



UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE

DIRECCIÓN DE POSTGRADO

**PLAN DE TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE MAGISTER EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE CAFÉ
TOSTADO MOLIDO Y EN GRANO EN LA ISLA SANTA CRUZ,
GALÁPAGOS”**

AUTORA: JADIRA JHOMARA LARREA SALTOS

DIRECTOR: JAVIER BUENAÑO, MBA

SAN CRISTOBAL GALÁPAGOS, MARZO 2014

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la señorita JADIRA JHOMARA LARREA SALTOS como requerimiento parcial a la obtención del Título de MAGÍSTER EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.

Quito, 7 de mayo de 2014

ING. JAVIER BUENAÑO, MBA

DIRECTOR

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Jadira Jhomara Larrea Saltos

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE CAFÉ TOSTADO MOLIDO Y EN GRANO EN LA ISLA SANTA CRUZ, GALÁPAGOS”**, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Puerto Ayora, 7 de mayo de 2014



ING. JADIRA JHOMARA LARREA SALTOS

AUTORIZACION

JadiraJhomara Larrea Saltos

AUTORIZO QUE,

La Escuela Politécnica del Ejército, la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución, del trabajo “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE CAFÉ TOSTADO MOLIDO Y EN GRANO EN LA ISLA SANTA CRUZ, GALÁPAGOS”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

San Cristóbal, septiembre de 2014.



ING. JADIRA JHOMARA LARREA SALTOS

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación está dedicado a Zoila, Rita, Doménica, Valentina y Mila, mis principales motivadores de vida, por su paciencia y tiempo, todo mi amor.

A mi Padre y Madre en tributo a su amor y dedicación.

AGRADECIMIENTOS

Al Consejo de Gobierno del Régimen Especial de Galápagos, por la gestión y el compromiso de elevar los conocimientos de los profesionales de Galápagos, a la Escuela Politécnica del Ejército por creer en este primer proyecto de maestrías en la provincia de Galápagos.

INDICE

CAPÍTULO I	1
1.1. ANTECEDENTES	1
1.2. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA.....	2
1.3. OBJETIVOS DEL PROYECTO	3
<i>OBJETIVO GENERAL</i>	3
<i>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</i>	3
1.4. METODOLOGÍA	3
1.4.1. PROCESO METODOLÓGICO.....	4
1.4.2. MUESTREO ESTADÍSTICO	5
1.4.3. CUESTIONARIO.....	6
1.4.4. CODIFICACIÓN.....	6
1.5. MARCO TEÓRICO	6
1.6. MARCO CONCEPTUAL.....	7
1.7. MARCO LEGAL.....	12
CAPÍTULO II	13
2.1. ANÁLISIS SITUACIONAL	13
2.1.1. VARIABLE ECONÓMICA FINANCIERA	16
2.1.2. VARIABLE SOCIO - CULTURAL	19
2.1.3. VARIABLE TECNOLÓGICA E INFRAESTRUCTURA	21
2.1.4. VARIABLE TERRITORIAL.....	22

2.2. CONTEXTO DEL AMBIENTE CAFETALERO	24
2.2.1. APLICACIÓN DEL MODELO DE PORTER	24
2.2.2. PROVEEDORES	30
2.2.3. COMPRADORES.....	31
2.2.4. COMPETENCIA	32
2.3. ANÁLISIS INTERNO DEL SISTEMA CAFETERO DE SANTA CRUZ.....	33
2.3.1. CAPACIDAD DE GESTIÓN.....	33
2.3.2. CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN.....	34
2.3.3. CAPACIDAD FINANCIERA.....	39
2.3.4. CAPACIDAD DE COMERCIALIZACIÓN	40
2.4. ANÁLISIS FODA.....	42
2.4.1. MATRICES RESUMEN DE ASPECTOS ESTRATÉGICOS JERARQUIZADOS.....	43
2.4.2. MATRIZ DE IMPACTO DE LOS FACTORES INTERNOS.....	45
2.4.3. MATRIZ DE IMPACTO DE LOS FACTORES EXTERNOS	46
2.4.4. MATRIZ DE ÁREAS OFENSIVAS – INVIATIVAS FO	48
2.4.5. MATRIZ DE ÁREAS DEFENSIVAS – INICIATIVAS DA	49
2.4.6. MATRIZ DE ÁREAS DE RESPUESTA ESTRATÉGICA FA	50
2.4.7. MATRIZ DE ÁREAS DE RESPUESTA ESTRATÉGICA DO	51
2.4.8. MATRIZ SÍNTESIS.....	53
CAPÍTULO III.....	59
3.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	59

3.1.1. OBJETIVOS.....	59
3.1.2. HIPÓTESIS	60
3.1.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	60
3.1.4. METODOLOGÍA	62
3.1.5. DISEÑO Y CÁLCULO ESTADÍSTICO DE LA MUESTRA	64
3.1.6. DISEÑO DEL CUESTIONARIO	65
3.1.7. CUESTIONARIO: CANALES DE DISTRIBUCIÓN (SERVICIOS).....	66
3.1.8. CUESTIONARIO PARA LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN (COMERCIALES).....	67
3.1.9. MANUAL DE CODIFICACIÓN.....	68
3.1.12. INFORME DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	75
CAPITULO IV.....	81
4.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	81
4.1.1. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	81
4.1.2. FILOSOFÍA CORPORATIVA	82
4.1.3. EJE ESTRATÉGICO	86
4.1.4. PERFIL ESTRATÉGICO	87
4.1.5. MAPA ESTRATÉGICO	88
4.1.6. IMPLEMENTACIÓN Y MONITOREO DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA	88
4.1.7. TABLERO DE COMANDO	89
4.1.8. OBJETIVOS A LARGO PLAZO	91
CAPÍTULO V.....	93

5.1.	PROPUESTA DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS Y PRESUPUESTACIÓN.....	93
5.1.1.	<i>DETERMINACIÓN DE LOS PROYECTOS.....</i>	<i>93</i>
5.1.2.	<i>DESARROLLO DE PROYECTOS.....</i>	<i>94</i>
5.1.3.	<i>PRESUPUESTACIÓN.....</i>	<i>102</i>
3.1.4.	<i>COMPARACIÓN DE LOS FLUJOS CON Y SIN PROYECTOS.....</i>	<i>105</i>
CAPÍTULO VI.....		106
6.1.	CONCLUSIONES.....	106
6.2.	RECOMENDACIONES.....	107
BIBLIOGRAFÍA.....		108

LISTADO DE TABLAS

TABLA 1. SUPERFICIE CAFETALERA DEL ECUADOR	15
TABLA 2. MANUAL DE CODIFICACIÓN.....	69
TABLA 3. DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	81
TABLA 4. EJE ESTRATÉGICO.....	86
TABLA 5. DEFINICIÓN DE INICIATIVAS	89
TABLA 6. TABLERO DE COMANDO	90
TABLA 7. PRESUPUESTO	102
TABLA 8. FLUJO DE EFECTIVO (SIN PROYECTO).....	102
TABLA 9. EVALUACIÓN FINANCIERA (SIN PROYECTO)	103
TABLA 10. FLUJO DE EFECTIVO (CON PROYECTO).....	103
TABLA 11. EVALUACIÓN FINANCIERA (CON PROYECTOS).....	104

TABLA DE GRAFICOS

GRAFICO 1. SACOS DE CAFÉ EXPORTADOS DESDE ECUADOR	15
GRAFICO 2. VARIACIÓN DEL PIB Y EL VALOR AGREGADO NO PETROLERO.....	29
GRAFICO 3. MODELO DE PORTER.....	38
GRAFICO 4. PREFERENCIAS POR TIPO DE CAFÉ Y SU PRESENTACIÓN EN GRAMOS...	40
GRAFICO 5. MARCAS DE CAFÉ SOLUBLE Y DE PASAR.....	42
GRAFICO 6. MARCAS COMPETIDORAS EN EL MERCADO CAFÉ TOSTADO MOLIDO	43
GRAFICO 7. PROCESO PRODUCTIVO DEL CAFÉ.....	49
GRAFICO 8. RECOLECCIÓN DEL CAFÉ.....	50
GRAFICO 9. LAVADO DEL CAFÉ.....	50
GRAFICO 10. MATRIZ INTERNA Y EXTERNA DEL SECTOR CAFETALERO.....	67
GRAFICO 11. PERSONA QUE COMPRA EL CAFÉ.....	93
GRAFICO 12. CANTIDAD DE COMPRA.....	94
GRAFICO 13. PRECIO DE COMPRA.....	95
GRAFICO 14. LUGAR DE COMPRA.....	95
GRAFICO 15. FACTORES DE LA DECISIÓN DE COMPRA.....	96
GRAFICO 16. NÚMERO DE CLIENTES QUE CONSUMEN CAFÉ.....	97
GRAFICO 17. USO DEL CAFÉ.....	97
GRAFICO 18. PREFERENCIA DEL CAFÉ TOSTADO MOLIDO.....	98
GRAFICO 19. PROCEDENCIA DEL CLIENTE.....	99

LISTADO DE GRÁFICOS

GRÁFICO 20 MAPA DE LA CADENA DE LOS PRODUCTORES DE CAFÉ.....	88
GRÁFICO 21. MAPA ESTRATÉGICO.....	109
GRÁFICO 23. FLUJO DE EFECTIVO (CON PROYECTO).....	125
GRÁFICO 24. COMPARACIÓN DE FLUJOS SIN Y CON PROYECTOS.....	126

RESUMEN EJECUTIVO

El presenta plan estratégico es sobre la Reserva Pájaro Brujo, de 82 has. aproximadamente, ubicado en la parroquia rural de Santa Rosa, en la isla Santa Cruz, Galápagos. Metodológicamente se usó: arbol de problemas, análisis de factores internos-externos, análisis FODA, Cuadro de Mando Integral, estrategias genéricas de Porter, fuerzas de la competencia de Porter. Conceptualmente se siguió una ruta organizada basada en cinco fases: a) Conceptual o filosófica, donde se determinó la misión, visión, valores, objetivos, etc.; b) Analítica, donde se realizó análisis de los factores internos y externos; así como tendencias, diagnósticos, etc.; c)Estratégica; d)Acción, donde se priorizaron proyectos; y e)Monitoreo, donde se determinaron mecanismos de seguimiento. Como resultado del proceso de planificación, se determinó que el problema central de la Reserva es "...no es un centro demostrativo sustentable". La visión para la Reserva lograda es: "Consolidarnos como un sitio de visita demostrativo de la sostenibilidad, estético, funcional, integral, autosuficiente, divertido, donde se puede aprender sobre restauración ecológica, buenas prácticas sostenibles y agricultura sostenible. En la Reserva se realiza investigación y se construye un nuevo paradigma a través del pensamiento crítico y la innovación. Es un punto de encuentro de una comunidad que busca su desarrollo integral y estilos de vida sostenibles". La aplicación del cuadro de mando integral permitió establecer cinco perspectivas para la Reserva, 15 factores claves de éxito, 36 indicadores y metas. Se priorizó 7 objetivos estratégicos generales; se establecieron 50 proyectos de los cuáles se priorizaron 25 y se eligieron 8 vitales

Palabras clave: planificación estratégica, reserva, Cuadro de Mando integral, Galápagos, conservación.

EJECUTIVE ABSTRACT

The strategic plan is presented on Brujo Bird Reserve, 82 hectares. approximately located in the rural parish of Santa Rosa, Santa Cruz Island, Galapagos. Methodology was used: problem tree analysis, internal-external factors, SWOT analysis, Balanced Scorecard, Porter generic strategies, competitive forces of Porter. Conceptually organized into five phases based route was followed: a) Conceptual and philosophical, where the mission, vision, values, goals, etc. are determined .; b) Analytical, where analysis of internal and external factors was performed; and trends, diagnostics, etc .; c) Strategic; d) Action where projects were prioritized; e) Monitoring, where monitoring mechanisms were determined. As a result of the planning process, it was determined that the central problem of the reserve is "... not a sustainable demonstration center". The vision for the Reserve achieved is: "To consolidate as a site for demonstration visit of sustainability, aesthetic, functional, integrated, self-sufficient, fun, where you can learn about ecological restoration, sustainable best practices and sustainable agriculture in the Reserve is made. research and a new paradigm through critical thinking and innovation is built.'s a meeting point for a community that seeks comprehensive development and sustainable lifestyles. "The application of the balanced scorecard allowed to establish five prospects for Book 15 key success factors, 36 indicators and targets. 7 general strategic objectives are prioritized; 50 projects of which 25 were prioritized settled and chose eight vital

Key words: Strategic planning, booking, Scorecard, Galapagos conservation

CAPÍTULO I

1.1. ANTECEDENTES

En los últimos años, el café ha sido uno de los productos más comercializados a nivel nacional e internacional, demostrando su importancia en el ámbito socio-económico de países como Brasil, Vietnam, Indonesia y Colombia.(Osorio, 2004)

En el Ecuador, el café se produce en 20 de sus 22 provincias. La Asociación Nacional de Exportadores de Café, estima que en la región costa se siembra 112.000 hectáreas (ha), en la sierra 62.000 hectáreas (ha), en la región amazónica 55.000 hectáreas y en Galápagos alrededor de 1.000 hectáreas de cafetales. Entre los años 1998 y 2000 se produjeron un total de 6,7 millones de toneladas de café anualmente, y se espera que se eleve la cifra a 7 millones de toneladas anualmente a partir del 2010. (ANECAFE, 2009)

Ecuador es uno de los 14 países entre 70 que tiene producción mixta, cultiva especies comerciales arábica (*Coffeearabica*) y robusta (*Coffeacanephora*). A las primeras, se las puede encontrar desde el nivel del mar hasta los 2.500 metros de altura (msnm), en un clima templado, con suelos ricos en nutrientes y precipitaciones estacionarias moderadas y, las plantas de robusta, por el contrario, se pueden hallar en alturas menores a 1.000 msnm, donde existen suelos pobres en nutrientes pero con precipitaciones abundantes y frecuentes, que promueven un frecuente reciclaje de materia orgánica. (ANECAFE, 2009)

En las islas Galápagos, información sobre el café, se tiene desde 1875. La posición ecuatorial en la que se encuentran, ha jugado un rol determinante; la presencia de un suelo volcánico rico en nutrientes y los previsibles regímenes de lluvias permiten que el cultivo de café sea adecuado. (EXPIGO, 2010) En la isla Santa Cruz, 214 hectáreas corresponden al cultivo de café, en variedades como

bourbon, caturra y típica(MAGAP, 2009). El 54% del total de áreas cultivadas, pertenece a finqueros agremiados a la Asociación de Caficultores de Santa Cruz (APCEGAL). Del total de la producción se estima que el 75% se comercializa en café cereza, el 17% como pergamino y el 8% como tostado y molido(Añazco J. F., no publicado).

1.2. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

En las islas Galápagos, la actividad agrícola ha sido capaz, en algunos rubros, de satisfacer la demanda local, y en otros como el café, incluso de generar excedentes para la venta a la zona continental. (Carrión, 2004)

Sin embargo, en el cantón Santa Cruz la visión de los caficultores en abastecer al mercado local se siente abandonada, debido principalmente a tres grandes áreas estratégicas que son: marco legal, débil asociatividad y reducida producción.

Se constata una dificultad para llegar a consensos entre los actores de la cadena de valor, el predominio del interés de personas y grupos por sobre interés general, la existencia de leyes contrapuestas e inexistencia de recursos para financiar las actividades de planificación y desarrollo de la caficultura.

Las limitaciones que impiden la asociatividad y el fortalecimiento de los gremios cafetaleros son la falta de cultura gremial, educación y capacitación, recursos financieros limitados para el fortalecimiento gremial, la poca credibilidad de los líderes, la ineficiente comunicación entre los asociados y la deficiente capacitación en gestión gremial.(Asociación de Cafetaleros de Santa Cruz, 2009)

La crisis del sector a nivel nacional se expresa en la reducida producción de café a causa de bajos precios entre el 2000 y el 2005, que no incentivan al mejoramiento tecnológico. En la provincia de Galápagos, las falencias que resaltan son principalmente la insuficiente infraestructura instalada para

beneficio, la no diferenciación de precios por calidad, la falta de cultura de consumo de café de calidad, plantaciones nuevas improductivas, los limitados recursos financieros, un elevado comercio informal y de baja calidad, el bajo posicionamiento de la imagen del café local y el interés de los productores preferentemente en vender el café cereza y café verde en su totalidad a las empresas Noboa y Expigo, generando gran parte de las ganancias a los intermediarios. A todo esto, también se sumala introducción de café tradicional, bajo la etiqueta de café orgánico a las islas, lo que acarrea otros efectos económicos, sociales y ambientales. (Muñoz M. L., 2010)

1.3. OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico para la comercialización de café en la isla Santa Cruz.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar la situación actual del sector cafetero de Santa Cruz y establecer la línea base, aplicando la metodología FODA
- Identificar por medio de la investigación de mercados, las necesidades, requerimientos y expectativas del cliente.
- Elaborar un direccionamiento estratégico para la comercialización de café.
- Diseñar un Balance Score Card que permita medir por medio de indicadores el proceso de comercialización de café.
- Definir el portafolio de proyectos.

1.4. METODOLOGÍA

Para la identificación del problema a investigar se aplicó el diagrama de causa – efecto, con el que se detectó las principales deficiencias de los productores al comercializar el café en el cantón Santa Cruz.

La situación actual del sector cafetalero se verá reflejada al analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para ello se elaboró la matriz FODA.

Para la investigación de mercado, el levantamiento de datos se realizó en base al marco de muestreo obtenido del registro de hoteles, restaurantes y locales comerciales registrados en el catastro turístico del Ministerio de Turismo, cotejado con el registro de catastro comercial del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Cruz, la selección de los encuestados se realizó con la probabilidad proporcional al segmento de muestreo.

Para conocer sobre los gustos y preferencias de la comunidad de Santa Cruz, se consideró el censo de población y vivienda de Galápagos de 1998; para la selección de las viviendas encuestadas se consideró el registro predial urbano y rural del cantón.

El tamaño de la muestra se calculó basándose en fórmulas de muestreo aleatorio para proporciones con un nivel de confiabilidad del 90% y margen de error menor al 5%.

1.4.1. PROCESO METODOLÓGICO

Para identificar el problema que dificulta la comercialización de café en el cantón Santa Cruz, se plantearon las causas y efectos identificados en las entrevistas realizadas a uno de los representantes de la Asociación de Cafetaleros de Santa Cruz, a un representante del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca, así como a tres cafetaleros no asociados. La selección de los entrevistados se definió considerando la línea base, referida en un trabajo paralelo a esta investigación.

Para determinar el estado de situación actual, se elaboró la matriz FODA, otorgando calificaciones de prioridad a cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas.

El análisis del estudio de mercado, se basó en los registros catastrales turísticos y comerciales, encuestando los establecimientos que se seleccionaron aleatoriamente, y de igual manera se seleccionaron las viviendas encuestas. Este procedimiento se realizó para mantener la homogeneidad del tamaño de las unidades primarias de muestreo. Esto garantiza una reducción efectiva de errores y permite al mismo tiempo que estén representados todos los estratos o segmentos involucrados.

Al concluir la primera etapa, se cruzó la información para generar las estrategias encaminadas a cubrir las expectativas en la comercialización del café de Santa Cruz.

La metodología para el análisis de datos, se basó en la estimación de los locales comerciales que venden café en todas las presentaciones, las tendencias de los establecimientos que ofertan productos elaborados en base al café, y los gustos de los hogares del cantón. Se confeccionó una lista amplia de los productos referidos del café y a cada uno se le asocia su correspondiente equivalencia en costo.

Posteriormente se procede al cálculo del agregado del consumo de los productos derivados del café.

Finalmente, conocido el nivel de gasto y el valor, se puede establecer si los locales comerciales, establecimientos turísticos y las familias, están en la capacidad de adquirir un producto como el café, producido localmente.

1.4.2. MUESTREO ESTADÍSTICO

El cálculo de la muestra se obtuvo en base a los 151 locales comerciales, 232 establecimientos turísticos. Las encuestas se desarrollaron en 143 establecimientos comerciales y de servicios turísticos.

1.4.3. CUESTIONARIO

Se diseñaron tres cuestionarios dirigidos a los siguientes grupos:

- Entrevista para actores del sector cafetalero
- Encuesta para locales comerciales y establecimientos turísticos

1.4.4. CODIFICACIÓN

Considerando que los cuestionarios de las encuestas fueron llenados manualmente, fue absolutamente indispensable que cada respuesta tenga un código numérico, para al final sumar las respuestas obtenidas.

1.5. MARCO TEÓRICO

Es importante el diseño de un plan estratégico que permita el logro de los objetivos y metas planteadas, ya que el principal objetivo es la búsqueda de una posición competitiva favorable, provechosa y sostenible para que los productores de café compitan en el mercado.

El plan estratégico proporcionará a los caficultores del cantón, una guía para el mejor funcionamiento de la comercialización del producto, adaptándose a las variables que se presenten.

El análisis situacional permitirá determinar la distancia existente entre la situación actual y la visión común. Será la herramienta para la toma de decisiones, ya que proporcionará información específica y segura sobre la situación actual de los productores de café. Deberá ser integral y sistemático, de manera que permita el análisis minucioso y profundo de las variables o condiciones ambientales, externas e internas que influyen o puedan influir en la comercialización del producto; así como en los caficultores.

La investigación de mercado, es el proceso de recopilación, procesamiento y análisis de la información, respecto a temas relacionados con la mercadotecnia,

como: clientes, competidores y el mercado. El objetivo de la investigación será obtener datos importantes sobre el mercado y la competencia, que se constituyan en la base para el establecimiento del plan estratégico.

1.6. MARCO CONCEPTUAL

Para el desarrollo de un plan estratégico se utilizaron varios términos dentro de los cuales los más destacados son los siguientes:

Administración.- Es la ciencia social, técnica y arte que se ocupa de la *planificación, organización, dirección y control* de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc.) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines que persiga la organización.

Amenaza.- Condición del entorno externo que pueden obstaculizar los esfuerzos.

Análisis Situacional.- Es conocer la situación real en la que se encuentra la organización, utilizando para ello una herramienta estratégica llamada DOFA. Este recurso fue creado a principios de la década de los setenta y produjo una revolución en el campo de la estrategia empresarial. El objetivo de este análisis es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo el análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

Cadena de valor.- Es la disgregación de la actividad total de la empresa en actividades individuales diferentes. Esta clase de análisis permite comprender los costos de la empresa, y hallar fuentes de diferenciación.(Porter)

Café.-Alimento consumido frecuentemente como bebida que se obtiene por infusión a partir de los frutos y semillas del cafeto (*Coffea*), que contiene una sustancia estimulante llamada cafeína. El café es uno de los principales productos

de origen agrícola comercializados en los mercados internacionales, y a menudo supone una gran contribución a las exportaciones de las regiones productoras.

