



PLAN DE NEGOCIOS



IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN DE CAFÉ ORGÁNICO, POR PARTE DE LOS PRODUCTORES CAFETALEROS DEL CANTÓN QUILANGA PROVINCIA DE LOJA

Jaime IZA ACOSTA^a

a. Ingeniero Comercial. E-mail jviza@uees.edu.ec

RESUMEN EJECUTIVO

El café arábica proveniente del cantón Quilanga provincia de Loja, posee un cuerpo redondo y su sabor presenta una sutil acidez que deja una fina impresión achocolatada. El proceso de su exquisitez inicia con las bondades climáticas del sector, las cuales son ideales para el cultivo y secado de este producto. Ecuador, según la Asociación Ecuatoriana de Café (Anecafé), presenta índices bajos de consumo de café con relación a otros países (0,7 kg de consumo per cápita) pero el consumo de café a nivel nacional estima un crecimiento del 5%. Es importante mencionar que la demanda nacional se encuentra insatisfecha, ya que solo el 10% de la producción del país abastece este mercado. Quilanga, uno de los cantones cuyos productos cafeteros son exportados por su calidad, la cual se ha reconocido nacional e internacionalmente, tiene una gran deficiencia cuando son los pequeños productores de café (UPA < 5 has), quienes quieren comercializarlo, ya que ellos se deben someter a las irrisorias ofertas de los comerciantes de localidades cercanas y tercerizadoras. Por ello, es contradictorio los índices de pobreza que presentan en territorio (89,4%) cuando el 80% de su producción se va al exterior. Es así como se crea la necesidad de desarrollar este proyecto que busca como objetivo definir estrategias

para la comercialización del café orgánico en el cantón Quilanga explotando las capacidades integradas de la comunidad cafetera. Para lo cual las estrategias planteadas son: i) crear una asociación con los pequeños productores de café de Quilanga; ii) promover el apoyo de la inversión privada; iii) promover el apoyo del Estado; iv) aplicar procesos ordenados de marketing a nivel nacional para la comercialización del café arábica; y, v) optimizar de los recursos comunicacionales para motivar el consumo del café de Quilanga. Finalmente, el análisis financiero valida las propuestas de este documento al calificar con todos sus indicadores una condición de viabilidad favorable.

Palabras claves: café arábica, Quilanga, producción artesanal, agricultura orgánica, plan marketing.

EXECUTIVE SUMMARY

The Arabica coffee from the Quilanga canton in the province of Loja has a round body and its flavor presents a subtle acidity that leaves a fine chocolaty impression. The process of its exquisiteness begins with the climatic conditions of the sector, which are ideal for the cultivation and drying of this product. Ecuador, according to the Ecuadorian Coffee Association (Anecafé), presents low indices of coffee consumption in relation to other countries (0.7 kg of consumption per capita) but the national coffee consumption estimates a growth of 5%. It is important to mention that the national demand is unsatisfied, since only 10% of the country's production supplies this market. Quilanga, one of the cantons whose coffee products are exported for their quality, which has been recognized nationally and internationally, has a great deficiency when it comes to small coffee producers (UPA < 5has), who want to commercialize it, since they must submit to the derisory offers of traders from nearby localities and outsourcers. Therefore, it is contradictory to the poverty rates in the territory (89.4%) when 80% of its production goes abroad. Thus, the need to develop this project was created with the objective of defining strategies for the commercialization of organic coffee in the Quilanga canton, exploiting the integrated capacities of the coffee community. For which the strategies proposed are: i) create an association with the small coffee producers of Quilanga; ii) promote the support of private investment; iii) promote the support of the State; iv) apply orderly marketing processes at the national level for the commercialization of Arabica coffee; and, v) optimize communication resources to motivate the consumption of coffee from Quilanga. Finally, the financial analysis validates the proposals of this document by qualifying with all its indicators a condition of favorable viability.

Keywords: arabica coffee, Quilanga, artisanal production, organic agriculture, marketing plan.

1. OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO

1.1. Formulación de la oportunidad de negocio

El café arábica proveniente del cantón Quilanga provincia de Loja, ubicada al sur del Ecuador a unos 1.900 metros sobre el nivel del mar, posee un cuerpo redondo y su sabor presenta una sutil acidez que deja una fina impresión achocolatada. El proceso de su exquisitez inicia con las bondades climáticas del sector, las cuales son ideales para el cultivo y secado de este producto.

El proceso de recolección artesanal, obliga a que los agricultores laven a mano y cuidadosamente cada grano recolectado, buscando extraer la pulpa de cada uno de ellos. Posteriormente, esta semilla se distribuye a lo largo y de manera uniforme en grandes patios soleados, donde se deja secar hasta alcanzar una humedad entre 11 y 12%. Finalmente, es almacenado en bodegas adecuadas para su conservación, por un tiempo no menor a treinta días, para posteriormente proceder a pelarlo y afinarlo solo antes de ser exportado.

Cuando este producto es comercializado fuera del país, debe poseer certificaciones específicas. Cabe mencionar que el Ecuador, hasta la fecha, no dispone de certificados avalados que puedan proporcionar este requisito a los agricultores. Por lo tanto, este proceso representa una limitante para la negociación del mismo en el exterior (Quintero & Rosales, 2014).

La oportunidad de negocio encontrada se asienta en la potencialización de la comercialización nacional del café arábica, a través del desarrollo de una estrategia de promoción enfocada hacia las microempresas relacionadas con el mercado del café. De acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2021), existen registradas en el país 797.867 microempresas, de las cuales el 43,74% (371.704 empresas) son afines al mercado requerido.

1.2. Justificación de la oportunidad de negocio

A pesar que el Ecuador, según la Asociación Ecuatoriana de Café (Anecafé), presenta índices bajos de consumo de café en relación a otros países (0,7 kg de consumo per cápita) las provincias de Sucumbíos, Manabí, Loja, Morona Santiago, Zamora Chinchipe y Pichincha son consideradas las principales zonas productivas y de consumo de este producto. Es importante indicar que el consumo de café a nivel nacional en los últimos diez años se ha incrementado, especialmente durante el período de la pandemia del Covid-19 (Rubio, 2016).

Desde el enfoque de las exportaciones, el Banco Central del Ecuador menciona que el café ecuatoriano han presentado un incremento los últimos tres años (2020: \$ 69,8 millones; 2021: \$ 78,2 millones; y, 2022: \$ 97 millones), siendo los principales destinos Alemania, Rusia, Colombia, Perú, Polonia y Japón; mercados donde el 84 % de las exportaciones ecuatorianas corresponden a café instantáneo, seguido del café verde en grano con un 14 % y el restante es café tostado en presentaciones grano y molido (Cedeño, 2022).

Esta alta demanda del mercado internacional ha hecho que las cantidades disponibles para la comercialización dentro del país presenten un déficit en la oferta. De acuerdo a lo que menciona el presidente de Anecafé, quien respondió a una entrevista del diario el Universo de la ciudad de Guayaquil, “la demanda local de café para la industria de soluble y de café tostado y molido se estima en 260,000 sacos, lo que genera un déficit en el país”.

De este modo, se justifica la necesidad de promover el levantamiento de una empresa comunitaria que permita fortalecer la producción y comercialización del café orgánico proveniente del cantón Quilanga provincia de Loja, lo cual puede ejecutarse a través de la presentación de un plan de negocios dirigido hacia el mercado nacional.

Tabla 1

Síntesis del plan de negocio

PRODUCTO Y SU INNOVACIÓN	VALOR AGREGADO DEL PRODUCTO
1. Presentación de un café completamente orgánico y de calidad.	Producto: total producción orgánica del café arábica.
2. Producir cantidades que permitan ser comercializadas rápidamente, aprovechando los espacios generados por la falta de oferta del producto en el país.	Costo: disminución de costos de producción al impulsar el desarrollo de empresas comunitarias en el cantón Quilanga.
3. Contribuir con el cuidado del medioambiente a través del uso de materiales biodegradables en aspectos como: envoltura, empaque y almacenamiento.	Oportunidad: existe una alta demanda de café en el mercado nacional; y, la producción de este producto en el cantón Quilanga puede ocupar espacios de comercialización en este mercado.
4. Comercializar el producto en recipientes que permitan usos múltiples de sus envases.	
OBJETIVO DEL PLAN	ESTRATEGIAS
Mejorar la comercialización del café orgánico del cantón Quilanga, provincia de Loja en el mercado nacional.	Promover la construcción de un negocio comunitario en el cantón Quilanga de la provincia de Loja.
	Comercializar el producto a nivel nacional, poniendo énfasis en las ciudades de mayor consumo de este producto.
	Utilizar las plataformas virtuales como medios promocionales de bajo costo para la comercialización del producto.
	Fortalecer el proceso de distribución buscando alianzas con microempresas ubicadas en las distintas provincias del país.

Nota. Elaborado por Autor

1.3. Objetivo

Desarrollar una propuesta para la implementación de comercialización efectiva, que permita una expansión del café arábica del cantón Quilanga, provincia de Loja, a nivel nacional.

1.4. Producto

Definir estrategias para la comercialización del café orgánico en el cantón Quilanga explotando las capacidades integradas de la comunidad cafetera.

1.5. Valor agregado del producto

Producto que cumple con un proceso productivo 100% orgánico. Asimismo, los procesos envasados, embalaje y distribución (envoltura, envases, cajas, entre otros) promueven la conservación del medio ambiente al utilizar productos reciclables y al permitir también los usos múltiples de sus envases.

1.6. Oportunidad

El mercado local no tiene una buena oferta debido a que gran parte del producto nacional es exportado a países como Alemania, Rusia, Colombia, Perú, Polonia y Japón.

1.7. Estrategia

Definir estrategias de comercialización del café orgánico arábica por parte de los productores cafetaleros del cantón Quilanga provincia de Loja, las cuales estarán enmarcadas en los siguientes saberes:

- El conocimiento en beneficios ambientales, que envuelve la conservación de la biodiversidad y la disminución del uso de agroquímicos contaminantes.

- Beneficios a la salud del consumidor considerando la disminución en el uso de químicos durante el proceso de producción.
- Mejoramiento de la efectividad productiva al promover la implementación de un negocio comunitario.
- Fortalecimiento de la capacidad promovida por la implementación de un negocio comunitario.
- Comercialización de un producto de alta calidad propuesto para el consumo nacional.

Este plan de negocios finalmente pretende desarrollar:

- Estrategias de promoción para micro y pequeñas empresas.
- Estrategias de posicionamiento de marca.
- Estrategias de precio y distribución nacional.

Figura 1

Café orgánico arábica

Café Arábica vs Café Robusta

Crece entre 800m y 2000m

Menos cafeína 1,5%

Más aroma y más sabor

Sabor dulce o frutal

Más delicado y más caro



Crece entre 200m y 600m

Más cafeína 2,7%

Menos aromático

Sabor fuerte y amargo

Más resistente y más barato

Nota. Fuente: Producción (*Café orgánico*, 2021)

2. ANÁLISIS DEL MERCADO

2.1. Análisis del mercado y estimación de la demanda

2.1.1. Contexto de la producción del café en el Ecuador

El café, hoy en día, es una de las bebidas más populares a nivel mundial. El mercado promueve su consumo en distintas variedades y presentaciones como el expreso, latte, doppio, mocha, cappuccino, americano, entre otros. Los tipos de café más comercializados son: el Arábica y el Robusta, los cuales por su contenido de cafeína proporcionan algunos beneficios entre sus consumidores como: la reducción del riesgo de cáncer de hígado, la protección contra la enfermedad de Parkinson y un corazón más sano en general.

La fabricación del café orgánico es partidaria con el medio ambiente, su producción es artesanal y no se utiliza ningún tipo de químicos, ni pesticidas, en otras palabras, es amigable al organismo y trae consigo múltiples beneficios en el ser humano (Centro de Comercio Internacional, 2019).

De acuerdo con Ridder M. (2022) se menciona que la producción mundial del café arábica entre los años 2020 y 2021, se incrementó en 102,1 millones de sacos de 60 kilogramos; pero, para los siguientes años, se espera una reducción de aproximadamente 88 millones de sacos en su comercialización. Este fenómeno se debe a las transformaciones que ha sufrido el mercado en torno a las desregularizaciones con la liberación de aranceles, lo que ocasionó que la competencia se incremente y se favorezca la diferenciación (Pincay & Unda, 2020).

En el territorio ecuatoriano existen aproximadamente 21.481 hectáreas cultivadas de café de las cuales el 68% corresponde a la especie de café arábica, lo que representa el 0,91% de la tasa de participación agrícola del país. Este producto, genera fuentes de ingreso a aproximadamente 805.000 familias. De la misma manera, el país en el 2022 produjo 14.444

toneladas de café. De este valor, el 54,54% fueron destinados a la industria; 36,36% a la exportación; y, únicamente el 9,09% abasteció el consumo interno (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2023).

Así también, el Ministerio de Agricultura y Ganadería (2023), en base a los últimos datos obtenidos en 2021, expone que las cinco principales provincias productoras de café en el Ecuador son: Sucumbíos (34,13%); Manabí (29,67%); Loja (7,28%); Orellana (6,54%); y, Napo (5,71%). Pero a pesar de ello la producción de café se realiza en 23 de las 24 provincias del país; es así como la única provincia que no lo produce es Tungurahua.

2.1.2. Consumo y comercialización del café en el contexto nacional

En torno al estudio del consumo del café en el Ecuador, Hidalgo (2021), expone que el consumo per cápita alcanza 32 tazas de café anuales, el cual es significativamente bajo si se compara con países en la región como son: Brasil, Colombia, y Chile. Cabe indicar que de acuerdo con Vanusia Nogueira, directora ejecutiva de la Organización Internacional del Café, se estima que esta demanda se incrementa entre el 1% y 2% hasta el 2030.

Tabla 2

Ranking de consumo de café en los países de la región

Puesto a nivel mundial	País de Latinoamérica	Tazas por año
31	Brasil	219
33	Colombia	183
36	Chile	146
38	Uruguay	142
44	Venezuela	120
45	Guatemala	113
48	Argentina	106

Nota. Elaborado por Autor. Fuente: Cafemalist (2023). Consumo de café: ranking de los mayores consumidores 2023. <https://cafemalist.com/consumo-del-cafe/>

De acuerdo con Vargas, et. al. (2021), en el país existe una demanda interna de 2.400 toneladas de café; y, la producción nacional solamente satisface el 10% de esta. De la misma manera, se identifica que las cuatro ciudades ecuatorianas con mayor consumo de café son: Guayaquil (20%), Quito (18%), Ambato (15%) y Cuenca (14%). Y su tipología de expendio ocupa espacios que van desde pequeñas cafeterías tradicionales, empresas medianas y grandes cadenas distribuidoras como Nescafé, Valdez, Sweet & Coffee, Cyril, etc.

