



UNIVERSIDAD DE OTAVALO

CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR Y FINANZAS

PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y COMERCIAL PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA ASOCIACIÓN DE CAFETEROS “RAPCIC”.

**TRABAJO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO EN INGENIERÍA EN
COMERCIO EXTERIOR Y FINANZAS.**

AUTORES: DIEGO JAVIER VERA REASCOS

ALEJANDRO SEBASTIÁN TORRES SUAREZ

TUTOR: MSC. EDWIN RAMIRO SOSA LEMA

OTAVALO, OCTUBRE DE 2018



UNIVERSIDAD DE OTAVALO
CARRERA DE COMERCIO EXTERIOR Y FINANZAS
APROBACIÓN DE TRABAJO FINAL DE GRADO

Otavalo, 08 de octubre de 2018

Se aprueba el empastado de los tres ejemplares más el Cd correspondiente al trabajo de grado con el tema:

PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y COMERCIAL, PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA ASOCIACIÓN DE CAFETEROS “RAPCIC”

Correspondiente a los estudiantes:

Nombre: Diego Javier Vera Reascos
C.I: 1002910147

Nombre: Alejandro Sebastián Torres Suarez
C.I: 1003252424

Para constancia firman los integrantes del tribunal evaluador:

Presidente de Tribunal de Grado
Nombre: Becerra Lois Ángel Francisco, Dr.
C.I: 1758882862

Tutor del trabajo de Grado
Nombre: Edwin Ramiro Sosa Lema, Mg.
C.I: 1001910676

Docente oponente del trabajo de Grado
Nombre: Núñez Naranjo Edwin Santiago, Mg.
C.I: 1716395221

Secretario del trabajo de Grado
Nombre: Orbes Revelo Belky Nerea, Mg.
C.I: 1756087365

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Nosotros, Diego Javier Vera Reascos, portador de la cédula de ciudadanía N° 1002910147 y Alejandro Sebastián Torres Suarez, portador de la cédula de ciudadanía N° 1003252424, exponemos que el siguiente trabajo es de nuestra total autoría, además se afirma que no ha sido previamente presentado para grado alguno o calificación profesional.

La Universidad de Otavalo puede hacer uso de los derechos correspondientes, según lo establecido por la ley de propiedad intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

Diego Javier Vera Reascos

C.I. 1002910147

Alejandro Sebastián Torres Suarez

C.I. 1003252424

CERTIFICACIÓN DE TUTOR

Certifico que el proyecto de investigación titulado “Plan de Desarrollo Institucional y Comercial para el Fortalecimiento de la Asociación de Cafeteros “RAPCIC”.” Estuvo bajo mi dirección y supervisión, establece el trabajo de titulación para aspirar al título de Ingeniería en Comercio Exterior y Finanzas de los estudiantes Diego Javier Vera Reascos y Alejandro Sebastián Torres Suarez y el mismo cumple con las condiciones requeridas por el reglamento de trabajos de titulación (art. 16 y 25).

MSC. EDWIN RAMIRO SOSA LEMA

C.I. 1001910676

DEDICATORIA

DIEGO JAVIER VERA REASCOS

El presente trabajo de titulación está dedicada a Dios por ser un pilar fundamental en mi vida, ya que siempre me ha guiado por el buen camino y me brindado su bendición dedico en especial a mis padres Segundo Vicente Vera Hurtado y Aura Georgina Reascos Mejía, que siempre me apoyaron en mis estudios a nivel económico y moralmente de forma incondicional sin importar las dificultades que existiese en el hogar, con el único objetivo de ayudarme a culminar mis estudios universitarios y obtener mi título, para llegar a ser un profesional excelente para la patria. A mis hermanos Odalys e Israel que siempre estuvieron apoyándome y dándome fuerzas para salir adelante día tras día en el transcurso de mis estudios y que siempre se han reflejado en mi como un ejemplo de un buen estudiante. A mis abuelitos por parte de mama y papa a quienes respeto, admiro y los quiero mucho por su don de transmitir las palabras en base a su experiencia. A mi abuelita madrina quien fue una de las personas que siempre ha estado al pendiente de la familia y en especial de mi persona para que no me falte nada, quien ayudo con su aporte a que yo pueda lograr culminar mi etapa de estudiante. Como olvidarme de mis amigos que siempre confiaron en mi capacidad de desenvolvimiento en el estudio y que estuvieron al pendiente de mí.

DEDICATORIA

ALEJANDRO SEBASTIÁN TORRES SUAREZ

Es impresionante todo lo que he logrado, gracias Dios por todas las cosas buenas como mi familia.

Madre gracias por brindarme todo el tiempo, amor y luchar por mi bienestar siempre, inculcarme valores que a lo largo de mi vida me han permitido perseverar y perseguir el camino del bien buscando ser mejor cada día sin olvidar la humildad.

Padre gracias por ser mi apoyo incondicional un ejemplo a seguir, por creer en mí e inculcarme a ser un caballero en la vida, esforzarme por lo que quiero llegar a ser con honestidad. Este triunfo es para usted por criarme con todo su amor sin que nada me falte.

Mis hermanas mis dos más grandes tesoros son quienes me impulsan a vivir y con cada muestra de cariño me promueven cada día a ser un modelo a seguir del cual quiero que se sientan orgullosas.

Lian quien ha estado presente en mi vida de manera especial durante mucho tiempo, una persona valiente ante todo especial, siempre dispuesta a escucharme, aconsejarme y apoyarme. Lesliee un apoyo incondicional de quien he aprendido lo valiosa y fuerte que puede ser una persona.

Familia, amigos que han sido un pilar fundamental para lograr esta meta tan importante en mi vida, planteando siempre buscar ser exitoso y el mejor, gracias a todas las personas que han apoyado para mi formación.

AGRADECIMIENTO

Diego Javier Vera Reascos

En primer lugar, agradezco a Dios, por brindarme la bendición diaria y ayudarme a culminar mis estudios universitarios que es un objetivo más que he logrado cumplir en mi vida sin ninguna dificultad alguna.

De la misma manera agradezco a mis padres por haberme impartido experiencias que han logrado conseguir con el transcurso de sus años y que me han llegado a servir en mi vida, motivándome a superarme a nivel personal como intelectual.

A la Universidad de Otavalo por haberme brindado la oportunidad de continuar con mis estudios, de la misma manera agradecer al tutor Msc. Edwin Ramiro Sosa Lema por haber sido una pieza fundamental en el seguimiento del presente proyecto, como también a todos los docentes que han impartido su sabiduría y experiencia con el fin de formar profesionales con valores, por ultimo agradecer a mi compañero de tesis Alejandro Sebastián Torres Suarez por haber compartido sus conocimientos y haber puesto de parte para lograr el objetivo en común de culminar los estudios.

AGRADECIMIENTO

ALEJANDRO SEBASTIÁN TORRES SUAREZ

La vida se encuentra llena de desafíos, entre los más importantes esta la universidad, meta que en la actualidad es de gran importancia. Agradezco a Dios por permitirme culminar con esta etapa en mi vida, a mis padres que por medio de valores y principios me han formado, también me han apoyado conjuntamente con mis hermanas.

A la Universidad de Otavalo por permitirme formar parte de esta prestigiosa institución que me ha enseñado tanto y me ha dejado experiencias que siempre voy a recordar, a mi tutor Msc. Edwin Ramiro Sosa Lema por tener paciencia y la capacidad de guiarme en cada etapa de este proyecto de investigación, mis docentes por entregar sus conocimientos y experiencias en mi periodo estudiantil, a mi compañero y amigo diego vera que ha sido un soporte enorme y guía en clases, quien con esfuerzo y trabajo en equipo colaboro a la culminación de esta nueva etapa.

ÍNDICE

Contenido	
CERTIFICACIÓN DE TUTOR	IV
DEDICATORIA.....	V
AGRADECIMIENTO.....	VII
RESUMEN EJECUTIVO	XVIII
ABSTRACT	XIX
INTRODUCCIÓN	20
ANTECEDENTES	20
SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	24
PROBLEMA CIENTÍFICO	26
OBJETIVOS	26
OBJETIVO GENERAL.....	26
OBJETIVO ESPECÍFICOS.....	26
HIPÓTESIS	27
JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	27
DECLARACIÓN DE VARIABLES.....	28
VARIABLE INDEPENDIENTE	28
VARIABLE DEPENDIENTE	28
MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	30
MÉTODO DEDUCTIVO.....	30
MÉTODO ANALÍTICO-SINTÉTICO.....	30
TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	30
MÉTODOS E INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	30
INSTRUMENTOS.....	30
APORTES DE LA INVESTIGACIÓN	31
APORTE PRÁCTICO	31
APORTE TEÓRICO	31
APORTE METODOLÓGICO	31
ESTRUCTURA CAPITULAR.....	32
CAPÍTULO I	33
1. MARCO TEÓRICO.....	33
INTRODUCCIÓN	33
1.1. DEFINICIÓN Y TEORÍA DE PLANEACIÓN	33

1.1.1.	DEFINICIÓN	33
1.1.2.	TEORÍA DE PLANEACIÓN	33
1.2.	PLAN ESTRATÉGICO	35
1.2.1.	ETAPAS DEL PLAN ESTRATÉGICO	36
1.2.2.	CARACTERÍSTICAS PLAN ESTRATÉGICO	37
1.2.3.	PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y COMERCIAL	37
1.2.3.1.	Plan De Desarrollo Institucional	37
1.2.3.2.	Plan De Desarrollo Comercial	38
1.3.	PROYECCIONES ESTRATÉGICAS	39
1.3.1.	MISIÓN	39
1.3.2.	VISIÓN	39
1.3.3.	ESCENARIO	40
1.3.4.	OBJETIVOS	41
1.3.5.	VALORES CORPORATIVOS	41
1.4.	ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO	42
1.4.1.	DEFINICIÓN DE COMPETITIVIDAD	42
1.4.1.1.	Teoría De Competitividad	43
1.4.2.	ANÁLISIS FODA	43
1.4.3.	ANÁLISIS INTERNO	44
1.4.4.	ANÁLISIS EXTERNO	44
1.4.5.	CADENA DE VALOR	45
1.4.6.	FUERZAS DE PORTER	46
1.5.	PRODUCTO	47
1.5.1.	EL CAFÉ	47
1.5.2.	CLASIFICACIÓN DEL CAFÉ	47
1.5.3.	CARACTERÍSTICAS DEL CAFÉ	48
1.5.4.	CLIMATIZACIÓN	48
1.5.5.	PRODUCCIÓN DEL CAFÉ	49
1.5.6.	SECTOR GEOGRÁFICO DE PRODUCCIÓN DE CAFÉ	49
1.5.7.	BENEFICIO DEL CAFÉ	50
1.6.	MARKETING	50
1.6.1.	ESTRATEGIAS DE MARKETING	50
1.6.2.	MARKETING MIX	52
1.6.3.	MARKETING DIGITAL	53

1.7.	PROCESO Y OPERACIONES DE COMERCIO EXTERIOR	53
1.7.1.	TEORÍAS DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	53
1.7.2.	COMERCIO EXTERIOR.....	54
1.7.3.	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	54
1.7.4.	NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL	55
	CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO I	56
	CAPITULO II	58
2.	MARCO METODOLÓGICO	58
	INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO	58
2.1.	PARADIGMA DE LA INVESTIGACIÓN	58
2.1.1.	INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA.....	58
2.2.	DISEÑO, TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN	59
2.2.1.	DISEÑO	59
2.2.2.	TIPO	59
2.2.2.1.	Investigación de Campo	59
2.2.2.2.	Investigación Descriptiva	60
2.2.2.3.	Investigación Exploratoria.....	60
2.2.3.	NIVEL PROYECTIVO	60
2.3.	METODOLOGÍA	61
2.3.1.	MÉTODO DEDUCTIVO	61
2.3.2.	MÉTODO ANALÍTICO-SINTÉTICO.....	61
2.4.	DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA.....	62
2.5.	MÉTODOS E INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	62
2.5.1.	INSTRUMENTOS.....	62
2.6.	VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS	63
2.6.1.	VALIDEZ.....	63
2.6.2.	CONFIABILIDAD	64
2.7.	VALIDACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA.....	65
2.8.	ENTREVISTA	87
2.8.1.	CONCLUSIÓN GENERAL DE LA ENTREVISTA A MEGF CAFÉ GOLONDRINAS.....	89
2.9.	METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DEL DIAGNÓSTICO DE LA RED ASOCIATIVA “RAPCIC” MEDIANTE EL ANÁLISIS AMOFHIT	90
2.10.	MATRIZ FODA PARA EL DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA RAPCIC	95

2.11.	ESTRATEGIAS Y CRUCE FODA.....	97
2.12.	METODOLOGÍA PARA DESARROLLAR EL ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER.....	100
2.13.	METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE LA PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO, QUE FORTALECERÁ LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES, BASÁNDOSE EN LA INSTITUCIONALIDAD DE LA ASOCIACIÓN Y LA NEGOCIACIÓN DIRECTA DEL CAFÉ.....	102
	CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO II	108
	CAPÍTULO III	110
3.	ANÁLISIS DE RESULTADOS	110
	INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO	110
3.1.	FASE I DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	110
3.1.1.	HISTORIA.....	110
3.1.2.	UBICACIÓN GEOGRÁFICA	111
3.1.3.	MACROLOCALIZACIÓN Y MICROLOCALIZACIÓN.....	111
3.2.	PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y COMERCIAL	112
3.2.1.	SITUACIÓN ACTUAL.....	112
3.2.2.	IMAGEN CORPORATIVA.....	112
3.2.2.1.	Nombre de la Empresa	112
3.2.2.2.	Eslogan.....	112
3.2.2.3.	Logo.....	113
3.2.3.	PROYECCIÓN ESTRATÉGICA	113
3.2.3.1.	Misión	113
3.2.3.2.	Visión.....	113
3.2.3.3.	Organigrama Estructural.....	113
3.2.3.4.	Valores Compartidos	114
3.2.3.5.	Áreas De Resultado Clave.....	115
3.2.4.	ESTRATEGIAS Y PLANES DE ACCIÓN	118
3.3.	FASE II	126
3.3.1.	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	126
3.3.2.	OPORTUNIDAD PARA EXPORTAR.....	126
3.3.3.	IDONEIDAD DEL PRODUCTO	127
3.3.4.	FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO.....	128
3.3.5.	ORIGEN DEL CAFÉ	129
3.3.6.	POTENCIAL CRECIMIENTO	129

3.4.	FASE III ANÁLISIS DE MERCADO EXTRANJERO	129
3.4.1.	RAZONES PARA EXPORTAR	129
3.4.2.	SELECCIÓN DE MERCADOS	130
3.4.3.	FACTORES DETERMINANTES PARA LA SELECCIÓN DEL MERCADO DE ESTADOS UNIDOS	135
3.4.4.	RAZONES DEL MERCADO QUE SE DESEA CAPTAR	137
3.4.5.	PERFIL DEL PAÍS	137
3.4.4	ESTUDIO DE MERCADO	138
3.4.6.	ACUERDO COMERCIAL ENTRE ECUADOR Y ESTADOS UNIDOS 142	
3.4.7.	SEGMENTACIÓN DE MERCADOS	142
3.4.7.1.	Estados Unidos Mercado Meta	143
3.4.5.2.	Factores Geográficos	144
3.4.5.3.	Datos Generales.....	144
3.4.8.	NEW YORK CIUDAD META.....	146
3.4.9.	ANÁLISIS DE COMPETENCIA	146
3.5.	FASE IV ESTRATEGIAS DE INGRESO AL MERCADO	148
3.5.1.	FORMAS DE ENTRADA EN EL MERCADO OBJETIVO.	148
3.5.2.	PERFIL DEL CLIENTE DESEADO.....	149
3.5.3.	PROCESO DE EXPORTACIÓN.....	150
3.5.4.	MARKETING MIX	152
3.5.5.	MARKETING DIGITAL	156
3.5.6.	LOGÍSTICA Y TRASPORTE INTERNACIONAL Y DISTRIBUCIÓN FÍSICA 157	
3.5.6.1.	Canal de Distribución Nacional.....	158
3.5.6.2.	Canal de Distribución Internacional.	158
3.5.6.3.	Incoterms®2010	159
3.5.6.4.	Medios De Pago	160
3.5.6.5.	Matriz de Exportación	160
3.6.	FASE V ANÁLISIS FINANCIERO	163
3.6.1.	PRONOSTICO DE VENTAS	163
	PROYECCIÓN DE GASTOS	164
3.6.2.	PROYECCIÓN DE DEPRECIACIÓN	164
3.6.3.	ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO.....	166
3.6.4.	FLUJO DE CAJA	167
	CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO III.....	168

CONCLUSIONES.....	168
RECOMENDACIONES	170
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	171
ANEXOS	Error! Bookmark not defined.

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla Nº 1 Operacionalización de variables.....	29
Tabla Nº 2 Resumen del procesamiento de los casos.....	64
Tabla Nº 3 Estadística de fiabilidad.....	65
Tabla Nº 4 Carta de validación 1.....	66
Tabla Nº 5 Carta de validación 2.....	67
Tabla Nº 6 Carta de validación 3.....	68
Tabla Nº 7 Alineación de plan estratégico	69
Tabla Nº 8 Satisfacción de demanda en el mercado	70
Tabla Nº 9 Perspectiva de comercialización	71
Tabla Nº 10 Debilidades de la organización	72
Tabla Nº 11 Diversificar el producto para mejorar la Competitividad	73
Tabla Nº 12 Estrategias de marketing.....	74
Tabla Nº 13 Aplicación de un plan de acción.....	75
Tabla Nº 14 Cumplimiento de los objetivos por medio del presupuesto	76
Tabla Nº 15 Ingreso de nuevos socios para generar capacidad productiva ...	77
Tabla Nº 16 Industrialización de la Asociación “RAPCIC”	78
Tabla Nº 17 El costo de la comercialización ha logrado cumplir con las expectativas	79
Tabla Nº 18 Ingreso del producto a más de cuatros ciudades.....	80
Tabla Nº 19 Promoción del producto	81
Tabla Nº 20 Departamento de negociaciones y comercio exterior.....	82
Tabla Nº 21 Exportación directa.....	83
Tabla Nº 22 Estudio de mercados.....	84
Tabla Nº 23 Negociación internacional	85
Tabla Nº 24 Conocimientos básicos de comercio exterior y trámites de una exportación.....	86
Tabla Nº 25 Matriz AMOFHIT	91
Tabla Nº 26 Matriz FODA	96
Tabla Nº 27 Cruce estratégico	98
Tabla Nº 28 Área de resultado clave Nº 1.....	116
Tabla Nº 29 Área de resultado clave Nº 2.....	117
Tabla Nº 30 Área de resultado clave Nº 3.....	118
Tabla Nº 31 Plan de Acción Nº 1	119
Tabla Nº 32 Plan de Acción Nº 2	120
Tabla Nº 33 Plan de Acción Nº 3	121
Tabla Nº 34 Matriz Estratégica.....	122
Tabla Nº 35 Ficha Técnica.....	128
Tabla Nº 36 Selección de Mercado.....	131
Tabla Nº 37 Porcentajes de la selección de mercado.....	131
Tabla Nº 38 Principales países importadores de café.....	137
Tabla Nº 39 Datos demográficos.	144

Tabla Nº 40 Competencia.....	147
Tabla Nº 41 Formas de ingreso al mercado meta.....	149
Tabla Nº 42 Indicadores de precio.....	155
Tabla Nº 43 Matriz de Exportación.....	162
Tabla Nº 44 Precios.....	163
Tabla Nº 45 Datos para las proyecciones.....	163
Tabla Nº 46 Proyección de ventas.....	164
Tabla Nº 47 Proyección de gastos.....	164
Tabla Nº 48 Proyección de depreciación.....	165
Tabla Nº 49 Proyección de estados de resultados.....	166
Tabla Nº 50 Proyección de flujo de caja.....	167
Tabla Nº 51 Validación de resultados.....	Error! Bookmark not defined.

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico Nº 1 Alineación de un plan estratégico.....	69
Gráfico Nº 2 Satisfacción de demanda en el mercado.....	70
Gráfico Nº 3 Perspectiva de comercialización.....	71
Gráfico Nº 4 Debilidades de la organización.....	72
Gráfico Nº 5 Diversificar el producto para mejorar la competitividad.....	73
Gráfico Nº 6 Estrategias de marketing.....	74
Gráfico Nº 7 Aplicación de un plan de acción.....	75
Gráfico Nº 8 Cumplimiento de los Objetivos por medio del Presupuesto.....	76
Gráfico Nº 9 Ingreso de nuevos socios para generar capacidad productiva ..	77
Gráfico Nº 10 Industrialización de la Asociación “RAPCIC”.....	78
Gráfico Nº 11 El costo de la comercialización ha logrado cumplir con las expectativas.....	79
Gráfico Nº 12 Ingreso del producto a más de cuatro ciudades.....	80
Gráfico Nº 13 Promoción del producto.....	81
Gráfico Nº 14 Departamento de negociaciones y comercio exterior.....	82
Gráfico Nº 15 Exportación directa.....	83
Gráfico Nº 16 Estudio de mercados.....	84
Gráfico Nº 17 Negociación internacional.....	85
Gráfico Nº 18 Conocimientos básicos de comercio exterior y trámites de una exportación.....	86
Gráfico Nº 19 Fuerzas de Porter.....	101
Gráfico nº 20 Esquema de la planeación estratégica.....	102
Gráfico Nº 21 Componentes Estratégicos.....	104
Gráfico Nº 22 Proyecciones.....	106
Gráfico Nº 23 Esquema de metodología planteada.....	107
Gráfico Nº 24 Macrolocalización.....	111
Gráfico Nº 25 Microlocalización.....	112
Gráfico Nº 26 Logo de la empresa.....	113
Gráfico Nº 27 Estructura organizacional.....	114

Gráfico N° 28 Estructura organizacional.....	135
Gráfico N° 29 Mapa de Estados Unidos.....	138
Gráfico N° 30 Exportaciones de Ecuador al mundo 2018.	138
Gráfico N° 31 Principales Importadores de la Partida 0901.21.10.	139
Gráfico N° 32 Principales importadores de la partida arancelaria 0901.21.10 desde Ecuador	140
Gráfico N° 33 Balanza comercial total entre Ecuador y Estados Unidos en miles (USD FOB).....	141
Gráfico N° 34 Balanza comercial no petrolera entre Ecuador Y Estados Unidos miles (USD FOB).....	141
Gráfico N° 35 EE. UU. Mercado meta	143
Gráfico N° 36 New York ciudad meta	146
Gráfico N° 37 Países Competidores.....	148
Gráfico N° 38 Registro del ECUAPASS	151
Gráfico N° 39 Producto.....	153
Gráfico N° 40 Empaque.....	154
Gráfico N° 41 Etiqueta.....	155
Gráfico N° 42 Pagina Web	157
Gráfico N° 43 Distribución del producto.....	158
Gráfico N° 44 Canales de distribución.....	159
Gráfico N° 45 Término de negociación.....	160

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo N° 1 Encuesta realizada a los miembros de la organización de cafeteros “RAPCIC”	Error! Bookmark not defined.
Anexo N° 2 Entrevista realizada a MEGF Café Golondrinas ...	Error! Bookmark not defined.
Anexo N° 3 Validación del instrumento.....	Error! Bookmark not defined.
Anexo N° 4 Proyecciones anuales.....	Error! Bookmark not defined.
Anexo N° 5 Validación de resultados.....	Error! Bookmark not defined.
Anexo N° 5 Fotografías	Error! Bookmark not defined.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto tiene como objetivo principal elaborar un plan estratégico de desarrollo internacional y comercial para el fortalecimiento de la Asociación de Cafeteros “RAPCIC”, con la finalidad de solucionar las diferentes dificultades que se han presentado en los departamentos administrativos, productivos y comerciales de la Red Asociativa al no tener un desarrollo adecuado en sus áreas institucionales, donde no ha logrado un funcionamiento eficaz.

Se determinará las falencias que existen en la Asociación, mediante un diagnóstico institucional y comercial, el que se basa en el análisis interno y externo de acuerdo al entorno de la organización, lo que permitirá incrementar las fortalezas, aprovechar oportunidades, perfeccionar las debilidades y competir ante las amenazas donde se involucra al producto y la Asociación.

La propuesta del plan estratégico está implicado al mejoramiento de aspectos administrativos, como organizar una estructura empresarial instruida y la segregación de funciones, por otra parte, el aspecto productivo como optimizar recursos y mejorar prácticas agrícolas, para finalizar, el perfeccionamiento en el área de comercialización, se realizará un estudio de mercado empleando estrategias de marketing y publicidad como lo es el desarrollo del marketing mix y marketing digital.

Las agrupaciones de estas actividades permitirán reconocer la importancia de un plan estratégico basado en el progreso de los departamentos de una compañía, así como también su correlación para que exista un trabajo en conjunto, con el fin de evidenciar los cambios en el desarrollo y presente resultados positivos para la organización.

Desde otra perspectiva, es importante mencionar que se diseñan planes de acción para solucionar los inconvenientes institucionales y comerciales, la investigación se centrará en la propuesta de búsqueda e identificación de mercados internacionales, posibles clientes, competencia directa con el objetivo de corregir su direccionamiento, crecer y posicionarse en el mercado. Por otra parte, se identifica que la institución ha realizado negociaciones internacionales de forma indirecta. Para ello se empleará la propuesta de exportación directa.

ABSTRACT

This project has as a main objective the elaboration of a strategic plan of institutional and commerce developing with the aim of strengthening the association of “cafeteros” “RAPCIC”, with the objective to solve the different difficulties that the administrative, productive and commercial departments of the associative network have shown due to the lack of an appropriate development on their institutional areas, where, it is not accomplished an optimal performance.

It will be determined all the weaknesses of the Association, through a commercial and institutional diagnostic, which was based on the internal and external analysis according to the environment of the organisation, which will allow to increase the strengthens, to take advantage of the opportunities, to perfect the weaknesses and, to compete against the risks where the product and the Association was involved in.

This proposal of a strategic plan implies the improvement of the administrative aspects; such as; to organise an instructed business structure and, the segregation of functions. On the other hand, the productive aspect of optimising resources and of improving agricultural practises. Additionally, the perfecting on the commercial area, it will be carried out a market study using marketing and advertisements strategies such as the development of the mix marketing and digital marketing.

The grouping of these activities will allow to know the importance of a strategic plan based on the progress of the company departments. Also, their relationship let a group work, with the objective to note the changes in the progress and, actual convenient results for the organisation.

From another perspective, it is important to mention that it is designed action plans to solve the institutional and, commercial inconvenients, the investigation will focus on the proposal of searching and identifying international markets, possible customers and, direct competition with the aim to amend, to grow and to take position in the market. On other side, it is noticed that the institution has done international negotiations in an indirect way. For this, it was used the proposal of direct exportation.

INTRODUCCIÓN

Ecuador es reconocido como un potencial exportador de varios productos agrícolas, al ser fuerte en el sector primario que es referente a la agricultura, uno de sus productos más sobresalientes es el café, es uno de los escasos países en el mundo que exporta todas las variedades, como es el arábigo lavado, arábigo natural y robusta, por lo tanto, los productores de café quienes al ver la evolución y aceptación de su producto tienen la necesidad de asociarse entre productores y crear asociaciones para cumplir con la demanda existente. Una alternativa más acertada es la elaboración de un plan estratégico, la cual es un método que agrupa las aspiraciones que una empresa quiere lograr para cumplir con su misión y visión mediante un diseño y construcción del futuro de la organización, teniendo en cuenta al desarrollo institucional basándose en una administración eficiente que ayude al mejoramiento de la competitiva de la empresa.

ANTECEDENTES

En la actualidad, las pequeñas y medianas empresas dedicadas a la producción y comercialización de productos agrícolas, han incrementado notablemente con instauración de nuevas organizaciones a nivel internacional y nacional, como lo afirma la revista Ekonegocios (2016), basándose en la Superintendencia de Compañías manifiesta que “el sector agrupa en 1.697 empresas (44% medianas y 56% pequeñas), con 2657, 4 millones de ingresos, el 10.2% total de ingresos de las pymes” (p56), son instituciones que han logrado afianzarse en el mercado por la aplicación de planes estratégicos, los que han colaborado alcanzar el cumplimiento de metas y objetivos por un tiempo de 5 años, los mismos que aportan a mantener un desarrollo y perfeccionamiento continuo, hay que tener en cuenta que la forma de administrar una empresa presenta cambios continuos, centradas en las tecnologías y formas de comercialización.

Una vez culminado el tiempo de durabilidad del plan, es necesario que las organizaciones desarrollen un nuevo plan estratégico, con la finalidad de evolucionar a la par en sus departamentos y mantener estable su actividad comercial, las pymes a nivel mundial son importantes para el desarrollo de un país, como señala la Organización Mundial del Comercio (2016), “las pymes

constituyen el grupo más numeroso de empresas en casi todos los países (el 95% en promedio) y representan la inmensa mayoría de los puestos de trabajo” (p3).

En concordancia con lo anterior, se identifica claramente que las medianas y pequeñas empresas en el continente europeo, son la que generan más fuentes de trabajo, teniendo en cuenta la plantilla de trabajadores entre 10 y 49 trabajadores que han creado 139.909 nuevos puestos de trabajo, convirtiéndose en el segmento que más empleo crea, con un 25% en los puestos de trabajo.

En caso de América, constan alrededor de 10 millones de micro y pequeñas empresas, forjando el 47% de los empleos que existen en la actualidad de la región, así como también se refiere al número de empresas que militan en los países, es por esto que las microempresas contribuyen un papel fundamental para el desarrollo de la economía de un país, con la finalidad de instaurar estabilidad financiera en todas las naciones del mundo, donde se involucran los microempresarios y productores de los sectores agrícolas.

