



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MODALIDAD: PROYECTO DE DESARROLLO

Título:

Proyecto de Factibilidad para una Empresa Procesadora de Café Kosher.

Proyecto de desarrollo presentado previo a la obtención del título de Magíster en Administración de Empresas.

Autor:
Riofrío Pacheco Cristian Rolando

Tutor:
Msc. Darío Javier Díaz Muñoz

LATACUNGA-ECUADOR
2020

APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Titulación “Proyecto de Factibilidad para una Empresa Procesadora de Café Kosher” presentado por Riofrío Pacheco Cristian Rolando, para optar por el Título Magíster en Administración de Empresas.

Todo debe estar listo para firmar nada más

CERTIFICO

Que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del Tribunal de Lectores que se designe.

Latacunga, diciembre del 2020

.....
Msc. Darío Javier Díaz Muñoz
CC: 1802865194

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL

El trabajo de Titulación: “Proyecto de Factibilidad para una Empresa Procesadora de Café Kosher”, ha sido revisado, aprobado y autorizada su impresión y empastado, previo a la obtención del Título de Magíster en Administración de Empresas, reúne los requisitos de fondo y forma para que el estudiante pueda presentarse a la sustentación del trabajo de titulación.

Latacunga, diciembre del 2020

.....
MBA. Marlon Rubén Tinajero Jiménez
C.C. 0502080336
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

.....
Ph.D. Patricia Hernández Medina
C.C. 134800925
LECTOR 2

.....
Mg. Marco Antonio Veloz Jaramillo
C.C. 0502377757
LECTOR 3

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mi familia, amigos y compañeros quienes fueron un gran apoyo emocional durante el tiempo en que escribía esta tesis. Para ellos es esta dedicatoria de tesis, pues es a ellos a quienes se las debo por su apoyo incondicional.

Cristian Riofrío

AGRADECIMIENTO

A través del presente quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que con su conocimiento aportaron para poder concluir este trabajo de investigación.

Cristian Riofrío

RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA

Quien suscribe, declara que asume la autoría de los contenidos y los resultados obtenidos en el presente trabajo de titulación.

Latacunga, diciembre del 2020

.....
Cristian Rolando Riofrío Pacheco
C.C. 0502833924

RENUNCIA DE DERECHOS

Quien suscribe, cede los derechos de autoría intelectual total y/o parcial del presente trabajo de titulación a la Universidad Técnica de Cotopaxi.

Latacunga, diciembre del 2020

.....
Cristian Rolando Riofrío Pacheco
C.C. 0502833924

AVAL DEL VEEDOR

Quien suscribe, declara que el presente Trabajo de Titulación: “Proyecto de Factibilidad para una Empresa Procesadora de Café Kosher” contiene las correcciones a las observaciones realizadas por los lectores en sesión científica del tribunal.

Latacunga, diciembre del 2020

.....
MBA. Marlon Rubén Tinajero Jiménez
C.C. 0502080336
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO: “Proyecto de Factibilidad para una Empresa Procesadora de Café Kasher”

AUTOR: Riofrío Pacheco Cristian Rolando

TUTOR: Díaz Muñoz Darío Javier. Msc.

RESUMEN

El objetivo de este proyecto fue establecer la factibilidad para ampliar la oferta de una empresa procesadora de café, incluyendo dentro de sus productos café con certificación Kasher. Para el efecto, se analizó la factibilidad del mercado, técnica y económica financiera. A partir de lo cual, se estableció el mercado meta, la demanda insatisfecha, la capacidad instalada, los procesos requeridos; así como las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con el fin de establecer estrategias que contribuyan a la introducción del producto en el mercado y lograr competitividad y sostenibilidad.

El enfoque investigativo que se usó fue cuantitativo, de tipo exploratorio, descriptivo que se basó en el análisis de fuentes bibliográficas de información que permitieron reconocer la realidad del entorno en el que se desenvuelve la empresa. La evaluación financiera del proyecto demostró su viabilidad, el Valor Actual Neto alcanza los USD246.857,09, con una TIR de 123,46% y período de recuperación de la inversión es de un año, tres meses y 23 días.

PALABRAS CLAVE: Proyecto de factibilidad; certificación Kasher; estudio de mercado; evaluación financiera.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
DIRECCIÓN DE POSGRADO**

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TITLE: “Feasibility Project for a Kosher Coffee Processing Company”

AUTHOR: Riofrío Pacheco Cristian Rolando.

TUTOR: Díaz Muñoz Darío Javier. Msc.

ABSTRACT

The objective of this project was to establish the feasibility to expand the offer of a coffee processing company, including within its products Kosher certified coffee. For this purpose, the financial, technical and economic feasibility of the market was analyzed. From which, the target market was established, the unsatisfied demand, the installed capacity, the required processes; as well as the strengths, opportunities, weaknesses and threats in order to establish strategies that contribute to the introduction of the product in the market and achieve competitiveness and sustainability.

The investigative approach that was used was qualitative, exploratory, descriptive that was based on the analysis of bibliographic sources of information that allowed us to recognize the reality of the environment in which the company operates.

The financial evaluation of the project demonstrated its viability, the Net Present Value reaches USD246,857.09, with an IRR of 123.46% and the investment recovery period is one year, three months and 23 days.

KEY WORDS: Feasibility project; Kosher certification; market study; financial evaluation.

Evelyn Vanessa Pérez Villagómez con cédula de identidad número: 0503160285 Licenciado en Ciencias de la Educación Mención Inglés con número de registro de la SENESCYT: 1031-2017-1783697; **CERTIFICO** haber revisado y aprobado la traducción al idioma inglés del resumen del trabajo de investigación con el título: “Proyecto de Factibilidad para una Empresa Procesadora de Café Kosher” de: Riofrío Pacheco Cristian Rolando, aspirante a Magíster en Administración de Empresas.

.....
Lic. Evelyn Vanessa Pérez Villagómez
C.C. 0503160285

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
RESPONSABILIDAD DE AUTORÍA	vi
RENUNCIA DE DERECHOS.....	vii
AVAL DEL VEEDOR.....	viii
RESUMEN.....	ix
ÍNDICE DE TABLAS	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xvi
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. Antecedentes	8
1.2. Fundamentación Epistemológica.....	10
1.2.1. Proyecto de factibilidad.....	10
1.2.2. Café	16
1.2.3. Certificación Kosher	18
1.2.4. Mercado de café en Estados Unidos	22
1.2.5. Estadísticas de las exportaciones de café ecuatoriano	24
1.3. Fundamentación del Estado del Arte.....	25
1.4. Conclusiones del Capítulo I	28

CAPÍTULO II. PROPUESTA

3.1.	Título del Proyecto	29
3.2.	Nombre de la Organización.....	29
3.3.	Objetivos	29
3.3.1.	Objetivo general	29
3.3.2.	Objetivos específicos	29
3.4.	Justificación.....	30
3.5.	Fundamentación	30
3.6.	Matriz Canvas.....	31
3.7.	Etapa I Factibilidad del mercado.....	36
2.7.1.	Descripción del producto	36
2.7.2.	Clientes potenciales.....	38
2.7.3.	Análisis del Entorno.....	38
2.7.4.	Estudio de mercado	43
2.8.	Etapa II Factibilidad técnica.....	49
2.8.1.	Organización empresarial.....	49
2.8.2.	Gestión de marketing	60
2.9.	Etapa III Factibilidad Económica-Financiera.....	63
2.9.1.	Inversiones	63
2.9.2.	Capital de trabajo	65
2.9.3.	Ingresos	66
2.9.4.	Gastos y Costos	67
2.9.5.	Estudio financiero a cinco años.....	70
2.9.6.	Evaluación financiera.....	73
2.10.	Conclusiones del capítulo	77

CAPÍTULO III. APLICACIÓN Y/O VALIDACION DE LA PROPUESTA

Nombre de la propuesta	78
3.1. Evaluación de expertos.....	80
3.2. Conclusiones del III capítulo.....	81
Conclusiones generales	82
Recomendaciones.....	83
REFERENCIAS	84

ANEXOS

Anexo 1. Especificaciones técnicas de los equipos con los que cuenta la empresa	91
Anexo 2. Tabla de amortización	92
Anexo 3. Solicitud de validación	94
Anexo 4. Validación de la propuesta y datos del validador.....	96

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Sistema de tareas en relación con los Objetivos	4
Tabla 2 Ficha técnica de café	17
Tabla 3 Partida Arancelaria de Café	18
Tabla 4. Modelo Canvas	35
Tabla 5. Ficha de descripción del producto	38
Tabla 6. Tabla resumen de los factores de impacto de las cinco fuerzas de Porter	43
Tabla 7 Comportamiento histórico de la demanda	44
Tabla 8 Datos históricos de la producción ecuatoriana de café	45
Tabla 9 Demanda insatisfecha	46
Tabla 10 Demanda insatisfecha del proyecto.....	46
Tabla 11 Demanda proyectada.....	47
Tabla 12. Modelo Supplier Driven.....	48
Tabla 13. Detalle de procesos	50
Tabla 14. Clasificación del tipo de empresas.....	54
Tabla 15 Capacidad instalada	55
Tabla 16. Matriz de determinación de condicione reales.....	58
Tabla 17. Matriz de totales y porcentajes.....	59
Tabla 18 Equipos de oficina.....	63
Tabla 19 Equipos de computación	63
Tabla 20 Muebles y enseres	64
Tabla 21 Maquinaria y equipo	64
Tabla 22 Instalación y mejoras	64
Tabla 23 Total inversión fija.....	64
Tabla 24 Activos diferido.....	65
Tabla 25 Capital de trabajo	65
Tabla 26 Inversión inicial	66
Tabla 27 Ingresos	66
Tabla 28 Ingresos proyectados.....	67
Tabla 29 Gastos suministros	67

Tabla 30 Gastos Servicios Básicos	67
Tabla 31 Gasto servicio de terceros	68
Tabla 32 Depreciación	68
Tabla 33 Amortización.....	68
Tabla 34 Proyección de los gastos	68
Tabla 35 Materia prima.....	69
Tabla 36 Costo mano de obra directa.....	69
Tabla 37 Costo de ventas	69
Tabla 38 Proyección de los costos	70
Tabla 39 Balance general inicial.....	70
Tabla 40 Estado de pérdidas y ganancias.....	71
Tabla 41 Flujo de caja.....	72
Tabla 42 Cálculo del VAN.....	73
Tabla 43 Cálculo del TIR.....	74
Tabla 44 Cálculo Costo de oportunidad.....	74
Tabla 45 Comparativa.....	75
Tabla 46 Punto de equilibrio	75
Tabla 47 Cálculo del PRI.....	76

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Etapas del proceso de análisis de factibilidad de proyectos	12
Gráfico 2. Proceso de certificación	20
Gráfico 3. Consumo de café en EEUU	24
Gráfico 4. Exportaciones de café en miles de dólares FOB.....	24
Gráfico 5. Canal de distribución	47
Gráfico 6. Estructura organizacional de la empresa procesadora de café Victoria.....	49
Gráfico 7. Proceso de producción de la empresa procesadora de café Victoria	52
Gráfico 8. Flujo de procesos propuesto para la implementación del proyecto	53
Gráfico 9. Ubicación de la empresa	54
Gráfico 10. Galpón e instalaciones	56
Gráfico 11. Bodega	56
Gráfico 12. Distribución de la planta	57
Gráfico 13. Proceso de Certificación Kosher.....	62
Gráfico 14. Punto de equilibrio.....	76

INTRODUCCIÓN

El consumo de café en el mundo tiene un crecimiento progresivo, pero las diversidades de esta bebida son interminables, gracias a la diversidad de sabores que pueden desprenderse de los granos tostados. Este estudio se centra en plantear la factibilidad de la creación de una empresa que produzca café Kosher, para lo que, se realiza un estudio que defina el segmento de mercado al que va dirigido el producto, el impacto del mismo, su origen, proceso, cuidados y normativa que se debe cumplir para llegar a esta categorización.

Al considerar, que la certificación de este café es de origen judío y garantiza la calidad, limpieza y propiedades nutricionales para que sea permitido dentro de esta comunidad, en este sentido, la oferta del producto establecido busca tener un sistema de estricto control de calidad conforme lo dictan las leyes judías, en concordancia con la palabra “Kosher” cuyo significado es apto o apropiado, es decir, que la producción de café bajo este concepto necesariamente debe observar ciertos procesos que hacen que sea aceptado por los miembros de dicha comunidad, lo que incluye una serie de criterios religiosos prescritos en la Toráh, leyes que se establecen un régimen para consumo de alimento que benefician el alma y cuerpo, por tanto los procesos de producción y la metodología usada en estos desarrollos permiten ampliar el espectro de consumo hacia nichos de mercado aún no explorados.

Por lo tanto, este proyecto propone realizar un plan de negocios para crear una empresa procesadora de café Kosher, lo que incluye conocer el mercado, el financiamiento requerido y el estudio técnico para definir su viabilidad.

La pertinencia de este proyecto radica en la aplicación práctica de los conocimientos que involucran a las áreas de especialidad de este programa, administración, economía y las normas técnicas de la Maestría en Administración de Empresas a nivel nacional e internacional.

Planteamiento del problema objeto de estudio

A nivel mundial, la población Judía asciende a 35 millones que, a la vez es un segmento de mercado que presenta una proyección de consumo de productos

alimenticios que llegan a los 24 billones de dólares con un incremento anual para los próximos 5 años del 11,5% sobre el consumo establecido (Kosher Institute, 2017), de acuerdo con las especificaciones de una certificación Kosher, existe un mercado cerrado concentrado principalmente en los consumidores en Estados Unidos que buscan mantener una dieta antigua que está regulada por las leyes del Kashrut que, si bien involucra principalmente al pueblo judío, también existe la apertura de quienes buscan productos con altos estándares de calidad (Montse, 2011).

Además, la certificación Kosher permite una mayor inmersión en los mercados de negocios, según Chayo (2016) el mercado mundial esta certificación vale cerca de 100 billones de dólares y muestra un crecimiento del 15% por año, enfatizando que más del 40% de los productos vendidos tienen como destino Estados Unidos considerando que es allí donde se encuentran cerca de 6,5 millones de judíos. No obstante, de que quienes aprecian los productos certificados por Kosher incluye a otros consumidores adultos que provienen de otras religiones; así, el Rabino representante en Latinoamérica de la certificación Kosher indicó el 62% proviene de otras religiones, además, se destacó dentro de las motivaciones: salubridad general (51%), la seguridad (34%) cumplir con las reglas religiosas (14%), lo que indica que se puede ampliar la oferta de este producto a otros segmentos de mercado que involucra a quienes buscan contar con un café que sea garantizado.

En cuanto a la oferta del producto específico: café, se considera porque la demanda anual per cápita por parte del pueblo judío radicado en Estados Unidos de este, es aproximadamente del 6,5 Kg (Chayo, 2016), por lo tanto, existe un mercado potencial que puede acoger un porcentaje de la producción ecuatoriana de café de especialidad bajo los lineamientos específicos que son los requeridos por el mercado judío.

Al considerar, que el café ecuatoriano constituye uno de los productos importantes en la dinamización de la economía, su producción en el año 2019 bordeó los 3,5 millones de dólares y se estima que su producción se incremente en el 2021, lo cual, permitiría un mejor posicionamiento de este producto en el mercado internacional; por otro lado, este producto a nivel mundial es cotizado en bolsas de valores de

New York y Londres con precios que están entre 104 a 127 dólares por saco (Asociación Nacional de Exportadores de Café, 2019).

Por su importancia, la procesadora de café Victoria ubicada en la ciudad de Latacunga desea crear un nuevo producto que le permita ampliar su oferta, la que, además contará con la ventaja competitiva que se centra en la certificación Kosher, esta vez dirigida a los exportadores de café del país, para que puedan llegar al mercado estadounidense con un café ecuatoriano de especialidad.

Para el efecto, el proyecto utilizará como estrategia de marketing el conocimiento que se tiene sobre los beneficios que otorga el consumo de café, lo que incluye: la estimulación psicoactiva que provoca la cafeína para mantener estados de vigilancia, incrementar niveles de adrenalina, riboflavina (vitamina B2), ácido pantoténico (vitamina B5), manganeso, potasio, magnesio y niacina, disminuyendo el riesgo de infartos y enfermedades neurodegenerativas (Valenzuela, 2010).

Formulación del problema

Los requerimientos para ser considerado como producto Kosher hacen que la producción cafetalera del Ecuador se vea privilegiada por las características del suelo, que hacen de la calidad del producto final ideal para este segmento, de ahí se genera la posibilidad de cubrir una demanda insatisfecha de café Kosher para ser comercializado en los Estados Unidos.

Este proyecto conlleva la generación de un producto con especificaciones puntuales que garantice la certificación Kosher, para ello se desarrolla esta investigación que hace posible el análisis de la demanda insatisfecha y aprovecha la potencialidad del producto para el segmento judío y otros relacionados que buscan este tipo de productos.

De ello, se define como problema: ¿Cuál es la factibilidad de procesar café Kosher para el mercado internacional?

Objetivo general

Diseñar un proyecto de factibilidad para procesar café Kosher como nuevo producto en la empresa Victoria.

Objetivos específicos:

- Analizar la teoría relacionada con el diseño de proyectos de factibilidad y certificación Kosher de café.
- Identificar el consumo de café en Estados Unidos y los habitantes judíos para la definición del mercado meta.
- Establecer el modelo de negocio para la delimitación del producto que se va a ofrecer, el segmento de mercado, los socios y actividades clave y los recursos requeridos.

Sistemas de tareas en relación con los objetivos específicos

Tabla 1 Sistema de tareas en relación con los Objetivos

Objetivo	Actividad (tareas)
1. Analizar la teoría relacionada con el diseño de proyectos de factibilidad y certificación Kosher.	2. Revisar de literatura que aborde la elaboración de proyectos de factibilidad y la certificación Kosher aplicadas a industrias cafeteras. 3. Elaborar de la fundamentación epistemológica que sustenta la propuesta. 4. Establecer las etapas que se deben seguir en el desarrollo de la propuesta.
2. Identificar el consumo de café en Estados Unidos y los habitantes judíos para la definición del mercado meta.	1. Explorar fuentes primarias y secundarias de información veraces que contengan datos sobre la comercialización de café en el mundo. 2. Establecer el consumo de café por persona en Estados Unidos y el número de habitantes judíos en ese país. 3. Relacionar el consumo de café por persona en Estados Unidos con el número de habitantes judíos en ese país.
3. Establecer el modelo de negocio para la delimitación del producto que se va a ofrecer, los potenciales clientes, los socios y actividades clave y los recursos requeridos.	1. Definir el tipo de café que se va a procesar y los pasos que se deben seguir para obtener la certificación Kosher, para crear la propuesta de valor. 2. Identificar los socios y actividades clave que se deben considerar para el éxito del negocio. 3. Definir los recursos y las mejoras requeridas para procesar café de especialidad.

Elaborado por: Cristian Riofrío

Justificación y/o importancia

Ecuador en el año 2019 recibió USD 77.8 millones por la exportación de café, lo que incidió positivamente en la economía del país (El Universo, 2020). De la producción de café especializado, USD 1.16 millones tuvieron como país de destino Estados Unidos (Pro Ecuador, 2019), por lo tanto, el desarrollo de este proyecto es de interés para los productores de café que ven un mercado potencial que está dispuesto a adquirir el producto dentro de las especificaciones de calidad y trazabilidad que garantizan la producción sostenible del fruto y generan ingresos para ellos, lo que genera plazas de trabajo y rentabilidad para los involucrados.

Además, para la creación o ampliación de una empresa es preciso contar con una planificación adecuada que permita analizar los factores que se involucran en el emprendimiento, entonces, es preciso determinar la viabilidad del negocio, lo que involucra conocer el macro y microentorno; la demanda, el mercado meta, con el fin de reducir los riesgos de fracasar (Palacios, 2013). Así, el estudio que se presenta a continuación, está dirigido a que a los propietarios de la empresa procesadora de café Victoria, para que tomen las decisiones correspondientes para plasmar la idea propuesta.

Por otro lado, la elaboración de este proyecto es una oportunidad que tiene el autor para exponer los conocimientos adquiridos en su paso por la universidad y aportar con información relacionada al mercado de Estados Unidos al sector cafetero que le ayude a mejorar su competitividad.

El alcance de la ejecución de este proyecto de factibilidad para la ampliar la oferta de la empresa procesadora de café, provee información valiosa que da al empresario los conocimientos necesarios sobre las oportunidades y fortalezas que deben aprovecharse para reducir el impacto de las amenazas y debilidades existentes, con la finalidad de mejorar la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa (Martínez & Milla, 2012). Al establecer las pautas que satisfagan las necesidades de un grupo de consumidores con requerimientos especiales que busca el consumo de café gourmet y que a su vez contribuyen a elevar la calidad del producto que actualmente se ofrece al mercado.

Finalmente, la investigación es viable debido a que existe la información requerida para el desarrollo de la investigación, lo que permite realizar los análisis requeridos dentro del proyecto.

Preguntas de investigación

¿Cuál es el sector de la industria y los consumidores de café Kosher en Estados Unidos?

¿Cuáles son los niveles de venta de café ecuatoriano respecto a otros países exportadores?

¿Cuál es la viabilidad financiera que permita la implementación de la inversión?

Metodología

Modalidad o enfoque de la investigación

Este estudio tuvo un enfoque cuantitativo que buscó el análisis de las características propias de mercado insatisfecho y la realidad del producto en el Ecuador de forma que se analizaron los diferentes elementos en su entorno y con ello se reunió información que hizo posible responder las interrogantes de la investigación.

Se trata de una investigación de tipo exploratoria que permitió descubrir la factibilidad de implementación que existe en el Ecuador para el desarrollo del café Kosher, esto a partir del análisis de los hechos existentes en la producción local y las necesidades de la certificación Kosher para el ingreso al mercado estadounidense que llegue al mercado propuesto.

Además, se plantea la investigación descriptiva a través de la revisión de los diferentes elementos de estudio de factibilidad para el desarrollo de una propuesta de implementación, esto con la finalidad de especificar: propiedades y características más relevantes de los diferentes tipos de café y a su vez analizar el espacio físico con el que debería contar la empresa para poder implementar la supervisión y análisis Kosher del café.

Tipo de investigación

Es una investigación documental bibliográfica, debido que se centra su desarrollo en la recopilación de información disponible de fuentes secundarias para el análisis

del mercado y para el estudio de las características del café en relación con otros países que realizan este tipo de productos.

La investigación hace uso de fuentes secundarias que contienen información organizada, elaborada, producto de análisis, extracción o reorganización que refiere a documentos primarios originales; fundamentando en la búsqueda, análisis e interpretación de datos de otros investigadores, los mismos que pueden ser tomados a consideración para emplear normas técnicas y de salud sobre la industrialización Kosher del café, objeto del proyecto.

CAPÍTULO I. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. Antecedentes

El potencial de mercado identificado para el tipo de café Kasher a nivel mundial es bastante interesante, a pesar de que denota un proceso que requiere mucha rigurosidad, y fundamentado en datos de consumo en mercados internacionales, se considera una alta posibilidad de demanda y competitividad frente a las diferentes ofertas de tipos de café en el mundo.