Comercialización.- Actividades que aceleran el movimiento de bienes o servicios desde el fabricante hasta el consumidor.

Comercialización agrícola.- Son una serie de servicios involucrados en el traslado de un producto desde el punto de producción hasta el punto de consumo. Es decir, comprende las actividades interconectadas que van desde la planificación de la producción, cultivo y cosecha, embalaje y transporte, almacenamiento, elaboración de productos agrícolas y de alimentos.

Costo Beneficio.- El coste-beneficio es una lógica o razonamiento basado en el principio de obtener los mayores y mejores resultados al menor esfuerzo invertido, tanto por eficiencia técnica como por motivación humana. Se supone que todos los hechos y actos pueden evaluarse bajo esta lógica, aquellos dónde los beneficios superan el coste son exitosos, caso contrario fracasan.

Debilidad.- Elemento que impide elevar significativamente la capacidad competitiva.

Demanda.- Cantidad de bienes o servicios que los sujetos económicos están dispuestos a adquirir a un cierto precio y en un tiempo determinado.

Encuesta.- Cuando se selecciona al azar y cada miembro tiene igual oportunidad de ser incluido.

Estado de resultados.- Muestra los ingresos y gastos, así como las utilidades o pérdidas resultantes de las operaciones de la compañía durante un período determinado.

Estrategia.- Es el proceso seleccionado mediante el cual se espera lograr alcanzar un estado futuro.

Evaluación de proyectos.- Consiste en determinar mediante la aplicación de técnicas cuantitativas y/o cualitativas la conveniencia o no de asignar unos recursos hacia un uso determinado. Se trata en general de un proceso encaminado sistemática y objetivamente a determinar la pertinencia, eficacia e impacto de un cúmulo de actividades en busca de ciertos objetivos. Indicadores de gestión.

Flujo de caja.- Indica las entradas y salidas de dinero de una empresa.

FODA.- Es una herramienta que sirve para analizar la situación competitiva de una organización. Su principal función es detectar las relaciones entre las variables más importantes para así diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo que es inherente a cada organización.

Fortaleza.- Son elementos internos de la organización, que ayuden a la obtención de una ventaja competitiva.

Impactos ambientales.- Se describe emisiones, efluentes y residuos de la empresa, riesgos y contaminación, mecanismos de control de contaminación, riesgos para la comunidad, para los trabajadores, mecanismos de higiene y seguridad.

Indicadores de gestión.- Son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Inversión y financiamiento.- Se determinan las necesidades de recursos financieros, las fuentes y las condiciones de estas y las posibilidades reales de acceso a las mismas.

Investigación de mercado.- Es la identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de mercadotecnia. (Malhotra)

Marco teórico.- El marco teórico nos ayuda a precisar y a organizar los elementos contenidos en la descripción del problema, de tal forma que puedan ser manejados y convertidos en acciones concretas. (Tamayo, 1988)

Misión.- Es la definición específica de lo que la empresa es, de lo que la empresa hace (a qué se dedica) y a quién sirve con su funcionamiento.

Muestra.- Es un conjunto fielmente representativo de la población. El tipo de muestra que se seleccione dependerá de la calidad y cuán representativo se quiera sea el estudio de la población.

Negociación.- Es el proceso por el cual las partes interesadas resuelven conflictos, acuerdan líneas de conducta, buscan ventajas individuales o colectivas o procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses mutuos.

Objetivo.- Representación de los resultados posibles a lograr a través de la investigación y que se corresponden con el problema.

Oferta.- Simplificar métodos y procedimientos de trabajo.

Oportunidad.- Condición favorable del entorno que puede ser aprovechada.

Plan Estratégico.- Es un documento en el que los responsables de una organización reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo (entre uno y cinco años).

Plan de Proyectos.- Es el proceso para cuantificar el tiempo y recursos que un proyecto costará. La finalidad del planeamiento de proyecto es crear un plan de proyecto que un gestor de proyectos pueda usar para acompañar el progreso de su equipo.

Población.- Es el conjunto de todos los individuos, objetos, procesos o sucesos homogéneos que constituyen el objeto de interés.

Presupuesto.- Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

Problema.- Eslabón fundamental de la investigación que expresa las contradicciones entre un estado actual y un estado deseado, entre lo conocido y lo desconocido.

TIR (Tasa Interna de Retorno).- Es la tasa de interés de oportunidad para la cual el proyecto será apenas aceptable, se constituye pues, en un valor crítico que representa la menor rentabilidad que el inversionista está dispuesto a aceptar.

Toma de decisiones.- Es el proceso mediante el cual se elige una alternativa entre las disponibles, a los efectos de resolver un problema actual o potencial, (aún cuando no se evidencie un conflicto latente).

VAN (Valor Actual Neto).- Es un procedimiento que permite calcular el valor

Valores.- Son una cualidad "sui generis" de un objeto. Los valores son agregados a las características físicas, tangibles del objeto; es decir, son atribuidos al objeto por un individuo o un grupo social, modificando -a partir de esa atribución- su comportamiento y actitudes hacia el objeto en cuestión.

Variables.- Características cuantitativas o cualitativas de los objetos y fenómenos que varían de acuerdo a las unidades de observación.

Visión.- Se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización, hacia dónde quiere llegar. Recoge las metas y logros planteados por las organizaciones.

1.7. MARCO LEGAL

El presente estudio estará sujeto al Capítulo III de la Ley Orgánica de Régimen Especial de Galápagos, donde la actividad cafetalera también deberá orientarse a lo referido en el Artículo 53 de dicha Ley, que señala textualmente:

- a. Mejorar el autoabastecimiento de las poblaciones locales y satisfacer las demandas orientadas por la actividad turística.
- b. Reducir el ingreso de productos del exterior; y,
- c. Controlar y minimizar el ingreso de especies animales y vegetales exóticas.

De igual manera, para esta investigación se considerarán las políticas prioritarias de la Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria, Planificación de la Producción, Incentivos y subsidios agrícolas, y políticas del Uso del Agua.

CAPÍTULO II

2.1. ANÁLISIS SITUACIONAL

A pesar de que Ecuador es un país pequeño en territorio, posee gran capacidad productiva, convirtiéndose en uno de los pocos en el mundo que exporta todas las variedades de café: Arábigo lavado, Arábigo natural y Robusta. Los diferentes ecosistemas, permiten que los cultivos de café se den a lo largo y ancho del país, llegando a cultivarse inclusive en las islas Galápagos. (ANECAFE, 2009)

Debido a la ubicación geográfica del Ecuador, su café es de los mejores producidos en América del Sur y actualmente es demandado en cerca de cincuenta países, entre los cuales se encuentran: Estados Unidos, Colombia, España, Chile, Alemania, Italia, Francia, Polonia, Japón, Bélgica, Canadá, Países Bajos, Argentina y Suiza. (ANECAFE, 2009)

Las ventajas comparativas y competitivas que posee el Ecuador sobre el café son:

- Cultivos de los tipos de café: Arábigo lavado, Arábigo natural y Robusta.
- Precios competitivos a nivel mundial.
- Disponibilidad de producción durante la mayor parte del año.
- Gran variedad: verde, tostado, tostado y molido, spray-dried, aglomerado y freeze-dried. El café especial y extractos de café son productos con gran potencial de desarrollo.

Históricamente, la zona de Jipijapa, en la provincia de Manabí, ha sido uno de los lugares preponderantes en los cuales se ha cultivado café. A partir del año 1860 se ha cultivado el grano de este lugar.

Hasta 1876, el cultivo de este producto se encontraba en una etapa incipiente. Al abrirse el Ecuador al comercio mundial se dio un impulso significativo a las

pequeñas plantaciones, alcanzando un cierto grado de desarrollo, hasta constituirse el café en un producto de exportación importante para la economía de la nación. Este fenómeno se dio casi a la par con el cacao.

En 1903 el cultivo de café disminuyó, pero dos años después se volvió a cultivar y se comenzó a exportar a varios países europeos, desde el puerto de Manta.

En el 2001 se produjeron alrededor de 1'062.000 sacos de 60 Kg. lo que equivale a 63.720 TM, de los cuales se exportan 311.804 sacos de café en grano. La superficie cultivada bordea las 262.200 hectáreas.

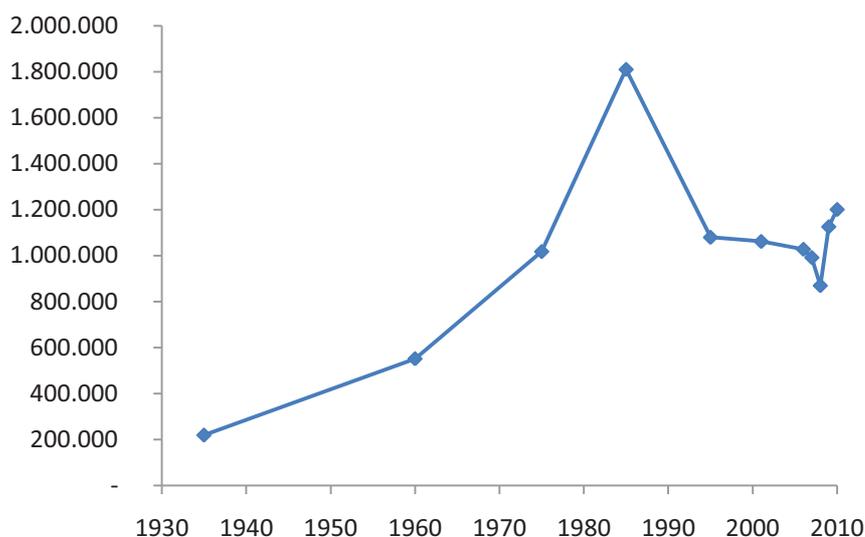


Grafico 1. Sacos de café exportados desde Ecuador

-Fuente: (COFENAC, 2010)

En términos monetarios, en el período que va del 2006 al 2010, las exportaciones totales de café han experimentado una tasa de crecimiento promedio anual de 13.55%. Sobresalen de este total las exportaciones de la especie robusta, que obtuvieron una tasa de crecimiento promedio anual del 40.73%, así como también las exportaciones de café industrializado, que se

incrementaron a una tasa promedio anual de 16.93%. (Méndez, Producción Ecuatoriana de Café, 2011)

Tabla 1. Superficie cafetalera del Ecuador.

PROVINCIA	ARABIGO	ROBUSTA	TOTAL	PORCENTAJE
	SUPERFICIE Hectáreas	SUPERFICIE Hectáreas	SUPERFICIE Hectáreas	
Esmeraldas	1,800	6,350	8,150	3.8
Manabí	70,050	0	70,050	32.9
Santa Elena	1,800	0	1,800	0.8
Guayas	11,195	425	11,620	5.5
Los Ríos	4,770	6,610	11,380	5.3
El Oro	9,730	0	9,730	4.6
Carchi	195	0	195	0.1
Imbabura	300	0	300	0.1
Pichincha	1,300	1,300	2,600	1.2
Santo Domingo	0	5,300	5,300	2.5
Cotopaxi	2,000	1,600	3,600	1.7
Tungurahua	0	0	0	0.0
Bolívar	3,410	3,780	7,190	3.4
Chimborazo	880	0	880	0.4
Cañar	270	0	270	0.1
Azuay	420	0	420	0.2
Loja	29,345	0	29,345	13.8
Sucumbios	0	17,320	17,320	8.1
Orellana	0	20,000	20,000	9.4
Napo	120	4,800	4,920	2.3
Pastaza	150	0	150	0.1
Morona Santiago	290	120	410	0.2
Zamora Chinchipe	6,350	0	6,350	3.0
Galápagos	1,100	0	1,100	0.5
TOTAL	145,475	67,605	213,080	100

Fuente: (COFENAC, 2010)

Considerando los volúmenes de producción de café y la capacidad instalada de la industria y de los exportadores del grano, según el Consejo Cafetalero Nacional (COFENAC, 2010) en el Ecuador existe un déficit de materia prima local de alrededor 650,000 sacos de 60 kilos, cifra que se puede incrementar si se

considera que la industria tiene un incremento sostenido en términos de exportaciones de café procesado (soluble y/o liofilizado).

Sin embargo, es importante señalar que la exportación de café industrializado ha disminuido, dada la falta de tecnificación de los productores y las exigencias que los consumidores de este tipo de café procesado (lo que pone al Ecuador en desventaja en términos de competitividad). Esta situación es causada por el limitado acceso a servicios financieros y crediticios, que tienen los productores.

El café también es comercializado en cereza, en pergamino seco, en “bola seca” o en pilado a los comerciantes locales, que acopian el producto para las empresas exportadoras o para la industria nacional; las empresas procesadoras se encuentran en Guayaquil, Quito y Manta, principalmente. Además, existen microempresas que elaboran café tostado y molido, de manera artesanal.

En cuanto a los precios pagados al productor en el mercado interno, a partir del 2005 en el Ecuador se ha registrado un repunte, tanto para el café de especie arábica como robusta, el mismo que se mantiene durante el 2010. El promedio anual de los precios pagados al productor durante el 2010 para el café arábica fue de US\$164.20, mientras que para el café de especie robusta fue de US\$81.70. (COFENAC, 2010)

Crecimiento favorable de la economía nacional.

- Oportunidad

Limitado acceso a servicios financieros y crediticios.

- Amenaza

2.1.1. VARIABLE ECONÓMICA FINANCIERA

El PIB del Ecuador mantiene su tendencia de fuerte crecimiento económico, con una variación anual de 8.9% en el II trimestre del 2011. En el sector no petrolero continúa impulsando el crecimiento productivo nacional, con un

aumento anual de 9.8% en el mismo período. Las principales variables económicas que aportan a este comportamiento han sido, en su orden, la inversión, el consumo de los hogares y las exportaciones.

La inversión en los sectores público y privado se debe principalmente al mejoramiento de la inversión en: construcción (25.4%), metálicos y no metálicos (12.3%), maquinaria y equipos (5.2%). Los factores que incidieron en el incremento del consumo final de los hogares son: el volumen de crédito otorgado por el sistema financiero (22% del crecimiento anual) y el aumento del salario real (5% de crecimiento anual), entre otros. Las exportaciones presentaron un incremento anual de 4.7%, en cuanto a la participación de la producción del café al PIB agropecuario, en el período comprendido entre 1995 y 2000, el aporte disminuyó a consecuencia de la reducción de la producción nacional y la caída de los precios en el mercado internacional, los mismos que repercutieron directamente en los precios internos.

Sin embargo, es importante la participación del sector agropecuario en el Producto Interno Bruto (PIB), evidenciando un valor promedio de 4.9 millones de dólares desde el 2005 al 2009, con una tasa de crecimiento nominal, en promedio, de 10.7% anual. (Banco Central del Ecuador, 2011)

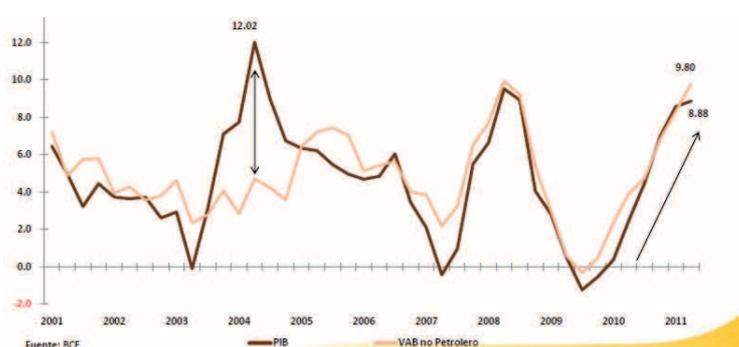


Grafico 2. Variación del PIB y el valor agregado no petrolero

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2011)

En los últimos años la industria cafetalera ha realizado una inversión muy fuerte para lograr ser competitiva con sus similares de Colombia y Brasil. Actualmente, existe una capacidad instalada para procesar un millón de sacos anuales. Ubicándose en varios mercados del mundo con café liofilizado de alta calidad y está a la espera de que el sector productor responda a esta demanda insatisfecha.

La producción nacional de café es de aproximadamente 650.000 sacos de 60 kilos, 450.000 sacos se exportan en grano y 150.000 sacos abastecen el mercado local, quedando muy poco café disponible como materia prima para la industria; y ningún stock de café disponible en el país. Este escenario representa un grave problema para la industria del café, teniendo en cuenta que la capacidad instalada es de aproximadamente un millón de sacos para el procesamiento de café soluble y al existir un déficit de materia prima, estamos obligados a realizar una internación temporal. (COFENAC, 2008)

En Galápagos, la actividad económica históricamente se ha basado en la explotación de la naturaleza, ya sea en la extracción de sus recursos naturales, especialmente pesqueros y agrícolas, a la par con actividades turísticas y científicas, fundamentadas en los valores y condiciones ecológicas y paisajistas del lugar.

Del análisis de la población económicamente activa, se desprende que las principales actividades económicas en Santa Cruz, son el turismo y el comercio (44%). (SENPLADES, 2010)

El crecimiento del turismo genera mayores fuentes de empleo y una bonanza económica que atrae a los migrantes y produce mayor demanda de alimentos e insumos, con lo que aumenta a su vez el volumen de carga transportada. En los últimos 15 años, el crecimiento en términos económicos del turismo a Galápagos ha registrado una tasa anual del 14%, mientras que el ingreso bruto total de los hoteles ha aumentado de \$1,2 millones a \$10,7 millones.(INGALA, 2008)

La actividad agropecuaria ha sufrido procesos de depresión que están ligados a la baja rentabilidad frente a las otras opciones productivas del Archipiélago, como el turismo. Se trata de una actividad económica secundaria en las islas, debido a que los altos costos de producción, la escasa tecnificación con inadecuado manejo de recursos naturales y unos canales de comercialización precarios e inestables, inciden en su baja rentabilidad (SENPLADES, 2010). Adicionalmente, la agricultura y ganadería en el archipiélago son responsables de buena parte de las incursiones de nuevas especies exóticas, dado que los terrenos son abandonados, propiciando su dispersión descontrolada.

Susceptibilidad al ataque de plagas.

- Amenaza

Comercialización de productos industrializados.

- Oportunidad

2.1.2. VARIABLE SOCIO - CULTURAL

Desempleo y empleo

El mercado laboral ecuatoriano se vio influenciado por la crisis económica mundial de 2009, en el que se presentó un incremento de la desocupación, que a partir del 2010 y en especial en el 2011, se recuperó significativamente lo que ha implicado que los niveles de subocupación (46.7) y desocupación (6.4%) disminuyeran y el nivel de ocupación aumentara (45.6%).

Para Galápagos, los resultados presentados en el último censo, hacen referencia a las cinco principales clasificaciones de la rama de actividad, donde la principal labor que ejercen los habitantes, es el transporte. Sin embargo, en el área rural el 38,5% de los habitantes se encuentran realizando actividades agrícolas, ganaderas y de caza. (INEC, 2010)

Nivel de educación

En la provincia existe un pequeño porcentaje de analfabetismo. En el cantón Santa Cruz ese porcentaje tiene mayor representatividad. Solo el 8,6% de la población ha concluido sus estudios. En orden de prioridad, las principales razones por las que la población no acceda a la educación son el trabajo, falta de dinero, no le interesa, tiene otras razones, la edad o culminó sus estudios. (CGREG & INEC, 2010)

En el cantón Santa Cruz el 7,6% no tiene ninguna instrucción, el 34,9% de la población se encuentra en la primaria, mientras el 42,4% se encuentra en la secundaria y el 15,1% están en el nivel superior. (CGREG & INEC, 2010)

Idiosincrasia

La migración de personas venidas de todos los rincones del país y de diversos países del mundo, ha provocado una especie de “internacionalización de las islas con una nueva adaptación cultural, que principalmente se implica en la relación del ser humano con el medio. (SENPLADES, 2010) El pensamiento de los pobladores sobre el trabajo y la inversión han sido constantes y permanentes, especialmente si la actividad está vinculada al turismo. En el sector agrícola no se mantienen registros de ingresos y gastos. Los ingresos que perciben se designa al consumo, solo una mínima parte es invertido en la producción. (Añazco J. F., Sistematización de entrevistas realizadas a los caficultores de la isla Santa Cruz, 2010) Los cultivos son direccionados en función del producto que en el mercado tiene el precio más alto. En cuando al consumo, la población prefiere los productos industrializados, que paulatinamente han desplazado a los productos naturales; así como también se enfocan en el producto foráneo, por costo y calidad. (MAGAP, 2009)

Cientes locales prefieren productos sustitutos.

- Amenaza

2.1.3. VARIABLE TECNOLÓGICA E INFRAESTRUCTURA

Servicios básicos

En la región insular el saneamiento y los servicios básicos presentan deficiencias graves. En la mayoría de las viviendas, las aguas servidas son depositadas en pozos sépticos, en el cantón Santa Cruz no existe alcantarillado. (SENPLADES, 2010) El 93,4% de los hogares de Santa Cruz cuenta con servicio municipal de recolección de basura. (CGREG & INEC, 2010)

En cuanto al líquido vital, la población no cuenta con agua potable, el área rural no se abastece permanentemente de la red pública, la fuente principal de abastecimiento es el carro repartidor y la falta de agua de riego ha condicionado que la mayoría de los agricultores realicen sus actividades productivas en la época de lluvia. (Chiriboga, Fonseca, & Maignan, 2006) A nivel cantonal el 99% de la población cuenta con alumbrado eléctrico, los hogares al menos tienen una persona con teléfono celular y el 46,5% posee un computador. El servicio de televisión por cable e internet están cubiertos en un 32,7% y 12,7% respectivamente.(CGREG & INEC, 2010)

Disponibilidad de servicios básicos y complementarios.

- Oportunidad

Movilidad

La provincia cuenta con un total de 183 kilómetros de vías terrestres, 72 km corresponden a vías de red primaria, 34 km de vías secundarias, 16 km a vías terciarias y 61 km a red de vías vecinales. Se cuenta con 5 puertos marítimos, 3 aeropuertos y transporte de carga entre las islas.

Diversidad de opciones de movilidad .

- Oportunidad

Vías de acceso

Las vías de acceso principales son adecuadas para trasladar el producto, la dificultad se presenta en los accesos secundarios, especialmente en la época de garúa, tiempo en el que se presentan encañadas, caída de árboles y lodo. Este fenómeno climático además puede provocar poca producción y calidad irregular del café.

- Amenaza

Condiciones climáticas adversas.

Acceso principal en buen estado permite la comercialización del café.