Tabla 3

Consumo de café en el Ecuador por ciudades

Puesto a nivel nacional	Ciudad	Demanda - Tm por año -	Consumo promedio anual per cápita - Tazas por año -
1	Guayaquil	480	34
2	Quito	432	36
3	Ambato	360	39
4	Cuenca	336	32
5	Loja	304	32

Nota. Elaborado por Autor. Fuente: Cafemalist (2023). Consumo de café: ranking de los mayores consumidores 2023.

2.1.3. Costo de producción de café

Los costos de producción artesanal de café aproximados a nivel regional colocan a Ecuador como uno de los más altos de la región. De acuerdo con un estudio realizado por *Perfect Daili Grind*, los costos son los siguientes:

Tabla 4

Tabla de costos de producción artesanal de café (USD/saco de 60 kg)

	Colombia	Ecuador	Nicaragua	Perú	Guatemala	El Salvador
Cosecha (mano de obra)	43.65	72.75	27.78	52.91	42.33	39.68
Mano de obra	5.29	2.91	0.74	7.94	13.23	1.32
Suministros	13.23	21.16	13.23	14.55	14.55	18.51
TOTAL	62.17	96.82	41.75	75.40	70.11	59.51

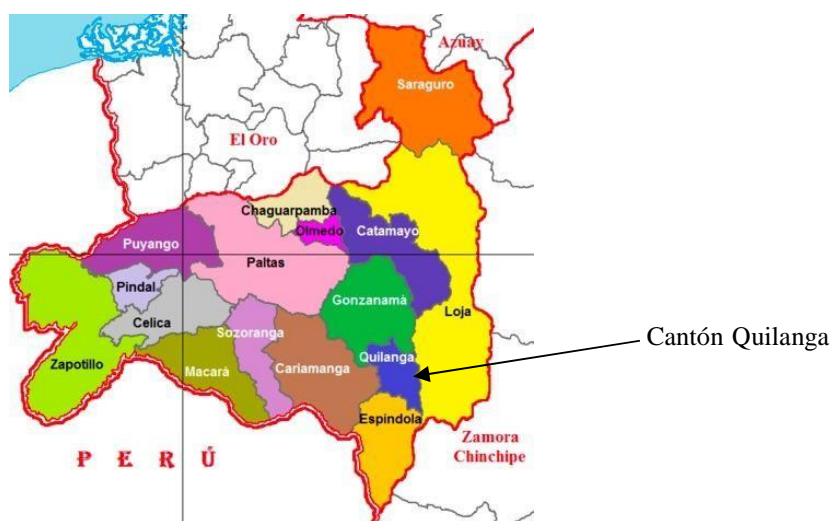
Nota. Elaborado por Autor. Fuente: Perfect Daily Grind (2018)

2.1.4. Características básicas del cantón Quilanga-Loja

Este se encuentra ubicado en la provincia de Loja (tercera provincia productora de café en el Ecuador) y es uno de los 16 cantones con que cuenta esta provincia. Su extensión es de 268 km², y su clima es ideal para el desarrollo de la agricultura, lo que ha hecho que esta sea la principal actividad económica que está apuntalada en el café (GAD Quilanga, 2023).

Figura 2

Cantones de la provincia de Loja



Nota. Fuente: Mapas del mundo. https://www.gifex.com/detail/2011-11-04-14837/Cantones_de_Loja_2011.html

Es así como el 60% de la población de este cantón se dedica a esta actividad. Cabe mencionar que la edad promedio de los productores de café es de 56 años (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2023), lo que brinda una base inicial para el levantamiento del negocio comunitario.

Este cantón es uno de los que mayor deficiencia socio económica presenta a nivel nacional, ya que de acuerdo con el INEC (2010), los índices de pobreza alcanzan el 89,4%, el nivel de escolaridad media es de 4,4 años y el analfabetismo tiene un valor índice del 11%. Es por lo que se justifica que las principales fuentes de ingreso de la población radiquen en trabajos que involucren trabajos artesanales. Cabe mencionar que, en este territorio, 69% de la población económicamente activa cumple con tareas en el ámbito de la agricultura.

Asimismo, desde otra perspectiva, se puede mencionar también que el café de Quilanga se ha reconocido como parte de los mejores cafés a nivel nacional, alcanzando galardones en eventos nacionales. Es así como gran parte de la producción de este producto (60% aproximadamente) es exportado y solo el 40% se lo comercializa en las ciudades de Quito y Loja (La Hora, 2022). La Asociación Nacional de Exportadores de Café del Ecuador (2020), indica que, en la provincia de Loja, el 50% la producción de este producto se lleva a cabo terrenos con un área menor a las 5 ha. y, solo el 13,4% es cultivado en territorios con una extensión mayor a las 20 ha. Este dato revela que muchos de los productores son pequeños en tamaño y asociación, por lo que se convierte en una oportunidad el desarrollo de una comunidad de negocio que pueda satisfacer la demanda local.

2.1.5. Problemática del sector cafetalero ecuatoriano

Para definir un contexto de la caficultura en el Ecuador, se pueden mencionar los siguientes datos (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2023):

Tabla 5

Datos de la caficultura ecuatoriana

Concepto	Valor
Superficie cosechada	140.000 ha
Áreas de cafetales viejos	100.000 ha
Productividad del café arábigo	232 Kg/ha
Productividad del café robusta	250 Kg/ha
Producción nacional	500.000 sacos de 60 Kg
Consumo interno	200.000 sacos de 60 Kg
Requerimiento de la industria	1.900.000 sacos de 60 Kg
Déficit de producto	1.400.000 sacos de 60 Kg
Crecimiento anual proyectado	5%

Nota. Elaborado por el autor. Fuente: Ministerio de Agricultura y Ganadería (2023)

A pesar que el crecimiento de consumo de café en Ecuador es del 5 % anual, no ha existido una mejor producción en los campos caficultores, que anualmente comienzan a cosechar el producto desde julio (Asociación Nacional de Exportadores de Café del Ecuador, 2020). Los problemas que se sostienen en este sector agrícola son:

Baja producción nacional. - de acuerdo con el Ministerio de Agricultura y Ganadería (2023), esta es una de las principales problemáticas del sector caficultor ecuatoriano, el cual es consecuencia de: la prevalencia de viejos cafetales; escasos incentivos de producción; limitada asistencia técnica; débil asociatividad; escasa inclusión tecnológica; carencia de zonificación de cultivos; entre otros.

Migración campesina. - esta problemática ha hecho que la media etaria de los cafeteros oscile entre los 56 años (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2023).

Inestabilidad de precios internacionales. - producto de la ruptura del Convenio Internacional de Café en 1989 y a los fenómenos naturales, provocó a partir de la década de los

años 90, el éxodo masivo de los caficultores hacia los mayores centros poblados del país, lo cual significó el abandono de la actividad y como consecuencia de ello, la disminución de la producción; asimismo, la caída de los precios del café arábica en la bolsa de New York y Londres, hicieron que los precios caigan aproximadamente un 50% (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2023).

2.1.6. Problemática del sector cafetero en el cantón Quilanga

Una de las grandes debilidades del sector cafetero de este cantón es la migración, la cual presenta en el sector rural un índice de decrecimiento en los últimos 30 años. Esto ha hecho que el promedio etario de los productores de café sea muy elevado (56 años).

Tabla 6

Histórico de la población del cantón Quilanga

Población	Censo 1990	Censo 2001	Censo 2010	Variación 1990-2010
Urbana	815	721	880	8%
Rural	4.738	3.861	3.457	-27%
Total	5.553	4.582	4.337	-22%

Nota. Elaborado por Autor. Fuente: INEC, Censo de Población y Vivienda 1990-2001 y 2010

La falta de organización en torno a los pequeños productores, es decir, aquellos que poseen unidades de producción agrícola (UPA) con terrenos inferiores a las 5 hectáreas, ha hecho que existan dos únicas formas para la comercialización del producto: 1) a través de la asociación, la cual acoge a los grandes productores del sector y se encarga de comercializar el producto (80% va a la exportación y 20% a consumo nacional); y, 2) la de los pequeños productores independientes, quienes buscan entregar su cosechas a intermediarios de cantones cercanos, con quienes obtienen ganancias muy reducidas. El mejoramiento de este segundo método de comercialización expuesto es aquel sobre el cual estará enfocado el esfuerzo de este trabajo,

porque en esta franja se encuentra el 50% de la población productora de café del cantón Quilanga.

Tabla 7

Edad de los productores de café en el cantón Quilanga

Edad de los productores	%
< 30 años	1%
30 a 39 años	5%
40 a 49 años	20%
50 a 59 años	38%
60 a 69 años	21%
70 años y más	15%

Nota. Elaborado por Autor. Fuente: Robles, M. (2012). Capital social y su impacto en el medio rural: el caso de la asociación de productores de café del cantón Quilanga. FLACSO.

2.2. Análisis de las 5 fuerzas de Michael Porter

2.2.1. Poder del proveedor

El poder del proveedor en este mercado es alto, considerando:

Nivel de importancia del producto. – a pesar que la sociedad ecuatoriana tiene un índice muy bajo de consumo de café, existe un mercado nacional insatisfecho y una proyección de crecimiento interno del consumo de un 5%. Esto hace que el café debe ser visto con una mirada diferente por parte del Estado, considerando que existe un sector que debe ser atendido con el desarrollo de políticas públicas y beneficios agrarios con el cual se puede dinamizar la economía local de muchos sectores productores de café a nivel nacional.

Diferencia de precios. - existe una diferencia de precios muy marcada y que gira en torno a la marca más que a la calidad misma. Por ejemplo, productos como Valdéz (colombiano) tienen una alta calidad y alto precio. Este puede ser superado (en calidad y precio) por los productores locales.

Similitud entre productos. – La calidad del producto nacional no es inferior a la de otros productos de nivel internacional. Por lo tanto, existe una buena similitud, la cual debe enfrentarse, dentro del mercado inicial, al poder de la marca preexistente.

Oligopolio. – Existen grandes empresas (Nescafé, por ejemplo) que prácticamente se apropian del producto de consumo interno y que lo industrializan para su consumo masivo.

Lealtad a la marca. – Hoy en día los consumidores tienen una buena predisposición para aceptar los productos de origen artesanal. Un ejemplo de ello es el incremento de las ventas que registraron en el año 2022 las cervezas artesanales.

Figura 3

Diagrama de zonas para el análisis del poder del proveedor (Porter).



Fuente: Entrevistas a expertos.

2.2.2. Poder del comprador

El poder del comprador en este mercado es medio, considerando:

Grado de exigencia. – La calidad es un factor que debe ser considerado dentro de este mercado, si se desea competir contra las grandes marcas ya posicionadas.

Sensibilidad al precio. - El consumidor nacional tiene una alta sensibilidad al precio en los productos que elige adquirir, pero no deja de lado la aceptación por la calidad. Un producto de alta calidad y de bajo costo es una excelente alternativa en el mercado.

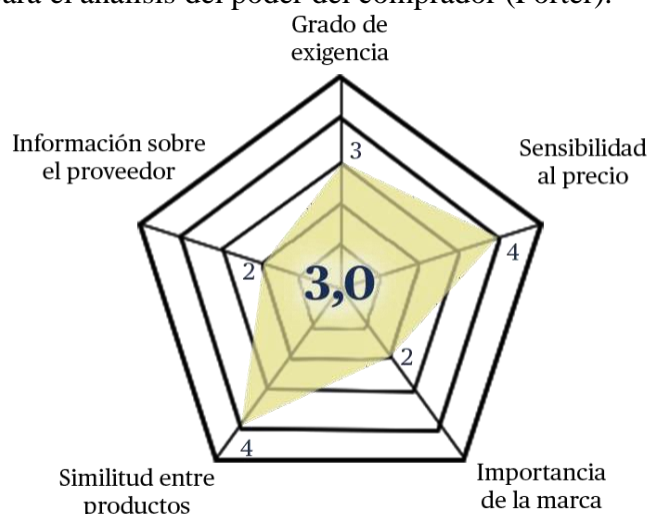
Importancia de la marca. – La cultura del consumidor nacional tiene un apego a las marcas existentes en el mercado, pero hoy en día los productos artesanales están recibiendo una buena aceptación considerando la relación calidad y precio.

Similitud de productos. – Al referirnos a productos de alta calidad en el café, la similitud de ellos es muy alta. Esto se debe a que en la mayoría de las provincias de Ecuador no existe una cultura tan arraigada en torno al café que permita identificar al consumidor altos detalles o diferencias entre los productos existentes.

Información sobre el proveedor. – por lo general la información requerida de los proveedores del café buscan base en el origen del mismo. Por ejemplo, se piensa que un buen café es el colombiano y no se profundiza en tipologías específicas. Por lo tanto, lo importante es dar a conocer el origen del café y su tradición o calidad probadas en el ámbito nacional e internacional.

Figura 4

Diagrama de zonas para el análisis del poder del comprador (Porter).



Fuente: Entrevistas a expertos.

2.2.3. *Rivalidad competitiva*

La rivalidad competitiva en este mercado es alta, considerando:

Diferencia en el producto. – Inicialmente es importante competir contra las grandes marcas, pero la apertura de los consumidores hacia productos artesanales se ha elevado. La alta calidad del producto artesanal ecuatoriano y su bajo precio son la base diferenciadora.

Nivel de concentración. – A pesar que en 23 de las 24 provincias se produce café, existen provincias donde este consumo está muy posesionado, volviéndolas atractivas dentro del mercado nacional. Entre ellas están Pichincha, Imbabura, Loja, entre otros.

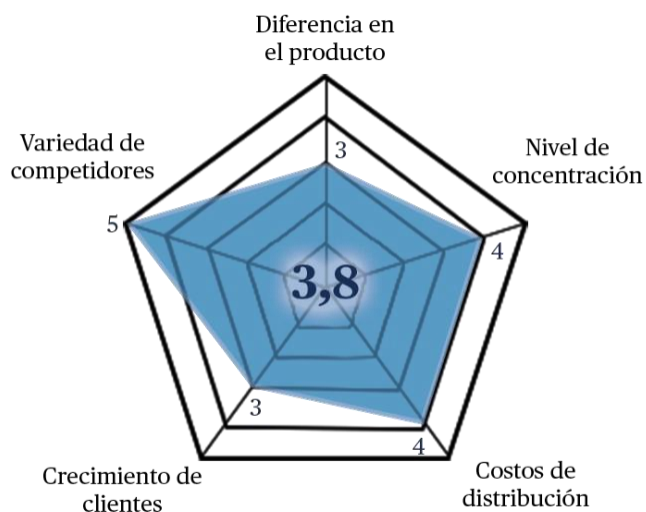
Costos de distribución. – La distribución actual presenta dos métodos que se orientan de acuerdo a la capacidad productiva. En el caso de los artesanos o productores con UPAs bajas, están limitados a entregar sus productos a comerciantes quienes reducen al máximo las utilidades de los pequeños productores.