Por lo tanto, como antecedente de este proyecto se considera la tesis: “Estudio de factibilidad para la implementación de una empresa agroindustrial de café orgánico de altura, parroquia el Airó, cantón Espíndola, provincia de Loja”, en el cual, se procedió a determinar la oferta y la demanda existente, en las zonas de estudio; posterior a esto se realizó el estudio técnico del proyecto, la ingeniería del proyecto, su evaluación económica – financiera. La cual permitió llegar a la conclusión que el proyecto era viable y factible, para lo cual, se consideró prioritariamente abrir un análisis y discusión del mismo con todos los actores involucrados a fin de lograr acuerdos y compromisos para su ejecución, recalcando además que esta iniciativa de desarrollo local requiere del apoyo de los organismos de desarrollo provincial, públicos y privados que provean de los insumos y recursos necesarios para alcanzar la rentabilidad de la agro-empresa, mejorando la calidad de vida de los agricultores (Jumbo & Cabrera, 2010). Lo que bien puede aplicarse al proyecto de factibilidad propuesto, porque lo que se busca es crear una empresa de similares características.

También, se toma en cuenta la tesis de maestría: “Identificación de mercado potenciales para la exportación de productos *gourmet* ecuatorianos”, en el cual su autor realiza el análisis de las exportaciones, del mercado mundial y el acceso a mercados de productos gourmet ecuatorianos, así, como establece los principales

aspectos productivos, normativos y logísticos para ofrecer una propuesta estratégica que promueva la exportación de estos productos. Al final, establece que el impacto que tendría la incursión de productos *gourmet* elaborados en el país en mercados internacionales sería positivo porque favorecería la dinamización de la economía de los sectores relacionados; además, contribuiría a mejorar los procesos productivos, al crear las condiciones para que el país sea más competitivo (Salazar, 2012). Lo que indica, que existen oportunidades en los mercados internacionales para productos ecuatorianos que pueden ser usados en la gastronomía, gracias a su alta calidad, lo que bien, se aplica al proyecto propuesto, porque se trata de darle un enfoque diferente a la comercialización del café ecuatoriano de especialidad.

También, se refiere la tesis de ingeniería en Comercio Exterior: “Proyecto de exportación de café de especialidad tostado y molido Mi Tlali A Mcallen, Texas, Estados Unidos” “”, publicada por la Universidad Veracruzana, para lo que, sus autores desarrollaron una planeación estratégica a partir de la cual establecieron los fundamentos de la empresa a desarrollar; realizaron el análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), describieron el producto, analizaron el mercado y la situación financiera para definir su viabilidad. Llegaron a la conclusión de que la puesta en marcha del negocio es factible porque el mercado estadounidense es potencialmente consumidor de café de especialidad (Andrade, D'Acosta, González, & Roja, 2015). Lo que sirve de referente para este proyecto, porque el mercado estadounidense está abierto al consumo de café de especialidad, lo que representa una oportunidad que debe ser explotada

Finalmente, se considera el proyecto de titulación para maestría en Administración de Empresas: “Fair Trade y Certificación Orgánica como Estrategia para mejorar la oferta exportable de la Asociación de Productores de cafés especiales Mountain Coffee con destino al mercado de Alemania”, en el que, se utiliza la investigación de tipo descriptiva – explicativa, ya que son pocas las investigaciones que se han realizado específicamente sobre el impacto de las certificaciones internacionales en la mejora de la oferta exportable de organizaciones o asociaciones cafetaleras. Además, el método empleado corresponde al tipo cuantitativo. Utiliza la herramienta en forma descriptiva, como son las entrevistas no estructuradas a través de las cuales, se concluyó que las certificaciones funcionan como una estrategia

para incrementar la oferta exportable de la asociación de productores de cafés especiales Mountain Coffee, y con ello no solo se obtienen beneficios económicos, sino también se beneficia a la sociedad y al medio ambiente donde se desarrolla este proceso (Cisneros & Yactayo, 2017). Es decir, que la creación de una procesadora de café de especialidad como el que se plantea en este proyecto contribuye a la dinamización de la economía del país, además, si el producto que se propone cuenta con una certificación es más probable que pueda posicionarse en el mercado meta.

1.2.Fundamentación Epistemológica

A continuación, se presenta la teoría que se relaciona con el proyecto propuesto, con la finalidad de tener un fundamento que apoya el diseño de la propuesta como tal. Para lo que, se habla sobre el proyecto de factibilidad, su importancia, objetivos y características. Además, se considera un modelo a seguir que sirve de pauta para el desarrollo del proyecto establecido.

1.2.1. Proyecto de factibilidad

Para entender mejor de lo que se trata cuando se habla de un proyecto de factibilidad, es preciso iniciar con su concepto, el que proviene etimológicamente del latín “*proiectum*”, el cual se compone del prefijo “pro”, que significa hacia delante e “*iectum*” que tiene el alcance de lanzar. Así, se podría entender como lanzar hacia delante, entonces, esta acepción involucra la idea de alcanzar un objetivo específico (Cerdeña, 1997).

Al respecto, Arias (1998) señaló que el término proyecto se vincula con los propósitos de alcanzar un objetivo previamente establecido, para lo que, se deben considerar los procesos que se requieren llevar a cabo para el efecto, lo que necesariamente requiere que exista una planificación de establezca la organización de varias actividades dirigidas precisamente a cumplir con las metas.

Entonces, se puede decir que los proyectos de factibilidad permiten evaluar la viabilidad que tienen los proyectos con la finalidad de establecer su rentabilidad en el tiempo, pertinencia en su diseño y aceptación de un posible mercado evaluado. En el área de investigación de nuevas líneas de negocio se crean nuevos proyectos, pero se carece de una metodología específica la cual permita a los investigadores

examinar variables pertinentes para definir la viabilidad o no de un proyecto de inversión, o desarrollo en el área social, ambiental, cultural o deportiva (Méndez, 2016). Por lo tanto, es preciso que antes de poner en marcha un negocio o ampliar el mismo, se realicen los estudios necesarios que contribuyan al desarrollo de la organización, procurando mejorar su competitividad y sostenibilidad en el tiempo, para lo cual, es necesario en las empresas promover y consolidar una cultura de los proyectos para alcanzar los mejores niveles de competitividad.

Al hablar de proyectos de factibilidad no es más que hacer referencia a una evaluación completa a un plan de inversión, con la finalidad de construir una evaluación completa al proyecto a ser analizado en todos los ámbitos y definir la viabilidad de la creación de un negocio (Burneo, Delgado, & Vérez, 2016). El resultado de los análisis que se realizan sobre el entorno y los factores que podrían incidir en el desarrollo de un proyecto, parten de datos históricos que sirven de base para establecer el modelo del proyecto (Dubs, 2012).

1.2.1.1. Etapas del análisis de factibilidad

Según Ramírez, Vidal y Domínguez (2011), las etapas básicas del análisis de factibilidad se resumen en tres estudios: mercado, técnica y económica-financiera; lo que permitirá saber si se podrá producir el producto propuesto, si este será aceptado en el mercado, si se obtendrán ganancias; diseñar un plan de producción y comercialización, sacar el mayor provecho posible a los recursos propios, reconocer los puntos fuertes y débiles y buscar obtener los mejores índices de rentabilidad.

En sí, el análisis de factibilidad es una herramienta de gestión empresarial que sirve de guía para la toma de decisiones al momento de evaluar un proyecto; provee de la información requerida para saber si existen posibilidades de éxito al momento de plasmar la idea de negocio, de tal forma que ayuda al inversionista a tomar las mejores decisiones en caso de que sea viable su implementación.

Según Cerda (1997) el estudio de factibilidad debe enfocarse en:

- Ejecutar un estudio de mercado que permitirá determinar el tamaño del proyecto, la ubicación de este y qué tecnología deberá utilizar.

- Determinar y diseñar el modelo administrativo correcto para procesar cada fase del proyecto.
- Hacer un cálculo de la inversión que será necesaria para los costos de operación y tener un estimado de los ingresos.
- Identificar las fuentes de financiamiento y el nivel participación en el proyecto.
- Definir cuáles serán los términos de contratación y los procesos de licitación para adquirir equipos y si es necesario llevar a cabo construcciones civiles.
- Si llega a ser necesario, poner el proyecto a disposición de las autoridades de planeación y ambientales.

En el siguiente gráfico se presentan de forma resumida las etapas del análisis de factibilidad:

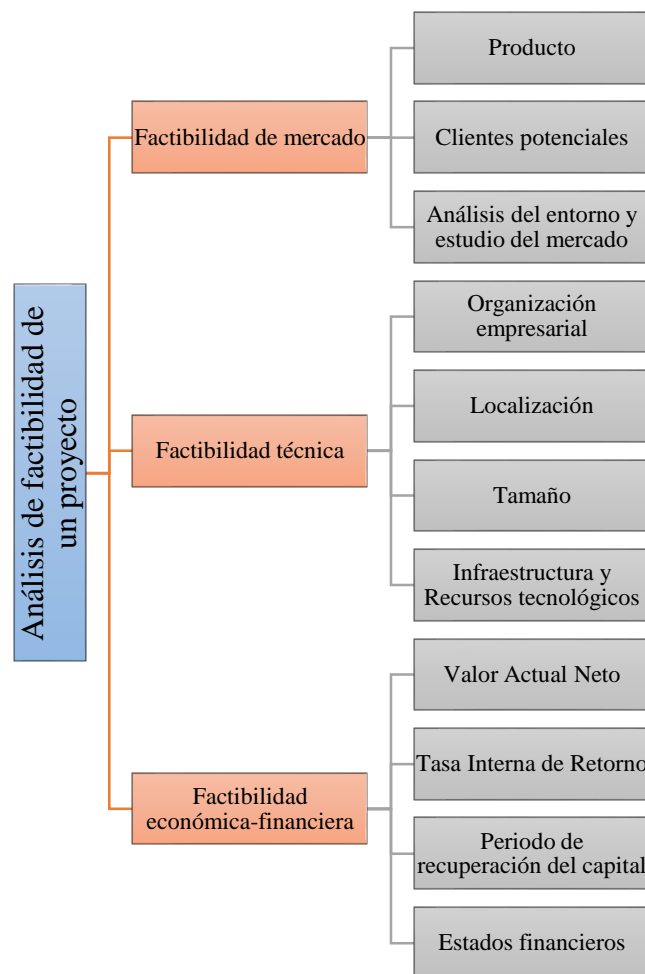


Gráfico 1. Etapas del proceso de análisis de factibilidad de proyectos
 Adaptado de: Ramírez, Vidal, & Domínguez (2011)

Entonces, se debe iniciar con **la factibilidad de mercado**, el que tiene como objetivos:

- Definir la demanda.
- Conocer cuál es la oferta actual y potencial.
- Establecer el producto que se va a ofertar.
- Conocer la competencia.
- Conocer el precio al que se oferta el producto en el mercado.
- Definir las estrategias de comercialización.
- Establecer quienes serán los proveedores de la materia prima y los insumos que se requieran para la elaboración del producto final; así como, los distribuidores que estarán a cargo de la comercialización del mismo.

En el análisis de factibilidad del mercado, una vez establecido el producto y el mercado meta, se parte de una planeación estratégica que involucra el análisis del contexto, al considerar el macro y micro entorno. El primero, observa los factores que pueden afectar de forma directa o indirecta al negocio, sin embargo, de que la organización no pueda controlarlos totalmente, sí puede establecer estrategias que permitan influirlos para mejorar las condiciones existentes (Rivera & Garcillán, 2011). El segundo, considera como herramienta de análisis las cinco fuerzas de Porter, que incluyen las económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas (Porter, 2015) que afectan la demanda, el posicionamiento y las estrategias de penetración del producto en el mercado.

Así, las **fuerzas económicas** se relacionan con los aspectos económicos que afectan el desarrollo económico del país; las **fuerzas sociales** representan las oportunidades o amenazas que se derivan de la cultura, religión, estereotipos de género o clase social; las **fuerzas políticas**, incluyen las leyes y políticas que influyen en el desarrollo del emprendimiento; las **fuerzas tecnológicas** se refieren al acceso que existe a las tecnologías de información y comunicación y la tecnología que incide en el proceso productivo; y, las **fuerzas competitivas**, a la todo aquello que se relaciona con la rivalidad existente en el sector (David, 2013). Por consiguiente, se trata de un análisis de los factores externos que proveen de información para conocer cuáles son las oportunidades que se deben considerar en la planeación

estratégica de la empresa; así como las amenazas que pueden afectar su desarrollo, con la finalidad de establecer estrategias que contribuyan a que la empresa sea sostenible.

El análisis del microentorno según las cinco fuerzas de Porter mide el desarrollo potencial de productos sustitutos, el poder de negociación de los consumidores, el poder de negociación de los proveedores, la entrada potencial de nuevos competidores y la rivalidad entre empresas competidoras (David, 2013).

A paso seguido, se realiza el análisis de la **factibilidad técnica** que incluye la forma en que estará organizada la empresa: la forma estructural y funcional; la localización, para lo cual, se deben establecer indicadores de selección que permitan reconocer aspectos que influyen en el giro del negocio, tales como: área de la planta, cercanía sitios de interés, precio de alquiler o instalación, adecuaciones, tráfico que afecta la movilización, parqueaderos. El tamaño, para lo que, se considera la demanda del producto; y, el marco legal que se debe considerar para la operación de la organización.

Al respecto, Burdiles & Castro (2019) señalaron que tomar en cuenta esta etapa del análisis de factibilidad de un proyecto permite identificar todos los recursos tecnológicos que se requieren para los procesos productivos, con el fin de considerar el equipamiento requerido. Es decir, que la factibilidad técnica demuestra de forma analítica si el proyecto será beneficioso para los inversionistas considerando los factores del mercado en el cual se va a desarrollar.

También, en esta etapa también se considera que es preciso establecer ciertos cuestionamientos que permitan saber si el proyecto será o no exitosos, dentro de estos se incluyen los procesos que se requieren, las personas a cargo de desarrollarlos y su capacidad para hacerlo (Burdiles & Castro, 2019). Así mismo, es importante tomar en cuenta los aspectos legales que se involucran en el giro del negocio para cumplir con los parámetros requeridos que se establece en la normativa que regula el funcionamiento del mismo.

Finalmente, se realiza el análisis de la **factibilidad económica-financiera** para lo cual se determinan las inversiones; costos y gastos; estado de pérdidas y ganancias; flujo de caja; y, la evaluación financiera que incluye indicadores como: la Tasa

Interna de Retorno (TIR), Valor Actual Neto (VAN), y Periodo de Recuperación (PIR), lo que permitirá saber si la puesta en marcha del proyecto es o no viable. Además, este análisis sirve para que el inversionista conozca a priori las necesidades y los costos de la implementación del proyecto (Burdiles & Castro, 2019).

1.2.1.2. Importancia del proyecto de factibilidad

La importancia de un proyecto de factibilidad según indica Peña & Rodríguez (2016) está dado porque permite contar con la información requerida que al documentarse sirve para determinar de forma objetiva si la idea de negocio es viable y se puede desarrollar o se deben buscar otras alternativas.

Además, se puede decir que:

El análisis de factibilidad constituye una fase indispensable en el desarrollo del proyecto. Este elemento motiva la necesidad de formular métodos que establezcan con claridad y pertinencia, la forma de realizar estos análisis. El proceso de análisis de factibilidad tiene analogía con un clásico problema de toma de decisiones, que inicia cuando se detecta una situación y termina cuando se elige una alternativa (entre varias) que soluciona el problema. (Peña & Rodríguez, 2016, p. 2)

Entonces, la importancia de los proyectos de factibilidad radica en que son una base para la toma de decisiones ya que se considera la opción más usada al momento de evaluar una inversión financiera su rentabilidad en el tiempo, el retorno de capital y el porcentaje de ganancia para los nuevos inversionistas, es decir, evalúa de manera integral la factibilidad o no de un negocio o empresa.

1.2.1.3. Objetivos y características del proyecto de factibilidad

Los objetivos delimitantes para los proyectos de factibilidad suelen ser distintos y abarcar distintas áreas como lo menciona Peña & Rodríguez (2016) estos pueden estar de acuerdo con:

El éxito de los proyectos de inversión es esencial para el desarrollo de las organizaciones, lo cual incide directamente en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos y contribuye a su vez al desarrollo social. Seleccionar

adecuadamente los proyectos a emprender en un periodo, es una de las decisiones más complejas para la alta gerencia de cualquier entidad. Esto está dado por los múltiples factores que se deben considerar para tomar tal decisión. (p.3)

Es decir, que los objetivos que se planteen al momento de realizar un proyecto de factibilidad deben estar regidos por directrices, las cuales buscan medir el grado de pertinencia del proyecto evaluado, el porcentaje de beneficio que retornará y la inversión que se requiere para ponerlo en práctica, ya sea en el entorno económico, social, político o ambiental.

Por lo tanto, un proyecto de factibilidad se caracteriza por considerar básicamente las etapas que se señalaron en el literal 1.2.1.1. como una forma que tiene el inversionista de saber lo que necesita hacer para poner en marcha el negocio propuesto y evaluar si el este cumple o no con sus expectativas.

En este caso, se realiza este proyecto de factibilidad para crear una empresa procesadora de Café Kosher, por lo tanto, es pertinente que se conozca algo más sobre este producto y el impacto que tiene su comercialización en el mercado internacional.

1.2.2. Café

El café es quizás una de las bebidas más consumidas en el mundo, su historia se remonta a principios del siglo IX y se cree que se originó en Etiopía, de hecho, algunos autores sugieren que el nombre de café podría provenir de Kafia, una ciudad etíope. Se sabe que la popularidad del café se extendió a los países europeos en el siglo XVII y finalmente llegó a las colonias americanas (Asociación Nacional de Exportadores de Café, 2019).

Es algo interesante notar que el café no fue bien recibido inicialmente en Estados Unidos, su popularidad creció durante la Guerra Revolucionaria y la Guerra de 1812, cuando este país experimentó una escasez de té. Hoy, el café es una bebida muy popular en los Estados Unidos, así como en el resto del mundo (Figuroa, Pérez, & Godinez, 2015).

El café tiene su forma ovalada en su parte frontal y un surco longitudinal en la parte posterior, su coloración es amarillo verdoso, por lo general la medida de este fruto oscila en 1 centímetro, existen distintas variedades después de algunas transformaciones se los puede comercializar tostado, tostado y molido y liofilizado (Tinoco & Ramírez, 2016).

1.2.2.1. Ficha técnica del café

A fin de conocer más sobre el producto a continuación se detalla la información técnica del café, información obtenida de Pro Ecuador en su informe semestral del año 2018.

Tabla 2 Ficha técnica de café

Ficha técnica café	
Reino:	Vegetal
Clase:	Dicotiledóneas
Familia:	Rubiáceas
Nombre Científico:	Coffe arábica L.
Nombre Comercial:	Café, Cafeto
Regiones Naturales:	Costa y Amazonia (1 000 y 2 000, msnm)
Variedades:	Arábigos (típica, caturra, catimores, pache y bourbon) y Robusta

Fuente: Pro Ecuador (2018)

Como se observa en la tabla 2 el café es del reino vegetal, pertenece a la clase dicotiledóneas y se llama científicamente *coffe arábica*, se produce en regiones cuyo clima es húmero y cálido, en el caso del Ecuador en la Costa y Amazonía. Existen varios tipos, dentro de los que sobresalen el arábigo y el robusto.

1.2.2.2.Ficha comercial de café

Se determina la partida arancelaria del café con el propósito de indicar su clasificación numérica internacional que lo identifica y a partir de esta aplicar los aranceles que corresponden.

Tabla 3 Partida Arancelaria de Café

Partida Arancelaria Café	
0.9.01	Café, incluso tostado o descafeinado; cáscara y cascarilla de café; sucedáneos del café que contengan café en cualquier proporción
0901.11.10.00	Para siembra
0901.11.90.00	Los demás
0901.12.00.00	Descafeinado
0901.21	Sin Descafeinar
0901.21.10.00	En Grano
0901.21.20.00	Molido
0901.22.00.00	Descafeinado
0901.90.00.00	Los demás

Fuente: Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador (2010)

1.2.3. Certificación Kosher

Según San Martín (2015) los productos Kosher son:

Los alimentos que son preparados y certificados de acuerdo con las leyes dietéticas judías recogidas en el Torá, la Biblia judía, y conocidas con el nombre de Kashrut. Estas reglas, interpretadas y observadas desde hace miles de años, determinan que alimentos son puros y, por lo tanto, aptos para el consumo de los practicantes del judaísmo. El Kashrut certifica la condición Kosher o no de los alimentos, en función tanto del origen de sus ingredientes como de su proceso de preparación y de la maquinaria empleada en su producción. También establece cómo los alimentos deben ser consumidos (p. 3).

Es decir, que esta certificación observa la calidad del producto alimenticio de acuerdo a su pureza y características nutricionales que deben ser aptas para el consumo de lo que demanda las normas judías según lo establece su religión.

Al respecto, Sánchez (2017) la visión clásica del producto que cumple con la certificación Kosher se alinea a la percepción de un producto natural, saludable y seguro; en este sentido, la calidad es considerada como parte fundamental de los procesos de producción, por lo que, para obtener dicha certificación es preciso contar con una Agencia Kosher que será la encargada de instalar y supervisará las

plantas de producción, revisará los equipos y fórmulas; solicitará información relacionada con las materias primas y revisará que se cumplan con todos los documentos que se requieren para la acreditación, por lo tanto, la obtención de la certificación giran en torno a los equipos y los productos químicos que se usen en el procesamiento de los alimentos; así como, en los sabores adicionales que se pueden agregar.

Según la información dispuesta en la página Web de Earth Kosher (2019) encargada de proporcionar los lineamientos para las certificaciones, el equipo que se usa para tostar granos de café no debe usarse para otros granos y en el caso de que se deseen aromatizar o resaltar sabores extras como: avellana, vainilla, chocolate o crema, estos saborizantes deberán agregarse una vez que los granos estén tostados y en ningún caso podrán incluirse partículas de avellana, vainilla o chocolate para lograr el efecto deseado.

Además, los productos de café elaborados, como las mezclas de café en polvo y las bebidas de café líquidas embotelladas, contienen muchos ingredientes que no son de café que requieren una certificación Kosher (como monoglicéridos y sabores). Los productos de café "no lácteos" generalmente contienen caseinato de sodio, que es proteína láctea y todos estos productos, incluso cuando tienen una certificación Kosher confiable, deben considerarse lácteos. La misma preocupación se extiende a las cremas de café "no lácteas", muchas de las cuales contienen componentes lácteos (Earth Kosher, 2019). Por lo tanto, un consumidor de café Kosher debe considerar que el producto está libre de edulcorantes y saborizantes artificiales, lo que beneficia a su nutrición.

1.2.3.1. Directrices de alimentos Kosher

Existe una lista de requerimientos para cada tipo de alimento que planea calificarse con la certificación kosher, todas las especificaciones que tienen cada tipo de alimento están basadas en directrices básicas que son las que delimitan de manera general el proceso de producción de los alimentos a ser certificados.

Gallardo, Aguilera y Cáceres (2018) en su artículo "Implementación de Estrategias de Control en el área de calidad de la sección de preparación y montaje de alimentos" mencionan que de acuerdo a las directrices y los principios generales de

higiene de los alimentos que observan dentro de la certificación Kosher se incluyen que en dentro de su composición no se encuentre nada que sea considerado ilícito; estos deberán ser preparados, elaborados, transportados y/o almacenados usando aparatos o medios aceptados legalmente; no deben tener contacto alguno en todo el proceso de producción con alimentos que no sean legítimamente aceptados; los alimentos Kosher pueden ser una línea adicional de la producción de alimentos que no cuenten con esta certificación, siempre y cuando se tomen todas las medidas necesarias para evitar que exista contacto de estos con los que no cuentan con dicha certificación; finalmente, los lugares en los que se disponga de alimentos Kosher deberán contar con estrictas condiciones higiénicas.

