\$ 277.220,03	\$ 273.531,69
(-) Gastos Administrativos		\$ (47.589,66)	\$ (53.217,15)	\$ (56.539,17)	\$ (59.310,59)	\$ (63.107,31)
(-) Gastos de Ventas		\$ (138,00)	\$ (144,90)	\$ (152,15)	\$ (159,75)	\$ (167,74)
(=) Utilidad Operacional		\$ 63.231,33	\$ 134.248,74	\$ 223.979,28	\$ 217.749,68	\$ 210.256,63
(-) Participación Trabajadores	15%	\$ (9.484,70)	\$ (20.137,31)	\$ (33.596,89)	\$ (32.662,45)	\$ (31.538,50)
(=) Utilidad antes de IR		\$ 53.746,63	\$ 114.111,43	\$ 190.382,39	\$ 185.087,23	\$ 178.718,14
(-) Impuesto a la Renta	22%	\$ (11.824,26)	\$ (25.104,51)	\$ (41.884,12)	\$ (40.719,19)	\$ (39.317,99)
UTILIDAD NETA		\$ 41.922,37	\$ 89.006,91	\$ 148.498,26	\$ 144.368,04	\$ 139.400,15

Elaborado por: El Autor.

10.2 Flujo de caja proyectada a 5 años

(Unidad de Valor Agregado del Café)							
FLUJO DE CAJA PROYECTADO							
		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIÓN FIJA*		\$ (167.204,00)					
UAIT			\$ 63.231,33	\$ 134.248,74	\$ 223.979,28	\$ 217.749,68	\$ 210.256,63
(-) Pago Part. Trab.			\$ -	\$ (9.484,70)	\$ (20.137,31)	\$ (33.596,89)	\$ (32.662,45)
(-) Pago de IR			\$ -	\$ (11.824,26)	\$ (25.104,51)	\$ (41.884,12)	\$ (40.719,19)
EFFECTIVO NETO			\$ 63.231,33	\$ 112.939,78	\$ 178.737,45	\$ 142.268,67	\$ 136.874,99
(+) Deprec. Área Prod.			\$ 1.466,97	\$ 1.466,97	\$ 1.466,97	\$ 1.466,97	\$ 1.466,97
(+) Deprec. Área Adm.			\$ 4.761,50	\$ 4.761,50	\$ 4.761,50	\$ 3.981,50	\$ 3.981,50
(+) Aporte accionistas		\$ 167.204,00					
FLUJO NETO DEL PERIODO			\$ 69.459,80	\$ 119.168,25	\$ 184.965,92	\$ 147.717,14	\$ 142.323,46
(+) Saldo Inicial		\$ -	\$ -	\$ 69.459,80	\$ 188.628,05	\$ 373.593,97	\$ 521.311,11
(=) FLUJO ACUMULADO		\$ -	\$ 69.459,80	\$ 188.628,05	\$ 373.593,97	\$ 521.311,11	\$ 663.634,57

Elaborado por: El Autor.

10.3 Análisis del punto de equilibrio

El punto de equilibrio “representa el volumen de producción y ventas que equilibran los costos y gastos necesarios para la producción y distribución de dicho volumen de ventas. En otras palabras el punto donde no se generan pérdidas ni utilidades” (García, 2008)

La fórmula de cálculo es:

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{Precio de Venta Unitario} - \text{Costos Variables Unitarios}}$$

Gracias a esta fórmula se pudo calcular el punto de equilibrio del proyecto, obteniendo los siguientes resultados.

Para que la Asociación iguale sus costos con sus ventas, y a partir de ahí empiece a obtener utilidades, tiene que vender 33.277 libras anuales lo que en dinero significa \$91.511,70. Y mensualmente 2773 libras a \$7.625,97.