A su vez, todos los países en desarrollo presentan necesidades, a causa de problemas en la economía o inestabilidad política de un Estado. Los habitantes son obligados a buscar ventajas favorables que permitan satisfacer sus insuficiencias, quienes presentan posibilidades económicas intentan colaborar con la nación con un aspecto útil para la economía del país, así como también mejorar su calidad de vida. Una herramienta para cumplir este tipo de metas es incorporar planes estratégicos a las medianas y pequeñas empresas, la Secretaria General de la Comunidad Andina (2014), afirma:

El fortalecimiento de las MIPYMES constituye una de las prioridades de la comunidad andina por ser estas grandes generadoras de empleo, por usar tecnología intensiva en mano de obra y procesar insumos básicamente nacionales. En los últimos años han recibido un impulso significativo como lo muestra la aprobación de una serie de normas comunitarias dirigidas a promoverlas (p21).

Por lo que se refiere, la comunidad andina se basa principalmente en la creación de Mipymes, teniendo en cuenta que son una herramienta importante que beneficia a la economía del país, al desarrollo de las empresas y genera fuentes de trabajo, así como también incentiva el uso de insumos nacionales,

hay que recalcar que se ha incrementado planes estratégicos como un instrumento potencial para fortalecer a las organizaciones e incentivar a la creación de empresas y promover un desarrollo institucional a las asociaciones que ya están constituidas.

Ecuador se ha constituido por tener microempresas centradas principalmente en las áreas de textiles, minería, agrícolas y pesca; donde se involucran microempresarios, productores y comerciantes minoristas que han desarrollado un progreso permanente en el sector primario con el pasar de los años, es por esto que dichas organizaciones aportan de manera proporcionada al desarrollo económico de la nación, como lo afirma El Universo (2017),

Durante 2016, alcanzaron ventas por 58.335 millones de dólares de acuerdo a datos del Servicio De Rentas Internas (SRI) y Del Instituto Ecuatoriano De Seguridad Social (IESS). De esa cifra, 5.424 millones de dólares corresponden a 102.799 empresas manufactureras, agregó esa secretaría de Estado. El Ministerio De Industrias Y Productividad (MIPRO) indicó que se crearán centros de desarrollo empresariales, a nivel nacional (p1).

Conforme a lo antes mencionado, varias autoridades de las diferentes entidades del Estado como SRI, IESS, MIPRO dan a conocer cifras que se alcanzaron el año 2016, datos reveladores de las PYMES que son de gran beneficio para el desarrollo económico del Estado, por otra parte, las autoridades basándose en la información obtenida tienen como obligación brindar el apoyo necesario a estas organizaciones proponiendo la creación de centros de desarrollo empresariales. Además, varios de este tipo de proyectos tienen el apoyo y guía de entidades públicas que tienen como finalidad ayudar a los pequeños productores.

Como se había manifestado que en los últimos años, la República del Ecuador se ha identificado como un país sobresaliente en el sector primario, exactamente en la sección agrícola donde ha generado un pilar fundamental para la economía nacional, por medio de un sin número de productos agrícolas que se producen en la sierra, costa, amazonia e insular del territorio ecuatoriano, en el

cual existen diferentes productores y comerciantes que están inmersos en la actividad de producción y elaboración de café, Pro Ecuador (2016), manifiesta:

Debido a su ubicación geográfica, Ecuador produce uno de los mejores cafés de América del Sur y los más demandados en Europa. Los diferentes ecosistemas que posee el Ecuador permiten que los cultivos de café se den a lo largo y ancho del país llegando a cultivarse inclusive en las Islas Galápagos. La producción del café arábigo se da desde marzo hasta octubre, mientras la de robusta se da desde febrero hasta noviembre (p3).

La elaboración de café por parte de productores a nivel nacional ha generado una demanda potencial en el mercado nacional e internacional, productos que se los califica con los mejores estándares de calidad, sin importar la región donde se lo ha producido, ya que en el territorio ecuatoriano existen diferentes clases de café el arábigo, que se produce en la sierra, costa y parte de la amazonia y el robusta que se da en la amazona y parte del sector de la costa.

Existen diferentes planes estratégicos para reactivar el sector agrícola del país que promueven a productores nacionales que buscan incrementar sus ventas a nivel internacional, así como también examina la forma de mejorar la administración mediante la diversificación de sus ventas basándose en variedad de negociaciones que permitan expandir sus mercados a más de un país y fortalecer su idea de emprendimiento para un perfeccionamiento en el desarrollo institucional y comercial de las diferentes organizaciones, es así que, Ministerio Acuicultura Ganadería Apicultura y Pesca (2017), señala que “a través de la subsecretaría de agricultura, aplica sistemas productivos tecnificados y sostenibles. Brinda asistencia técnica, capacitación, incentivos a la productividad e investigación participativa directa con las organizaciones caficultoras y cacaoteras” (p1).

Por consecuencia, a nivel nacional las diferentes organizaciones carecen de información necesaria para la elaboración de planes estratégicos que ayuden al desarrollo institucional y comercial mediante las diferentes propuestas de productos que presentan gran aceptación en los mercados nacionales, lo que limita las negociaciones internacionales, además buscan localizar mercados internacionales en los que puedan posesionarse. Un caso indiscutible es el de la

Red Asociativa de productores de café de Imbabura y Carchi (“RAPCIC”), quienes se encuentran ubicados en la comunidad Corazón del Guadual que pertenece a la parroquia La Carolina provincia de Imbabura.

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

El comercio internacional ha incrementado notablemente, El Telégrafo (2018) menciona en referencia a Ecuador que “Las exportaciones subieron el 22,4% entre 2016 y2017” (p1), por consecuencia se ha vuelto una herramienta para la negociación de productos entre todos los países.

La producción de café es una actividad agrícola desarrollada a nivel mundial por la variedad de derivados, ya que existe veinte países productores que se encuentran consolidados en el mercado internacional, en el Ecuador el café es un producto no tradicional para su exportación, es por esta razón que asociaciones cafeteras buscan encaminarse junto a entidades nacionales e internacionales para comercializar en el exterior, como lo argumenta la Organización Internacional de Café OIC (2017) afirma “que habla en nombre tanto de los productores como de los consumidores, la OIC tiene una función central que desempeñar en cuanto a encauzar la cooperación internacional, elaborar soluciones y políticas cafeteras eficaces que fortalezcan el sector cafetero”(p1).

Por consiguiente, la Organización Internacional De Café por sus siglas en ingles OIC permite conocer que su trabajo tiene como finalidad encontrar la cooperación internacional, obtener soluciones y políticas funcionales que defiendan al sector cafetero, basando su pensamiento en colaboración de las representaciones más notables como son la de proveedores y consumidores con el propósito de favorecer al sector cafetero.

Benalcázar (2018) afirma:

La organización “RAPCIC” cuenta con cinco años en la actividad de producción y comercialización de café a nivel nacional, se encuentra conformado por dieciocho socios, quienes han examinado la manera de incrementar y diversificar sus ventas para ingresar a nuevos mercados nacionales e internacionales, la Asociación posee una extensión de 105 hectáreas de producción, es importante

mencionar que la Red Asociativa cuenta con la capacidad productiva y la calidad necesaria para ser competitiva en mercados.

El principal problema de la organización “RAPCIC” es la ausencia de un alineamiento estratégico, donde deriva una serie de falencias significativas en las áreas administrativas y comerciales, lo que afecta principalmente a la institucionalidad y posibles negociaciones directas de la Red Asociativa.

Es por esta razón que identifican las principales falencias por parte de la organización, donde se ha causado una problemática significativa en el desarrollo institucional, así como también generando importantes pérdidas a nivel económico debido a que el producto se comercializa por intermediarios, por consecuencia existe una reducción de ingresos, por lo que no se negocia de forma directa con el comprador final. Otra de las inexactitudes que generan desventajas es la ausencia de personal capacitado, es decir el 85% de los socios de la organización no conocen la estrategia que busca desarrollar la empresa, al no detallar un presupuesto para la planificación estratégica, por lo que presenta un estancamiento de la asociación pese a sus cinco años de trayectoria en el mercado nacional.

Al descubrir una falencia enfocada en base a conocimientos de negociaciones internacionales, se evidencia a personas no capacitadas en las diferentes organizaciones, es en este momento de la comercialización de café donde los intermediarios aprovechan los precios bajos del producto, los mismos que obtienen este beneficio económico, al poder comercializar el café a un valor mayor al que se compró el producto con empresas nacionales e internacionales.

La Asociación pese a no tener conocimientos sobre el desarrollo de planes estratégicos se ha mantenido durante este tiempo firme, lo que ha generado la iniciativa de perfeccionar el desarrollo institucional y comercial, mediante el incremento y diversificación de ventas, así como también mejorando la parte administrativa y productiva para fortificar sus actividades comerciales que generan beneficios económicos.

Con respecto a la falta de inclusión por parte del Estado a personas que se dedican a la agricultura ubicadas en los sectores rurales, donde se evidencia que es un efecto negativo, que no permite sobresalir a empresas que tienen el

potencial para exportar sus productos, debido a que su limitación se centra en la falta de conocimientos. El Estado muestra la disposición de ayudar a los emprendedores, su dificultad es el gran número de empresarios tanto en zonas urbanas como rurales, a los que se pretende instruir mediante conferencias en las ciudades principales de la nación, es importante mencionar que los factores de tiempo y movilización impiden la asistencia de los negociantes, además insuficientes visitas al sector rural.

Realizar visitas e instruir a empresarios del sector rural representa costos, como puede ser: movilización, alimentación, hospedaje, para el Estado es una tarea difícil, además se necesita inversión económica para contratar recursos humanos que pueda impartir los conocimientos a las diferentes organizaciones. Los principales organismos públicos encargados de distribuir conocimientos acerca de las exportaciones de productos agrícolas son el Ministerio de Industrias y productividad (MIPRO), PRO ECUADOR y Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura Y Pesca (MAGAP).

PROBLEMA CIENTÍFICO

¿Cómo contribuir al fortalecimiento de la Asociación de Cafeteros "RAPCIC" del cantón Ibarra?

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Proponer un plan estratégico de desarrollo institucional y comercial para fortalecimiento de la Asociación de Cafeteros "RAPCIC" de las provincias de Imbabura y Carchi.

OBJETIVO ESPECÍFICOS

Analizar los antecedentes de planes estratégicos de desarrollo institucional y comercial de las medianas y pequeñas empresas relacionadas con la producción de café.

Diagnosticar la situación actual en base a la administración, producción y comercialización de la Asociación de Cafeteros "RAPCIC".

Diseñar el plan estratégico de desarrollo institucional y comercialización internacional para la Asociación de Cafeteros "RAPCIC".

Validar los resultados del diseño plan estratégico de desarrollo institucional y comercialización para la Asociación de Cafeteros "RAPCIC".

HIPÓTESIS

El diseño de un plan estratégico de desarrollo institucional y comercial permite el fortalecimiento de la Asociación de cafeteros "RAPCIC" ubicada en el cantón de Ibarra.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La Red Asociativa de Productores de Café de Imbabura y Carchi fue constituida en el año 2013 por un grupo de personas conformada de 18 socios, su principal actividad es la producción y comercialización de café, esta organización en la actualidad ha llegado a ser reconocida a nivel provincial por la calidad de su café; hay que recalcar que como cualquier otra empresa, la Red de Cafeteros presenta falencias en sus áreas administrativas, productivas y comerciales, donde se ve inmersa en un progreso totalmente desfavorable para su competitividad en el mercado .

El presente proyecto está orientado al análisis interno y externo de la Red Asociativa "RAPCIC", el que permitirá evidenciar las principales falencias que presenta la organización, así como también brindar información trascendental que será utilizada a lo largo de la investigación. Los departamentos a los que está enfocado la investigación es el institucional, productivo y comercial de la asociación, el que se basa en un proceso ordenado de diferentes etapas.

La herramienta que se seleccionó para colaborar con el desarrollo de la Asociación es un plan estratégico, que consiste en diagnosticar y perfeccionar sus falencias. Al dar inicio a un plan estratégico es necesario tener siempre presente la misión, visión, objetivos y valores que presenta la organización. Para fortalecer el ámbito comercial, se realizará un estudio de mercado que brinde alternativas de poder tener una negociación directa en el exterior, es por esta razón, que se plantea una propuesta de exportación del producto con el fin de ingresar a nuevas plazas de comercialización y que generar mayores ingresos.

Por otra parte, presenta un aporte social que busca la solución de problemas en la asociación y en el sector donde se encuentra localizada, con el objetivo de

beneficiar a los pobladores por medio de ingresos para no abandonar su comunidad.

DECLARACIÓN DE VARIABLES

A partir de la hipótesis planeada se identifica las siguientes variables

VARIABLE INDEPENDIENTE

Plan estratégico de desarrollo institucional y comercialización.

VARIABLE DEPENDIENTE

Fortalecimiento de la Asociación de Cafeteros “RAPCIC”

Tabla Nº 1 Operacionalización de variables.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Medios De Medición
Plan Estratégico De Desarrollo Institucional Y Comercialización	Fundamentos Teóricos	Antecedentes, Conceptos Y Definiciones	Documento: <ul style="list-style-type: none"> • Físico • Digital
	Diagnóstico Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalezas • Oportunidades • Debilidades • Amenazas • Cruce Estratégico • Fuerzas De Porter 	Documento: <ul style="list-style-type: none"> • Físico • Digital
	Proyecciones Estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> • Misión • Visión • Escenario • Valores Corporativos • Áreas De Resultado Clave • Objetivos Estratégicos • Estrategias • Planes De Acción • Presupuesto 	Documento: <ul style="list-style-type: none"> • Físico • Digital
	Proyección De Cobertura	<ol style="list-style-type: none"> 1. Producto 2. Precio 3. Plaza 4. Promoción 	Documento: <ul style="list-style-type: none"> • Físico • Digital
	Procesos Y Operaciones De Comercio Exterior	Procesos Aduaneros Investigación De Mercado Internacional Negociación Internacional	Documentos Marketing Digital Búsqueda De Compradores Potenciales
Fortalecimiento De La Asociación De Cafeteros "RAPCIC"	Incremento De Ventas	Proyección De Ventas	Documento: <ul style="list-style-type: none"> • Físico • Digital
	Diversificación De Mercados	<ul style="list-style-type: none"> • Proyección De Clientes • Búsqueda De Mercado Objetivos 	Documento: <ul style="list-style-type: none"> • Físico • Digital

Autores: Diego Vera Y Alejandro Torres (2018)

MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

MÉTODO DEDUCTIVO

Charur (2015) menciona, “Consiste en ir de lo general a lo particular, mediante el uso de argumento y/o de silogismos. En él se utiliza la lógica para llegar a conclusiones, a partir de determinadas premisas” (p81).

Este método consiste localizar los problemas presentes en la organización, como consecuencia descubrir dificultades, basándose en el problema principal, es decir estudia las inconsistencias que hay en la empresa y permite establecer posibles soluciones para cada suceso negativo que exista en la organización.

MÉTODO ANALÍTICO-SINTÉTICO

Para Hurtado y Toro (2007), afirman, “consiste en la descomposición mental del objeto estudiado en sus distintos elementos o partes componentes para obtener nuevos conocimientos de dicho objeto” (p65).

Este método es empleado particularmente para el estudio de investigaciones cuantitativas, donde ayuda a interpretar la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para analizar de forma individual, para luego poder integrar dichas partes y examinarlas de manera global. Considerando que la propuesta de investigación de la Red Asociativa tiene falencias en su organización.

Es necesario realizar un examen institucional por diferentes departamentos o directorios de administración entre ellos están las secciones de marketing y contabilidad y por último el análisis de los procesos productivos y venta del producto, con los datos obtenidos se procede a formular un diagnostico situacional

TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

MÉTODOS E INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

INSTRUMENTOS

El uso de las técnicas e instrumentos en esta investigación cuantitativa son importantes ya que se podrá recopilar información específica para el seguimiento de la investigación, donde se somete a una validez el instrumento para obtener

un grado de credibilidad y poder sustentar los datos que se ha conseguido en el transcurso de la indagación.

Considerado lo expuesto, la técnica e instrumento para receptar la información acerca de la Red Asociativa de Cafeteros “RAPCIC” será primordial el uso de la encuesta como técnica de forma escrita, la recolección de datos se dará por medio del instrumento que es el cuestionario. Se aplicará un cuestionario basado en los indicadores señalados en la operacionalización de las variables. El instrumento se realizará directamente a los socios de la organización en forma personalizada, con la finalidad de obtener datos destacados de la asociación que permitan conocer su realidad y entorno.

APORTES DE LA INVESTIGACIÓN

APORTE PRÁCTICO

Los aportes prácticos que se realiza en la investigación serán los distintos planes que se presentara a los socios de la Red de Productores de Café “RAPCIC”, como es el plan estratégico que involucra al progreso de la asociación, el plan de negocio que se refiere a la aplicación de técnicas y tipos de marketing mix para el producto, además para la organización se empleara el marketing digital, teniendo como propuesta el diseño y creación de la página web, y por último la propuesta de exportación de café.

APORTE TEÓRICO

El aporte teórico se encuentra compuesto por los antecedentes investigados de la organización “RAPCIC”, así como también por las diferentes reseñas de asociaciones con aplicación de un plan estratégico centrado en los aspectos administrativos, comerciales y productivos de las organizaciones, con la finalidad de facilitar el sostenimiento y creación de un plan estratégico concreto para la Red Asociativa de Productores de Café de Imbabura y Carchi.

APORTE METODOLÓGICO

El aporte metodológico es el desarrollo de una investigación cuantitativa empleando los métodos deductivo y analítico sintético que analizan el proceso de la indagación y que tienen como base la aplicación de técnicas que recolecten resultados sustentables y confiables para la ejecución del plan de desarrollo

institucional y comercial, de manera que se pueda aplicar los diferentes proyectos para asociación de productores de café “RAPCIC”.

ESTRUCTURA CAPITULAR

El presente plan estratégico de desarrollo institucional y comercial consta de introducción, tres capítulos, conclusiones y recomendaciones.

INTRODUCCIÓN

En la que se identifica los antecedentes, el diseño y la justificación.

CAPÍTULO I

El desarrollo de este capítulo refleja el marco teórico que contemplan los antecedentes, la operacionalización de variables que examinan las dimensiones e indicadores y sus planes de acción y de negocios de la Red Asociativa de Productores de Café “RAPCIC”.

CAPÍTULO II

En este capítulo se evidencia el desarrollo metodológico sustentando a través de metodologías que se emplearon en la investigación.

CAPÍTULO III

Se demuestra los resultados de la investigación relacionado al plan estratégico para el fortalecimiento institucional y comercial de la Red Asociativa de Productores de Café “RAPCIC”.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIÓN

Se analizan los primordiales resultados alcanzados en la investigación, teniendo en cuenta que se realiza por capítulo las conclusiones pertinentes que se han identificado en el progreso de cada sección.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo tiene como objetivo definir términos específicos y básicos, basándose en las diferentes teorías que dan sustento al desarrollo del capítulo.

1.1. DEFINICIÓN Y TEORÍA DE PLANEACIÓN

1.1.1. DEFINICIÓN

Para Torres (2014), la planeación “es un proceso de toma de decisiones, los pasos importantes que se siguen durante la planeación formal se asemejan a los pasos básicos para la toma de decisiones” (p8).

Para llegar al éxito empresarial en términos administrativos hay que cumplir una planificación adecuada y organizada, como lo afirma Ramírez y Rodríguez (2014) “la planeación es un proceso continuo que empieza por definir las metas y objetivos, estrategias, políticas, programas, concretando resultados claves que refleja los cambios del ambiente alrededor de la empresa para lograr a futuro lo que la organización quiere alcanzar” (p12).

En concordancia con lo mencionado anteriormente por parte de los autores Ramírez y Rodríguez se dice que, la planeación es un pilar importante en toda organización, ya que uno de sus propósitos es dar un seguimiento para el cumplimiento de metas y objetivos, como también la creación de estrategias y programas de las mismas entidades, es así que se podrá analizar el entorno administrativo con el que cuenta la Asociación de Cafeteros “RAPCIC” y su proyección a futuro que quiere alcanzar mediante la ejecución de sus programas.

1.1.2. TEORÍA DE PLANEACIÓN

De acuerdo con Torres & Torres (2014)

La planeación es el primero de los cinco elementos administrativos de Fayol para poner en orden y hacer eficiente cualquier organización. Es el primero de los cinco elementos de lo que se conoce como proceso administrativo. En efecto, cualquier administrador que desea saber cómo estuvo y está su

organización, debe elaborar un diagnóstico, para después conciliar lo posible con lo deseable que se conoce como pronóstico organizacional. Diagnóstico y pronóstico son los componentes esenciales de la planeación, el primero señala cuál es la situación de la organización y el segundo cuáles los cursos de acción para alcanzar los productos, servicios o resultados esperados (p95).

La planeación contiene diferentes etapas que se caracteriza como jerarquía de un nivel mayor a nivel menor.

Jerarquía de planeación

En el caso de Torres & Torres (2014) defiende “al orden de planeación por el nivel de cobertura que alcanza. Es una estructura taxonómica que inicia por el nivel más amplio de la planeación (toda la organización), hasta llegar a su acción más concreta donde hace una división” (p102).

Plan

Es el término más global en el lenguaje de la planeación. hace referencia a las decisiones de carácter general que expresan los lineamientos políticos fundamentales, las prioridades que se hacen de esas formulaciones, la asignación de recursos acorde a esas prioridades, las estrategias de acción y el conjunto de medios e instrumentos que se van a utilizar para alcanzar los resultados esperados.

Programa

Es un conjunto organizado, coherente e integrado de actividades, servicios o procesos expresados en un conjunto de proyectos relacionados o coordinados entre sí, y que son de similar naturaleza. El programa opera un plan mediante la realización de acciones orientadas a alcanzar los resultados dentro de un periodo determinado. Ejemplos:

- Programa Nacional De Desarrollo Educativo 2013-2018.
- Plan O Programa Institucional De Grupo Televisa.

Proyecto

Implica un mayor grado de concreción. Es un conjunto de actividades determinadas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan con el fin, por ejemplo, de producir determinados bienes o servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas.

Tanto los programas como los proyectos se concretan a través de un conjunto de actividades organizadas y articuladas entre sí, para alcanzar determinados resultados. La diferencia entre un programa y un proyecto radica en la magnitud, diversidad y especificidad, habida cuenta que un programa está constituido por un conjunto de proyectos. Ejemplos:

- Construcción de una escuela (es un proyecto dentro de un programa de construcción de edificios escolares).
- Promoción de imagen (es un proyecto dentro de un programa de marketing).

Actividad

Implica todavía mayor grado de concreción. Es el medio de intervención sobre la realidad, mediante la realización secuencial e integrada de diversas acciones necesarias para alcanzar los resultados específicos de un proyecto. Ejemplos:

- Levantar las paredes de un aula escolar (de un proyecto de construcción de escuelas).
- Definir el responsable y los colaboradores para la promoción de imagen.

Tarea

Es la acción que tiene el máximo grado de concreción y especificidad. Un conjunto de tareas configura una actividad, entre las muchas que hay que realizar para concretar una actividad de un proyecto. Ejemplos:

- Colocar un ladrillo.
- Colocar un cartel para promoción de imagen.

1.2. PLAN ESTRATÉGICO

También se hace referencia de Vicuña (2017). “plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado, en

referencia a lo que hará en los tres próximos años, para lograr una empresa competitiva que permita satisfacer las expectativas” (p63).

Uno de los objetivos que tiene cada empresa en la aplicación de un plan estratégico es mejorar la calidad en sus áreas administrativas para que generen competitividad, de acuerdo con Guisan (2011), “integra los objetivos y prioridades estratégicas que componen una política económica capaz de constituir un apoyo y una referencia para la sociedad, con la finalidad de tener competitividad, productividad e innovación” (p1).

En base a lo citado del contexto de Vicuña, un plan estratégico es un plan de acción donde se involucra toda la organización, es decir es la renovación de estrategias, planteamiento de nuevo objetivos empresariales en un periodo determinado, es por ello que se busca dar una propuesta a la Asociación de Cafeteros “RAPCIC”, ya que no cuentan con un plan estratégico definido, donde cabe recalcar que es importante la implementación del mismo para poder tener un desarrollo institucional y comercial.

1.2.1. ETAPAS DEL PLAN ESTRATÉGICO

Según Vicuña (2017) “el plan estratégico cuenta con etapas que ayudan analizar las estrategias y el entorno de la empresa” (p82).

- a) Primera etapa. Análisis de la situación, tanto externa como interna de la unidad objeto de planificación, una corporación, toda la empresa, una unidad de negocio, etc.
- b) Segunda etapa: Diagnóstico de la situación, elaborado a partir de DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) y de la matriz de posición competitiva.
- c) Tercera etapa: Sistema de objetivos corporativos donde se recogen decisiones tan estratégicas como la misión, la visión, los valores corporativos y los objetivos estratégicos para los próximos tres años.
- d) Cuarta etapa: Elección de las estrategias, tanto de las corporativas como de las competitivas y de las funcionales.
- e) Quinta etapa: Decisiones operativas, planes de acción, priorización de los mismos, cuenta de la explotación previsional y sistema de seguimiento y control.

1.2.2. CARACTERÍSTICAS PLAN ESTRATÉGICO

Como todo plan presenta particularidades que orientan a la aplicación de estrategias necesarias para obtener un liderazgo y éxito empresarial, como lo afirma Martínez & Milla (2012),

Lo que no varían son los beneficios de realizar un plan estratégico, ya que, sea la estructura, el tipo de negocio, el tamaño o el posicionamiento en el mercado de la organización, nos permite analizar la viabilidad técnica económica y financiera del proyecto empresarial. El plan estratégico, realizado de una forma sistemática, proporciona ventajas notables para cualquier organización empresarial (p10).

- Obliga a la dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro.
- Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.
- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio.
- Mejora la coordinación de actividades.
- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados (anticipación).
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.
- Mejora la comunicación.
- Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades.
- El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades.
- Un enfoque sistemático de la formación de estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión (creación de valor).

1.2.3. PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y COMERCIAL

1.2.3.1. Plan De Desarrollo Institucional

El desarrollo institucional en toda organización es importante ya que se enfoca en la evolución de sus departamentos administrativos como también el perfeccionamiento de actitudes y aptitudes de cada uno de los empleados de la empresa, como menciona la empresa Nestlé (2013),

El principal objetivo de Nestlé en el ámbito formativo de su personal es facilitar los medios adecuados para el desarrollo de las competencias profesionales y las actitudes necesarias, con el fin de gestionar eficazmente los retos que cada puesto de trabajo conlleva y proporcionar a cada empleado una mayor satisfacción en la realización de su trabajo. Cada empleado, sea cual sea su nivel profesional, ha de entender que la formación es parte integrante de nuestra cultura de empresa y ser consciente de la necesidad de mejorar permanentemente sus conocimientos y aptitudes (p1).

Identificación de estrategias institucionales orientada a entregar resultados para la sociedad basándose en el desempeño de la empresa, según Sonora (2015),

El ejercicio ha dado la oportunidad de reflexionar desde la estrategia sobre la situación actual de la institución y lo que se desea alcanzar para el año 2015 basado en un proceso de planeación estratégica con enfoque en la sociedad y considerando como elementos principales la visión y misión institucional (p47).

De acuerdo a lo expuesto se comprende al plan de desarrollo institucional como un instrumento que permite conocer la situación de la Red Asociativa “RAPCIC”, como lo manifiesta Sonora al ser la estrategia sobre la situación actual de la empresa, así como también donde se pretende llegar en el periodo determinado tomando en cuenta la misión, visión institucional, también la competencia y la aceptación del establecimiento, marca y producto.

1.2.3.2. Plan De Desarrollo Comercial

El desarrollo comercial en las empresas contribuye a un mejoramiento de estrategias competitivas que determine el posicionamiento en el mercado cumpliendo normativas en temas de procesos de comercialización y calidad del producto, como se manifiesta en la página web de Colcafe (2018),

La política de gestión integral se suscribe cumpliendo con la legislación aplicable a nuestra actividad productiva y comercial, contribuyendo al desarrollo de la sociedad, a través de nuestra gestión empresarial y social,

impulsando la innovación y el mejoramiento continuo de nuestros procesos, mediante la metodología tpm, el trabajo en equipo y el desarrollo sostenible y de nuestra gente (p1).

De acuerdo a lo citado anteriormente, el desarrollo comercial integra objetivos y estrategias para aplicar en áreas productivas, de tal forma se pueda incrementar el poder adquisitivo por medio de la oferta y la demanda, este poder contribuye al desarrollo empresarial “RAPCIC”, con el fin de generar competitividad a una empresa con otra, por medio de la implementación de nuevos procesos para mejorar la calidad del producto y pueda ser ofertado en el mercado.

1.3. PROYECCIONES ESTRATÉGICAS

1.3.1. MISIÓN

Para Monferrer (2013) “la misión es una declaración formal del propósito general de la compañía, lo que desea conseguir en el tiempo y en el espacio” (p. 40).

La definición de negocio se basa para García en, (2013), “es la visión que se convierte en realidad, identificando la razón de ser de la empresa y su forma de definir el negocio que he de desarrollar en todas sus dimensiones; representa la meta perseguida por medio de un plan” (p12).

Tomando en cuenta los pensamientos de estos autores, quienes manifiestan una inducción similar, la que en el vigente proyecto se maneja en concordancia a esta idea, que es la de establecer una misión concreta en el presente de la Red Asociativa de productores de café de Imbabura y Carchi, que se centrará en la situación actual de la organización, basándose en los diferentes campos como son: administrativo, productivo y comercial. Además, se evidencia a quien se encuentra dirigida la empresa. Así como también identificara el propósito por el cual fue creada la compañía.

1.3.2. VISIÓN

Un enfoque hacia el futuro es el planteamiento de objetivos que se trazan a largo tiempo, con la finalidad de cumplir cada expectativa que se propuso en los planes de acción, como señala García (2013),

Es la imagen ideal de la empresa que algunos definen como una excursión mental, de lo conocido a lo desconocido, creando un futuro con base en las

esperanzas, los sueños, los peligros y las oportunidades que se suponen se presentara; en realidad, es una manera de ver las cosas percibiendo en forma simultanea los problemas y las soluciones (p12).