- Oportunidad

Infraestructura de acopio y transformación

En el cantón no existe un centro de acopio, la transportación y la comercialización del producto las realizan los mismos productores. Se evidencia un proyecto relacionado al respecto, pero la construcción de la infraestructura se paralizó por falta de financiamiento.

2.1.4. VARIABLE TERRITORIAL

Cultivos

En Santa Cruz las fincas agrícolas destinadas a cultivos de café se encuentran ubicadas a 180 y 450 msnm. Son 213,5 hectáreas cultivadas con café, equivalentes al 15% del área agrícola total. (Añazco J. F., no publicado) Las variedades de café existentes son bourbon, caturra y típica. La extensión promedio del área de cultivo de café es de 6.5 hectáreas con un máximo de 24 hectáreas y un mínimo de ½ hectárea. (Añazco J. F., Sistematización de entrevistas realizadas a los caficultores de la isla Santa Cruz, 2010)

Es fácil identificar que la mayoría de las fincas cafetaleras cuentan con biodiversidad en flora y fauna, basta con una visita de observación para reconocer e identificar a varias de las especies nativas y/o endémicas que se encuentran en la zona.

- Oportunidad

Condiciones agroecológicas favorables para la producción de cafés de calidad y especiales.

Clima

El cultivo de café es posible por la presencia de suelo volcánico, rico en nutrientes. Existe un microclima determinado por la posición ecuatorial de las islas, con previsible regímenes de lluvias y predominante corriente fría, que permite que los 300 metros de los cafetales, tengan un clima equivalente a 1.200 metros de altura en el continente.(EXPIGO, 2010) Estas condiciones climáticas además, permiten el cultivo de otras plantaciones frutales que generan sombra, favorable para los cultivos de café.

Suelo fértil que permite un buen nivel de producción.

- Oportunidad

Condiciones naturales aparentes para desarrollar plantaciones de café bajo sombra.

- Oportunidad

Impacto ambiental

En la actividad cafetalera, los impactos ambientales afectan principalmente al suelo. En la fase de establecimiento de la actividad, el impacto está en la deforestación y eliminación de la cobertura vegetal, aflojamiento y descubrimiento del suelo, acelerando los procesos de erosión. Y en la fase de producción del café, por la compactación de los suelos y la alteración de las condiciones físicas y biológicas del mismo, por el uso de maquinaria agrícola. Se utilizan ocasionalmente agroquímicos, limitados al control de la hormiga y la maleza. Y aunque es en pocas cantidades, a largo plazo, podría afectar la salud de

los trabajadores por exposición sin protección. (Añazco J. F., Sistematización de entrevistas realizadas a los caficultores de la isla Santa Cruz, 2010)

Cabe indicar que en Galápagos se prohíbe la fumigación aérea y la introducción, venta y uso de plaguicidas y agroquímicos clasificados como extremada y altamente tóxicos.(Congreso Nacional, 2008)

Asistencia técnica y extensión insuficiente y/o deficiente.

- Amenaza

Migración

Por la necesidad de tener mano de obra suficiente y barata que permita mantener la rentabilidad en la finca, varios caficultores desplazan la mano de obra local, por la mano de obra del continente, que en algunos casos son considerados como irregulares. Desafortunadamente, luego de un largo proceso de regulación de la residencia temporal, la gran mayoría de estos trabajadores abandonan las fincas para dedicarse a otras actividades como la estiba y la construcción, aumentando la población urbana. (Chiriboga, Fonseca, & Maignan, 2006) Se conoce además que en varios casos, los trabajadores continúan con la actividad agrícola pero en otras fincas, esto provocado por la competencia desleal que existe entre los finqueros. (Larrea, 2010)

Competencia desleal.

- Amenaza

Mano de obra inestable.

- Amenaza

Trámites de contratación de trabajadores temporales largos y costosos.

- Amenaza

2.2. CONTEXTO DEL AMBIENTE CAFETALERO

2.2.1. APLICACIÓN DEL MODELO DE PORTER

Las cinco fuerzas competitivas combinadas: poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, competidores actuales,

barrera de entrada y riesgo de sustitución; son decisivas desde el punto de vista de la formulación de estrategias. (Porter, 1980)



Grafico 3. Modelo de Porter

Fuente: (Porter, 1980)

- ***Poder de negociación de los proveedores***

El poder de negociación de los proveedores de insumos agrícolas es elevado, puesto que son quienes imponen el precio de los productos, la razón principal es que dichos productos son importados, sea de la parte continental o desde el exterior.

El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) provee asistencia técnica en temas relacionados a buenas prácticas agrícolas (BPA), al igual que lo ha realizado el Proyecto DSSOG del BID FOMIN.

Sin embargo se detecta la falta de capacitación en temas de comercialización, mercadeo y finanzas. El poder de los proveedores es alto debido a que constituyen un grupo limitado y el soporte en la producción y comercialización de los productores es elevado.

En base a la investigación realizada, se definió que el principal proveedor para los agricultores, en materia de financiamiento es el Banco Nacional de Fomento. Las tasas de interés son inferiores, pero los requisitos necesarios para la adquisición de crédito, son múltiples y exigentes.

Se evidencia la existencia de Cooperativas de Ahorro y Crédito, como son: Futuro y Progreso de Galápagos (FUPROGAL), Galápagos Ltda., Islas Galápagos, MushucÑan y la Cooperativa Financiera Construcción, Comercio y Producción (COOPCCP).

Los cafetaleros prefieren no acceder a créditos debido a la complejidad en la adquisición de los mismos y por la inestabilidad económica que presenta el sector agrícola.

- Oportunidad

Apoio de instituciones públicas y organismos no gubernamentales.

Mínima inversión en la producción asociativa.

- Amenaza

Proveedores con elevado poder de negociación.

- Amenaza

- ***Poder de negociación de los compradores***

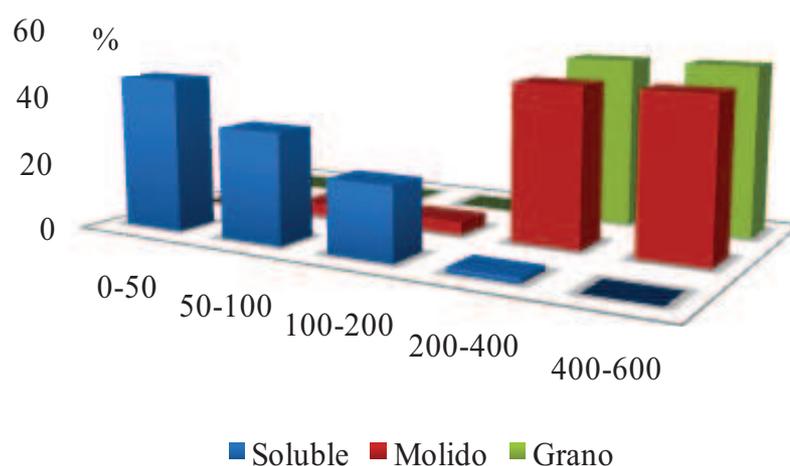
El poder del cliente se encuentra relacionado con el volumen de compra.

En cuanto al precio, éste se rige mediante las leyes del mercado, pues en épocas pico de producción, existe un incremento de la cantidad ofertada, lo cual ocasiona una disminución del mismo.

El consumidor final local, la condición de poseer el poder de negociación, es que el café tostado en grano y molido es variado por lo que siempre encontrarán proveedores.

El principal factor que influye en la venta del producto es la calidad, la misma que está relacionada con la presentación del producto.

Grafico 4. Preferencias por tipo de café y su presentación en gramos



En el mercado, los compradores tienen tres opciones, café soluble, café tostado molido y café tostado en grano. En la Grafico 3 se evidencia que la preferencia por el café industrializado es mayor que el café de pasar, pero la decisión del comprador está reflejada en cantidades mínimas de 10 a 170 gramos. Mientras que el café de pasar es preferido en cantidades que van de 200 a 600 gramos. Cabe indicar que este resultado es arrojado de las encuestas que se realizaron a los establecimientos comerciales, tiendas, micromercados, supermercados, panaderías y locales de artesanías y souvenirs, los mismos que dirigen su negocio principalmente al consumidor final (turistas y amas de casa).

Compradores con elevado poder de negociación.

- Amenaza

- **Barreras de entrada**

Las barreras de entrada a la industria de la comercialización de café tostado molido y en grano son latentes.

- Curva de aprendizaje o de experiencia: Esta barrera es significativa para el ingreso de nuevos competidores, ya que los actuales productores conocen el proceso de producción del café y actualmente se encuentran mejorando sus métodos e implementando nuevas técnicas asociadas con buenas prácticas agrícolas lo que los hace más eficientes.
- Diferenciación de productos: Se identifican marcas con respecto a café industrializado con innovación constante.
- Inversión en tecnología: Debido a que los competidores se encuentran en constante innovación y mejoramiento, tanto en la producción como en la comercialización del producto.

- **Sustitutos**

Para efectos de esta tesis se definió el café soluble, como principal sustituto del café de pasar, por ser un producto que compite directamente con la comercialización de café tostado molido y en grano de Santa Cruz. Cabe indicar que tradicionalmente el té ha sido el sustituto más cercano, actualmente el café se disputa la preferencia del consumidor con otras bebidas no alcohólicas, tanto calientes como frías. Los competidores del café se han multiplicado en las últimas décadas, esto provocado por las nuevas generaciones con gustos distintos. (Reina, Silva, Samper, Fernández, & Padilla, 2007)

Las características por las que el café soluble es demandado, se destacan: rendimiento, bajo precio, menor tiempo de preparación, fácil almacenamiento y es de fácil adquisición.

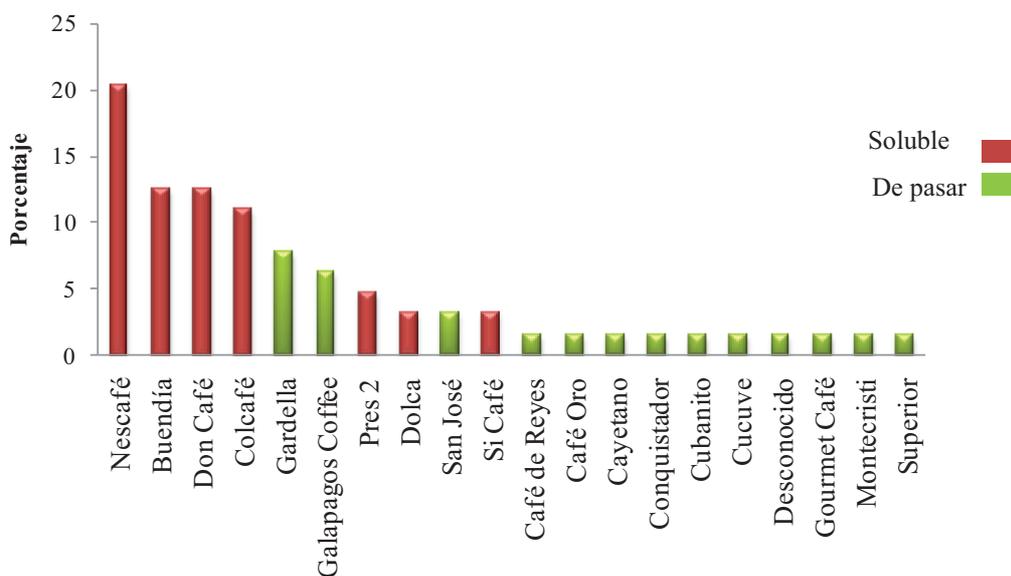


Grafico 5. Marcas de café soluble y de pasar

En la isla Santa Cruz, considerando los datos proporcionados por la encuesta de este estudio, se definió que el café soluble es el más demandado en los establecimientos comerciales con un 67% frente al 33% de preferencia por el café de pasar; evidenciando que el consumidor final (familias) prefiere el producto sustituto café soluble.

- ***Rivalidad entre competidores***

Como se muestra en la Grafico 5, los principales competidores de los caficultores de Santa Cruz son aquellos que producen la marca nacional Gardella y la marca provincial Galápagos Coffee, cabe indicar que este último también compite a nivel nacional.

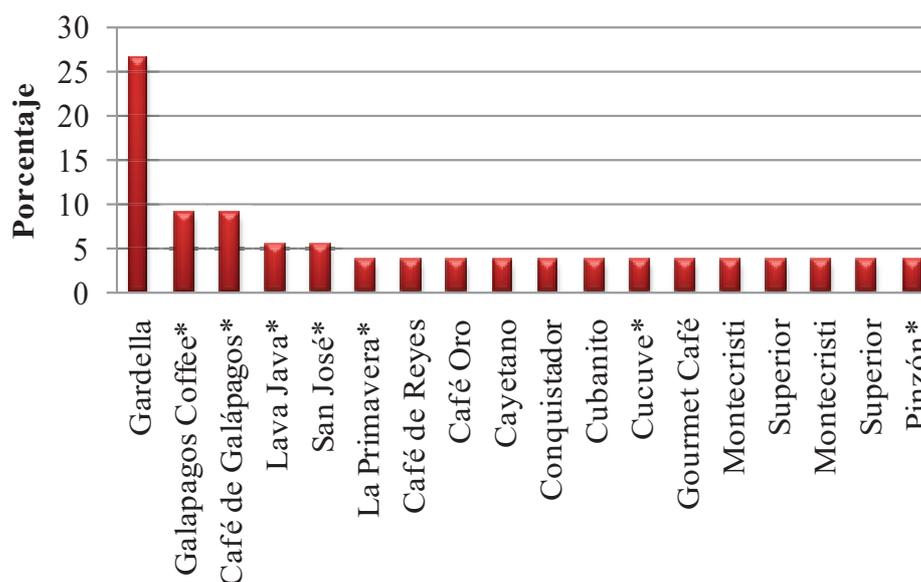


Grafico 6. Marcas competidoras en el mercado de café tostado molido y en grano.

2.2.2. PROVEEDORES

Para la producción existe una limitada cantidad de proveedores de insumos agrícolas como abono, fertilizantes e insecticidas, los mismos que imponen el precio de los productos. (Añazco J. F., Sistematización de entrevistas realizadas a los caficultores de la isla Santa Cruz, 2010)

De igual manera se utilizan los productos ofrecidos por los ganaderos y avicultores de la zona, que ofrecen como abono el estiércol seco de ganado y gallinaza. El GADM de Santa Cruz, también ofrece compost preparado en el centro de reciclaje “Fabricio Valverde”. (Larrea, 2010) El poder de negociación de proveedores tanto de insumos como de herramientas y equipos, es una debilidad debido principalmente a los costos, lo que conlleva a que se construyan fincas poco eficaces. (Sau & Lorenz, 2010)

Los principales proveedores locales son:

PROVEEDORES LOCALES	PRODUCTOS
AGROFERRETERIA 	Abonos foliares y bioestimulantes
	Bombas y motosierras
	Fijadores, ceras y reguladores de Ph
	Fungicidas
	Herbicidas
LA FINCA 	Insecticidas
	Fumigadoras y equipos de protección
	Desbrozadoras
	Aspersores
	Coadyuvantes

Existen otros proveedores internacionales, estos principalmente relacionados con el ofrecimiento de productos de industria metálica.

PROVEEDORES FORÁNEOS DE MAQUINARIA INDUSTRIAL			
 CAA REPRESENTACIONES	 IMSA	 TECNATROP	 PINHALENSE

Costos de producción elevados.

- Amenaza

2.2.3. COMPRADORES

En Santa Cruz, al café se lo comercializa en varios niveles de procesamiento, en promedio, el 44% del total de los cafetaleros, venden el café en estado cereza. Mientras que del 56% restante, la comercialización se presenta en un nivel café tostado y molido (38%), nivel tostado (13%), nivel pergamino (37%) y nivel seco (12%). (Añazco J. F., Sistematización de entrevistas realizadas a los caficultores de la isla Santa Cruz, 2010)

Una de las razones por las que el productor vende el café casi en su totalidad, en fruta cereza, es no contar con la maquinaria e infraestructura adecuado para el beneficio del café y mucho menos para secado del mismo; a esto se suman las condiciones desfavorables en la temporada de cosecha, por la presencia de la garúa. (Muñoz M. L., 2010)

En una investigación realizada por el BID – FOMIN, señala que otra causa para que se presente esta situación, se debe a la falta de organización de los agricultores de la zona, para definir sectores dedicados al beneficio y secado uniforme y de calidad. Al contrario, favorecen a los grandes productores foráneos que castigan sin ningún sistema técnico justo en casi un 30% de merma por café verde, y aunque suene lógico lo hacen en un 10% al café pergamino. (Proyecto DSSPG - BID/FOMIN, 2010)

Los principales clientes de los caficultores que adquieren el café cereza, son foráneos, estas son las empresas exportadoras ULTRAMARES y PROCAFE(Añazco, J. F., 2008), esta última filial de la Corporación EXPIGO de Guayaquil que exporta el café a Japón, Alemania y Estados Unidos. (EXPIGO, 2010)

Producción y comercialización local con mayores márgenes de ganancia.

- Oportunidad

Canales de distribución sin explorar.

- Oportunidad

La marca Galápagos puede ser asignada erróneamente por productores foráneos.

- Amenaza

2.2.4. COMPETENCIA

Se detecta que la principal competencia en la comercialización de café es la empresa exportadora PROCAFE, filial de la Corporación EXPIGO de Guayaquil, quienes además poseen en el cantón San Cristóbal, una capacidad productiva de 1.220 toneladas de café al año, de las cuales 441 toneladas están destinadas al mercado local y provincial.(EXPIGO, 2010)

Con respecto a otras provincias, se destaca la importación de café tostado molido y en grano producido en Guayas. Cabe indicar, que a nivel continental, los caficultores cuentan con asistencia técnica y se encuentran incursionando en proyectos para mejora de la producción y la calidad del producto, así como en su comercialización. (ANECAFE, 2009)

2.3. ANÁLISIS INTERNO DEL SISTEMA CAFETERO DE SANTA CRUZ

2.3.1. CAPACIDAD DE GESTIÓN

Con el apoyo del Proyecto DSSPG del BID – FOMIN a través de la Cámara Provincial de Turismo de Galápagos, 27 de 35 finqueros que poseen cultivos de café, han logrado formar y fortalecer la “Asociación de Cafetaleros de Santa Cruz”. De las actividades registradas, se conoce que la gestión ha estado ligada con la capacitación de los caficultores para que tengan las condiciones adecuadas para la certificación de conservación, origen, orgánica y libre de broca de café. (Añazco, J. F., 2008)

En base a esta gestión, se identifican cuatro fincas modelo que incorporan buenas prácticas de conservación en lotes de café o en la finca. La capacitación también ha sido direccionada a la incorporación de valor agregado en la producción del café y las buenas prácticas de cosecha y post cosecha del café. El resultado de esta gestión ha permitido crear nuevas áreas de cultivo de café utilizando técnicas apropiadas, la adición de nuevos socios y finalmente, se ha instalado un proceso de comercialización de café orgánico de Galápagos. (Añazco, J. F., 2008) Sin embargo, esta formación y conocimiento se ha limitado a 10 agricultores, lo que ha generado malestar entre los productores y debilitando ciertos procesos de gestión, creando además deficiencia en la infraestructura de comunicación entre los productores. (Sau & Lorenz, 2010)

En asociación, los caficultores han logrado que el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Cruz, acoja el proyecto del Centro de Acopio y Comercialización de Café Orgánico, con la designación de un rubro destinado para la adquisición de una máquina procesadora de café (módulo compacto ecológico) respaldado en un contrato de comodato vigente hasta el 2030. También han conseguido el auspicio de Conservación Internacional (CI) para la adquisición de la maquinaria necesaria para la conversión del café verde en café tostado; y con el apoyo de FUNDAR, se ha promocionado el producto a nivel nacional. (Añazco, J. F., 2008)

Deficiente infraestructura de comunicación entre los productores.

- Debilidad

2.3.2. CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

En la isla Santa Cruz, la densidad de cafetales por hectárea es de 1.377 plantas. (MAGAP, 2009) En el 2009, se contabilizaron 304.500 plantas de café (menores y mayores de dos años), sembradas en distancias de 2x2, 2.5x2 y 3x3, muy pocos caficultores las siembran a distancias de 4x4. (Añazco & Muñoz, 2009).

Con el objetivo de ofrecer un café especial, los caficultores evitan el uso de agroquímicos para el mantenimiento de los cafetales, utilizando como principal herramienta y maquinaria, el machete y la desbrozadora, respectivamente. (Muñoz M. L., 2010)

En las islas, la caficultura se destaca por el especial cuidado con que se recolectan los granos y por la forma en que se lleva a cabo el beneficio. En la recolección del café se busca obtener solamente frutos de estado maduro, pues este tipo de granos permite obtener una bebida de óptima calidad. El fruto por lo

general se colecta cuando alcanza un color rojo o amarillo intenso, dependiendo de la variedad. (Larrea, 2010)

En los últimos tres años la siembra de café ha tenido un incremento notable, lo que preocupa a los pequeños productores, ya que no cuentan con una planta de beneficio ni con el centro de acopio instalado; además no se ha identificado efectivamente el nicho de mercado local. Si sólo consideramos los datos proporcionados por los productores de café, que se encuentran registrados en la Asociación de Cafetaleros de Santa Cruz, se estima que estarían en capacidad de producir 80 toneladas de café verde. (Asociación de Cafetaleros de Santa Cruz, 2009)

- Fortaleza

Mano de obra capacitada.

Tendencia al incremento de la producción cafetalera.

- Fortaleza

Cultivos con variedades en el tipo de café.

- Fortaleza

Generador de mano de obra, principalmente familiar.

- Fortaleza

Fincas cafetaleras con biodiversidad en flora y fauna.

- Fortaleza

Productores individuales en microunidades productivas.

- Debilidad

Productores desorganizados.

- Debilidad

Limitado poder de negociación de los productores.

- Debilidad

Concentración de la oferta en mano de pocos productores.

- Debilidad

Proceso productivo del café



Grafico 7. Proceso productivo del café.

Las semillas utilizadas para la germinación son los granos de café que ya han pasado por la etapa de beneficio. A la planta de café se la conoce como cafeto.

Los cafetos son colocados en germinadores que los protegen y cuentan con los nutrientes necesarios para facilitar su desarrollo inicial. Transcurridas dos semanas, la pequeña planta se siembra en los almacigos, que son bolsas llenas de una mezcla de materia orgánica y tierra, en las cuales el cafeto se desarrollará de manera adecuada en un periodo que va de 4 a 6 meses.

Al transferir la planta del almacigo al campo, se debe guardar distancias que varían dependiendo de las características específicas del cultivo. Existen cultivos tecnificados en los que se siembra entre 5.000 y 10.000 plantas por hectárea.