PUNTO DE EQUILIBRIO			
COSTOS FIJOS		COSTOS VARIABLES	
MOD (fija)	\$ 37.980,04	MD	\$ 13.200,00
Deprec. Planta	\$ 1.466,97	Servicio BASICO	\$ 1.320,00
Sueldos	\$ 30.240,00		
Suministros de Oficina	\$ 150,00		
Suministros de Aseo y Limpieza	\$ 264,00		
Internet y Celular	\$ 684,00	TOTAL	\$ 14.520,00
Etiquetado	\$ 2.500,00		
Deprec. Area. Administrativa	\$ 4.761,50		
Mant. Vehículo	\$ 1.500,00	# Libras Prod. / Año	60.000
Gastos Pre-operacionales	\$ 100,00		
Publicidad Anual	\$ 138,00	Costo Variable Unitario	\$ 0,24
IESS 12.15%	\$ 3.674,16		
Beneficios Sociales	\$ 5.820,00	Precio de Venta Unitario	\$ 2,75
COSTO FIJO TOTAL	\$ 83.458,67		
PE = CF / (P - CVU)			
	PE =	33.277	libras al año, o \$ 91.511,70
	PE =	2.773	libras al mes, o \$ 7.625,97

Elaborado por: El Autor.

10.4 Análisis de sensibilidad dos escenarios (10.1 y 10.2)

El análisis de sensibilidad de un proyecto de inversión “es una de las herramientas más sencillas de aplicar y que nos puede proporcionar la

información básica para tomar una decisión acorde al grado de riesgo que decidamos asumir” (Finanzasprácticas)

Escenario optimista

1. Se decide incrementar las ventas a 8% e incrementar el costo de la producción en un 2%, el nuevo VAN será de \$289.764,27 lo que refleja que cualquier incremento en el precio el VAN será positivo.
2. Si se incrementa las ventas a un 7% y el precio se mantiene en \$2,75 se obtiene un VAN de \$286.359.71 y TIR de 68,14%
3. Si se baja un 3% el costo de la producción, y se aumentan las ventas en un 10%, manteniendo el precio del producto a \$2,75, se obtiene un VAN de \$312.526,29.

Escenario conservador

1. Si se mantiene las ventas, y se aumenta a un 2% el costo de la producción se obtiene un VAN de \$234.167,06 y un TIR 59.50%.
2. Si las ventas se disminuyen un 2% y se incrementa el costo de producción a un 4% el VAN es de \$216.722,67 y un TIR de 56.54%.
3. Si se incrementa las ventas en un 2% y se aumenta el 3% en el costo de producción se tendría un VAN de \$246.293,82.

11. Análisis de Tasa interna de retorno, índice de rentabilidad, Valor actual neto, Retorno de la inversión.

Para analizar la aceptación o el rechazo de un plan de negocios, se debe calcular tanto el TIR, como el VAN.

La tasa interna de retorno, es un “rédito de descuento que iguala el valor actual de los egresos con el valor futuro de los ingresos previstos” (Hernández Mangones); la tasa interna de retorno en este proyecto es de 63%.

El índice de rentabilidad, es la “razón del valor presente de los flujos futuros de efectivo de un proyecto con el gasto inicial del mismo” (Van Horne, 2003); el índice de rentabilidad de este proyecto es 1.60, ósea por cada dólar invertido se ganara \$0.60 centavos de dólar.

El valor actual neto, es “encontrar la diferencia entre el valor actualizado de los flujos de beneficio y el valor, también actualizado, de las inversiones y otros egresos de efectivo, La tasa que se utiliza para descontar los flujos es el rendimiento mínimo aceptable de la empresa, por debajo del cual los proyectos no deben aceptados” (Jiménez Boulanger, Espinoza Gutiérrez, & Fonseca Retana, 2007); el VAN de este proyecto es de \$267.425,51. Lo que refleja que este proyecto puede ser ejecutado.