Según Martínez & Milla (2012), “declaración que determina donde queremos llegar en el futuro. Una visión puede tener éxito, depende de si el resto sucede según la estrategia de la empresa” (p21).

En concordancia con los autores García, Martínez y Milla es necesario instaurar una visión que permita a la Red Asociativa “RAPCIC” proyectar a dónde quiere llegar, es decir una idea de donde se encontrará la empresa a largo plazo, tomando en cuenta todos los esfuerzos que implica lograr esta meta a futuro, además es importante siempre tener presente la misión y objetivos de la organización, las herramientas que se relacionarán directamente con la visión, para cumplir con su finalidad de encaminar a la asociación y conseguirla.

1.3.3. ESCENARIO

En el libro de Monserrat (2014) menciona, “la situación externa es el entorno y aquellos elementos no controlables que lo determinan. Es necesario contemplarlo antes de analizar el mercado, porque nos da una idea bastante buena del marco en que se va a desenvolver dicho mercado (p16).

Para Reyes (2012), “es el conjunto de datos resultantes del diagnóstico corporativo, tanto interno como externo, de la empresa. Así mismo, esa información permite conocer cuál es la situación actual de la organización, en cada una de las variables del modelo utilizado” (p32).

De acuerdo a la opinión de Monserrat y Reyes las que concuerdan en que es importante conocer el escenario, de manera que nos permitirá saber la situación actual y el marco en el que se desenvolverá la Red Asociativa de Productores de Café de Imbabura y Carchi, lo que ayudara a reconocer si la intención e inversión es beneficiosa para cada uno de sus socios, así como también brindara información de cuál es la capacidad productiva para saber si “RAPCIC” generara competencia, además de determinar sus falencias.

1.3.4. OBJETIVOS

En su libro García (2013) señala que, “es la expresión concreta de los resultados que se esperan obtener por el accionar de la empresa o de cada una de sus partes, áreas o sectores en que ha sido dividida la misma”. (p13)

Son resultados que fortalecen a las empresas a ejercer actividades para dar cumplimiento de los objetivos a corto o largo plazo, como lo menciona Martínez (2012), “ayudan a proporcionar dirección a como la organización puede cumplir o trasladarse hacia los objetivos más altos de la jerarquía de metas, la visión y la misión” (p25).

En base a lo citado por parte de los autores García, Martínez y Milla coinciden con que los objetivos son una de las herramientas más importantes para que la Red Asociativa logre cumplir sus diferentes metas, además es esencial que “RAPCIC” trabaje de manera continua y simultánea con su visión, misión y objetivos para que tenga claro a dónde quiere llegar. Red Asociativa de Productores de Café de Imbabura y Carchi tiene planteados sus objetivos, que ha venido trabajando durante cuatro años junto con la misión y visión a nivel nacional, los que quiere emplear para lograr ingresar a nuevos mercados internacionales. Después de haber evaluado resultados y analizar si se ha cumplido sus objetivos a nivel nacional se ha comprobado varios beneficios para la organización y estudia la posibilidad de expandirse a nuevos mercados.

1.3.5. VALORES CORPORATIVOS

Conjunto de principios que cuenta la empresa y sus trabajadores, en la forma de desenvolvimiento de su trabajo, con la conducta a que se dirigen a sus clientes y la manera de competir con las otras organizaciones, como lo expresa Martínez & Milla (2012), “definen el carácter de una empresa y describen aquello que la empresa representa, por tanto, suelen estar definidos como parte del conjunto de proposiciones que constituyen la identidad corporativa de la misma” (p24).

Como lo hace notar Rodríguez & Pedraja (2015), una definición coherente del ámbito de servicios y mercados, y una clara definición de sus competencias distintivas (p635).

En concordancia con lo citado por parte de los autores Martínez, Milla y Rodríguez la relación entre sus pensamientos es identificar que los valores

corporativos se refieren a lo que es una empresa y lo que representa, así como también la determinación de lo que ofrece, a quien se dirige y quiénes son sus principales rivales, en este concepto la Red Asociativa “RAPCIC” al realizar un diagnóstico inicial de toda la Asociación obtendrá las respuestas a las preguntas, al analizar los campos administrativos, productivos y comerciales de cada uno de sus socios lo que permitirá establecer la identidad corporativa de la organización.

1.4. ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO

1.4.1. DEFINICIÓN DE COMPETITIVIDAD

Es la diferencia que se marca entre organizaciones como es la capacidad de desarrollar estrategias que aporten a una ventaja competitiva, teniendo en cuenta su campo administrativo y comercial con el fin de distinguirse en la competencia directa, como lo plantea García (2013),

Puede ser definida como una situación en la cual las empresas tienen la libertad de ofrecer bienes y servicios en el mercado y elegir quienes compra o adquieren estos bienes y servicios; es decir que, para un bien determinado, existe una pluralidad de oferentes y pluralidad de demandantes (p27).

La competitividad es la consecuencia del uso de diferentes estrategias empleadas en una empresa, con la finalidad de perfeccionar espacios organizacionales descuidados, para contrastar una diferencia de las demás organizaciones, como expresa Botero, Garnica & Soto (2013),

Se entiende como el resultado de los cursos de acción competitivos asumidos por la organización anteriormente, de igual forma, la gestión del micro, el macro y meta contexto en el cual se desarrolla la dinámica de los subsistemas, por último, se incorpora las perspectivas futuras de la organización (p4).

En base a lo citado del contexto de García, la objetividad de competitividad en una organización es la permanencia de un producto en el mercado de compra y venta de bienes o servicios, es así que la Asociación de Cafeteros “RAPCIC” durante estos años no ha obtenido un crecimiento en su competitividad

comercial, es por eso que se incorporara nuevas estrategias administrativas y técnicas comerciales para fortalecer su capacidad potencial.

1.4.1.1. Teoría De Competitividad

De acuerdo con Torres & Torres (2014) manifiesta que “es la propuesta de Michael Porter que presenta un modelo para superar al competidor a través de la competitividad que debe llevar a una ventaja competitiva. Consiste en un desempeño superior al rival para mantener la preferencia de los clientes” (p96).

Sus premisas fundamentales son:

- Cinco fuerzas del mercado,
- Tres estrategias genéricas (liderazgo, diferenciación y enfoque o concentración) y,
- Ventaja competitiva.

1.4.2. ANÁLISIS FODA

Empleando las palabras de Luna, (2014) “implica evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa y lograr conclusiones referentes a capacidades, recursos y oportunidades de mercados” (p16).

Es un análisis que toda organización debe realizar para conocer sus escenarios como lo son internos y externos, dicho análisis consiste en tener idea en que está fallando la empresa y como superar estas fallas aplicando estrategias que logren a ser fortalezas, como lo describe Luna (2016),

El análisis FODA implica evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del negocio y lograr conclusiones referentes a los siguientes puntos, la ponderación de las fortalezas y oportunidades del negocio en cuanto a sus capacidades de recursos y a sus oportunidades de mercado, la importancia para el negocio de solucionar sus debilidades de recursos y anticiparse con medidas de protección contra amenazas o riesgos externos, contribuye una base para emprender acciones estratégicas de mejora continua y sustentable (p58).

De acuerdo con la opinión de Luna, el análisis FODA es significativo para todas las organizaciones, ya que es la capacidad de una empresa de superar puntos

débiles y saber aprovechar las oportunidades en apertura de mercados, es decir este fundamento será de sustento a la hora de realizar la matriz FODA para la Asociación de Cafeteros “RAPCIC” con el fin de solucionar sus debilidades y tener como objetivo la optimización de recursos materiales, intelectuales y económicos de la institución, en general se combatirá las amenazas para obtener diferentes oportunidades de aperturas a nuevos mercados.

1.4.3. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno es empleado por cada organización, con el propósito de conocer sus fortalezas y debilidades, características que se identifican en la compañía internamente, desde la posición de Martínez & Milla (2012),

El análisis consta de cinco fases, las cuatro primeras le permitirán definir los pilares básicos del futuro de la sociedad: los recursos las capacidades, el potencial de ventajas competitivas sostenibles y la estrategia. Por ultimo necesitara determinar los medios de los que carece para alcanzar los objetivos planteados y determinar el medio para procurarse de los mismos (p87).

En la opinión de Luna (2014) menciona, “precisa identificar lo que puede hacerse, dado que identifica sus fortalezas: además de lo que no, al identificar sus debilidades. Para realizar el análisis interno” (p95).

En concordancia con lo citado por Martínez, Milla y Luna se logra identificar que coinciden que el análisis interno consiste en realizar un examen exhaustivo de la organización para tener claro cuáles son las fortalezas y debilidades de la asociación. En la presente investigación se realiza necesariamente este análisis en el ámbito administrativo, productivo y comercial a la Red Asociativa “RAPCIC”. Es así que todos sus socios serán sometidos a un diagnóstico para conocer las falencias y aspectos fuertes de la asociación que en un futuro genere desarrollo tanto en lo comercial como en lo institucional, lo que a largo plazo se reconocerá como un buen nivel competitivo.

1.4.4. ANÁLISIS EXTERNO

Las organizaciones orientan el análisis externo a identificar las oportunidades y amenazas que presentan en el entorno, dicho en otras palabras, inspeccionar

acuerdos comerciales e examinar los niveles de competencia, como plantea Escudero (2014),

Se debe analizar las oportunidades y amenazas que la empresa tiene frente a sus competidores, proveedores, legislación y gobierno. Algunas de las preguntas que se puede realizar y que contribuyen en el desarrollo del análisis a partir de si representan una oportunidad o una amenaza (p268).

A juicio de Torres (2014) plantea que, “es el espacio que está más allá del control de la organización. En este espacio se encuentran y generan los hechos y las tendencias que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro” (p41).

Ahora puedo decir, que los autores Escudero y Torres están de acuerdo en que un análisis externo ayuda a reconocer las oportunidades y amenazas que tiene una empresa, las que podrán favorecer o damnificar a la misma, de igual manera que el análisis interno el análisis externo es necesario realizar a la Red Asociativa “RAPCIC”, con la finalidad de conocer sus aspectos vulnerables y lo que deberá aprovechar para lograr cumplir con sus objetivos. Por otra parte, Escudero denota que es importante realizar preguntas que ayudarán o perjudicarán al desarrollo de la investigación a futuro, por consecuencia en la Red Asociativa de Productores de Café de Imbabura y Carchi las ideas consideradas oportunidades y amenazas deben ser analizadas exhaustivamente.

1.4.5. CADENA DE VALOR

Es una herramienta estratégica que utilizan todas las empresas para analizar la comercialización desde que el ingreso de materia prima hasta la salida del producto terminado, es decir que es un estudio de procesos, logístico y operaciones, en la opinión de García (2013),

Es una forma de analizar la actividad de la empresa mediante el estudio de sus partes constitutivas, a fin de poder identificar las fuentes de su ventaja competitiva, por valor que generan y por los resultados que ellas aportan al proceso de comercialización (p28).

Desde el punto de vista de Padilla (2014) señala que “es una herramienta de enorme utilidad para la instrumentación de políticas industriales, puesto que permite identificar acciones de intervención específicas y focalizadas” (p78).

Dicho lo anterior, los puntos de vista de los autores García y Padilla presentan relación en el momento de hablar de cadena de valores, quienes relacionan la cadena de valores como una herramienta que permite identificar las ventajas de la organización, como puede ser el uso de políticas industriales las que generarán competitividad. En la Asociación “RAPCIC” es obligatoriamente necesaria el emplear la cadena de valores, al buscar un beneficio en el proceso comercial se debe basar principalmente en las acciones que por consecuencia colaboren con la organización.

1.4.6. FUERZAS DE PORTER

Técnica que permite el análisis del ambiente competitivo, mediante la observación de diferentes perspectivas, continuando un proceso ordenado para la formulación de estrategias, fortaleciendo la competitividad y perfeccionando la rentabilidad de las organizaciones, Magretta (2014) argumenta,

El modelo de las cinco fuerzas constituye el punto de partida para cualquier organización que trate de evaluar o formular una estrategia, la estrategia explica en qué forma ante la competencia que enfrentamos y nos da una base para medir el desempeño superior. Explica los precios promedio de la industria y sus costos, es decir la rentabilidad promedio que usted se propone rebasar (p35).

Como menciona Martínez & Milla (2012), “cada una de estas fuerzas afecta a la capacidad de una empresa para competir en un mercado concreto. Juntas determinan la rentabilidad potencial de un sector determinado, ya que actúan permanentemente en contra de la rentabilidad del sector” (p28).

Basándose en fuerzas de mercado

- (F1) Poder de negociación de los compradores o clientes.
- (F2) Poder de negociación de los proveedores o vendedores.
- (F3) Amenaza de nuevos competidores entrantes.

- (F4) Amenaza de productos sustitutos.
- (F5) Rivalidad entre los competidores.

1.5. PRODUCTO

1.5.1. EL CAFÉ

En su tesis Vásquez (2011) señala, “el cafeto es un arbusto de aspecto elevado, que alcanza en su madurez los 12 metros de altura para los robusta y 5 o 6 en el caso de la arábica, pero cultivado se poda de 2 a 2,50 metro” (p23).

Por lo tanto, el cafeto es el arbusto que ofrece a la sociedad su fruto que es el café, es reconocido por sus diferentes dimensiones en caso de la robusta llega a medir 12 metros, por otro lado, la arábica llega a medir hasta 6 metros, para su cultivo es necesario podarla a 2,50 metros. Además, se caracteriza por su tiempo de vida que es de unos 50 años.

1.5.2. CLASIFICACIÓN DEL CAFÉ

En su tesis Vásquez (2011) expone diferentes clases de café.

Arábigo lavado, los cafés de esta especie se dividen en dos categorías. La arábica corriente, generalmente tratados por vía seca los arábigos finos, tratados por vía húmeda, dependiendo del país de origen, ya que en ciertos países se usan los dos métodos. El cultivo de este tipo de café es el más antiguo, representa el 75% de la producción mundial de café, es por eso que tiene gran importancia económica el cultivo de éste.

Arábigo natural, los arábigos finos, tratados por vía húmeda, dependiendo del país de origen, ya que en ciertos países se usan los dos métodos. El cultivo de este tipo de café es el más antiguo, representa el 75% de la producción mundial de café, es por eso que tiene gran importancia económica el cultivo de éste.

Robusta: También conocida como canephora es originario de la parte occidental del África. Se cultiva en terrenos llanos, cálidos y húmedos desde el nivel del mar hasta 1.000 m. de altura. Es más resistente que el arábigo (de ahí viene el nombre robusto), ya que persiste a condiciones climáticas más severas y requiere de temperaturas mayores a 24° centígrados.

Café orgánico: El café orgánico tiende a satisfacer a los más exigentes paladares y mercados que demandan cafés de calidad, beneficiados por la vía húmeda, se

orienta a proteger la salud humana y proteger el medio ambiente, evitando el uso de fertilizantes y químicos

Ecuador al presentar un suelo provechoso en relación con los productos agrícolas, centrándose en uno de sus productos destacados como lo es el café, producto que es cultivado en sus diferentes tipos, en este caso en particular la Red Asociativa de Productores de Café de Imbabura y Carchi se especifica en la producción de café arábigo, identificado por ser tratado por vía húmeda, así como también por ser el tipo de cultivo de café más antiguo. Además, es de gran importancia económica por representar el 75% de la producción mundial de café.

1.5.3. CARACTERÍSTICAS DEL CAFÉ

En la página de Pro Ecuador (2016) manifiesta,

Ecuador posee una gran capacidad como productor de café, y es uno de los pocos países en el mundo que exporta todas las variedades de café: arábigo lavado, arábigo natural y robusto. Debido a su ubicación geográfica, Ecuador produce un de los mejores cafés de América del sur y los más demandados en Europa. Los diferentes ecosistemas que posee el Ecuador permiten que los cultivos de café se den a lo largo y ancho del país llegando a cultivarse inclusive en las islas Galápagos. La producción del café arábigo se da desde marzo hasta octubre, mientras la de robusta se da desde febrero hasta noviembre (p1).

Como se ha dicho el Ecuador al tener una ubicación geográfica privilegiada, ostenta factores como su clima y suelo que le permiten exhibir la capacidad productiva en el sector agrícola. Así, por ejemplo, el café es una muestra al ser cultivado en sus diferentes tipos a lo largo del territorio ecuatoriano, es importante recalcar que el cultivo de café arábigo se da de marzo a octubre y de robusta de febrero a noviembre para cumplir su demanda, en efecto son reconocidos por la calidad que generará competitividad llegando a ser reconocidos a nivel mundial.

1.5.4. CLIMATIZACIÓN

En su tesis Vázquez (2011) señala, “el cafeto necesita temperaturas favorables en promedio de 20°C y precipitaciones pluviales de 2500 m. Para obtener la

calidad del café, la altura adecuada para la siembra es de 600 msnm hasta 1,400 msnm” (p24).

Desde otro punto de vista, se reconoce que el clima es uno de los factores más importantes para lograr una producción de café provechosa, en el caso puntual de la Asociación “RAPCIC” la gran mayoría de las fincas pertenecientes a sus socios se encuentran localizadas en regiones donde reina el clima cálido húmedo presentando temperaturas que varían alrededor de los 20°C en sus zonas calurosas, temperaturas propicias para un cultivo beneficioso. Hay que mencionar también que paralelo con el clima se tomar en cuenta la altura de donde se encuentran situadas las propiedades destinadas para el cultivo en caso de la Red Asociativa se encuentran alrededor de 2000 metros sobre el nivel del mar.

1.5.5. PRODUCCIÓN DEL CAFÉ

En su tesis Vásquez (2011) afirma que, “el norte del Ecuador entre septiembre y marzo y al sur del Ecuador entre abril y mayo. Algunos países como Kenia y Colombia, en las que no difieren las estaciones, se pueden cosechar dos veces al año” (p49).

Con los anteriores conceptos se esclarece que las mejores productoras de café se encuentran en el oriente ecuatoriano, teniendo en cuenta que la herramienta para determinar los niveles de calidad del café es la taza dorada, esto es una exhibición en la que se reúnen todos los productores de café sometidos a controles de calidad rigurosos y exigentes con la finalidad de saber el porcentaje de calidad que presenta cada café. Por otra parte, los mejores meses para la cosecha en el sur del Ecuador son abril y mayo, así como en el norte septiembre y marzo a diferencia de países que no difieren estaciones y es posible dos veces al año.

1.5.6. SECTOR GEOGRÁFICO DE PRODUCCIÓN DE CAFÉ

Arábigo lavado: El Oro, Manabí, Loja, Guayas y Zamora Chinchipe

Arábigo natural: Loja, Manabí, El Oro, Imbabura, Carchi, Los Ríos y Guayas

Robusta: Pichincha, Orellana, Sucumbíos, Guayas, Los Ríos y Napo

Orgánico Arábigo Y Robusta: Las Islas Galápagos

Por consecuencia, los diferentes tipos de café tienen delimitadas las zonas en las que más se producen, es decir sectores donde muestren bienestar, ya que las regiones presentan las características necesarias para que el acoplamiento de los cafetos, sea confortable y obtenga resultados positivos refiriéndose al cultivo y siembra del producto, así como también a la calidad que lo caracteriza para llegar a una comercialización satisfactoria.

1.5.7. BENEFICIO DEL CAFÉ

En su tesis Vásquez (2011) menciona:

El café ecuatoriano dispone de algunas ventajas como: precios competitivos a nivel mundial, disponibilidad de producción durante la mayor parte del año y gran variedad: verde, tostado, tostado y molido, café instantáneo, aglomerado (partículas de café fino se agrupan en partículas más grandes mediante un proceso de rehidratación) (p37).

Continuando con la idea, el café ecuatoriano evidencia varios beneficios, lo que ha tenido como resultado un reconocimiento y posicionamiento en los mercados del mundo, basándose directamente en la calidad, precios competitivos, disponibilidad en la mayor parte del año, así como también en las variedades que tiene para presentarse el café.

1.6. MARKETING

Empleando las palabras de Monferrer (2013) “se define el marketing como el proceso de planificación y ejecución del concepto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y colectivos” (p17).

1.6.1. ESTRATEGIAS DE MARKETING

Para Reynoso (2013), “partimos en esta clasificación de un objetivo de crecimiento, bien de ventas, de participación de mercado o de beneficios. En función de esto pueden establecerse tres tipos de estrategias” (p1).

1. Estrategias De Crecimiento Intensivo

Estas estrategias persiguen el crecimiento de ventas, beneficios o cuota de mercado mediante la actuación y concentración en los mercados y productos con los que la empresa opera.

Dentro De Esta Categoría Estratégica Distinguimos las Siguietes

a) Estrategia de penetración. Consiste en crecer mediante los productos existentes en los mercados actuales. Por ejemplo, Pepsi y Coca-Cola intentan aumentar su cuota de mercado con su marca clásica.

b) Estrategia de desarrollo del producto. Sigue concentrándose en los mercados actuales, pero busca el crecimiento a través de nuevos productos o reformulaciones de los existentes. Por ejemplo, IBM está promocionando intensivamente los ordenadores personales portátiles.

c) Estrategia de desarrollo de mercado. Persigue el crecimiento a través de la comercialización de productos actuales en, mercados nuevos. Esta estrategia suele pasar por una expansión geográfica, aunque puede acometerse también por otras vías como la utilización de otros canales de distribución.

2. Estrategias De Crecimiento por Diversificación

Estas estrategias persiguen un objetivo de crecimiento basándose en las oportunidades detectadas en otros mercados distintos del actual. Distinguimos las siguientes:

a) Estrategia de diversificación concéntrica. En ella los mercados o los productos con los que se opera tienen alguna relación comercial o técnica con los actuales. Así, por ejemplo, Sony se ha introducido en el sector cinematográfico.

b) Estrategia de diversificación pura. La característica que define a esta estrategia es la ausencia total de relación entre las actividades nuevas y las existentes. Puede ser un ejemplo la introducción de Coca-Cola en el mercado cinematográfico.

3. Estrategias de crecimiento por integración

Estas estrategias persiguen el crecimiento a través de un desarrollo que puede orientarse en tres direcciones:

a) Estrategia de integración hacia atrás. Consiste en adquirir o tomar una participación significativa en otras empresas proveedoras o fabricantes de productos intermedios.

b) Estrategia de integración hacia adelante. El control se produce sobre empresas distribuidoras.

c) Estrategia de integración horizontal. El control se produce sobre empresas competidoras situadas en el mismo o similar nivel de actividad productiva o comercializadora.

1.6.2. MARKETING MIX

Es un análisis de las estrategias que forman parte de sector interno de la empresa, exactamente en el campo de las fortalezas que se evidencia en el producto, desde la posición de Fernández (2016),

El marketing mix es una herramienta usada por las empresas para alcanzar las metas y el impacto deseado a través de la combinación o mezcla de las variables del marketing o 4P. Estos elementos son totalmente controlables por la empresa, ya que es al interior de esta, se planea las características del producto, el precio, la plaza, y la promoción (p5).

Para Lázaro (2015) sostiene que, “la estrategia óptima de marketing implica sintonizar de manera adecuada los niveles de las variables del marketing mix con el mercado objetivo. Para ello se debe saber a quién nos dirigimos y que tipo de producto vendemos” (p93).

Llegado a este punto, Fernández reconoce que el marketing mix es una herramienta que consiste en impulsar a la empresa basándose en las 4p que son precio, producto, plaza y promoción, los que son controlados por la empresa y es posible enfatizar esfuerzos, en el caso de “RAPCIC” esto se empleará en el momento que se realice una inversión para ejecutar un estudio de mercados, cuando se quiera ofertar y promocionar el café, buscar clientes potenciales y dar a conocer la calidad del café en distintos países.

Por otra parte, Lázaro defiende que las variables del marketing mix deben estar relacionadas con el mercado objetivo, lo que vendría a ser el lugar donde queremos llevar nuestro producto. “RAPCIC” deberá focalizarse en las 4p de marketing mix y el mercado al cual quiere introducir el café. Además, tendrá que pensar en las estrategias que utilizará en el marketing digital, como es la creación de página web, promocionar el café mediante su precio y calidad. Para ello es

necesario saber a quién se va a dirigir y exportar un producto que genere competitividad con la finalidad de realizar futuras negociaciones.

1.6.3. MARKETING DIGITAL

Recoge el conjunto de estrategias y técnicas desarrolladas en internet para comunicar o vender cualquier tipo de producto o dar a conocer a una empresa, como lo afirma Brunet (2016),

Digital technology is changing all. At the simplest level, we've always know the consumers tend to go through a multistage journey as they make purchasing decisions. Yet most companies still concéntrate marketing resources on only two stages: and promotion and the final point of sale to sway them as they are about to make a purchase (p140).

Es una herramienta que da conocer a la empresa o al producto por medio del uso de técnicas digitales que pueden aportar a un perfeccionamiento empresarial, generando mayores ingresos para la empresa, como declara Castaño & Jurado (2015) “conjunto de principios y practicas cuyo objetivo es potenciar la actividad comercial, centrándose en el estudio de los procedimientos y recursos tendentes a este fin” (p8).

Los autores de estos pensamientos coinciden en que el marketing digital es un conjunto de estrategias que tienen como objetivo potenciar a la parte comercial de la organización mediante el uso del internet, en el caso puntual de “RAPCIC” el marketing digital será empleado en el momento de promocionar el café por medio de redes sociales, así como también por la creación de una página web para la Red, promoviendo una nueva herramienta de venta en la asociación, además ayudará a dar a conocer los productos de la organización y servirá para futuras negociaciones.

1.7. PROCESO Y OPERACIONES DE COMERCIO EXTERIOR

1.7.1. TEORÍAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

Según Cardozo, Chavarro & Ramírez (2018) “Porter indica que la capacidad de competir en los mercados internacionales depende no sólo de los costes de los factores productivos, sino de su eficiencia en relación con el coste (p9).

El aporte de Galán (2014) manifiesta,

Acerca de Dunning su idea es que para que una empresa opte por un proceso de internacionalización, esta debe tener ventajas sobre las empresas competidoras, de manera en la que sea rentable estar presente ella misma en otros mercados sin delegar en empresas externas que ofrezcan sus productos. A su vez, a esta empresa debe resultarle más rentable tener una producción en otro país antes que transportarla desde el país de origen al país extranjero por todos los costes anteriormente mencionados. Para que esta empresa genere valor debe tener poseer tres ventajas: ventaja de propiedad, ventaja de internalización y ventaja de localización (p11).

1.7.2. COMERCIO EXTERIOR

Intercambio de mercancías entre uno o varios países, por lo general los países ofertan productos que proveen en su territorio, tiene la finalidad de satisfacer necesidades, en caso de darse con varios países se conoce como integración económica, de acuerdo con López, Martínez, Otero & González (2014)

El comercio exterior es el que se desarrolla entre un país determinado y el resto de los países del mundo. Por lo tanto, es una parte del comercio mundial. Al hablar de comercio exterior tendremos como referencia un país determinado (comercio de España) o un conjunto de países cuando se trate de un caso de integración económica (comercio exterior de la Unión Europea) (p22).

La teoría de la ventaja absoluta de Hill (2011), propuesta en 1776 por Smith,

The first one that tried to explain why free trade without restrictions is beneficial for a country. Free trade exists when a government does not intend to influence by quotas or tariffs what its citizens buy other countries and what it produces and sells to other nations (p154).

1.7.3. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

La investigación de mercados a nivel internacional juega un rol importante para comercializar un producto en el exterior con el fin de obtener una negociación sólida, como lo expresa Shukla (2018),

Marketing research is a critical part of such marketing decision making; it helps in improving management decision making by providing relevant, accurate, and timely information. Every decision poses unique needs for information, and relevant strategies can be developed based on the information gathered through marketing research in action (p14).

Es el proceso de un estudio que se realiza antes de una negociación o comercialización del producto, citando a Cronick (2017) afirma que, "Market research has come to the fore, as organizations are taking advantage of customer data and perceptions, not only to better connect with target audiences, but also to develop winning business strategies" (p1).

Es necesario recalcar que en los pensamientos de estos autores existen una relación que enfatiza a la investigación de mercados, como una actividad importante para reconocer a los competidores directos que tiene la organización, la capacidad productiva y comercial, así como también conocer a los clientes, las necesidades que presentan, además permite identificar la viabilidad del proyecto

1.7.4. NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL

Para García (2015) las personas encargadas de llevar a cabo la actividad internacional de la empresa ocupan gran parte de su tiempo en negociar con otras de diferentes países. Estas negociaciones se centran en una gran variedad de temas, de entre los cuales los de carácter comercial son los más comunes y los que sirven, generalmente, para iniciar la relación empresarial (p10).

CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO I

Como resultado del proceso del marco teórico de la investigación, se pudo llegar a las siguientes conclusiones parciales del capítulo I.

Se plantearon diferentes definiciones que ayuda a tener un soporte en la investigación, cuya información influye directamente en las variables e indicadores basándose en la teorías que se aplicó, como es la teoría de administración de Henry Fayol, teoría de competitividad de Michael Porter, teoría de internacionalización por Michael Porter y la teoría del enfoque Dunning, con el fin de no incluir temáticas que carecen de importancia científica.

La planeación es importante para todas las organizaciones ya que consta con cinco principios, los mismos que ayuda a la Asociación de Cafeteros “RAPCIC” obtener un camino al desarrollo, cambio de estrategias, unidad, flexibilidad y objetividad, en donde hay que recalcar que se dará una ventaja administrativa, comercial y productiva, que se verá inmersa ya que la Red Asociativa no cuenta con una planeación estratégica.

Es importante señalar que un plan estratégico es un procedimiento de acción que tiene como objetivo dar el seguimiento respectivo a todas las organizaciones que cuenten con el mismo, encaminándolas hacia el cumplimiento de la misión, visión y objetivos empresariales, con la función de dar contribución al fortalecimiento administrativo, productivo y comercial, tomando como punto de partida existen instituciones que no cuentan con una planeación estratégica, un caso puntual es la Red Asociativa de Productores de Café de Imbabura y Carchi al no contar con un plan estratégico determinado, tiene por consecuencia identificar las dificultades institucionales las que confrontadas ante las empresas consolidadas del país, limitan significativamente a la autoridades de la organización en el ámbito administrativo, productivo y comercial así como también delimitan la expansión de nuevos mercados.