Al respecto, Liñan (2017) en el artículo “Aspectos controvertidos de la libertad religiosa en España y Europa: Alimentación Halal y Casher” mencionó que la certificación Kosher se aplica a todos los productos alimenticios que cumplen con lo que establece la norma bíblica y lamúdica de la ley judía, con el fin de garantizar su pureza y que son aptos para el consumo de quienes practican la religión. Así, quienes optan por obtener esta certificación deben realizar los pasos que se exponen en el siguiente gráfico:



Gráfico 2. Proceso de certificación
Fuente: Heitzmann (2015)

Como se puede observar en el gráfico que antecede, el proceso para obtener la certificación inicia con la entrega de solicitud por parte de la organización a cargo, lo que incluye una breve explicación de cómo llenar el documento; a paso seguido,

se presenta la solicitud en la que se detallan los ingredientes, el proceso de producción y la presentación del producto final; después, se asigna un coordinador rabínico, que actuará como ejecutivo de cuentas y será el encargado de coordinar el proceso de certificación; una vez que el producto ha sido aceptado, se procesa la factura de inspección inicial.

1.2.3.2. Normativa de consumo Kosher

De acuerdo con Kosher Orthodox Union (2014) los siguientes son los lineamientos de la normativa Kosher:

La Unión de Congregaciones Judías Ortodoxas de América (la “Unión Ortodoxa”), es el único y exclusivo propietario de la marca de certificación, una marca registrada a nivel federal como a nivel internacional para la certificación Kosher. Sólo se puede utilizar con la autorización expresa y por escrito de la División Kosher Unión Ortodoxa.

Los productos son ratificados como Kosher sólo cuando lleva el emblema OU en la etiqueta. Los consumidores están alentados a comprobar la lista de ingrediente de los productos de manera continua en aras de comprobar los cambios en el estado Kosher que puede ocurrir como resultado de reformulación, la publicación de la Unión Ortodoxa llamada Jewish Action. Productos Kosher for Passover (para la Pascua judía) bajo la supervisión OU son publicados anualmente en el Directorio Kosher; Edición de Pascua. Los símbolos OU Kosher para las categorizaciones Parvé, Lácteos y Cárnicos don los siguientes:

- Parvé: Estos productos no contiene ni leche ni ingredientes cárnicos. Sin embargo, esta definición Parvé puede contener pescado o huevos.
- D: Estos productos son Lácteos. Estos productos contienen ingredientes lácteos o han sido procesados en maquinaria de producción de lácteos.
- M: Estos productos son de carne de res o de ave. Alternativamente, pueden contener ingredientes cárnicos o de ave de corral o han sido procesados en maquinaria de producción de cárnicos. (pp. 1 - 2)

La normativa Kosher es una de las más estrictas según Sanmartín (2015):

Una de las leyes básicas Kosher, recogida en el versículo Ex.23:19 del Torah, “No puedes cocinar un animal joven en la leche de su madre”, establece la absoluta prohibición de mezclar la carne con la leche. Esta norma implica la separación de los productos cárnicos de los lácteos, tanto en su preparación como en su consumo, obligando a respetar un intervalo de al menos 6 horas entre el consumo de estos dos tipos de alimentos. Basada en esta ley, el Kashrut divide los alimentos en tres categorías: Carne, Lácteos y Pareve, a la vez que establece los requisitos que los alimentos pertenecientes a cada una de estas categorías deben de cumplir para ser considerados Kosher. Para distinguir a que categoría pertenece cada alimento, los productos Kosher se identifican con una letra o palabra que indica la categoría a la que pertenecen y que acompaña al sello de certificación Kosher: la letra “M” para la categoría Carne, la “D” para los Lácteos y la palabra “Pareve” corresponde a los alimentos considerados neutros (p. 3).

Los productos Parave son aquellos que no contienen carne ni lácteos, se trata de alimentos neutros, dentro de los que se incluyen: los huevos, pescado, frutas, verduras, granos, zumos no procesados, pastas, bebidas refrescantes, café, té, caramelos y snacks (San Martín, 2015), por lo tanto, en este proyecto la certificación Kosher que se requiere obtener es precisamente la de la clasificación Parave.

Además, es pertinente aclarar que los productos que entran dentro de la figura de certificación Kosher correspondientes a productos Parave no deben contener trazas de productos derivados de la leche o suero de leche; tampoco, deben ser procesados en maquinaria que se haya utilizado previamente para la fabricación de algún producto lácteo, por lo que, se debe ser muy cuidadoso en el caso de utilizarse aditivos (San Martín, 2015).

1.2.4. Mercado de café en Estados Unidos

Según Andrade (2018) en su investigación sobre vigilancia tecnológica del café, las tendencias en producción y tecnología, plantea que en el mundo se beben

aproximadamente 400.000 tazas de café, lo que implica que exista una dinamización de la economía debido a los procesos de producción y comercialización. Por lo que, su cultivo forma parte de la estructura económica de varios países que lo producen desde hace más de un siglo. Al ser un producto característico en naciones que se encuentran en vías de desarrollo y que cuentan con zonas tropicales y subtropicales.

Para tener una idea del impacto económico que tiene la comercialización del café en el mundo, se presentan las principales estadísticas expuestas por el Centro de Comercio Internacional (OIC) (2011) en una investigación realizada a los mercados de café en Estados Unidos:

- El consumo de café en el año 2009 fue de 4,09 kilos por persona, con un decrecimiento de 4,09 kilos con respecto al año 2004.
- Estados Unidos fue el país importador que acaparó el 18,8% de las importaciones mundiales en el año 2009, una cifra que tuvo un fuerte declive si se considera que en el año 1947 esta cifra llegó al 69%.
- En el mismo año, los países productores de café en el mundo fueron: Brasil 26 %, Colombia 16 %, Vietnam 13 %, Guatemala 8%, Indonesia 6 %, México 6 %, Perú 4% y Costa Rica 4%. Además, El Salvador, Honduras, y Nicaragua conjuntamente suministraron un 11 % adicional.
- Las principales empresas comercializadoras fueron: Kraft Foods, Sara Lee, DE, Procter & Gamble, Sarbucks y Nestlé que acapararon entre el 75% y el 80% de las importaciones totales.

En el gráfico que se presenta a continuación, se muestra el consumo de café en Estados Unidos entre los años 2013 y 2019.

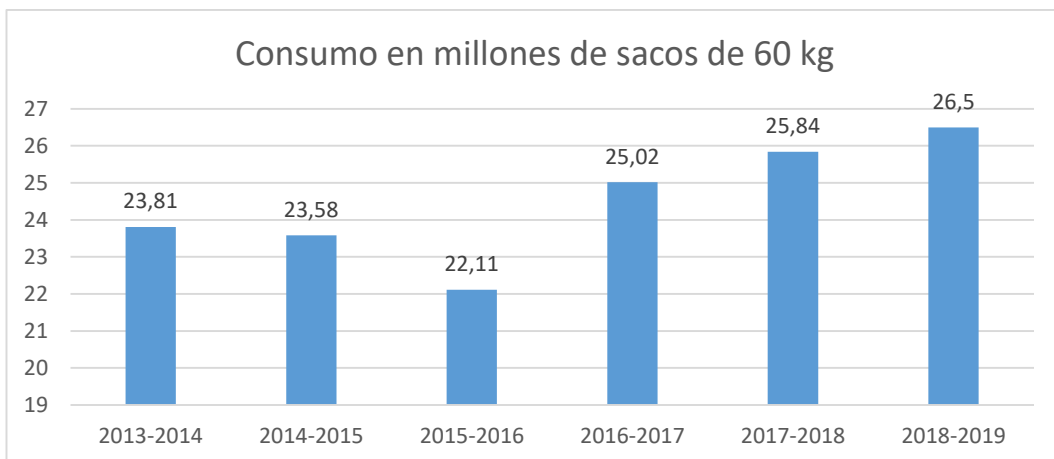


Gráfico 3. Consumo de café en EEUU
Fuente: Statista (2019)

Como se observa en el gráfico que antecede, el consumo de café en Estados Unidos ascendió a aproximadamente 27 millones de sacos de 60 kg en el año fiscal 2018-2019. El consumo incrementó 0,66 millones de sacos de 60 kg respecto al año fiscal 2017-2018, lo que indica que existe una tendencia al alza en el mercado de este producto.

1.2.5. Estadísticas de las exportaciones de café ecuatoriano

Como se observa en el gráfico que se presenta a continuación, la exportación de café en miles de dólares FOB ha tenido una tendencia a la baja a partir del año 2015. Así, se presenta un decrecimiento de USD 10.209 miles FOB entre lo que exportó Ecuador en el 2015 y 2019.

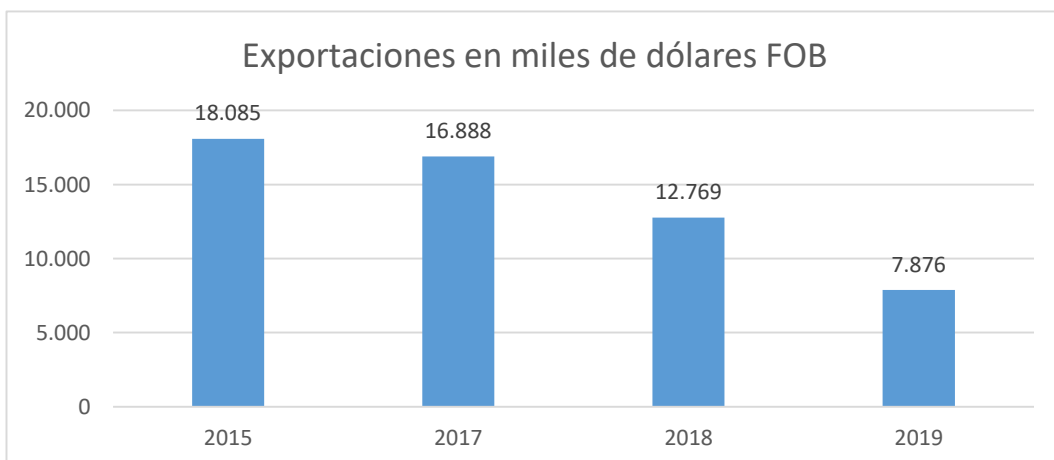


Gráfico 4. Exportaciones de café en miles de dólares FOB
Fuente: Banco Central del Ecuador (2020)

Por otro lado, la participación del café en las exportaciones ecuatorianas de productos primarios, no alcanza ni el 1% entre los años 2015 y 2019 (Banco Central del Ecuador, 2020), lo que indica una amenaza para quienes se dedican a su producción.

Los principales socios comerciales de los productores de café ecuatoriano son: Colombia con el 73,13% de participación, Estados Unidos con el 17,75% y Alemania con el 7,68%; además, se exporta a Japón, países de la Unión Europea, Chile, Taiwán y Dinamarca (Asociación Nacional de Exportadores de Café, 2019).

Además, el consumo de café en Estados Unidos por persona se encuentra entre los 4 y 6 kg al año (Ministerio de Agricultura y Riego de Perú, 2018).

1.3.Fundamentación del Estado del Arte

El proyecto de exportación: “Café de especialidad tostado y molido Mi Tlali a McAllen, Texas, Estados Unidos de América” permitió saber que el mercado estadounidense está abierto a recibir café de calidad debidamente certificado (Andrade, D'Acosta, González, & Roja, 2015), lo que se asocia con este proyecto, porque el mercado objetivo se sitúa en ese país, ya que las características del producto que se va a expender está dirigido a personas que gustan del café con certificación Kosher, lo que involucra no solo a judíos, sino a aquellos que prefieren productos alimenticios puros.

Por otro lado, Estados Unidos presentó un incremento en el consumo de café del 11% entre el periodo fiscal 2013-2014 y 2018-2019 (International Coffee Organization, 2018), lo que ratifica que existe una oportunidad para la comercialización del producto que se plantea en este proyecto.

Además, el proyecto “Internacionalización de café gourmet “La Casa Nuestra Tulcán” y las redes de comercio justo”, dio a conocer que el consumo del café en el mercado internacional es creciente y que Ecuador tiene una ventaja competitiva en la exportación de café por la alta calidad del grano que produce, sin embargo, de los impases que ha sufrido el sector cafetero en los últimos años por un hongo que se presentó en las plantas y que han afectado su producción (Valdivieso, 2016).

Entonces, la certificación del café Kosher es conveniente para el proyecto, porque cumplirá con las expectativas que tiene el público objetivo al que está dirigido.

Así mismo, Pro Ecuador (2017) en la Guía de Certificaciones Internacionales señaló que los productos que obtienen una certificación cumplen con una serie de normas técnicas dentro de los procesos producción, para lo cual, se debe realizar una supervisión técnica por parte de una empresa certificada que verifique que se cumple con los requisitos básicos inherentes. En el caso, de la certificación Kosher, esta garantiza sobre todo la pureza del producto alimenticio, lo que se aplica a este proyecto, porque lo que se busca es dar al producto una ventaja competitiva como es esta certificación para llegar al mercado objetivo.

En cuanto a las políticas locales, se puede nombrar la tesis “Causas para el emprendimiento de medianas empresas”, en la que se establece que la creación de nuevas empresas es tema central para el crecimiento y sostenimiento de la economía (Pailacho & Barrionuevo, 2020), es por ello, que en la actualidad existen diversos acuerdos que facilitan la implementación de empresas nuevas como: contratos específicos de trabajo, financiamiento para esta categoría, apoyo institucional para la formación de empresas especialmente para exportación. Esto está acompañado por la apertura de Estados Unidos para la compra de productos que cumplan condiciones específicas de mercado (Pro Ecuador, 2019), entre los, cuales se menciona certificaciones de calidad como la obtenida por Kosher.

Si bien, en el país para el año 2020 se espera una contracción en la economía alrededor del 10%, cifra aproximada emitida por FMI, BID, BCE, entre otros organismos que han calculado este indicador, esto debido a los meses de cuarentena del país, se espera que para los así mismo siguientes dos años exista una recuperación de las cifras, esto acompañado de políticas internacionales que apoyan el desarrollo del país. Entonces, la creación de emprendimientos es fundamental para dinamizar la economía del país, tal cual lo indican Lasio, Amaya, Zambrano y Ordeñana (2020) en el Global Entrepreneurship Monitor. Ecuador 2019-2020; por lo tanto, la puesta en marcha de este proyecto favorecerá a la creación de plazas de trabajo, lo que incidirá positivamente economía del país.

En este sentido, es preciso considerar lo expuesto por la ONU (2020) como resultado de un sondeo que realizó en una muestra de consumidores de las nueve economías emergentes y desarrolladas, a partir de lo que concluyó que se “supone un cambio irreversible en los comportamiento de compras en línea” (p. 1). Destacándose, que as costumbres han acelerado el cambio de consumo post pandemia dando más importancia a productos certificados en calidad, ecoamigables y no industrializados, estableciéndose una preferencia por aquellos que son de tipo artesanal. Además, los hábitos de los consumidores se acercan más a aquello que resulta saludable y tiene baja concentración de productos químicos. Lo que se asocia con el proyecto que se está planteando porque el café que se producirá contará con las especificaciones necesarias que cubran las necesidades y expectativas de los potenciales clientes.

Además, la tecnología es visto como en el soporte para las empresas durante y posterior a la pandemia, porque la mayoría de consumidores de productos alimenticios realizan sus compras a través del Internet (ONU, 2020), por lo tanto, este aspecto debe ser tomado en cuenta al momento de diseñar un plan de marketing para el posicionamiento del producto que se pretende elaborar.

Otra característica que se debe considerar en el producto que se desea ofertar, está relacionada con el medio ambiente, tal como lo refiere el estudio “Percepción del mercado verde en consumidores de productos de consumo masivo”, en el que concluyó que existe:

“Una nueva conciencia colectiva que demanda protección del entorno natural, debe empujar a las organizaciones a entender el marketing ecológico como herramienta clave de consumo verde” (Uribe, 2015, pág. 74), lo que indica, la necesidad que existe de establecer en este proyecto de factibilidad, un plan de marketing que reconozca que las preferencias de la mayoría de consumidores incluyen aspectos amigables con el medio ambiente. Además, de explotar los beneficios que otorga la certificación Kosher que garantiza la pureza del producto.

1.4.Conclusiones del Capítulo I

El proyecto de factibilidad es un instrumento administrativo que permite planificar tareas y evaluar si un proyecto es factible. Provee la información necesaria para identificar fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades del entorno que inciden en el desarrollo de un negocio. A partir de lo cual, se establecen estrategias que contribuirán a introducir un producto y alcanzar la competitividad requerida que beneficie la sostenibilidad de la entidad en el tiempo.

Los índices económicos que presenta Estados Unidos del consumo de café son positivos, lo que indica que la comercialización de café Kosher en este mercado es una actividad que dinamiza la economía, por lo que resulta atractivo para quienes deseen invertir en este mercado. Además, el café ecuatoriano cuenta con características de calidad que garantizan su pureza, por lo tanto, se puede acceder a la certificación propuesta.

La tendencia de aumento de consumo de café cada año en los Estados Unidos es un indicador fundamental para seguir desarrollando el proyecto, no cabe duda de que no solo esto motiva a seguir desarrollando este trabajo, sino las facilidades brindadas por parte de gobierno de los Estados Unidos a las empresas con certificación Kosher, de esta manera promueve la buena alimentación de sus habitantes, lo que contribuye al y cuidando de su salud.

CAPÍTULO II. PROPUESTA

3.1. Título del Proyecto

Proyecto de factibilidad para ampliar la oferta de una empresa procesadora de café, incluyendo dentro de sus productos café con certificación Kosher.

3.2. Nombre de la Organización

Empresa Procesadora de Café Victoria.

3.3. Objetivos

3.3.1. Objetivo general

Determinar la factibilidad de mercado, técnica y económica-financiera para la ampliación de la oferta de la empresa procesadora de café Victoria, considerando como producto adicional al café Kosher.

3.3.2. Objetivos específicos

- Analizar el mercado, para describir el producto, establecer los clientes potenciales, identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que pueden incidir en el desarrollo de la empresa.
- Establecer el estudio técnico que identifique el grado de necesidad de ampliación de la planta ya existente y la maquinaria que se requiere para el procesamiento del café Kosher.
- Desarrollar el estudio económico financiero para definir las inversiones, costos, gastos que se implican en la implementación del proyecto y la evaluación financiera pertinente para la definición de su viabilidad.

3.4. Justificación

Este proyecto se justifica porque la empresa procesadora de café Victoria busca ofertar un nuevo producto que sea rentable sobre la inversión que se realice, lo que, favorecerá a su economía y a que sea sostenible, garantizando de esta forma las plazas de trabajo directas e indirectas que actualmente genera, beneficiando la dinamización de la economía local y nacional, lo que incidirá positivamente en el desarrollo de la sociedad.

El proyecto de factibilidad servirá de referencia para que el empresario interesado en ejecutar la idea de negocio cuente con toda la información que se requiera al momento de tomar decisiones, así, contará con los datos económicos y financieros que le indicarán cuánto requiere para ejecutar el proyecto, el tiempo en el que recuperará su inversión y si será o no rentable; por otro lado, le dará una visión clara de las oportunidades y fortalezas existentes en el entorno para que las aproveche y potencie en beneficio de la empresa; así como, las amenazas y debilidades, para que defina las estrategias requeridas que le permitan minimizarlas y así lograr ser competitiva y sostenible.

Por otro lado, el producto que se pretende lanzar al mercado contará con el aval de la certificación Kosher, lo que resultará un incentivo para el público objetivo, porque contará con un producto puro de alta calidad, este aspecto resulta novedoso en el sector exportador de café ecuatoriano, ya que, el Ecuador generalmente se caracteriza por vender café como materia prima a industrias internacionales y en este caso, se trata de un producto procesado y destinado al cliente final, lo que marcará la diferencia en el comercio del café ecuatoriano.

3.5. Fundamentación

Este proyecto se fundamenta teóricamente en lo expuesto en el capítulo I de este documento, en donde se hace referencia a diversos autores que cuentan con publicaciones que dan las directrices para desarrollar un proyecto de factibilidad, como el que se presenta en estas páginas. Además, se cuenta con la información requerida de fuentes confiables que permite realizar los análisis requeridos para cumplir con los objetivos propuestos.

Por otro lado, se utiliza la metodología adecuada para el desarrollo de este tipo de proyectos, lo que permite cumplir con cada una de las etapas propuestas en la introducción de este trabajo de grado.

Finalmente, se pone en práctica los conocimientos adquiridos en las aulas universitarias en el desarrollo de cada una de las etapas que forman parte del proyecto propuesto, lo que garantiza que en el caso del análisis de factibilidad del mercado, técnico, económico financiero, se utilicen correctamente las herramientas administrativas requeridas; así como, las fórmulas que se requieren para establecer la TIR, el VAN y el PR, por lo tanto, se está dando una información veraz que servirá para la toma de decisiones al inversionista que esté interesado en crear la procesadora de café Kosher.

3.6. Matriz Canvas

En la tabla 5 se expone el modelo de negocio que tendrá el proyecto propuesto, al acoger el modelo Canvas. Así, establece el segmento del mercado al que va dirigido el producto; en la parte central se presenta la propuesta de valor que hará que el producto que se ofrece se diferencie entre la competencia y permita posicionarse en el mercado; se define a los socios clave, que serán quienes ayudarán a que el negocio se desarrolle porque se contribuirán a que se cuente con materia prima de calidad a tiempo y, por otro lado, se contará con aliados que permitirán que el producto llegue a tiempo a los clientes.

También, se establece el canal de distribución del producto más adecuado al giro del negocio, con la finalidad de llegar con el producto a los clientes finales. Además, se indica cómo será la relación con los clientes, se dan a conocer los recursos esenciales para cumplir con la propuesta de valor; así como, las estructuras de los costos para establecer prioridades; y finalmente, las fuentes de ingresos que muestran la línea de ingresos. Como se presenta a continuación:

1. Propuesta de valor

La empresa procesadora de café con certificación Kosher busca ofrecer a sus clientes un café de calidad con una certificación internacional de inocuidad

alimentaria “Kosher”. Así como, brindar a los clientes la seguridad y confianza en el cumplimiento, la entrega oportuna y la disponibilidad del café.

Garantizar la procedencia del café ofertado por la empresa y su diferenciación en el mercado con el aseguramiento del proceso de certificación, y una relación con los clientes de rentabilidad bidireccional la cual permite que el negocio sea sostenible en el tiempo.

2. Socios clave

Basados en el modelo, para establecer los socios clave se establecerían alianzas se estratégicas con los caficultores de la región costa; así como, con las empresas de transportación y logística nacionales como extranjeras con la finalidad de asegurar la calidad de la materia prima que se usará en el proceso de producción y la entrega oportuna del producto.

Los operadores y sociedades de comercialización internacional de los productos para la colocación en las tiendas de distribución de productos Kosher, los clientes directos para importación en el país de destino.

3. Actividades clave

Las actividades consideradas más destacadas son para la empresa el control de calidad en el producto seleccionado para la compra, tener un aseguramiento en cada proceso con inocuidad alimentaria para brindar un producto completamente aceptable con los estándares requeridos con por los clientes, mediante una correcta capacitación del personal sobre buenas prácticas de manufactura.

Establecer relaciones comerciales en el mediano y largo plazo con los clientes asegurando un portafolio de clientes fijos y la búsqueda de nuevos clientes para su expansión, así como una correcta coordinación en las actividades de logística en los procesos internos y la exportación del producto.