El retorno de la inversión, es “la cuantificación del valor de una inversión” (Office of Government Commerce (OGC), 2009); para este plan de negocios se ha establecido que la inversión será aceptada si el periodo de recuperación de la inversión es menor a 3 años, y en el proyecto según los resultados obtenidos se recupera en 1 año y 8 meses de operaciones, lo que resulta que es factible.

(Unidad de Valor Agregado del Café)						
CÁLCULO DE TIR Y VAN						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INVERSIÓN TOTAL	\$ (167.204,00)					
UAIT		\$ 63.231,33	\$ 134.248,74	\$ 223.979,28	\$ 217.749,68	\$ 210.256,63
(-)Pago Part. Trab.		\$ -	\$ (9.484,70)	\$ (20.137,31)	\$ (33.596,89)	\$ (32.662,45)
(-)Pago de IR		\$ -	\$ (11.824,26)	\$ (25.104,51)	\$ (41.884,12)	\$ (40.719,19)
EFFECTIVO NETO		\$ 63.231,33	\$ 112.939,78	\$ 178.737,45	\$ 142.268,67	\$ 136.874,99
(+) Deprec. Área Prod.		\$ 1.466,97	\$ 1.466,97	\$ 1.466,97	\$ 1.466,97	\$ 1.466,97
(+) Deprec. Área Adm.		\$ 4.761,50	\$ 4.761,50	\$ 4.761,50	\$ 3.981,50	\$ 3.981,50
(+) Valor Residual de Act. Tang.						\$ 32.186,22
(+) Recuperación Cap. Trabajo						\$ 4.616,39
FLUJO NETO DEL PERIODO	\$ (167.204,00)	\$ 69.459,80	\$ 119.268,25	\$ 185.065,92	\$ 147.817,14	\$ 179.226,07
Saldo de Recuperación	\$ (167.204,00)	\$ (97.744,20)	\$ 21.524,05			
TIR	63%					
VAN	\$267.425,51					
Pay Back	1,82					
Índice de Rentabilidad	1,60					

Elaborado por: El Autor.

12. Viabilidad del Proyecto

Para la realización de este plan de negocios de producción y comercialización de café, se realizó el estudio de mercado mediante encuestas las cuales fueron dirigidas a los consumidores potenciales para conocer sus gustos y preferencias en cuanto a la elección del producto. De las cuales se obtuvo como resultado un alto nivel de demanda, por su agradable aroma y sabor, así también porque es 100% orgánico y cultivado en zonas altamente agroecológicas, tomando en cuenta que el café arábigo es el más preferido en el mercado.

Mediante la implementación de técnicas, se logró la renovación total de los cafetales obsoletos, obteniendo como resultado tierras más fértiles y lograr el 50% más de aumento en la producción. Así como también un mejor trato al cultivo con mano de obra calificada rigiéndose en el control de calidad del producto.

Gracias al análisis financiero se puede reflejar que este proyecto es altamente rentable, obteniendo utilidades a partir del primer año y 8 meses de operaciones, tomando en cuenta que la proyección realizada es de 5 años para este proyecto.

Finalmente, se concluye que el plan de negocios es viable, rentable y muy exitoso, por los resultados obtenidos del análisis financiero, reflejando que se puede recuperar la inversión a partir del primer año y 8 meses de operaciones, con un valor actual neto (VAN) de \$267.425,51 y una tasa interna de retorno (TIR) de 63%.

13. Anexos

Anexo #1

Análisis de mercado para el desarrollo de plan de negocios de la comercialización de café tostado y molido de los productores de la asociación de montubios “San Martín”, parroquia Capíro, cantón Piñas, provincia de El

Oro.