Crecimiento de clientes. – se estima que el consumo proyectado para los próximos años presente un incremento de un 5% de la tasa actual.

Variedad de competidores. – en el ámbito de la producción artesanal, existen una gran variedad de productores pequeños que pueden ser considerados como competencia. La debilidad de estos es su bajo nivel de organización.

Figura 5

Diagrama de zonas para el análisis de la rivalidad competitiva (Porter).



Fuente: Entrevistas a expertos.

2.2.4. Amenaza de una nueva entrada

Las barreras de ingreso a este mercado son relativamente bajas considerando:

Facilidad de acceso al sector. – No existen limitantes ni motivación para el ingreso al a mercado cafetero, a pesar de existir una demanda local que supera a la oferta existente, la falta de preocupación del Estado hace que la comercialización de este producto en el mercado nacional muestra pocas utilidades.

Políticas públicas. –Son escasas y no motivan la ampliación de la oferta en este mercado. Por esta razón no existe un incremento de la demanda de nuevos productores en este campo.

Costos variables. - Son muy volátiles y dependen mucho de condicionantes externos como son transporte, costo de fertilizantes, entre otros. Esto hace que los costos totales se incrementen y las ganancias se vean reducidas considerablemente.

Posición de la marca. – Pese a que, en la cultura del consumidor ecuatoriano, existe cierto apego a marcas ya establecidas, estas pueden ser consideradas un obstáculo de ingreso únicamente. Ya en el mercado, y con aceptación de los clientes este factor se puede difuminar fácilmente.

Inclusión tecnológica. – Pese a que la inclusión tecnológica es importante en los procesos productivos, la debilidad en la oferta para satisfacer el mercado interno no la convierte en un factor crítico para ingresar en el mercado.

Figura 6

Diagrama de zonas para el análisis de amenazas de una nueva entrada (Porter).



Fuente: Entrevistas a expertos.

2.2.5. Amenaza de sustitución

La rivalidad competitiva en este mercado es medio, considerando:

Té. – Bebida que posee características que pueden aproximarse a los efectos que produce el consumo del café.

Bebidas energizantes. - Puede ser utilizada en reemplazo del café cuando se busca el mejoramiento del nivel energético.

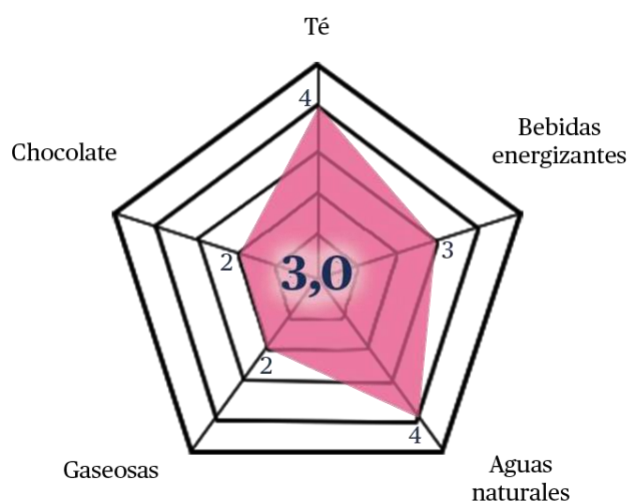
Aguas naturales. – Existen ciertas plantas que pueden lograr los efectos similares al consumo del café.

Gaseosas. – Cuando son utilizadas con otros productos (tabaco) pueden lograr efectos similares al café.

Chocolate. – Poca gente ve como un reemplazo del café a este producto.

Figura 7

Diagrama de zonas para el análisis de la amenaza de sustitución (Porter).



Fuente: Entrevistas a expertos.

2.3. Análisis PESTAL

2.3.1. Político

El país inició con un proceso de revisión de políticas al sector nacional para el cambio de la matriz productiva y en atender al nuevo ordenamiento jurídico previsto en la Constitución de la

República del Ecuador y sus postulados de la Agenda Productiva Sectorial. Para ello, el Ministerio de Agricultura y Ganadería, buscando garantizar la seguridad alimentaria y erradicar la pobreza en la población del sur del país en zonas rurales, creando fuentes de empleo y promocionando la producción de este sector organiza eventos como el denominado “Lo mejor de Loja”, el cual busca mostrar la gran variedad y calidad del café cultivado en la región (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2019).

En la actualidad desde el gobierno se encuentra en ejecución el “Proyecto de Reactivación de la Caficultura Ecuatoriana” a través del Ministerio de Agricultura y Ganadería, con el cual se pretende promover el mejoramiento del sector caficultor a través del apoyo en ejes como: producción, rentabilidad, investigación, implementación de tecnología, comercialización y cadena de valor (Ministerio de Agricultura y Ganadería, 2021).

Este proyecto se extiende a 10 provincias y 52 cantones, contribuyendo a la renovación y rehabilitación de más de 80.000 ha. Asimismo, dentro de su cadena de valor se proporcionará un beneficio a más de 105.000 familias que trabajan en este sector. Al finalizar el objetivo del proyecto es alcanzar los 50 kg/ha cosechada, lo que se materializa en una producción de 3 millones de sacos anuales (50% arábica y 50% robusta).

2.3.2. Económico

De acuerdo con la Asociación Nacional Ecuatoriana de Café (Anecafé), el año 2021 se exportaron 61.008 sacos de café y se generaron divisas por 17 millones de dólares, duplicando de esta manera a los datos registrados en el 2020. Uno de los principales promotores de este incremento en las exportaciones son eventos nacionales (concurso de la Taza Dorada, entre otros) donde participan organizaciones públicas y privadas en las cuales se muestra a la comunidad nacional e internacional las potencialidades del producto nacional.

Asimismo, de acuerdo con el Observatorio Económico en Complejidad (2022) las exportaciones de café en 2021 colocaron al Ecuador como el exportador 65 a nivel mundial; y, dentro de la balanza comercial este producto representó ser el producto número 65 más exportado. Los principales destinos fueron Colombia (USD \$7,51M); Estados Unidos (USD \$2,17M); Chile (USD \$1,72M); Francia (USD \$1,54M); y, Alemania (USD \$1,44).

De la misma manera, se identifica que una de las debilidades de este sector sigue siendo el bajo nivel en el volumen de producción, ya que no permite satisfacer la demanda requerida para exportación y para el consumo nacional. Esto obliga una intervención del Estado para que se ejecuten programas de asistencia técnica y económica con miradas a largo plazo. Hoy día, el sector privado piensa ya en el próximo proyecto denominado Finca Total, el cual tiene la visión de dinamizar económica y productivamente al sector facilitando la conexión entre productor y consumidor final.

2.3.3. Social

El sector cafetero a nivel nacional genera empleo a aproximadamente 105.000 familias de productores; así como también crea ingresos indirectos a 700.000 familias vinculadas a los procesos de comercialización, industrialización, transporte y exportación (Ramírez, 2010). En el cantón Quilanga de la provincia de Loja, donde el porcentaje de personas pobres por NBI Intercensal 2010 de acuerdo con el INEC alcanza el 84,5%, el porcentaje de la población que genera ingresos de esta actividad es del 60% (GAD Quilanga, 2023). Es por lo que el impulso en este sector tendría un impacto social de elevado valor.

2.3.4. Tecnológico

En Ecuador existen muy pocos productores de café que cuentan con procesos de producción tecnificados en sus UPA. Es por ello que los niveles de productividad son insuficientes para satisfacer las demandas de exportación y consumo local (Cepal, 2019).

Los caficultores para incrementar la productividad y rendimiento de este sector, deben enfrentar problemas relacionados con las bajas asignaciones de créditos, problemas de estructuras de sus asociaciones, bajos precios en el mercado, problemas de riego, plagas, enfermedades, entre otros. Es por ello que, en un estudio de caso realizado por la Universidad de Loja, con soporte técnico de la Universidad Castilla La Mancha-España, se demostró que la inclusión de la tecnología en los campos de cultivo elevaría los niveles de producción en porcentajes que duplicaría la producción (Burneo, 2018).

El monitoreo de las condiciones nutricionales de los suelos y de las plantas, a través de sensores, así como de las condiciones ambientales que afectan directamente al cultivo, permitirían desarrollar estrategias de cultivo efectivas (optimización del agua, uso adecuado de fertilizantes o pesticidas, variabilidad de la evolución fenológica, control de humedad para prevenir la afectación de plagas o enfermedades, entre otros).

2.3.5. Ambiental

El café ecuatoriano se cultiva básicamente en sistemas agroforestales, los mismos que aportan a la conservación de los recursos naturales y su biodiversidad en la conservación y protección de distintos agroecosistemas, paralelamente con la preservación de la flora y la fauna.

En lo referente a lo ecológico, la importancia radica en la amplia adaptabilidad de los cafetales a los distintos agroecosistemas característico del Ecuador por las cuatro regiones que presenta: Costa, Sierra, Amazonía y Región Insular (Cofenac, 2019).

2.3.6. *Legal*

La Constitución de la República (2008), expone en lo siguiente:

Art. 13. - “las personas y colectividades tienen derecho al acceso seguro y permanente a alimentos sanos, suficientes y nutritivos; preferentemente producidos a nivel local y en correspondencia con sus diversas identidades y tradiciones culturales”;

Art. 74. - “las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades tendrán derecho a beneficiarse del ambiente y de las riquezas naturales que les permitan el buen vivir”;

Art. 281. – “La soberanía alimentaria constituye un objetivo estratégico y una obligación del Estado para garantizar que las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades alcancen la autosuficiencia de alimentos sanos y culturalmente apropiado de forma permanente”.

En este mismo artículo (Art. 281) se expone que es responsabilidad del Estado:

En el numeral 1. - “Impulsar la producción, transformación agroalimentaria y pesquera de las pequeñas y medianas unidades de producción, comunitarias y de la economía social y solidaria”.

En el numeral 10. – “Fortalecer el desarrollo de las organizaciones y redes de productores y de consumidores, así como las de comercialización y distribución de alimentos que promuevan la equidad entre espacios rurales y urbanos”.

Art. 283. – Que en torno al sistema económico es social y solidario dice que “propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir”; y, que el sistema económico se integrará por: “formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás

que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios”.

Art. 304. - expresa los objetivos relacionados con la política comercial del Estado son: “1. Desarrollar, fortalecer y dinamizar los mercados internos a partir del objetivo estratégico establecido en el Plan Nacional de Desarrollo; 3. Fortalecer el aparato productivo y la producción nacional; 5. Impulsar el desarrollo de las economías de escala y del comercio justo”.

Art. 306. - “El Estado promoverá las exportaciones ambientalmente responsables, con preferencia de aquellas que generen mayor empleo y valor agregado, y en particular las exportaciones de los pequeños y medianos productores y del sector artesanal”.

El Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (2010), expone lo siguiente:

Art. 3. - expone que el objetivo central de esta norma que refiere a: “regular el proceso productivo en las etapas de producción, distribución, intercambio, comercio, consumo, manejo de externalidades e inversiones productivas orientadas a la realización del Buen Vivir”.

Asimismo, esta normativa busca “generar y consolidar las regulaciones que potencien, impulsen e incentiven la producción de mayor valor agregado, que establezcan las condiciones para incrementar productividad y promuevan la transformación de la matriz productiva”.

Art. 4. – en torno a los fines de la norma expone que busca “transformar la matriz productiva, para que esta sea de mayor valor agregado, potenciadora de servicios, basada en el conocimiento y la innovación; así como ambientalmente sostenible y ecoeficiente”; en el literal c refiere que se debe “fomentar la producción nacional, comercio y consumo sustentable de bienes y servicios, con responsabilidad social y ambiental, así como su comercialización y uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas”; y, en el literal g busca

“incentivar y regular todas las formas de inversión privada en actividades productivas y de servicios, socialmente deseables y ambientalmente aceptables”.

2.4. Análisis FODA

Tabla 8

Matriz de desarrollo de estrategias a través del análisis FODA.

IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN DE CAFÉ ORGÁNICO POR PARTE DE LOS PRODUCTORES CAFETALEROS DEL CANTÓN QUILANGA PROVINCIA DE LOJA	FORTALEZAS Producto de calidad. Para la producción artesanal del café no utiliza ningún tipo de químicos, ni pesticidas. Existe una alta capacidad para asociar a los pequeños productores y conseguir expandir su negocio de manera comunitaria. Clima de cultivo adecuado en el cantón Quilanga. No existen muchos sustitutos del café.	DEBILIDADES Baja inversión tecnológica en el sector. Rango etario de los cultivadores de café muy elevado (56 años). No existen asociaciones para productores pequeños (UPAs < 5ha), pese a que representan aproximadamente el 50% de la población de cultivadores del cantón. Inadecuado manejo de la explotación del suelo por falta de conocimiento.
OPORTUNIDADES Alta demanda en el mercado nacional e internacional. Solo el 10% de la producción del país satisface el mercado nacional. El consumo controlado de café proporciona, de acuerdo con expertos, beneficios para la salud entre los consumidores. Interés del sector privado para invertir en el sector cafetero. Café ecuatoriano ha recibido reconocimientos nacionales e internacionales.	ESTRATEGIA (FO) <i>Aprovechar la demanda creciente insatisfecha del mercado nacional y la apertura de los consumidores para los productos artesanales para comercializar el café de Quilanga.</i> <i>Dentro de la campaña de comercialización debe comunicarse:</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>El valor agregado del consumo de café de Quilanga, están los beneficios para la salud de los consumidores.</i> • <i>Premios que ha recibido el café de Quilanga a nivel nacional e internacional.</i> 	ESTRATEGIAS (DO) <i>Promover el apoyo de la inversión privada para la inclusión tecnológica en los campos de los pequeños productores cafeteros de Quilanga.</i> <i>Gestionar con el municipio de Quilanga:</i> <ul style="list-style-type: none"> • <i>El desarrollo de programas de capacitación para los pequeños productores en torno al uso de suelos para el cultivo de café y los beneficios de la inclusión tecnológica en sus cultivos.</i> • <i>Motivar el retorno y permanencia de la población campesina joven a los campos de cultivo, creando convenios con universidades a nivel</i>

<p>Existe una proyección de consumo al alza (5%) en los próximos años.</p> <p>Mercado nacional tiene buena apertura a los productos artesanales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Promocionar que los productos (café) son 100% orgánicos.</i> 	<p><i>nacional que tengan áreas relacionadas al ámbito agrario.</i></p>
<p><u>AMENAZAS</u></p> <p>Precios que reciben los pequeños productores responde la contraoferta de los tercerizadoras y es muy bajo en comparación del mercado.</p> <p>Alto índice de pobreza en el cantón (89,4%).</p> <p>Presencia de plagas que afectan la calidad de la materia prima. Reducidas políticas públicas en torno al sector cafetero.</p> <p>Altas tasas de migración en el cantón Quilanga (variación poblacional negativa).</p> <p>Existen grandes empresas que oligopolizan el mercado nacional.</p> <p>Alta sensibilidad al precio por parte de los consumidores.</p>	<p><u>ESTRATEGIAS (FA)</u></p> <p><i>Gestionar con el municipio de Quilanga:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Programas de capacitación para el desarrollo de propuestas de políticas públicas motivadas desde los territorios.</i> • <i>Capacitación a los pequeños productores de café de Quilanga en torno al uso de la tecnología para enfrentar las plagas que afectan los cultivos.</i> <p><i>Promover el impacto social positivo que tiene el consumo del café artesanal del cantón Quilanga.</i></p>	<p><u>ESTRATEGIA (DA)</u></p> <p><i>Gestionar con el municipio de Quilanga:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>El desarrollo de un programa de incentivo hacia la asociación de los pequeños productores cafeteros del cantón Quilanga basado en el mejoramiento de la capacidad negociadora y obtención de utilidades en ellos.</i> <p><i>Aplicación de procesos ordenados de marketing.</i></p> <p><i>Optimización de los recursos comunicacionales para motivar el consumo del café de Quilanga.</i></p> <p><i>Socialización de los procesos productivos de los pequeños cafeteros del cantón Quilanga.</i></p>

Fuente: Autor.