4. Recursos clave

Los recursos fundamentales son brindar a los clientes un café de calidad para exportación y con características únicas en el proceso de selección del cultivo y el proceso de tostado del café para brindar un producto de calidad que cumpla con los estándares en el proceso de certificación y con los requerimientos de los clientes

para lo cual es clave contar con una captación correcta en el tipo de grano y proceso de elaboración. Para la estandarización de los procesos es necesario la elaboración de un manual que muestre todos los procedimientos y acciones para que sean realizadas las labores de fabricación del producto.

5. Segmento de clientes

De manera inicial se ha identificado a los importadores extranjeros de café con la finalidad de tener salida del producto en los mercados fuera del país dando a conocer la calidad del producto y su colocación en un mercado nuevo.

Además, se identificó otro segmento de cliente el cual son los distribuidores de productos alimentación con certificación Kosher, así como los clientes potenciales para el abastecimiento y colocación del producto en las tiendas de venta al público.

6. Relación con el cliente

Se ha identificado que el tipo de relación con los clientes debe ser personalizado y con recurso humano calificado para llevar a cabo las negociaciones del producto, brindar un soporte en el tipo de producto entregado a los clientes, seriedad en la oferta y cubrir la expectativa del nivel de café, dar seguimiento al cumplimiento en el programa de exportación para garantizar los tiempos de entrega.

7. Canales de distribución

En este bloque encontramos que el canal de distribución más apropiado para el producto al ser de exportación es la negociación directa con los clientes con la finalidad de concretar el envío del producto al país del destino, y como contar con un operador logístico de transporte, almacenamiento y servicios portuarios para el aseguramiento del producto una vez que esté fuera de la empresa y en el proceso de envío al lugar de destino con la finalidad de una entrega totalmente responsable que asegure calidad y seguridad en el proceso logístico.

8. Estructura de costos

Los principales costos en los que la empresa incurriría para el desarrollo de sus actividades son:

- Compra del grano.
- Transformación de grano a molido y empaque del café

- Operación logística interna y de exportación
- Gestión administrativa y de calidad
- Gastos de ventas
- Costos de inventarios

9. Fuente de ingresos

Las fuentes de ingresos que se identificaron para la empresa exportadora de café son:

- Proveeduría a los importadores extranjeros comercializadores y distribuidores de productos alimenticios preparados, mediante el establecimiento de contratos de suministro.
- Ventas de oportunidad.

Tabla 4. Modelo Canvas

Socios Clave	Actividades Claves	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmentos de clientes
Alianza con los caficultores de la región costa.	Control de calidad en el producto seleccionado.	Ofrecer un producto de calidad con una certificación internacional de inocuidad alimentaria “KOSHER”	Soporte en el tipo de producto entregado.	Importadores extranjeros.
Alianza con agencias proveedoras de transporte y logística.	Establecimiento de relaciones comerciales en el largo plazo.	Brindar a nuestros clientes la seguridad en el cumplimiento de la entrega oportuna y la disponibilidad del café. Garantizar su procedencia y su diferenciación, así como una relación de rentabilidad bidireccional que permita un negocio sostenible en el tiempo.	Seriedad en la oferta.	Distribuidores de productos alimenticios con certificación Kosher, para el abastecimiento del mercado de cafés en su destino internacional.
Los operadores y sociedades de comercialización internacional	Aseguramiento en los procesos de inocuidad alimentaria.		Cumplimiento en el programa de exportación para garantizar los tiempos de entrega.	
Los clientes Importadores de café en el País de destino.	Capacitación al personal sobre buenas prácticas de manufactura.		Atención personal con personal capacitado en el tipo de requerimientos del cliente.	
	Coordinación en las actividades de logística en los procesos internos y la exportación del producto.			
	Recursos Claves		Canales de distribución	
	Café en grano de calidad.		Negociación directa con los clientes.	
	Catador de Café especializado.		Operador logístico de transporte, almacenamiento y servicios portuarios.	
Estructura de costos		Fuente de ingresos		
Compra del grano		Proveeduría a los importadores extranjeros comercializadores y distribuidores de productos alimenticios preparados, mediante el establecimiento de contratos de suministro.		
Transformación de grano a molido y empaque del café		Ventas de oportunidad.		
Operación logística interna y de exportación				
Gestión administrativa y de calidad				
Gastos de ventas – Costos de Inventarios				

Elaborado por: Cristian Riofrío

3.7. Etapa I Factibilidad del mercado

A continuación, se presenta el análisis de factibilidad del mercado, que incluye la descripción del producto, el análisis del entorno y el estudio de mercado, con la finalidad de contar con información que sirva de sustento para el diagnóstico situacional y el análisis económico-financiero.

2.7.1. Descripción del producto

Café Victoria Kosher es un producto de exportación con una certificación de control de calidad de los alimentos según las normas judías; busca brindar a sus clientes un café de especialidad en grano variedad arábica sembrado a 1.800 metros sobre el nivel del mar; procesado y producido bajo estas características, el tostado y molido cumplen con los requerimientos y tendencias referentes a calidad, salubridad, seguridad alimentaria esperados por las leyes del kashrut – (ley dietética judía).

Un producto elaborado bajo la certificación Kosher otorga un valor agregado imperceptible por el mercado natural de comercialización de este producto, al considerar que, para las comunidades judías y quienes buscan alimentos puros, esta certificación representa una carta de presentación que garantiza su calidad.

Además, se trata de un producto que está diseñado para atender a una parte del mercado que está en crecimiento y que podría estar desatendido por la rigurosidad que implica la obtención de la certificación Kosher para quienes procesan alimentos; por lo tanto, se convierte en una oportunidad para empresas como la que se pretende crear, ya que, podrá introducirse en el mercado de consumo de la comunidad judía en Estados Unidos.

El procesamiento del café se realizará en una ciudad de la Sierra ecuatoriana y para el efecto, se utilizará como materia prima un café de altura, arábico, con un perfil ácido dulce con tonalidades de frutos rojos; se diferenciará de su competencia por tener un perfil organoléptico al ser café ecuatoriano de altura con un sabor y aroma exquisito; estas cualidades, además, de contar con la certificación Kosher, hará que el producto final sea apetecible y cubra la demanda de café molido y tostado del este nicho de mercado establecido.

Al considerar que, existe un segmento de mercado que consume productos Kosher, y básicamente lo hace por convicción y por apego a su cultura y etnia, esto como se ha explicado a lo largo de este texto, permite satisfacer la demanda de un mercado existente y creciente, ya que, en Estados Unidos aún se dificulta encontrar productos de calidad con todas las propiedades del producto establecidas y adicionalmente con las certificaciones que permitan hacerse acreedor de este certificado.

Es así que, con lo argumentado se crea el producto café Kosher para ampliar la oferta de la empresa procesadora de café “Victoria”, que busca posicionar al café ecuatoriano con certificación Kosher en el mercado estadounidense para su comercialización a la población judía que según una investigación realizada por la Dirección de Alimentos de Argentina, esta cuenta con casi 7 millones de habitantes, por otro lado, el crecimiento de consumidores de productos con esta certificación se visualiza en el aumento de empresas que procesan alimentos bajo esta normativa, así, existen 14.000 empresas a nivel mundial que cuentan con la certificación Kosher, notándose que este número incrementó en un 52% convirtiéndose en un mercado atractivo para las empresas por su evolución y rápida expansión (Alderete, 2014).

Al tomar en cuenta, que el café constituye una de las bebidas más icónicas a nivel mundial ya que los consumidores asocian el tomar una taza de café como algo tradicional y rápido de acceder con la finalidad de satisfacer la necesidad de tomar una bebida que brinde un efecto placentero (Andrade, Orejuela, Pava, & Plazas, 2018), lo que hace que la producción de café sea atractivo para quienes crean empresas.

A continuación, se presenta la ficha técnica del café Kosher de la empresa procesadora Victoria:

Tabla 5. Ficha de descripción del producto

Descripción del Producto	
Tipo de Producto	Café tostado y molido.
Clase	Robusta.
Especificaciones del Producto	El café tostado, cuenta con la mejor materia prima y durante el proceso de producción se establece un control riguroso de calidad, obteniendo un producto con atributos esenciales para conquistar el mercado objetivo.
Uso	El café constituye una bebida apetecida mundialmente para su consumo frío o caliente.
Aspectos de diferenciación	Ofrecer un producto de especialidad con una certificación Kosher, que garantiza al consumidor final su adaptabilidad para consumo.
Productos Sustitutos	El café es un producto consumido como bebida y que puede ser sustituido principalmente por el té, el chocolate, los gránulos tostados de raíz de achicoria y semillas de alcachofa.

Elaborado por: Cristian Riofrío

La presentación final del producto será en empaque tipo funda que conserve la esencia del producto terminado en óptimas condiciones y cualidades aptas para consumo. Para lo que, se usarán bolsas preformadas con válvula desgasificadora que contengan 1kg de café, en cartones corrugados de 10 bolsas cada uno.

2.7.2. Clientes potenciales

Los clientes potenciales son los importadores extranjeros de café, los distribuidores de productos alimentación con certificación Kosher para el abastecimiento y colocación del producto en las tiendas de venta al público de Estados Unidos que venden este tipo de productos.

2.7.3. Análisis del Entorno

El presente proyecto de factibilidad para la empresa procesadora de café Victoria se centra en el procesamiento del café con certificación Kosher hacia los Estados Unidos específicamente a los distribuidores de productos con certificación Kosher con la finalidad de atender a un sector en desarrollo como lo es el consumo de la población judía, lo que resulta ser un mercado atractivo ya que permite el desarrollo de productos con características especiales y un negocio adecuado para emprender. Al realizar un análisis de factibilidad se tiene como finalidad evaluar la viabilidad del proyecto, para ello se presenta el análisis del entorno interno y externo.

2.7.3.1. Macroentorno

Para el análisis del macroentorno se utiliza la herramienta de gestión administrativa PESTEL, que abarca los factores políticos, económicos, socio culturales, tecnológicos, ecológicos y legales que pueden incidir en el desarrollo de las empresas (Díaz & León, 2019), como se expone a continuación:

En el **ámbito político**, el Ecuador no mantiene un acuerdo comercial para el ingreso de productos libres de aranceles lo que le resta competitividad y se convierte en una amenaza; para la exportación de café se considera que este producto cuenta con apoyo gubernamental para su producción con la finalidad de tener una reactivación económica. Se espera que el mercado norteamericano se recupere para mediados del año 2021 de manera que en este espacio se puede desarrollar de manera adecuada el producto. Además, en el país existen factores de apoyo y fortalecimiento del proyecto de manera que se pueden aprovechar estas características en el mercado.

En el **ámbito económico**, Estados Unidos es la primera economía en escala mundial de acuerdo al PIB, así, en el segundo trimestre del año 2019 este alcanzó los USD16.111,83 per cápita y la ONU ubicó a los habitantes de este país dentro de aquellos que tienen una mejor calidad de vida; además, esta nación está en el puesto 190 de los países más aptos para crear negocios (New York Times, 2019), lo que representa una oportunidad para este proyecto, porque es precisamente este destino el que se desea alcanzar en la comercialización del producto.

En el **ámbito socio cultural**, los estadounidenses se caracterizan por ser consumistas y gustar del café tostado y molido; se proyecta que el consumo de café hasta el 2024 tenga un incremento del 22,7% para poder alcanzar los USD18,5 millones de consumo. (Beltrao, 2018). Lo que ratifican Andrade, D'Acosta, González y Roja (2015) cuando señalaron que el mercado estadounidense está abierto a la comercialización de café de especialidad, lo que representa una oportunidad para el proyecto establecido.

En el ámbito **tecnológico**, la nación de destino se encuentra en constante evolución por lo que es reconocida como un mercado prometedor en innovación y avance tecnológico, lo que incluye la venta de productos en línea (Pro Ecuador, 2019), lo

que coincide con lo expuesto por la ONU (2020) cuando señala que la forma de comprar de las personas cambió drásticamente durante la pandemia por lo que se prevé que se mantenga la tendencia a adquirir los productos por Internet. Lo que representa una oportunidad para este proyecto, si se considera que dentro de las estrategias de comercialización se usarán los medios digitales para darse a conocer y posicionarse en el mercado.

En el **ámbito ecológico**, el impacto del proceso de tueste y empaçado del café es mínimo ya que se cuentan con sistemas que procuran disminuir la emisión de gases que pudieren afectar el medio ambiente; para lo que, se utilizan sistemas de recirculación de aire y quemadores de humo que, además contribuyen a ahorrar energía. Por otro lado, los potenciales compradores del producto se caracterizan por elegir alimentos certificados que dentro de los estándares de calidad incluyan prácticas amigables con el medio ambiente, al tomar en cuenta esta condición, la certificación Kosher representa una oportunidad para la creación del producto. En contra partida, se presenta una amenaza ya que, para el transporte del producto desde el sitio de producción hasta llegar al consumidor final, se requiere de transporte que utiliza para su funcionamiento derivados de petróleo que emiten gases al ambiente, lo que, en el futuro podría reducir en los potenciales clientes el consumo de productos importados, por el impacto que representa el transporte del producto sobre el medio ambiente.

En el **ámbito legal**, en Ecuador el literal 5 del artículo 304 de la Constitución del Ecuador establece que dentro de los objetivos de la política comercial se debe “impulsar el desarrollo de las economías de escalar y el comercio justo” (Asamblea Nacional, 2008, pág. 145), además, en el artículo 4 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI), se establece que el Estado está obligado a velar por el fomento y diversificación de las exportaciones (Asamblea Nacional, 2010), lo que indica que existe la oportunidad para ampliar la oferta de la procesadora de café ya que la normativa así lo respalda.

2.7.3.2. Microentorno

Para el análisis del microentorno se usa la herramienta administrativa de las 5 fuerzas de Porter. Así, se toma en cuenta que los potenciales clientes son los

importadores extranjeros de café, los distribuidores de productos alimentación con certificación Kosher de Estados Unidos, quienes tienen a su cargo el abastecimiento de los habitantes judíos radicados en ese país, quienes según los reportes estadísticos publicados por la Revista Judeo Americana AMIA (2019) son más de 5 millones.

Al revisar el listado de empresas que cuentan con certificación Kosher, se encontró que el **poder de negociación de los compradores** es **alto** porque el producto que se comercializará es estándar y existen algunas que exportan café certificado a Estados Unidos, lo que reduce la posibilidad de que el café que se va comercializar se posicione rápidamente en el mercado meta. Por otro lado, existe una variedad de productos que pueden sustituir al café y que también cuentan con certificación Kosher, tal es el caso de los gránulos tostados de raíz de achicoria y semillas de alcachofa, que se venden en ese país a través de plataformas como Amazon. Esto se traduce en una amenaza para la empresa, por lo que las características del café y su certificación deberá ser explotada a través de la implementación de estrategias de marketing digital.

El **poder de negociación con los proveedores** se puede considerar **medio** ya que se selecciona a los proveedores principales con base en la calidad del producto, al ser el café un producto que por sus características se puede rechazar la compra de materia prima a un proveedor en particular, lo que conlleva a buscar otro que cuente con lo requerido, considerando que los principales proveedores serán los propietarios y comercializadores de grano de café que tengan sus fincas en la Costa ecuatoriana y forman parte de la Asociación de Pequeños Cafetaleros del Ecuador, con quienes se puede negociar los precios, las condiciones y los montos de las compras. Sin embargo, por los estándares de calidad que se manejan en la certificación Kosher, los proveedores son reducidos y la empresa depende de ellos para contar con la materia prima a tiempo.

La **rivalidad del mercado** sería **alta** porque se considera desde el punto de vista de un país exportador de café que tiene que competir con países consolidados como Brasil, Colombia y Vietnam que son los principales socios comerciales de este producto con Estados Unidos (Centro de Comercio Internacional, 2011) y en el caso

de Colombia, Ecuador tiene una desventaja porque ese país cuenta con un Tratado de Libre Comercio que beneficia a productos como el café, lo que hace que el producto colombiano tenga ventajas competitivas.

La **amenaza de entrada de nuevos competidores** en el mercado, sería **media** porque el mercado de café es atractivo, pero, en el Ecuador no existe una procesadora de café con certificación Kosher que provea de este producto a Estados Unidos, además, para ofrecer el producto que se desea, es preciso cumplir con varios requisitos, lo que limita que nuevas procesadoras ingresen al mercado. No obstante, en la venta de café, Ecuador cuenta con una participación menor al 1% en las importaciones estadounidenses (Asociación Nacional de Exportadores de Café, 2019), lo que representa una amenaza para el proyecto, porque se tendrá que competir con grandes industrias que ya están posicionadas en el mercado objetivo.

Una de las mayores amenazas de **alto** impacto para la empresa son los **productos sustitutos** ya que el café es una bebida que no es de uso básico para la subsistencia del ser humano por lo cual se puede encontrar una alta gama de productos con contenido de cafeína y otras bebidas calientes que se pueden consumir dentro de la cultura Kosher. Además, existen productos que sustituyen al café y que se encuentran posicionadas en el mercado estadounidense que gusta por productos Kosher, como los gránulos tostados de raíz de achicoria y alcachofa que son publicitados ampliamente a través de varias plataformas digitales que venden el producto al detal como Amazon y Ali baba.

A continuación, se presenta la tabla resumen de los factores de impacto en las cinco fuerzas de Porter, en la que se consideran los principales factores que se involucran en el análisis de cada fuerza, para lo que, se realizó la revisión y análisis de los datos presentados por la Asociación Nacional de Exportadores de Café del Ecuador, las estadísticas del comportamiento del consumidor de Estados Unidos presentados por la página Web Statista de ese país, las estadísticas del café en Estados Unidos publicadas por el Centro de Comercio Internacional y otros estudios que se realizaron en torno al tema durante el último año que contribuyeron con información para el efecto.

Tabla 6. Tabla resumen de los factores de impacto de las cinco fuerzas de Porter

Factores de impacto	Alta	Media	Baja
El poder de negociación de los compradores			
Concentración de clientes		X	
Volumen de adquisiciones		X	
Relación entre oferta y demanda	X		
Calidad de productos	X		
Productos sustitutos	X		
El poder de negociación de los proveedores			
Concentración de proveedores		X	
Relación entre demanda y oferta		X	
Diferenciación de productos de los proveedores		X	
Posición monopolística de los proveedores		X	
La amenaza de nuevos competidores entrantes			
Atractivo del sector	X		
Diferenciación del producto		X	
Acceso a los canales de distribución		X	
La lealtad de los clientes hacia la marca			X
Inversión necesaria para emprender		X	
La amenaza de productos sustitutos			
Disponibilidad de sustitutos	X		
Precio vs. calidad	X		
Preferencia del cliente por comprar productos sustitutos		X	
La rivalidad entre competidores			
Concentración de competidores	X		
Diversidad de competidores	X		
Diferenciación del producto	X		
Barreras de salida		X	

Fuente: Adaptado de Monar (2019)

Los resultados presentados en el análisis que considera las cinco fuerzas de Porter indican que el mercado donde se desea competir con café Kosher es atractivo para la venta, pero al mismo tiempo existen fuertes corrientes que lo hacen competitivo, por lo que, se tendrá que recurrir a estrategias que permitan ganar espacio en perchas que a mediano plazo y que así, se conviertan en estrategias de recordación de marca.

2.7.4. Estudio de mercado

2.7.4.1. Demanda

La demanda del presente proyecto se determinó tomando en consideración los datos de consumo de café de la población judía en Estados Unidos, para lo cual, se tomó

en cuenta el consumo per cápita de café en ese país y el número de habitantes judíos en el mismo; así como, su comportamiento histórico. Datos que se presentan a continuación:

Tabla 7 Comportamiento histórico de la demanda

AÑOS	Consumo de café en EE.UU. (Miles de kg)	% De variación por año
1990	234,83	
1991	286,32	21,93%
1992	288,52	0,77%
1993	295,33	2,36%
1994	321,12	8,73%
1995	316,70	-1,37%
1996	348,18	9,94%
1997	316,65	-9,06%
1998	394,50	24,59%
1999	341,06	-13,55%
2000	248,08	-27,26%
2001	317,11	27,83%
2002	315,35	-0,56%
2003	357,33	13,31%
2004	368,58	3,15%
2005	382,52	3,78%
2006	448,34	17,21%
2007	428,77	-4,37%
2008	447,06	4,27%
2009	401,15	-10,27%
2010	502,17	25,18%
2011	511,13	1,78%
2012	493,57	-3,44%
2013	504,79	2,27%
2014	503,01	-0,35%
2015	526,57	4,68%
2016	511,03	-2,95%
2017	610,30	19,43%
2018	552,72	3,81%
2019	563,70	3,77%
AÑO 1	574,67	3,73%
AÑO 2	585,65	3,69%
AÑO 3	596,62	3,65%
AÑO 4	607,60	3,62%
AÑO 5	618,58	3,58%

*Fuente: International Coffee Organization (2018), Kosher Institute (2017)
Elaborado por: Cristian Riofrío*

Por lo tanto, se encuentra que al año 2019 el consumo de café en Estados Unidos alcanzó los 585,65 miles de kilogramos, lo que representó una variación anual con respecto al año anterior del 3,77%, una cifra positiva que indica que el mercado está en crecimiento. La proyección para los siguientes cinco años presenta también una variación porcentual positiva, lo que resulta una oportunidad para el negocio.

2.7.4.2.Oferta

La determinación de la oferta del proyecto se realizó considerando los valores correspondientes a las importaciones de café en Estados Unidos procedentes de Ecuador, los mismos que se muestran a continuación:

Tabla 8 Datos históricos de la producción ecuatoriana de café

Años	Importaciones de café en Estados Unidos procedentes de Ecuador (miles de USD)	Precio	Importaciones de café en Estados Unidos procedentes de Ecuador (miles kg)
2007	12857	3,91	3288,24
2008	5998	5,19	1155,68
2009	9576	5,68	1685,92
2010	13711	5,45	2515,78
2011	14008	4,99	2807,21
2012	13265	4,72	2810,38
2013	2635	4,39	600,23
2014	2310	4,45	519,10
2015	2963	5,68	521,65
2016	3175	5,45	582,57
2017	2963	7,26	408,13
2018	3985	8,98	443,76
2019	4120	9,26	444,92

Fuente: International Coffee Organization (2018)

Elaborado por: Cristian Riofrío

En cuanto a los datos históricos de café de importaciones de café en Estados Unidos procedentes de Ecuador, se puede visualizar que entre el año 2007 y 2019 existe una disminución importante de 2.843,92 miles de kilogramos, lo que resulta una amenaza para el proyecto porque debe competir con otras empresas mejor posicionadas en el mercado.

2.7.4.3.Demanda insatisfecha

Para la determinar la demanda insatisfecha del proyecto se tomaron en cuenta los datos correspondientes a la diferencia existente entre la oferta y la demanda expuestas anteriormente, obteniendo las siguientes cifras:

Tabla 9 Demanda insatisfecha

Demanda insatisfecha en kilogramos			
Año	Oferta	Demanda	D.I.
1	461.540	574.674	-113.133

Elaborado por: Cristian Riofrío

De acuerdo a los resultados presentados en la tabla que antecede, se puede observar que existe una demanda insatisfecha que debe ser cubierta.

2.7.4.4.Demanda del proyecto

Tomando en cuenta que la demanda insatisfecha existente es elevada y la oferta del café Kosher apenas se encuentra en su fase de introducción en el mercado, se prevé que esta cubrirá únicamente el 47.73% de la misma, valor que representa la capacidad instalada del proyecto, siendo la demanda del proyecto la siguiente:

Tabla 10 Demanda insatisfecha del proyecto

Demanda del proyecto	
Demanda a satisfacer	47,73%
Ventas anual en kilogramos	54.000
Mensual anual en kilogramos	4.500

Elaborado por: Cristian Riofrío

Es decir, que la demanda del proyecto sería de 4.500 kilogramos de café Kosher mensuales y 54.000 kilogramos anuales.