NOMBRE: EDAD:

1) ¿UD. TOMA CAFÉ?

a) SI

b) NO

2) ¿CUANTAS TAZAS DE CAFÉ TOMA SEMANALMENTE?

a) 1-5

b) 5-10

c) 10-15

d) 15 o más

3) ¿QUE CLASE DE CAFÉ LE GUSTA MÁS?

a) Arábigo

b) Robusta

4) ¿QUE TIPO DE CAFÉ CONSUME?

a) Tostado y Molido

b) Instantáneo

5) ¿AL MOMENTO DE COMPRAR EL CAFÉ QUE CUALIDAD UD. CREE MAS IMPORTANTE A LA HORA DE SELECCIONAR EL PRODUCTO?

- a) Aroma
- b) Sabor
- c) Color
- d) Textura

6) ¿EN QUE PRESENTACION PREFIERE?

- a) 250 Gr.
- b) 450 Gr.

7) ¿EN CASO DE ELEGIR CAFÉ TOSTADO Y MOLIDO. UD CUANTO ESTARIA DISPUESTO A PAGAR POR 450Gr?

- a) \$2,50
- b) \$2,75
- c) \$3,00
- d) \$3,25

8) ¿EN CASO DE COMPRARLO, CON QUÉ FRECUENCIA LO HARÍA?

- a) una vez por semana
- b) dos veces por semana
- c) tres veces por semana
- d) Otro (Especifique)

9) ¿DONDE COMPRA UD. EL CAFÉ?

- a) Supermercado

b) Mercado

c) Tienda

**10) ¿ESTARIA DISPUESTO A COMPRAR CAFÉ “CAPIORO”
PRODUCIDO POR LOS SOCIOS DE LA ASOCIACION DE
MONTUBIOS “SAN MARTIN” DE LA PARROQUIA CAPIRO,
CANTÓN PIÑAS?**

a) SI

b) NO

c) PORQUE?

Anexo #2

Resultado de las encuesta

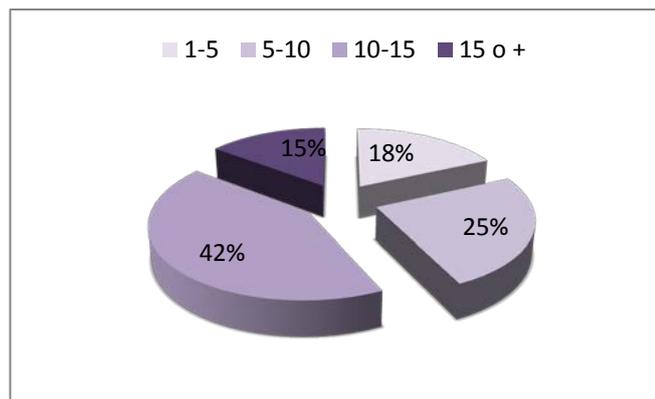
1) UD. TOMA CAFÉ?

Si	374
No	10



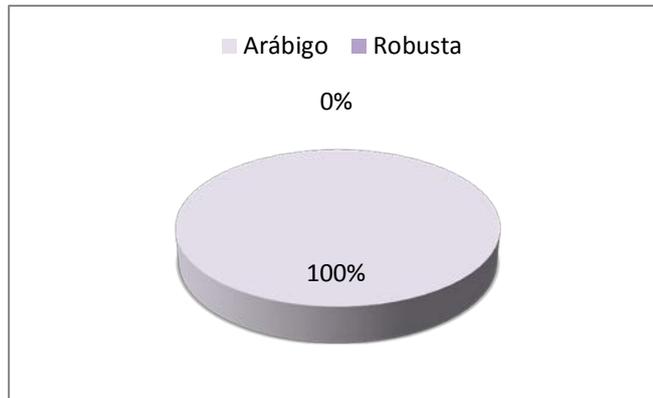
2) CUANTAS TAZAS DE CAFÉ TOMA SEMANALMENTE?

1-5	66
5-10	90
10-15	154
15 o +	53



3) QUE CLASE DE CAFÉ LE GUSTA MAS?