La atención constante y una administración eficiente, es necesaria para el cultivo del café. Hay que desyerbar, fertilizar, controlar plagas y enfermedades.

El ciclo del cafetal oscila entre cinco y ocho años, y la primera cosecha se recoge alrededor de los dos años. La duración del ciclo dependerá de la densidad, el sombrío y la altitud.



Grafico 8. Recolección del café.

Fuente: <http://www.cafecostarica.com>

Después de los períodos secos ocurre la floración, cuando la planta sufre un estrés hídrico. En el café arábico la recolección ocurre aproximadamente 32 semanas después de la floración.

Cuando la cereza del café toma un color rojo intenso está completamente madura y es el momento de recolectar, necesariamente de manera manual, para permitir que las flores y granos inmaduros sigan su desarrollo en el árbol.

Las cerezas recolectadas pasan a las estaciones de beneficio, donde se someten a un proceso de despulpado, desmucilaginado, fermentación, lavado y secado.

El despulpado es el proceso mediante el cual la pulpa que rodea la semilla o grano se retira.

Asimismo, utilizando agua, se retira el mucílago que rodea el grano, este proceso permite separar los granos más densos de aquellos que deben clasificarse como inferiores en calidad.



Grafico 9. Lavado del café.

Fuente:<http://www.cafecostarica.com/recoleccion>

Separar los azúcares que rodean el grano para asegurar una calidad superior, se pasa al proceso de fermentación.

Para obtener el café pergamino, los granos deben secarse hasta obtener una humedad que oscila entre el 10 y el 12%. El proceso de secado se puede realizar de manera natural, exponiendo el café al sol o mediante procesos artificiales, utilizando equipos diseñados para ello.

El resultado final del beneficio del café pergamino seco es cuando el productor transporta a los puntos de acopio y vende a intermediarios, compañías exportadoras o a la APCEGAL.(Reina, Silva, Samper, Fernández, & Padilla, 2007)

Asistencia técnica y extensión insuficiente y/o deficiente, generando fincas poco eficaces.

- Debilidad

Deficiente infraestructura de centros de acopio.

- Debilidad

Bajo nivel en el manejo de los recursos naturales.

- Debilidad

Generador de mano de obra, principalmente familiar.

- Fortaleza

Conocimiento del proceso productivo del café.

- Fortaleza

2.3.3. CAPACIDAD FINANCIERA

En promedio el costo de siembra por hectárea de café de conservación en la isla Santa Cruz está entre \$4.000 y \$5.000 dólares. Los costos variables se verán reflejados en el primer año de implementación del cultivo, éstos pueden variar en función de las actividades que sean necesarias en los períodos posteriores a la cosecha. (Añazco J. F., Sistematización de entrevistas realizadas a los caficultores de la isla Santa Cruz, 2010)

Uno de los costos que representa un gran esfuerzo para los productores de café, es la contratación de personal temporal que en su mayoría provienen del continente. La cantidad de jornaleros contratados depende de la extensión de la finca y la cosecha, siendo un máximo de tres empleados permanentes encargados de la actividad de limpieza, poda y en menor número se ocupan del procesamiento y comercialización. (Conservación Internacional, 2010)

Es probable que un productor llegue a contratar un mínimo de 6 trabajadores y un máximo de 12. Los pagos varían entre \$510 a \$550 por mes o un equivalente de \$20 y \$25 por día. También se pueden realizar pagos “por avance” es decir por número de latas de café recolectadas por día. Un jornal puede cosechar 10 latas en promedio, y el pago es de \$3 dólares por cada una.

Iniciado el cultivo de una hectárea de café, el productor requiere invertir un promedio de \$12.700 dólares para obtener un ingreso total de \$8.900 en los cuatro años. Es importante señalar que los caficultores, en su mayoría, no cuentan con

registros contables (Añazco J. F., Sistematización de entrevistas realizadas a los caficultores de la isla Santa Cruz, 2010)

Considerando estos datos, se trata de una ganancia modesta para una familia en Galápagos, más aún si las cosechas son tan inciertas debido a las condiciones meteorológicas. (Sau & Lorenz, 2010)

Sin embargo, a pesar de contar con el auspicio de varias instituciones, como asociación los caficultores aspiran a contar con su propia capacidad instalada para producir el café hasta lograr el estado final de comercialización, en café tostado molido o en grano. Pero para ello, concretar el financiamiento necesario, se convierte en un obstáculo, debido a los trámites burocráticos, tasas de interés elevadas y la condicionante de hipotecar la propiedad productiva. (Añazco & Muñoz, 2009)

En Galápagos, la producción en promedio es de 500 sacos de café por hectárea, mientras que en Costa Rica por ejemplo, los productores pueden alcanzar 1.400 y 2.000 bolsas por hectárea. La diferenciación se debe a los años de experiencia en la producción y procesamiento de café en Costa Rica. El reporte elaborado por Galápagos Conservancy (Sau & Lorenz, 2010) señala que incluso si se duplicara la producción en Galápagos, a 1.000 bolsas por hectárea, el productor podría alcanzar un promedio de US\$33,000.00 de ingresos anuales, convirtiéndolo en un negocio mucho más atractivo.

2.3.4. CAPACIDAD DE COMERCIALIZACIÓN

La introducción hacia las islas de café tradicional tostado molido y en grano, bajo la etiqueta de café orgánico, es un problema que trae graves repercusiones para el sector. (Aguirre, 2010)

La estrategia planteada por la Asociación de Cafetaleros de Santa Cruz, es comercializar el producto a nivel local, creando su propia marca resaltando que el café ha sido producido de manera totalmente orgánica, además han realizado

avances en cuanto al abastecimiento y elaboración de fundas. (Asociación de Cafetaleros de Santa Cruz, 2009)

Para la comercialización de café los productores utilizan como canales de distribución, tiendas, supermercados y empresas turísticas como hoteles y restaurantes. (Asociación de Cafetaleros de Santa Cruz, 2009) Sin embargo, no se identifican técnicas de mercadeo.

El productor posee bajo poder de negociación, existe desconocimiento de técnicas de comercialización. El comprador es quien impone las condiciones de precio y forma de pago, este sistema se presenta tanto con las grandes industrias y los locales comerciales locales. (Añazco J. F., no publicado)

A manera de ejemplo, se cita la experiencia de un productor que vendía en \$3,00 la libra de café procesado (tostado y molido) a un cliente de cafés especiales lo comercializaba en \$20,00 en la Quito.

De acuerdo a la información proporcionada por el Presidente de la Asociación de Cafetaleros de Santa Cruz, la introducción de café tradicional, bajo la etiqueta de café orgánico, hacia las islas es un problema que trae graves repercusiones al sector. Por lo que se ha considerado aplicar la estrategia de comercialización a nivel local, desarrollando una marca propia. (Añazco J. F., Sistematización de entrevistas realizadas a los caficultores de la isla Santa Cruz, 2010)

Una forma de mejorar el rendimiento del negocio del café en Galápagos es la venta de café procesado en lugar del café verde, como se lo está haciendo actualmente. El café verde alcanza un promedio de US\$8.00 por saco, mientras que el café tostado y molido puede alcanzar entre US\$10.00 y US\$14.00 por un monto equivalente. Aplicando este valor a las hectáreas que se producen en las islas de 600 bolsas en promedio por hectárea, se puede evidenciar que el agricultor puede obtener ganancias promedio anuales de US\$18,000.00 (Sau & Lorenz, 2010). Ahora, la inversión inicial para producir localmente es fuerte, ya

que representa la construcción de la infraestructura, compra de maquinaria y hasta la misma operatividad.

A nivel local, el consumidor final en hogares, ha adoptado una tendencia de consumo de productos industrializados, una de las causas es el limitado tiempo que poseen las personas para la preparación de los alimentos, prefiriendo el consumo de café soluble.

- Debilidad

Limitado poder de negociación de los productores.

Producción influenciada por el precio de venta.

- Debilidad

Desconocimiento de técnicas de comercialización.

- Debilidad

Canal de distribución fragmentado.

- Debilidad

Producción con calidad irregular.

- Debilidad

El café de Galápagos se vende por sí solo.

- Fortaleza

Producto único y atractivo.

- Fortaleza

Bajo impacto ambiental en la producción y comercialización.

- Fortaleza

2.4. ANÁLISIS FODA

La matriz FODA es una herramienta básica para realizar análisis organizacional, en relación con los factores que determinan el éxito en el cumplimiento de metas.

2.4.1. MATRICES RESUMEN DE ASPECTOS ESTRATÉGICOS JERARQUIZADOS

MATRIZ RESUMEN DE ASPECTOS ESTRATÉGICOS JERARQUIZADOS	
No.	Oportunidades
O1	Crecimiento favorable para la economía nacional
O2	Comercialización de productos industrializados
O3	Disponibilidad de servicios básicos y complementarios
O4	Diversidad de opciones de movilidad
O5	Acceso principal en buen estado, permite la comercialización del café
O6	Condiciones agroecológicas favorables para la producción de café de calidad y especiales
O7	Suelo fértil con gran vocación agrícola, que permite un mayor nivel de producción
O8	Apoyo de instituciones públicas y organismos no gubernamentales
O9	Producción y comercialización local con mayores márgenes de ganancia
O10	Canales de distribución sin explorar
O11	Condiciones naturales aparentes para desarrollar plantaciones de café bajo sombra

MATRIZ RESUMEN DE ASPECTOS ESTRATÉGICOS JERARQUIZADOS	
No.	Fortalezas
F1	Conocimiento del proceso de producción del café
F2	Fincas cafetaleras con biodiversidad de flora y fauna
F3	Generador de mano de obra, principalmente familiar
F4	El café de Galápagos se vende por sí solo
F5	Mano de obra capacitada
F6	Tendencia al incremento de la producción cafetalera
F7	Producto único y atractivo
F8	Bajo impacto ambiental en la producción y comercialización de café
F9	Cultivos con variedades en el tipo de café

MATRIZ RESUMEN DE ASPECTOS ESTRATÉGICOS JERARQUIZADOS	
No.	Debilidades
D1	Limitado poder de negociación de los productores
D2	Canal de distribución fragmentado
D3	Productores individuales en microunidades
D4	Productores desorganizados
D5	Producción influenciada por el precio
D6	Bajo nivel del manejo de los recursos naturales
D7	Concentración de oferta en mano de pocos
D8	Desconocimiento de técnicas de comercialización
D9	Deficiente infraestructura de centros de acopio
D10	Deficiente infraestructura de comunicación entre los productores
D11	Producción con calidad irregular

MATRIZ RESUMEN DE ASPECTOS ESTRATÉGICOS JERARQUIZADOS	
No.	Amenazas
A1	Mínima inversión asociativa
A2	Trámites de contratación de trabajadores temporales largos y costosos
A3	Costo de producción elevados
A4	Condiciones climáticas que dificultan acceso a fincas cafetaleras y caída del café
A5	Suceptibilidad al ataque de plagas
A6	Mano de obra inestable
A7	Compradores con elevado poder de negociación
A8	La marca Galápagos puede ser asignada erróneamente por productores foráneos
A9	Clientes locales prefieren productos sustitutos
A10	Proveedores con alto poder de negociación
A11	Competencia desleal
A12	Asistencia técnica y extensión insuficiente y/o deficiente, generando fincas poco eficaces
A13	Productores con limitado acceso a servicios financieros y crediticios

2.4.2. MATRIZ DE IMPACTO DE LOS FACTORES INTERNOS

MATRIZ RESUMEN DE ASPECTOS ESTRATÉGICOS JERARQUIZADOS		IMPACTO		
No.	Fortalezas	Alto	Medio	Bajo
F1	Conocimiento del proceso de producción del café	x		
F2	Fincas cafetaleras con biodiversidad de flora y fauna	x		
F3	Generador de mano de obra, principalmente familiar	x		
F4	El café de Galápagos se vende por sí solo		x	
F5	Mano de obra capacitada	x		
F6	Tendencia al incremento de la producción cafetalera		x	
F7	Producto único y atractivo		x	
F8	Bajo impacto ambiental en la producción y comercialización de café		x	
F9	Cultivos con variedades en el tipo de café		x	

MATRIZ RESUMEN DE ASPECTOS ESTRATÉGICOS JERARQUIZADOS		IMPACTO		
No.	Debilidades	Alto	Medio	Bajo
D1	Limitado poder de negociación de los productores	x		
D2	Canal de distribución fragmentado		x	
D3	Productores individuales en microunidades		x	
D4	Productores desorganizados		x	
D5	Producción influenciada por el precio		x	
D6	Producción con calidad irregular	x		
D7	Bajo nivel del manejo de los recursos naturales		x	
D8	Concentración de oferta en mano de pocos		x	
D9	Desconocimiento de técnicas de comercialización	x		
D10	Deficiente infraestructura de centros de acopio	x		
D11	Deficiente infraestructura de comunicación entre los productores			x

2.4.3. MATRIZ DE IMPACTO DE LOS FACTORES EXTERNOS

MATRIZ RESUMEN DE ASPECTOS ESTRATÉGICOS JERARQUIZADOS		IMPACTO		
No.	Oportunidades	Alto	Medio	Bajo
O1	Crecimiento favorable para la economía nacional		x	
O2	Comercialización de productos industrializados		x	
O3	Disponibilidad de servicios básicos y complementarios	x		
O4	Diversidad de opciones de movilidad	x		
O5	Acceso principal en buen estado, permite la comercialización del café	x		
O6	Condiciones agroecológicas favorables para la producción de café de calidad y especiales	x		
O7	Suelo fértil con gran vocación agrícola, que permite un mayor nivel de producción	x		
O8	Apoyo de instituciones públicas y organismos no gubernamentales		x	
O9	Producción y comercialización local con mayores márgenes de ganancia	x		
O10	Canales de distribución sin explorar		x	
O11	Condiciones naturales aparentes para desarrollar plantaciones de café bajo sombra		x	

MATRIZ RESUMEN DE ASPECTOS ESTRATÉGICOS JERARQUIZADOS		IMPACTO		
No.	Amenazas	Alto	Medio	Bajo
A1	Mínima inversión asociativa	x		
A2	Trámites de contratación de trabajadores temporales largos y costosos		x	
A3	Costo de producción elevados	x		
A4	Condiciones climáticas que dificultan acceso a fincas cafetaleras y caída del café		x	
A5	Suceptibilidad al ataque de plagas		x	
A6	Mano de obra inestable	x		
A7	Compradores con elevado poder de negociación	x		
A8	La marca Galápagos puede ser asignada erróneamente por productores foráneos	x		
A9	Clientes locales prefieren productos sustitutos			x
A10	Proveedores con alto poder de negociación	x		
A11	Competencia desleal		x	
A12	Asistencia técnica y extensión insuficiente y/o deficiente, generando fincas poco eficaces	x		
A13	Productores con limitado acceso a servicios financieros y crediticios	x		

Con el objetivo de evaluar posibilidades para potenciar los puntos positivos y negativos de la matriz FODA, se procede con la elaboración de las matrices de ponderación, con las cuales se cruzan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, generando una evaluación de cada una, para obtener un promedio por filas y columnas. Aquellas que resulten sobre el promedio son las más importantes y reflejarán el resultado final denominado Ratio Balance de Fuerza - RBF, por matriz.

MATRIZ DE ÁREAS DEFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA "DA"												
PONDERACIÓN Alta = 5 Media = 3 Baja = 1	AMENAZAS											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	
	Mínima inversión asociativa	Largos y costosos trámites de contratación de trabajadores temporales	Costos de producción elevados	Poca producción con calidad irregular	Condiciones climáticas dificultan acceso a fincas y provocan caída d del café	Mano de obra inestable	Compradores con elevado poder de negociación	La marca Galápagos puede ser asignada erróneamente por productores foráneos	Clientes locales prefieren productos sustituto	Proveedores con elevado poder de negociación	Competencia desleal	TOTAL
	DEBILIDADES											
	Susceptibilidad al ataque de plagas	3	1	3	3	1	3	1	1	1	1	19
	Asistencia técnica y extensión insuficiente y/o deficiente, generando fincas poco eficaces	5	3	5	5	3	5	1	1	1	3	33
	Limitado poder de negociación de los productores	3	3	5	3	1	3	5	5	5	3	37
	Canal de distribución fragmentado	3	1	3	1	1	1	3	5	1	5	25
	Productores individuales en microcomunidades productivas y productores desorganizados	3	1	3	5	3	3	5	1	3	5	33
	Producción influenciada por el precio	1	1	3	5	3	1	3	1	5	3	27
	Productores con limitado acceso a servicios financieros y crediticios	1	1	5	3	1	3	1	1	3	1	21
	Bajo nivel del manejo de los recursos naturales	1	1	3	5	3	3	1	1	1	1	21
	Concentración de oferta en mano de pocos productores	3	1	1	1	1	1	3	1	3	3	21
	Desconocimiento de técnicas de comercialización	5	1	1	1	1	1	5	5	5	5	35
	Deficiente infraestructura de centros de acopio	5	1	3	3	1	3	3	5	5	1	29
	Deficiente infraestructura de comunicación entre los productores	3	3	3	3	1	3	3	1	3	3	27
	TOTAL	36	18	38	38	20	30	34	30	32	30	

2.4.6. MATRIZ DE ÁREAS DE RESPUESTA ESTRATÉGICA FA

MATRIZ DE ÁREAS DE RESPUESTA ESTRATÉGICA "FA"											
AMENAZAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	Minima inversión asociativa	Largos y costosos trámites de contratación de trabajadores temporales	Costos de producción elevados	Poca producción con calidad irregular	Condiciones climáticas dificultan acceso a fincas y provocan caída d del café	Fincas y provocan caída de la mano de obra inestable	Compradores con elevado poder de negociación	La marca Galápagos puede ser asignada erróneamente por productores foráneos	Cientes locales prefieren productos sustitutos	Proveedores con elevado poder de negociación	Competencia desleal
PONDERACIÓN Alta = 5 Media = 3 Baja = 1											
FORTALEZAS											
Conocimiento del proceso de producción del café	1	1	5	5	3	5	5	3	3	3	3
Condiciones naturales aparentes para desarrollar plantaciones de café bajo sombra	3	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1
Condiciones agroecológicas favorables para la producción de cafés de calidad y especiales	3	1	5	5	3	3	1	3	1	3	5
Fincas cafetaleras con biodiversidad de flora y fauna	1	1	1	1	3	1	1	5	1	1	1
Generador de mano de obra, principalmente familiar	3	1	3	1	1	3	1	1	1	1	1
El café de Galápagos se vende por sí solo	5	3	3	5	3	3	3	5	3	3	3
Mano de obra capacitada	1	5	3	1	1	5	1	1	1	1	3
Tendencia al incremento de la producción cafetalera	5	5	3	5	3	5	5	3	5	5	5
Producto único y atractivo	3	1	3	3	1	1	5	5	3	3	3
Bajo impacto ambiental en la producción y comercialización de café	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
TOTAL	26	20	28	30	22	28	24	28	20	22	26

2.4.7. MATRIZ DE ÁREAS DE RESPUESTA ESTRATÉGICA DO

MATRIZ DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO "DO"										
OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
DEBILIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	Susceptibilidad al ataque de plagas	1	1	1	1	3	3	3	3	3
Asistencia técnica y extensión insuficiente y/o deficiente, generando fincas poco eficaces	1	3	3	3	3	3	3	1	1	1
Limitado poder de negociación de los productores	1	3	1	1	1	1	1	1	3	3
Canal de distribución fragmentado	3	3	3	1	1	1	1	1	3	3
Productores individuales en microcomunidades productivas y productores desorganizados	1	3	1	1	1	1	1	3	5	3
Producción influenciada por el precio	3	1	1	1	1	1	1	1	5	3
Productores con limitado acceso a servicios financieros y crediticios	5	3	1	1	1	1	1	1	5	3
Bajo nivel del manejo de los recursos naturales	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1
Concentración de oferta en mano de pocos productores	3	3	1	1	1	1	1	1	3	3
Desconocimiento de técnicas de comercialización	3	5	1	1	1	1	1	1	5	5
Deficiente infraestructura de centros de acopio	1	5	1	1	1	1	1	1	5	5
Deficiente infraestructura de comunicación entre los productores	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
TOTAL	24	32	16	14	16	16	18	16	40	32

PONDERACIÓN
Alta = 5
Media = 3
Baja = 1

TOTAL

En lo que respecta al análisis de Ratio Balance de Fuerza (RBF) de las Matrices analizadas, se ha detectado los siguientes resultados en términos numéricos:

Fórmula:

$$\text{Ratio Balance Fuerza} = \frac{\text{Valor de la Matriz}}{\text{Ponderación Alta} * Nf * Nc}$$

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO	
	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	51%	50%
Debilidades	37%	50%

El resultado de la Matriz FO de 51% se interpreta como la existencia de la probabilidad de capitalizar las oportunidades del entorno a partir de las fortalezas.

El resultado de la Matriz DA nos indica que existe un 50% de probabilidad de que las debilidades se conviertan en amenazas si no se hacen los correctivos del caso, por lo que es necesario contar con iniciativas defensivas por parte de los productores de la zona.

El resultado de la Matriz FA de 50% se interpreta como la probabilidad de que las fortalezas que poseen los cafetaleros del cantón Santa Cruz, eviten el efecto de las amenazas.

Comparando con la Matriz FO, se puede concluir que los cafetaleros pueden apoyarse en desarrollar su potencial interno.

El resultado de la Matriz DO del 37%, nos indica que existe baja probabilidad de que las debilidades afecten la capitalización de las oportunidades.

2.4.8. MATRIZ SÍNTESIS

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
1	Conocimiento del proceso de producción del café	1	Crecimiento favorable para la economía nacional
2	Condiciones agroecológicas favorables para la producción de cafés de calidad y especiales	2	Comercialización de productos industrializados
3	El café de Galápagos se vende por sí solo	3	Diversidad de opciones de movilidad
4	Mano de obra capacitada	4	Variedad en el tipo de café
5	Tendencia al incremento de la producción cafetalera	5	Suelo fértil con gran vocación agrícola, que permite un mayor nivel de producción
6	Producto único y atractivo	6	Producción y comercialización local con mayores márgenes de ganancia
		7	Canales de distribución sin explorar
DEBILIDADES		AMENAZAS	
1	Asistencia técnica y extensión insuficiente y/o deficiente, generando fincas poco eficaces	1	Mínima inversión asociativa
2	Limitado poder de negociación de los productores	2	Costo de producción elevados
3	Productores individuales en microunidades productivas y productores desorganizados	3	Poca producción con calidad irregular
4	Productores con limitado acceso a servicios financieros y crediticios	4	Mano de obra inestable
5	Desconocimiento de técnicas de comercialización	5	Compradores con elevado poder de negociación
6	Deficiente infraestructura de centros de acopio	6	La marca Galápagos puede ser asignada erróneamente por productores foráneos
		7	Competencia desleal

Matriz interna y externa (IE)

La matriz IE ubica al sector cafetalero en un esquema de nueve cuadrantes, basado en dos dimensiones clave: el puntaje de la matriz EFI de 2.26 sobre el eje X y el puntaje de la matriz EFE de 2.52 sobre el eje Y.