3. CONTEXTO, IDEA U OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

3.1. Contexto

La caficultura en el cantón Quilanga de la provincia de Loja, Ecuador, es un verdadero tesoro oculto que merece ser explotado al máximo; y, el café arábica producido en esta región posee características excepcionales que lo hacen destacar en el mundo de los cafés de alta calidad.

En primer lugar, el café de Quilanga se caracteriza por su cuerpo redondo y su sabor único, que presenta una sutil acidez que deja una fina impresión achocolatada en el paladar. Esta combinación de sabores y aromas ha ganado el reconocimiento y elogios en eventos nacionales e internacionales, donde ha competido con éxito con cafés de renombre mundial. Estos atributos sensoriales son el resultado de un proceso de producción que comienza con las ventajas climáticas incomparables de la región.

El clima en Quilanga es verdaderamente ideal para el cultivo y secado del café arábica. Las condiciones proporcionan un equilibrio perfecto entre la humedad y la luz solar, permitiendo que los granos maduren lentamente y desarrollen sus sabores característicos. Esta combinación única de factores naturales es esencial para la calidad superior del café que se produce en esta área.

El proceso de recolección en Quilanga es un arte en sí mismo. Los agricultores recogen cada grano a mano y con cuidado, asegurándose de extraer la pulpa de manera precisa. Luego, las semillas se distribuyen uniformemente en grandes patios soleados, donde el proceso de secado es esencial para alcanzar la humedad óptima del 11 al 12%. Esta atención al detalle se extiende a la etapa de almacenamiento, donde los granos se guardan en bodegas adecuadas durante un período

no menor a treinta días. Esto permite que los granos desarrollen aún más sus sabores antes de ser pelados y afinados antes de la exportación.

Sin embargo, el desafío más significativo en la exportación de este café excepcional radica en la falta de certificaciones avaladas en Ecuador. A pesar de su calidad innegable, la falta de certificaciones específicas limita la capacidad de negociación en los mercados internacionales. Abordar esta limitación es crucial para aprovechar todo el potencial de este café de clase mundial.

Desde la perspectiva de las exportaciones, los números hablan por sí solos. El café ecuatoriano ha experimentado un crecimiento constante en los últimos años, con un aumento significativo en el valor de las exportaciones. Los principales destinos incluyen países como Alemania, Rusia, Colombia, Perú, Polonia y Japón. El café instantáneo lidera las exportaciones ecuatorianas, seguido del café verde en grano y el café tostado en varias presentaciones.

Esta creciente demanda internacional ha llevado a un déficit en la oferta de café en el mercado local. La demanda interna de café, especialmente para la industria de soluble y de café tostado y molido, es significativamente mayor que la producción actual. Esta situación representa una oportunidad evidente para abastecer el mercado local y, al mismo tiempo, fortalecer la economía de la región.

Desde un punto de vista social, Quilanga enfrenta desafíos significativos, incluido un alto índice de pobreza, un alto índice de analfabetismo y una tasa negativa de variación poblacional. Además, la mayoría de la población se dedica a la actividad cafetera, y la mitad de ellos son pequeños productores con parcelas menores a 5 hectáreas. Esto ofrece una oportunidad única para desarrollar un negocio que beneficie tanto a la industria del café como a la comunidad local.

La oportunidad de negocio que se presenta es la potencialización de la comercialización nacional del café arábica mediante la asociación de los pequeños productores. Al desarrollar una estrategia de promoción dirigida a las microempresas relacionadas con el mercado del café, podemos empoderar a los agricultores locales y crear un impacto social positivo en la región. Con aproximadamente 371,704 empresas relacionadas con el mercado del café en Ecuador, existe un inmenso potencial para impulsar el crecimiento de esta industria y mejorar las condiciones socioeconómicas en Quilanga.

Aprovechar las características únicas del café de esta región permite abordar los desafíos existentes y enfocarse en el desarrollo de una estrategia que beneficie a los pequeños productores y a la comunidad local ofreciendo una oportunidad excepcional para emprender un negocio exitoso y transformador en la caficultura de la región.

3.2. Idea

i) Fomentar la Asociación con Pequeños Productores de Café: es uno de los pilares fundamentales de este negocio, a través del establecimiento de una sólida asociación con los pequeños productores de café de Quilanga. Esta colaboración busca empoderar a los agricultores y evitar la imposición de precios injustos por parte de intermediarios. Al unirse en una asociación, los pequeños productores pueden consolidar su poder de negociación y garantizar que reciban un precio justo por su valioso café arábica.

ii) Facilitar la Inversión Privada para la Inclusión Tecnológica: considerando que hoy en día, la tecnología es una herramienta vital para mejorar la productividad y la calidad en la agricultura. El negocio tiene como objetivo promover la inversión privada en la implementación de tecnología en las fincas de los pequeños productores cafeteros de Quilanga. Esto no solo

aumentará la eficiencia en la producción, sino que también elevará la calidad del café, lo que a su vez puede abrir puertas a mercados más exigentes y rentables.

iii) Impulsar el Apoyo del Estado a través de Programas de Capacitación: siendo el elemento clave esta colaboración para lograr el éxito a largo plazo de este negocio. Por lo tanto, se busca promover la creación de programas de capacitación financiados por el Estado, diseñados específicamente para los pequeños productores de café de Quilanga. Estos programas se centraron en enseñar a los agricultores las mejores prácticas en el uso y la explotación de los suelos para el cultivo de café, así como los beneficios tangibles de la adopción de tecnología en sus operaciones. Esto fortalecería la industria cafetera local y elevaría la calidad y la sostenibilidad de la producción.

iv) Aplicar Estrategias de Marketing a Nivel Nacional: para la comercialización es una parte crucial del negocio. Por lo tanto, se busca implementar estrategias de marketing efectivas a nivel nacional para promover el café arábica de Quilanga. Esto incluye la creación de una marca fuerte y la promoción de las cualidades únicas de este café excepcional. Un marketing bien estructurado ayudará a aumentar la demanda interna y posicionar a Quilanga como un productor de café de alta calidad en el mercado nacional.

v) Optimizar Recursos Comunicacionales para Estimular el Consumo: considerando que la comunicación efectiva es esencial para llegar a los consumidores y fomentar el consumo del café de Quilanga. Se busca utilizar de manera eficiente los recursos comunicacionales disponibles para difundir el mensaje sobre la calidad y el sabor excepcionales del café arábica de la región. Esto incluye el uso de plataformas digitales, redes sociales, campañas publicitarias y eventos promocionales para llegar a un público más amplio y aumentar el interés por este café único.

3.3. Oportunidad

La oportunidad de negocio radica en capitalizar la creciente demanda nacional de café de alta calidad, aprovechando las características excepcionales del café de Quilanga y promoviendo su comercialización a nivel nacional. Esta iniciativa no solo tiene el potencial de generar beneficios económicos, sino también de mejorar las condiciones socioeconómicas en la región y empoderar a los pequeños productores cafeteros a través de asociaciones y la incorporación de tecnología. Con un enfoque estratégico y una ejecución efectiva, esta oportunidad tiene el potencial de transformar la industria cafetera en Quilanga y contribuir al desarrollo sostenible de la región. Para ello se debe:

i) Aprovechar la Demanda Nacional en Crecimiento: considerando que el mercado nacional de café en Ecuador está experimentando un crecimiento sostenido. La proyección de un aumento del 5% en los próximos años refleja una tendencia ascendente en la demanda de café de alta calidad. Los consumidores buscan experiencias más auténticas y sabores excepcionales, lo que crea una oportunidad excepcional para el café de Quilanga, que se destaca por su perfil sensorial único.

ii) El Café es una bebida popular en Ecuador: siendo una de las bebidas más consumidas y queridas en el país. Esta tradición cafetera arraigada en la cultura ecuatoriana brinda un mercado estable y apasionado. Los consumidores locales están dispuestos a apoyar productos artesanales y a valorar la calidad sobre la cantidad. Este amor por el café se traduce en una base sólida de consumidores listos para explorar y disfrutar de nuevas ofertas de café, especialmente si provienen de su propio país.

iii) Características Únicas del Café de Quilanga: destacando sus características sensoriales excepcionales las cuales son diferenciadores clave en un mercado cada vez más enfocado en la calidad y la singularidad. Estas cualidades únicas son el resultado de un proceso de producción cuidadosamente gestionado y las ventajas climáticas de la región.

iv) Empoderamiento de los Pequeños Productores: la colaboración con los pequeños productores de café en Quilanga es fundamental para esta oportunidad de negocio. Al crear una asociación sólida con estos agricultores, se les empodera y se evita la imposición de precios injustos por parte de intermediarios. La unión de los productores en una asociación les permite consolidar su poder de negociación y garantizar que reciban un precio justo por su valioso café arábica. Esto no solo beneficia a los agricultores, sino que también contribuye a la sostenibilidad y al crecimiento de la industria cafetera local.

v) Incorporación de Tecnología: la inversión privada en tecnología en las fincas de los pequeños productores cafeteros es un paso importante hacia la mejora de la productividad y la calidad. La incorporación de tecnología no solo aumenta la eficiencia en la producción, sino que también eleva la calidad del café. Esto puede abrir puertas a mercados más exigentes y rentables tanto a nivel nacional como internacional. La colaboración con el sector privado para lograr esta inversión es esencial.

vi) Colaboración con el Estado: el impulso para lograr el apoyo del Estado a través de programas de capacitación específicos para los pequeños productores es un elemento clave para el éxito a largo plazo. Estos programas se centran en enseñar a los agricultores las mejores prácticas en el uso y la explotación de los suelos para el cultivo de café, así como los beneficios tangibles de la adopción de tecnología en sus operaciones. Esto fortalecería la industria cafetera local y elevaría la calidad y la sostenibilidad de la producción.

vii) Estrategia de Marketing Efectiva: la comercialización es esencial para el éxito de esta oportunidad de negocio. La creación de una marca sólida y la promoción de las cualidades únicas del café de Quilanga son componentes esenciales de la estrategia de marketing. Un enfoque bien estructurado ayudará a aumentar la demanda interna y posicionar a Quilanga como un productor de café de alta calidad en el mercado nacional. La optimización de los recursos comunicacionales, como las redes sociales y campañas publicitarias, será fundamental para llegar a un público más amplio y aumentar el interés por este café único.

4. ALIADOS Y COMPETENCIA

4.1. Aliados

4.1.1. Estatales

- Ministerio de Agricultura y Ganadería-Proyecto de reactivación del café y el cacao;
- Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca;

4.1.2. Organismos internacionales

- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

4.1.3. Organismos no gubernamentales

- Cooperazione per lo Sviluppo dei Paesi Emergenti (COSPE) – Programa de fortalecimiento de las cadenas de café y cacao para la soberanía alimentaria en Ecuador.

4.1.4. Privados

- Empresas y asociaciones: Makicuna, Minerva, Vélez, Cafecom.

4.1.5. Asociaciones o gremios:

- ANECAFÉ

4.2. Competencia

4.2.1. Nacional

- El café artesanal no tiene un competidor directo, considerando la demanda insatisfecha que existe en el mercado nacional.

4.2.2. *Local*

- Grandes productores de café arábica en Quilanga (UPAs > 20 ha).
- Asociaciones de medianos y grandes productores de café de Quilanga.

5. PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

5.1. Principios y Valores

La integración de esfuerzos y capacidades de cualquier organización debe ser iniciada con una declaratoria de principios y valores a los cuales todos los integrantes se adherirán para la consecución del objetivo planteado. Esto permitirá crear un entorno de confianza integral en la asociación, con el cual se coadyuvará a alcanzar resultados que satisfagan a sus miembros. Es así que en la siguiente tabla se muestran los objetivos que se plantearían en la génesis de la asociación de pequeños productores de café en Quilanga.

Tabla 9

Principios y valores de la asociación de pequeños productores de café en Quilanga

PRINCIPIOS	VALORES
• Calidad y confianza	• Orientación personalizada
• Eficiencia	• Participación
• Simplicidad administrativa	• Solidaridad
• Mejoramiento continuo	• Coherencia
• Compromiso con la asociación	• Comunicación
• Iniciativa	• Equidad

Elaborado por: Autor

5.2. Misión

Considerando que la misión representa aquello que la organización realiza en tiempo presente, se puede decir que la propuesta sería la siguiente:

Promover el apoyo para el mejoramiento de los procesos de producción y comercialización de los pequeños productores de café arábica del cantón Quilanga, con el fin de contribuir a satisfacer la demanda nacional actual.

5.3. Visión

La visión muestra cual es el objetivo al que apunta la organización en el mediano o largo plazo, y esto permite a sus estructuras generar y alinear objetivos en el corto y mediano plazo, por lo tanto, se propone lo siguiente:

Valiéndose de las capacidades de los pequeños productores de café arábica de Quilanga, al año 2028 esta asociación será reconocida como una de las cinco mejores asociaciones cafeteras de pequeños productores a nivel nacional y el reflejo de su éxito estará materializado en el mejoramiento del entorno económico y social de la comunidad.

5.4. Nombre propuesto para la asociación

Asociación de pequeños productores cafeteros del cantón Quilanga (APROCA-Q).

5.5. Despliegue de estrategias en base al análisis FODA

Tabla 10

Despliegue de estrategias

ORD.	ESTRATEGIA	PROYECTOS
1	Crear una asociación con los pequeños productores de café de Quilanga.	<ul style="list-style-type: none"> • Campaña de comunicación y motivación para la creación de la asociación. • Desarrollar un proceso de comunicación continua con el municipio de Quilanga. • Desarrollar un proceso de comunicación continua con los pequeños productores del cantón Quilanga.