En base al desarrollo del marco teórico se ha empleado un análisis interno de la Red Asociativa de Productores de Café de Imbabura y Carchi, constituido por el diagnóstico, análisis FODA y el establecimiento de la misión y visión que permitirá el reconocimiento de las falencias administrativas, lo que ayuda a conocer la situación de la empresa, así como también desarrollara el

mejoramiento en el sector productivo que permita la apertura comercial a nuevos mercados cumpliendo con los estándares de calidad.

En base a un análisis externo la Red Asociativa de Productores de Café de Imbabura y Carchi se identifica sus amenazas, un factor primordial que ha limitado su propósito de encontrar nuevas plazas donde puedan introducir sus productos es el desconocimiento de las políticas, así como también competencia existente. Por otra parte, se encuentran las oportunidades que presenta la Red Asociativa, las posibilidades de apertura de nuevos mercados, además de la calidad y cantidad de café producido que es capaz de cumplir con la demanda insatisfecha.

La introducción de un modelo de marketing tiene como objetivo potencializar al producto, dar a conocer su existencia y la de la organización alrededor de los mercados nacional e internacional, para llegar a cumplir estos objetivos es necesario incorporar, un marketing digital, un manejo de marketing mix y sus 4P, como lo son precio, producto, plaza y promoción y por último el diseño de la página web a la organización "RAPCIC" que tendrá como resultado el desarrollar la competitividad de la asociación, basándose en las estrategias comerciales, que ayudarán al mejoramiento del ambiente interno especificando en el área de ventas.

CAPITULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO

Este capítulo se orienta a los métodos de investigación que se emplearán en el transcurso de la investigación, de la misma manera la metodología aplicada para el plan estratégico de desarrollo institucional y comercial para el fortalecimiento de la Asociación de Cafeteros “RAPCIC”, basados en la información recopilada se evidenciará la situación actual de la organización.

2.1. PARADIGMA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1.1. INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

En el actual procedimiento se busca emplear un paradigma cuantitativo, es necesario ya que demuestra orden y lógica lo que da modelo al uso de técnicas e instrumentos cuánticos, con la finalidad de agrupar información obtenida de los socios miembros de “RAPCIC”, según Hernández, Fernández, y Batista, (2014)mencionan, “Utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías.” (p4).

Fundamentando lo expuesto, la recolección de datos pretende analizar las dichas hipótesis en donde se tomaran a consideración las estadísticas establecidas, con la finalidad de desarrollar la investigación estableciendo parámetros cuantitativos como es el diseño de las técnicas e instrumentos, tomando en cuenta sus teorías se reflejará su validez , se tomará a consideración las estadísticas sobre capacidad de producción, la inversión, la materia prima y el personal empleado por cada socio para la interpretación de la información numérica recolectada, así como también se presentará datos numéricos que permitan conocer la producción general de toda la Red Asociativa y el aporte de cada socio para sustento de la investigación, los resultados que se obtendrán las respuestas halladas ayudarán a notar la relación que existe entre variables para luego dar a conocer conclusiones.

2.2. DISEÑO, TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

2.2.1. DISEÑO

El diseño de investigación que se ha empleado es experimental al observar que se trabajara con las variables. En donde la variable independiente es un plan estratégico de desarrollo institucional y comercial y la variable dependiente es el fortalecimiento de la Asociación de Cafeteros “RAPCIC”, se trabajará con las variables con la finalidad de conocer que consecuencias generan estas variables. Según Baena (2014), “La investigación experimental se presenta mediante la manipulación de una variable experimental no comprobada, en condiciones rigurosamente controladas, con el fin de describir de qué modo o por que causa se produce una situación o acontecimiento particular” (p14).

En concordancia, la experimentación consiste en manipular intencionalmente para conocer lo que genera y sus consecuencias, es decir es un estudio de una acción mediante pruebas para conocer lo que ocasiona en los campos que se lo estudia y que presenta como consecuencia, lo que ayudara a la toma de decisiones y saber de qué manera proceder ante la investigación a fin de brindar una solución o un resultado

2.2.2. TIPO

2.2.2.1. Investigación de Campo

El tipo de investigación es de campo al tener como objetivo la recolección de información directamente de los productores de la Red Asociativa “RAPCIC”, de esta manera se obtendrá datos de las direcciones de administraciones y de los procesos productivos de la organización. Baena (2014) mencionan, “Las técnicas específicas de la investigación de campo, tienen como finalidad recoger y registrar ordenadamente los datos relativos al tema escogido como objeto de estudio. La observación y la interrogación son las principales técnicas que usaremos en la investigación” (p12).

En otras palabras, para realizar un experimento o investigación de campo es necesario estar presente en el lugar donde se ejecutará, de tal manera que sea posible la manipulación de las variables, al relacionar este concepto y lo que se realizará en la práctica se logra identificar que hay concordancia, al recolectar la información desde el lugar donde se encuentran los inconvenientes.

2.2.2.2. Investigación Descriptiva

Al realizar una investigación descriptiva su función principal es identificar el fenómeno con el objetivo de describir los problemas que presenta el objeto de estudio, como lo afirma Coral (2013), “Consiste en describir, analizar e interpretar sistemáticamente un conjunto de hechos, fenómenos y variables que lo caracterizan de forma tal y como se presenta. Apunta a estudiar el fenómeno en su estado natural” (p74).

Fundamentando lo expuesto, la aplicación de esta investigación descriptiva en el desarrollo del plan estratégico para la organización de cafeteros “RAPCIC”, tiene como prioridad describir las complicaciones que se manifiestan en esta Asociación de tal manera que se pueda examinar todos los datos que se suscitan en los problemas del objeto de estudio, datos que se recopilarán por medio de una técnica que esté acorde a la investigación.

2.2.2.3. Investigación Exploratoria

Este tipo de investigación exploratoria se basa en recopilar información en base herramientas de asistencia se utilizarán grabaciones de video y audio, cuadros estadísticos, equipos de computación, internet, teléfonos, según Hernández, Fernández, y Batista (2014) “los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (p91).

Estas herramientas se las empleará en el momento de recolectar la información primaria cuando se realicen las entrevistas y encuestas a los respectivos socios y trabajadores de la Red Asociativa, así como también en el momento de investigar y recoger información secundaria la que se extraerá de libros, estadísticas de la empresa e internet.

2.2.3. NIVEL PROYECTIVO

El tipo de investigación es de campo al tener como objetivo la recolección de información directamente de los productores de la Red Asociativa “RAPCIC”, de esta manera se obtendrá datos de las direcciones de administraciones y de los procesos productivos de la organización, según Hernández, Fernández, y Batista (2014), “es proyectivo para recolectar los datos. Lo correcto sería que la misma

teoría sustente los planteamientos hipotéticos y teóricos, así como fundamente el instrumento” (p267).

En concordancia con el argumento citado, la investigación tiene un nivel proyectivo ya que se basa en sus objetivos, que serán ejecutados en el transcurso de la indagación y recopilación de información de la Asociación de Cafeteros “RAPCIC” para dar un sustento válido, que pueda contribuir con el planteamiento del problema y cumplir con la hipótesis para el fortalecimiento de la competitividad.

2.3. METODOLOGÍA

2.3.1. MÉTODO DEDUCTIVO

Al emplear el método deductivo se propone la identificación de los problemas que contiene el objeto de estudio con la finalidad de buscar una solución; Charur (2015) menciona, “Consiste en ir de lo general a lo particular, mediante el uso de argumento y/o de silogismos. En él se utiliza la lógica para llegar a conclusiones, a partir de determinadas premisas” (p81).

En concordancia este método se encuentra incluido en el proyecto con el propósito de describir los diferentes problemas que presenta la Red Asociativa “RAPCIC”, de manera que se pueda estudiar cada dificultad en conjunto de una forma general, así como también estudiarla de forma específica basándose en la información recolectada, con la finalidad de encontrar un resultado y darle solución.

2.3.2. MÉTODO ANALÍTICO-SINTÉTICO

Este método es empleado particularmente para el estudio de investigaciones cuantitativas, donde ayuda a interpretar la descomposición del objeto de estudio que en este caso es la organización “RAPCIC”, en cada una de sus partes para analizarlas de forma individual, para luego poder integrar dichas partes y examinarlas de manera global; según Hurtado y Toro (2007), afirman, “consiste en la descomposición mental del objeto estudiado en sus distintos elementos o partes componentes para obtener nuevos conocimientos de dicho objeto” (p65).

Considerando que la propuesta de investigación de la Red Asociativa tiene falencias en su organización es necesario realizar un examen institucional por

diferentes departamentos o directorios de administración entre ellos están las secciones de marketing, contabilidad y por último el análisis de los procesos productivos y venta del producto, con los datos obtenidos se procede a formular un diagnóstico situacional.

2.4. DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN Y MUESTRA

La población de estudios estará constituida por todos los miembros que forman parte legal de la Red Asociativa de Productores de Café de Imbabura y Carchi, según Hernández, Fernández, y Batista (2014) “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.” (p174). Es decir, una agrupación que tienen una característica en común o que las une, es por esta razón que es un objeto de estudio, en el presente proyecto se ha elegido a los socios que cuentan con todos los requisitos naturales para ejecutar su actividad comercial, debido a que se conoce el número de accionistas de la asociación.

Por otra parte, es importante tener en cuenta que la organización compuesta por dieciocho socios no será necesario aplicar una fórmula de tamaño de muestra al no ser un número mayor de treinta personas, Hernández, Fernández, y Batista (2014) destaca que, “La muestra es un subgrupo de la población en el que todos los elementos tienen la misma posibilidad de ser elegidos.” (p175). Por consiguiente, la muestra es un grupo significativo obtenido de la población que tendrá la posibilidad de ser designado, la muestra se la obtiene mediante diferentes formas una de ellas es designar el 30% de la población y otra forma es la manipular la fórmula establecida de la muestra. En este caso no se manejará ninguna de estas formas para establecer la muestra, al notar que es un grupo delimitado y accesible como son los socios de la Red Asociativa, el que se usa como población y muestra que serán sometidos a una entrevista para la recolección de datos

2.5. MÉTODOS E INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

2.5.1. INSTRUMENTOS.

El uso de las técnicas e instrumentos en esta investigación cuantitativa son importantes ya que se podrá recopilar información específica para el seguimiento de la investigación, donde se somete a una validez el instrumento para obtener

un grado de credibilidad y poder sustentar los datos que se ha conseguido en el transcurso de la indagación, por su parte, Hernández, Fernández, y Batista (2014) mencionan:

La recolección se basa en instrumentos estandarizados. Es uniforme para todos los casos. Los datos se obtienen por observación, medición y documentación. Se utilizan instrumentos que han demostrado ser válidos y confiables en estudios previos o se generan nuevos basados en la revisión de la literatura y se prueban y ajustan (p12).

Considerado lo expuesto, la técnica e instrumento para receptar la información acerca de la organización "RAPCIC" será primordial el uso de la encuesta como técnica de forma escrita, la recolección de datos se dará por medio del instrumento que es el cuestionario. Se aplicará un cuestionario basado en los indicadores señalados en la operacionalización de las variables. El instrumento se realizará directamente a los socios de la organización en forma personalizada, con la finalidad de obtener datos destacados de la asociación que permitan conocer su realidad y entorno.

2.6. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS

2.6.1. VALIDEZ

La validez se basa principalmente en elaborar un cuestionario que debe ser sometido a un juicio de expertos, quienes tienen como función principal basarse en sus estudios y experiencia adquirida en el medio que se han desenvuelto en los últimos tiempos. Los especialistas se centrarán principalmente en la verificación de la relación de las variables, objetivos, marco teórico e indicadores con el cuestionario elaborado, además determinar si la información recolectada es de calidad y si es objetiva, precisa y consistente; como también se someterá a la validez de la técnica de recolección de datos y la aplicación del instrumento pertinente. Hernández, Fernández, y Batista (2014) mencionan, "Un experimento debe buscar, ante todo, validez interna, es decir, confianza en los resultados. Si no se logra, no hay experimento "puro." (p148).

Por consecuencia, es evidente que un experimento debe presentar entera confianza en sus resultados lo que llevara a practicar una experimentación pura, en el actual proceso se buscara experimentar lo máximo que sea posible con respecto a los datos recolectados y acciones realizadas, de esta manera obtener

resultados confiables, además incluyendo el juicio de expertos, con la finalidad de que este proyecto presente un propósito sólido y sustentado.

2.6.2. CONFIABILIDAD

Se podrá realizar un análisis de confiabilidad en el instrumento que es el cuestionario donde se aplica la técnica de encuesta para esta investigación cuantitativa, tal como lo mencionan Hernández, Fernández, y Batista (2014). “hay diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición. Todos utilizan procedimientos y fórmulas que producen coeficientes de fiabilidad. La mayoría oscilan entre cero y uno, donde un coeficiente de cero significa nula confiabilidad” (p207).

En esta investigación para que llegue a tener un grado de confiabilidad se aplicará los coeficientes de Kuder Richardson y el Alfa de Crombach para el trabajo en el SPSS, programa estadístico utilizado en las investigaciones sociales para determinar las estadísticas descriptivas como la tabulación y frecuencia de las variables, dimensiones e indicadores. Se emplearán estos coeficientes al existir preguntas dicotómicas y policotómicas, donde los socios encuestados de la Red Asociativa de Productores de Café de Imbabura y Carchi tendrán la posibilidad de elegir a diferentes contestaciones en varias interrogantes, lo que permitirá el análisis de sus respuestas mediante una escala de Likert y en otras simplemente limitarse en su argumentación.

Escala: Todas las variables

Tabla Nº 2 Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
	Válidos	18	100,0
Casos	Excluidos	0	,0
	Total	18	100,0

Elaborado por: Diego Vera y Alejandro Torres (2018)

Fuente: Resultados del Programa SPSS

Tabla N° 3 Estadística de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,891	,961	16

Elaborado por: Diego Vera y Alejandro Torres (2018)
Fuente: Resultados del Programa SPSS

2.7. VALIDACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA

Se decidió aplicar dieciocho encuestas, las que fueron realizadas a los dieciocho socios de la Red Asociativa de Productores de Café de Imbabura y Carchi. Es importante mencionar que previo al cumplimiento de las encuestas se efectuó la validación del instrumento de investigación por medio del juicio de tres expertos, con la finalidad de perfeccionar el instrumento. Además, se realizó una entrevista al gerente de Megf Café Golondrinas Marcelo Meneses competencia directa para la Red Asociativa “RAPCIC”, como sustento de la presente investigación

Carta de Validación del Experto # 1

Por parte del PHD. Antonio Romillo, titular de la cédula de identidad N° 175693755-9, a continuación el resultado de la valoración pertinente acerca de la aplicación del instrumento para la Asociación de Cafeteros “RAPCIC”:

Tabla N° 4 Carta de validación #1

	Deficiente 20%	Aceptable 40	Bueno 41% al 60%	Muy Bueno 61 al 90%	Excelente 91% al 100%
Congruencia De Ítems				X	
Amplitud De Contenidos				X	
Redacción De Los Ítems				X	
Claridad Y Precisión				X	
Pertinencia					X

Autores: Diego Vera Y Alejandro Torres (2018)

Para el juicio del PHD. Antonio Romillo, especialista en metodología el instrumento se encuentra en condiciones de realizarse, al presentar un porcentaje global de 92% de aceptación, el que se encuentra dividido en coeficientes de medición en los que predomina el factor muy bueno con un 72%, por otra parte, el factor excelente muestra un 20% de aprobación por el experto.

Carta de Validación del Experto #2

Por parte del PHD. Lidia Días, titular de la cédula de identidad N° 175668767-7, a continuación el resultado de la valoración pertinente acerca de la aplicación del instrumento para la Asociación de Cafeteros “RAPCIC”:

Tabla N° 5 Carta de validación #2

	Deficiente 20%	Aceptable 40	Bueno 41% al 60%	Muy Bueno 61 al 90%	Excelente 91% al 100%
Congruencia De Ítems				X	
Amplitud De Contenidos				X	
Redacción De Los Ítems				X	
Claridad Y Precisión				X	
Pertinencia					X

Autores: Diego Vera Y Alejandro Torres (2018)

En el criterio de la PHD. Lidia Díaz experta en metodología, el cuestionario que será empleado como instrumento se encuentra aprobado con un porcentaje global de 94% de conformidad, dividido en un 54% para el factor muy bueno, otro fragmento se proporciona en el factor excelente con un 40%, los que establecen la ejecución del elemento a Red Asociativa de Productores de Café de Imbabura y Carchi.

Carta de Validación del Experto # 3

Pr parte del MSC. Edwin Santiago Nuñez titular de la cédula de identidad n 17163952-1, a continuación el resultado de la valoración pertinente acerca de la aplicación del instrumento para la Asociación de Cafeteros RAPCIC:

Tabla N° 6 Carta de validación #3

	Deficiente	Aceptable	Bueno	Excelente
Congruencia De Ítems				X
Amplitud De Contenidos			X	
Redacción De Los Ítems				X
Claridad Y Precisión			X	
Pertinencia			X	

Autores: Diego Vera Y Alejandro Torres (2018)

En la opinión del MCS. Edwin Santiago Núñez especializado en temas de comercio internacional, el instrumento certificado con un 94% de admisión, al manifestar en los factores muy bueno y excelentes porcentajes de 54% y 40% respectivamente, los que determinan la aplicación del instrumento a los socios de la organización.

A continuación se presenta la tabulación y el análisis de la encuesta realizada a los socios de "RAPCIC".

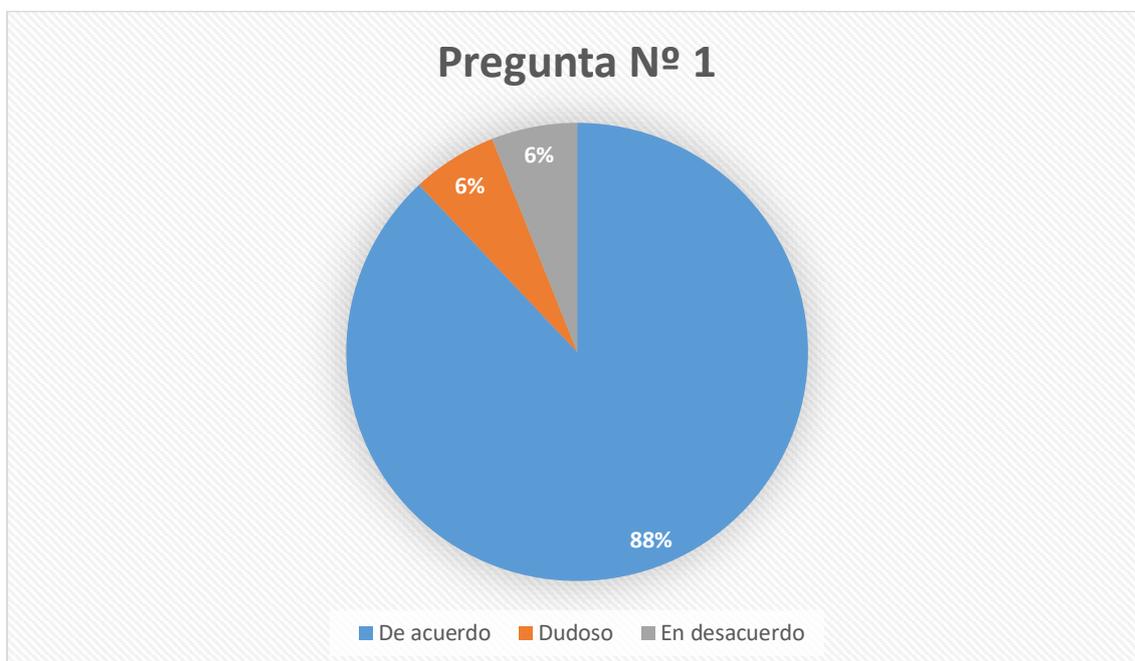
Pregunta N° 1: ¿Está dispuesto el grupo de socios de la organización “RAPCIC”, alinearse a un plan estratégico de desarrollo institucional y comercial?

Tabla N° 7 Alineación de plan estratégico

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
De Acuerdo	16	88%
Dudoso	1	6%
En Desacuerdo	1	6%
Total	18	100%

Autores: Diego Vera y Alejandro Torres
 Fuente: Encuesta Aplicadas 2018

Gráfico N° 1 Alineación de un plan estratégico



Autores: Diego Vera y Alejandro Torres
 Fuente: Encuesta Aplicadas 2018

Según los datos que se obtubo de la pregunta uno, donde hace referencia que la mayoría de los socios están de acuerdo en alinearse a un plan estratégico de desarrollo institucional y comercial con un valor de 88% en la categoría de acuerdo 88%, mientras que el restante de los dos socios reflejando en las categorías dudoso y en desacuerdo tiene un porcentaje de similitud del 6%, donde no estarían dispuestos a acoger este plan.

Pregunta N° 2: ¿Considera que la oferta de “RAPCIC” cumple de con la demanda de sus clientes en el mercado nacional?

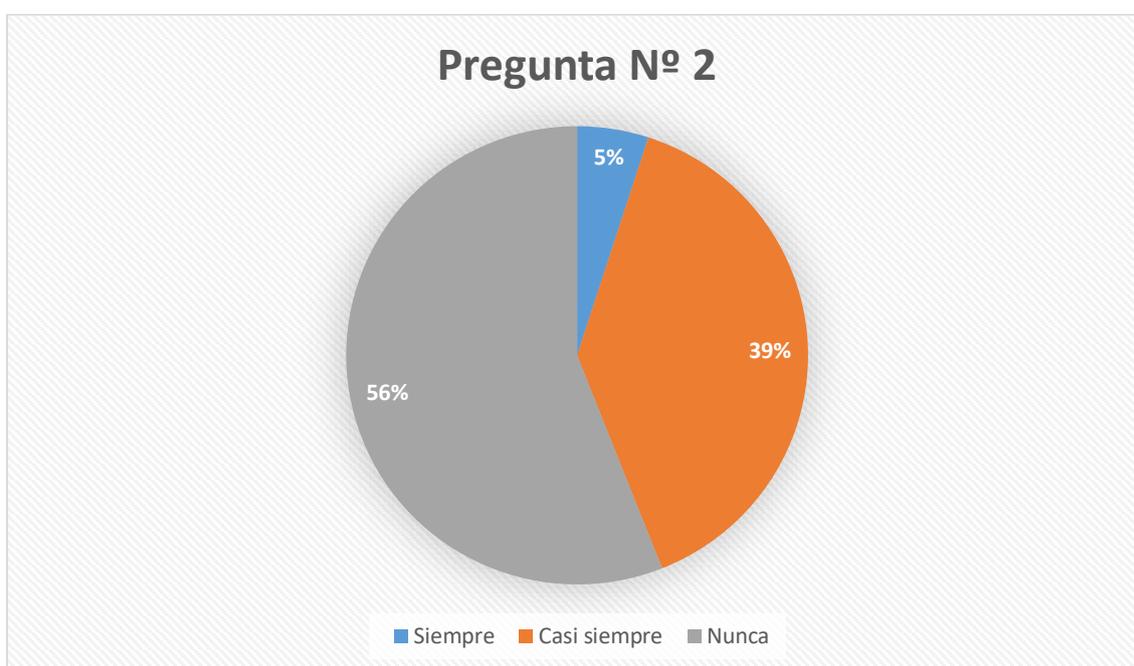
Tabla N° 8 Satisfacción de demanda en el mercado

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	1	5%
Casi Siempre	7	39%
Nunca	10	56%
Total	18	100%

Autores: Diego Vera y Alejandro Torres

Fuente: Encuesta Aplicadas 2018

Gráfico N° 2 Satisfacción de demanda en el mercado



Autores: Diego Vera y Alejandro Torres

Fuente: Encuesta Aplicadas 2018

Los datos reflejan la cantidad de café que oferta en el mercado y su cumplimiento de cubrir la demanda, teniendo como resultado un 56%, que hace referencia que nunca pueden cubrir la demanda de sus clientes, mientras que el resto de los socios optaron por la categoría de casi siempre con un 39% refleja que cumplen con dicha demanda, mientras con un 5% restante a optado con opinar que siempre cumple con la demanda, esto puede ser a su cantidad productiva, su extensión de granjas sembradas y a las cosechas que realiza cada año.

Pregunta N° 3: ¿Cuál es la perspectiva a la que se dirige la organización “RAPCIC”, en la comercialización de sus productos?

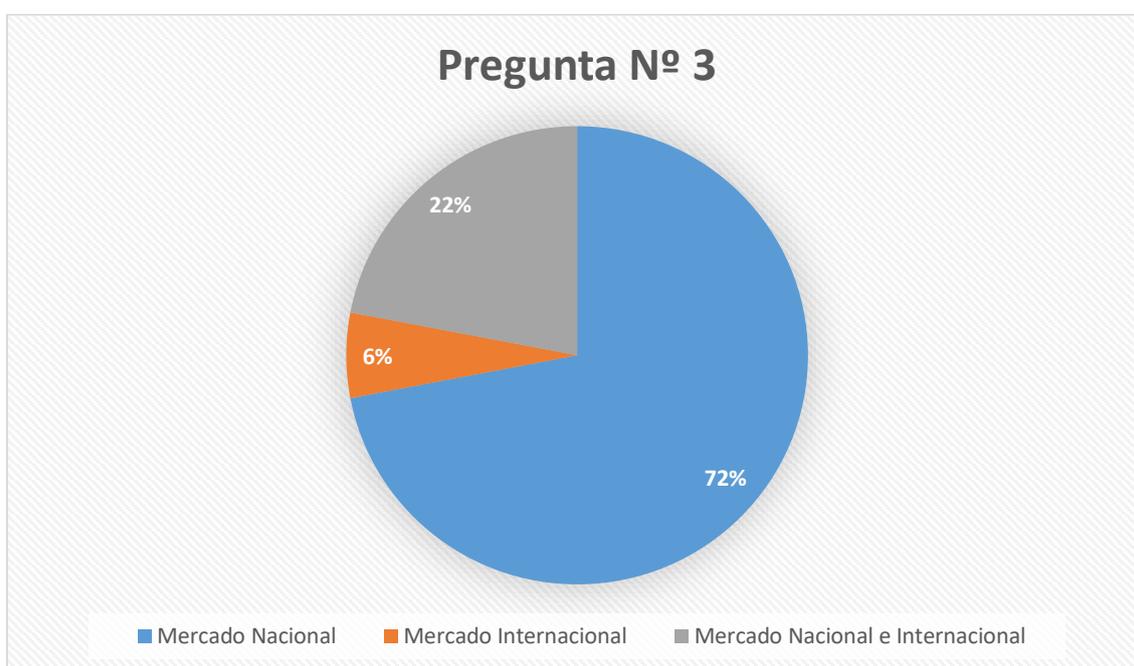
Tabla N° 9 Perspectiva de comercialización

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Mercado Nacional	13	72%
Mercado Internacional	1	6%
Mercado Nacional E Internacional	4	22%
Total	18	100%

Autores: Diego Vera y Alejandro Torres

Fuente: Encuesta Aplicadas 2018

Gráfico N° 3 Perspectiva de comercialización



Autores: Diego Vera y Alejandro Torres

Fuente: Encuesta Aplicadas 2018

En la pregunta numero tres se obtiene como resultado que la perspectiva principal a la que se dirige la organización “RAPCIC” es en el mercado nacional con un valor de 72%, donde su producto es ofertado a nivel nacional, mientras que con un 22% dieron su perspectiva que su direccionamiento es al mercado nacional e internacional y por ultimo con un 6% señala que se envía al mercado internacional, hay que recalcar que los socios que se dirigen al mercado internacional lo hacen por medio de intermediarios.

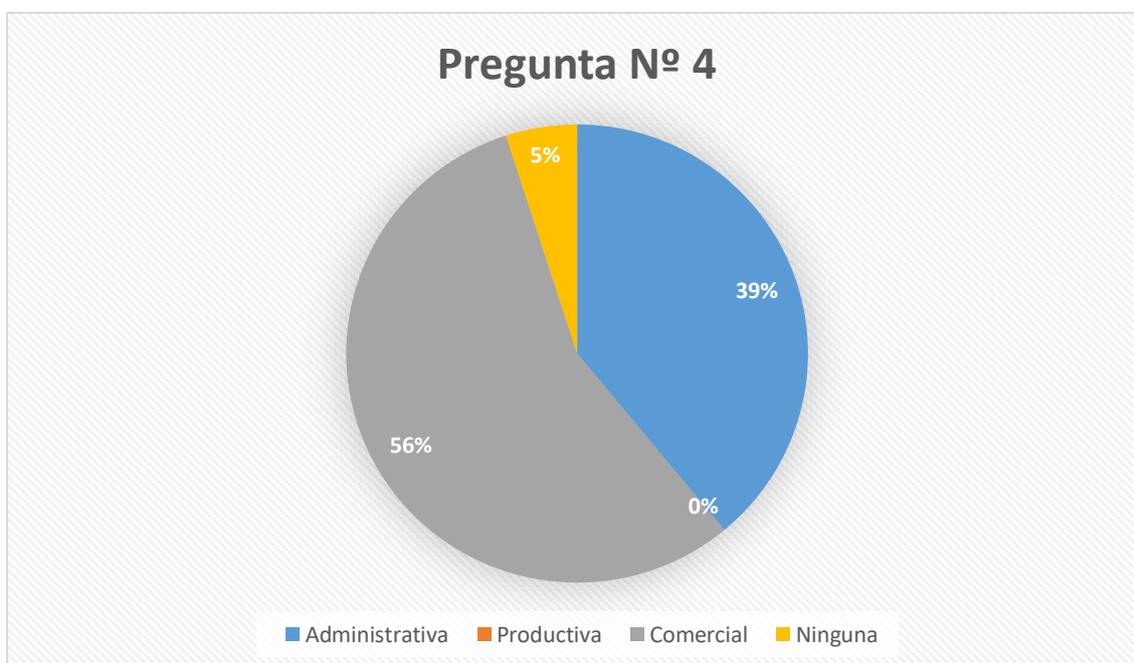
Pregunta N° 4: ¿Cuál de estas debilidades cree usted que exista en su organización y afecte continuamente el progreso de “RAPCIC”?