A continuación, se presenta la demanda proyectada, tomando en consideración que el crecimiento de las exportaciones anuales de café ecuatoriano es del 3.58%, lo que da como resultado los siguientes datos:

Tabla 11 Demanda proyectada

AÑOS	DEMANDA Consumo de café en EE. UU. (kg)	OFERTA Consumo de café en EE. UU. (kg)	DEMANDA INSATISFECHA
1	574.674	461.540	113.133
2	585.649	478.592	107.057
3	596.625	496.084	100.541
4	607.601	514.018	93.583
5	618.576	532.395	86.182

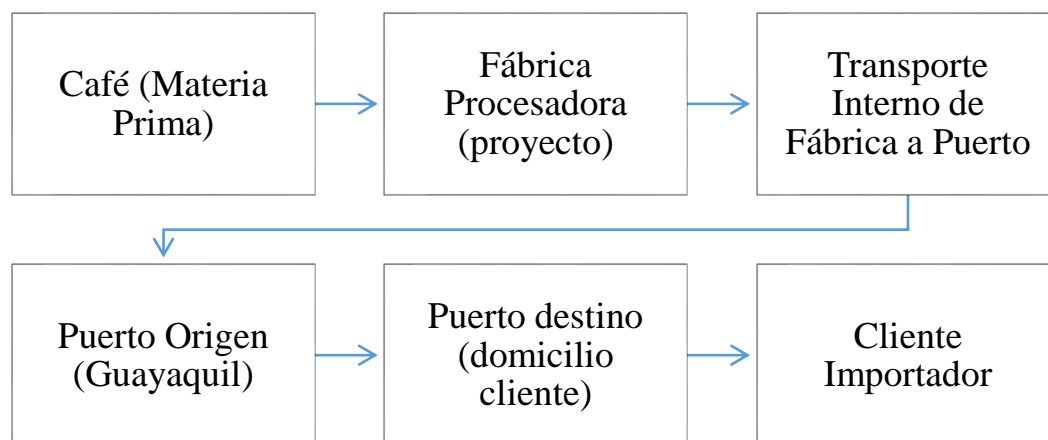
Elaborado por: Cristian Riofrío

Entonces, se proyecta que exista una demanda insatisfecha en Estados Unidos de café ecuatoriano en el primer año de 113.133 kilogramos y en el quinto año de 86.182.

2.7.4.5. Canal de distribución

El canal de distribución a ser aplicado será: Procesadora-Importadores-Mayoristas-Consumidor Final, con la finalidad de atender a todas las áreas la distribución contará con la asistencia de un operador logístico y de transporte para los traslados nacional e internacional, por lo que, se mitigan ciertos riesgos aduaneros y aseguramiento del envío del producto.

A continuación, se presenta cómo será el modelo del canal de distribución.



*Gráfico 5. Canal de distribución
Elaborado por: Cristian Riofrío*

Como se observa en el gráfico que antecede, el modelo que se considera para el canal de distribución inicia en las plantaciones de café en donde se genera la materia prima, esta pasa a la empresa procesadora, en donde se tuesta y muele el grano, pasa al transporte interno hasta llegar al puerto de Guayaquil, de donde se dirige al puerto de destino, esto es en Estados Unidos, en donde recibe el cliente, que en este caso es el importador, quien estará a cargo de entregarlo a los mercados mayoristas para que llegue finalmente al consumidor final.

El modelo de distribución que se ajusta al proyecto corresponde al denominado *Supplier Driven* del cual se desprenden las responsabilidades de los involucrados como se expone en la siguiente tabla.

Tabla 12. Modelo Supplier Driven

	Responsabilidades	Responsables	Agente responsable del proceso
Exportador	Transportar al terminal	Empresa	Operador de transporte
	Preparar los documentos de exportación	Empresa	Agente aduanero
	Organizar la inspección	Empresa	Agente aduanero
	Obtener seguro para la carga	Empresa	Agente de carga
	Declarar aduanas	Empresa	Agente aduanero
	Manejo de carga en el puerto	Comprador	Operador de tierra y puerto
	Preparar documentos de la importación	Comprador	Agente de carga
Comprador	Recoger en puerto y colocación en mayoristas	Comprador	Operador de transporte terrestre

Fuente: Gonzáles (2013, pág. 26).

En la tabla que antecede, se puede observar que el exportador (la empresa procesadora de café) tiene la responsabilidad de transportar el producto hasta el terminal, en este caso, el puerto de Guayaquil, preparar los documentos de exportación, organizar la inspección con el agente aduanero, obtener el seguro para la carga y declarar en aduanas. A partir de lo cual, la responsabilidad recae sobre el comprador, así, estará obligado a manejar la carga en el puerto de destino, preparar

los documentos para la importación y recoger la mercancía en el puerto y colocarlo entre los mayoristas.

2.8. Etapa II Factibilidad técnica

Este apartado muestra la organización empresarial que mantiene la empresa procesadora de café Victoria, los procesos que actualmente realiza, la ubicación y tamaño, los equipos y maquinarias con los que cuenta; además, hace hincapié en los aspectos que se deberán mejorar para la producción del café Kosher. Además, se presenta el diagnóstico situacional, para lo que, se usa la matriz FODA; también, se presenta la gestión de marketing que se deberá llevar a cabo para posicionar el producto en el mercado.

2.8.1. Organización empresarial

La empresa procesadora de café Victoria, es de tipo familiar y mantiene como giro de negocio la producción y venta de café tostado en grano al granel, sus principales clientes se encuentran en las ciudades de Ambato y Santo de Domingo de los Tsáchilas. Su organización estructural está conformada por tres dos niveles jerárquicos como se muestra a continuación:

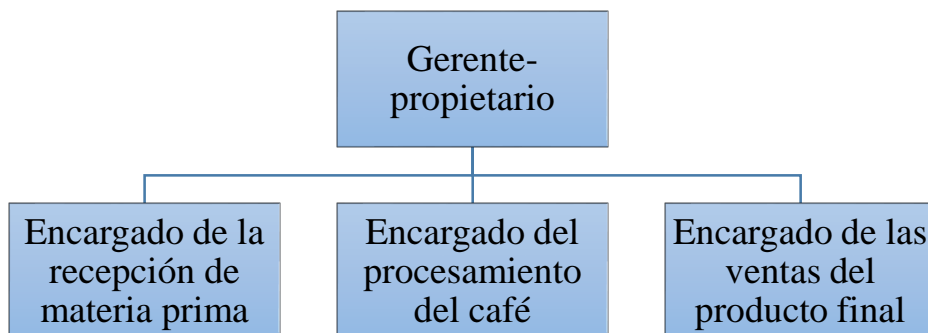


Gráfico 6. Estructura organizacional de la empresa procesadora de café Victoria

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Cristian Riofrío

El gerente está a cargo de supervisar el área de recepción de materia prima, procesamiento del café y ventas, por lo que, cumple las funciones de Jefe de Planta; además, se encarga de llevar los libros contables, realizar los trámites con las entidades públicas y privadas que se implican en el giro del negocio, lo que incluye

buscar a los proveedores del grano y establecer las condiciones de compra y pagos; además, de elaborar los roles de pago y pagar los impuestos y aportaciones al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. El trabajo que realiza se basa en la experiencia, carece de un plan estratégico que alinee las acciones en la búsqueda de objetivos previamente establecidos.

El encargado de la recepción de la materia prima, tiene a su cargo la inspección de la materia prima antes de recibirla y disponerla para el proceso de tueste; así como, embodegarla y llevar el inventario del producto, para tomar las previsiones necesarias con la finalidad de siempre contar con la materia prima que se requiere para la producción del café tostado.

El encargado del procesamiento del café tiene a cargo la recepción del grano que sale de bodega para llevarlo a la zona de tueste, enfriamiento, control de calidad, empaque, inspección final y almacenaje para ser despachado al cliente final.

La nómina con la que cuenta la empresa es de tres personas que son las que realizan las diferentes funciones antes descritas. A continuación, se presentan los diagramas de procesos que explican las actividades que se realizan en la empresa.

2.8.1.1. Procesos

El proceso productivo de la empresa está basado en una producción en línea que se detalla a continuación:

Tabla 13. Detalle de procesos

Descripción de Procesos		
Nombre del proceso	Detalle del Proceso	Responsable
Inspección Inicial	Se realiza la inspección de para asegurar el tipo de grano a ser recibido por la empresa. Mediante una inspección de una muestra recibida.	Jefe de Producción
Recepción de Materia Prima	La materia prima, es el café en grano de tipo arábica, de los proveedores seleccionados en sacos de Yute porque permite una mejor conservación del grano.	Operario

Tueste	El proceso es realizar que el grano se caliente a una temperatura entre 190°C y 280°C, durante un periodo estimado entre 15 a 30 minutos, con variaciones en el tamaño del lote.	Operario
Enfriamiento	Después de salir de la maquina tostadora es necesario realizar un enfriamiento inmediato para conservar y condensar su aroma.	Operario
Control de Calidad	La inspección de calidad se determina en base a las siguientes normas INEN referentes al café en grano: 1) Norma INEN 284 - Café en grano: Muestreo. 2) Norma INEN 288 - Café en grano: Exámenes olfativo y visual. 3) Norma INEN 289 - Café en grano: determinación de los defectos del grano y de la materia extraña.	Jefe de Producción
Empaque	El empaque se lo realiza en bolsas con válvula de desgasificación, que estará en contacto con el café y tendrá una etiqueta donde se detallará la información relevante del producto.	Operario
Inspección Final	Esta inspección es la encargada de cumplir con todos los requerimientos de certificación realizados en el proceso y aseguramiento de la correcta entrega del producto.	Jefe de Producción
Almacenaje	El producto será almacenado en la bodega de producto terminado, asegurando condiciones de manejo, ventilación, control de plagas y roedores.	Operario

Elaborado por: Cristian Riofrío

El detalle del proceso de producción se presenta en el siguiente gráfico, el que inicia con el almacenamiento del grano, previo a su inspección; de acuerdo a los requerimientos de los clientes y para mantener la frescura del grano, este se saca de la tolva de almacenamiento y pasa a la tostadora, se verifica que cuente con las características necesarias para pasarlo al tueste, a paso seguido se procede a colocar el grano tostado en el tamiz de enfriamiento, en donde nuevamente se supervisa que cuente con las características de calidad precisas, el producto que pasa el control de calidad es llevado a empaacar, una vez empacado, pasa nuevamente una inspección, esta vez para verificar que el empaque no tiene alteraciones que pudieren provocar que el grano se riegue o reciba humedad, los empaques que sean aceptados en la inspección, pasan al almacenaje para disponerse al envío a los clientes.

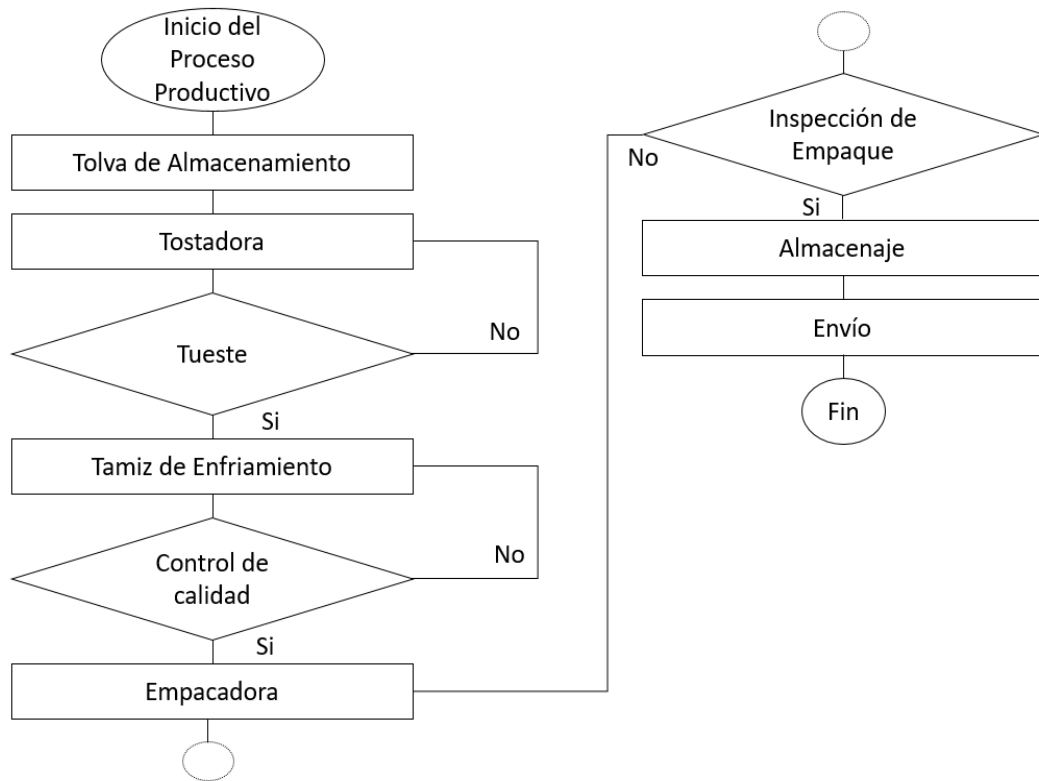


Gráfico 7. Proceso de producción de la empresa procesadora de café Victoria
 Elaborado por: Cristian Riofrío

Para la incorporación del café con certificación Kosher implica que se incremente un proceso en el flujo: el molido, porque este producto se presentará de esta forma. En el gráfico que se presenta a continuación, se resumen los procesos que se llevan a cabo en la empresa en el momento que se ejecute el proyecto. En este, se puede advertir que se inicia con la búsqueda y selección de proveedores de materia prima, una vez que se identifica que el grano cuenta con la calidad requerida se procede a realizar la compra. El grano entra al proceso de tueste, molido, envasado y en último lugar, se envía a los clientes, es decir a los importadores de café de especialidad o productos Kosher asentados en Estados Unidos.

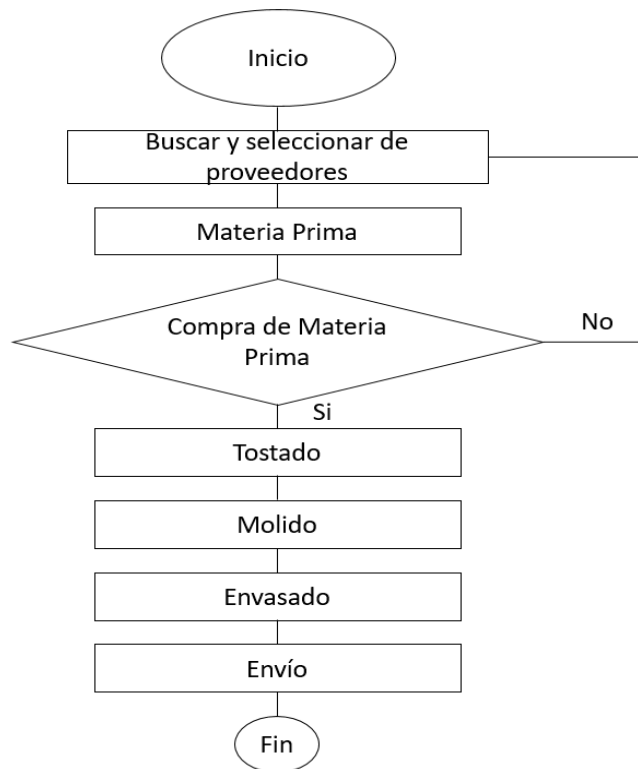


Gráfico 8. Flujo de procesos propuesto para la implementación del proyecto
 Elaborado por: Cristian Riofrío

2.8.1.2. Ubicación y tamaño de la empresa

La empresa procesadora de café Victoria estará ubicada en la ciudad de Latacunga, exactamente en la Av. Iberoamericana y Paraguay en una instalación que cuenta con aproximadamente 150 m² que incluye un área de bodega para almacenamiento de materia prima y producto elaborado.

La ubicación de la empresa (ver gráfico 9) es estratégica porque está cerca de paradas de transporte público, lo que beneficia la movilidad de los trabajadores y clientes que desean llegar al lugar; además, cuenta con espacios disponibles a las afueras para quienes se transportan en vehículos particulares puedan parquearse; está cerca a bancos, Municipio y otras entidades con las que se mantienen relaciones.

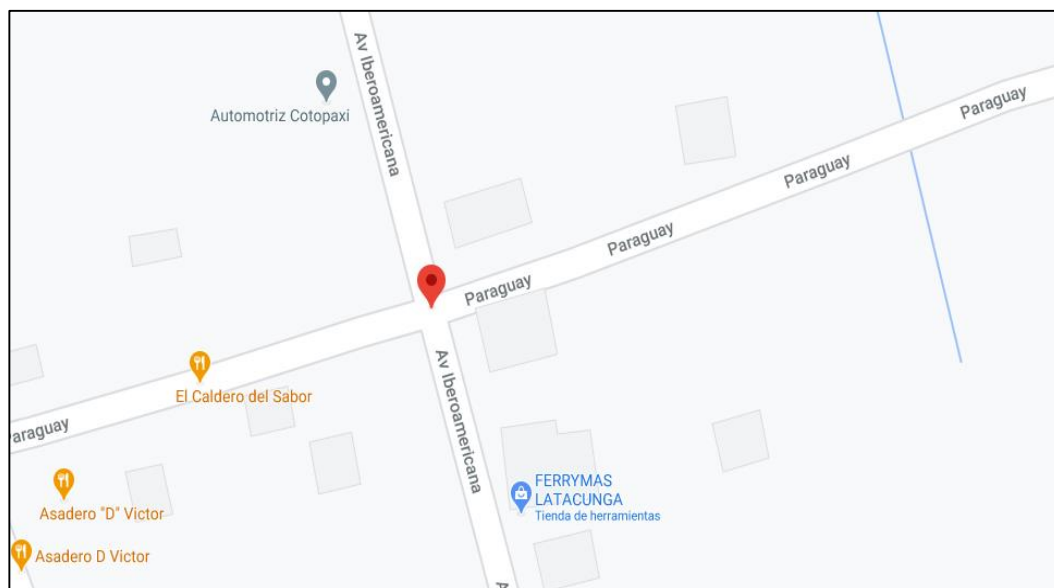


Gráfico 9. Ubicación de la empresa
Fuente: Google Maps (2020)

En cuanto al tamaño, por las ventas anuales que tiene la empresa y el número de trabajadores se encuentra dentro de las micro empresas, por cumplir con las variables que se consideran en la clasificación del tipo de empresas, como se detalla a continuación:

Tabla 14. Clasificación del tipo de empresas

Variables	Micro Empresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa	Grandes Empresas
Personal ocupado	De 1-9	De 10-49	De 50-199	> 200
Valor bruto de ventas anuales	<100.000	100.001-1.000.000	1.000.001-5.000.000	>5.000.000
Monto de activos	Hasta USD100.000	De USD100.001 hasta USD750.000	De USD750.001 hasta USD3.999.999	>4.000.000

Fuente: Superintendencia de Compañías (2017)

En la tabla que antecede se puede observar que las micro empresas se caracterizan por tener entre una y nueve personas bajo dependencia y porque el valor bruto de ventas anuales y el monto de activos no supera los USD100.000,00; lo que hace que la empresa procesadora de café Victoria esté dentro de este rango.

Además, se considera la **capacidad instalada**, que hace referencia a la capacidad de producción de la empresa y al porcentaje de la misma con la cual la planta de producción dará inicio al procesamiento de café Kosher, en este sentido y de acuerdo a los cálculos realizados se determinó que la capacidad de la planta es de 72.000 kilogramos al año, pero, para el primer año se trabajará con el 75% de su capacidad total, lo que permitirá cubrir el 47.73% del total de la demanda insatisfecha, como se presenta a continuación:

Tabla 15 Capacidad instalada

Descripción	# de Kg / Tiempo
Jefe de producción	1
Personal Operativo	3
Tiempo del servicio/horas promedio	8
Producción diaria	50
Producción semanal	1.500
Producción mensual	6.000
Producción anual	72.000
% Uso de la capacidad instalada	75%
Servicios al año (75% de la capacidad instalada)	54.000
Demanda insatisfecha	113.133
% según demanda insatisfecha	47,73%

Elaborado por: Cristian Riofrío

2.8.1.3. Infraestructura técnica, equipos e instalaciones

Para poner en marcha el proyecto, la empresa presenta una ventaja ya que cuenta con las instalaciones y los equipos adecuados; así como, con una correcta distribución de la planta de producción que favorecen el cumplimiento de los estándares de calidad establecidos en la certificación Kosher, lo que, además contribuye a mantener un correcto uso del recurso humano, minimizando los errores y las brechas de producción.

Como se muestra en la fotografía que se presenta a continuación, las instalaciones de la empresa se encuentran dentro de un galpón que permite la disposición de la maquinaria necesaria para realizar los procesos de tueste, molido, enfriamiento y almacenamiento.



Gráfico 10. Galpón e instalaciones
Fuente: Investigación de campo

También, cuenta con un espacio destinado a bodega que sirve para almacenar el grano que llega de los productores o proveedores y cuando está procesado y listo para ser enviado al comprador. Por lo tanto, este espacio está dividido en dos secciones: la primera para materia prima y la segunda para producto elaborado.



Gráfico 11. Bodega
Fuente: Investigación de campo

La distribución de la planta, consta de parqueaderos al ingreso del local, un espacio en donde se recibe la materia prima y que da paso a la bodega, junto a esta se encuentra la oficina que incluye el área de gerencia y ventas; en otro espacio se

2.8.1.5. Diagnóstico situacional

En el siguiente cuadro se detalla el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del sector con para diagnosticar la situación del entorno interno y externo en el que se desarrolla la empresa y podrían afectar a la creación del café Kosher, con la finalidad de definir las estrategias más adecuadas que contribuyan a que el nuevo producto que se va a elaborar se posicione en el mercado y la empresa logre ser competitiva y sostenible.

En el análisis se destaca que existe un mercado potencial con sus propias características que tiene necesidades que deben ser cubiertas, para lo cual, se establece como prioridad la certificación Kosher al café que se promocionará; sin embargo, existen productos sustitutos que podrían hacer más complicado el ingreso al mercado. Por otra parte, existen fortalezas y oportunidades que deben ser explotadas y aprovechadas para reducir el impacto que pudieren tener las amenazas y debilidades encontradas, como se presenta a continuación en la siguiente matriz.

Tabla 16. Matriz de determinación de condicione reales

	Fortalezas	Debilidades
Análisis interno	Reconocimiento de la calidad del café ecuatoriano y la certificación Kosher.	Comercialización de productos estándar.
	Proveedores de materia prima confiables.	Falta de un plan de marketing digital.
	Talento humano destinado al área de adquisiciones, producción y ventas competente.	Falta de un plan estratégico.
	Procesos productivos específicos y relacionados.	Desconocimiento en el manejo de exportaciones y puertos.
	Costos de inversión mínimos.	Desconocimiento de la marca de la empresa en el mercado.
	Oportunidades	Amenazas
Análisis externo	Apoyo a los emprendimientos.	Competencia consolidada en el mercado.
	Producto de alta preferencia entre el mercado objetivo.	Alto poder de negociación de los compradores.
	Economía de los consumidores finales con tendencia a incrementarse.	Ingreso de productos sustitutos.
	Tecnologías aplicables a la venta en línea.	Alta rivalidad entre competidores.
	Predisposición del mercado meta a comprar por Internet.	Barreras arancelarias.