La matriz IE del sector cafetalero se presenta en la Grafico10, la industria se ubica en el cuadrante V, lo que significa que debe aplicar estrategias de conservar y mantener, las cuales son las siguientes:

		Resultados de ponderación de la matriz de evaluación interna		
		Sólido (3,00 - 4,00)	Promedio (2,00 - 2,99)	Débil (1,00 - 1,99)
Resultados de ponderación de la matriz de evaluación externa	Alto (3,00 - 4,00)	I	II	III
	Medio (2,00 - 2,99)	IV	V	VI
	Bajo (1,00 - 1,99)	VII	VIII	IX
		2.26		

Grafico 10. Matriz interna y externa del sector cafetalero de Santa Cruz

Penetración en el mercado: E1) Promocionar la buena calidad del café de Santa Cruz para ampliar y mantener mercados; así como aprovechar los nichos especiales y E13) Participación de las organizaciones en ferias, foros y eventos locales, nacionales e internacionales para difundir los atributos y la calidad del grano de café de Santa Cruz.

Desarrollo de productos: E3. Elaborar un programa para el otorgamiento de incentivos y capacitación a las organizaciones cafetaleras para que inviertan en infraestructura turística rural y conserven la biodiversidad del entorno; E5. Promover la inversión privada para aprovechar los programas de cooperación y establecer contactos interinstitucionales y comerciales y E9.

MATRIZ FODA		FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
		<p>F1 Condiciones naturales aparentes para desarrollar plantaciones de café bajo sombra</p> <p>F2 Fincas cafetaleras con biodiversidad de flora y fauna</p> <p>F3 Condiciones agroecológicas favorables para la producción de cafés de calidad y especiales</p>	<p>D1 Productores con limitado acceso a servicios financieros y crediticios</p> <p>D3 Deficiente infraestructura de centros de acopio</p> <p>D5 Asistencia técnica y extensión insuficiente y/o deficiente, generando fincas poco eficaces</p> <p>D7 Limitado poder de negociación de los productores</p> <p>D8 Productores individuales en microcomunidades productivas y productores desorganizados</p>
		ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
OPORTUNIDADES (O)		<p>E1. Promocionar la buena calidad del café de Santa Cruz para ampliar y mantener mercados; así como aprovechar los nichos especiales.</p> <p>E2. Diseñar un programa sobre las características de las buenas prácticas agrícolas de la producción de café en Santa Cruz.</p> <p>E3. Elaborar un programa para el otorgamiento de incentivos y capacitación a las organizaciones cafetaleras para que inviertan en infraestructura turística rural y conserven la biodiversidad del entorno.</p>	<p>E4. Promover alianzas estratégicas entre los productores individuales y los productores – tostadores organizados en cadena bajo un esquema de responsabilidad social en conjunto, dando valor agregado al café y mejorar su competitividad.</p> <p>E5. Promover la inversión privada para aprovechar los programas de cooperación y establecer contactos interinstitucionales y comerciales.</p>
		ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
AMENAZAS (A)		<p>E6. Promover y facilitar contactos empresariales para el aseguramiento de la oferta requerida y su colocación oportuna en el mercado.</p> <p>E7. Participación de las organizaciones en ferias, foros y otros eventos locales, nacionales e internacionales para difundir los atributos y la calidad del grano de café de Santa Cruz.</p>	<p>E8. Diseñar y ejecutar campañas de sensibilización y capacitación para promover las ventajas de la organización con manejo empresarial, de modo que con esta información interactúen y aprovechen las economías de escala.</p> <p>E9. Integrar y fortalecer las organizaciones de productores y agentes económicos para el desarrollo de las relaciones humanas, institucionales y capacidad de negociación comunitaria y sostenible.</p>
O8 Apoyo de instituciones públicas y organismos no gubernamentales			
O9 Producción y comercialización local con mayores márgenes de ganancia			
O10 Nuevos canales de comercialización			
A2 Poca producción y con calidad irregular			
A5 Costo de producción elevados			
A7 La marca Calápagos puede ser asignada erróneamente por productores foráneos			

Grafico 9: Matriz FODA

Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

La matriz FODA es un instrumento de ajuste importante que ayuda a desarrollar cuatro tipos de estrategias: a) estrategias de fortalezas y oportunidades b) estrategias de debilidades y oportunidades c) estrategias de fortalezas y amenazas y d) estrategias de debilidades y amenazas).

Las estrategias FO

Las estrategias FO usan las fuerzas internas del sector cafetalero para aprovechar la ventaja competitiva de las oportunidades externas. La industria debe conseguir una posición adecuada para usar las fuerzas internas (fortalezas) y aprovechar las tendencias así como los hechos externos como la recuperación del precio del café, la demanda creciente, etc.

Las estrategias FO recomendadas para el sector cafetalero de Santa Cruz son las siguientes:

E1. Promocionar la buena cualidad del café de Santa Cruz para ampliar y mantener mercados; así como aprovechar los nichos especiales.

E2. Diseñar un programa sobre las características de las buenas prácticas agrícolas de la producción de café en Santa Cruz.

E3. Elaborar un programa para el otorgamiento de incentivos y capacitación a las organizaciones cafetaleras para que inviertan en infraestructura turística rural y conserven la biodiversidad del entorno.

Las estrategias DO

Las estrategias DO pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades clave, pero el sector cafetalero tiene debilidades que le impiden explotar dichas oportunidades.

Las estrategias DO para la industria cafetalera son:

E4. Promover alianzas estratégicas entre los productores individuales y los productores – tostadores organizados en cadena bajo un esquema de responsabilidad social en conjunto, dando valor agregado al café y mejorar su competitividad.

E5. Promover la inversión privada para aprovechar los programas de cooperación y establecer contactos interinstitucionales y comerciales.

Las estrategias FA

Las estrategias FA aprovechan las fortalezas del sector cafetalero para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno.

Las estrategias FA para la industria son las siguientes:

E6. Promover y facilitar contactos empresariales para el aseguramiento de la oferta requerida y su colocación oportuna en el mercado.

E7. Participación de las organizaciones en ferias, foros y otros eventos locales, nacionales e internacionales para difundir los atributos y la calidad del grano de café de Santa Cruz.

Las estrategias DA

Las estrategias DA son tácticas defensivas que pretenden disminuir sus debilidades y evitar las amenazas del entorno. El sector cafetalero, que enfrenta muchas amenazas y debilidades podría estar en una situación precaria, por lo cual la industria tendría que luchar por organizarse, promocionarse, etc.

Las estrategias DA para el sector cafetalero de Santa Cruz son las siguientes:

E8. Diseñar y ejecutar campañas de sensibilización y capacitación para promover las ventajas de la organización con manejo empresarial, de modo que con esta información interactúen y aprovechen las economías de escala.

E9. Integrar y fortalecer las organizaciones de productores y agentes económicos para el desarrollo de las relaciones humanas, institucionales y capacidad de negociación comunitaria y sostenible.

La matriz FODA aplicada al sector cafetalero se presenta en la Tabla, donde se presentan las estrategias alternativas viables que puede realizar cualquier empresa, pero previamente se debe seleccionar y determinar qué estrategias son las mejores para su aplicación.

Hallazgos detectados

Considerando la notable tendencia en el crecimiento de la población cafetalera, los productores han identificado varios inconvenientes en las siguientes etapas:

En la *producción*, la falta de una planta instalada de beneficio y el centro de acopio elevan el costo, ya que deben alquilar el servicio. La contratación de personal temporal y los trámites de residencia toman tiempo y representan costos adicionales.

En cuanto a la *comercialización* del café tostado molido y en grano, el precio de venta disminuye en épocas pico de producción, debido al poder de negociación de los compradores, que en su mayoría son intermediarios en la cadena de valor. De aquí surge la iniciativa de una comercialización asociativa, pero no es acogida por todos los productores.

CAPÍTULO III

3.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

El mercado actual ofrece una gran variedad de productos naturales e industrializados con características diferentes que se adecuan a las necesidades del consumidor, por ello, el propósito principal de la investigación es el de obtener resultados confiables relacionados con la capacidad de comercialización del café tostado molido o en grano del cantón Santa Cruz, así como las características de los competidores y las necesidades, gustos y preferencias de los demandantes; de manera que se constituya en un insumo para el desarrollo de un plan estratégico.

3.1.1. OBJETIVOS

Objetivo principal

Determinar las características de comercialización del café tostado molido y en grano en el cantón Santa Cruz e identificar la competencia así como las necesidades de los consumidores.

Objetivos específicos

Determinar la capacidad de comercialización de los productores de café tostado molido y en grano del cantón Santa Cruz.

Identificar las características de la competencia de los productores de café tostado molido y en grano del cantón Santa Cruz.

Identificar las necesidades, gustos y preferencias de los consumidores de café tostado molido y en grano en los mercados de influencia.

3.1.2. HIPÓTESIS

Los productores de café tostado molido y en grano, realizan una deficiente comercialización de su producción.

La competencia se encuentra empleando técnicas que aumentan el nivel de producción y comercialización del café tostado molido y en grano.

La tendencia de los comerciantes locales es de ofrecer productos de café tostado, molido y en grano, café industrializado como el instantáneo; lo que refleja la tendencia de los consumidores finales. Inclusive las empresas que ofrecen servicios de alimentos y bebidas prefieren el uso de café tostado y molido de industrias foráneas.

3.1.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Investigación explorativa

Debido a que la investigación explorativa es apropiada en la etapa inicial del proceso y se encuentra diseñada para obtener noción preliminar de la situación, se visitará a los productores de café del cantón para obtener una perspectiva relacionada con el proceso de producción y comercialización, así como el entorno en el que se desarrollan.

Investigación descriptiva

Este tipo de investigación suministrará información que permitirá la toma de decisiones con respecto al diseño del plan estratégico. Se llevará a cabo encuestas y entrevistas a actores involucrados, las cuales caracterizarán el grupo investigado, con el fin de establecer su estructura y comportamiento. Además ayudará a determinar las características de los productores de café, así como las capacidades administrativas, operacionales, de mercadeo y financieras.

Fuentes secundarias de información a utilizar

Las fuentes secundarias que van a ser utilizadas para la investigación son:

- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP)
- Agencia Ecuatoriana de Aseguramiento de la Calidad del Agro (AGROCALIDAD)
- Asociación de Cafetaleros de Santa Cruz (APCEGAL)
- Banco Central del Ecuador (BCE)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)
- Consejo de Gobierno del Régimen Especial para Galápagos (CGG)
- Proyecto Desarrollo Sostenible de los Sectores Productivos de Galápagos (DSSPG)
- Cámara de Turismo de Galápagos (CAPTURGAL)
- Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Cruz (GADMSC)

Fuentes primarias de información a utilizar

- Entrevistas a productores de café del cantón Santa Cruz. Ver Anexo a).
- Encuestas a los canales de distribución de café del cantón Santa Cruz. Ver Anexo No.b) y Anexo No.c).

3.1.4. METODOLOGÍA

Población objeto de estudio

ACTOR	CARACTERÍSTICAS
Productores de café del cantón de Santa Cruz	Productores de café
	Mayores de 18 años
	Ubicados en los sectores objetos de estudio
Competencia	Productores de café localizados en la provincia de Galápagos, Guayaquil y Loja
	Mayores de 18 años
Canales de distribución	Persona encargada de la compra del café en el local comercial y/o de servicios
	Entre 18 y 65 años
	Ubicados en el cantón Santa Cruz

Para los productores de café del cantón Santa Cruz

El método a emplearse será el muestreo por juicio, aplicando el juicio de los líderes de los sectores seleccionados por su potencial para la producción de café. El criterio está basado en la experiencia de los líderes comunales así como en su conocimiento del colectivo implicado, lo que servirá de base para determinar los productores representativos con respecto al nivel de producción y al interés en la conformación de asociaciones cuyo objetivo esté encaminado al bienestar común.

Debido a la dificultad en la identificación de los elementos que integran la muestra y en busca de la representatividad del estudio, se aplicará conjuntamente el muestreo “bola de nieve”.

Los sectores seleccionados para el estudio, de acuerdo a su potencial tanto productivo como organizativo son el Camote, el Cascajo y Los Guayabillos.

Para los competidores

Para el análisis de la competencia se tomará en cuenta información de los productores de las zonas donde se da una mayor producción y comercialización de café tostado molido y en grano, especialmente el cantón San Cristóbal.

Al igual que el análisis de los proveedores, el método a utilizarse será por juicio, ya que para la selección de los elementos muestrales, se tomará como referencia la experiencia y conocimiento de informantes calificados.

Para los canales de distribución

Para analizar el comportamiento del consumidor final, se decidió mantener el método de juicio, analizando en este caso los canales de distribución que en la actualidad han evolucionado ampliando las oportunidades de consumo de café a lo largo del día. (Reina, Silva, Samper, Fernández, & Padilla, 2007) Con relación a la población de Santa Cruz, el tipo de muestreo a afectarse será aleatorio simple, donde cada elemento de la población tiene la misma posibilidad de ser seleccionado de manera equivalente. En este estudio los elementos encuestados serán hoteles, restaurantes, locales de artesanías y souvenirs, tiendas, panaderías, micro-mercados y supermercados.

ACTOR	TÉCNICAS A UTILIZARSE
Productores de café de la isla Santa Cruz	Entrevistas (semi estructuradas)
Competencia	Observación de los principales lugares de comercialización de café, para determinar la ventaja competitiva. Entrevistas (semi estructuradas)
Canales de distribución	Encuestas estructuradas Observación de los principales sitios de comercialización de café

3.1.5. DISEÑO Y CÁLCULO ESTADÍSTICO DE LA MUESTRA

Productores

Según un estudio realizado por Añazco y Muñoz, (2009) existen 35 finqueros que cultivan café de los cuales 27 pertenecen a la Asociación de Cafetaleros de Santa Cruz. (Muñoz E. , 2011) De ahí se estableció entrevistar a cinco productores pertenecientes a los sectores seleccionados por su capacidad de producción y organización.

Canales de distribución

Para el cálculo de la muestra, se tomaron los datos del total de los locales comerciales, hoteles y restaurantes registrados en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Santa Cruz y en el Ministerio de Turismo respectivamente.

Donde tenemos:

$$N = 383$$

$$Z^2 = 90\% \text{ (intervalo de confianza 1.645)}$$

$$P = 70\% (0.70)$$

$$Q = 0.30$$

$$e^2 = 5\% (0.025)$$

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

$$n = \frac{383 \times 1.645^2 \times 0.7 \times 0.3}{0.025^2 \times (383 - 1) + 1.645^2 \times 0.7 \times 0.3}$$

$$n = \frac{217,64}{1,52} = 143$$

3.1.6. DISEÑO DEL CUESTIONARIO

Matriz encuesta – Canales de Distribución (Servicios)

MATRIZ DE OPERATIVIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN			
OBJETIVOS	COMPONENTES	VARIABLES	SUBVARIABLES
Determinar el tipo de negocio y la situación geográfica	Datos informativos	Geográficos	Barrio
			Parroquia
		Establecimiento	Tipo de negocio
		Persona	Trabajador
			Empleado
Evaluar el comportamiento de compra	Compra	Persona	Persona que realiza la compra
		Frecuencia	Frecuencia de compra
		Preferencia	Hábitos de compra
			Aspectos de compra
	Proveedor	Lugar de compra	
	Volumen	Precio	Precio de compra
		Cantidad	Cantidad de compra
		Frecuencia	Frecuencia de compra
Producto		Tipo de café	
Evaluar el comportamiento de consumo de los clientes	Demanda	Persona	Procedencia del consumidor
		Preferencia	Derivados del café
		Características del café	
	Oferta	Producto	Derivados del café

Matriz encuesta – Canales de Distribución (Comerciales)

MATRIZ DE OPERATIVIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN			
OBJETIVOS	COMPONENTES	VARIABLES	SUBVARIABLES
Determinar el tipo de negocio y la situación geográfica	Datos informativos	Geográficos	Barrio
			Parroquia
		Establecimiento	Tipo de negocio
		Persona	Trabajador
			Empleado
Evaluar el comportamiento de compra	Oferta	Producto	Tipo de café
		Preferencia	Marcas de café
		Proveedor	Lugar de compra
Evaluar el comportamiento de consumo de los clientes	Demanda	Cantidad	Cantidad de venta
		Preferencia	Características del café
		Precio	Precio de venta
		Frecuencia	Frecuencia de venta

3.1.7. CUESTIONARIO: CANALES DE DISTRIBUCIÓN (SERVICIOS)

ENCUESTA A CANALES DE DISTRIBUCIÓN DE CAFÉ EN EL CANTÓN SANTA CRUZ, PROVINCIA DE GALÁPAGOS																																					
La información proporcionada es absolutamente confidencial																																					
Objetivo: Determinar los gustos y preferencias de los consumidores de café que frecuentan hoteles, restaurantes y demás lugares de expendio de comida.																																					
Encuestador (a): _____	Fecha: _____	Encuesta No. _____																																			
I. DATOS INFORMATIVOS																																					
Tipo de establecimiento _____	No. de personas que trabajan	<input style="width: 50px;" type="text"/>																																			
Ubicación / Barrio _____	No. de empleados	<input style="width: 50px;" type="text"/>																																			
Parroquia _____																																					
II. COMPORTAMIENTO DE COMPRA																																					
1. ¿Quién compra café en su negocio? _____																																					
2. Cantidad, precio y frecuencia de compra																																					
¿Qué cantidad de café compra?	¿A qué precio? (dólares)	¿Con qué frecuencia?																																			
<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>																																			
<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>																																			
<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>	<input style="width: 100%;" type="text"/>																																			
3. Hábitos de compra																																					
3.1. ¿Qué tipo de café compra? _____																																					
3.2. ¿Qué marca de café compra? _____																																					
3.3. ¿Por qué prefiere esa marca? _____																																					
4. ¿Dónde compra el café?																																					
Supermercado <input type="checkbox"/>	Tienda <input type="checkbox"/>	Productor <input type="checkbox"/>																																			
		Otros <input type="checkbox"/>																																			
¿Cuáles? _____																																					
5. Aspectos de compra																																					
Califique de 1 a 5 los siguientes aspectos al momento de comprar café, siendo (1 poco importante y 5 muy importante)																																					
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Precio</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>Calidad</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>Presentación</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> </table>	Precio	1	2	3	4	5	Calidad	1	2	3	4	5	Presentación	1	2	3	4	5	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>Atención en el punto de venta</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>Cercanía del punto de venta</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> <tr><td>Procedencia</td><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr> </table>	Atención en el punto de venta	1	2	3	4	5	Cercanía del punto de venta	1	2	3	4	5	Procedencia	1	2	3	4	5
Precio	1	2	3	4	5																																
Calidad	1	2	3	4	5																																
Presentación	1	2	3	4	5																																
Atención en el punto de venta	1	2	3	4	5																																
Cercanía del punto de venta	1	2	3	4	5																																
Procedencia	1	2	3	4	5																																
III. COMPORTAMIENTO DE CONSUMO																																					
6. En promedio ¿Cuántos clientes consumen café en su negocio? _____																																					
7. De ese grupo de clientes ¿cuántos son locales, nacionales e internacionales? _____																																					
8. ¿Sus clientes, cómo consumen el café? _____																																					

9. ¿Qué característica primordial del café busca el cliente?																																					
Fragancia <input type="checkbox"/>	Sabor <input type="checkbox"/>																																				
Aroma <input type="checkbox"/>	Acidez <input type="checkbox"/>																																				
10. En promedio, ¿cuál ha sido su volumen de ventas de productos procesados en base al café? _____																																					
11. ¿Qué productos procesados en base al café ofrece? _____																																					

IV. COMPLEMENTARIAS																																					
12. ¿Qué opina sobre el café que producido en las parroquias del cantón Santa Cruz? _____																																					

3.1.8. CUESTIONARIO PARA LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN (COMERCIALES)

ENCUESTA A LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN DE CAFÉ DEL CANTÓN SANTA CRUZ, PROVINCIA DE GALÁPAGOS

La información proporcionada es absolutamente confidencial

Objetivo: Determinar los gustos y preferencias de los consumidores al comprar café.

Encuestador (a): _____ Fecha: _____ Encuesta No. _____

I. DATOS INFORMATIVOS

Tipo de establecimiento _____ No. de personas que trabajan

Ubicación / Barrio _____ No. de empleados

Parroquia _____

I. COMPORTAMIENTO DE COMPRA

1. Productos de café

¿Qué tipo de café compra?	¿Qué marcas?	¿En qué presentación?	¿A qué precio lo compra?	¿Qué tipo de café compra?	¿Qué marcas?	¿En qué presentación?	¿A qué precio lo compra?

2. ¿Dónde compra estos productos? _____

II. COMPORTAMIENTO DE VENTA

3. De los productos mencionados, ¿cuáles tienen mayor demanda?

¿Qué cantidad de café vende?	¿A qué precio? (dólares)	Frecuencia

VII. COMPLEMENTARIAS

4. ¿Qué opina sobre el café que se produce en las parroquias del cantón Santa Cruz?

5. ¿Cuántas marcas de café, producido en las parroquias del cantón Santa Cruz conoce? _____

6. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por una libra de café tostado molido de las parroquias del cantón Santa Cruz? _____

3.1.9. MANUAL DE CODIFICACIÓN

Se ha asignado un código y un número a cada encuesta, así como también el tipo de variable a analizarse.

Para el procesamiento de los datos se utilizará el programa Microsoft Excel, debido a que la información recolectada es cualitativa, y el análisis de los datos se efectuará en base a frecuencias representativas.

El manual de encuesta compuesto por 18 preguntas sin tomar en cuenta las informativas, y 33 variables correspondientes a todas las preguntas de los cuestionarios.