Tabla N° 10 Debilidades de la organización

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Administrativo	7	39%
Productividad	0	0%
Comercial	10	56%
Ninguna	1	5%
Total	18	100%

Autores: Diego Vera y Alejandro Torres
Fuente: Encuesta Aplicadas 2018

Gráfico N° 4 Debilidades de la organización



Autores: Diego Vera y Alejandro Torres
Fuente: Encuesta Aplicadas 2018

La mayoría de los accionistas de la organización manifiestan que su principal debilidad es la comercialización de su producto, donde se refleja que es el 56%, mientras que el 39% señalaron que el problema que afecta a la asociación es en el área administrativa por falta de conocimientos y por ultimo con un 5% hace referencia que no tienen ninguna debilidad en la asociación.

Pregunta N° 5: ¿Cree usted que “RAPCIC” debería diversificar sus productos para mejorar su competitividad?

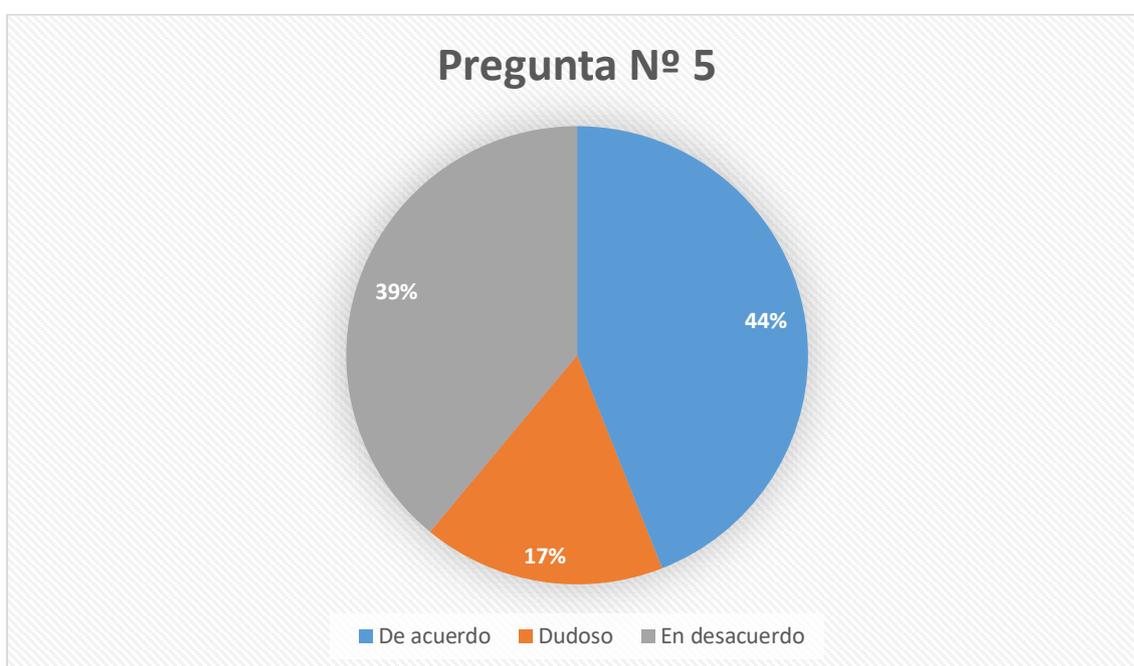
Tabla N° 11 Diversificar el producto para mejorar la Competitividad

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
De Acuerdo	8	44%
Dudoso	3	17%
En Desacuerdo	7	39%
Total	18	100%

Autores: Diego Vera y Alejandro Torres

Fuente: Encuesta Aplicadas 2018

Gráfico N° 5 Diversificar el producto para mejorar la competitividad



Autores: Diego Vera y Alejandro Torres

Fuente: Encuesta Aplicadas 2018

Según los datos recolectados de la pregunta cinco hacen referencia a la diversificación y variedad de productos tiene un valor del 44% del total de los 18 socios podrían optar esta propuesta de diversificar sus productos y poder generar mayor ventas, mientras que un 17% establece un parámetro de categoría dudosa y por ultimo con un 39% que están en desacuerdo el restante de los accionistas, es que no creen que deberían diversificar sus productos ya que puede ser diferentes aspectos en los que puedan tener inconvenientes como son el presupuesto anual, costos en industria y maquinaria.

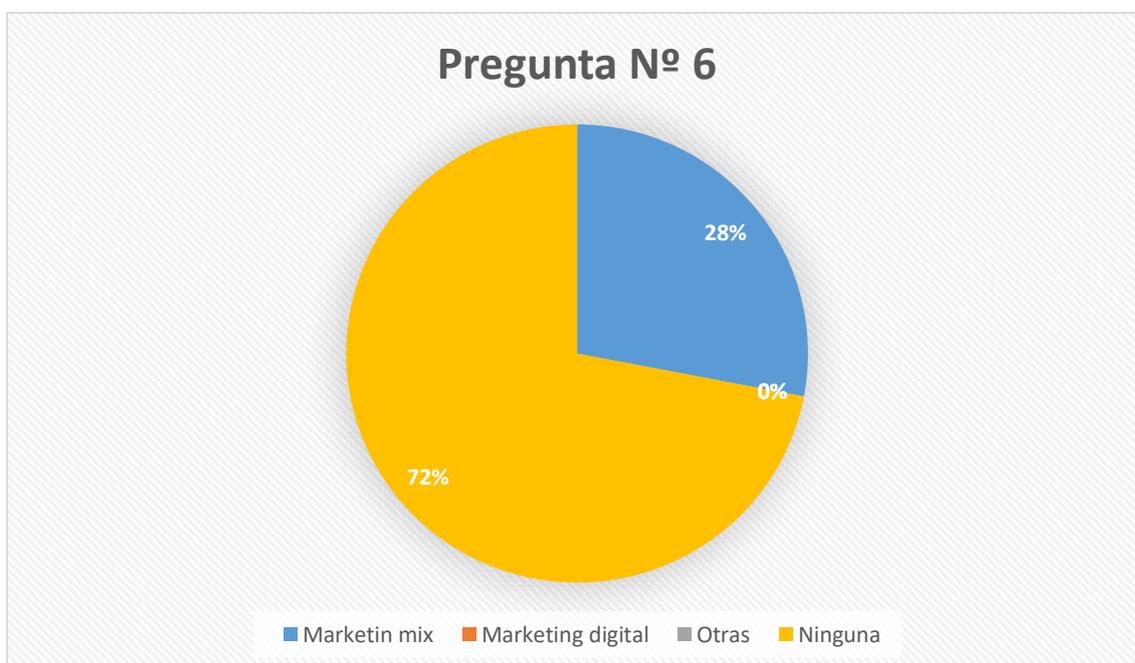
Pregunta N° 6: ¿Qué tipos de estrategia de marketing ha manejado la Red Asociativa en el producto?

Tabla N° 12 Estrategias de marketing

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Marketing Mix	5	28%
Marketing Digital	0	0%
Otros	0	0%
Ninguna	13	72%
Total	18	100%

Autores: Diego Vera y Alejandro Torres
Fuente: Encuesta Aplicadas 2018

Gráfico N° 6 Estrategias de marketing



Autores: Diego Vera y Alejandro Torres
Fuente: Encuesta Aplicadas 2018

En la pregunta siete se manifiesta la mayoría de socios que equivale al 72% que en sus productos no han manejado ninguna estrategia de marketing, esto se debe a que compradores mayoristas ya tienen vendido su producto y por ultimo como resultado de un 28% señalan que han manejado la estrategia de marketing mix, donde se ha aplicado lo que es solo al producto.

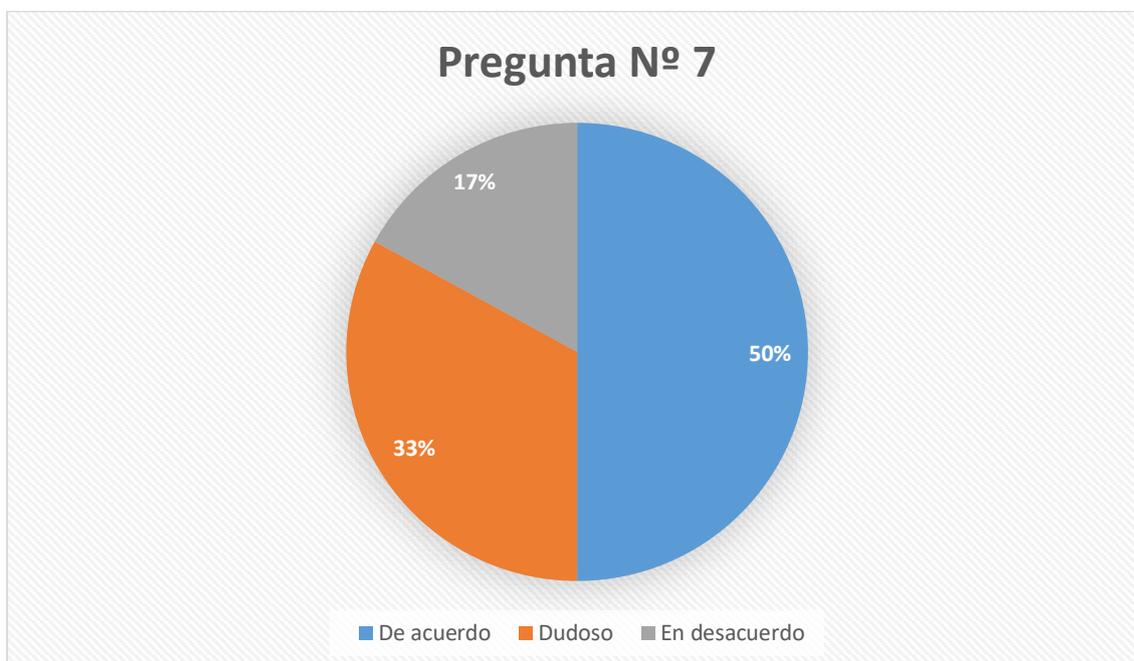
Pregunta N° 7: **¿Considera que es necesario la aplicación de un plan de acción para poder cumplir con la misión, visión y objetivos de la asociación?**

Tabla N° 13 Aplicación de un plan de acción

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
De Acuerdo	9	50%
Dudoso	6	33%
En Desacuerdo	3	17%
Total	18	100%

Autores: Diego Vera y Alejandro Torres
 Fuente: Encuesta Aplicadas 2018

Gráfico N° 7 Aplicación de un plan de acción



Autores: Diego Vera y Alejandro Torres
 Fuente: Encuesta Aplicadas 2018

El resultado de la pregunta número siete hace referencia a lo que es la implementación de un plan de acción, donde la mitad de los socios con un rango del 50% optaron por estar de acuerdo a un plan de acción ya que la asociación no cuenta con ninguno, mientras que un 33% establece un parámetro de categoría dudosa y por ultimo con un desacuerdo del 17%, donde señalan que no es necesario para ellos la aplicación de un plan de acción

Pregunta N° 8: ¿Ha logrado cumplir la asociación las metas y objetivos con el presupuesto anual que se establece año tras año?

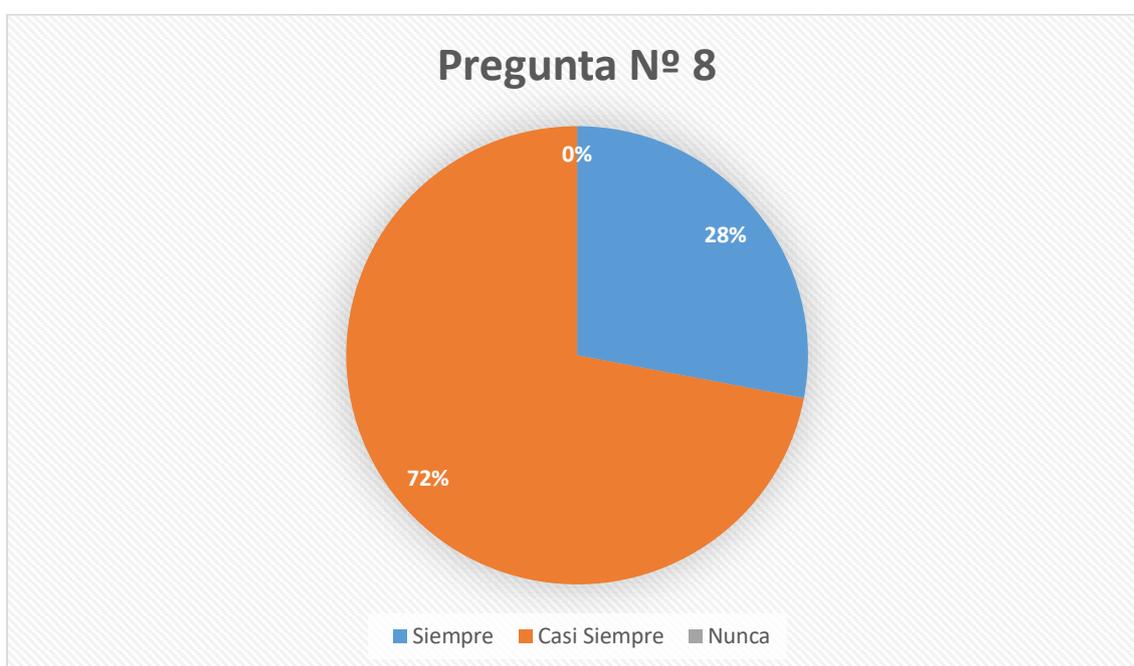
Tabla N° 14 Cumplimiento de los objetivos por medio del presupuesto

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	28%
Casi Siempre	13	72%
Nunca	0	0%
Total	18	100%

Autores: Diego Vera y Alejandro Torres

Fuente: Encuesta Aplicadas 2018

Gráfico N° 8 Cumplimiento de los Objetivos por medio del Presupuesto



Autores: Diego Vera y Alejandro Torres

Fuente: Encuesta Aplicadas 2018

Los resultados que arrojan de la pregunta número ocho, donde la mayoría de los socios con un 72% que dieron su argumento que el presupuesto anual casi siempre cubre con las actividades, procedimientos y reuniones que se establecen dentro de la organización, por otro lado, el 28% del restante de los socios, refleja que el presupuesto siempre ha logrado cumplir con las metas y objetivos que se instituyen año tras año.

Pregunta N° 9: ¿Considera que la Red Asociativa de Productores de Café de Imbabura y Carchi debería permitir el ingreso de nuevos socios para generar mayor capacidad productiva e incrementar su poder de negociación?

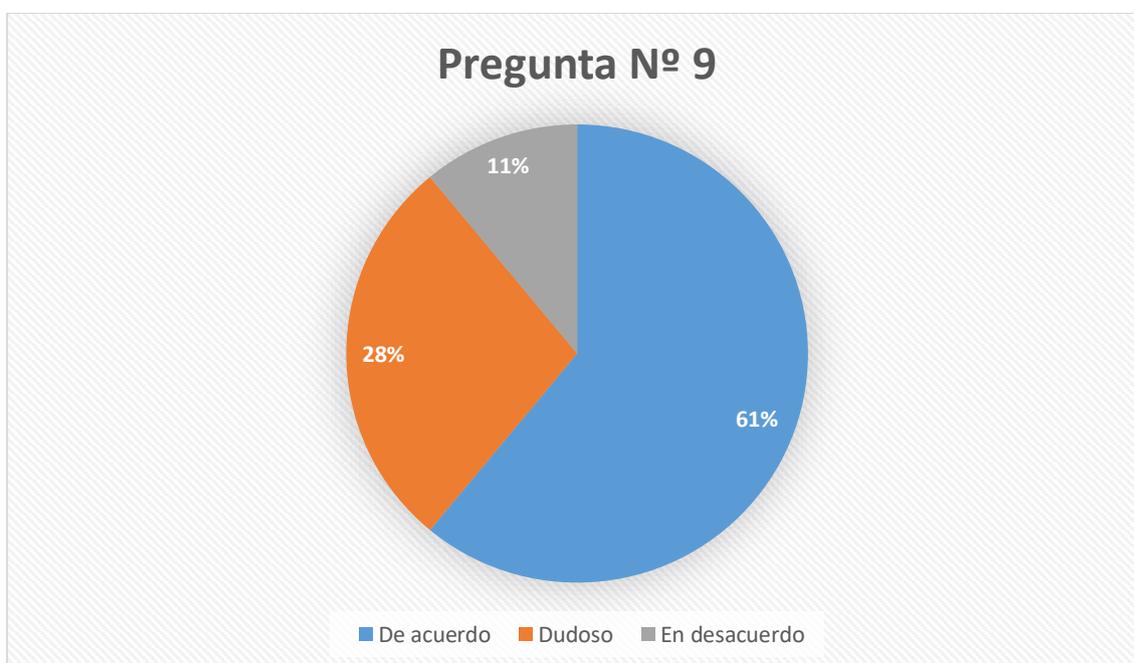
Tabla N° 15 Ingreso de nuevos socios para generar capacidad productiva

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
De Acuerdo	11	61%
Dudoso	5	28%
En Desacuerdo	2	11%
Total	18	100%

Autores: Diego Vera y Alejandro Torres

Fuente: Encuesta Aplicadas 2018

Gráfico N° 9 Ingreso de nuevos socios para generar capacidad productiva



Autores: Diego Vera y Alejandro Torres

Fuente: Encuesta Aplicadas 2018

La información que se presenta en la pregunta nueve, permite determinar que 61% de los accionistas de la sociedad “RAPCIC”, consideran que deben permitir el ingreso de nuevos socios para generar mayor capacidad productiva, mientras que un 28% establece un parámetro de categoría dudosa y por último en la categoría en desacuerdo que expresa un 11%, donde no creen que deberían permitir el ingreso a nuevos productores de café.

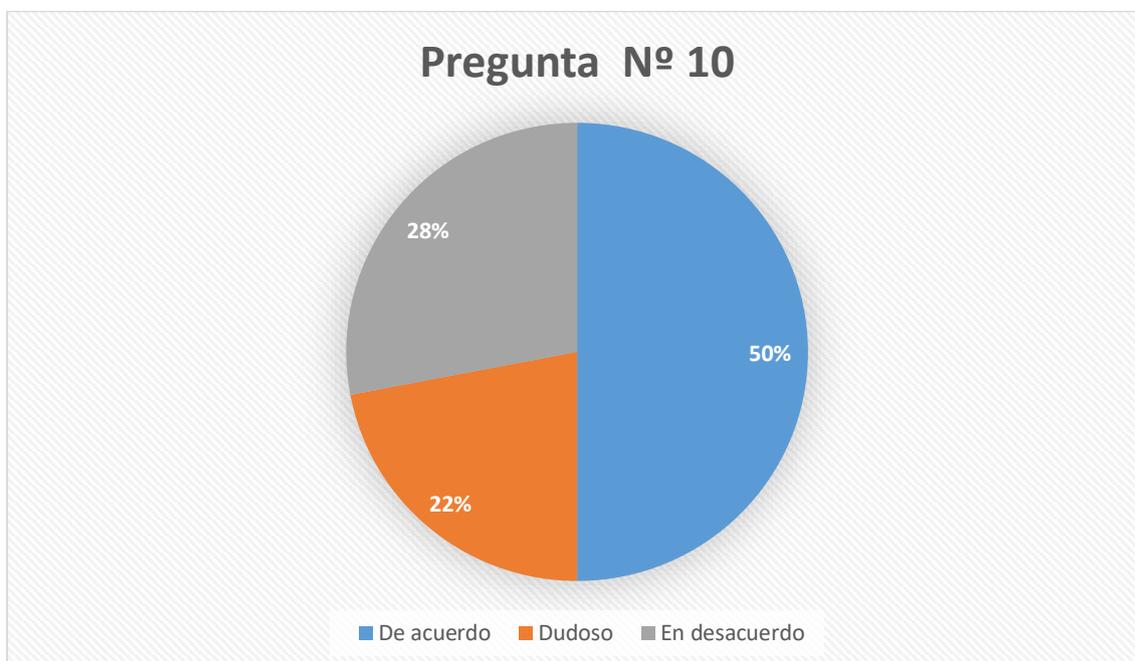
Pregunta N° 10: **¿Considera dentro de sus objetivos más importantes se encuentra la industrialización como una meta estratégica para poder llegar a mercados internacionales?**

Tabla N° 16 Industrialización de la Asociación “RAPCIC”

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
De Acuerdo	9	50%
Dudoso	4	22%
En Desacuerdo	5	28%
Total	18	100%

Autores: Diego Vera y Alejandro Torres
Fuente: Encuesta Aplicadas 2018

Gráfico N° 10 Industrialización de la Asociación “RAPCIC”



Autores: Diego Vera y Alejandro Torres
Fuente: Encuesta Aplicadas 2018

Se logra identificar que la mayoría de los asociados están de acuerdo a la industrialización de la Red Asociativa para llegar a mercados internacionales con un 50%, por otro lado, un 28% que se encuentran en desacuerdo, mientras que un 22% presentan dudas frente a estas decisiones. Se instruyó a los socios en cada una de las visitas con la finalidad de que puedan conocer, así como también elegir a conveniencia de la organización qué camino tomar.

Pregunta N° 11: ¿El costo de la comercialización de café ha logrado cumplir con las expectativas de la organización “RAPCIC”?

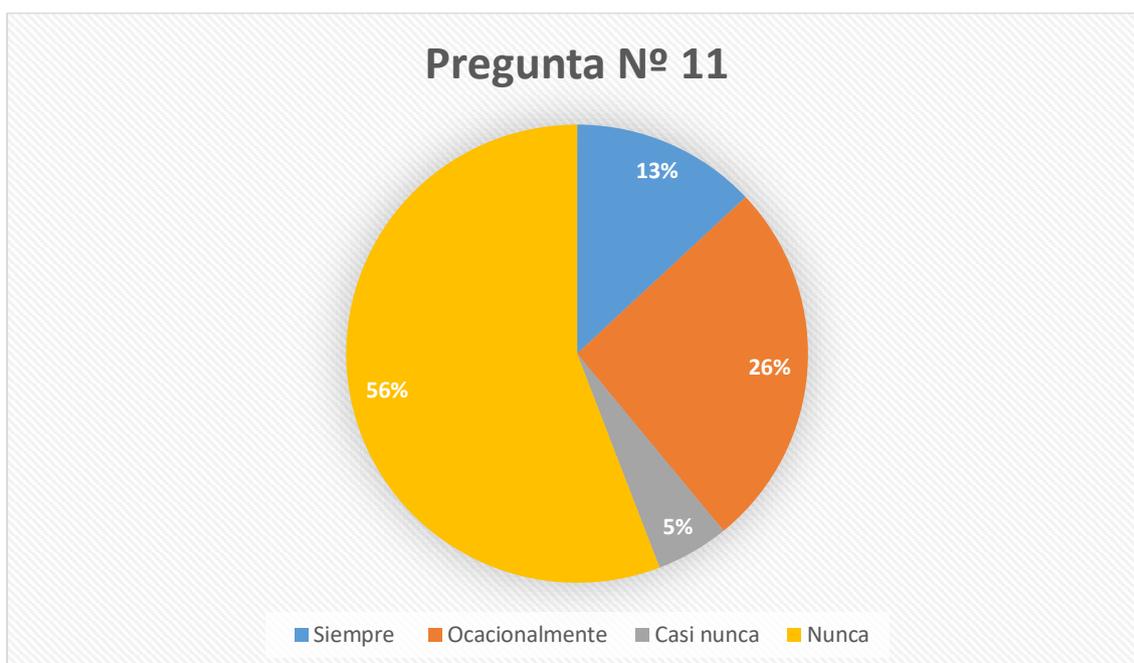
Tabla N° 17 El costo de la comercialización ha logrado cumplir con las expectativas

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	5	28%
Ocasionalmente	10	56%
Casi Nunca	2	11%
Nunca	1	5%
Total	18	100%

Autores: Diego Vera y Alejandro Torres

Fuente: Encuesta Aplicadas 2018

Gráfico N° 11 El costo de la comercialización ha logrado cumplir con las expectativas



Autores: Diego Vera y Alejandro Torres

Fuente: Encuesta Aplicadas 2018

En la encuesta realizada a los miembros de la asociación, las expectativas son sobresalientes con el costo de la comercialización, representado por un 56%, quienes se basaron que ocasionalmente ha logrado cumplir sus expectativas, mientras que un equivalente al 28%, indican que siempre cumplen sus expectativas con el costo de comercialización, fundados en que algunos socios tienen mayor producción. Por otra parte, un 11% casi nunca las cumplen y un 5% menciona que no cumple.

Pregunta N° 12: ¿La Red Asociativa de Productores de Café de Imbabura y Carchi ha logrado ingresar su producto a más de cuatro ciudades en el mercado nacional?

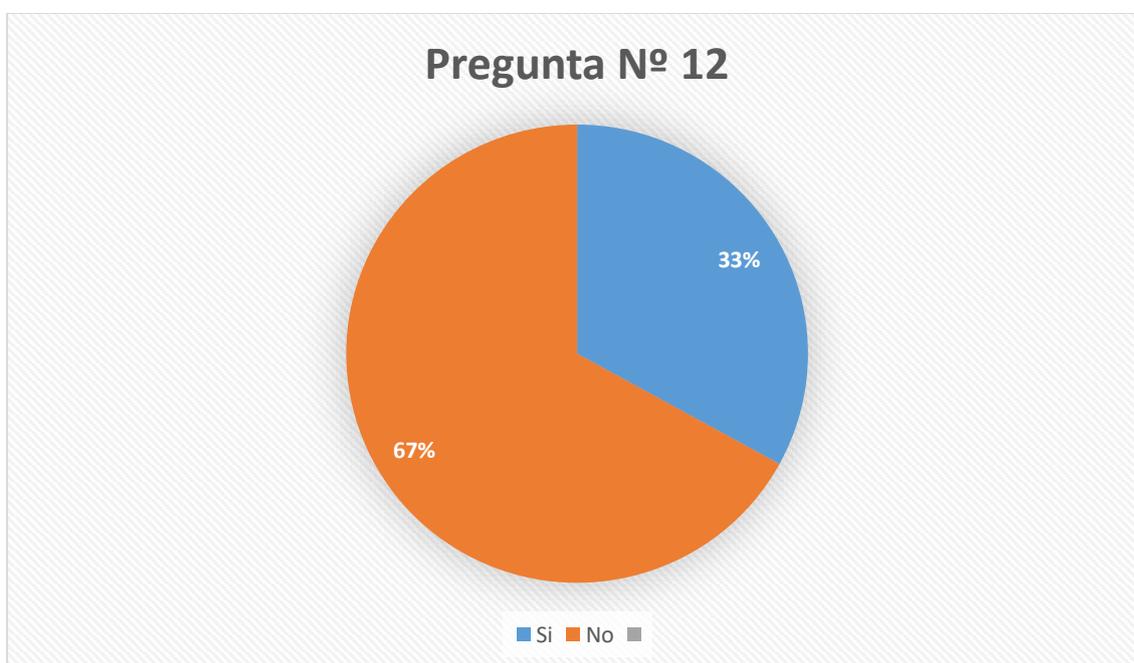
Tabla N° 18 Ingreso del producto a más de cuatros ciudades

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	6	33%
No	12	67%
Total	18	100%

Autores: Diego Vera y Alejandro Torres

Fuente: Encuesta Aplicadas 2018

Gráfico N° 12 Ingreso del producto a más de cuatros ciudades



Autores: Diego Vera y Alejandro Torres

Fuente: Encuesta Aplicadas 2018

Con la información recolectada en tabla número doce, se destaca el ingreso de la Red Asociativa con su producto a más de cuatro ciudades del mercado nacional, donde se enfatiza en que un 67% carecen de información o a su vez no conocen lo que ha logrado su organización. Por otro lado, el 33% que conocen los mercados nacionales que ha ingresado la Red como son: Guayaquil, Quito, Cuenca, Ibarra.

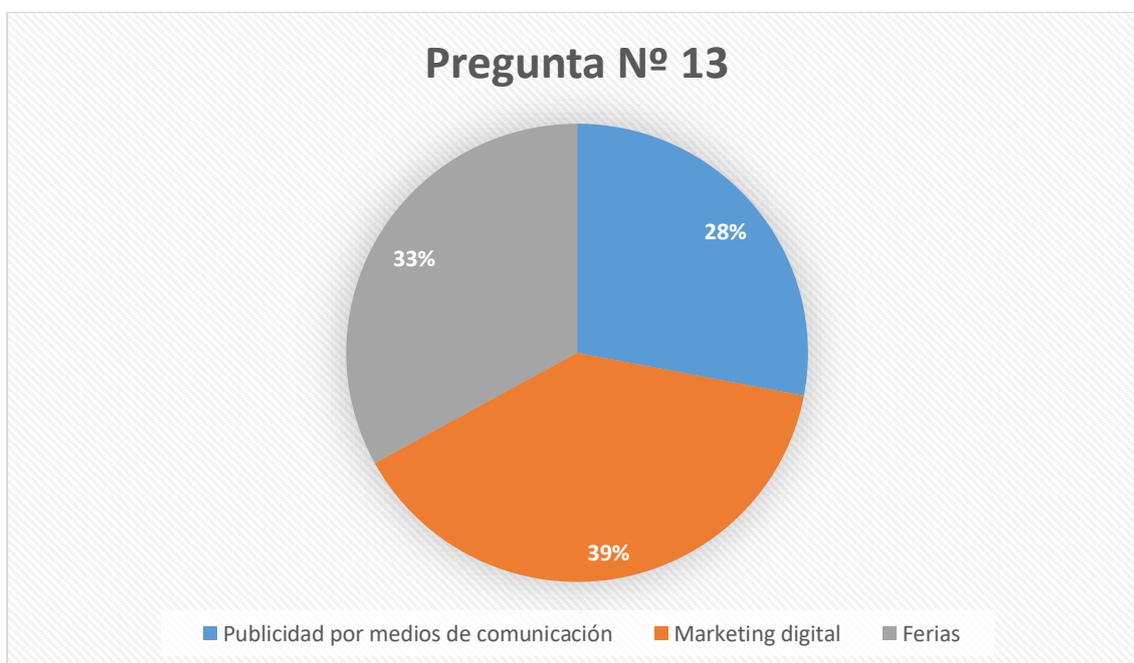
Pregunta N° 13: ¿Cómo le gustaría promocionar sus productos para abrir nuevas plazas e incrementar sus ventas?