		<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar una campaña promocional en torno al café del cantón Quilanga.
2	Promover el apoyo de la inversión privada.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un proyecto con proyecciones en el corto y mediano plazo, en torno a la inversión requerida para mejorar los sistemas de producción y comercialización del café de Quilanga.
3	Promover el apoyo del Estado.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar, junto a las organizaciones del Estado, programas de capacitación para los pequeños productores, en torno al uso y explotación del suelo y la tecnología.
4	Aplicar procesos ordenados de marketing a nivel nacional para la comercialización del café arábica	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar un plan estratégico de marketing. • Desarrollar un proceso de evaluación y retroalimentación para el mejoramiento continuo.
5	Optimizar de los recursos comunicacionales para motivar el consumo del café de Quilanga	<ul style="list-style-type: none"> • Uso y explotación de los medios comunicacionales digitales para motivar el consumo del café de Quilanga, haciendo énfasis en el beneficio social que se generaría con ello.

Elaborado por: Autor

5.6. Segmentación del mercado

De acuerdo con la clasificación que realiza Araneda (1993), en su libro “Economía Política”, la segmentación del mercado para la comercialización del café arábica de Quilanga, representa:

Tabla 11

Clasificación del mercado del café arábica de Quilanga

CLASIFICACIÓN	TIPO	DESCRIPCIÓN
Según el objeto	Mercado comercial	<ul style="list-style-type: none"> Representa transacciones con bienes materiales.
Según la extensión	Mercado nacional	<ul style="list-style-type: none"> El producto será ofertado dentro del Ecuador.
Según la determinación del bien	Mercado concreto	<ul style="list-style-type: none"> Los bienes están a la vista del comprador el momento de su transacción.
Según el grado de competencia	Mercado de competencia imperfecta	<ul style="list-style-type: none"> Presencia de oligopolios.

Elaborado por: Autor**Fuente:** Araneda, H. (1993). Economía Política. Santiago de Chile: Editorial Jurídica de Chile.

5.7. Objetivos

Es necesario plantear objetivos en cuatro ejes fundamentales: i) marketing; ii) innovación; iii) productividad; y, iv) responsabilidad social. Para ello se emplea la metodología GAP de 7 etapas, la cual representa la tendencia entre lo que es y lo que desea ser la organización se pueden definir los siguientes:

Tabla 12

Matriz GAP para determinar el objetivo en el eje de marketing

ETAPA	ANÁLISIS DE LA ASOCIACIÓN	ANÁLISIS DEL MERCADO
PRIMERA ¿Dónde estamos?	Al encontrarse en proceso de desarrollo, la asociación no cuenta con un plan de marketing.	Se espera un incremento del consumo de café a nivel nacional de 5% en los próximos años.

<p>SEGUNDA ¿A dónde vamos según la tendencia?</p>	<p>De no hacer nada para mejorar el entorno productivo o comercial de los pequeños productores, se presenta un escenario pesimista, donde la explotación a los productores se agudiza por parte de los tercerizadoras y existe la posibilidad de que se extinga este negocio.</p>	<p>Al ser considerado el café una de las bebidas más populares a nivel nacional, y su proyección de expansión de la demanda, los tercerizadoras encontrarán una oportunidad para demandar más a menor precio, continuando así con la explotación de los pequeños productores de café.</p>
<p>TERCERA ¿A dónde quisiéramos llegar?</p>	<p>A que los pequeños productores de café tengan una mayor fortaleza de comercialización. Con ello se mejoraría las capacidades y la inversión en torno a la producción del sector cafetero de Quilanga.</p>	
<p>CUARTA ¿A dónde deberíamos llegar con nuestros recursos y capacidades?</p>	<p>Ser parte fundamental para proporcionar un producto de calidad y 100% orgánico al mercado nacional que tiene una demanda insatisfecha de este producto.</p>	
<p>QUINTA ¿Cómo concretar el objetivo?</p>	<p>Mediante la aplicación adecuada de estrategias de comercialización y marketing se podría incrementar en un año, un 25% la producción y venta de los pequeños productores de café del cantón Quilanga.</p>	
<p>SEXTA ¿Qué debemos hacer para concretar el objetivo?</p>	<p>Creación y fortalecimiento de una asociación de pequeños productores de café, los cuales tengan poder de negociación en un mercado donde abundan los tercerizadoras que imponen sus precios a ellos.</p>	
<p>SÉPTIMA ¿Qué más podemos hacer?</p>	<p>Aplicar esta propuesta para el logro del objetivo.</p>	
<p>OBJETIVO Lograr, hasta el 2025, un incremento del 25% en la producción y comercialización de los pequeños productores de café asociados del cantón Quilanga.</p>		

Elaborado por: Autor

Tabla 13

Matriz GAP para determinar el objetivo en el eje de innovación

ETAPA	ANÁLISIS DE LA ASOCIACIÓN	ANÁLISIS DEL MERCADO
<p>PRIMERA ¿Dónde estamos?</p>	<p>Los pequeños cafeteros no disponen de redes comunicacionales digitales para ofrecer sus productos; y, tampoco disponen de recursos para realizar una inclusión tecnológica en sus UPA.</p>	<p>El marketing digital en la actualidad es una de las herramientas que permite dar a conocer productos o servicios sin las restricciones de las barreras geográficas. Asimismo, la tecnologización y manejo de información digital ha optimizado el uso de recursos y explotación de suelos en las áreas agrícolas.</p>
<p>SEGUNDA ¿A dónde vamos según la tendencia?</p>	<p>Mantenerse alejado de la tecnologización hará que los productos de la localidad entren en desventaja contra aquellos sectores que si lo poseen y ofrecen lo mismo.</p>	<p>La negociación digital sigue expandiéndose y conquistando mercados. Se debe mencionar que la pandemia aceleró este proceso en el país.</p>
<p>TERCERA ¿A dónde quisiéramos llegar?</p>	<p>La inclusión tecnológica debe convertirse en un potencializador de la producción y comercialización para los pequeños productores cafeteros de Quilanga.</p>	
<p>CUARTA ¿A dónde deberíamos llegar con nuestros recursos y capacidades?</p>	<p>Con un apoyo adecuado por parte del Estado y el sector privado, se puede obtener, hasta el segundo año, un incremento del 25% en la demanda del café arábica de Quilanga.</p>	
<p>QUINTA ¿Cómo concretar el objetivo?</p>	<p>Mejorar los sistemas de capacitación y concientización en torno a la inclusión tecnológica en los procesos de producción y comercialización de los pequeños productores de café arábica del cantón Quilanga.</p>	

<p>SEXTA ¿Qué debemos hacer para concretar el objetivo?</p>	<p>Desarrollar estrategias de capacitación para el uso y explotación del suelo a través de los recursos que dispone el GAD de Quilanga y de convenios con universidades que tengan carreras relacionadas al ámbito agrícola.</p>
<p>SÉPTIMA ¿Qué más podemos hacer?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar las estrategias que se desarrollen en esta propuesta. • Gestionar el uso y explotación de redes comunicacionales para promover el consumo de los productos que se desarrollan en el cantón Quilanga.
<p>OBJETIVO</p>	<p>Promover la comercialización de productos a través del uso de redes digitales con el fin de alcanzar un incremento del 25% en la demanda del café arábico producido por los pequeños productores.</p>

Elaborado por: Autor

Tabla 14

Matriz GAP para determinar el objetivo en el eje de productividad

ETAPA	ANÁLISIS DE LA ASOCIACIÓN	ANÁLISIS DEL MERCADO
<p>PRIMERA ¿Dónde estamos?</p>	<p>El 60% de la población se dedica a la actividad cafetera y de estos el 50% constituyen pequeños productores (UPAs < 5 ha).</p>	<p>A nivel nacional existe una demanda creciente (5% en los próximos años) e insatisfecha, así mismo, existe una gran apertura de los consumidores para los productos artesanales.</p>
<p>SEGUNDA ¿A dónde vamos según la tendencia?</p>	<p>Los pequeños productores seguirán respondiendo a la contraoferta de los tercerizadoras, las cuales ofrecen pagos que resultan ser mínimos en comparación con el mercado nacional.</p>	<p>El Estado y las empresas privadas están volcando su interés a este producto considerando las oportunidades en torno a la demanda insatisfecha del mercado nacional.</p>

<p>TERCERA</p> <p>¿A dónde quisiéramos llegar?</p>	<p>En un año incrementaron el 25% de la demanda del café arábica producido por los pequeños productores del cantón Quilanga.</p>
<p>CUARTA</p> <p>¿A dónde deberíamos llegar con nuestros recursos y capacidades?</p>	<p>Las capacidades de cultivo: por sus condiciones climáticas, orografía, territorio, experiencia empírica en la producción, entre otros, permitirían alcanzar la meta de incremento de la producción en 25% sin mayor problema.</p>
<p>QUINTA</p> <p>¿Cómo concretar el objetivo?</p>	<p>Promoviendo la inclusión tecnológica en los ámbitos de la producción, con el fin de optimizar los recursos agrícolas y mejorar la efectividad productiva de los suelos de las UPAs de los pequeños productores.</p>
<p>SEXTA</p> <p>¿Qué debemos hacer para concretar el objetivo?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar estrategias de capacitación para el uso y explotación del suelo a través de los recursos que dispone el GAD de Quilanga y de convenios con universidades que tengan carreras relacionadas al ámbito agrícola. • Promover la inversión privada, especialmente para la inclusión de recursos tecnológicos en las zonas de cultivo.
<p>SÉPTIMA</p> <p>¿Qué más podemos hacer?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicar las estrategias que se desarrollen en esta propuesta. • Motivar en los pequeños productores, a través de resultados, la necesidad de la inclusión tecnológica en el ámbito productivo con el fin de mejorar la capacidad productiva de los suelos del cantón Quilanga.
<p>OBJETIVO</p>	<p>Hasta el 2025, incrementar en un 25% la producción de los pequeños productores de café arábica del cantón Quilanga, a través de la inclusión tecnológica en los campos de cultivo de los mismos.</p>

Elaborado por: Autor

Tabla 15

Matriz GAP para determinar el objetivo en el eje de responsabilidad social

ETAPA	ANÁLISIS DE LA ASOCIACIÓN	ANÁLISIS DEL MERCADO
<p>PRIMERA ¿Dónde estamos?</p>	<p>El cantón Quilanga, según el INEC, tiene un índice de pobreza muy elevado (89,4%), alto índice de analfabetismo (11%) y una tasa negativa de variación poblacional (-22%)</p>	<p>Ecuador, según el INEC (2021): “registra que la pobreza por ingresos a nivel nacional en junio de 2022 se ubica en 25,0% mientras que la pobreza urbana es de 16,7%, y la pobreza en el área rural es de 42,9%”. Asimismo, según el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas, la variación poblacional del país es de +1,56%.</p>
<p>SEGUNDA ¿A dónde vamos según la tendencia?</p>	<p>Una migración acelerada de la población joven del cantón Quilanga, deja en las tareas artesanales y agrícolas una franja etaria promedio muy elevada (56 años).</p>	<p>La inclusión tecnológica ha transformado el mercado laboral, abriendo oportunidades a través de la digitalización. El e-commerce es una de las actividades con mayor expansión en el país.</p>
<p>TERCERA ¿A dónde quisiéramos llegar?</p>	<p>En dos años, a reducir en un 10% los índices de variación poblacional, motivando a la gente joven a desarrollar proyectos agrícolas y de comercialización digital en el cantón Quilanga.</p>	
<p>CUARTA ¿A dónde deberíamos llegar con nuestros recursos y capacidades?</p>	<p>Al fortalecimiento de la producción cafetera en el 50% de la población del cantón Quilanga que se dedica a esta actividad.</p>	
<p>QUINTA ¿Cómo concretar el objetivo?</p>	<p>Motivar a la gente joven a quedarse en sus tierras y desarrollar proyectos comunitarios a gran escala que tenga un beneficio a la comunidad.</p>	

SEXTA

¿Qué debemos hacer para concretar el objetivo? Fortalecer el apoyo comunitario en los pequeños productores de café del cantón Quilanga.

SÉPTIMA

¿Qué más podemos hacer? Desarrollar programas multidimensionales: Estado, universidades, sector privado, agricultores y comunidades, para motivar procesos productivos y de comercialización efectivos que reduzcan los índices de pobreza del cantón.

OBJETIVO

Reducir, hasta el 2025, en un 10%, la tasa de variación poblacional del cantón Quilanga.

Elaborado por: Autor

5.8. Estrategias

Tabla 16

Matriz de perfil estratégico

ORD.	OBJETIVO	ESTRATEGIAS	ACCIONES ESTRATÉGICAS
1	Lograr, hasta el 2025, un incremento del 25% en la producción de los pequeños cafeteros asociados del cantón Quilanga.	<p>Fomentar la inclusión tecnológica para la producción de café en las UPA´s pequeñas, sin perder las cualidades diferenciadoras del café de Quilanga.</p> <p>Promover la inversión tecnológica en el ámbito agrícola a través de los organismos estatales y privados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitar a los pequeños productores de café arábica del cantón Quilanga en métodos, usos e inclusión tecnológica, para la adecuada explotación del suelo. • Promover la participación del Estado y del sector privado en el desarrollo y expansión de la producción y comercialización de los pequeños productores de café arábica del cantón Quilanga.
2	Promover la comercialización de productos a través del uso de redes digitales con el fin de alcanzar un incremento del 25% en la demanda del café arábico producido por los pequeños productores.	<p>Desarrollar actividades de promoción a través del uso de redes sociales con contenidos amigables que permitan una penetración intensiva en el mercado.</p> <p>Uno de los indicadores clave será el incremento de las ventas del café de Quilanga.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionar a los pequeños productores de café arábica del cantón Quilanga, a través de la asociación de pequeños productores, nuevos espacios de negociación a nivel nacional, utilizando las redes digitales. • Impulsar a través del GAD del cantón Quilanga el negocio comunitario desarrollado por los pequeños productores de café arábica del cantón Quilanga.

ORD.	OBJETIVO	ESTRATEGIAS	ACCIONES ESTRATÉGICAS
3	Reducir, hasta el 2025, en un 10%, la tasa de variación poblacional del cantón Quilanga.	Establecer caminos para alcanzar la calidad a través de los recursos que se dispone, con el fin de responder de manera eficaz y eficiente la demanda de calidad y costos que demanda la competencia globalizada	<ul style="list-style-type: none"> Promover convenios con universidades relacionadas al ámbito agrícola a fin de promover la investigación en las UPAs del cantón Quilanga.