Tabla 2. Manual

No.	VARIABLE	TIPO / VARIABLE		TIPO DE PREGUNTA		CÓDIGO
		Numérica	Alfanum.	Cerrada	Semtab.	
1	Encuesta 1	X		X		ENCUE1H
2	Encuesta 2	X		X		ENCUE2S
3	Definición de comprador		X			QUIECOM
4	Cantidad de compra	X		X		CANTCOM
5	Precio de compra	X		X		PRECCOM
6	Frecuencia de compra		X	X		FRECCOM
7	Lugar de compra 1		X			LUGCOMS
8	Lugar de compra 2		X			LUGCOMT
9	Lugar de compra 3		X			LUGCOMP
10	Lugar de compra 4		X			LUGCOMD
11	Factor de decisión precio		X	X		PRECIO
12	Factor de decisión calidad		X	X		CALIDAD
13	Factor de decisión presentación		X	X		PRESENI
14	Factor de decisión atención		X	X		ATENCIO
15	Factor de decisión cercanía		X	X		CERCANI
16	Factor de decisión procedencia		X	X		PROCEDE
17	No. Consumo	X				NOCONS1
18	No. Consumo 1		X	X		NOCONS1
19	No. Consumo 2		X	X		NOCONS2
20	No. Consumo 3		X	X		NOCONS3
21	Consumo productos procesados		X	X		CONSPPH
22	Preferencia fragancia		X	X		PREFFRG
23	Preferencia aroma		X	X		PREFARC
24	Preferencia sabor		X	X		PREFSAB
25	Preferencia adídez		X	X		PREFADI
26	Productos que ofrece					PRODOFR
27	Opinión sobre el café local		X	X		OPICAF1
28	Predisposición de compra		X	X		PREDCOM
29	No. Trabajadores	X				NOTRABA
30	No. Empleados	X				NDEMPLE
31	Ubicación 1		X	X		UBICABA
32	Ubicación 2		X	X		UBICAPA
33	Tipo de establecimiento		X	X		TIPESTA

3.1.10. RESULTADOS

3.1.11. INFORME DE INVESTIGACIÓN DE PRODUCTORES

✓ Capacidad productiva



Para el análisis de la capacidad productiva se partió del proceso productivo, con el fin de determinar las técnicas así como los instrumentos empleados.

A pesar de que los caficultores, en su mayoría, han recibido capacitación en técnicas de producción, el proceso aún es empírico. Las técnicas que emplean son manuales incluyendo el riego, el cual es realizado por el propietario del terreno o su trabajador. Para la limpieza del terreno se utilizan de 2 a 3 personas, durante aproximadamente una semana, según la amplitud del terreno (6,5 hectáreas en promedio). El costo de emplear a una persona es de \$20 a \$25 diarios.

El tiempo de vida productivo del árbol de café es de 20 años, posteriormente la calidad del fruto declina. (Agrobanco, 2007) La primera cosecha de café se la obtiene alrededor de los dos años luego de sembrar la planta. Se detectó que los cultivos de café de Santa Cruz se encuentran asociados con plantaciones cuya producción también es comercializada, como el guabo y el plátano. Una de las razones expuestas para esta combinación, se debe a que los niveles de producción son mayores si los cafetales están bajo sombra. También se suman a esta sociedad las plantas de scalesia y el porotillo. (Añazco, J. F., 2008)

En la isla Santa Cruz se registran 213,5 hectáreas de cultivos de café, (Añazco, J. F., 2008) sin embargo se ha detectado que este número está en constante crecimiento, debido a la participación de nuevos productores interesados en el mercado cafetalero de la isla. Se determinó que cada hectárea tiene un intervalo de 1.377 plantas de café. (MAGAP, 2009)

Las entrevistas realizadas en el presente estudio, ratifican los resultados de la investigación realizada por Añazco en el 2009, detectando que es necesario un cambio en la conducta de los agricultores en relación al acceso a la capacitación técnica, debiendo para esto gestionar una permanente asistencia técnica que permita mejorar sustancialmente la productividad para una comercialización segura. (Añazco & Muñoz, 2009)

Es evidente que los principales proveedores locales son Agroferretería y Finca Agrícola. El Gobierno Nacional también se ha convertido en otro proveedor, ya que se reporta la donación de equipos de fumigación, herramientas agrícolas e insumos como la urea para el cuidado de las plantaciones. (Muñoz M. L., 2010)

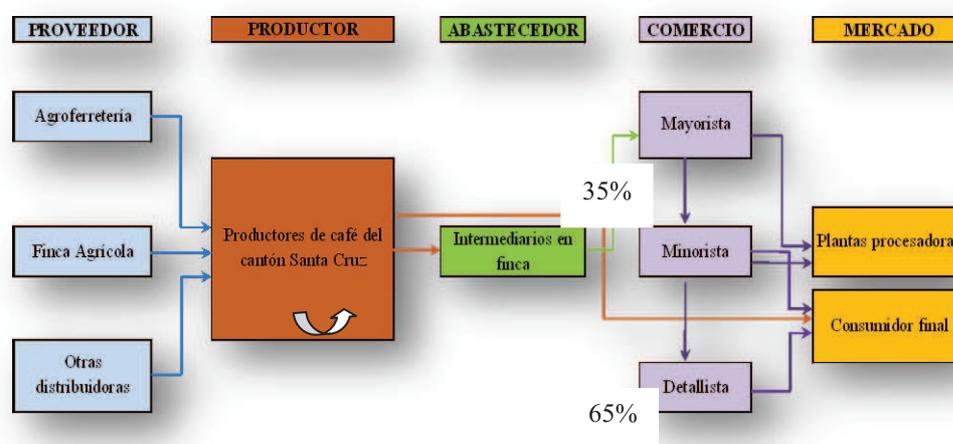
Los proveedores tienen el poder de negociación al momento de efectuar las transacciones, ya que el cobro es al contado, sin proporcionar créditos a sus clientes.

✓ Capacidad de comercialización



Se ha evidenciado que la estrategia planteada por los caficultores asociados, relacionada con la comercialización local, aún no refleja el nivel óptimo de respuesta. Se identifican cinco marcas de productores locales que exponen sus productos en micromercados, supermercados y tiendas de souvenirs. Solo un productor realiza la venta directa al consumidor final en el mercado.

Gráfico 1. Mapa de la cadena de los productores de café en Santa Cruz



La mayor parte de los productores venden su producción una vez por año, muy eventualmente se presenta por dos ocasiones. En la transacción, el poder de negociación tiene el intermediario en finca, que en el caso puntual de las empresas ULTRAMARES y PROCAFE, direccionan el producto a sus filiales NOBOA y EXPIGO, mermando aproximadamente de la venta de café verde y pergamino, el 30% y 10% de su valor respectivamente. (Añazco, J. F., 2008) Otra forma de transacción se identifica cuando los productores venden café cereza o café pergamino a otros productores.

En épocas pico el precio del café baja y en muchas ocasiones el grano se descompone en la planta, esto debido a que la mano de obra disponible es muy costosa o por el contrario, no hay la disponibilidad inmediata de la misma.

El productor muestra inconformidad con respecto a los precios bajos que pagan los intermediarios en las fincas. De igual manera, no tienen alternativa al vender el café tostado molido y en grano a los minoristas, ya que en su mayoría, reciben el producto a consignación. Esta forma de comercializar, resta méritos al valor agregado que incorporan los caficultores, al transformar el café pergamino en un producto tostado molido y tostado en grano.

✓ Capacidad de gestión



La mayoría de los productores de café de Santa Cruz se encuentran organizados, lo que permite reconocer rápida y exactamente a sus representantes. Sin embargo, se ha logrado identificar que existe cierto inconformismo frente a su líder, esto debido principalmente a que productores que procesan el café hasta su estado tostado molido y en grano, no reconocen que el beneficio en comercialización del producto, sea equitativo.

El 77% de los finqueros del cantón Santa Cruz que mantienen cultivos de café, actualmente pertenecen a la Asociación de Cafetaleros de Santa Cruz. La capacidad de gestión se ve reflejada principalmente en la capacitación constante de los socios, principalmente en lo relacionado a las condiciones adecuadas para la certificación de conservación, origen, orgánica y libre de broca de café. (Añazco, J. F., 2008) Esta iniciativa ha permitido involucrar a cuatro fincas modelo, en la aplicación de buenas prácticas agrícolas (BPA).

A pesar de los esfuerzos de gestión, expuestos en el Capítulo II, existen productores que consideran la falta de capacitación adecuada en cuanto a técnicas

de comercialización, mercadeo y finanzas, ya que sin estos conocimientos la productividad existente puede perderse definitivamente o continuar fugándose hacia los intermediarios y mayoristas.

✓ **Capacidad financiera**



Resulta difícil identificar exactamente el margen de ganancia que los productores de café pueden alcanzar, esto debido a que en su mayoría, no tienen registros contables. Sin embargo, los datos proporcionados por Añazco (2009) muestran variaciones notables entre los precios máximos y mínimos de venta en cada año. Estas variaciones pueden darse debido a la calidad del café y por estrategias propias de negociación.

Los precios del café tostado molido y en grano, oscila entre \$5 y \$7 por libra, dependiendo de la presentación del producto y los mercados finales de venta. Si comparamos los datos relacionados con el costo del manejo de los cafetales y su producción, resulta casi imposible ahorrar o invertir en tecnología para su negocio. Los ingresos son destinados principalmente, en orden de prioridad, para la alimentación, la salud y la educación de la familia. (Conservación Internacional, 2010)

Se detecta que pocos son los productores que han accedido a créditos provenientes del Banco Nacional de Fomento, las principales razones se presentan al encontrarse con requisitos burocráticos y condicionantes de hipotecar el bien productivo (terreno).

3.1.12. INFORME DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

1. COMPORTAMIENTO DE COMPRA

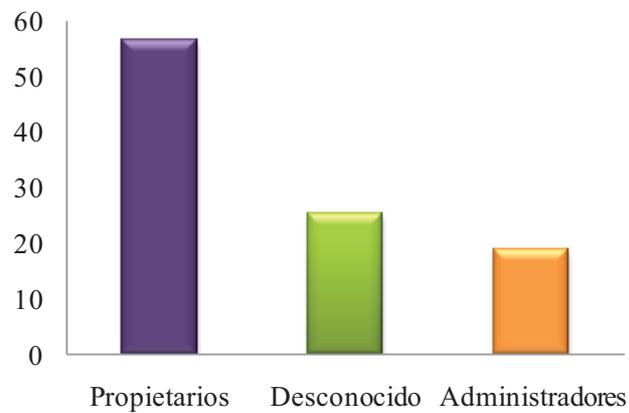


Grafico 11. Persona que compra en el negocio que ofrece productos elaborados en base a café tostado molido

En la mayoría de los negocios encuestados, el 56% representa a los propietarios del negocio, seguido del 25% que representa a las otras personas que no identificaron su relación con el establecimiento. Y el 19% es representado por los administradores de cada negocio que realiza la compra.

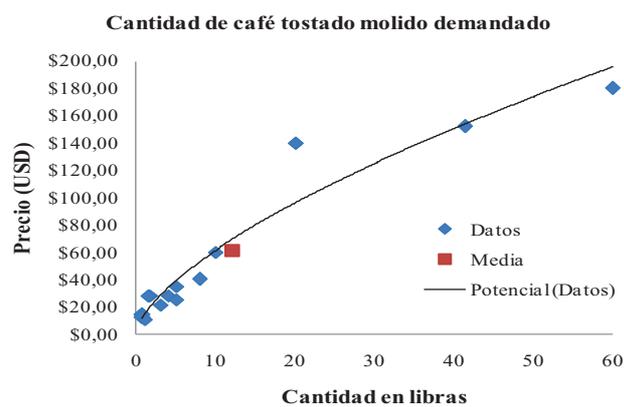


Grafico 12. Cantidad de compra

De los establecimientos encuestados (restaurantes, hoteles y operadoras de turismo) que ofrecen servicios alimenticios que requieren café tostado molido o en grano, se identifica un promedio de compra de 10 libras mensuales.

Frecuencia de compra

Considerando el gráfico anterior, la encuesta identificó que la frecuencia de compra promedio de los establecimientos considerados, es mensual. Cabe indicar que existen empresas, aunque en menor número, que adquieren entre 20 y 60 libras mensuales.



Grafico 13. Precio de compra

Los resultados de la encuesta determinan que la preferencia de compra está relacionada no solo con la calidad del producto, sino con el precio ofertado. Los datos obtenidos en las encuestas realizadas en los establecimientos que ofrecen servicios (hoteles y restaurantes), fueron comparados con los datos que arrojaron las encuestas realizadas a los establecimientos que comercializan directamente el café, en las dos presentaciones solubles y de pasar. Esta comparación permitió determinar que el precio promedio del café industrializado es de \$16,00 por libra, mientras que el precio promedio de la libra de café tostado molido es de \$6,00.

2. Hábitos de compra

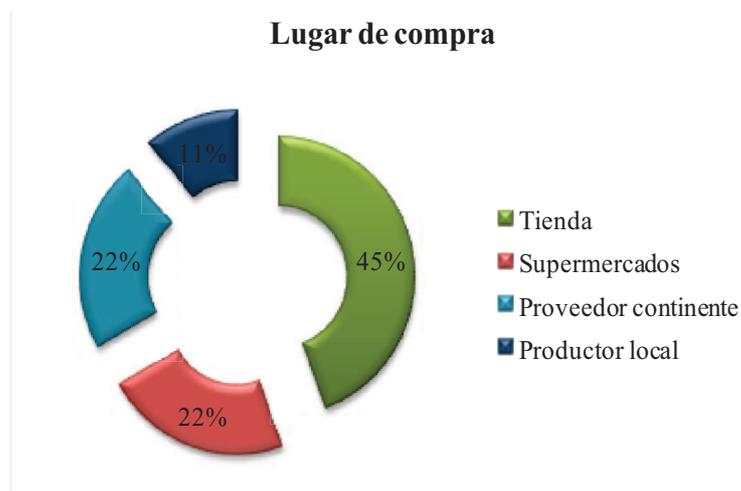


Grafico 14. Lugar de compra

En cuanto al lugar de compra, el 45% de los establecimientos que ofrecen servicio de alimentación, adquieren el café tostado molido o en grano en las tiendas, teniendo como segunda opción de preferencia e igual proporción con el 22% a los supermercados y proveedores del continente. Solo el 11% de los negocios, compran directamente al productor local.

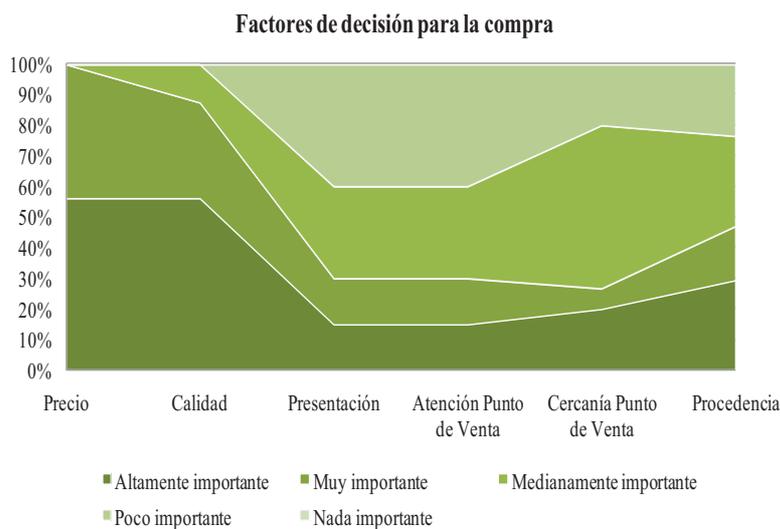


Grafico 15. Factores de decisión para la compra

En una escala del 1 al 5, los encuestados expresan que los factores que más les interesa en el momento de la decisión de compra son: la presentación del producto 39%, el precio y la calidad del producto 19% para cada factor, la procedencia del producto está representado en un 11%, los factores menos importantes al momento de efectuar la compra son la atención en el punto de venta y la cercanía de obtener el producto.

3. Comportamiento de consumo

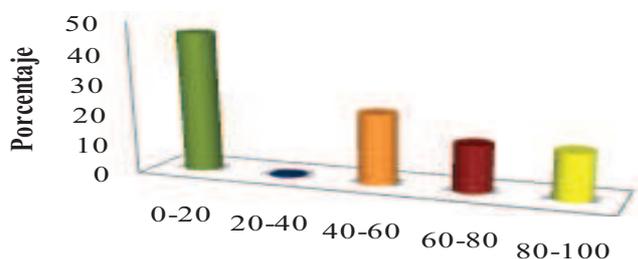


Grafico 16. Números de clientes que consumen productos elaborados en base a café tostado molido

El 46% de los clientes de los establecimientos encuestados, solicitan productos elaborados en base al café tostado molido, esto es hasta 20 personas por día. El 23% representan el rango de clientes que suman de 20 a 40 personas.



Grafico 17. Uso del café

El uso que los establecimientos encuestados le dan al café, en su mayoría es en café expreso 41%, seguido con el 25% en café americano, el 20% solicita café capuchino y en menor porcentaje están en la preparación de helado 8% y café pintado 4%.

Mínimas cantidades se utilizan en cocteles y platos fuertes.



Grafico 18. Preferencia del café tostado molido

El 63% de los establecimientos encuestados identifican la preferencia del consumo diario de sus clientes por el café tostado molido o llamado también “de pasar”; mientras que el 37% prefiere el café industrializado soluble, debido principalmente a la rapidez en cuanto a la preparación.

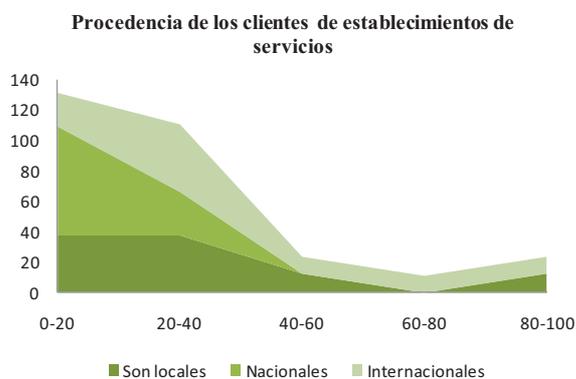


Grafico 19. Procedencia de los clientes

Los clientes que demanda mayor cantidad de productos elaborados en base al café tostado molido son los extranjeros, seguido por los clientes nacionales y finalmente los clientes locales.

En el Ecuador, contrario a la tendencia mundial de crecimiento en cuanto al consumo de café, se observa un decrecimiento en el hábito de consumo (Organización Internacional del Café, 2011). De 350.000 sacos de 60 kilos/año consumidos anualmente, el promedio, en el período 1989 – 1995, se redujo a 300.000 entre 1996 – 1998. A partir del año 2002, se estima un consumo de café de alrededor 150.000 sacos de 60 kilos/año. La Organización Internacional del Café estimó además que para el 2010 un consumo per cápita de 0,66 kilos/año, nivel inferior al de otros países exportadores e importadores de café. El sector cafetalero ecuatoriano, se ha propuesto impulsar el consumo a través de campañas de difusión de las bondades del café en la salud.

CAPITULO IV

4.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

La obtención de un aspecto común de la empresa, que permita unificar criterios y prosperar, aprovechando las oportunidades futuras, apoyándose en el razonamiento y la experiencia, es establecer el direccionamiento estratégico.

En este capítulo se define la misión y visión, se fija metas, objetivos y acciones estratégicas, que le facilitarán al sector cafetalero en forma eficiente, integrando procesos y mejorando su desempeño, dirigiéndose al cumplimiento de los objetivos propuestos.

La información que se obtuvo en el análisis situacional, nos permitirá ampliar la propuesta direccional, hacia el logro de objetivos, permitiendo al sector cafetalero de Santa Cruz, evidenciar una filosofía corporativa.

4.1.1.DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

Para definir el negocio se elabora una matriz que permitirá aclarar los factores de definición, a partir de respuestas básicas.

Tabla 3.Definición del negocio

Interrogantes básicas	Factores de definición	Respuestas básicas
¿Cuál es nuestro negocio?	¿Qué necesidad satisfacemos?	Satisfacer las necesidades y preferencias de las empresas comerciales y de servicios, que requieren café tostado molido y en grano de calidad
¿Cuál será nuestro negocio al futuro?	¿Cuál es nuestro mercado?	Empresas comerciales, de servicios y consumidor final directo
¿Cuál deberá ser nuestro negocio?	¿Cuáles son nuestras ventajas competitivas?	Producto local de calidad y con precios competitivos

Con esta matriz, tenemos que el negocio de los productores de café tostado molido y en grano es:

Negocio actual real	Los caficultores de Santa Cruz, producen y comercializan café tostado molido y en grano en pequeñas cantidades
Negocio potencial	Los caficultores de Santa Cruz, se dedican a la producción y comercialización de café tostado molido y en grano en el sector y a nivel provincial.
Negocio futuro	Los caficultores de Santa Cruz se dedican a la producción y comercialización de café tostado molido y en grano, cubriendo la totalidad del mercado total, incrementando sus ventas a nivel provincial, nacional e internacional. Brindando al cliente un producto de calidad a un precio competitivo que cubre las demandas y necesidades de su clientela, creando además facilidades para las relaciones comerciales posicionándose notablemente

NEGOCIO DEL SECTOR CAFICULTOR DE SANTA CRUZ

Productores dedicados a la comercialización de café tostado molido y en grano, a precios competitivos con valor agregado; buscando la satisfacción de los clientes con la innovación en productos de acuerdo a las exigencias del mercado cafetalero.

4.1.2. FILOSOFÍA CORPORATIVA

Toda concepción global de la organización establecida para alcanzar los objetivos de las empresas, se define como la filosofía corporativa. Esta filosofía corporativa representa lo que el sector quiere ser, refiriéndose entonces a los principios básicos como organización: las creencias, valores y pautas de conducta que deben ser puestas en práctica para llegar a cumplir las metas establecidas.

Principios

Los principios son los elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la empresa y definen el liderazgo de la misma.

Basados en la documentación proporcionada por la Asociación de Cafetaleros de Santa Cruz y de acuerdo a las conversaciones con otros productores de café del cantón se desarrollaron los siguientes principios:

Ética

El sector cafetalero realiza sus actividades en forma transparente de tal forma que cumple con los colaboradores y sus clientes.

Responsabilidad social

Brindar a sus clientes precios competitivos. El sector cafetalero da un tratamiento adecuado a los desechos y la aplicación de buenas prácticas agrícolas intercalando la siembra del café con plantaciones nativas y endémicas de la zona para preservar el ambiente.

Compromiso

Los cafetaleros se encuentran comprometidos con la labor que desempeñan en el día a día para lograr cumplir los objetivos y metas institucionales.

Mejoramiento continuo

Mejorar e innovar de acuerdo a las exigencias del cliente y el mercado, con el objetivo de ser más competitivos.