Tabla N° 19 Promoción del producto

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Publicidad Por Medios De Comunicación	5	28%
Marketing Digital	7	39%
Ferias	6	33%
Total	18	100%

Autores: Diego Vera y Alejandro Torres
Fuente: Encuesta Aplicadas 2018

Gráfico N° 13 Promoción del producto



Autores: Diego Vera y Alejandro Torres
Fuente: Encuesta Aplicadas 2018

Los socios optaron por las diferentes categorías como es la publicidad por medios de comunicación que presenta un 28%, quienes basan su decisión en la capacidad de cobertura. Mientras que el marketing digital es la opción que mayor número de miembros escogieron con un 39%, las que se basaron en la actualidad y la forma de promocionar sus productos mediante la creación de la página web. Por otra parte, la opción de ferias con un 33%. Quienes se basaron en la promoción personal de su producto, en la que se puede brindar degustaciones y hacer un contacto directo con sus posibles compradores.

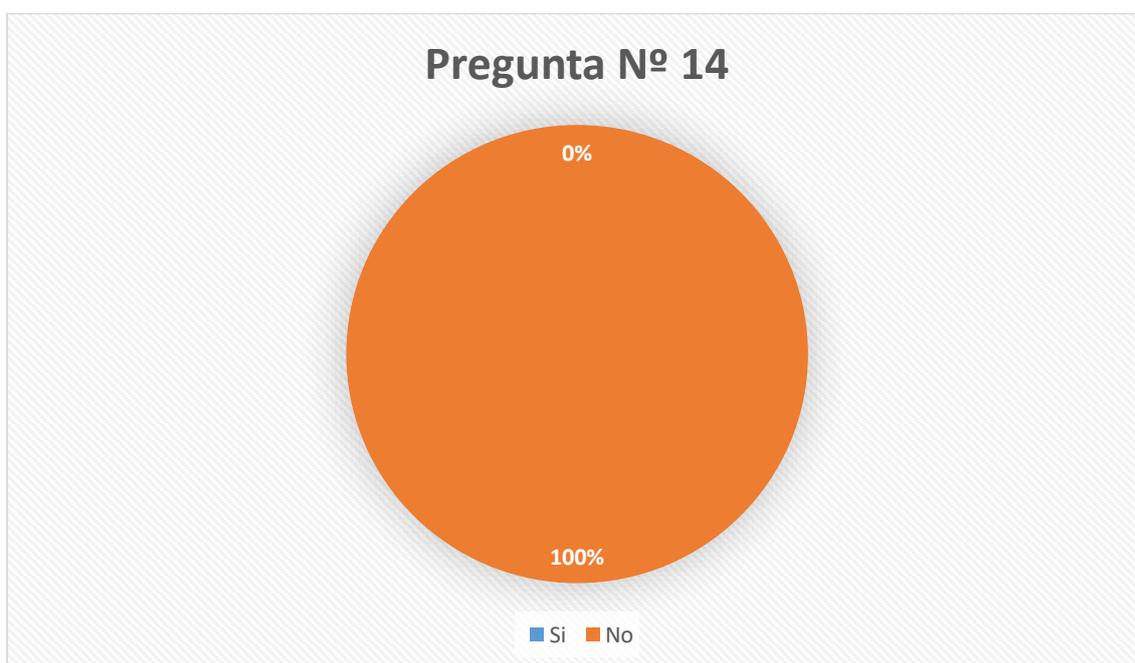
Pregunta N° 14: ¿La organización cuenta con un departamento de Negociaciones y Comercio Exterior?

Tabla N° 20 Departamento de negociaciones y comercio exterior

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	18	100%
Total	18	100%

Autores: Diego Vera y Alejandro Torres
Fuente: Encuesta Aplicadas 2018

Gráfico N° 14 Departamento de negociaciones y comercio exterior



Autores: Diego Vera y Alejandro Torres
Fuente: Encuesta Aplicadas 2018

Mediante los resultados arrojados se reconoce que los miembros tienen presente las dificultades existentes en la organización y el largo camino que les queda por cumplir, de esta forma los socios dan a conocer que no cuentan con un departamento de negocios internacionales mostrando un 100%. Es una de las razones negativas que presenta la Red Asociativa las que se derivan del crecimiento que busca la organización y que con el pasar del tiempo incrementando el esfuerzo y trabajo se les dará una solución y mejora.

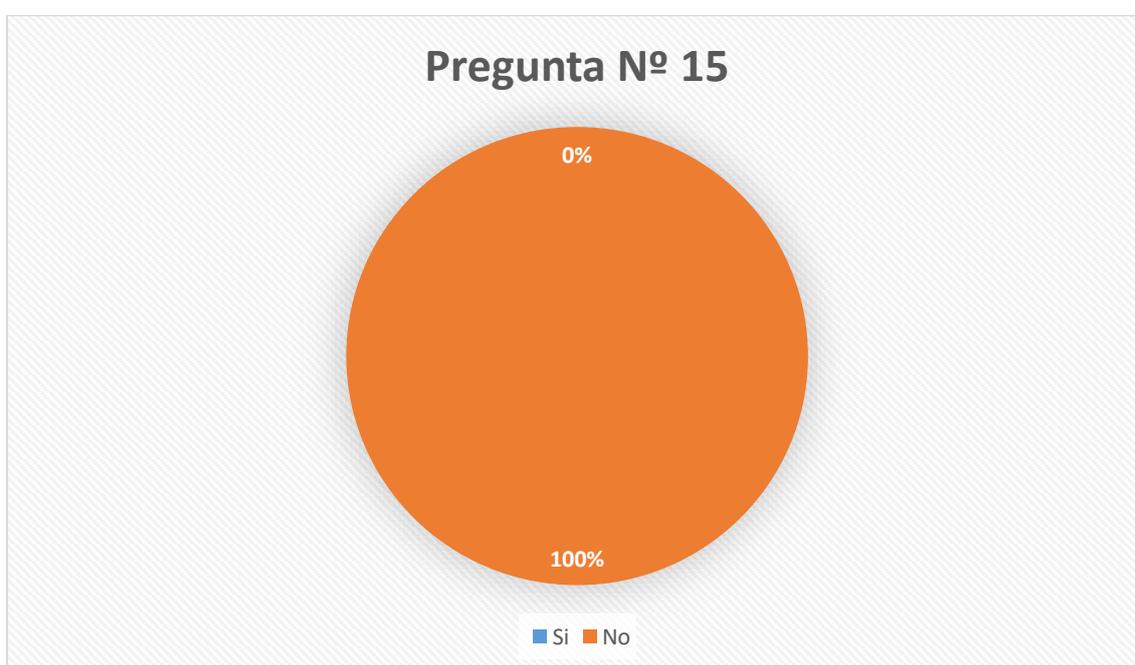
Pregunta N° 15: ¿La Red Asociativa de Productores de Café de Imbabura Y Carchi se ha visto inmersa en una exportación directa?

Tabla N° 21 Exportación directa

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0
No	18	100%
Total	18	100%

Autores: Diego Vera y Alejandro Torres
Fuente: Encuesta Aplicadas 2018

Gráfico N° 15 Exportación directa



Autores: Diego Vera y Alejandro Torres
Fuente: Encuesta Aplicadas 2018

Basándose a los resultados de la pregunta quince, el conocimiento que presenta los miembros de la Red Asociativa de Productores de Café de Imbabura y Carchi acerca de si “RAPCIC” se ha visto inmersa en una exportación directa, a lo que todos contestaron no en un 100%, al estar conscientes de que las negociaciones han sido por medio de intermediarios, así como también para el mercado nacional, es por esta razón que la organización busca un desarrollo en el futuro.

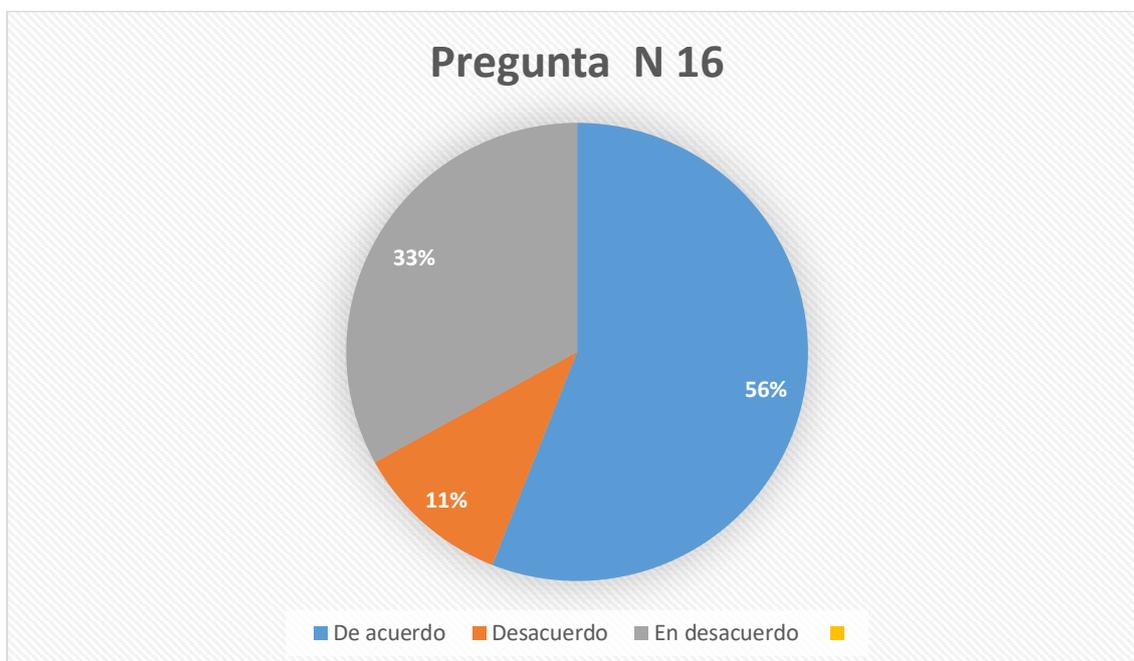
Pregunta N° 16: **¿Considera importante la realización de un estudio de mercados internacionales para obtener nuevas plazas de comercialización?**

Tabla N° 22 Estudio de mercados

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
De Acuerdo	10	56%
Dudoso	2	11%
En Desacuerdo	6	33%
Total	18	100%

Autores: Diego Vera y Alejandro Torres
Fuente: Encuesta Aplicadas 2018

Gráfico N° 16 Estudio de mercados



Autores: Diego Vera y Alejandro Torres
Fuente: Encuesta Aplicadas 2018

La mayoría de socios “RAPCIC” se encuentra de acuerdo con un porcentaje de 56%, basando su decisión en la necesidad de saber en dónde aceptado su producto, además de conocer su competencia directa, por otra parte, un 11% se encuentra en duda al existir un factor que no termina de convencerlos. Así como también desconocen si esta idea funcionara. Mientras que un 33% se encuentra en desacuerdo con la opción importante para la apertura de nuevos mercados internacionales para la organización.

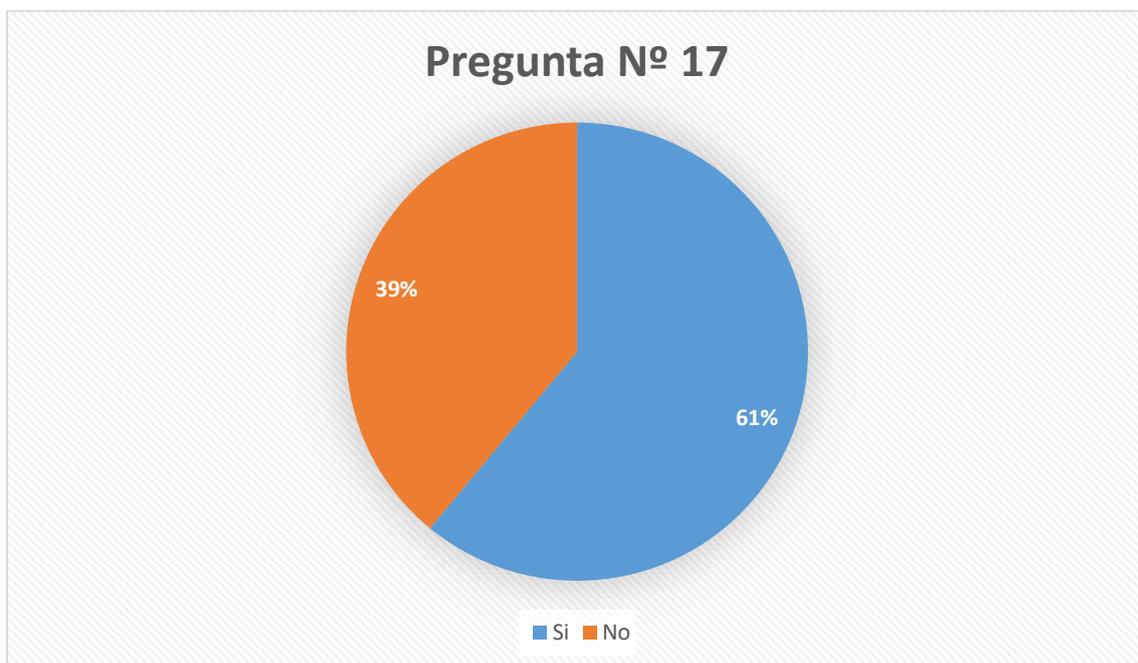
Pregunta N° 17: ¿La organización ha recibido una propuesta de negociación internacional?

Tabla N° 23 Negociación internacional

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	61%
No	7	39%

Autores: Diego Vera y Alejandro Torres
Fuente: Encuesta Aplicadas 2018

Gráfico N° 17 Negociación internacional



Autores: Diego Vera y Alejandro Torres
Fuente: Encuesta Aplicadas 2018

Se logra evidenciar que la gran mayoría de socios conocen que la organización ha presentado propuestas de negociación internacional con un 61%, por otra parte, el 39% defienden la idea de que no ha existido una propuesta de negociación internacional.

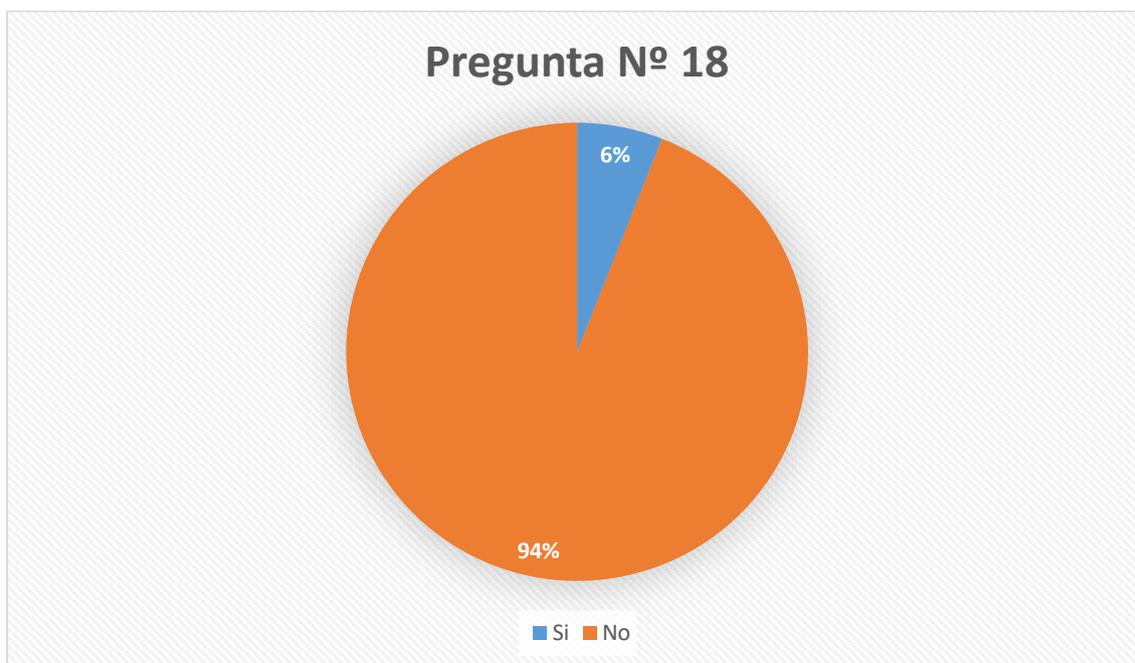
Pregunta N° 18: ¿Cree que la Asociación “RAPCIC” posee conocimientos básicos acerca de comercio exterior y los diferentes trámites para la realizar la exportación del café?

Tabla N° 24 Conocimientos básicos de comercio exterior y trámites de una exportación

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	6%
No	17	94%
Total	18	100%

Autores: Diego Vera y Alejandro Torres
Fuente: Encuesta Aplicadas 2018

Gráfico N° 18 Conocimientos básicos de comercio exterior y trámites de una exportación



Autores: Diego Vera y Alejandro Torres
Fuente: Encuesta Aplicadas 2018

Visto desde la perspectiva de los miembros de la asociación se evidencia que, en su mayoría, el 94% de sus socios, aceptan que no tienen ningún tipo de conocimiento de comercio exterior, mientras que el 6% sostiene que tienen conocimiento.

2.8. ENTREVISTA

La entrevista está dirigida al presidente de la sociedad Megf Café Golondrinas.

Esta entrevista es un dialogo entablado por 3 personas las cuales son las siguientes:

Entrevistadores: Alejandro Sebastián Torres Suarez y Diego Javier Vera Reascos. (Alumnos de la Universidad de Otavalo que desarrollan la presente tesis.)

Entrevistado: Marcelo Meneses (Presidente Megf Café Golondrinas.)

A continuación, se presenta la entrevista con las preguntas y respuestas pertinentes refiriéndose al plan estratégico y la comercialización del café.

Pregunta 1. ¿Cuál es el procedimiento que ustedes utilizan para conseguir los compradores externos?

Respuesta: A ver nosotros trabajamos directamente con PROECUADOR, que son los encargados de ayudarnos a buscar compradores internacionales. Pro Ecuador nos ha venido ayudando en este tema desde el 2012, con el mismo acompañamiento de Pro Ecuador fuimos a Guayaquil al concurso de taza dorada a nivel nacional, en el 2013 nosotros obtuvimos el cuarto lugar a nivel nacional y eso nos abrió las puertas a nosotros para poder nosotros tener posibles compradores. Bueno se hizo una primera exportación a través de un bróker no lo hicimos directamente nosotros, pero hoy por hoy este año nos estamos enfocando en búsqueda de mercado internacional.

Pregunta 2. ¿Han realizado exportaciones directamente con sus clientes en el exterior?

Respuesta. Exportación directa no, se la hizo a través de un bróker. Nosotros si hemos mandado café, esta vez fue con Japón que se hizo una comercialización directa, pero nosotros en ese entonces todavía no contábamos con la licencia de exportación, entonces tuvimos que buscar un bróker para nos ayude.

Pregunta 3. ¿Por medio de este bróker ustedes encontraron alguna dificultad?

Respuesta. Si muchas dificultades, el bróker se lleva por derecha el 25, el 30 % de la ganancia.

Pregunta 4. ¿En qué fechas y que cantidades dispone Megf café golondrinas?

Respuesta. El café es todo el año, es dependiendo de los pedidos que tengamos es lo que nosotros producimos.

Pregunta 5. ¿Cantidades que manejan para exportar?

Respuesta. Por el momento no estamos exportando, pero nosotros siempre mantenemos un rango de promoción para el mercado internacional, estamos hablando de 20000 kg de café tostado trimestral.

Pregunta 6. ¿Café golondrinas cuenta con un plan estratégico?

Respuesta. Si, somos tres personas cada persona es encargada de su rama, el uno es encargado de todo lo que es control de calidad y tostados, el otro está encargado de todo lo que es marketing, publicidad y comercio internacional y yo soy encargado del tema de gerencia.

Pregunta 7. ¿La organización cuenta con un departamento de negocios internacionales o se contratan a algún profesional de la materia?

Respuesta. Como yo les estuve diciendo nosotros somos tres personas que trabajamos en lo que es Café Megf Golondrinas, hay una persona encargada de esta situación de todo lo que es mercado internacional.

Pregunta 8. ¿Ustedes reciben asesoramiento de alguna entidad del estado?

Respuesta. Sí, tenemos el acompañamiento del MIPRO y de PROECUADOR.

Pregunta 9. ¿El costo de venta de su producto cubre los gastos de producción y de rentabilidad?

Respuesta. El 25% sobre los costos de producción.

Pregunta 10. Las dificultades que tiene el comercio exterior a la hora de comercializar el producto para usted, ¿Cuáles ha sido la más significativas?

Respuesta. Dificultades es precio, óseo llegar a competir en el mercado internacional es cuestión de precios y la calidad influye mucho pero ya en el precio y volúmenes.

Pregunta 11. ¿Cuál es la taza del café que manejan?

Respuesta. Nosotros manejamos lo que es cafés especiales con una taza de 82, 83 puntos y los cafés gourmets 85, 86 puntos.

Pregunta 12. ¿Megf Café Golondrinas también se dirige a la comercialización nacional?

Respuesta. Si, si ósea la idea de nosotros es consumir lo nuestro, si nosotros como buenos ecuatorianos y buenos carchenses estamos produciendo un buen café por lo tanto nos merecemos tomar un buen café.

2.8.1. CONCLUSIÓN GENERAL DE LA ENTREVISTA A MEGF CAFÉ GOLONDRINAS.

Como resultado de la aplicación a la entrevista al presidente de la sociedad de Megf Café Golondrinas, se identificó que, si poseen un plan estratégico básico, teniendo una segregación y limitación de funciones en el ámbito administrativo, productivo y comercial. Es un emprendimiento que no cuenta con la experiencia necesaria en el ámbito comercial, es por esto que la mayoría de organizaciones acuden a entidades del Estado para acceder a diferentes capacitaciones con respecto a la comercialización del producto, teniendo como finalidad promocionar y ofertar sus productos en el mercado nacional e internacional por medio de organismos nacionales como lo son MIPRO Y PROECUADOR.

La ventaja que presenta esta organización es que sus socios tienen el deber de cumplir con un plan estratégico, teniendo en cuenta las responsabilidades y ocupaciones que se desempeña cada uno de ellos en los departamentos que están asignados.

La desventaja que se evidencia en esta sociedad es que la mentalidad de quienes están a cargo es similar a las de todos los emprendedores al iniciar su actividad comercial, que es creer que las empresas internacionales que compran sus productos ponen obstáculos al momento de poner un precio para negociar o a su vez las asociaciones exportadoras ofertan mayor cantidad de producto, cuando en realidad lo que buscan las empresas internacionales importadoras es calidad sin importar el precio y cantidad, es decir buscan pagar más por productos que sean de calidad.

2.9. METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DEL DIAGNÓSTICO DE LA RED ASOCIATIVA “RAPCIC” MEDIANTE EL ANÁLISIS AMOFHIT

El análisis AMOFHIT, es una herramienta útil para realizar un diagnóstico interno de una empresa u organización societaria considerando siete áreas operativas funcionales, que se detallan a continuación: a) Administración y Gerencia; b) Marketing y ventas; c) Operaciones y Logística; d) Finanzas y contabilidad; e) Recursos Humanos; f) Sistemas de Información y Comunicaciones, y g). Tecnología, Investigación y Desarrollo, cuyo objetivo es determinar sus fortalezas y debilidades

Para realizar el diagnóstico de la Red de Cafeteros “RAPCIC”, y en función del mismo es perfeccionar o potenciar su estructura organizacional, hemos involucrado a todos los socios quienes nos han argumentado acerca de las fortalezas y debilidades que presenta la asociación, lo que nos ha facilitado realizar un análisis detenidamente, útil para plantear estrategias importantes para mejorar la competitividad productiva.

En la siguiente tabla de la Matriz AMOFHIT se configura el proceso de investigación a través de una entrevista al presidente y vicepresidente de la organización “RAPCIC” en busca de resultados para determinar las fortalezas y debilidades de la asociación.

Tabla N° 25 Matriz AMOFHIT

Variables	Objetivos	Indicadores	Instrumento	Fuente de Información
Administración Y Gerencia	Manejar los aspectos operacionales y estratégicos para competir con éxito	Número, funciones y misión de cada trabajador administrativo y operativo.	Ficha de Observación	Organigrama y manual de procesos
Marketing y Ventas	Persuadir al público objetivo y cerrar las ventas mediante un acuerdo o contrato.	Nivel de ventas (mayor o menor que antes) rentabilidad Punto de equilibrio	Estados financieros	Gerente de comercialización
Operaciones y Logística	Determinar la eficacia del conjunto de actividades que intervienen durante el proceso productivo de la RAPCIC, desde el aprovisionamiento de materias primas hasta la entrega de las mercancías a los clientes	Tiempo de procesamiento y comercialización de la mercancía	Hoja de Control de procesos	Gerencia de producción
Finanzas y Contabilidad	Comprobar el rendimiento económico de la RAPCIC	Ingresos y Egresos	Estados financieros	Departamento de contabilidad
Recursos Humanos	Verificar la optimización del talento humano	Nivel operativo y productivo	Manual de funciones	Verificación In situ
Tecnología Investigación y Desarrollo	Determinar el nivel tecnológico e innovación en procesos y Maquinaria	Nivel de tecnología (actualizada o desactualizada)	Observación directa	In situ

Autores: Diego Vera Y Alejandro Torres (2018)

FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA RAPCIC LUEGO DE LA APLICACIÓN DE LA MATRIZ AMOFHIT

ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA

La RAPCIC tiene una conformación orgánica que depende directamente del presidente de la asociación, considerándose dentro de la estructura administrativa a la Directiva de la asociación como responsables del

direccionamiento productivo, estratégico y competitivo por lo que se determina que la directiva es la encargada de velar por la marcha productiva, la comercialización y el rendimiento económico; estructura que luego del análisis cuenta con las siguientes fortalezas y debilidades en el área Administración Y Gerencia:

Fortalezas:

- a. Organización societaria legalmente constituida en el año 2013, se rige bajo las disposiciones de la Ley de compañías, por las del Código de Comercio, por los convenios de las partes y por las disposiciones del Código Civil.
- b. Convenios con las instituciones públicas como los son el Municipio de Ibarra, Prefectura de Imbabura y Pro Ecuador, con el fin de presentar un desarrollo continuo de la asociación.

Debilidades:

- a. Desconocimiento del sistema administrativo por procesos
- b. Falencias en la aplicación de planes de acción administrativo

MARKETING Y VENTAS

Al respecto la RAPCIC no cuenta con un departamento de marketing, ni gerencia comercial; por lo que en esta área no tiene capacidad operativa, logística ni presupuestal, no posee estrategias para la colocación de los productos en el mercado. Por lo que presentamos a continuación el resultado de las fortalezas y debilidades luego del análisis del sistema de marketing y ventas mediante la matriz AMOFHIT:

Fortalezas:

- a. Capacidad productiva anual de 3000 quintales de café para su comercialización.
- b. Se maneja con precio de 215 por cada saco de café para la venta al público.

Debilidades:

- a. Desconocimiento del producto y de la imagen corporativa

- b. No cuenta con un desarrollo digital.

OPERACIONES Y LOGÍSTICA

Al respecto la RAPCIC no existe el departamento de operaciones y logística, ni gerencia comercial; por lo que en esta área no tiene capacidad operativa, logística ni presupuestal, no posee estrategias para la colocación de los productos en el mercado. Por lo que presentamos a continuación el resultado de las fortalezas y debilidades luego del análisis del sistema de marketing y ventas mediante la matriz AMOFHIT:

Fortalezas:

- a. Experiencia en el proceso operativo de la producción del café desde su siembra hasta su cosecha.

Debilidades:

- a. Negociaciones indirectas del producto por medio de intermediarios.
- b. Comercialización del café en 4 ciudades del país.

FINANZAS Y CONTABILIDAD

La Red Asociativa de Productores de Café al presentar una estructura organizacional con dificultades, entre la más significativa ostenta no tener departamento de contabilidad y finanzas, es por esta razón que se no acude a un contador particular, quien está encargado de esta labor con una gran desventaja que es que no pertenezca a la asociación y contribuya para su desarrollo y mejora continua en el aspecto financiero.

No presenta fortalezas en este departamento

Debilidades:

- a. **Contrato de especialista en el tema de contabilidad por temporadas.**
- b. **La información de los estados financieros es muy limitada**

RECURSOS HUMANOS

RAPCIC está conformado por dieciocho socios, cada socio despliega su personal de trabajo en sus diferentes extensiones de producción, es decir el

aspecto productivo es la parte positiva en relación a recursos humanos, por otra parte cuenta con un limitado conjunto de personas preparadas que conforman las autoridades, quienes se encargan de la toma de decisiones, negociaciones, promoción del producto, entre otras actividades y no existe una segregación de funciones.

No presenta fortalezas en este departamento

Debilidades:

- a. La Red Asociativa contrata el personal por temporadas en caso de la producción del café.
- b. Socios y trabajadores de la asociación no capacitados en los temas de comercio exterior y negociación del café.

TECNOLOGÍA INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

La Red Asociativa de Productores de Café por medio del apoyo económico de las diferentes entidades estatales y mando de sus representantes ha logrado implementar a su proceso productivo con tecnología, la que se ha destacado con maquinaria para incrementar su producción y ambicionar la diversificación de derivados del café.