Elaborado por: Autor

5.9. Estrategias de marketing mix

El planteamiento de estas estrategias permite orientar los esfuerzos del marketing en torno a cuatro ejes controlables por parte de la organización: precio, producto, distribución y promoción, todo esto con el objetivo de mejorar la satisfacción del cliente. Es así que se desarrollan las siguientes estrategias:

Tabla 17

Matriz de perfil estratégico

ORD.	EJE	ESTRATEGIA	ACCIONES ESTRATÉGICAS
1	Precio	Ofrecer productos a precios competitivos que reflejen su alto valor percibido.	<ul style="list-style-type: none"> Iniciar la búsqueda de clientes leales, ofreciendo precios relativamente bajos pero que permitan obtener una utilidad mayor a la obtenida por la contraoferta de los tercerizadoras. Establecer una política de pago y/o crédito a través de organizaciones financieras del país.

ORD.	EJE	ESTRATEGIA	ACCIONES ESTRATÉGICAS
2	Producto	Continuar ofreciendo productos 100% orgánicos con estándares de calidad reconocidos a nivel nacional e internacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicar de manera efectiva los beneficios y el valor que los clientes obtienen al adquirir los productos. • Promover la calidad del producto y reconocimientos recibidos en el ámbito nacional e internacional. • Destacar la calidad y la pureza de los productos en la estrategia de marketing.
		Resaltar el impacto social positivo de consumir productos en el cantón Quilanga como parte de la narrativa de la marca.	<ul style="list-style-type: none"> • Generar un vínculo emocional con el consumidor en torno a la ayuda que este brinda con el consumo de un producto de alta calidad. • Colaborar con organizaciones locales o iniciativas sociales para fortalecer el compromiso con la comunidad.
3	Distribución	Establecer alianzas estratégicas con empresas de transporte de bajo o mediano tonelaje para ampliar la distribución de productos.	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar convenios con empresas de transporte de bajo o mediano tonelaje que permita cumplir con los procesos de distribución a nivel nacional. • Establecer un plan de distribución a nivel nacional con el fin de reducir los costos de las empresas de transporte contratadas. • Explorar la posibilidad de vender productos en tiendas locales o a través de plataformas de comercio electrónico.

ORD.	EJE	ESTRATEGIA	ACCIONES ESTRATÉGICAS
4	Promoción	Desarrollar un equipo de ventas que fomente relaciones directas y personalizadas con los compradores.	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar catálogos digitales para promocionar el producto por páginas web, redes sociales, canales digitales, entre otros. • Ofrecer asesoramiento y soporte individualizado para satisfacer las necesidades de los clientes.
		Implementar programas de recompensas o descuentos para fomentar la lealtad del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Crear promociones enfocadas a los distribuidores con el fin de promover la fuerza de ventas en la cadena de distribución. • Ofrecer ofertas exclusivas y promociones temporales para premiar a los clientes habituales.
		Fortalecer la marca y su presencia en el entorno social mediante campañas de relaciones públicas.	<ul style="list-style-type: none"> • Cultivar buenas relaciones con la sociedad a la cual está circunscrito el mercado. • Involucramiento en actividades comunitarias a través de la donación por consumo del producto. • Participar activamente en eventos locales y actividades comunitarias para generar reconocimiento y apoyo.

Elaborado por: Autor

6. PLAN DE OPERACIONES

6.1. Proceso de producción del café arábica

Este proceso consta de dos pasos: i) operaciones preliminares a su transformación; y, ii) operaciones de transformación, las cuales se detalla a continuación:

6.1.1. Operaciones preliminares a su transformación:

- **Plantación y cultivo.** – Análisis de las bases de datos proporcionados por los sensores tecnológicos disponibles para recibir datos en torno a: la humedad, clima, evolución fenológica, entre otros, con el fin de optimizar el uso del agua, pesticidas y fertilizantes, logrando un mejoramiento del producto (grano de café arábica).
- **Acopio del café lavado.** –recogida de la materia prima en forma manual, con característica de “selectivo”, en razón a que se recoge los granos que se encuentran en plena madurez (Saavedra, 2020).
- **Pesaje.** –Determinar los diferentes cálculos y cantidades de materia prima que será almacenado en los diferentes sacos.
- **Almacenado del café.** –son las áreas de almacenaje, los mismos que deben estar en condiciones atemperadas, a fin, de garantizar la calidad de la materia prima en cada proceso (Saavedra, 2020).

6.1.2. Operaciones de transformación:

- **Trillado de la materia prima.** –operación que se realiza mediante maquinas llamadas descascaradoras, cuyo fin es separar el mucílago del grano para dejar libre la almendra.

- **Tueste del café orgánico.** –Proceso del café en estado natural (café verde o café crudo), pasa a adquirir el color marrón. Finalmente, el café orgánico tostado es enfriado a temperatura ambiente y posterior ser molido y pasar al depósito entre 8 y 12 horas antes de ser envasado para su consumo.
- **Molido del café.** –El molino de disco de la maquina muele el grano tostado desde muy fino a muy grueso.
- **Empaque del café orgánico.** – En empaques biodegradables, mediante el método de envasado al vacío.

Figura 8

Diagrama de flujo del proceso de producción del café arábica



Diseñado por Jaime Vinicio Iza Acosta, Ing.

Elaborado por: Autor.

6.2. Proceso de comercialización del café arábica

Este proceso consta de tres pasos establecidos en base a las estrategias definidas en el análisis anterior: i) fijación de precios basada en el valor; ii) definir estrategias de promoción; y, iii) distribución a través de canales externos; los cuales se detallan a continuación:

6.2.1. *Fijación de precios basada en el valor:*

Iniciar la búsqueda de clientes leales, ofreciendo precios relativamente bajos pero que permitan obtener una utilidad mayor a la obtenida por la contraoferta de los tercerizadoras; y, establecer una política de pago y/o crédito a través de organizaciones financieras del país.

6.2.2. *Estrategias de promoción:*

- **Venta personalizada.** – Utilizar catálogos digitales para promocionar el producto a través de:
 - La creación de una página web de APROCA-Q, la cual permitirá dar a conocer los productos que ofrece la asociación e incluir detalle de los beneficios sociales que genera la compra de los productos y colocar estrategias de posicionamiento a través del uso y explotación de los motores de búsqueda.
 - Elaborar un perfil corporativo en Facebook, LinkedIn y WhatsApp, con el fin de difundir el producto de manera masiva, elaborando videos y afiches digitales que conectan el marketing del producto con el aspecto social y turístico de Quilanga.
- **Incentivos a corto plazo.** – Crear promociones enfocadas a los distribuidores con el fin de promover la fuerza de ventas en la cadena de distribución. El objetivo a corto

plazo es llegar a conseguir distribuidores estratégicos en las ciudades de mayor consumo que son: Guayaquil, Quito, Ambato y Cuenca.

- **Relaciones públicas.** – Cultivar buenas relaciones con la sociedad a la cual está circunscrito el mercado; e involucramiento en actividades comunitarias a través de la donación por consumo del producto.
- **Calidad del producto.** – Promover la calidad del producto y reconocimientos recibidos en el ámbito nacional e internacional.
- **Valor agregado.** – Generar un vínculo emocional con el consumidor en torno a la ayuda que este brinda con el consumo de un producto de alta calidad.

6.2.3. Distribución a través de canales externos:

Buscar convenios con empresas de transporte de bajo o mediano tonelaje del sector que permita cumplir con los procesos de distribución a nivel nacional; y, establecer un plan de distribución intensivo que permita reducir los costos de las empresas de transporte contratadas.

Figura 9

Diagrama de flujo del proceso de comercialización del café arábica



Elaborado por: Autor.

Las empresas que permitirían establecer convenios son:

- Compañía de Transporte Mixto Ciudad de Cariamanga S. A., ubicada a 37 Km de Quilanga.
- Compañía de Transporte de Carga Pesada Santa Isabel S.A., ubicada a 37 Km de Quilanga.

6.3. Cadena de valor y funcionamiento

A pesar que: i) en nuestro país 23 de las 24 provincias tienen en sus territorios zonas de cultivo de café; ii) aun así existe una demanda del mercado nacional insatisfecha, ya que solo el 10% de la producción nacional sirve para abastecer al consumo del país; iii) el Estado ha desatendido este sector dejando a los pequeños productores sin una capacidad productiva y de comercialización; y, iv) que específicamente el café de Quilanga ha sido galardonado a nivel nacional e internacional.

La falta de organización de los GAD's entorno a ellos, ha hecho que sus capacidades y potencialidades se vean disminuidas cuando en los intentos de negociación de sus productos se ven abocados a luchar contra de las contraofertas de los tercerizadoras, quienes, sin importar el esfuerzo económico y físico de los pequeños productores para poner a la venta su producto, les ofrecen cantidades irrisorias de dinero, haciendo que sus utilidades sean casi nulas. Tanto es así, que en Quilanga el 89,4% de la población están considerados dentro de los índices de pobreza por el INEC.

Es así que con este proyecto se prevea crear una asociación con los pequeños productores de café de Quilanga, para darles: poder de negociación en la comercialización de sus productos; extensión del territorio de venta a nivel nacional; capacitaciones para uso y explotación adecuada del suelo; e, inclusión tecnológica en torno a la producción y comercialización.

Como es obvio, para todo ello se requiere el apoyo de los organismos estatales y privados, considerando que se está apoyando a ciudadanos que viven de la producción del café, pero en su condición de pobreza no les permitiría realizar inversiones iniciales. La motivación a la inversión radica en los objetivos planteados a corto plazo, en el cual destaca que la producción en un año subiría al 20%, acompañada de una utilidad justa en razón de que el precio de comercialización de café no estará sujeto a los tercerizadoras.

La franja etaria de los pequeños productores promedia los 56 años y el porcentaje de alfabetización es muy bajo -cuarto año escolar y 11% de analfabetismo-, razón por la cual la población joven emigra a las grandes ciudades y quienes se quedan están relegados a vivir del campo o la artesanía. Esta distorsión social de los pobladores de Quilanga y sobre todo de los pequeños productores de café ha hecho que los cafeteros adquieran una experiencia basada en la herencia y el empirismo, la cual, si se logra sumar a los beneficios de la tecnología y capacitaciones para el uso y explotación del suelo, seguro traerá consigo resultados asombrosos.

Figura 10

Cadena de valor y funcionamiento



Elaborado por: Autor.

6.4. Análisis de la capacidad

De acuerdo con Contreras (2010), por cada hectárea de café arábica se cosechan 5 sacos de 60 kg, cuando la producción ideal debería llegar a los 20 a 30 sacos/hectárea. Es decir que, con este cálculo, la proyección de la capacidad productiva en un año, es que cada pequeño productor de café logre cosechar entre 6 a 7 sacos por hectárea. Si se multiplica este valor por las 5 has de cada pequeño productor y por las dos veces al año que se realiza la cosecha, se puede decir que cada productor vendería entre 60 a 70 sacos por año, lo que, llevado al valor del mercado, donde el precio del café arábica oscila entre los 150 dólares promedio, se puede decir que el ingreso bruto anual rondaría los 9.000 a 10.500 dólares americanos por cada pequeño productor.

Tabla 18

Proyección de producción por hectárea

	AÑO					
	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<i>Número de sacos / hectárea</i>	5	7	9	11	13	16
<i>Ingreso bruto en US dólares por hectárea</i>	750	1050	1350	1650	1950	2400

Elaborado por: Autor

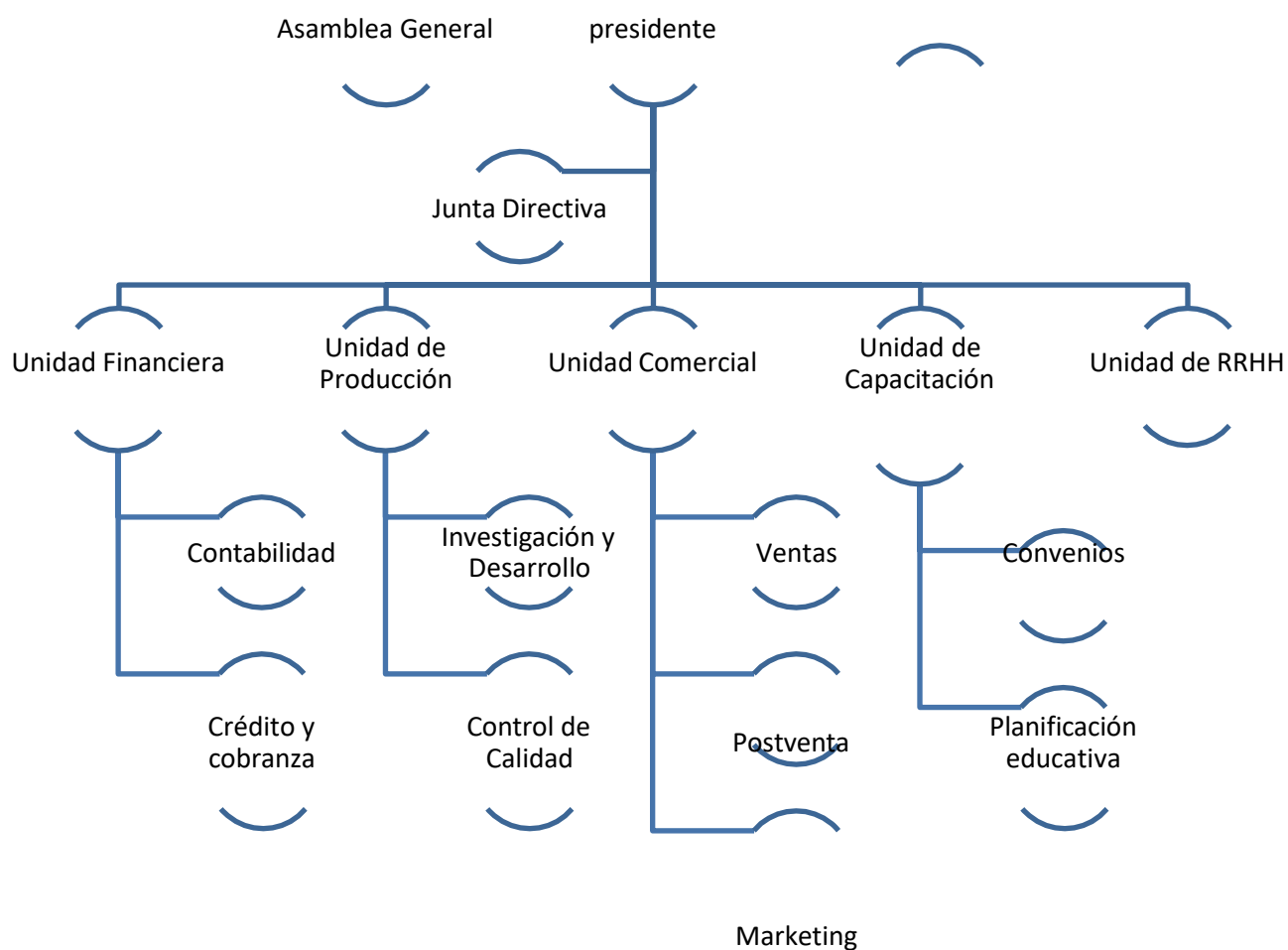
7. DISEÑO DE ESTRUCTURA

7.1. Estructura organizacional

El esquema para la estructura organizacional de la asociación de pequeños productores de café de Quilanga es el siguiente:

Figura 11

Diseño para la estructura organizacional de la asociación de pequeños productores de café de Quilanga.