Visión

Al año 2015, el café de Santa Cruz será reconocido como un producto de alta calidad y competitivo en el mercado nacional, con el cual los agentes económicos serán adecuadamente retribuidos, especialmente los productores por su trabajo, su

contribución a conservar el ambiente y el uso adecuado de los recursos naturales. En este contexto, los actores de la Cadena Productiva del Café de Santa Cruz comparten esfuerzos que se identifican y comunican fluidamente entre ellos en un ambiente de confianza, respeto y tolerancia mutua.

Misión

Los actores de la Cadena Productiva del Café de Santa Cruz lideran de manera responsable, dinámica y sostenida la formulación, gestión y ejecución de medidas, programas y proyectos, orientados al desarrollo de la actividad caficultora que generen condiciones para el desarrollo rural sostenible e integrado al desarrollo nacional, en un contexto de libertad organizativa.

Valores

1. Identificación con los clientes y los estándares del mercado.

Ponerse en el lugar de los otros implica trabajar con visión usuario (en función a expectativas y estándares esperados por los clientes) y desarrollar estándares propios orientados a alcanzar gradualmente los estándares esperados.

2. Confianza para la organización empresarial y la institucionalidad de la cadena productiva.

Involucra consolidar y fortalecer las organizaciones de la cadena para comercializar asegurando credibilidad, oportunidad y volúmenes de oferta con precios basados en costos y conocimiento de los mecanismos del mercado. Así mismo, compromete a establecer normas y demás, que los agentes de la cadena sean entes representativos y legítimos de su sector.

3. Comunicación efectiva y posicionamiento de la imagen y de los atributos del producto.

Compromete a definir mecanismos de Mercado Social para elaborar el abanico de productos, marca, sus atributos y un plan de promoción consistente con la realidad.

4. Trabajo en equipo y participación activa de todos los actores.

Involucra el desarrollo del Plan Estratégico con todos los actores de la cadena para establecer responsabilidades y ejecutar proyectos coherentes con lo planificado.

5. Diligencia en la toma y ejecución de decisiones públicas y privadas.

Obliga a que el sector público, como facilitador y el sector privado como ejecutor, tomen decisiones y las implementen con diligencia acorde con las expectativas del mercado.

6. Disciplina y responsabilidad en el control de la calidad total.

Acredita a que todos los actores de la cadena, apliquen y supervisen el cumplimiento de los estándares aprobados, revisando periódicamente la necesidad de aportar estándares diferentes o más exigentes en función a la dinámica de la demanda.

7. Honestidad y respeto de los compromisos asumidos.

Los actores de la cadena cumplen con su rol y responsabilidad para asegurar los niveles de calidad que den soporte a la marca y la imagen que se pretende posicionar.

8. Fomento de la competencia y la cultura cafetalera social y ambientalmente responsable.

Se identifica y reconoce las ventajas de producir con calidad, con solidaridad y con prácticas de protección del ambiente, combatiendo las prácticas negativas que incidan en la calidad, la marca, el posicionamiento y la imagen.

4.1.3. EJE ESTRATÉGICO

Tabla 4. Eje estratégico

No.	PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	EJES	CRITERIOS	CONCLUSIÓN	INICIATIVAS
1	FINANCIERO	GESTIÓN FINANCIERA	Optimización de la cadena de comercialización	Canal de distribución fragmentado. Bajo ingreso percibido por los productores con relación al precio de venta al público.	Incrementar la utilidad percibida por los productores de café mediante el empleo de un canal alternativo de distribución.	Reducir el número de intermediarios en la cadena de distribución. Fijar un precio de venta común para todos los productores de café del cantón Santa Cruz.
2	CLIENTE	DIFERENCIACIÓN	Valor agregado del proceso productivo	Productos enfocados en la producción y comercialización del grano, sin valor agregado. Los factores para la decisión de compra son la calidad y la presentación del producto. Limitado acceso a servicios financieros y crediticios	Agregar valor al producto con el fin de diferenciarse de los competidores.	Valor agregado al producto (post-cosecha) Nueva presentación del producto.
3	INTERNO	PRODUCTIVIDAD	Mejoramiento del proceso productivo	Desarrollo sostenible	Dotar de asistencia técnica permanente y financiamiento a los productores de café para el mejoramiento del proceso productivo con la implementación	Fomento de la inversión. Empleo de nuevas técnicas de producción.
		COMERCIALIZACIÓN	Comercialización en conjunto	Acceso a mercados potenciales iniciando desde el mercado local	Incrementar el poder de negociación de los productores de café.	Alianzas estratégicas entre los actores bajo un esquema de responsabilidad social en conjunto. Participación en ferias, foros y eventos que permitan realizar contactos empresariales.
4	C&A	RECURSO HUMANO	Capacitación	Productores poco capacitados en temas de gestión, contabilidad y desarrollo rural.	Capacitar a los productores en temas de gestión empresarial y desarrollo rural, con el fin de mejorar la administración de sus cultivos.	Capacitación en temas de gestión y desarrollo rural medible en tiempo real.
		DESARROLLO ASOCIATIVO	Asociatividad	Limitada capacidad de negociación	Fortalecer a la asociación existente agrupando a más productores del cantón Santa Cruz a fin de mejorar su poder de negociación.	Diseñar y ejecutar campañas de sensibilización y capacitación que promuevan las ventajas de la organización con manejo empresarial.

4.1.4. PERFIL ESTRATÉGICO

Estrategia de diferenciación

La meta de la estrategia de diferenciación, es incorporar características distintivas que causen que los clientes prefieran el producto. Para esto es necesario estudiar las necesidades y conductas del cliente.

En el caso de los productores de café la diferenciación estará encaminada a la agregación de valor mediante la técnica de post – cosecha y el planteamiento de una nueva presentación del producto.

Estrategia de crecimiento intensivo – desarrollo de mercado

Persigue el crecimiento de las ventas o de la participación en el mercado para estabilizar o reforzar el beneficio del sector en mercados actuales o nuevos.

El objetivo de esta estrategia es el fomento de la inversión, empleo de nuevas técnicas de producción, búsqueda de alianzas estratégicas con potenciales compradores y nuevos canales de distribución.

Estrategia de las empresas retadoras

Las que ocupan un lugar intermedio en el mercado pueden adoptar dos posiciones en relación a las que tienen mayor participación, atacar o evitar cualquier acción ofensiva por parte de los líderes.

En el caso de los productores de café, la diferenciación del producto, permitirá superar la competencia y ocupar una posición dominante en el mercado local.

4.1.5. MAPA ESTRATÉGICO

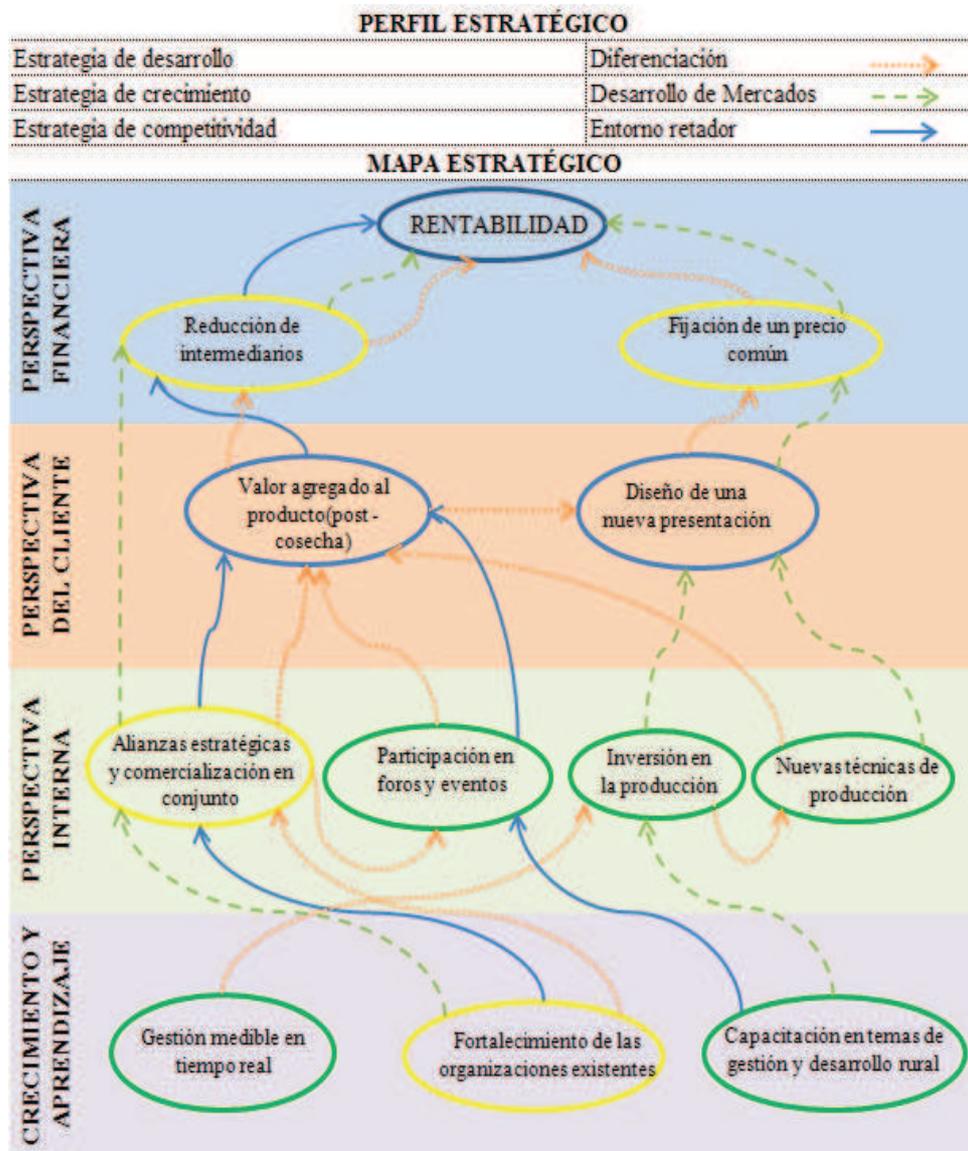


GRÁFICO 20. MAPA ESTRATÉGICO

4.1.6. IMPLEMENTACIÓN Y MONITOREO DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

Definición de iniciativas

Tabla 5. Definición de iniciativas

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	INICIATIVAS
FINANCIERO	GESTIÓN FINANCIERA	Reducir el número de intermediarios en la cadena de distribución.
		Fijar un precio de venta común para todos los productores de café del cantón Santa Cruz.
CLIENTE	DIFERENCIACIÓN	Valor agregado al producto (post-cosecha)
		Nueva presentación del producto.
	PRODUCTIVIDAD	Fomento de la inversión.
INTERNO	COMERCIALIZACIÓN	Empleo de nuevas técnicas de producción.
		Alianzas estratégicas entre los actores bajo un esquema de responsabilidad social en conjunto.
	RECURSO HUMANO	Participación en ferias, foros y eventos que permitan realizar contactos empresariales.
C&A	DESARROLLO ASOCIATIVO	Capacitación en temas de gestión y desarrollo rural medible en tiempo real.
		Diseñar y ejecutar campañas de sensibilización y capacitación que promuevan las ventajas de la organización con manejo empresarial.

4.1.7. TABLERO DE COMANDO

TABLA DE COMANDO							
PERSPECTIVA	EJES	OBJETIVO	MEDIDA	CUANTITATIVO	DESCRIPCIÓN	PROYECTOS	ESTRATEGIA
FINANCIERO	GESTIÓN FINANCIERA	Optimización hacia el 2014 la cadena de comercialización, mediante la reducción de intermediarios	# de intermediarios en la cadena de comercialización	2	Reducir al menos el 50% el número de intermediarios.	DESARROLLO DEL CANAL DE COMERCIALIZACIÓN PARA LOS PRODUCTORES DE CAFÉ DEL CANTÓN SANTA CRUZ	Reducir el número de intermediarios en la cadena de comercialización. Fijar un precio de venta común para todos los productores de café del cantón Santa Cruz
			Precio de venta del productor/PVP	US\$7.00/lb.	50% del PVP para producir	Productores que deberían dar valor agregado al producto	DESARROLLO DE UNA CAMPAÑA LOCAL PARA EL CONSUMO DEL PRODUCTO
CLIENTE	DIFERENCIACIÓN	Hacia el 2014, diferenciarse de los competidores a través del valor agregado en el proceso productivo, fomentando el desarrollo sostenible	Productores que dan valor agregado al producto/total de productores	100%	Productores que deberían dar valor agregado al producto		
			Personas que consideran que el factor de compra es la presentación, el precio y la calidad/encuestados	58%	Porcentaje de personas cuyo principal factor de compra es la presentación y la calidad		
INTERNO	PRODUCTIVIDAD	Mejorar el proceso productivo, mediante la aplicación de buenas técnicas agrícolas, permitiendo elevar el rendimiento por hectárea. Elevar el poder de negociación, mediante la comercialización en conjunto, hasta el año 2014	Cantidad invertida en maquinaria	30%	30% de los ingresos anuales	PLAN DE OPTIMIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE CAFÉ EN EL CANTÓN SANTA CRUZ MEDIANTE EL USO DE TÉCNICAS AGRÍCOLAS	Fomento de la inversión de maquinaria con tecnología de punta para la producción. Implementación de nuevas técnicas de producción de café
			Sacos cosechados/ha.	1000 sacos / 60kg.	Promedio al año		
C&A	COMERCIALIZACIÓN	Elevar el poder de negociación, mediante la comercialización en conjunto, hasta el año 2014	Precio pagado al productor/PVP	US\$5.00/lata	30% del PVP para el intermediario	DESARROLLO DE CANAL DE COMERCIALIZACIÓN	Capacitación constante a productores en temas de gestión empresarial. Capacitación constante a productores en temas de desarrollo rural sostenible.
			Horas capacitado/productor al mes	20	No. de horas mínimo requerido		
C&A	RECURSO HUMANO	Contar con recurso humano capacitado, a fin de que puedan administrar los cultivos eficientemente y fomentar el desarrollo rural, hasta finales del 2013	Horas capacitado/productor al mes	20	No. de horas mínimo requerido	PLAN DE CAPACITACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE CULTIVOS Y DESARROLLO RURAL SOSTENIBLE	Capacitación constante a productores en temas de gestión empresarial. Capacitación constante a productores en temas de desarrollo rural sostenible.
			Productores asociados/total de productores	90%	Porcentaje mínimo esperado de productores asociados		

4.1.8. OBJETIVOS A CORTO PLAZO

Los objetivos de corto plazo son los resultados que serán alcanzados con el impulso de la misión del plan estratégico. Son los intereses que se tienen y al lograrlos se estará alcanzando la visión propuesta.

Los objetivos a corto plazo para el sector cafetalero tendrán un horizonte de 5 años, meta dentro de la cual deben estar involucrados todos los actores internos y externos interesados en el tema.

Los objetivos deberán ser medibles, realistas, comprensibles, desafiantes, congruentes con la organización y jerarquizados.

Se plantean los siguientes objetivos a corto plazo:

1. Reducir el número de intermediarios en la cadena de distribución
2. Fijar un precio de venta común para todos los productores de café del cantón Santa Cruz.
3. Apoyar al sector cafetalero a mejorar su rendimiento actual de 600 sacos/ha a 1000 sacos/ha, ampliar la superficie cultivada de 213.5 hectáreas a 600 hectáreas, por medio del mejoramiento de las plantaciones antiguas y la tecnificación de los cultivos, incrementando de 1,377 plantas/ha a 3,000/ha.
4. Elevar el precio pagado al productor en finca desde US\$3.00 a US\$5.00 por lata de café cereza.
5. Incrementar el consumo interno de café tostado molido de 10 libras/mes a 20 libras/mes por establecimiento de servicios de alimentos y bebidas.
6. Alcanzar la integración del 90% de los caficultores de Santa Cruz en organizaciones gremiales o cooperativas agrarias.

7. Posicionar el café de Santa Cruz en el mercado nacional e internacional como símbolo de calidad tanto de producto como de manejo ambientalmente sostenible, a través del valor agregado en el proceso productivo.

CAPÍTULO V

5.1. PROPUESTA DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS Y PRESUPUESTACIÓN

5.1.1. DETERMINACIÓN DE LOS PROYECTOS



A continuación, se presentan los proyectos que permitirán generar una ventaja competitiva para los productores de café del cantón Santa Cruz.

Es importante destacar que la propuesta está dirigida principalmente a la Asociación de Cafetaleros de Santa Cruz, considerando principalmente el interés de sus miembros en llevar a cabo cada uno de los proyectos.

5.1.2. DESARROLLO DE PROYECTOS

Plan de optimización de la producción de café en el cantón Santa Cruz mediante el uso de técnicas agrícolas

I. INFORMACIÓN GENERAL		PROGRAMA No.1																								INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL	PRESUPUESTO			
		2013												2014																
UNIDAD DE NEGOCIO:		TUR	15	25	35	45	15	25	35	45	15	25	35	45	15	25	35	45	15	25	35	45	15	25	35	45	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES		
PROGRAMA:		PROCESOS																												
PROYECTO:		PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS																												
RESPONSABLE:		PLAN DE OPTIMIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE CAFÉ EN EL CANTÓN SANTA CRUZ MEDIANTE EL USO DE TÉCNICAS AGRÍCOLAS																												
II. OBJETIVOS		DIRECTIVA DE LA ASOCIACIÓN																												
Objetivo Estratégico:		Maximizar la producción de café de los productores del cantón Santa Cruz																												
Objetivo Operativo:		Mejorar el proceso productivo																												
III. CURSOS DE ACCIÓN																														
a) Planificación del estudio																														
ACTIVIDAD		TIEMPO																								METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO
PLAN DE OPTIMIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE CAFÉ EN EL CANTÓN SANTA CRUZ MEDIANTE EL USO DE TÉCNICAS AGRÍCOLAS																										Una vez al año			Tiempo	7.350.00
a. Análisis y diagnóstico previo del proceso de producción actual																										Diagnóstico situacional				750.00
1 a. Identificación de procesos y subprocesos																														200.00
2 b. Identificación de límites entre procesos																										Informe	Asociación	Información interna	Validez de la información	100.00
3 c. Determinación de la misión de cada proceso																										100% de cambios realizados				100.00
4 d. Identificación de problemas																										Procesos establecidos				150.00
5 e. Definición de procesos que pueden ser cambiados																														200.00
B. Procesos a mejorar																														500.00
6 a. Definir objetivos																										Objetivos propuestos	Asociación	Información interna	Validez de la información	200.00
7 b. Definir atributos de mejora																										Objetivos propuestos				300.00



Continua

Desarrollo de un canal de comercialización para el café en el cantón Santa Cruz

PROGRAMA No.2																																	
I. INFORMACIÓN GENERAL																																	
UNIDAD DE NEGOCIO: MERCADOTECNIA																																	
PROGRAMA: PERSPECTIVA FINANCIERA																																	
PROYECTO: DESARROLLO DE UN CANAL DE COMERCIALIZACIÓN PARA EL CAFÉ EN EL CANTÓN SANTA CRUZ																																	
RESPONSABLE: ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES																																	
II. OBJETIVOS																																	
Objetivo Estratégico: Reducir al máximo la participación de intermediarios en el canal de comercialización																																	
Objetivo Operativo: Emplear un nuevo canal de comercialización																																	
III. CURSOS DE ACCIÓN																																	
a) Planificación del estudio	2013												2014												INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL								
	OCTUBRE			NOVIEMBRE			DICIEMBRE			ENERO			FEBRERO			METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO													
TIEMPO	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S									
DESARROLLO DE UN CANAL DE COMERCIALIZACIÓN PARA EL CAFÉ EN EL CANTÓN SANTA CRUZ																												1 Ocasión	Asociación	Información interna y externa	Validez de la información	3,160.00	
A. Análisis del canal de comercialización actual																												Diagnóstico					400.00
1 a. Determinación de los actores del canal																																	200.00
2 b. Análisis del Costo-Beneficio del canal actual																																	200.00
B. Análisis de canales utilizados por la competencia																																	560.00
3 a. Investigación de canales																																	360.00
4 b. Determinación de ventajas de los canales empleados																																	200.00
C. Nuevo canal de comercialización																																	500.00
5 a. Investigación de nuevos canales																																	300.00

Continúa 

Plan de capacitación en administración de cultivos y desarrollo rural sostenible en asociación

PROGRAMA No.3																													
I. INFORMACIÓN GENERAL																													
UNIDAD DE NEGOCIO:																													
PROGRAMA:																													
PROYECTO:																													
RESPONSABLE:																													
II. OBJETIVOS																													
Objetivo Estratégico:																													
Objetivo Operativo:																													
III. CURSOS DE ACCIÓN																													
a) Planificación del estudio																													
INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL																													
ACTIVIDAD	TIEMPO	2014												METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO											
		ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO																	
		1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S	1S	2S	3S	4S				
PLAN DE CAPACITACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE CULTIVOS Y DESARROLLO RURAL SOSTENIBLE EN ASOCIACIÓN																													
A. Análisis de necesidades																													
1 a. Evaluación previa a los productores																													
2 b. Determinación de la necesidad de capacitación																													
B. Espacio físico																													
3 a. Selección del lugar adecuado																													
4 b. Reservación del lugar																													
C. Instalación del lugar de capacitación																													
5 a. Diseño de las instalaciones																													
6 b. Ejecución del diseño de las instalaciones																													



Continua

D. Plan de capacitación													Objetivos propuestos	Directiva de la Asociación	Información interna y externa	Validez de la información	3,300.00	
7 a. Elaboración del cronograma																Información interna y externa	Validez de la información	100.00
8 b. Selección de los capacitadores																		200.00
9 c. Contratación de los capacitadores																		3,000.00
E. Capacitación													Presupuesto del plan			1,200.00		
10 a. Establecimiento de objetivos																		100.00
11 b. Diseño del plan de capacitación																Humanos, tecnológicos y materiales	Validez de la información	200.00
12 c. Selección y preparación del material adecuado																		300.00
13 d. Convocatoria a los involucrados (productores)																Asesoría externa		100.00
14 Realización de la capacitación																Plan y programa de capacitación, humanos, tecnológicos y materiales	Presupuesto	500.00
F. Seguimiento													Seguimiento y control			400.00		
15 a. Evaluación del plan de capacitación																		200.00
16 b. Ajustes y mejoras requeridos																Asesoría externa	Validez de la información	200.00
Fecha de Inicio:													Enero 2013					
Fecha de Terminación :													Junio 2013					
Unidad de medida:													90% de la capacitación efectiva					
b) Proceso de seguimiento y retroalimentación													Evaluación del plan de capacitación de la efectividad del plan de capacitación					
Verificación Parcial Inicial:													Febrero 2013					
Verificación Parcial Final:													Julio 2013					
IV. OBSERVACIONES																		