Fortalezas:

- a. La Red Asociativa cuenta con equipo tecnológico que facilita el proceso productivo del café.

Debilidades:

- a. Los trabajadores no son capacitados para el uso adecuado de los quipos o maquinarias del procesamiento del café.

2.10. MATRIZ FODA PARA EL DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA RAPCIC

Para elaborar la matriz FODA de la Red Asociativa de productores de café de Imbabura Y Carchi se centra en las opiniones de cada socio los mismos que son productores y comercializadores de la organización. En consideración en la experiencia obtenida durante cinco años en la elaboración de café, además de formar parte directamente de la sociedad, para ello se realizaron las siguientes preguntas.

- 1.- ¿Cuáles han sido las fortalezas en la Red Asociativa al momento de dirigir, producir y comercializar el producto?
- 2.- ¿Cuáles han sido las oportunidades que ha tenido la organización al momento comercializar el café?
- 3.- ¿Qué dificultades o debilidades tiene la sociedad a la hora de administrar la organización y de comercializar el producto?
- 4.- ¿Qué amenazas tuvo o tiene la Red Asociativa en relación al análisis externo?

Gracias a los resultados obtenidos, por medio de la encuesta, entrevista y acompañado de las preguntas propuestas, se logró conocer la situación interna y externa con respecto a la aceptación del plan estratégico de desarrollo institucional y comercial para el fortalecimiento de la Asociación de Cafeteros “RAPCIC”, por consiguiente, se muestra la matriz de los resultados obtenidos.

Tabla N° 26 Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>F1. Trabajo asociativo de los involucrados.</p> <p>F2. Experiencia en la producción de café.</p> <p>F3. 105 hectáreas de producción de café con una capacidad productiva de 3000 quintales anuales.</p> <p>F4. Ingreso de nuevos productores a la asociación.</p> <p>F5. Presupuesto anual que cubren las necesidades y actividades.</p>	<p>O1. Alcanzar una taza de calidad estable del café.</p> <p>O2. Diversificación del café en sus derivados.</p> <p>O3. Demanda de café en los mercados de Estados Unidos y Europa.</p> <p>O4. Aprovechar los acuerdos comerciales internacionales de los que forma parte el Ecuador.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>D1. Actividad sin direccionamiento estratégico.</p> <p>D2. Estructura operativa desorganizada</p> <p>D3. Producto desconocido en el mercado.</p> <p>D4. Venta indirecta al mercado de consumo.</p> <p>D5. Desconocimiento de procesos de comercio exterior por parte de los socios.</p>	<p>A1. Competencia con productores de café a nivel nacional.</p> <p>A2. Inestabilidad de precios en los abonos y fertilizantes.</p> <p>A3. Crisis económica en el país</p> <p>A4. Plagas que afecten al proceso de cultivo del café.</p> <p>A5. Contrabando del producto en la frontera.</p>

Autores: Diego Vera y Alejandro Torres
 Fuente: Encuesta Y Preguntas FODA 2018

2.11. ESTRATEGIAS Y CRUCE FODA

A continuación, se realiza el cruce estratégico para determinar las estrategias serán ofensivas, defensivas, reorientación y supervivencia, las que resultaron ser las siguientes:

Tabla N° 27 Cruce estratégico

<p style="text-align: right;">Externas</p> <p>Internas</p>	<p>Oportunidades</p> <p>O1. Alcanzar una taza de calidad estable del café.</p> <p>O2. Diversificación del café en sus derivados.</p> <p>O3. Demanda de café en los mercados de Estados Unidos y Europa.</p> <p>O4. Aprovechar los acuerdos comerciales internacionales de los que forma parte el Ecuador.</p>	<p>Amenazas</p> <p>A1. Competencia con productores de café a nivel nacional.</p> <p>A2. Inestabilidad de precios en los abonos y fertilizantes.</p> <p>A3. Crisis económica en el país</p> <p>A4. Plagas que afecten al proceso de cultivo del café.</p> <p>A5. Contrabando del producto en la frontera.</p>
<p>Fortalezas</p> <p>F1. Trabajo asociativo de los involucrados.</p> <p>F2. Experiencia en la producción de café.</p> <p>F3. 105 hectáreas de producción de café con una capacidad productiva de 3000 quintales anuales.</p> <p>F4. Ingreso de nuevos productores a la asociación.</p> <p>F5. Presupuesto anual que cubren las necesidades y actividades.</p>	<p>Ofensivas</p> <p>F1-O1-O2.- Soporte técnico para los involucrados mediante el desarrollo de capacitaciones de producción y comercialización del café.</p> <p>F2-O1-O2.- Implementación de nuevas prácticas agrícolas para el perfeccionamiento del proceso productivo y su diversificación.</p> <p>F3-O3-O4.- Mayor cantidad de producción para el ingreso a nuevas plazas de comercialización.</p> <p>F4-O2-O3.- Incremento de la capacidad productiva para cumplir con la demanda insatisfecha, con el fin de generar mayores ingresos económicos para la asociación.</p> <p>F5-O1-O2.- Direccionar parte del capital al mejoramiento del departamento productivo.</p>	<p>Defensivas</p> <p>F1-A1.- Salvaguardar el margen de la tasa de calidad en relación con la competencia.</p> <p>F2-A1-A2.- Establecer una persistencia adecuada en el poder de negociación con proveedores y consumidores finales.</p> <p>F3-A1-A2-A4.- Incrementar la extinción productiva con el respectivo pronóstico en relación a los costos de la protección del cultivo.</p> <p>F4-A1-A3-A5.- Fortalecer a la asociación en relación a la competencia y la situación económica del país basados en los fenómenos sociales.</p> <p>F5-A2-A4.- Contratar un equipo especializado en el control de plagas en el cultivo e implementar convenios con proveedores agroquímicos.</p>

Debilidades	Reorientación	Supervivencia
<p>D1. Actividad sin direccionamiento estratégico.</p> <p>D2. Estructura operativa desorganizada</p> <p>D3. Producto desconocido en el mercado.</p> <p>D4. Venta indirecta al mercado de consumo.</p> <p>D5. Desconocimiento de procesos de comercio exterior por parte de los socios.</p>	<p>D1-O1-O2-O3-O4.- Plantear un direccionamiento estratégico para el desarrollo continuo en los departamentos administrativos, productivos y comerciales.</p> <p>D2-O1-O2-O3-O4.- Establecer un organigrama que determine las funciones que debe cumplir cada departamento de la asociación.</p> <p>D3-O3-O4.- Aplicación de estrategias de marketing para promocionar a la asociación y al producto.</p> <p>D4.-O3-O4- Realizar capacitaciones para el departamento de ventas con el fin de perfeccionar el proceso de comercialización mediante un estudio de mercado, que conlleve a una negociación directa.</p> <p>D5-O4.- Asesoría profesional mediante una institución pública o privada en temas de comercio exterior.</p>	<p>D1- A1-A2.- Ejercer una segregación de funciones que genere consolidación laboral a nivel interno y externo de la asociación.</p> <p>D2-A1-A2-A4.- Establecer una estructura sólida que busque el desarrollo de la asociación optimizando recursos.</p> <p>D3- A1.- Degustación para conocer las bondades del producto.</p> <p>D4-A1.- Búsqueda de un mercado estable donde se negocie sin intermediarios.</p> <p>D5-A.-1.- Capacitaciones constantes en trámites y procesos de comercialización internacional.</p>

Autores: Diego Vera y Alejandro Torres
Fuente: Matriz FODA 2018

2.12. METODOLOGÍA PARA DESARROLLAR EL ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER

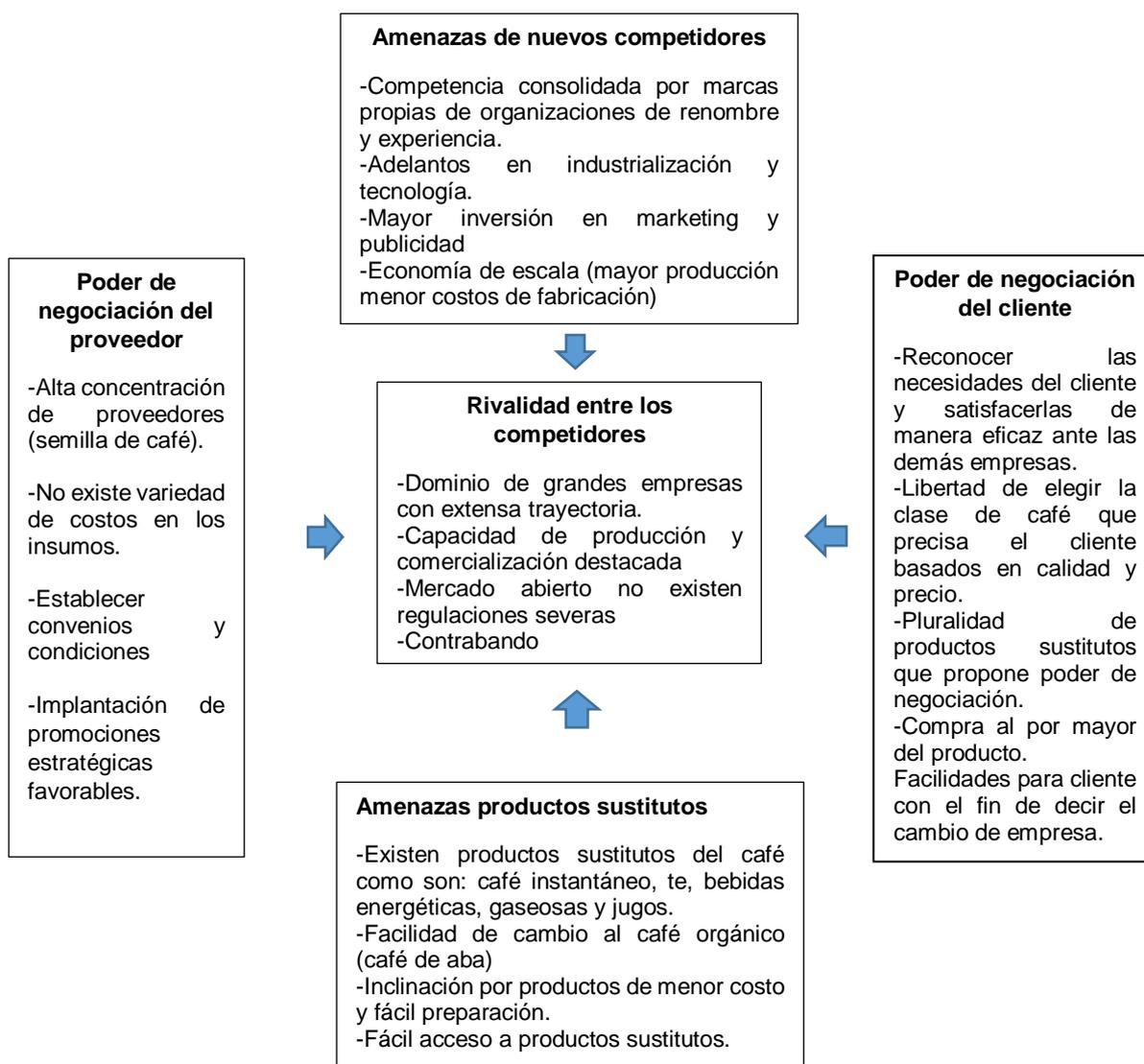
El análisis de Porter o la matriz de las 5 fuerzas de Porter, es un modelo estratégico elaborado por el economista y profesor de la Harvard Business School, Michael Porter en 1979.

Esta herramienta proporcionara un marco de reflexión estratégica para determinar las estrategias de un sector específico, con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de la organización “RAPCIC” y sus unidades de negocio que operan en dicho sector.

El análisis se fundamenta en las etapas

- Proveedores.
- Clientes.
- Competidores.
- Productos sustitutivos.
- Nuevos competidores.

Gráfico N° 19 Fuerzas de Porter



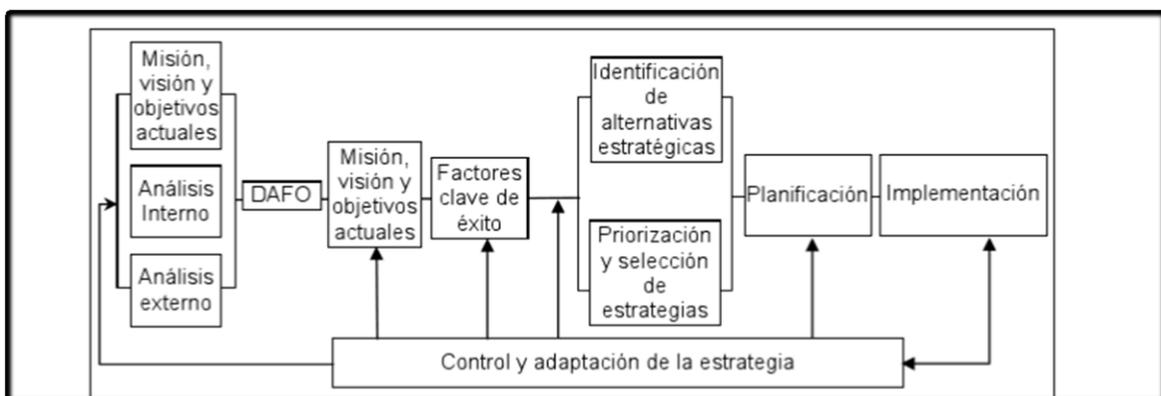
Autores: Diego Vera y Alejandro Torres

2.13. METODOLOGÍA PARA EL DESARROLLO DE LA PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO, QUE FORTALECERÁ LAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES, BASÁNDOSE EN LA INSTITUCIONALIDAD DE LA ASOCIACIÓN Y LA NEGOCIACIÓN DIRECTA DEL CAFÉ.

La metodología para el desarrollo del plan estratégico se divide en aspecto institucional y aspecto comercial. La investigación es guiada en base a autores como José de Vicuña con su libro El Plan Estratégico en la Práctica y John Daniel con Negocios Internacionales respectivamente, los que manifiestan el sustento y relación de la investigación entre el plan estratégico de desarrollo institucional y comercial con la propuesta de exportación, al tener como objetivo el fortalecer a la Red Asociativa de productores de café de Imbabura y Carchi.

La propuesta que se presenta por los autores en el actual proyecto para la Red Asociativa de Productores de Café de Imbabura y Carchi, es acoplar los ámbitos institucionales y comerciales, con el fin de posicionar la organización en el mercado. Tal como se manifiesta en el gráfico número 23 desarrolladas por una propuesta que se divide en cinco fases, donde se involucra los parámetros de la administración gerencial y su posible ingreso al mercado extranjero, como lo son: **Fase I. Descripción de la empresa (Ámbito Institucional)**

Gráfico n° 20 Esquema de la planeación estratégica



Autor: José de Vicuña
Fuente: Plan Estratégico en la Práctica

En base a este esquema se procede a dar una explicación de los aspectos del plan estratégico de desarrollo institucional y comercial para el fortalecimiento de la Asociación de Cafeteros “RAPCIC”

1. Situación Actual

Es el estudio y análisis del entorno de la empresa basándose en la información con la que cuenta la organización.

2. Diagnostico Estratégico

Basándose en el análisis de la metodología estratégica de la matriz del FODA, se obtiene información que permitirá realizar un estudio:

- **Análisis interno.** Se centra en las fortalezas y debilidades de la Red Asociativa que tienen origen en las ventajas y desventajas competitivas.
- **Análisis externo.** Describe y analiza las amenazas y oportunidades de la Red Asociativa para desenvolverse en el ámbito comercial.

En la combinación de los análisis en la matriz FODA, permite identificar las posibles estrategias que se emplearan para el mejoramiento del aspecto administrativo, productivo y comercial para la Red Asociativa de Productores de Café de Imbabura y Carchi.

3. Imagen Corporativa

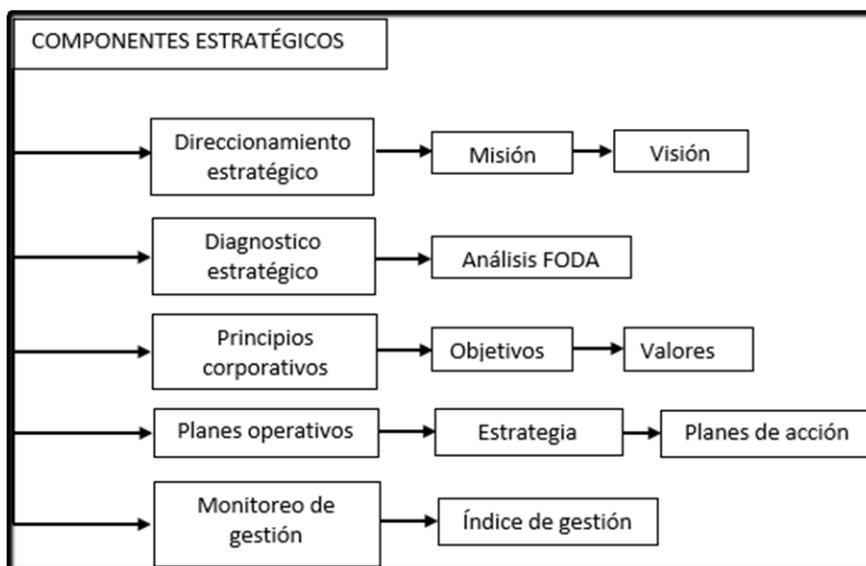
Es la imagen que el público tiene de aquella identidad, sensaciones y prejuicios antes de conocer los productos.

- **Nombre de la empresa.** Se elige el nombre adecuado para organización dependiendo de los siguientes factores como la actividad a que se dedica el entorno y su ubicación.
- **Eslogan.** Es una frase corta y fácil de recordar con el fin de desarrollar actividades publicitarias y que promocionen a la organización.
- **Logo.** Hace referencia a un símbolo que caracteriza e identifica a la empresa para ser identificada por sus consumidores.

4. Proyecciones estratégicas

Los principales componentes que están inmersas en las proyecciones son las siguientes.

Gráfico N° 21 Componentes Estratégicos



Autor: Diego Vera y Alejandro Torres
Fuente: Planeación Estratégica 2014

4.1. Direccionamiento Estratégico.

- **Misión.** Es el motivo o la razón de ser de “RAPCIC”, donde se identifica la actividad de la empresa, el producto que oferta a los clientes.
- **Visión.** Se plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro la organización.

5. Diagnostico Estratégico.

- **Análisis FODA.** Es una herramienta que permite identificar la situación interna y externa de cómo se encuentra el escenario de la empresa.

6. Principios Corporativos.

- **Objetivos.** Son las metas que pretende cumplir en cada uno de sus departamentos administrativos, productivos y comerciales.
- **Valores.** Son elementos que señalan la conducta y ética profesional que poseen los miembros de la organización.

7. Planes Operativos

- **Estrategia.** Serie de acciones planificadas que determinan a tomar decisiones por parte de la gerencia con la finalidad de cumplir los objetivos.

- **Planes de Acción.** Es un tipo de plan que se forma centrándose en iniciativas que permiten visualizar y encaminar las estrategias teniendo presente los delegados de cada función administrativa y el tiempo que se necesitara para llevarlo a cabo.

8. Monitoreo De Gestión.

- **Índice e Gestión o Grados de Consecución.** Es el seguimiento que se da cada decisión que se tomara.

Fase II Descripción del Producto

- **Descripción del producto.** El tipo y clase de café que comercializa la asociación RAPCIC
- **Oportunidad para exportar.** Se basa en la capacidad de exportar y la calidad del café.
- **Idoneidad del producto.** Capacidad para ser procesado y el nivel de aceptación
- **Ficha técnica del producto.** conocer las características del producto y su partida arancelaria.
- **Origen del café.** Conocer su historia, países productores, factores climatológicos y épocas de cosecha.
- **Potencial de crecimiento.** Apertura de plazas comerciales internacionales e incremento de producción

Fase III Análisis del mercado extranjero (ámbito comercial)

- **Razones para exportar.** Dar a conocer el producto al mercado extranjero y aprovechar la oportunidad de internacionalizarse la Red Asociativa
- **Razones del mercado.** Considerar mercados potenciales en donde se pueda ofertar el café y cumplir con la demanda de los clientes.
- **Perfil del país meta.** Analizar los antecedentes de los principales importadores de café para una posible negociación internacional.
- **Estudio de mercado.** La investigación de mercados para que el producto tenga mayor acogida y consolidar las exportaciones.
- **Acuerdo comercial.** Examinar los acuerdos comerciales existentes que tenga Ecuador con los diferentes países que se realice una negociación.
- **Segmentación de mercado.** Se dirigirá a un grupo específico de personas idóneas para el consumo de café.

- **Ciudad Meta.** Investigar la ciudad donde se comercializara el café y sus vías de acceso para la negociación.
- **Análisis de competencia.** Investigar las principales empresas exportadoras de café en Ecuador y los principales países exportadores del producto.

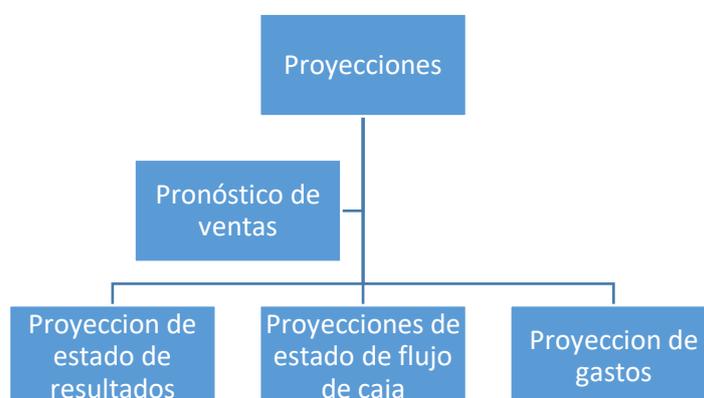
Fase IV Estrategias de ingreso al mercado (Negociación internacional)

- **Formas de entrada en el mercado objetivo.** Identificación de estrategias para el ingreso al mercado
- **Perfil del cliente deseado.** Características que reúnen los clientes a los que se dirige la organización.
- **Proceso de exportación.** Documentos y procesos de negociación internacional a realizarse.
- **Marketing mix:** Potencializar las negociaciones en base a precio, plaza, producto y promoción
- **Marketing Digital:** Dar a conocer a la asociación y el producto mediante el manejo de la tecnología.
- **Logística, transporte internacional y distribución física.** Examinar costos de transporte y procesos en país de origen y origen.

Fase V Análisis financiero (proyección de ventas)

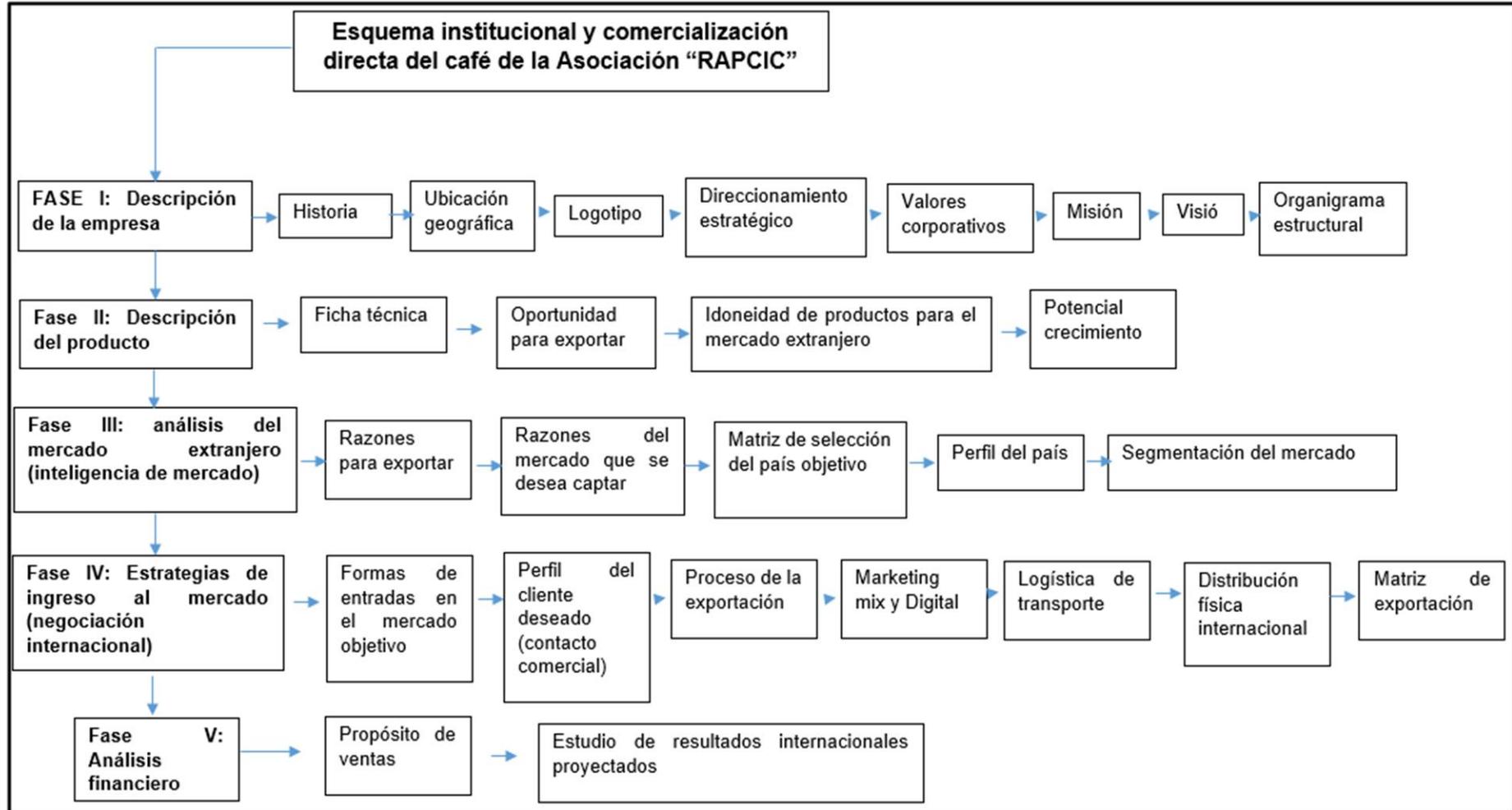
Pronostico de ventas. Se realiza la proyección de las ventas para 5 años, empezando desde el año 2018 hasta el 2022.

Gráfico N° 22 Proyecciones



Autores: Diego Vera y Alejandro Torres

Gráfico N° 23 Esquema de metodología planteada



Autor: Diego Vera y Alejandro Torres

CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO II

Como consecuencia, en el transcurso del marco metodológico de la investigación, se ha conseguido identificar las siguientes conclusiones.

La metodología que se ha empleado para el desarrollo del capítulo II, se ha basado en una investigación cuantitativa al mostrar contenido lógico y ordenado que oblige al uso de instrumentos cuantitativos. Por otro lado, el diseño que se manipula es el experimental al trabajar con las variables con la finalidad de conocer los resultados que se obtuvieron. También se ha empleado los tipos de investigación de campo y exploratoria las que se utilizó al momento de reunir información directamente del lugar de estudio valiéndose de herramientas que asistieron a la comprensión del tema, así como también se maneja un nivel de investigación proyectivo al trabajar con la información, la que debe respaldar el logro de los objetivos estipulados.

Además, se ha usado el método analítico- sintético que ayudaron a identificar las dificultades en los departamentos con un estudio conjunto y por separado de cada uno, también el método descriptivo para la representación de los problemas y necesidades que destaca la Red Asociativa de Productores de Café de Imbabura y Carchi. En el desarrollo de todo el proceso se estableció la población y muestra, la que en este caso fueron los socios de "RAPCIC", así como también los instrumentos que se usaron para la recolección de la información que son entrevista y encuesta con el fin de encontrar resultados.

A partir del análisis de las encuestas realizadas a los socios de la organización de productores de café de Imbabura y Carchi se pudo determinar que es necesario la implementación de un plan estratégico, teniendo como principales resultados el direccionamiento y la segregación de funciones de cada uno de los miembros de esta sociedad, donde podrán ejercer un control más eficaz en las áreas administrativas, productivas y comerciales.

Adicionalmente se pudo conocer las necesidades que tiene la empresa como es la aplicación de un plan de negocio que incluye el marketing digital, la plataforma del diseño y la creación de la página web. Además, el manejo de redes sociales y por último el marketing mix que permita mejorar el posicionamiento de la marca. En base a la entrevista realizada al gerente de la sociedad Megf Café Golondrinas, que viene a ser una competencia directa como las demás

organizaciones situadas en lugares aledaños a la Asociación de Cafeteros “RAPCIC”, la que ha colaborado a la investigación al identificar los problemas afines que pueden tener estas sociedades, un aspecto sobresaliente es la similitud que presentan estas asociaciones al momento de comercializar su producto al ser primerizas en el mercado nacional. Es por esto lo que Megf Café cuenta con una ventaja en el área administrativa y sus desventajas en lo referente a lo productivo. Por otra parte, la entrevista ha concedido el sustento de la información recolectada en las encuestas realizadas a los socios “RAPCIC”, así como también en los antecedentes registrados de la organización.

A partir de la información recolectada de manera interna y externa, agregando el criterio de cada socio de la Red Asociativa se pudo plantear la matriz FODA relacionada a los resultados esperados de la investigación. Lo que reconocerá las dificultades que forman parte de los departamentos de la asociación, por consecuencia crear estrategias que permitan el mejoramiento de los conflictos.

La metodología que se manejara es el uso de un plan estratégico, el que se utilizara con la finalidad de analizar, evaluar y diagnosticar la situación de la organización, para de esta manera superar las dificultades que afectan los diferentes departamentos. Por otra parte, se empleará un plan de acción comercial basado en las cinco fuerzas de Porter con el objetivo de brindar una ventaja competitiva

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS DE RESULTADOS

INTRODUCCIÓN AL CAPÍTULO

Este capítulo se basa en el desarrollo del diseño del plan estratégico de desarrollo institucional y comercial para el fortalecimiento de la Asociación de Cafeteros “RAPCIC”. Su principal actividad es la producción y comercialización de café arábigo en las diferentes haciendas asociadas a la organización, que se encuentran ubicadas en las provincias de Imbabura y Carchi.