Elaborado por: Cristian Riofrío

Una vez que se obtuvieron las variables que indican la condición real de la empresa, se asigna una ponderación a cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas enlistadas, tomando en cuenta una escala de 1 a 3, en donde 3 indica que existe un nivel mayor de actuación, 2 un nivel medio y 1 un nivel bajo (Ramírez J. , 2012), como se muestra a continuación.

Tabla 17. Matriz de totales y porcentajes

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas	Total
Reconocimiento de la calidad del café ecuatoriano y la certificación Kosher. (3)	Apoyo a los emprendimientos. (2)	Comercialización de productos estándar. (2)	Competencia consolidada en el mercado. (1)	8
Proveedores de materia prima confiables. (2)	Producto de alta preferencia entre el mercado objetivo. (2)	Falta de un plan de marketing digital. (3)	Alto poder de negociación de los compradores. (2)	9
Talento humano destinado al área de adquisiciones, producción y ventas competente. (3)	Economía de los consumidores finales con tendencia a incrementarse. (2)	Falta de un plan estratégico. (3)	Ingreso de productos sustitutos. (1)	9
Procesos productivos específicos y relacionados. (3)	Tecnologías aplicables a la venta en línea. (3)	Desconocimiento en el manejo de exportaciones y puertos. (3)	Alta rivalidad entre competidores. (1)	10
Costos de inversión mínimos. (2)	Predisposición del mercado meta a comprar por Internet. (3)	Desconocimiento de la marca de la empresa en el mercado. (1)	Barreras arancelarias. (1)	7
Total: 13	12	12	6	43
%: (30%)	(27%)	(27%)	(25%)	100%

Elaborado por: Cristian Riofrío

Con estos datos, se procede a realizar el balance estratégico que indica la relación que existe entre sí entre el factor de optimización (F + O) de riesgo (D + A), lo que puede favorecer como dificultar el desarrollo de estrategias competitivas en el futuro, para lo cual se debe considerar que lo ideal es que el factor de optimización

supere por cierto margen al de riesgo (Ramírez J. , 2012). En el caso de estudio, los resultados indican que:

El factor de optimización es del 57% y el de riesgo del 52%, lo que indica que el balance, sin embargo, de que es positivo la diferencia es mínima (5%), lo que indica que en conjunto existe un factor de riesgo alto que deberá tomarse en cuenta para generar las estrategias requeridas que contribuyan a modificar esta condición al mediano plazo, con la finalidad de que no se convierta en algo realmente crítico que afecte la sostenibilidad de la empresa.

Entre las estrategias que deberán considerarse para aprovechar el escenario previsto y proteger el emprendimiento de las características del mercado, se encuentran:

- Diseñar e implementar un plan de marketing digital para impulsar el producto en el mercado.
- Búsqueda de apoyo institucional al proyecto de emprendimiento como en MIPRO, CFN, Banco del Pacífico, entre otros.
- Obtención de la certificación Kosher y de producto orgánico.
- Aprovechar la infraestructura moderna y la materia prima para garantizar la calidad del producto terminado.
- Establecer relaciones productivas a largo plazo con los agricultores del café.
- Buscar acuerdos que beneficien al producto orgánico en el mercado, de forma que no haya exceso de carga arancelaria.
- Obtener certificación de origen del café de forma que se garantice la calidad del producto terminado.
- Capacitar al personal encargado de mercado y logística dentro de la empresa.

2.8.2. Gestión de marketing

En cuanto al manejo del **marketing y ventas**, si bien la empresa basa su trabajo en el procesamiento del café tipo artesanal, por lo que, la mejor carta de presentación que tiene es la calidad del producto final que se caracteriza por estar en el punto exacto de tostado para que no pierda su sabor y olor característico. Utiliza como principal medio de promoción la visita a los clientes directamente, a quienes se les

provee de muestras para que degusten el producto; también, cuenta con una página Web en la que da a conocer a la empresa, así como, con promociones en redes sociales, sin embargo, de que no cuente con una marca que la distinga y un plan de marketing debidamente estructurado, porque la venta es al granel y sus principales clientes son propietarios de bodegas mayoristas que venden el producto al peso. Se pronostica que para finales del año 2020 se cuente con una marca registrada que permita alcanzar un posicionamiento en el mercado de los consumidores finales, los costos se implican para el efecto ya se consideraron en el presupuesto de este año.

Por lo tanto, será preciso establecer estrategias que permitan al producto posicionarse en el mercado, lo que parte de la explotación de **las ventajas competitivas**, las que se traducen en que la producción del café ecuatoriano es reconocida a nivel mundial, gracias a la calidad del grano, aroma y sabor que dio paso a que existan dos tipos el Arábigo que se caracteriza por ser dulce con acidez alta y el Robusto que es amargo y poco aromático (Asociación Nacional de Exportadores de Café, 2019).

En este sentido, Ecuador cuenta con un suelo que presenta propiedades especiales que hacen que se puedan cultivar distintas variedades de café, convirtiéndolo en la principal ventaja competitiva que tiene, porque su calidad lo ha situado dentro de los 14 países productores en el mundo. Además, el producto que se lanzará al mercado contará con la certificación Kosher que lo hace más apetecido porque esto involucra que sea café 100% puro y de alta calidad.

2.8.2.1. Estrategia de precios

Los precios en las negociaciones de café el precio promedio es USD15 por cada kg (International Coffee Organization, 2018), como estrategia competitiva y considerando que se ofrecerá un café de especialidad con certificación Kosher, se plantea como precio de introducción USD10.38 por kg al importador en Estados Unidos.

2.8.2.2. Estrategia de ingreso al mercado y diferenciación

Para el ingreso al mercado será necesario contar con la certificación para productos Kosher que avalan la idoneidad de los productos a ser consumidos por la población

judía y quienes forman parte de los consumidores Kosher, al exhibir los sellos de certificación, para lo que, será preciso seguir el siguiente proceso de esta certificación internacional:

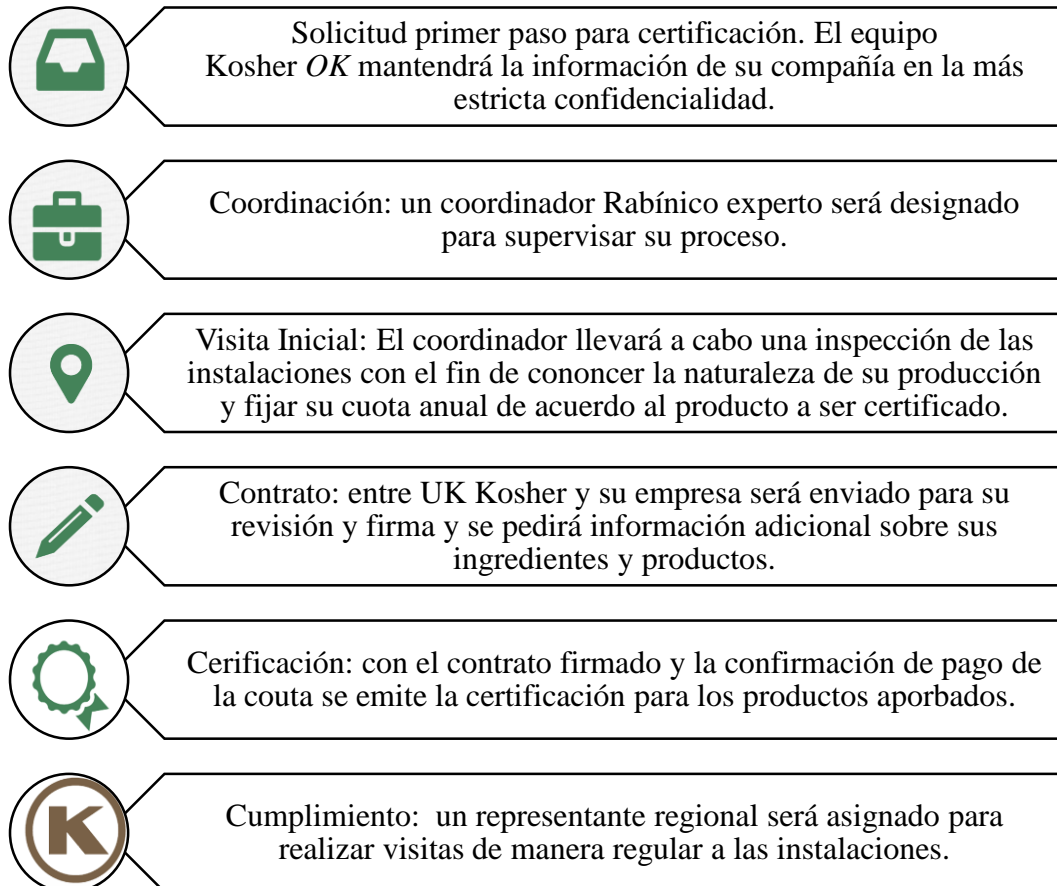


Gráfico 13. Proceso de Certificación Kosher

Elaboración: Cristian Riofrío

La estrategia de diferenciación de este proyecto está dirigido a explotar el reconocimiento que tiene el café ecuatoriano y la certificación Kosher, para lo cual, se deberá establecer una imagen corporativa que incluya la creación de una marca que distinga el producto entre los demás.

Además, será pertinente que se utilicen contenidos publicitarios de calidad y originales que atraigan al público objetivo, para lo que, se deberá actualizar semanalmente los spots publicitarios que se coloquen en las redes sociales y la página Web de la empresa.

Se deberá sacar provecho a la estrategia Web para que la página de la empresa salga entre las primeras opciones de búsqueda de quienes estén interesados en adquirir café de especialidad y certificación Kosher.

2.9. Etapa III Factibilidad Económica-Financiera

A continuación, se presenta el análisis de la factibilidad económica-financiera, la que incluye la definición de las inversiones, capital de trabajo, ingresos, gastos, costos, el estudio financiero a cinco años y la evaluación financiera para determinar la viabilidad del proyecto.

2.9.1. Inversiones

Las inversiones constituyen el punto de partida del inicio de actividades del proyecto y permitirán que la puesta en marcha del negocio (Baca, 2010).

2.9.1.1. Inversión fija

La inversión fija asciende a USD60.906,00 y corresponde a la adquisición de equipos de computación, muebles y enseres, maquinaria, la instalación y mejoras en las instalaciones, valores que se detalla a continuación:

Tabla 18 Equipos de oficina

Equipos de Oficina				
Cant	Detalle		V/Unit	V/ Total
1	Juego de cámaras de vigilancia	\$	265,00	\$ 265,00
	TOTAL	\$	265,00	\$ 265,00

Elaborado por: Cristian Riofrío

Tabla 19 Equipos de computación

Equipos de Computación				
Cant	Detalle		V/Unit	V/ Total
2	Computador	\$	875,00	\$ 1.750,00
1	Impresora multifunción	\$	245,00	\$ 245,00
	TOTAL	\$	1.120,00	\$ 1.995,00

Elaborado por: Cristian Riofrío

Tabla 20 Muebles y enseres

Muebles y Enseres				
Cant	Detalle	V/Unit		V/ Total
2	Escritorios	\$	75,00	\$ 150,00
2	Sillas giratorias	\$	98,00	\$ 196,00
	TOTAL	\$	173,00	\$ 346,00

Elaborado por: Cristian Riofrío

Tabla 21 Maquinaria y equipo

Maquinaria y Equipo				
1	Tostadora	\$	25.000,00	\$ 25.000,00
1	Molino	\$	7.500,00	\$ 7.500,00
1	Empacadora	\$	5.800,00	\$ 5.800,00
	TOTAL	\$	38.300,00	\$ 38.300,00

Elaborado por: Cristian Riofrío

Tabla 22 Instalación y mejoras

Instalación y Mejoras		
Detalle	V/ Total	
Instalación del área operativa	\$	20.000,00
TOTAL	\$	20.000,00

Elaborado por: Cristian Riofrío

Tabla 23 Total inversión fija

Inversión Fija		
Detalle	V/ Total	
Equipos de oficina	\$	265,00
Equipos de computación	\$	1.995,00
Muebles y enseres	\$	346,00
Maquinaria y equipo	\$	38.300,00
Instalación y mejoras	\$	20.000,00
TOTAL	\$	60.906,00

Elaborado por: Cristian Riofrío

2.9.1.2. Inversión diferida

La inversión diferida engloba los rubros relacionados con la actualización de la patente municipal, el permiso de funcionamiento del cuerpo de bomberos y lo más importante el pago de Certificación Kosher según el siguiente detalle de cálculo:

Tabla 24 Activos diferido

Detalle	Inversión Activos Diferidos		C. Total
	Can t	C. Unit.	
Certificación Kosher	1	\$10.000,0	\$ 10.000,00
Patente Municipal	1	\$ 37,50	\$ 37,50
Permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos	1	\$ 40,00	\$ 40,00
TOTAL			\$ 10.077,50

Elaborado por: Cristian Riofrío

2.9.2. Capital de trabajo

Según Baca (2010), el capital de trabajo representa la total de recursos financieros que se requiere para la puesta en marcha del negocio, tomando en consideración los meses de desfase, es decir el tiempo en el cual la empresa podrá arrancar en el mercado sin perder su liquidez, valores que se presentan a continuación:

Tabla 25 Capital de trabajo

Detalle	Capital de trabajo	
		Valor Anual
Costo de Ventas	\$	402.672,20
Gastos suministros	\$	480,00
Gastos servicios básicos	\$	601,80
Gasto servicios de terceros	\$	4.800,00
TOTAL	\$	408.554,00
MESES		36
MESES DE DESFASE		12
CAPITAL DE TRABAJO	\$	136.184,67

Elaborado por: Cristian Riofrío

Tomando en consideración todos los datos presentados anteriormente se ha podido determinar que la inversión inicial del proyecto es de USD207.168,17, como se detalla a continuación:

Tabla 26 Inversión inicial

Concepto	Inversión Inicial	
		Valor Total
Inversión en activos fijos	\$	60.906,00
Inversión en activos diferidos	\$	10.077,50
Capital de trabajo	\$	136.184,67
TOTAL	\$	207.168,17

Elaborado por: Cristian Riofrío

2.9.3. Ingresos

Los ingresos del presente proyecto corresponden a la venta de café tostado con certificación Kosher en empaques de 1kg, además hace referencia al precio del mercado con una utilidad del 50%, la proyección de estos rubros se la realizó bajo el supuesto del porcentaje de variación de importaciones de café en Estados Unidos anual, datos que se muestran a continuación:

Tabla 27 Ingresos

Detalle	Ingresos por ventas			
	Cantidad (kg)	V/ Unit	P.V.P	Valor Total
Café tostado con certificación Kosher	54000	\$ 6,92	\$ 10,38	\$ 560.520,00
TOTAL		\$ 6,92		\$ 560.520,00

Elaborado por: Cristian Riofrío

Tabla 28 Ingresos proyectados

Detalle	Ingresos Proyectados				
	1	2	3	4	5
CANTIDADES					
Café tostado con certificación Kosher	54000	55931	57930	60001	62146
TOTAL UNIDADES	54000	55931	57930	60001	62146
PRECIO DE VENTA AL PÚBLICO					
Café tostado con certificación Kosher	\$10,38	\$10,37	\$10,37	\$10,36	\$10,35
INGRESOS POR VENTAS					
Café tostado con certificación Kosher	560.520,00	580.153,18	600.474,05	621.506,70	643.276,05
TOTAL ANUAL	560.520,00	580.153,18	600.474,05	621.506,70	643.276,05

Elaborado por: Cristian Riofrío

2.9.4. Gastos y Costos

2.9.4.1. Gastos

Para el buen funcionamiento de la empresa, se deben realizar ciertos desembolsos que representan un recurso importante, los cuales se detallan a continuación:

Tabla 29 Gastos suministros

Detalle	Gastos Suministros	
	Valor Mensual	Valor Anual
Suministros de oficina	\$ 15,00	\$ 180,00
Suministros de computación	\$ 25,00	\$ 300,00
TOTAL	\$ 40,00	\$ 480,00

Elaborado por: Cristian Riofrío

Tabla 30 Gastos Servicios Básicos

Detalle	Gastos Servicios Básicos	
	Valor Mensual	Valor Anual
Servicio de luz eléctrica	\$ 18,52	\$ 222,24
Servicio de agua potable	\$ 4,23	\$ 50,76
Servicio telefónica fija	\$ 6,40	\$ 76,80
Servicio de internet	\$ 21,00	\$ 252,00
TOTAL	\$ 50,15	\$ 601,80

Elaborado por: Cristian Riofrío

Tabla 31 Gasto servicio de terceros

Cantidad mes	Detalle	Gastos Servicio de Terceros		
		Costo unitario	Valor mensual	Valor anual
1	Contabilida d	400,00	\$ 400,00	\$ 4.800,00
TOTAL			\$ 400,00	\$ 4.800,00

Elaborado por: Cristian Riofrío

Tabla 32 Depreciación

Activo	Depreciaciones			
	Valor	Vida útil	Valor anual	Valor mensual
Equipos de oficina	\$ 265,00	10	\$ 26,50	\$ 2,21
Equipos de computación	\$ 1.995,00	3	\$ 665,00	\$ 55,42
Muebles y enseres	\$ 346,00	10	\$ 34,60	\$ 2,88
Maquinaria y equipo	\$ 38.300,00	10	\$ 3.830,00	\$ 319,17
Instalación y mejoras	\$ 20.000,00	10	\$ 2.000,00	\$ 166,67
TOTALES	\$ 60.906,00		\$ 6.556,10	\$ 546,34

Elaborado por: Cristian Riofrío

Tabla 33 Amortización

Activo	Amortizaciones			
	Valor	Vida útil	Valor anual	Valor mensual
Certificación Kosher	10.000,00	5	2.000,00	166,67
Patente Municipal	37,50	5	7,50	0,63
Permiso de funcionamiento del Cuerpo de Bomberos	40,00	5	8,00	0,67
TOTAL	10.077,50		2.015,50	167,96

Elaborado por: Cristian Riofrío

Tabla 34 Proyección de los gastos

DETALLE	Proyección de Gastos				
	AÑO				
	1	2	3	4	5
Gastos suministros	480,00	479,66	479,33	478,99	478,66
Gastos servicios básicos	601,80	601,38	600,96	600,54	600,12
Gasto servicios de terceros	4.800,00	4.796,64	4.793,28	4.789,93	4.786,57
Depreciaciones	6.556,10	6.556,10	6.556,10	5.891,10	5.891,10
Amortizaciones	2.015,50	2.015,50	2.015,50	2.015,50	2.015,50
TOTAL	14.453,40	14.449,28	14.445,17	13.776,06	13.771,95

Elaborado por: Cristian Riofrío

2.9.4.2. Costos

Los costos son aquellos rubros que tienen relación directa con el proceso de producción y que, por lo tanto, influyen directamente en el precio (Baca, 2010).

Tabla 35 Materia prima

Detalle	Cantidad	Materia Prima		
		V/ Unit		Valor Total
Café tostado	54000	\$	6,92	\$ 373.680,00
TOTAL		\$	6,92	\$ 373.680,00

Elaborado por: Cristian Riofrío

Tabla 36 Costo mano de obra directa

Cargo	N. Empl	Sueldo	Sueldo Total	Aporte Iess 11,15%	Rol de pagos			Costo Mensual	Costo Mensual Por Empl	Costo Total
					Décimo Tercer Sueldo	Décimo Cuarto Sueldo	Vac			
Gerente	1	700,00	700,00	78,05	58,33	33,33	29,17	898,88	898,88	10.786,60
Jefe de producción	1	700,00	700,00	78,05	58,33	33,33	29,17	898,88	898,88	10.786,60
Operativo	3	400,00	1.200,00	133,80	100,00	33,33	50,00	1.517,13	1.517,13	18.205,60
TOTAL	4	1.100,00	1.900,00	211,85	158,33	66,67	79,17	2.416,02	2.416,02	28.992,20

Elaborado por: Cristian Riofrío

Tabla 37 Costo de ventas

Costo de Ventas	
Materia prima	\$ 373.680,00
Mano de Obra	\$ 28.992,20
TOTAL	\$ 402.672,20

Elaborado por: Cristian Riofrío

Tabla 38 Proyección de los costos

Año	Unidades	Proyección del costo de ventas		
		Costo Unit. Prom.		Costo Total
1	54.000	\$ 7,46	\$	402.672,20
2	55.931	\$ 7,45	\$	416.776,49
3	57.930	\$ 7,45	\$	431.374,81
4	60.001	\$ 7,44	\$	446.484,46
5	62.146	\$ 7,44	\$	462.123,35

Elaborado por: Cristian Riofrío

2.9.5. Estudio financiero a cinco años

En el presente apartado se presentan los estados financieros de la empresa, los mismos que se encuentran presentados con una proyección a 5 años:

Tabla 39 Balance general inicial

Balance General	
Activos	
Activos Corrientes	136.184,67
Bancos	-
Capital de trabajo	136.184,67
Activo Fijo	60.906,00
Equipos de oficina	265,00
Maquinaria y equipo	38.300,00
Equipos de computación	1.995,00
Muebles y enseres	346,00
Instalación y mejoras	20.000,00
(-) Deprec. Acum	-
Activos Diferidos	10.077,50
Permisos de funcionamiento	10.077,50
(-) Amort. Acum.	-
Total activos	207.168,17
Pasivos	
Pasivo largo plazo	145.000,00
Préstamo	145.000,00
Total pasivos	145.000,00
Patrimonio	
Capital social	62.168,17
Utilidades retenidas	-
Total Pasivo + Patrimonio	207.168,17

Elaborado por: Cristian Riofrío

La tabla de amortización del préstamo se presenta en el anexo 2 de este documento.