Desarrollo de una estrategia competitiva para los productores de café en el cantón Santa Cruz

PROGRAMA No.4	
I. INFORMACIÓN GENERAL	
UNIDAD DE NEGOCIO:	MERCADOTECNIA
PROGRAMA:	PERSPECTIVA DEL CLIENTE
PROYECTO:	DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA COMPETITIVA PARA LOS PRODUCTORES DE CAFÉ EN EL CANTÓN SANTA CRUZ
RESPONSABLE:	ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES
II. OBJETIVOS	
Objetivo Estratégico:	Dar valor agregado al producto con el fin de volverlo más atractivo y competitivo
Objetivo Operativo:	Diseñar una campaña de motivación para el consumo local del producto
III. CURSOS DE ACCIÓN	
a) Planificación del estudio	2014
	INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL
	METAS
	RESPONSABLE
	RECURSOS NECESARIOS
	LIMITACIONES
	PRESUPUESTO
ACTIVIDAD	
DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA COMPETITIVA PARA LOS PRODUCTORES DE CAFÉ EN EL CANTÓN SANTA CRUZ	
	Una vez
	Asociación
	Información interna y externa
	Validez de la información
	800.00
	800.00
	500.00
	300.00
	200.00
	800.00
	Asociación
	Información interna y externa
	Validez de la información
	300.00
	300.00
	3,600.00
	300.00
	200.00
	3,000.00
	100.00
	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL
	Objetivos propuestos
	Asociación
	Información interna y externa
	Validez de la información
	3,000.00
	100.00



Continua

E. Prueba piloto												Objetivos propuestos	Asociación	Información interna y externa	Validez de la información	800.00	
9	a. Planificación de la prueba piloto																200.00
10	b. Definir lugar para desarrollar la prueba																100.00
11	c. Ejecutar la prueba																300.00
12	d. Evaluar resultados																100.00
13	e. Sugerencias y recomendaciones																100.00
F. Diseño definitivo												Objetivos propuestos	Asociación	Información interna y externa	Validez de la información	1,500.00	
14	a. Desarrollo del diseño definitivo																800.00
15	b. Aprobación del diseño																200.00
16	c. Presentación oficial																300.00
17	d. Evaluación																200.00
Fecha de Inicio:												Julio 2013					
Fecha de Terminación:												Diciembre 2013					
Unidad de medida:												90% de clientes atraídos al consumo del producto					
b) Proceso de seguimiento y retroalimentación												Porcentaje de desarrollo de la estrategia Evaluación de la estrategia					
Verificación Parcial Inicial:												Septiembre 2013					
Verificación Parcial Final:												Noviembre 2013					
IV. OBSERVACIONES																	

5.1.3. PRESUPUESTACIÓN

Presupuesto de los proyectos

Tabla 7. Presupuesto

No.	PROYECTOS	PRESUPUESTO
1	Plan de optimización de la producción de café en el cantón Santa Cruz mediante el uso de técnicas agrícolas	7,350.00
2	Desarrollo de un canal de comercialización para el café en el cantón Santa Cruz	3,160.00
3	Plan de capacitación en administración de cultivos y desarrollo rural sostenible en asociación	6,450.00
4	Desarrollo de una estrategia competitiva para los productores de café en el cantón Santa Cruz	7,800.00

Flujo de efectivo considerando la situación actual (sin proyectos)

Tabla 8. Flujo de efectivo (sin proyecto)

FLUJO DE EFECTIVO (SIN PROYECTO)						
	0	1	2	3	4	5
		2012	2013	2014	2015	2016
INVERSIÓN INICIAL	-85,000.00					
(+) VENTAS	0.00	48,000.00	45,760.00	52,208.00	54,814.00	57,547.33
(=) INGRESOS TOTALES	0.00	48,000.00	45,760.00	52,208.00	54,814.00	57,547.33
COSTOS FIJOS	0.00					
COSTOS VARIABLES	0.00	4,250.00	4,863.84	4,928.98	4,981.31	5,040.46
(=) COSTOS TOTALES	0.00	4,250.00	4,863.84	4,928.98	4,981.31	5,040.46
COMPRA DE ACTIVO FIJO	20,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
COMPRA DE ACTIVO DIFERIDO	65,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
(=) SALDO FINAL	-85,000.00	43,750.00	40,896.16	47,279.02	49,832.69	52,506.87

Evaluación financiera (sin proyecto)

Tabla 9. Evaluación financiera (sin proyecto)

ANÁLISIS DE RENTABILIDAD						
TASA DE ACTUALIZACIÓN			8%			
AÑO	INGRESOS	COSTOS	FLUJO DE EFECTIVO	TASA (1+t) ⁻ⁿ	INGRESOS ACTUALIZADOS	EGRESOS ACTUALIZADOS
0	0.00	85,000.00	-85,000.00	1.000	0.00	85,000.00
1	48,000.00	4,250.00	43,750.00	0.926	44,444.44	3,935.19
2	45,760.00	4,863.84	40,896.16	0.857	39,231.82	4,169.96
3	52,208.00	4,928.98	47,279.02	0.794	41,444.39	3,912.78
4	54,814.00	4,981.31	49,832.69	0.735	40,289.93	3,661.41
5	57,547.33	5,040.46	52,506.87	0.681	39,165.75	3,430.46
TOTALES	258,329.33	109,064.59	149,264.75		204,576.34	104,109.79
VAN	100,466.5					
TIR	45%					
B/C	1.97					

Flujo de caja considerando la implementación de los proyectos

Tabla 10. Flujo de efectivo (con proyecto)

FLUJO DE EFECTIVO (CON PROYECTO)						
	0	1	2	3	4	5
		2012	2013	2014	2015	2016
INVERSIÓN INICIAL	-85,000.00					
Inversión Proyectos	-2,350.00		8,160.00	14,250.00		
(+) VENTAS	0.00	55,200.00	52,624.00	60,039.20	63,036.10	66,179.43
(=) INGRESOS TOTALES	0.00	55,200.00	52,624.00	60,039.20	63,036.10	66,179.43
COSTOS OPERACIONALES	0.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00	1,000.00
GASTOS POR PROYECTOS	2,350.00	0.00	8,160.00	14,250.00	0.00	0.00
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	-2,350.00	55,200.00	44,464.00	45,789.20	63,036.10	66,179.43
(=) UTILIDAD ANTES DE IMP. Y PART.	-2,350.00	55,200.00	44,464.00	45,789.20	63,036.10	66,179.43
COMPRA DE ACTIVO FIJO	20,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
COMPRA DE ACTIVO DIFERIDO	65,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
(=) SALDO FINAL	-87,350.00	55,200.00	44,464.00	45,789.20	63,036.10	66,179.43

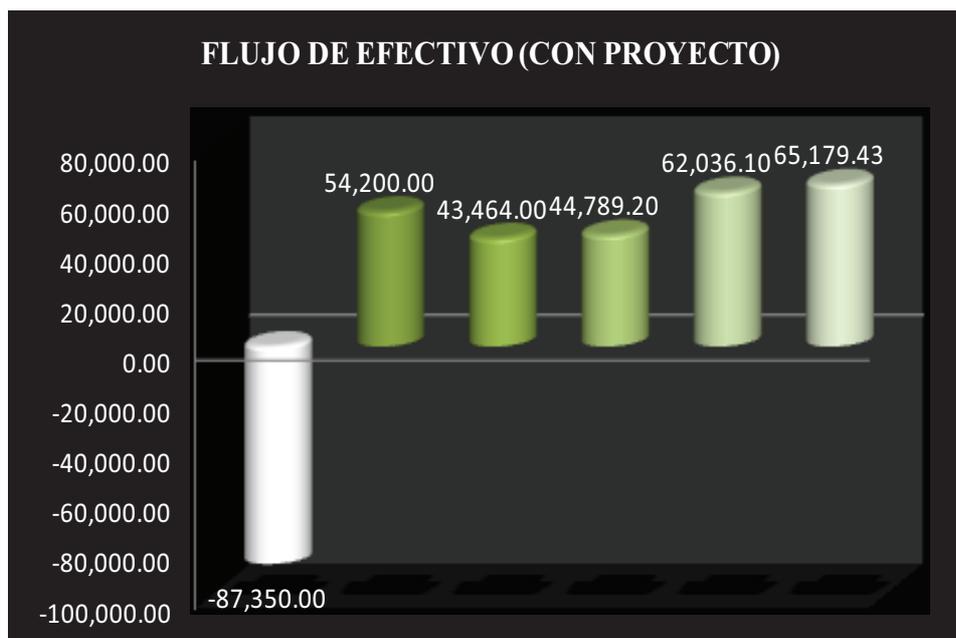


Gráfico 21. Flujo de efectivo (con proyecto)

Evaluación financiera considerando los proyectos

Tabla 11. Evaluación financiera (con proyectos)

ANÁLISIS DE RENTABILIDAD						
TASA DE ACTUALIZACIÓN			8%			
AÑO	INGRESOS	COSTOS	FLUJO DE EFECTIVO	TASA (1+t) ⁻ⁿ	INGRESOS ACTUALIZADOS	EGRESOS ACTUALIZADOS
0	0.00	87,350.00	-87,350.00	1.000	0.00	87,350.00
1	55,200.00	1,000.00	54,200.00	0.926	51,111.11	925.93
2	52,624.00	9,160.00	43,464.00	0.857	45,116.60	7,853.22
3	60,039.20	15,250.00	44,789.20	0.794	47,661.05	12,105.94
4	63,036.10	1,000.00	62,036.10	0.735	46,333.42	735.03
5	66,179.43	1,000.00	65,179.43	0.681	45,040.61	680.58
TOTALES	297,078.73	114,760.00	182,318.73		235,262.79	109,650.70
VAN	125,612.1					
TIR	52%					
B/C	2.15					

Tomando como referencia la información de la Asociación de Cafetaleros de Santa Cruz, se ha estimado un crecimiento del 15% de las ventas, en relación al nivel de producción actual.

Con la ejecución de los proyectos se obtiene que por cada dólar que inviertan los productores, obtendrán una ganancia de 1.15 dólares.

3.1.4. COMPARACIÓN DE LOS FLUJOS CON Y SIN PROYECTOS

En la gráfica se muestra claramente como la inversión representada en los cilindros rosados, es fácilmente recuperable con las utilidades netas de los productores de café, lo que evidencia además que los proyectos los benefician y la recuperación de la inversión será en corto plazo.

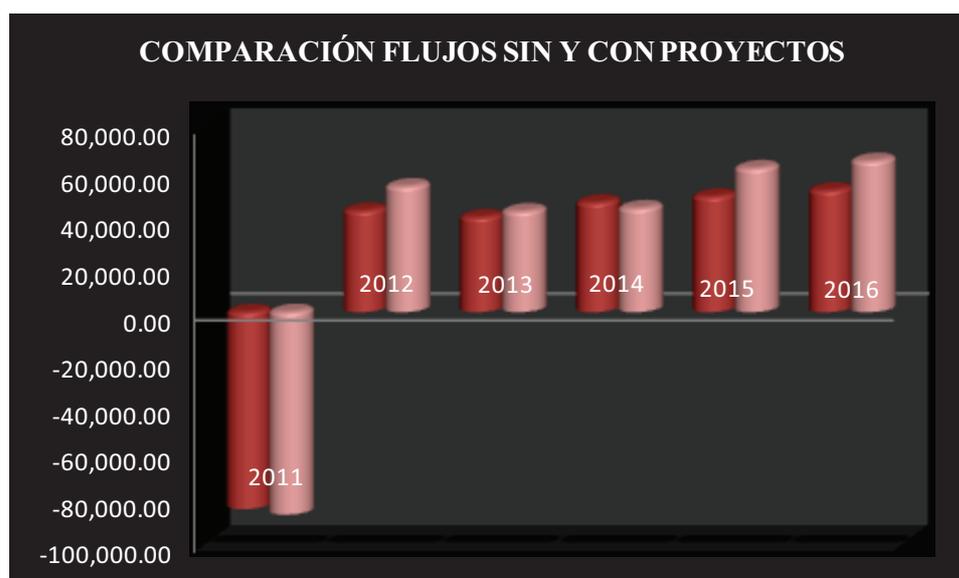


Gráfico 22. Comparación de flujos sin y con proyectos

CAPÍTULO VI

6.1. CONCLUSIONES

Al finalizar el presente estudio, se concluye:

- La Asociación de Cafetaleros de Santa Cruz carece de liderazgo, y al no actuaren equipo, se pierde la posibilidad de mejorar la rentabilidad de los miembros debido al bajo poder de negociación.
- Actualmente sólo se tienen planes para construir una planta de procesamiento de beneficio del café; al contar con la maquinaria pero sin tener una estrategia en marcha para establecer canales de venta, muy difícilmente se sacará provecho de lo alcanzado hasta el momento.
- La producción se inclina hacia la presentación del producto elaborado final como solución para hacer el negocio más rentable. Sin embargo, la participación de nuevos productores con granjas no eficientes, resta importancia a la calidad del producto.
- Se evidencia la preocupación de no contar con una marca certificada, garantizando el origen y la calidad del producto. Esto debido además al desconocimiento y la falta de experiencia para desarrollar ésta marca y estrategia de producto.
- Las fincas siguen siendo rentables y sostenibles en el tiempo si se agudiza la atención del sector; para favorecer al control de plagas ya que el cinturón agrícola sirve como zona de amortiguamiento protección del área protegida.
- Pensar en el “Café de Conservación”, como una alternativa de búsqueda de mercado es viable, ya que los cultivos en su mayoría tienen la tendencia a combinarse con especies de flora nativa y endémica de Galápagos. Sin embargo, la categoría como “Café de Origen y Certificación Orgánica” sería mucho más rentable.

6.2. RECOMENDACIONES

- Tal como está ahora, todo el apoyo dado a la Asociación existente podría perderse debido a la desunión, por lo que se recomienda implementar procesos de capacitación que permita la toma de decisiones basadas en la orientación estratégica y el liderazgo de sus dirigentes.
- Considerando los resultados obtenidos, no se evidencia la necesidad de buscar donaciones adicionales. Si los agricultores tienen razón en sus supuestos y se considera la aplicación del presente Plan Estratégico, recibirán ganancias de \$1.15 por cada dólar invertido.
- A pesar de los esfuerzos para que el producto elaborado se encuentre en la dirección correcta, no se está considerando la posibilidad de un enfoque estratégico integral para el negocio del café. Primero y ante todo los productores tienen que aprender a ser buenos agricultores. La mejor y eficaz ayuda que se les puede ofrecer es la formación, la tecnología y el saber hacer de las mejores prácticas de cultivo de café en el mundo.
- El negocio del café en Santa Cruz no es lo suficientemente grande como para apoyar estrategias separadas y esfuerzos duplicados, ya que nunca ganarán lo suficiente y eventualmente los cultivos pueden resultar abandonados. Se puede tomar como ejemplo la pequeña producción del café Blue Mountain de Jamaica, que ha tenido éxito en la negociación y en la conquista de un nicho de mercado de Cafés Especiales, a través de la unión de los productores. Los cafetaleros de Santa Cruz tienen que hacer lo mismo, a través de la planificación estratégica y la ejecución en las áreas de posicionamiento de productos, marketing, canales de venta y comunicación, inclusive sobre las diferentes iniciativas de negociación.

BIBLIOGRAFÍA

- AGROBANCO. (Diciembre de 2007). *www.pdfactory.com* . Recuperado el 22 de Noviembre de 2010
- AGUIRRE, M. (12 de Octubre de 2010). Producción y comercialización de café tostado molido y en grano de Santa Cruz. (J. Larrea, Entrevistador)
- AHASSI. (2007). Galápagos. Migración, economí, cultura, conflictos y acuerdo. Ecuador. En Ahassi, *Galápagos. Migración, economí, cultura, conflictos y acuerdo. Ecuado*.
- ANECAFE. (2009). *www.anecafe.org.ec*. Recuperado el 25 de Octubre de 2010, de <http://www.anecafe.org.ec/cafes-cafetaleros-exportadores-ecuador>
- AÑAZCO, J. F. (2008). *Productos de consultoría en caficultura orgánica*. Santa Cruz, Galápagos.
- AÑAZCO, J. F. (2010). *Sistematización de entrevistas realizadas a los caficultores de la isla Santa Cruz*.
- AÑAZCO, J. F. (2011). *Proyecto de implementación de beneficio húmedo y seco para mejorar la calidad de café de Galápagos y promover la comercialización de asociativa hacia mercados de productos especiales tipo gourmet*. Santa Cruz, Galápagos, Ecuador.
- AÑAZCO, J., & Muñoz, E. (2009). *Línea Base sobre los Cafetaleros de Santa Cruz*. Santa Cruz: No publicado.
- ASOCIACIÓN DE CAFETALEROS DE SANTA CRUZ. (2009). *Informe de actividades*.
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (Septiembre de 2011). *Cuentas nacionales trimestrales del Ecuador II trimestre de 2011*. Quito. Recuperado el Septiembre de 2010

CARRIÓN, C. (2004).

CGREG, & INEC. (2010). Encuesta de condiciones de vida. En C. d. Galápagos. Quito: Maxigraf S.A.

CHIRIBOGA, R., Fonseca, B., & Maignan, S. (2006). Zonificación agroecológica de las zonas agropecuarias en relación con las especies invasoras. Puerto Ayora.

COFENAC. (Julio de 2008). Importancia del sector cafetalero. *Consejo Cafetalero Nacional*.

COFENAC. (2008). Importancia del sector cafetalero ecuatoriano. *COFENAC*.

COFENAC. (2010). *Informe técnico*. Portoviejo.

CONGRESO NACIONAL. (2008). Ley de Régimen Especial para la conservación y desarrollo sustentable de la provincia de Galápagos. Quito: Registro Oficial No.278.

CONSERVACIÓN INTERNACIONAL. (2010). *Estado de los cultivos de café de Santa Cruz*.

ECUADOR, B. C. (2010). Producto Interno Bruto. Ecuador.

ECUADOR, B. C. (2010). *Producto Interno Bruto*.

EXPIGO, C. (2010). *Expigo*. Obtenido de www.expigo.com/galapagos.htm

HARVARD Business School Press. (1996). The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action. En R. Kaplan, & D. Norton. Boston.

INEC. (2010). *Encuesta de condiciones de vida Galápagos 2009 - 2010*.

INGALA. (2008). *Informe Galápagos 2007 - 2008*. Puerto Ayora.

KAPLAN, R. (1992). Balances Scorecard. *Harvard Business Review*.

- LARREA, J. E. (14 de Agosto de 2010). Agricultura en Santa Cruz. (J. L. Saltos, Entrevistador)
- MAGAP. (2009). *Informe 2009*. Puerto Ayora.
- MÉNDEZ, I. P. (Abril de 2011). Producción Ecuatoriana de Café.
- MÉNDEZ, I. P. (abril de 2011). Situación actual del sector cafetalero en Ecuador.
- MUÑOZ, E. (Julio de 2011). *Estimación de producción de café*. Santa Cruz.
- MUÑOZ, M. L. (14 de Octubre de 2010). Producción y comercialización de café en Santa Cruz. (J. Larrea, Entrevistador) Santa Cruz, Galápagos, Ecuador.
- ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL CAFÉ. (Noviembre de 2011). Recuperado el Noviembre de 2011, de www.ico.org/es
- OSORIO, N. (2004). *Guía para promover el consumo de café en países productores*. Londres.
- PENDERGRAST, M. (1999). *Uncommon Grounds: The History of Coffee and How It Transformed Our World*. New York: Basic Books.
- PORTER, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Copyright.
- PROYECTO DSSPG - BID/FOMIN. (2010). *Resumen de actividades*. Santa Cruz.
- REINA, M., Silva, G., Samper, L., Fernández, M., & Padilla, C. (2007). *Juan Valdez. La estrategia detrás de la marca*. Bogotá, Colombia: Ediciones B.
- SALAZAR, F. (s.f.). *Gestión Estratégica de Negocios*.
- SAU, C., & Lorenz, S. (2010). Quito.

SENPLADES. (2010). Modelo territorial actual. *Ficha del plan regional de desarrollo y ordenamiento territorial. Región Galápagos*. Quito, Pichincha, Ecuador.

SUBSECRETARÍA DE REFORMA INSTITUCIONAL. (2010). *MAGAP*. Obtenido de <http://www.magap.gob.ec>

WIKIPEDIA. (26 de Febrero de 2011). Obtenido de <http://es.wikipedia.org/wiki/Biocida>

ANEXOS

a) Cuestionario: entrevista a productores de café

ENCUESTA A CANALES DE DISTRIBUCIÓN DE CAFÉ EN EL CANTÓN SANTA CRUZ, PROVINCIA DE GALÁPAGOS
La información proporcionada es absolutamente confidencial

Objetivo: Determinar los gustos y preferencias de los consumidores de café que frecuentan hoteles, restaurantes y demás lugares de expendio de comida.

Encuestador (a): _____ Fecha: _____ Encuesta No. _____

I. DATOS INFORMATIVOS

Tipo de establecimiento _____ No. de personas que trabajan

Ubicación / Barrio _____ No. de empleados

Parroquia _____

II. COMPORTAMIENTO DE COMPRA

1. ¿Quién compra café en su negocio? _____

2. Cantidad, precio y frecuencia de compra

¿Qué cantidad de café compra?	¿A qué precio? (dólares)	¿Con qué frecuencia?

3. Hábitos de compra

3.1. ¿Qué tipo de café compra? _____

3.2. ¿Qué marca de café compra? _____

3.3. ¿Por qué prefiere esa marca? _____

4. ¿Dónde compra el café?

Supermercado Tienda Productor Otros

¿Cuáles? _____

5. Aspectos de compra

Califique de 1 a 5 los siguientes aspectos al momento de comprar café, siendo (1 poco importante y 5 muy importante)

Precio	1	2	3	4	5	Atención en el punto de venta	1	2	3	4	5
Calidad	1	2	3	4	5	Cercanía del punto de venta	1	2	3	4	5
Presentación	1	2	3	4	5	Procedencia	1	2	3	4	5

III. COMPORTAMIENTO DE CONSUMO

6. En promedio ¿Cuántos clientes consumen café en su negocio? _____

7. De ese grupo de clientes ¿cuántos son locales, nacionales e internacionales? _____

8. ¿Sus clientes, cómo consumen el café? _____

9. ¿Qué característica primordial del café busca el cliente?

Fragancia Sabor

Aroma Acidez

10. En promedio, ¿cuál ha sido su volumen de ventas de productos procesados en base al café? _____

11. ¿Qué productos procesados en base al café ofrece? _____

IV. COMPLEMENTARIAS

12. ¿Qué opina sobre el café que producido en las parroquias del cantón Santa Cruz? _____