Diseñado por Jaime Vinicio Iza Acosta, Ing.

Elaborado por: Autor.

7.2. Funciones específicas por puesto

Los roles dentro de la asociación son los siguientes:

- **Asamblea General:** Máximo organismo decisor dentro de la asociación. Es quien orienta y dirige el proceso decisional del presidente. Se reúnen de manera ordinaria (de acuerdo a los estatutos de conformación) o extraordinaria (por requerimiento del presidente).
- **Presidente:** Es quien toma las decisiones sobre todas las actividades de la asociación, validado por la junta directiva. Es el representante legal de la asociación y quien firma convenios o realiza negociaciones ante otras organizaciones públicas o privadas.
- **Junta Directiva:** Esta junta cumple un rol de asesor a las decisiones que debe tomar el presidente de la asociación.
- **Unidad Financiera:** El rol del jefe de esta unidad, es llevar la contabilidad de la compañía mensualmente, así como el control de los créditos y cobranzas de la asociación. De manera mensual entrega un reporte con la situación contable de la asociación, gestiona préstamos entre los socios. Bajo su tutela se encuentra la sección de contabilidad y la de crédito y cobranzas.
- **Unidad de Producción:** El jefe de esta unidad, se encarga del control, supervisión y desarrollo de proyectos que involucren el mejoramiento de la productividad de las UPAs asociadas. A su cargo están las secciones de Investigación y Desarrollo; y, Control de Calidad.

- **Unidad Comercial:** El jefe de esta unidad, debe promover y dinamizar las ventas de los productos generados en las UPAs asociadas. Es responsable también del servicio postventa y de los procesos de marketing que se desarrollen en la asociación. Bajo su control están las secciones de Ventas, Postventa y Marketing.
- **Unidad de Capacitación:** El jefe de esta unidad, es el responsable de planificar, desarrollar y controlar la ejecución de programas de capacitación para el uso y explotación del suelo, así como la inclusión tecnológica en los procesos productivos y de comercialización de los productos de la asociación. A su cargo están las secciones de convenios y planificación educativa.
- **Unidad de RRHH:** El jefe de esta unidad, se encarga de recibir, gestionar y solucionar las necesidades presentadas por los miembros de la asociación.

8. PLAN FINANCIERO

8.1. Presupuesto de inversión inicial

El presupuesto se constituye en la base del proceso de planificación, ya que con el se materializan las estrategias de la organización a través de la contratación de recurso humano y la adquisición de materiales para programar la producción (Kotler, 2008). Es así que entre la importancia de la fijación de presupuestos se encuentra que: i) son aplicables a cualquier empresa; ii) permiten evaluar la gestión de la organización; iii) genera un pensamiento direccional a los miembros de la organización; iv) sirven como medio de comunicación entre los componentes de la organización; v) ayudan a minimizar los riesgos operacionales de las organizaciones; entre otros.

Bajo este contexto, la siguiente tabla muestra la inversión inicial a la que la asociación debe acudir:

Tabla 19

Presupuesto de inversión inicial para la creación de la asociación de pequeños productores de café arábica del cantón Quilanga

CONCEPTO	Jun-23	Jul-23	Aug-23	Sep-23	Oct-23	Nov-23	Dec-23	SUBTOTAL
SERVICIO								
Alquiler de local	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$100,00	\$700,00
Adquisición de bienes muebles	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00				\$1.200,00
Adquisición de infocus				\$700,00				\$700,00
Adquisición de equipos informáticos		\$500,00	\$500,00	\$500,00				\$1.500,00
Contratación servicios internet	\$40,00	\$40,00	\$40,00	\$40,00	\$40,00	\$40,00	\$40,00	\$40,00
TOTAL SERVICIO	\$440,00	\$940,00	\$940,00	\$1.640,00	\$140,00	\$140,00	\$140,00	\$4.140,00
PROMOCIÓN								
Elaboración de afiches, posters y trípticos	\$100,00		\$100,00		\$100,00			\$300,00
Elaboración de llaveros, vasos, esferos		\$150,00		\$150,00		\$150,00		\$450,00
Desarrollo de eventos sociales		\$300,00		\$300,00		\$300,00		\$900,00
Publicidad por medios locales	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$300,00	\$2.100,00
TOTAL PROMOCIÓN	\$400,00	\$750,00	\$400,00	\$750,00	\$400,00	\$750,00	\$300,00	\$3.750,00

CONCEPTO	Jun-23	Jul-23	Aug-23	Sep-23	Oct-23	Nov-23	Dec-23	SUBTOTAL
COMERCIALIZACION								
Diseño e implementación de página web	\$800,00	\$800,00	\$800,00					\$2.400,00
Plataforma compatible con motores de búsqueda	\$100,00	\$100,00						\$200,00
TOTAL	\$900,00	\$900,00	\$800,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$2.600,00
COMERCIALIZACIÓN								
TOTAL PRESUPUESTARIO	\$1.740,00	\$2.590,00	\$2.140,00	\$2.390,00	\$540,00	\$890,00	\$440,00	\$10.490,00

Elaborado por: Autor

8.2. Determinación de escenarios

Los planificadores de cualquier tipo de organización siempre deben considerar al menos tres tipos de escenarios (generados por factores externos) que se presentan durante el desarrollo del proyecto que se proponen. Una buena visualización de estos permite definir medidas de control para adaptarse a cambios determinados y previstos.

Tabla 20

Presupuesto de inversión inicial para la creación de la asociación de pequeños productores de café arábica del cantón Quilanga

	ESCENARIO		
	Pesimista -30%	Esperado	Optimista 30%
CONDICIONES DEL ENTORNO	<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad política. • Inestabilidad económica. • Bajo interés en el sector cafetero por parte del Estado y/o GAD. • Reducción del presupuesto para el sector cafetero. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad política. • Estabilidad económica. • Interés en el sector cafetero por parte del Estado y/o GAD. • Mantener presupuesto para el sector cafetero. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad política. • Crecimiento económico. • Alto interés en el sector cafetero por parte del Estado y/o GAD. • Elevar presupuesto para el sector cafetero.
VOLUMEN DE PROYECCIÓN PROYECTADA POR HECTÁREA POR AÑO			
Sin proyecto	Sacos de 60 kg	10	
	USD	1500	
Con proyecto	Sacos de 60 Kg	12	14
	USD	1800	2100

Elaborado por: Autor

8.3. Estado de resultados proyectado

A continuación, se detalla el estado de resultados del proyecto:

Tabla 21

Estado de resultados

	SIN PROYECTO (considerando 4 productores sin asociación con UPA de 5 has)	CON PROYECTO (considerando 4 productores asociados con una UPA de 5 has.)		
		PESIMISTA	ESPERADO	OPTIMISTA
INGRESO OPERACIONAL				
Ventas Netas	USD 30.000,00	USD 36.000,00	USD 42.000,00	USD 54.000,00
(-) Costo de ventas	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00
(=) UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	USD 30.000,00	USD 36.000,00	USD 42.000,00	USD 54.000,00
(-) Gastos operacionales				
Gastos operacionales	USD 19.364,00	USD 23.236,80	USD 27.109,60	USD 34.855,20
Cosecha (mano de obra)	USD 14.550,00	USD 17.460,00	USD 20.370,00	USD 26.190,00
Mano de obra	USD 582,00	USD 698,40	USD 814,80	USD 1.047,60
Suministros	USD 4.232,00	USD 5.078,40	USD 5.924,80	USD 7.617,60
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	USD 10.636,00	USD 12.763,20	USD 14.890,40	USD 19.144,80
Ingresos no operacionales	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00
Egresos no operacionales	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	USD 10.636,00	USD 12.763,20	USD 14.890,40	USD 19.144,80
No hay tributo en el proceso	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00
(=) UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	USD 10.636,00	USD 12.763,20	USD 14.890,40	USD 19.144,80

Elaborado por: Autor

La siguiente tabla muestra el impacto positivo de la inversión aún cuando se presente un escenario pesimista durante su ejecución.

Tabla 22

Análisis del estado de resultados

	SIN PROYECTO	CON PROYECTO		
		PESIMISTA	ESPERADO	OPTIMISTA
(=) Utilidad neta del ejercicio	USD 10.636,00	USD 12.763,20	USD 14.890,40	USD 19.144,80
Variación porcentual de la utilidad	100%	120%	140%	180%

Elaborado por: Autor

Esto quiere decir que la capacitación y la integración de esfuerzos producirán un incremento mínimo del 20% aún cuando las condiciones de los factores externos que rodean al proyecto no contribuyan de manera efectiva. Asimismo, de presentarse un escenario optimista, la producción del café en los pequeños productores recibiría un incremento del 80% dentro del primer año. Con ello, los objetivos planteados como la inversión privada y el desarrollo de políticas públicas desde territorio serían realizables en el corto o mediano plazo.

8.4. Estado de resultados proyectado

Este análisis permite conocer el tiempo en el cual se recupera la inversión, los beneficios de la misma, así como los riesgos que se asumirán durante su ejecución. Esto se puede ejecutar a través de los siguientes indicadores: i) *TMAR* (tasa mínima aceptable de rendimiento); ii) *TIR* (tasa interna de retorno); iii) *VAN* (valor agregado neto); y, iv) razón costo/beneficio.

8.4.1. *TMAR*

Este indicador permite identificar cual es la rentabilidad mínima que se debe esperar de una inversión, teniendo en cuenta sus riesgos y costos de oportunidad. Esta se convierte en una tasa objetivo que se debe alcanzar durante la evaluación de la inversión. Si el resultado refleja un valor menor a la *TIR*, el proyecto es viable para su desarrollo.

La fórmula es:

$$TMAR = \text{tasa de inflación} + \text{riesgo de la inversión}$$

$$TMAR = 3,74\% + 10,00\%$$

$$TMAR = 13,74\%$$

8.4.2. *VAN*

Este indicador permite medir la ganancia que representará una inversión, considerando los flujos de los futuros ingresos y egresos del mismo. Si el resultado refleja una VAN mayor o igual a cero, el proyecto es aceptable, caso contrario se rechaza.

La fórmula es:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{Vt}{(1+k)^t} - I_0$$

donde:

n = número de períodos considerados

Vt = flujos netos de caja por período de tiempo

k = tasa de rendimiento requerida

I₀ = inversión inicial

Tabla 23

Cálculo del VAN en los distintos escenarios

	ESCENARIO		
	PESIMISTA	ESPERADO	OPTIMISTA
INVERSIÓN INICIAL	USD 12.763,20	USD 14.890,40	USD 19.144,80
2024	USD 2.552,64	USD 8.083,36	USD 21.697,44
2025	USD 5.615,81	USD 16.421,98	USD 49.265,95
2026	USD 9.291,61	USD 28.096,06	USD 49.265,95
VAN	136,72	24.004,88	71.495,29

Elaborado por: Autor

En el resultado se puede observar que el proyecto es viable aún con el escenario pesimista, por lo tanto, su valoración es aceptable.

8.4.3. TIR

Este indicador permite definir cuál es la tasa de descuento con que el VAN se iguala a cero. Para lo cual, si el resultado muestra un valor mayor a cero, el proyecto es aceptable; si este resultado es igual a cero, su desarrollo es indiferente; y, si es menor a cero, el proyecto se debe rechazar.

Tabla 24

Cálculo del TIR en los distintos escenarios

	ESCENARIO		
	PESIMISTA	ESPERADO	OPTIMISTA
INVERSIÓN INICIAL	USD 12.763,20	USD 14.890,40	USD 19.144,80
2024	USD 2.552,64	USD 8.083,36	USD 21.697,44
2025	USD 5.615,81	USD 16.421,98	USD 49.265,95
2026	USD 9.291,61	USD 28.096,06	USD 49.265,95
TIR	14,27%	76,92%	154,32%

Elaborado por: Autor

En el resultado se puede observar que el proyecto es viable aún con el escenario pesimista, por lo tanto, su valoración es aceptable.

8.4.4. Relación costo-beneficio

Este indicador, permite validar el beneficio percibido al valor presente del proyecto. Es decir, se busca la relación entre los flujos futuros de efectivo y el gasto inicial. El criterio de aceptación está dado cuando en el resultado se obtiene con un valor mayor o igual a uno.

La fórmula es:

$$Costo - Beneficio = \frac{\sum^n \frac{Vt}{(1+k)^t}}{I_0} = \frac{Ingresos}{Egresos}$$

donde:

n = número de períodos considerados

Vt = flujos netos de caja por período de tiempo

k = tasa de rendimiento requerida

I₀ = inversión inicial

Tabla 25

Evaluación de escenarios por costo beneficio

	ESCENARIO		
	PESIMISTA	ESPERADO	OPTIMISTA
Inversión tres años	USD 12.763,20	USD 14.890,40	USD 19.144,80
Ventas año 1	USD 15.315,84	USD 20.846,56	USD 34.460,64
Ventas año 2	USD 18.379,01	USD 29.185,18	USD 62.029,15
Ventas año 3	USD 22.054,81	USD 40.859,26	USD 62.029,15
C/B	4,37	6,10	8,28

Elaborado por: Autor

En el resultado se puede observar que el proyecto es viable aún con el escenario pesimista, por lo tanto, su valoración es aceptable.

9. CONCLUSIONES

El café es uno de los productos nacionales que, a pesar de tener una demanda interna insatisfecha, ya que solamente el 10% de la producción nacional está destinada al consumo local, no posee la atención necesaria por parte del Estado para su fortalecimiento en torno a la productividad y comercialización. Es así que cantones como Quilanga, donde la principal actividad comercial radica en el cultivo y venta del café, favorecidos por las condiciones climáticas del sector y la habilidad de sus caficultores han hecho que este producto sea galardonado a niveles nacionales e internacionales, tenga unos índices de pobreza que alcanzan valores del 89,4%.

En este territorio, los grandes productores de café exportan el 80% de los productos que cultivan, y todo esto lo hacen a través de las asociaciones a las que pertenecen. En cambio, los pequeños caficultores, están sometidos a las contraofertas que hacen por sus productos aquellos comercializadores de localidades cercanas, quienes ofrecen precios irrisorios por ellos.

El contexto nacional ha permitido identificar una oportunidad para estos pequeños productores, para lo cual este trabajo expone la necesidad de crear una asociación para los pequeños productores de café, a fin de capacitarlos y crear una fuerza comercializadora capaz de ofertar a nivel nacional.