Tabla 40 Estado de pérdidas y ganancias

Detalle	ESTADO DE RESULTADOS				
	1	2	3	4	5
Ventas	560.520,00	580.153,18	600.474,05	621.506,70	643.276,05
(-)Costo de ventas	402.672,20	416.776,49	431.374,81	446.484,46	462.123,35
Utilidad bruta	157.847,80	163.376,69	169.099,24	175.022,24	181.152,70
GASTOS					
Gasto suministros	480,00	479,66	479,33	478,99	478,66
Gasto servicios básicos	601,80	601,38	600,96	600,54	600,12
Gasto servicios de terceros	4.800,00	4.796,64	4.793,28	4.789,93	4.786,57
Depreciación	6.556,10	6.556,10	6.556,10	5.891,10	5.891,10
Amortización	2.015,50	2.015,50	2.015,50	2.015,50	2.015,50
UAI	143.394,40	148.927,41	154.654,08	161.246,18	167.380,75
Intereses	8.082,61	6.451,90	4.719,41	2.878,79	923,28
UAPI	135.311,79	142.475,51	149.934,66	158.367,39	166.457,47
(-)Participación laboral 15%	20.296,77	21.371,33	22.490,20	23.755,11	24.968,62
Utilidad antes de Imp. Renta	115.015,03	121.104,18	127.444,46	134.612,28	141.488,85
(-)Impuesto a la Renta 22%	25.303,31	26.642,92	28.037,78	29.614,70	31.127,55
UTILIDAD NETA	89.711,72	94.461,26	99.406,68	104.997,58	110.361,30

Elaborado por: Cristian Riofrío

Tabla 41 Flujo de caja

RUBRO	FLUJO DE CAJA					
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS						
Ingresos por ventas		560.520,00	580.153,18	600.474,05	621.506,70	643.276,05
COSTOS						
Costo de Ventas		402.672,20	416.776,49	431.374,81	446.484,46	462.123,35
GASTOS						
Gastos generales		5.881,80	5.877,68	5.873,57	5.869,46	5.865,35
Depreciación		6.556,10	6.556,10	6.556,10	5.891,10	5.891,10
Amortización		2.015,50	2.015,50	2.015,50	2.015,50	2.015,50
Total Costos y Gastos		417.125,60	431.225,77	445.819,98	460.260,52	475.895,30
UTILIDAD OPERATIVA (UAI)		143.394,40	148.927,41	154.654,08	161.246,18	167.380,75
Intereses		8.082,61	6.451,90	4.719,41	2.878,79	923,28
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		135.311,79	142.475,51	149.934,66	158.367,39	166.457,47
Participación trabajadores (15%)		20.296,77	21.371,33	22.490,20	23.755,11	24.968,62
UTILIDAD ANTES DE IR		115.015,03	121.104,18	127.444,46	134.612,28	141.488,85
Impuesto a la renta (22%)		25.303,31	26.642,92	28.037,78	29.614,70	31.127,55
UTILIDAD NETA (Beneficio Neto)		89.711,72	94.461,26	99.406,68	104.997,58	110.361,30
Depreciación equipo nuevo		6.556,10	6.556,10	6.556,10	5.891,10	5.891,10
Amortización		2.015,50	2.015,50	2.015,50	2.015,50	2.015,50
Inversión fija	(60.906,00)					
Inversión diferida	(10.077,50)					
Capital de trabajo	(136.184,67)					
Recup. Capital de Trabajo						136.184,67
Valor Residual						29.455,50
FLUJO DE CAJA LIBRE	(207.168,17)	98.283,32	103.032,86	107.978,28	112.904,18	283.908,07
Préstamo	145.000,00					
Amortización préstamo		26.125,73	27.756,44	29.488,92	31.329,55	33.285,06
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(62.168,17)	72.157,59	75.276,43	78.489,36	81.574,63	250.623,01

Elaborado por: Cristian Riofrío

2.9.6. Evaluación financiera

La evaluación financiera permitirá determinar la subsistencia del proyecto en el tiempo de esta manera se ha realizado el cálculo del VAN, del TIR y el punto de equilibrio, los cuales se presentan de la siguiente manera:

2.9.6.1. VAN

La fórmula para el cálculo del VAN, para un período de 5 años, según Baca (2010), es la siguiente:

$$VPN = -P + \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \frac{FNE_4}{(1+i)^4} + \frac{FNE_5 + VS}{(1+i)^5}$$

En donde:

- FNE: Flujos Neto de efectivo de cada período
- P: inversión inicial
- i: Tasa mínima aceptable (TMAR)

El VAN permite traer al valor presente los flujos netos obtenidos, la factibilidad de un proyecto se mide cuando este es mayor a cero, tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 42 Cálculo del VAN

VALOR ACTUAL NETO		
AÑOS	FLUJO NETO	FLUJO ACTUALIZADO
0	\$ (62.168,17)	\$ (62.168,17)
1	\$ 72.157,59	\$ 60.815,83
2	\$ 75.276,43	\$ 53.472,22
3	\$ 78.489,36	\$ 46.990,99
4	\$ 81.574,63	\$ 41.161,73
5	\$ 250.623,01	\$ 106.584,49
VAN		\$ 246.857,09

Elaborado por: Cristian Riofrío

El VAN que se percibiría con la puesta en marcha del proyecto es de **USD246.857,09**; cifra que es el resultado de traer los flujos de efectivo a valor presente, visualizando al ser positivo, que la empresa no compromete sus recursos económicos, por lo que se puede concluir que la puesta en marcha del negocio es factible.

2.9.6.2. TIR

El criterio de la tasa interna de retorno (TIR), según Baca (2010) evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por período, con lo cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual.

La TIR evalúa un proyecto en función de una única tasa de rendimiento por período con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual.

Tabla 43 Cálculo del TIR

TASA INTERNA DE RETORNO		
AÑOS	FLUJO NETO	
0		(62.168,17)
1	\$	72.157,59
2	\$	75.276,43
3	\$	78.489,36
4	\$	81.574,63
5	\$	250.623,01
TIR		123,46%

Elaborado por: Cristian Riofrío

Tabla 44 Cálculo Costo de oportunidad

COSTO DE OPORTUNIDAD	
FACTOR	PORCENTAJE
Tasa pasiva	6,17%
Tasa activa	8,96%
Recursos ajenos	71,35%
Recursos propios	28,65%
t=tasa impositiva vigente	33,70%
inflación	-0,07%
Riesgo país (TLR)	12,71%

Elaborado por: Cristian Riofrío

Tabla 45 Comparativa

Costo de Oportunidad	18,65%
TIR	123,46%

Elaborado por: Cristian Riofrío

Es importante realizar una comparación de la TIR con el costo de oportunidad, ya que para que el negocio muestre rentabilidad, este último deberá ser menor al valor resultante del cálculo anterior, es decir $123,46\% > 18,65\%$, mostrando que el proyecto es totalmente rentable.

2.9.6.3. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio del proyecto se obtendrá cuando la empresa venda las primeras 4.945 unidades del producto.

Tabla 46 Punto de equilibrio

DATOS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO					
Unidades	Rubros				
	Ingreso Total	C. Var. Unit.	Costo Fijo	Costo Total	Beneficio
0	0	-	14.453,40	14.453,40	(14.453,40)
494	5.132,42	3.687,08	14.453,40	18.140,48	(13.008,06)
989	10.264,85	7.374,17	14.453,40	21.827,57	(11.562,72)
1.483	15.397,27	11.061,25	14.453,40	25.514,65	(10.117,38)
1.978	20.529,70	14.748,34	14.453,40	29.201,74	(8.672,04)
2.472	25.662,12	18.435,42	14.453,40	32.888,82	(7.226,70)
2.967	30.794,55	22.122,51	14.453,40	36.575,91	(5.781,36)
3.461	35.926,97	25.809,59	14.453,40	40.262,99	(4.336,02)
3.956	41.059,40	29.496,68	14.453,40	43.950,08	(2.890,68)
4.450	46.191,82	33.183,76	14.453,40	47.637,16	(1.445,34)
4.945	51.324,25	36.870,85	14.453,40	51.324,25	-
5.439	56.456,67	40.557,93	14.453,40	55.011,33	1.445,34
5.933	61.589,10	44.245,02	14.453,40	58.698,42	2.890,68
6.428	66.721,52	47.932,10	14.453,40	62.385,50	4.336,02
6.922	71.853,95	51.619,19	14.453,40	66.072,59	5.781,36
7.417	76.986,37	55.306,27	14.453,40	69.759,67	7.226,70
7.911	82.118,80	58.993,36	14.453,40	73.446,76	8.672,04
8.406	87.251,22	62.680,44	14.453,40	77.133,84	10.117,38

Elaborado por: Cristian Riofrío

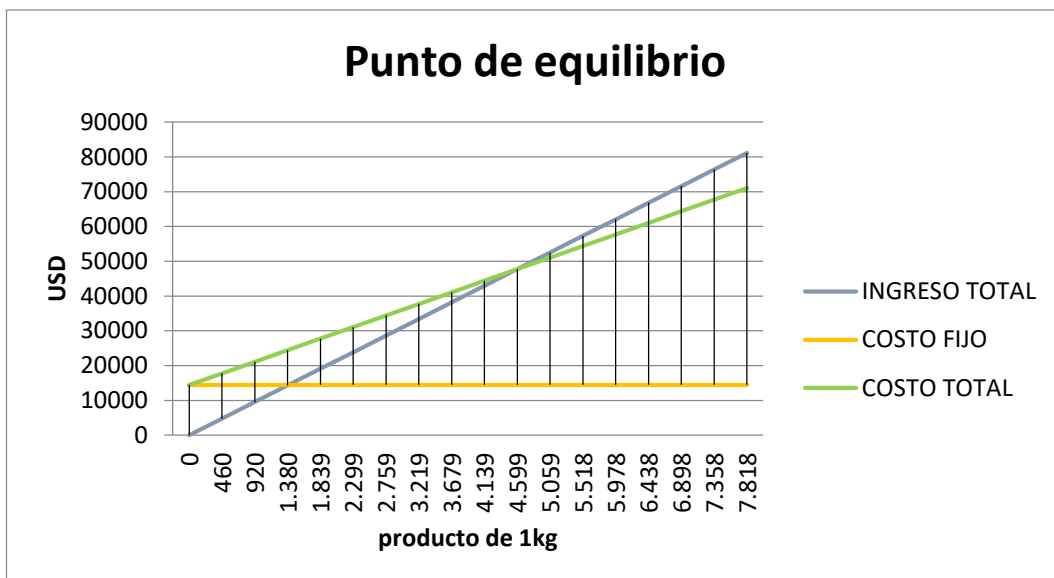


Gráfico 14. Punto de equilibrio
Elaborado por: Cristian Riofrío

2.9.6.4. Período de Recuperación de la Inversión

El período de recuperación de la inversión del presente proyecto es la siguiente:

Tabla 47 Cálculo del PRI

PERIODO DE RECUPERACION DE LA INVERSION				
Años	Flujo Neto	Flujo Neto Actualizado	Flujo Act.Acum.	Pri
0	-62168,17	-62168,17	-62168,17	
1	72157,59	60815,83	-1352,34	
2	75276,43	53472,22	52119,88	
3	78489,36	46990,99	99110,88	
4	81574,63	41161,73	140272,60	
5	250623,01	106584,49		1.31
		1 año		
	0.316069533*12=3.792834	3 meses		
	0.792834*30=9.856217	23 días		

Elaborado por: Cristian Riofrío

El PRI del presente proyecto es de 1 año, 3 meses y 23 días.

2.10. Conclusiones del capítulo

El desarrollo de la propuesta permitió establecer distintos puntos determinantes para el desarrollo del presente proyecto, el estudio de mercado, estudio técnico y manejo financiero nos mostró escenario amplio del mercado donde ingresa el café, así con una descripción detallada de las características del producto identificando estrategias que permitirán aprovechar las fortalezas y oportunidades identificadas en el proyecto.

Así como el detalle de las capacidades instaladas, también los procesos en su forma básica mediante un flujo de procesos general el cual contempla desde la selección e ingreso de la materia prima, el tueste, envase y envío del producto terminado después del proceso productivo. Asimismo, se detalla el proceso básico para la exportación del producto su envío desde el punto de fábrica hasta la recepción del cliente en el país de destino.

El presente proyecto se trata de comercialización de café con certificación Kosher en el mercado estadounidense, dirigido especialmente al consumo de los judíos radicados en este país, mediante la comercialización directa con importadores interesados en adquirir producto ecuatoriano.

El precio de venta para el primer año será de USD10.38 y se prevé iniciar con el 75% de la capacidad instalada de la empresa que son 54.000 kg, lo que requiere una inversión inicial de USD207.168,17.

La evaluación financiera es positiva ya que el VAN alcanza **USD246.857,09**, una TIR de 123,46%; valores que determinan una factibilidad del proyecto y una permanencia en el mercado de forma positiva por los próximos años. Además, es importante determinar que el período de recuperación de la inversión es menor de 5 años.

CAPÍTULO III. APLICACIÓN Y/O VALIDACION DE LA PROPUESTA

Propuesta de solución al problema

Nombre de la propuesta

Proyecto de factibilidad para ampliar la oferta de una empresa procesadora de café, incluyendo dentro de sus productos café con certificación Kosher.

Objetivo

Determinar la factibilidad de mercado, técnica y económica-financiera para la ampliación de la oferta de la empresa procesadora de café Victoria, considerando como producto adicional al café Kosher.

Objetivos específicos

- Analizar el mercado, para describir el producto, establecer los clientes potenciales, identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que pueden incidir en el desarrollo de la empresa.
- Establecer el estudio técnico que identifique el grado de necesidad de ampliación de la planta ya existente y la maquinaria que se requiere para el procesamiento del café Kosher.
- Desarrollar el estudio económico financiero para definir las inversiones, costos, gastos que se implican en la implementación del proyecto y la evaluación financiera pertinente para la definición de su viabilidad.

Propuesta

La propuesta partió de la definición del modelo de negocio, para lo que, se usó la matriz Canvas, a partir de la cual se estableció que el producto que se va comercializar es el Café de especialidad con certificación Kosher, para atender la

demanda de este producto en el mercado estadounidense, específicamente a la población judía que en él habita; para lo cual, se tendrán como socios comerciales a los importadores radicados en ese país.

La propuesta de valor se resume en explotar el reconocimiento que tiene el café ecuatoriano en el mercado internacional por su calidad que le da un aroma y sabor característico, lo que estará respaldado por la certificación Kosher (Parve) que se otorga a productos alimenticios 100% puros.

Para lograr ofertar un producto de las condiciones especificadas, se consideran como actividades clave al control de calidad durante todos los procesos, esto es: recepción de materia prima, procesamiento de tueste, molido y envasado; y finalmente venta. Por lo tanto, es conveniente contar con personal capacitado en buenas prácticas de manufactura.

Los socios clave serán los caficultores de la región costa que proveerán de la materia prima, las empresas de transporte y logística nacionales y extranjeras y las comercializadoras internacionales de productos de este tipo.

En cuanto a la relación con los clientes, este será personalizado para realizar las negociaciones correspondientes, dar soporte post compra y cubrir sus expectativas. Se usará como canal de distribución la correspondiente a: Procesadora-Importadores-Mayoristas-Consumidor Final.

Además, se desarrolló el análisis de la factibilidad del mercado y factibilidad técnica que incluyó el estudio del entorno, a partir de lo cual, se encontró que en el factor de optimización se superior al de riesgo, sin embargo, la diferencia es mínima lo que indica que se requiera implementar estrategias para enfrentar las amenazas y debilidades existentes. Dentro de las cuales se considera importante el diseño y ejecución de un plan de marketing digital, la búsqueda de apoyo financiero, la obtención del certificado Kosher, aprovechar la infraestructura con la que cuenta la empresa, mantener buenas relaciones comerciales con los proveedores de la materia prima y contar con personal capacitado.

Mediante el estudio de mercado realizado se pudo conocer que la demanda insatisfecha es elevada y como la oferta de café Kosher recién inicia su introducción en el mercado, se prevé cubrir el 47.73% de esta.

El cálculo de la capacidad instalada de la empresa indicó que la empresa puede procesar 72.000 kilogramos al año, pero, para el primer año se trabajará con el 75% de su capacidad total, para lo que, será preciso contar con cuatro personas que aporten con su trabajo (1 Jefe de Planta y 3 Operarios), considerando que por el tamaño de la empresa el Gerente-Propietario actúa también como Jefe de Planta.

El precio al que se comercializará el café en el primer año será de USD10.38 por kg, lo que permitirá ser competitivo en el mercado, si se considera que el precio promedio se encuentra en los \$15. El producto se presentará en bolsas preformadas con válvula desgasificadora con un peso de 1kg, en cajas con un contenido de 10 bolsas.

Finalmente, la evaluación financiera es positiva porque el VAN alcanza **USD246.857,09**, una TIR de 123,46%; lo que indica que es viable poner en marcha el proyecto. La recuperación de la inversión se proyecta en menos de 5 años.

3.1. Evaluación de expertos

Para la evaluación de expertos se consideró a una persona que cuente con estudios de cuarto nivel, experiencia proba y formación alineada al proyecto establecido. Para el efecto, se entregó una solicitud (ver anexo 3) de validación con una copia de la propuesta, con la finalidad de que la califique según los siguientes criterios:

Tabla 48 Criterios de evaluación

Idoneidad	El proyecto cuenta con toda la información requerida para realizar el análisis de factibilidad del mercado, técnica y económica-financiera.	
	El proyecto cuenta con alguna de la información para realizar el análisis de factibilidad del mercado, técnica y económica-financiera.	
	El proyecto no cuenta con la información para realizar el análisis de factibilidad del mercado, técnica y económica-financiera.	
Claridad y precisión	Cada uno de los elementos que se consideran en los análisis presentados en el proyecto de factibilidad, son claros y precisos.	
	Ciertos elementos que se consideran en los análisis presentados en el proyecto de factibilidad son claros y precisos, por lo que, se necesitan explicaciones verbales adicionales.	
	Los elementos que se considera en los análisis en el proyecto no se entienden.	
Coherencia	Los análisis realizados son lógicos y están de acuerdo con los lineamientos que se siguen en proyectos de factibilidad para la creación o ampliación de empresas.	

	Algunos de los análisis realizados son lógicos y están de acuerdo con los lineamientos que se siguen en proyectos de factibilidad para la creación o ampliación de empresas.	
	Los análisis realizados no son lógicos y no están de acuerdo con los lineamientos que se siguen en proyectos de factibilidad para la creación o ampliación de empresas.	
Importancia	Cada uno de los análisis realizados en las etapas consideradas son importantes para la toma de decisiones de los inversionistas interesados en crear o ampliar empresas.	
	Ciertos análisis realizados en las etapas consideradas son importantes para la toma de decisiones de los inversionistas interesados en crear o ampliar empresas.	
	Los análisis realizados no proveen información importante para quienes desean invertir en la creación o ampliación de empresas.	

El resultado de la evaluación emitida por el especialista consultado indica que el proyecto es: idóneo porque cuenta con toda la información requerida para realizar el análisis de factibilidad del mercado, técnica, económica-financiera y medio ambiental; claro y preciso, porque cada uno de los elementos que se consideran en los análisis presentados en el proyecto de factibilidad, presentan estas características; es coherente, porque los análisis realizados son lógicos y están de acuerdo con los lineamientos que se siguen en proyectos de factibilidad para la creación o ampliación de empresas; y cada uno de los análisis realizados en las etapas consideradas son importantes para la toma de decisiones de los inversionistas interesados en crear o ampliar empresas.

Por lo tanto, el proyecto tal como se presenta contribuye con información veraz y puntual que se considera para la toma de decisiones al momento de realizar inversiones; además, la evaluación financiera indica que es viable por lo que debería considerarse seriamente su implementación.

3.2. Conclusiones del III capítulo

Se ha demostrado la factibilidad del proyecto en el detalle de la propuesta general para la creación de una empresa procesadora de café Kosher con la cual se busca ingresar en un mercado internacional Kosher, que tiene requerimientos específicos en inocuidad alimentaria de acuerdo con su ley dietética establecida en el kashrut, con lo que se busca atender a la demanda de un mercado en constante desarrollo.

Conclusiones generales

Para establecer las conclusiones generales se consideran los objetivos definidos en la propuesta.

- El análisis del mercado permitió definir que el producto que se va a comercializar es el café de especialidad con certificación Kosher, los clientes potenciales serán los importadores radicados en Estados Unidos; las principales fortalezas del entorno son el reconocimiento de la calidad del café ecuatoriano y la certificación Kosher, los proveedores de materia prima confiables, el talento humano capacitado, los procesos productivos específicos y relacionados y la baja inversión; las debilidades, incluye la comercialización de un producto estándar, la falta de un plan de marketing digital, un plan estratégico, el desconocimiento del manejo de exportaciones y puertos; y el desconocimiento de la marca. Las oportunidades: apoyo a emprendimientos, producto de alta preferencia en el mercado, la economía de los consumidores finales creciente. Las amenazas: la competencia consolidada, el alto poder de negociación de los compradores, el ingreso de productos sustitutos, la alta rivalidad y las barreras arancelarias.
- Es estudio técnico identificó que empresa está ubicada en la ciudad de Latacunga, está tramitando la marca de su producto, su tamaño corresponde al tipo de micro empresas, la capacidad instalada de la empresa es de 54.000 kg al año, se iniciará con el 75% de la producción total, para lo que es preciso que laboren cuatro personas a cargo de los procesos productivos. El precio al que se ofertará el producto en el primer año será de USD10.38 lo que requerirá una invertir en nueva maquinaria y equipos.
- La inversión inicial para poner en marcha el proyecto es de USD207.168,17; los gastos en el primer año ascienden a USD14.453,40 y los costos a USD 402.672,20. La evaluación financiera es positiva, el VAN alcanza los USD246.857,09, una TIR de 123,46% y período de recuperación de la inversión es menor de 5 años.

Recomendaciones

- Aplicar las estrategias defensivas que permitan contrarrestar las debilidades y posibles amenazas para el negocio.
- Se recomienda negociar con los potenciales distribuidores en el exterior involucrando periodos de negociación superiores al año, para tener una cartera de clientes que permita el desarrollo de la empresa en el tiempo.
- Tener innovación en el producto mediante el desarrollo de investigación de nuevos productos a ser ofertados a futuro para ampliar la oferta.
- Mantener precios competitivos con lo que la empresa pueda asegurar su competitividad dentro del mercado internacional.
- Poner en ejecución el proyecto en las condiciones de la evaluación establecida ya que detalla el posible escenario de comportamiento en el mercado, bajo las condiciones de su desarrollo actual.

REFERENCIAS

- Alderete, J. (2014). *Alimentos Argentinos Productos Casher: Normas y Mercados*. Recuperado el 25 de 02 de 2020, de Dirección Nacional de Alimentos: http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/revista/html/36/36_14_productos_casher.htm
- AMIA. Revista Judeo Americana. (2019). *El número de judíos en el mundo alcanza los 14.8 millones*. Obtenido de <https://www.amia.org.ar/2019/09/27/el-numero-de-judios-en-el-mundo-alcanza-los-14-8-mill>
- Andrade, J., Orejuela, W., Pava, D., & Plazas, E. (2018). Vigilancia tecnológica del café: las tendencias en producción y tecnología. *Revista: Gestión del Conocimiento Perspectiva Multidisciplinaria*, 18. Recuperado el 15 de 06 de 2019, de https://www.researchgate.net/profile/Juan_Andrade_Navia/publication/330398423_Vigilancia_tecnologica_del_cafe_las_tendencias_en_produccion_cientifica_y_tecnologica/links/5c3e0735a6fdccd6b5aeefbf/Vigilancia-tecnologica-del-cafe-las-tendencias-en-produccion
- Andrade, K., D'Acosta, R., González, L., & Roja, H. (2015). *Proyecto de exportación de café de especialidad tostado y molido Mi Tlali A Mcallen, Texas, Estados Unidos de América*. Veracruz: Universidad Veracruzana.
- Arias, F. (1998). *El proyecto de investigación*. Caracas: Episteme. Recuperado el 21 de 06 de 2019, de <https://ebevidencia.com/wp-content/uploads/2014/12/EL-PROYECTO-DE-INVESTIGACION-6ta-Ed.-FIDIAS-G.-ARIAS.pdf>
- Asamblea Nacional. (2008). *Constitución del Ecuador*. Quito: Registro Oficial 449.
- Asamblea Nacional. (2010). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Quito: Registro Oficial 351.
- Asociación Nacional de Exportadores de Café. (2019). *Situación del café en Ecuador, diciembre 2019. Boletín N° 1*. Recuperado el 02 de 03 de 2020, de ANEC: <https://www.anecafe.org.ec/local/public/doc/SITUACION%20DEL%20C>

AFE%20EN%20ECUADOR%20DIC%202019%20ANECAFE%20BOLE
TIN1.pdf

- Baca, G. (2010). *Preparación y evaluación de proyectos*. Barcelona: McGraw Hill.
- Banco Central del Ecuador. (2020). *Información estadística mensual N° 2025. Noviembre 2020*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- Beltrao, A. (2018). Perspectivas culturales del consumo del café. *Federación de cafeteros*, 7-13.
- Burdiles, P., & Castro, M. (2019). Planificación y factibilidad de un proyecto de investigación clínica. *Revista ScienceDirect*, 30(1), 8-18. Recuperado el 31 de 07 de 2019, de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0716864019300082>
- Burneo, S., Delgado, V., & Vérez, M. (2016). Estudio de factibilidad en el sistema de dirección por proyectos de inversión. *Scielo*, 64. Recuperado el 21 de 06 de 2019, de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362016000300009&script=sci_arttext&tlng=pt
- Centro de Comercio Internacional. (2011). *Guía del café*. Obtenido de Estadísticas: <http://www.intracen.org/guia-del-cafe/los-mercados-del-cafe/Estados-Unidos/>
- Cerda, G. (1997). *Cómo elaborar proyectos*. Santa Fe de Bogotá: Cooperativa Editorial Magisterio. Recuperado el 21 de 06 de 2019, de <https://www.redalyc.org/html/410/41030203/>
- Chayo, R. (2016). ¿Qué es la certificación kosher y cómo puede ayudarle a ampliar su negocio? (L. K. Certification., Ed.) *Industria alimentaria Kosher*, 9. Recuperado el 15 de 06 de 2019, de <https://www.industriaalimenticia.com/articles/88368-que-es-la-certificacion-kosher-y-como-puede-ayudarle-a-ampliar-su-negocio>
- Cisneros, E., & Yactayo, L. (2017). *Fair Trade y Certificación Orgánica como Estrategia para mejorar la oferta exportable de la Asociación de Productores de cafés especiales Mountain Coffee con destino al mercado de Alemania*. Recuperado el 31 de 07 de 2019, de Universidad de San Martín de Porres:

http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/3063/1/cisneros_yactayo.pdf

Corporación Financiera Nacional. (2019). *Créditos para emprendedores*. Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/credito/>

David, F. (2013). *Administración estratégica*. Ciudad de México: Cegal.