Arábigo	374
Robusta	0



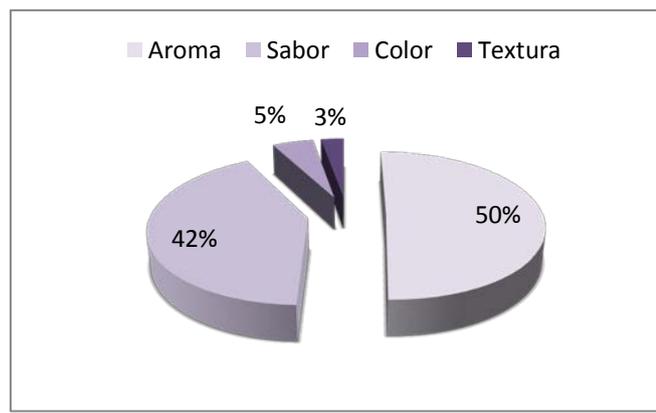
4) QUE TIPO DE CAFÉ CONSUME?

Tostado y Molido	363
Instantáneo	11



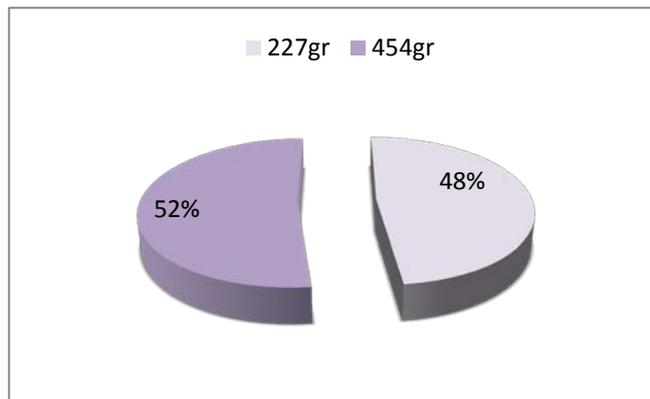
5) AL MOMENTO DE COMPRAR EL CAFÉ QUE CUALIDAD UD. CREE MAS IMPORTANTE A LA HORA DE SELECCIONAR EL PRODUCTO?

Aroma	183
Sabor	152
Color	18
Textura	10



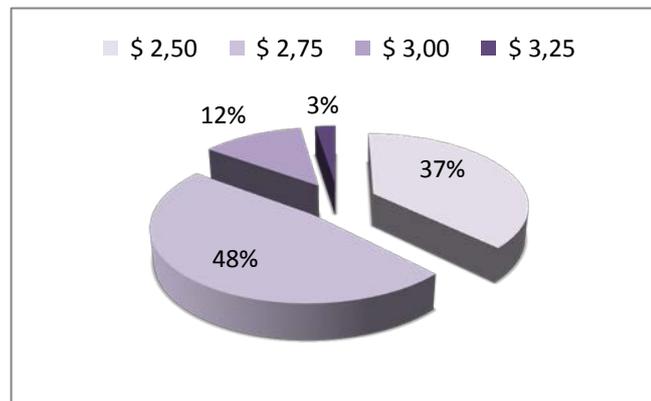
6) EN QUE PRESENTACION PREFERE?

227gr	175
454gr	188



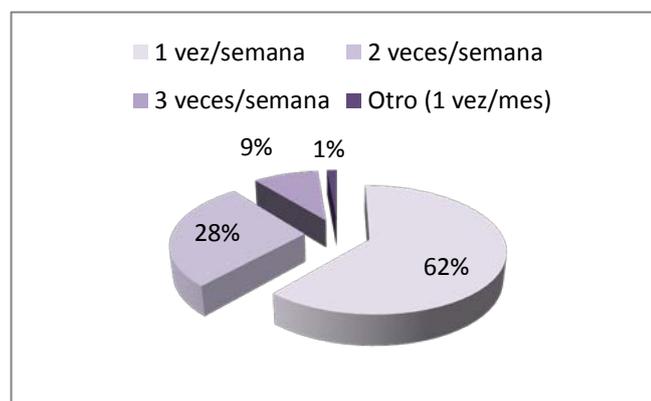
**7) EN CASO DE ELEGIR CAFÉ TOSTADO Y MOLIDO. UD
CUANTO ESTARIA DISPUESTO A PAGAR POR 450Gr?**