El objetivo del proyecto radica en definir estrategias para la comercialización del café orgánico en el cantón Quilanga explotando las capacidades integradas de la comunidad cafetera. Para lo cual las estrategias planteadas son: i) crear una asociación con los pequeños productores de café de Quilanga; ii) promover el apoyo de la inversión privada; iii) promover el apoyo del Estado; iv) aplicar procesos ordenados de marketing a nivel nacional para la comercialización del

café arábica; y, v) optimizar de los recursos comunicacionales para motivar el consumo del café de Quilanga.

Para su desarrollo, se han definido los siguientes objetivos que constituirán en los indicadores del avance del mismo durante su ejecución y estos son: i) en el eje de marketing: lograr, hasta el 2025, un incremento del 25% en la producción y comercialización de los pequeños productores de café asociados del cantón Quilanga; ii) en el eje de la innovación: promover la comercialización de productos a través del uso de redes digitales con el fin de alcanzar un incremento del 25% en la demanda del café arábico producido por los pequeños productores; iii) en el eje de la productividad: hasta el 2025, incrementar en un 25% la producción de los pequeños productores de café arábica del cantón Quilanga, a través de la inclusión tecnológica en los campos de cultivo de los mismos; y, iv) en el eje de la responsabilidad social: reducir, hasta el 2025, en un 10%, la tasa de variación poblacional del cantón Quilanga.

En el proceso de producción del café arábica que llevan a cabo los pequeños productores de café del cantón Quilanga, se encuentra la necesidad de iniciar con una implementación tecnológica y capacitación especializada, la cual permitirá que ellos sean efectivos en el uso y la explotación del suelo, logrando incrementar capacidad productiva en un 20% el primer año.

Los indicadores financieros dan validez a esta propuesta al colocar en condición de favorable a los indicadores seleccionados para su sustento que son: i) TMAR, VAN, TIR y la relación costo beneficio. En estos se puede verificar que llevar a cabo este proyecto permitirá aún en escenarios pesimistas, que sería mantener la condición actual, alcanzar valores que generarían un impacto positivo en los pequeños productores de esta comunidad.

10. RECOMENDACIONES

Ejecutar este proyecto, el cual tiene una base de carácter social, que permitirá desde un inicio que los pequeños productores, en asociación, enfrenten a tercerizadoras o comerciantes inescrupulosos quienes les ofrecen precios irrisorios por sus productos.

Esta asociación debe ser en un inicio financiada por el GAD, considerando que la población local a quien se apunta en su beneficio es parte del 89,4% de pobres de este territorio. Cabe mencionar que su acogida no solo prestaría un beneficio a la comunidad en sí, sino también puede ser considerada como un proyecto político local, considerando que el 50% de los caficultores locales representan el 100% de los pequeños productores, y estos serán los beneficiarios directos de ella.

Una vez creada la asociación, esta deberá promover el apoyo de la inversión privada y del Estado, la cual estará motivada por el incremento de la productividad del sector que en un inicio tiene un crecimiento estimado del 20%.

Asimismo, se deben aplicar procesos ordenados de marketing a nivel nacional para la comercialización del café arábica, optimizando los recursos comunicacionales (digitales y físicos) para motivar el consumo del café de Quilanga. El adecuado manejo de estos medios servirá paralelamente para expandir áreas como turismo, investigación, entre otros.

11. BIBLIOGRAFÍA

- Alarcón, A. (2018). La realidad ecuatoriana en la producción de café. Obtenido de <https://www.recimundo.com/index.php/es/article/view/218/html>
- Alarcón, L. (2011). Análisis de factibilidad para la elaboración del café. <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/12321/1/T-UCSG-PRE-ESP-CFI-508.pdf>.
- Araneda, H. (1993). Economía Política. Santiago de Chile: Editorial Jurídica de Chile.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2010). Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. Quito.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Quito.
- Asociación Nacional de Exportadores de Café del Ecuador. (2020). Obtenido de Producción Nacional de Café: <http://www.anecafe.org.ec/noticias/evite-la-ota-en-su-cafe-1>
- Bolaños, I. (2010). Plan Estratégico de Marketing para la Escuela Superior Militar De Aviación “Cosme Rennella Barbatto”, de la Fuerza Aérea Ecuatoriana. Quito: Escuela Politécnica del Ejército.
- Burin, D. (2018). EL MERCADO Y LA COMERCIALIZACIÓN. Obtenido de <https://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/7088/BVE18040224e.pdf?sequence=1>
- Burneo, J. (2018). Dialoguemos: la academia en la comunidad. Obtenido de Aplicación de la tecnología para el mejoramiento de la productividad Cafetalera: <https://dialoguemos.ec/2018/02/aplicacion-de-la-tecnologia-para-el-mejoramiento-de-la-productividad-cafetalera/>

- Canet, G. (2016). La situación y tendencias de la producción de café en América Latina y el Caribe. Obtenido de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/BVE17048805e.pdf
- Cardemas, J. (2021). cafeto, Royal del. Obtenido de <https://www.ekosnegocios.com/articulo/top-20-principales-productores-de-cafe-en-el-mundo>
- Cardozo, F. (2022). Estadísticas. Obtenido de https://resultados.as.com/resultados/ficha/deportista/fernando_cardozo/37648/estadisticas/
- Cedeño, R. (30 de septiembre de 2022). Con una producción estancada, pero con un clúster por relanzar, el café ecuatoriano anhela mejores días. Obtenido de El Universo: <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/con-una-produccion-estancada-pero-con-un-cluster-por-relanzar-el-cafe-ecuatoriano-anhela-mejores-dias-nota/>
- Centro de Comercio Internacional, L. G. (2019). El aroma del café sigue enamorando a los europeos. Obtenido de <https://connectamericas.com/es/content/reglas-para-exportar-caf%C3%A9-la-uni%C3%B3n-europea>
- Cepal. (2019). Oportunidades y desafíos para el desarrollo productivo. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44954/1/S1901011_es.pdf
- Cofenac. (2019). Proyecto MAGAP.
- Contreras, M. (2010). Mejoramiento de los procesos de acopio, transformación y comercialización de café ecológico las Aradas de la Unión de Artesanos el Colmenar, cantón Quilanga 2009. Loja.

- Fernández-Sierra. (2003). ¿Cuáles son las normas ISO más importantes? Obtenido de https://www.formazion.com/noticias_formacion/cuales-son-las-normas-iso-mas-importantes-org-5273.html
- Figueroa, E., Pérez, F., & Godínez, L. (2019). La producción y el consumo del café. Obtenido de https://www.ecorfan.org/spain/libros/LIBRO_CAFE.pdf
- Flacso. (2012). Boletín mensual de análisis sectorial de MIPYMES. Obtenido de <https://www.flacso.edu.ec/portal/pnTemp/PageMaster/dxagdqa2xnzblogs.cedia.org.ec/obest/wp-content/uploads/sites/7/2020/10/Analisis-del-sector-cafetero-ecuatoriano-final-tres.pdf>
- Fonseca, J. (2017). El marketing digital como apoyo en la consecución de clientes. Caso Juan Valdez Café. Obtenido de Revista Saber, Ciencia y Libertad: <https://doi.org/10.18041/2382-3755/germinacion.2017V10.9029>
- Forumcafé. (2022). Mercado del café 2022: más sombras que claros. Obtenido de <https://www.forumdelcafe.com/noticias/mercado-cafe-2022-mas-sombras-que-claros>
- France 24. (2021). Los precios mundiales del café se disparan por mayor demanda durante la pandemia. Obtenido de <https://www.france24.com/es/programas/econom%C3%ADa/20210714-economia-precios-mundiales-café-demanda-pandemia>
- GAD Quilanga. (2023). GAD Municipal Quilanga - Administración 2019-2025. Obtenido de El cantón: <https://quilanga.gob.ec/ciudad/quilanga/>

Goula. (2020). Estas son las tendencias para la industria alimentaria en 2021. Obtenido de <https://goula.lat/enterate/estas-son-las-tendencias-para-la-industria-alimentaria-en-2021/>

Guiteras, X. (2015). Café y neuromarketing. Obtenido de e-marketing y consumo: <https://marketingyconsumo.com/cage-neuromarketing.html>

Hidalgo, J. (2021). Revista Líderes. Obtenido de Don Eloy ecuatoriano de corazón: <https://www.revistalideres.ec/lideres/don-ely-ecuatoriano-corazon.html>

INEC. (2021). Ecuador en cifras. Obtenido de Estadísticas de las empresas: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas-de-las-empresas/>

International Coffee Organization. (2020). Estadísticas del comercio: café. Obtenido de https://www.ico.org/ES/trade_statistics.asp?section=Estad%EDstica

Kotler, P. (2008). Fundamentos de marketing. Pearson.

La Hora. (19 de febrero de 2022). Quilanga, productor de café por excelencia.

López, J. (2020). Roya del cafeto (*Hemileia vastratrix*). Obtenido de <https://www.croplifela.org/es/plagas/listado-de-plagas/roya-del-cafeto>

Maruyama, Y. (2010). Certification and traceability system for ensuring reliability. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/141/14127709007.pdf>

Mendoza, M. (2020). Estudio de factibilidad para el establecimiento de una exportadora de café robusta en Orellana, Ecuador, para su comercialización en Alemania. Orellana: Escuela Agrícola Panamericana.

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2019). Apoyo a los productores de Puyango. Obtenido de Ministerio de Agricultura: <https://www.agricultura.gob.ec/mag-apoya-a-productores-de-puyango-en-el-cultivo-de-café/>

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2021). Obtenido de Sector cafetalero presenta su plan de reactivación con el apoyo del gobierno: <https://www.produccion.gob.ec/sector-cafetalero-presenta-su-plan-de-reactivación-con-el-apoyo-del-gobierno/>

Ministerio de Agricultura y Ganadería. (2023). Sistema de Información Pública Agropecuaria. Obtenido de Indicadores agropecuarios: <http://sipa.agricultura.gob.ec/index.php/indicador-agrocomercio>

Orozco, S. (2011). Manual para familias productoras. Obtenido de https://www.ciaorganico.net/documypublic/235_ES_A7365ECertificacionO.PDF

Orus, A. (2022). Comercio internacional de café a nivel mundial 2005/06-2021/22. Obtenido de Statista: <https://es.statista.com/estadisticas/1287679/comercio-internacional-de-cafe-a-nivel-mundial/>

Pérez, E. (2018). La inclusión financiera para la inserción productiva y el papel de la banca de desarrollo. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44213/1/S1800568_es.pdf

Perfect Daily Grind. (2018). Perfect Daily Grind. Obtenido de Esto es lo que cuesta producir café en Latinoamérica: <https://perfectdailygrind.com/es/2018/08/08/esto-es-lo-que-cuesta-producir-café-en-latino-américa/>

Petroecuador. (2013). Guía Comercial del Ecuador.

Pincay, C., & Unda, S. (2020). Aspectos sociales y económicos: caso productores de café en la provincia El Oro. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 71-75.

Promecafe. (2020). El futuro del café: el coronavirus y el clima. Obtenido de <https://promecafe.net/?p=14664>

Quezada, L. (2021). Los tipos de poda y su relación con la producción de café en el Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/16584>

Quintero, M., & Rosales, M. (2014). El mercado mundial del café. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545897005.pdf>

Ramírez, T. (2010). Es importante señalar en el factor social corresponde a la generación de empleo según estudio existe 105.000 familias de productores; así como para 700.000 familias adicionales vinculadas a los procesos de comercialización, industrialización, transporte y. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/12217/1/UPS-QT02338.pdf>.

Ridder, M. (2022). Statista. Obtenido de World Arabica coffee production from 2005/06 to 2021/22: <https://www.statista.com/statistics/225400/world-arabica-coffee-production/#statisticContainer>

Robles, M. (2012). Capital social y su impacto en el medio rural: el caso de la asociación de productores del café del cantón Quilanga. Obtenido de FLACSO: <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/4197/1/TFLACSO-2012MGRT.pdf>

Romero, C. (2019). Manual de producción sostenible de café. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). Obtenido de <https://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/8726/BVE20037756e.pdf?sequence=1>

Rubio, T. (2016). Dirección y Gestión de personas en las organizaciones.

Saavedra, M. (2020). Fortalecimiento de la cadena de valor de café en la Republica Dominicana en respuesta al cambio climático. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46433/1/S2000894_es.pdf

Sánchez, A., Vayas, T., Mayorga, F., & Freire, C. (2020). Sector cafetero ecuatoriano. Obtenido de https://fca.uta.edu.ec/v4.0/images/OBSERVATORIO/dipticos/Diptico_N36.pdf

12. ANEXOS

Reconocimientos públicos en torno al café de Quilanga



La calidad, aroma y buen sabor caracterizan a Café La Libertad, Café Santín, Café Gourmet Juan Antonio y Café Kawsana.

Quilanga es parte de los 16 cantones de la provincia de Loja, con una extensión de 238 km². Limita al norte con Gonzanamá, al sur con Espíndola, al este con Loja y al oeste con Calvas. Posee un clima que oscila entre 12 y 20 grados centígrados, convirtiéndolo en un territorio prodigio para el desarrollo agrícola y turístico.



infoMercado
 | PERU | COLOMBIA | ECUADOR | MÉXICO

Domingo, 19 de febrero del 2023 [Últimas noticias](#) [Emprendimientos](#) [Sectores](#) [Finanzas](#) [Tendencias](#)

MUNDO

El mejor café de Ecuador se encuentra en Quilanga, al Sur del país

La finca “Clara Luz”, situada en el cantón Qilanga, de la provincia de Loja, en el Sur del Ecuador, tiene el mejor café del país, con un puntaje record de 92,65. En esta zona se cultivó siete hectáreas con variedades de café. Quito en Pichincha y Sozoranga en esta misma provincia, completaron el podio.

Premios Agosto 22, 2009

Con mucha honra el 17 de septiembre en la ciudad de Guayaquil, fuimos galardonados con el PRIMER LUGAR DEL CONCURSO SUBASTA NACIONAL DEL MEJOR CAFÉ ESPECIAL ECUATORIANO “TAZA DORADA 2007”. Este gran logro lo debemos en primer lugar al denodado esfuerzo de sus socios y socias, a la permanente capacitación del Consejo Cafetalero Nacional COFENAC, a PROLOCAL UTR-ZONA ORIENTAL-LOJA, al ILUSTRE MUNICIPIO DE QUILANGA y al HONORABLE CONSEJO PROVINCIAL DE LOJA.

Galería de fotos - Premios taza dorada 2007 - Café Ecológico «Las Aradas»



Reconocimiento



Concurso subasta Taza dorada 2007



Reconocimiento Consejo Provincial de Loja



Certificado instituciones organizadores Taza Dorada 2007