Díaz, E., & León, M. (2019). *Gestión administrativa y comercial*. Asturias: Editorial Paraninfo.

Dubs, R. (2012). El Proyecto Factible: una modalidad de investigación. *Sapiens. Revista Universitaria de Investigación*, 26. Recuperado el 21 de 06 de 2019, de <https://www.redalyc.org/html/410/41030203/>

Earth Kosher. (2019). *Kosher Certification*. Obtenido de <https://earthkosher.com/kosher-201-kosher-certification-coffee-products/>

El Universo. (2020). *Café de Ecuador cae drásticamente en cosecha y venta*. Obtenido de El Universo: <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/02/07/nota/7727550/asociacion-nacional-exportadores-cafe-anecafe-exportaciones-bajas#:~:text=En%20promedio%20en%20los%20%C3%BAltimos,producir%20unos%20250%20000%20sacos.>

Figuroa, E., Pérez, F., & Godinez, L. (2015). *La producción y consumo de café en el mundo*. Madrid: Ecorfan.

Gallardo, R., Aguilera, P., & Cáceres, D. (2018). Implementación de Estrategias de Control en el Área de calidad de la sección de preparación y montaje de alimentos. *International Journal Management And Social Studies*, 2(1), 89-122. Recuperado el 31 de 07 de 2019, de <http://www.ijmssjournal.com/index.php/IJMSS/article/view/23/43>

González, A. (2013). *Intercambio de información en las cadenas de suministro*. Santiago de Chile: CEPAL.

Heitzmann, F. (2015). *Dipòsit Digital de la Universitat de Barcelona*. doi:<http://hdl.handle.net/2445/67310>

International Coffee Organization. (2018). *Historical Data on the Global Coffee Trade*. Recuperado el 03 de 03 de 2020, de Ico Org: http://www.ico.org/new_historical.asp

- Jumbo, J., & Cabrera, A. (2010). *Estudio de factibilidad para la implementación de una empresa agroindustrial de café orgánico de altura, parroquia el Airó, cantón Espíndola, provincia de Loja*. Recuperado el 31 de Julio de 2019, de Universidad Nacional de Loja: <http://infocafes.com/portal/wp-content/uploads/2016/07/TESIS-CAFE-ORGANICO.pdf>
- Kosher Institute, o. A. (2017). Consumer Edition. *101*(1), 13. Recuperado el 14 de 06 de 2019, de <https://www.kosherinstitute.com/kosher101/consumer>
- Kosher Orthodox Union. (2014). *Kosher Perú*. Recuperado el 31 de 07 de 2019, de <http://kosher.pe/que-es-kosher/>
- KPMG. (2018). *Estados Unidos nombrado líder global de innovación tecnológica*. Obtenido de <https://home.kpmg/co/es/home/media/Notas%20de%20prensa/2018/04/el-impacto-de-la-industria-turistica-en-la-economia.html>
- Lasio, V., Amaya, A., Zambrano, J., & Ordeñana, X. (2020). *Global Entrepreneurship Monitor. Ecuador 2019-2020*. Guayaquil: ESPAE.
- Liñan, Á. (2017). Aspectos controvertidos de la libertad religiosa en España y Europa: alimentación Halal y casher. *Revista Scielo*, *15*(2), 75-97. Recuperado el 31 de 07 de 2019, de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-52002017000200331&script=sci_arttext
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *Análisis del entorno*. Madrid, España: Diaz de Santos.
- Méndez, R. (2016). Formulación y evaluación de proyectos. Enfoque para emprendedores. *Entornos*, *29*(2), 475-478. *Revista Entornos*, , *29*(2), 475-478. Recuperado el 21 de 06 de 2019, de <https://journalusco.edu.co/index.php/entornos/article/view/1610>
- Ministerio de Agricultura y Riego de Perú. (2018). *Sector agrario, consumo de café en el mundo*. Obtenido de <http://minagri.gob.pe/portal/24-sector-agrario/cafe/197-consumo#:~:text=EE.,6%20kilos%2F%20persona%2F%20a%C3%B1o>.




- Monar, N. (2019). *Plan de Negocios para la Creación de un Almacén de Comercialización de Partes del Sistema de Frenos Automotrices en el Norte de la Ciudad de Quito*. Quito: Universidad Internacional del Ecuador.
- Montse, V. (2011). Cultura alimentaria. Del fast food al slow food. *Elsevier Magazine Off Arm*, 30(6), 7-80. Recuperado el 13 de 06 de 2019, de <https://www.elsevier.es/es-revista-offarm-4-pdf-X0212047X11622815>
- New York Times. (2019). *Economy and population of United States*. Obtenido de <https://www.nytimes.com/>
- ONU. (2020). *La COVID-19 cambia para siempre el modo en que compramos por internet*. Obtenido de <https://news.un.org/es/story/2020/10/1482072>
- Pailacho, K., & Barrionuevo, J. (2020). *Causas para el emprendimiento de medianas empresas*. Quito: Universidad Internacional del Ecuador.
- Palacios, L. (2013). *Estrategias de creación empresarial*. Bogotá: ECOE.
- Peña, M., & Rodríguez, C. (2016). Computación con palabras para el análisis de factibilidad de proyectos de software. *Revista Tecnura - Scielo*, 20(50), 69-84. doi:<http://dx.doi.org/10.14483/udistrital.jour.tecnura.2016.3.a05>
- Porter, M. (2015). *Estrategia competitiva*. Ciudad de México: Patria.
- Pro Ecuador. (2017). *Guía de certificaciones internacionales*. Quito: Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones.
- Pro Ecuador. (2018). *Negocios sin fronteras. Producción de café*. Recuperado el 01 de 08 de 2019, de <https://www.proecuador.gob.ec/ficha-de-cafe-soluble/>
- Pro Ecuador. (2019). *Oportunidades para el café ecuatoriano crecen en EEUU*. Quito: Pro Ecuador.
- Quintero, M., & Rosales, M. (2014). El mercado mundial del café: tendencias recientes, estructura y estrategias de competitividad. *Visión Gerencial*, 291-307.
- Ramírez, D., Vidal, S., & Domínguez, Y. (2011). Etapas del análisis de factibilidad, compendio bibliográfico. *Revista: Contribuciones a la Economía. Centro Universitario Vladimir Ilich Lenin. Las Tunas, Cuba*, 10-20.
- Ramírez, J. (2012). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*. Obtenido de Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias

- Administrativas de la Universidad Veracruzana:
<https://www.uv.mx/iesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>
- Rivera, J., & Garcillán, M. (2011). *Dirección de marketing. Fundamentos y aplicaciones*. Madrid: Hesis.
- Salazar, A. (2012). *Identificación de mercado potenciales para la exportación de productos gourmet ecuatorianos*. Recuperado el 31 de 07 de 2019, de Universidad Católica del Ecuador:
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/6940/2.39.001846.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- San Martín, M. (Septiembre de 2015). El mercado Kosher en los Estados Unidos. *Plan de Promoción Exterior*, 122. Recuperado el 17 de 06 de 2019, de http://www.impulsoexterior.com/COMEX/servlet/MuestraArchivo?id_=2_9863
- Sánchez, P. (2017). *Análisis del mercado kosher, diseño de packing, creación de nueva gama kosher en bodega Peces-Barba y desarrollo del plan de marketing mix*. Recuperado el 31 de 07 de 2019, de Universidad de Valladolid: <http://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/24866/TFG-N.%20762.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador. (2010). *Tratamiento arancelario por subpartida nacional*. Quito: SENA. Recuperado el 1 de 08 de 2019
- Statista. (2019). *Coffee consumption in the U.S. 2013/14-2019/2020*. Obtenido de Consumer Goods & FMCG:
<https://www.statista.com/statistics/804271/domestic-coffee-consumption-in-the-us/>
- Superintendencia de Compañías. (2017). *Clasificación del tipo de empresas*. Quito: SUPERCÍAS.
- Tinoco, I., & Ramírez, Y. (2016). *El Servicio de Atención al Cliente en Café Papa Jam Pizza en la ciudad de Estelí, en el I Semestre del año 2016*. Recuperado el 1 de 08 de 2019, de Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua:
<http://repositorio.unan.edu.ni/4008/1/17815.pdf>

- Uribe, X. (2015). *Percepción del mercado verde en consumidores de productos de consumo masivo*. Obtenido de Universidad de Carabobo: <http://riuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/123456789/1926/3/xuribe.pdf>
- Valdivieso, J. (2016). *Internacionalización de café gourmet “La Casa Nuestra Tulcán” y las redes de comercio justo*. Recuperado el 25 de 02 de 2020, de Repositorio Universidad Politécnica Estatal del Carchi: <http://repositorio.upec.edu.ec/bitstream/123456789/543/1/391%20internacionalizacion%20del%20cafe%20gourmet%20la%20casa%20nuestra%20Tulcan%20y%20la%20redes%20de%20comercio%20justo.pdf>
- Valenzuela, A. (2010). El café y sus efectos en la salud cardiovascular y en la salud materna. *Revista chilena de nutrición*, 514-523.

ANEXOS

Anexo 1. Especificaciones técnicas de los equipos con los que cuenta la empresa

Tipo	Imagen	Características	Dimensiones	Función
Balanza Industrial		<p>Modelo PCE-TS 150</p> <p>Rango de Pesado 150 Kg</p> <p>Pantalla LCD de 35 mm</p> <p>Adaptador de red 220V</p>	<p>Largo 560 (mm)</p> <p>Ancho 460 (mm)</p> <p>Alto 75 (mm)</p>	<p>Pesaje de materia prima con una plataforma de acero inoxidable</p>
Tostadora Industrial JotaGallo		<p>Capacidad: 3kg, 7.5kg, y 12,5kg de café verde por Bache</p> <p>Producción: 3 baches cada 20 min. Aprox.</p> <p>Fuente Calorífica: Gas natural o propano.</p> <p>Motor: Reductor de 1/2 hp (Voltaje 110-220)</p> <p>Vasca: Mecánica (motor 1 hp) y turbina de 1/2</p>	<p>Largo 1.900 (mm)</p> <p>Ancho 1,075 (mm)</p> <p>Alto 1,810 (mm)</p> <p>Peso 500 Kg</p>	<p>Máquina que sirve para tostar granos de café, cacao, maca, maní y cereales.</p>
Empacadora / Envasadora de Café		<p>Bomba: 63 m³/ hr</p> <p>Capacidad cámara: 122,670 cm³</p> <p>Medida barra selladora: regulable hasta 45 cm</p> <p>Tiempo de ciclo: 15 – 40</p> <p>Voltaje: 220 v</p>	<p>Largo 1.500 (mm)</p> <p>Ancho 875 (mm)</p> <p>Alto 2,800 (mm)</p> <p>Peso 550 Kg</p>	<p>Envasa granos de café y polvo llena y sella el café molido y los granos enteros en almohadas o bolsas en fuelle.</p>

Anexo 2. Tabla de amortización

TABLA DE AMORTIZACIÓN				
DATOS:				
PRESTAMO:	145.000,00			
PLAZO:	5 años			
TASA ANUAL:	6,07%	TASA MENSUAL:	0,51%	
CUOTA MENSUAL:	2.850,69			
PERIODOS	INTERES	PAGO MENSUAL	PAGO CAPITAL	SALDO INSOLUTO
0				\$ 145.000,00
1	\$ 733,46	\$ 2.850,69	\$ 2.117,24	\$ 142.882,76
2	\$ 722,75	\$ 2.850,69	\$ 2.127,95	\$ 140.754,82
3	\$ 711,98	\$ 2.850,69	\$ 2.138,71	\$ 138.616,11
4	\$ 701,17	\$ 2.850,69	\$ 2.149,53	\$ 136.466,58
5	\$ 690,29	\$ 2.850,69	\$ 2.160,40	\$ 134.306,18
6	\$ 679,37	\$ 2.850,69	\$ 2.171,33	\$ 132.134,85
7	\$ 668,38	\$ 2.850,69	\$ 2.182,31	\$ 129.952,54
8	\$ 657,34	\$ 2.850,69	\$ 2.193,35	\$ 127.759,18
9	\$ 646,25	\$ 2.850,69	\$ 2.204,45	\$ 125.554,74
10	\$ 635,10	\$ 2.850,69	\$ 2.215,60	\$ 123.339,14
11	\$ 623,89	\$ 2.850,69	\$ 2.226,80	\$ 121.112,34
12	\$ 612,63	\$ 2.850,69	\$ 2.238,07	\$ 118.874,27
13	\$ 601,31	\$ 2.850,69	\$ 2.249,39	\$ 116.624,88
14	\$ 589,93	\$ 2.850,69	\$ 2.260,77	\$ 114.364,11
15	\$ 578,49	\$ 2.850,69	\$ 2.272,20	\$ 112.091,91
16	\$ 567,00	\$ 2.850,69	\$ 2.283,70	\$ 109.808,21
17	\$ 555,45	\$ 2.850,69	\$ 2.295,25	\$ 107.512,96
18	\$ 543,84	\$ 2.850,69	\$ 2.306,86	\$ 105.206,11
19	\$ 532,17	\$ 2.850,69	\$ 2.318,53	\$ 102.887,58
20	\$ 520,44	\$ 2.850,69	\$ 2.330,26	\$ 100.557,32
21	\$ 508,65	\$ 2.850,69	\$ 2.342,04	\$ 98.215,28
22	\$ 496,81	\$ 2.850,69	\$ 2.353,89	\$ 95.861,39
23	\$ 484,90	\$ 2.850,69	\$ 2.365,80	\$ 93.495,60
24	\$ 472,93	\$ 2.850,69	\$ 2.377,76	\$ 91.117,83
25	\$ 460,90	\$ 2.850,69	\$ 2.389,79	\$ 88.728,04
26	\$ 448,82	\$ 2.850,69	\$ 2.401,88	\$ 86.326,16
27	\$ 436,67	\$ 2.850,69	\$ 2.414,03	\$ 83.912,14
28	\$ 424,46	\$ 2.850,69	\$ 2.426,24	\$ 81.485,90
29	\$ 412,18	\$ 2.850,69	\$ 2.438,51	\$ 79.047,38
30	\$ 399,85	\$ 2.850,69	\$ 2.450,85	\$ 76.596,54
31	\$ 387,45	\$ 2.850,69	\$ 2.463,24	\$ 74.133,29
32	\$ 374,99	\$ 2.850,69	\$ 2.475,70	\$ 71.657,59

33	\$	362,47	\$	2.850,69	\$	2.488,23	\$	69.169,36
34	\$	349,88	\$	2.850,69	\$	2.500,81	\$	66.668,55
35	\$	337,23	\$	2.850,69	\$	2.513,46	\$	64.155,09
36	\$	324,52	\$	2.850,69	\$	2.526,18	\$	61.628,91
37	\$	311,74	\$	2.850,69	\$	2.538,96	\$	59.089,95
38	\$	298,90	\$	2.850,69	\$	2.551,80	\$	56.538,16
39	\$	285,99	\$	2.850,69	\$	2.564,71	\$	53.973,45
40	\$	273,02	\$	2.850,69	\$	2.577,68	\$	51.395,77
41	\$	259,98	\$	2.850,69	\$	2.590,72	\$	48.805,05
42	\$	246,87	\$	2.850,69	\$	2.603,82	\$	46.201,23
43	\$	233,70	\$	2.850,69	\$	2.616,99	\$	43.584,24
44	\$	220,46	\$	2.850,69	\$	2.630,23	\$	40.954,01
45	\$	207,16	\$	2.850,69	\$	2.643,54	\$	38.310,47
46	\$	193,79	\$	2.850,69	\$	2.656,91	\$	35.653,56
47	\$	180,35	\$	2.850,69	\$	2.670,35	\$	32.983,22
48	\$	166,84	\$	2.850,69	\$	2.683,85	\$	30.299,36
49	\$	153,26	\$	2.850,69	\$	2.697,43	\$	27.601,93
50	\$	139,62	\$	2.850,69	\$	2.711,08	\$	24.890,85
51	\$	125,91	\$	2.850,69	\$	2.724,79	\$	22.166,07
52	\$	112,12	\$	2.850,69	\$	2.738,57	\$	19.427,49
53	\$	98,27	\$	2.850,69	\$	2.752,42	\$	16.675,07
54	\$	84,35	\$	2.850,69	\$	2.766,35	\$	13.908,72
55	\$	70,35	\$	2.850,69	\$	2.780,34	\$	11.128,38
56	\$	56,29	\$	2.850,69	\$	2.794,40	\$	8.333,98
57	\$	42,16	\$	2.850,69	\$	2.808,54	\$	5.525,44
58	\$	27,95	\$	2.850,69	\$	2.822,75	\$	2.702,70
59	\$	13,67	\$	2.850,69	\$	2.837,02	\$	(134,33)
60	\$	(0,68)	\$	2.850,69	\$	2.851,37	\$	(2.985,70)

Anexo 3. Solicitud de validación

Ambato, 13 de diciembre del 2020.

Señora

Rebeca Andrea Zambrano Real

Presente.

De mi consideración:

Por medio de la presente yo, Cristian Riofrío Pacheco, estudiante de Posgrado de la Universidad Técnica de Cotopaxi, especialidad de Maestría en Administración de Empresas, me dirijo a usted para solicitar comedidamente revise el contenido del Proyecto de factibilidad para empresa procesadora de café Kosher, que adjunto a esta solicitud para que en base a su experiencia lo evalúe considerando los siguientes indicadores:

Por favor, coloque una X en donde crea conveniente:

Idoneidad	El proyecto cuenta con toda la información requerida para realizar el análisis de factibilidad del mercado, técnica y económica-financiera.	
	El proyecto cuenta con alguna de la información para realizar el análisis de factibilidad del mercado, técnica y económica-financiera.	
	El proyecto no cuenta con la información para realizar el análisis de factibilidad del mercado, técnica y económica-financiera.	
Claridad y precisión	Cada uno de los elementos que se consideran en los análisis presentados en el proyecto de factibilidad, son claros y precisos.	
	Ciertos elementos que se consideran en los análisis presentados en el proyecto de factibilidad, son claros y precisos, por lo que, se necesitan explicaciones verbales adicionales.	
	Los elementos que se considera en los análisis en el proyecto no se entienden.	
Coherencia	Los análisis realizados son lógicos y están de acuerdo a los lineamientos que se siguen en proyectos de factibilidad para la creación o ampliación de empresas.	
	Algunos de los análisis realizados son lógicos y están de acuerdo a los lineamientos que se siguen en proyectos de factibilidad para la creación o ampliación de empresas.	
	Los análisis realizados no son lógicos y no están de acuerdo a los lineamientos que se siguen en proyectos de factibilidad para la creación o ampliación de empresas.	
Importancia	Cada uno de los análisis realizados en las etapas consideradas son importantes para la toma de decisiones de los inversionistas interesados en crear o ampliar empresas.	

	Ciertos análisis realizados en las etapas consideradas son importantes para la toma de decisiones de los inversionistas interesados en crear o ampliar empresas.	
	Los análisis realizados no proveen información importante para quienes desean invertir en la creación o ampliación de empresas.	

Por la atención que se preste a mi solicitud, le anticipo mi agradecimiento sincero.

Atentamente,

Ing. Cristian Riofrío Pacheco
C.C. 0502833924

Anexo 4. Validación de la propuesta y datos del validador

Ambato, 15 de diciembre de 2020

Señor Ingeniero
Cristian Riofrio
Presente

De mi consideración:

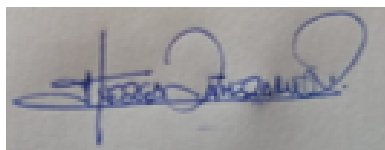
En respuesta a la solicitud enviada por usted el 13 de diciembre de este año y una vez revisado prolijamente el proyecto de factibilidad propuesto, procedo a emitir la evaluación correspondiente:

Idoneidad	El proyecto cuenta con toda la información requerida para realizar el análisis de factibilidad del mercado, técnica y económica-financiera.	X
	El proyecto cuenta con alguna de la información para realizar el análisis de factibilidad del mercado, técnica y económica-financiera.	
	El proyecto no cuenta con la información para realizar el análisis de factibilidad del mercado, técnica y económica-financiera.	
Claridad y precisión	Cada uno de los elementos que se consideran en los análisis presentados en el proyecto de factibilidad, son claros y precisos.	X
	Ciertos elementos que se consideran en los análisis presentados en el proyecto de factibilidad, son claros y precisos, por lo que, se necesitan explicaciones verbales adicionales.	
	Los elementos que se considera en los análisis en el proyecto no se entienden.	
Coherencia	Los análisis realizados son lógicos y están de acuerdo a los lineamientos que se siguen en proyectos de factibilidad para la creación o ampliación de empresas.	X
	Algunos de los análisis realizados son lógicos y están de acuerdo a los lineamientos que se siguen en proyectos de factibilidad para la creación o ampliación de empresas.	
	Los análisis realizados no son lógicos y no están de acuerdo a los lineamientos que se siguen en proyectos de factibilidad para la creación o ampliación de empresas.	
Importancia	Cada uno de los análisis realizados en las etapas consideradas son importantes para la toma de decisiones de los inversionistas interesados en crear o ampliar empresas.	X
	Ciertos análisis realizados en las etapas consideradas son importantes para la toma de decisiones de los inversionistas interesados en crear o ampliar empresas.	
	Los análisis realizados no proveen información importante para quienes desean invertir en la creación o ampliación de empresas.	

En conclusión, puedo decir que el proyecto cumple con los objetivos establecidos y permite al inversionista interesado una visión más clara del mercado hacia que dirige su producto; así la información requerida para que tome las decisiones que le parezcan más oportunas.

Autorizo al interesado hacer uso del presente documento como mejor convenga a sus intereses.

Atentamente,



Rebeca Andrea Zambrano Real

Datos del validador:

Nombre: Rebeca Andrea Zambrano Real

Títulos: Ingeniera comercial; Magíster en marketing.

Experiencia: 12 años en marketing, estrategia comercial y proyectos de negocios.

Trabajo actual: Gerente de Estrategia en el Grupo Corporativo Bioalimentar GBA.