\$	2,50	136
\$	2,75	173
\$	3,00	45
\$	3,25	9



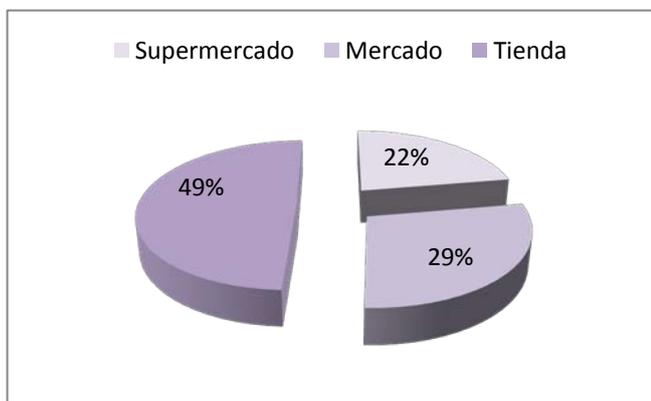
**8) ¿EN CASO DE COMPRARLO, CON QUÉ FRECUENCIA LO
HARÍA?**

1 vez/semana	223
2 veces/semana	101
3 veces/semana	34
Otro (1 vez/mes)	5



9) DONDE COMPRA UD. EL CAFÉ?

Supermercado	81
Mercado	103
Tienda	179



**10) ¿ESTARIA DISPUESTO A COMPRAR CAFÉ “CAPIORO”
PRODUCIDO POR LOS SOCIOS DE LA ASOCIACION DE
MONTUBIOS “SAN MARTIN” DE LA PARROQUIA CAPIRO,
CANTÓN PIÑAS?**

Si	363
No	21



Anexo #3

Llenado de fundas para sembrar café



Trazado del terreno para la siembra



Germinación del café



Sembrado del café



Cuidado del café



Plantaciones de café



Plantaciones de café



Café en grano



Tostadora de café



Café Tostado



La directiva de los productores de café de la Asociación de Montubios “San Martin” y el autor del proyecto.



Presentación del producto final



14. Bibliografía

Cofenac.org. (2012). Obtenido de <http://www.cofenac.org/wp-content/uploads/2010/09/Diagnostico-2012.pdf>

CONSEJO CAFETALERO NACIONAL. (2012). *Diagnóstico del sector cafetalero*. Portoviejo.

Finanzasprácticas. (s.f.). Obtenido de <http://www.finanzaspracticas.com.co/finanzaspersonales/presupuestar/personales/analisis.php>

García, H. (2008). *Business Lifestyle: Emprendimiento & Marketing*. UEES.

Gobierno Autónomo Descentralizado del Cantón Piñas. (2012). *Superficie cafetalera por provincias y cantones*. Piñas.

Hernández Mangones, G. (s.f.). *Diccionario de Economía*. Universidad Cooperativa de Colombia.

INEC. (s.f.). Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>

Jiménez Boulanger, F., Espinoza Gutiérrez, C. L., & Fonseca Retana, L. (2007). *Ingeniería Económica* (Primera ed.). Tecnológica de Costa Rica.

Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (s.f.). Obtenido de www.agricultura.gob.ec/cafe-cacao/

Office of Government Commerce (OGC). (2009). *Estrategia de Servicio*. TSO (The Stationery Office).

Van Horne, J. (2003). *Fundamentos de Administración Financiera* (11ava ed.).

México: Prentice Hall México.

Wong Mayorga, S. (2013). *Proyectos de Economía Agrícola*. Guayaquil: UEES.