En el transcurso del capítulo se elaboró la estructura organización con sus respectivas proyecciones estratégicas, la finalidad de la investigación es que la asociación cuente con procesos estructurales y funcionales que permitan fortalecer sus áreas susceptibles.

El objetivo principal de este plan estratégico es el mejoramiento de las áreas administrativas, productivas y comerciales de la Red, las que permita tener competitividad y posicionamiento en el mercado. Este modelo ayuda a desarrollar estrategias que brinden una ventaja competitiva con el resto de organizaciones, además contribuirá a ejercer un control adecuado en la asociación; los que permitirán el ingreso a nuevas plazas de comercialización de forma directa sin intermediarios.

3.1. FASE I DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

3.1.1. HISTORIA

La Red Asociativa de Productores de Café de Imbabura y Carchi se ubicada en la comuna del Corazón del Guadual, parroquia La carolina Provincia de Imbabura, zona caracterizada por su clima subtropical y su gente trabajadora. Localizamos al líder de la asociación Milton Rivadeneira quien comenzó con el cultivo de café, pese a sus fracasos nunca se dio por vencido hasta que su esfuerzo logro que las plantas se radiquen al clima del sector con una significativa extensión para cultivo. Por consecuencia se estableció la asociación “RAPCIC”, conformada por dieciocho socios poseedores de propiedades, quienes se arriesgaron por el proyecto y lo han mantenido durante cinco años en constante perfeccionamiento para llegar a posicionarse entre las más

transcendentales del país. Es importante mencionar que sus mejoras se basaron en una importante capacidad productiva y comercial aclarando que al inicio el problema fue la comercialización el que se ha mantenido, pero en ese entonces era comercialización nacional, en la actualidad el crecimiento de la organización ha sido notorio, es por esta razón que se busca fortalecer los sectores institucionales y de comercialización nacional e internacional.

3.1.2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA

El cantón Ibarra está ubicado al norte de Quito capital de Ecuador, en la provincia de Imbabura, el cantón de Ibarra es la capital de la provincia con una limita al norte con la provincia del Carchi, al sur con el cantón Antonio Ante y Otavalo al oeste con el cantón Urcuquí y este con el cantón Pimampiro.

3.1.3. MACROLOCALIZACIÓN Y MICROLOCALIZACIÓN

Se localiza en la sierra norte del Ecuador, en la provincia de Imbabura, cantón Ibarra.

Gráfico N° 24 Macrolocalización



Editado por: Diego Vera y Alejandro Torres
Fuente: Imágenes Google 2018

Microlocalización de la Asociación De Cafeteros “RAPCIC”

Gráfico N° 25 Microlocalización



Editado por: Diego Vera y Alejandro Torres
Fuente: Imágenes Google 2018

3.2. PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL Y COMERCIAL

3.2.1. SITUACIÓN ACTUAL.

El presente proyecto nace de la necesidad de mejorar los departamentos, administrativos, productivos y comerciales de la Red Asociativa de Productores de Café de Imbabura y Carchi, en vista que presentan ciertas dificultades en el transcurso de comercialización de su producto, es por esto que se desarrolla un plan estratégico institucional y comercial, que brinden un control y fortalecimiento para estas áreas con el objetivo de perfeccionar los procesos en los diferentes ámbitos empresariales.

Es importante tomar en cuenta las etapas del plan estratégico, las que permitan recolectar información que se analiza a nivel interno y externo de la empresa, con la finalidad de plantear estrategias que aporten un mejoramiento de la empresa.

3.2.2. IMAGEN CORPORATIVA

3.2.2.1. Nombre de la Empresa

Red Asociativa de Productores de Café de Imbabura y Carchi

3.2.2.2. Eslogan

La Red Asociativa de Productores de Café de Imbabura y Carchi producen el mejor café del país, nuestra calidad es nuestra garantía.

3.2.2.3. Logo

Gráfico N° 26 Logo de la empresa



Autores: Diego Vera y Alejandro Torres

3.2.3. PROYECCIÓN ESTRATÉGICA

3.2.3.1. Misión

Somos una organización que contribuye al desarrollo productivo en el mercado del café, que basa su esfuerzo en la experiencia laboral ofreciendo una atención calificada con la finalidad de mantener una tasa de calidad estable del producto de manera que genere competencia en el mercado.

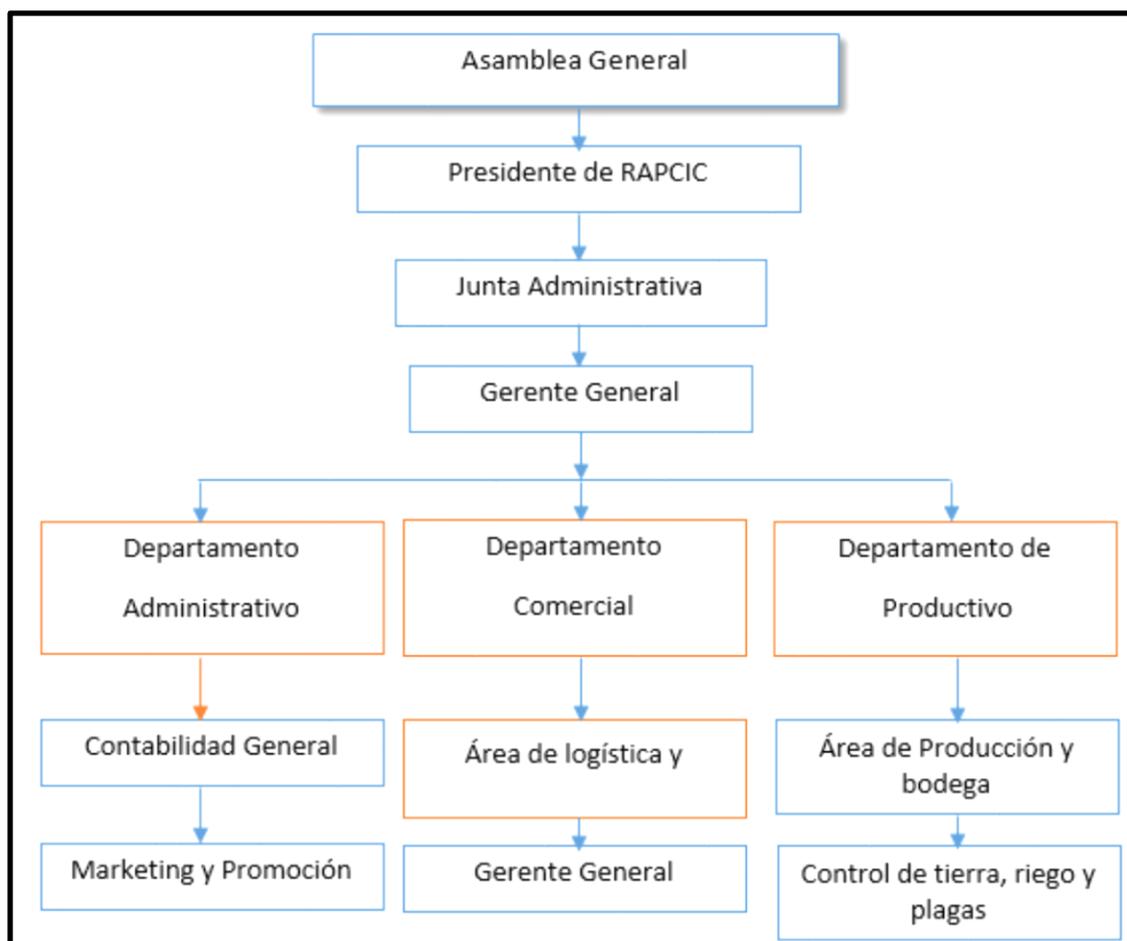
3.2.3.2. Visión

Ser para el año 2022 una organización líder en el mercado del café en la zona norte del país, persiguiendo la excelencia en las áreas administrativas, productivas y comerciales, generando una mejor calidad de vida para nuestros socios, capaz de satisfacer los requerimientos de nuestros clientes.

3.2.3.3. Organigrama Estructural

Se presenta a la Red Asociativa una propuesta de un organigrama estructural para la organización, donde contienen las áreas departamentales que ocuparan las personas que estén en condición de dirigir dichos departamentos, se presenta el siguiente esquema sobre las relaciones jerárquicas y competencias de vigor que aportara a un mejor control de la empresa.

Gráfico N° 27 Estructura organizacional



Autores: Diego Vera y Alejandro Torres (2018)
Fuente Asociación de Cafeteros "RAPCIC"

3.2.3.4. Valores Compartidos

- **Compromiso.** Compromiso interno y externo dentro de la Red Asociativa, motivando a los empleados y socios para llegar al éxito empresarial.
- **Responsabilidad.** Actuamos con responsabilidad en todo acuerdo que se llegue a negociar con nuestros clientes generando confianza con nuestros consumidores.
- **Accesibles.** Como organización centramos nuestros esfuerzos en brindar mayor comodidad a nuestros clientes al momento de obtener el producto, ser flexibles de manera que se pueda ajustar a las necesidades del cliente.
- **Respeto.** Tratamos con respeto a todas las personas que están involucradas en la Red Asociativa, como también a nuestros clientes sin discriminación alguna.

- **Integridad.** La Red Asociativa se da a conocer de forma legítima en el mercado, con el fin de competir legalmente con el resto de organizaciones.
- **Disponibilidad al Cambio.** Somos una organización con apertura a nuevas ideas de cambio, con la finalidad de industrializar a la empresa
- **Pasión.** Nuestros socios y trabajadores se entregan de manera completa con la finalidad de progresar día a día en sus actividades, mejorar el producto que se oferta con el objetivo de lograr mayor eficacia.

3.2.3.5. Áreas De Resultado Clave

Las áreas de resultado clave para la Red Asociativa de Productores de Café de Imbabura y Carchi se basan en la matriz FODA, donde se evidencia que en sus departamentos empresariales presentan debilidades, motivo que no le hace tener un progreso continuo a la organización, por consiguiente, es necesario aplicar un perfeccionamiento en las áreas administrativas, productivas y comerciales, para que la asociación pueda llegar al éxito con una adecuada planificación estratégica.

ARC. 1. Desarrollo de una administración correcta.

ARC. 2. Progreso en las áreas productivas y comerciales.

ARC. 3. Aplicación de un marketing comercial adecuado.

3.2.3.6. Objetivos estratégicos

Para el desarrollo estratégico de Asociación de Cafeteros “RAPCIC” se plantean los objetivos estratégicos en función de la matriz FODA y su visión.

ARC. 1. Perfeccionamiento de la administración.

Objetivo 1. Implementar una estructura empresarial con personal capacitado para la toma de decisiones y delegación de funciones, con el fin de fortalecer el área administrativa.

1.1 Elección de autoridades en base a experiencia empresarial y que represente a la organización y sus departamentos.

1.2 Lograr una segregación y limitación de funciones departamentales.

1.3 Lograr una planificación y control del uso de los recursos humanos, materiales y financieros.

1.4 Impartir capacitaciones semestrales al personal en los cambios de las normativas que presentan el ámbito administrativo.

La medición para los grados de consecución se encuentra establecidos en porcentajes de 0 al 100% hasta la culminación de la actividad y con una x para los años que se mantendrán vigentes dichas acciones.

Grados de consecución

Tabla N° 28 Área de resultado clave N° 1

nº	Indicadores	2018	2019	2020	2021	2022	total
1	Elección de autoridades y representantes de los departamentos	100%	x	x	x	x	100%
2	Segregación y limitación de funciones	100%	x	x	x	x	100%
3	Planificación del control de recursos humanos, materiales y financieros	50%	50%	x	x	x	100%
4	Capacitaciones de las nuevas normativas en temas de la administración	20%	20%	20%	20%	20%	100%

Autores: Diego Vera y Alejandro Torres (2018)

Fuente Asociación de Cafeteros "RAPCIC"

ARC. 2. Progreso en las áreas productivas y comerciales.

Objetivo 2. Incrementar la productividad y competitividad mediante un procedimiento de cuidado y perfeccionamiento de la planta café, que acceda a extender el porcentaje de la calidad del café para generar competitividad e ingresar a nuevas plazas de comercialización.

2.1. Contratar un especialista en el cuidado y control de plagas en la planta del café.

2.2. Tratamiento agrícola para la tierra por medio de métodos e insumos de abonos naturales que ayuden en el proceso de la producción de café.

2.3 Lograr una adquisición de maquinarias industrializadas y alianzas estratégica con otras organizaciones o productores de café.

2.4 Ayuda mediante capacitaciones en temas de producción, negociaciones y acuerdos comerciales de las instituciones públicas.

Grados de Consecución

Tabla N° 29 Área de resultado clave N° 2

nº	indicadores	2018	2019	2020	2021	2022	total
1	Contratación de especialista para el cuidado y control de plagas en la planta	0	100%	x	x	x	100%
2	Tratamiento agrícola para la tierra.	20%	20%	20%	20%	20%	100%
3	Industrialización de la asociación.	0	0	30%	30%	40%	100%
4	Capacitaciones por entidades públicas.	20%	20%	20%	20%	20%	100%

Autores: Diego Vera y Alejandro Torres (2018)

Fuente Asociación de Cafeteros "RAPCIC"

ARC. 3. Aplicación de un marketing comercial adecuado.

Objetivo 3. Desarrollar una promoción que ayude a la Red Asociativa de Productores de Café a ser reconocida a nivel nacional e internacional por su producto mediante la aplicación del marketing.

3.1. Aplicar un marketing digital mediante la creación de una página web para la asociación que contenga información necesaria acerca de su producto y sus instalaciones.

3.2. Exponer el producto y la empresa por los principales medios de comunicación haciendo referencia a las redes sociales.

3.3. Perfeccionar el marketing mix para exhibir el producto en las diferentes ferias nacionales e internacionales.

3.4. Emplear la estrategia de envió de muestras del producto para determinar posibles compradores.

Grados de Consecución

Tabla N° 30 Área de resultado clave N° 3

nº	Indicadores	2018	2019	2020	2021	2022	total
1	Aplicación de marketing digital y creación de la página web.	100%	x	x	x	x	100%
2	Exposición del producto por medios de comunicación.	50%	30%	20%	x	x	100%
3	Perfeccionamiento del marketing mix.	20%	20%	20%	20%	20%	100%
4	Envío de muestras a posibles compradores.	10%	20	20%	50%	x	100%

Autores: Diego Vera y Alejandro Torres (2018)
Fuente Asociación de Cafeteros "RAPCIC"

3.2.4. ESTRATEGIAS Y PLANES DE ACCIÓN

El diagnóstico estratégico estableció las estrategias que permitirán cumplir con la visión y los objetivos estratégicos que se propone.

Las estrategias planteadas para la Red Asociativa de Productores de Café de Imbabura y Carchi, inicia desde el año 2018 hasta el año 2022 son:

Incrementar la productividad y competitividad mediante un procedimiento de cuidado y perfeccionamiento de la planta café, que acceda a crecer el porcentaje de la calidad del café para generar competitividad e ingresar a nuevas plazas de comercialización.

1. Establecer un equipo de trabajo competente en el área administrativa especializado en la toma de decisiones que logre encaminar a la Red Asociativa a un progreso continuo a través de los años.
2. Desarrollar un proceso constante en el tratamiento agrícola de los terrenos productivos, para generar competitividad basándose en la calidad del proceso de cultivo, su cosecha y comercialización, para que permita el ingreso al mercado.
3. Planificar una promoción conveniente para el producto que atraiga a nuevos clientes y posicione a la asociación entre las más sobresalientes del mercado

Los planes de acción de las estrategias planteadas son las siguientes:

1. Establecer un equipo de trabajo competente en el área administrativa especializado en la toma de decisiones que logre encaminar a la Red Asociativa a un progreso continuo a través de los años.

Tabla N° 31 Plan de Acción N° 1

Objetivos	Variable	Estrategia	Actividad	Unidad	Responsable
1- Establecer un equipo de trabajo competente en el área administrativa especializado en la toma de decisiones que logre encaminar a la Red Asociativa a un progreso continuo a través de los años.	Equipo de trabajo competente en el área administrativa	Capacitación en estrategias de administración	Instruir al personal administrativo	Administrativos de la Red Asociativa	Sr. Milton Rivadeneira Sra. Beronica Benalcázar
		Determinar áreas funcionales de la empresa	Segregación de funciones		
		Determinar costos para la gestión empresarial	Establecer los recursos humanos materiales, tecnológicos		
		Reestructurar y plantear objetivos de rendimiento	Plantear nuevos objetivos a corto plazo		
	Proceso continuo de la Red Asociativa	Evaluación constante de los departamentos de la empresa.	Analizar los avances operativos en base a las metas.	Talento humano	Sra. Beronica Benalcázar
		Comparar resultados con fechas anteriores	Revisar datos para medir el rendimiento		

Autores: Diego Vera y Alejandro Torres (2018)

2. Desarrollar un proceso constante en el tratamiento agrícola de los terrenos productivos, para generar competitividad basándose en la calidad del proceso de cultivo, su cosecha y comercialización, para que permita el ingreso al mercado.

Tabla N° 32 Plan de Acción N° 2

Objetivos	Variable	Estrategia	Actividad	Unidad	Responsable	
2- Desarrollar un proceso constante en el tratamiento agrícola de los terrenos productivos, para generar competitividad basándose en la calidad del proceso de cultivo, su cosecha y comercialización, para que permita el ingreso al mercado	Tratamiento agrícola	Realizar análisis de suelo	Tomar muestras periódicas.	Delegados de la productividad	Sr. Milton Rivadeneira Sr. Eber Montenegro	
		Implementar métodos de tratamiento de suelo	Adquirir instrumentos manuales mecánicos			
		Usar productos certificados para la agricultura ecológica	Conseguir fertilizantes y abonos orgánicos.			
		Procedimientos establecidos de trazabilidad.	Aplicar un programa eficaz para el control de la evolución del producto.			
	Calidad de proceso de cultivo, su cosecha y comercialización		Establecer registros manuales y protocolos de la cadena de producción.	Asegurar el manejo y la calidad del producto terminado	Control de cultivo	Sr. Eber Montenegro
			Buenas prácticas agrícolas	disponer de un sistema adecuado de gestión de residuos		
			Conservar las tierras agrícolas de primera calidad.	Mantener un riego periódico.		Sr. Marco Armas
			Control de calidad del producto final en finca	Revisión de los estándares de calidad.		Sr. Eber Montenegro.
			Control de plagas en la planta del café.	Fumigación adecuada		Sr. Marco Armas

Autores: Diego Vera Y Alejandro Torres (2018)

3. Planificar una promoción conveniente para el producto que atraiga a nuevos clientes y posicione a la asociación entre las más sobresalientes del mercado

Tabla N° 33 Plan de Acción N° 3

Objetivos	Variable	Estrategia	Actividad	Unidad	Responsable
3- Planificar una promoción conveniente para el producto que atraiga a nuevos clientes y posicione a la asociación entre las más sobresalientes del mercado	Aplicar las acciones adecuadas de marketing	Especialista en sistemas	Contratar especialista	Delegados de publicidad y administrativos	sr. Olger Obando Sra. Beronica Benalcázar
		Diseñar la pagina	Creación de la página web	Técnico especialista	
		Aplicación de publicidad	Adquirir espacio en los medios de comunicación	Técnico especialista contratado y administrativos	
		Promocionar el producto	Asistir a ferias	Delegados de publicidad y administrativos	
	Posicionar al producto y a la asociación en mercado nacional e internacional	Contratar especialista en marketing	Aplicar marketing mix	Técnico especialista	Sr. Olger Obando Sra. Beronica Benalcázar
		Emplear estética al producto	Diseñar envase, empaque, embalaje y etiquetado para el producto	Delegados de publicidad y administrativos	
		Promocionar al producto	Envío de muestra	Técnico especialista contratado y administrativos	
		Registro en las redes sociales	Crear página en las diferentes redes sociales	Delegados de publicidad y administrativos	

Autores: Diego Vera Y Alejandro Torres (2018)

Tabla Nº 34 Matriz Estratégica

Área De Resultado Clave	Objetivos Estratégicos	Criterios de Medida	Grados De Consecución					Estrategias	Acciones	Responsables	Participantes	Periodo
			2018	2019	2020	2021	2022					
1.- Perfeccionamiento de la administración	1.- Implementar una estructura empresarial con personal capacitado para la toma de decisiones y delegación de funciones, con el fin de fortalecer el área administrativa.	1.1 Elección de autoridades en base a experiencia empresarial y que represente a la organización y sus departamentos.	100 %	X	x	x	x	Establecer un equipo de trabajo competente en el área administrativa especializado en la toma de decisiones que logre encaminar a la Red Asociativa a un progreso continuo a través de los años.	Equipo de trabajo competente en el área administrativa.	Sr. Milton Rivadeneira Sra. Beronica Benalcázar	Administrativos de la Red Asociativa	2018
		1.2 Lograr una segregación y limitación de funciones departamentales	100 %	X	x	x	x					2018
		1.3 Lograr una planificación y control del uso de los recursos humanos, materiales y financieros.	50%	50%	x	x	x					2018-2019
		1.4 Impartir capacitaciones semestrales al personal en los cambios de las	20%	20%	20%	20%	20%					2018-2022

		normativas que presentan el ámbito administrativo.											
2.- Progreso en las áreas productivas y comerciales.	Incrementar la productividad y competitividad mediante un procedimiento de cuidado y perfeccionamiento de la planta café, que acceda a extender el porcentaje de la calidad del café para generar competitividad e ingresar a nuevas plazas de comercialización.	Contratar un especialista en el cuidado y control de plagas en la planta del café.	0	100 %	x	x	x	Desarrollar un proceso constante en el tratamiento agrícola de los terrenos productivos, para generar competitividad basándose en la calidad del proceso de cultivo, su cosecha y comercialización, para que permita el ingreso al mercado.	Tratamiento agrícola de los terrenos	Sr. Milton Rivadeneira Sr. Eber Montenegro	Delegados de productividad	2019	
		Tratamiento agrícola para la tierra por medio de métodos e insumos de abonos naturales que ayuden en el proceso de la producción de café.	20%	20%	20%	20%	20%					2018-2022	
		Lograr una adquisición de maquinarias industrializadas y alianzas estratégica con otras	0	0	30%	30%	40%					2020-2022	

		organizaciones o productores de café											
		Ayuda mediante capacitaciones en temas de producción, negociaciones y acuerdos comerciales de las instituciones públicas.	20%	20%	20%	20%	20%						2018-2022
3.- Aplicación de un marketing comercial adecuado.	3.- Desarrollar una promoción que ayude a la Red Asociativa de productores de café a ser reconocida a nivel nacional e internacional por su producto mediante la aplicación del marketing.	Aplicar un marketing digital mediante la creación de una página web para la asociación que contenga información necesaria acerca de su producto y sus instalaciones.	100 %	X	x	x	x	Planificar una promoción conveniente para el producto que atraiga a nuevos clientes y posicione a la asociación entre las más sobresalientes del mercado.	Aplicar las acciones adecuadas de marketing	Sr. Olger Obando Sra. Beronica Benalcázar	Delegados de publicidad y administrativos técnico especialista		2018

		Exponer el producto y la empresa por los principales medios de comunicación haciendo	50%	30%	20%	x	x					2018-2020
		Referencia a las redes sociales.										
		Perfeccionar el marketing mix para exhibir el producto en las diferentes ferias nacionales e internacionales.	20%	20%	20%	20%	20%					2018-2022
		Emplear la estrategia de envío de muestras del producto para determinar posibles compradores.	10%	20%	20%	50%	x		Posicionar a la asociación y al producto en el mercado nacional e internacional	Sra. Beronica Benalcázar	Delegados de publicidad y administrativos Técnico especialista	2018-2021

Autores: Diego Vera Y Alejandro Torres (2018)

3.3. FASE II

3.3.1. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

Existen varios tipos de café en los diferentes principales países productores, El Telégrafo (2015), señala:

Ecuador es uno de los 14 países en el mundo que, por sus condiciones geográficas y climáticas, permiten el cultivo y producción de 2 especies de plantas de café. Una es el Arábigo que produce café con tazas limpias, notas dulces, fructuosas, y con mayor acidez. La otra es Robusta que produce tazas más fuertes, poco aromáticas, ásperas y notas amargas (p1).

Producto de “RAPCIC”: Café

Clase “RAPCIC”: café arábigo (café en grano verde)

Esta clase de café se produce en especial en los sectores de la sierra, oriente y partes de la costa, en el caso de la sierra se produce en los climas cálido tropical, seco y húmedo y partes en la altura, en el caso de la Red Asociativa de Productores de Café de Imbabura y Carchi (“RAPCIC”) se caracterizar por su café verde en grano, teniendo un proceso de lavado que da como resultado el café pergamino húmedo donde es el desarrollo del lavado.

3.3.2. OPORTUNIDAD PARA EXPORTAR

Los productos no tradicionales están posicionándose continuamente en el mercado, como lo es el café en el caso de Ecuador que viene a ser un producto no tradicional, Saá y Vaca (2011), afirma:

Ecuador cuenta con todas las condiciones para producir lo que se llama café especial, ese de sabor único que lo hace altamente rentable a nivel internacional. Una de las ventajas con la que cuenta el país es la variedad de climas, lo que permite tener producción durante todo el año (p19).

El café ecuatoriano es reconocido a nivel mundial por su calidad del producto ya que ciertas asociaciones y productores de café cuentan con una tasa dorada, la cual les permite acceder al ingreso de mercados a nivel internacional, en el caso de la Red Asociativa “RAPCIC” la oportunidad de exportar es alta, cuentan con la capacidad productiva de 105 hectáreas geo referenciadas y su calidad del

café teniendo un 85 puntos en la tasa, otra ventaja competitiva para la Red es que puede procesar el café en trillado y tostado dependiendo como lo demanden sus clientes.

3.3.3. IDONEIDAD DEL PRODUCTO

Para Internacional Coffe Organization (2014), la idoneidad que tiene que tener el café es:

El mercado del café de consumo general representa un 90% del café que se comercializa en todo el mundo, desde el punto de vista del volumen. El desequilibrio entre la oferta y la demanda penaliza a los cafés de consumo general. La calidad de un lote de café de este sector depende principalmente de criterios materiales (p2).

Una tasa de humedad de entre 11% y 12%

El tamaño o la calidad del grano, con una tolerancia de un pequeño porcentaje de granos de calidad inferior en un lote de una calidad determinada

Una tasa aceptable de defectos en cada calidad. A cada defecto se atribuye un valor determinado (granos negros, granos dañados, granos rotos, cuerpos extraños, etc.).

El café es un producto que puede ser procesado de diferentes formas como es el grano tostado y el grano molido, de lo cual se puede obtener una bebida altamente estimulante por su aroma y calidad del café, contiene cafeína por lo cual genera una restricción para ciertos consumidores como lo pueden ser personas que no lo puedan ingerir por problemas en la salud y menores de edad, esto tiende hacer un grupo de personas vulnerables.

3.3.4. FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO

Tabla Nº 35 Ficha Técnica

Ficha técnica del producto		
 	Nombre	Café
	Procedencia	Corazón del Guadual, Parroquia La Carolina, Provincia De Imbabura
	Productor	Red Asociativa de Productores de Café de Imbabura y Carchi
	Nombre científico del producto	Café arábigo (Café Pergamino- Café verde en Grano)
	Descripción del producto	Esta clase de café se produce en especial en los sectores de la sierra, oriente y partes de la costa, en el caso de la sierra se produce en los climas cálido tropical, seco y húmedo y partes en la altura, en el caso de la Red Asociativa de productores de café de Imbabura y Carchi ("RAPCIC") se caracterizar por su café verde en grano, teniendo un proceso de lavado que da como resultado el café pergamino húmedo donde es el desarrollo del lavado.
	Partida arancelaria	0901.21.10
	Descripción de la partida.	Los demás cafés sin tostar, sin descafeinar.
Costo	\$ 215.00	

Autores: Diego Vera Y Alejandro Torres (2018)

3.3.5. ORIGEN DEL CAFÉ

Para Nini (2015), el café tiene el origen en:

Abisinia, en la actual República Democrática Federal de Etiopía, en el nororiente de África. Por su importancia comercial en el mundo sobresalen dos especies de café: la de los cafés arábigos y las de los cafés robustas. La primera especie abarca las tres cuartas partes de la producción mundial y se cultiva esencialmente en el Centro y Sur de América (p8).

El café es conocido como planta el cafeto, tiene origen en la provincia de Kaffa, tierras altas de Abisinia, actual Etiopía, esta planta crece o se produce de manera silvestre.

Desde ese entonces el producto se dio a conocer a nivel internacional siendo un fruto de gran aceptación en el mercado, actualmente la planta se cultiva en países sudamericanos especialmente en climas húmedos, tropicales y cálidos. Uno de ellos es Ecuador ya que posee una gran capacidad como productor de café, y es uno de los pocos países en el mundo que exporta todas las variedades de café como lo es arábigo lavado, arábigo natura y robusta.

Su principal competidor hablando en términos de ubicación geográfica aledaño es el país de Colombia ya que se encuentra aledaño de Ecuador. Colombia es uno de los países que poseen el mejor café y que su especialidad es perfeccionarlo a través de la diversificación del producto.

3.3.6 POTENCIAL CRECIMIENTO

La Red Asociativa en la actualidad presenta una producción de 3000 quintales de café pergamino seco anuales, por consecuencia mensualmente despliegan 250 quintales, sin embargo, la asociación examina la posibilidad de incrementar su producción para desarrollar crecimiento, en base a la apertura de plazas internacionales de comercialización y en la identificación de posibles compradores, así como también la identificación de competidores consolidados.

3.4. FASE III ANÁLISIS DE MERCADO EXTRANJERO

3.4.1. RAZONES PARA EXPORTAR

La Red Asociativa de productores de café de Imbabura y Carchi es una empresa que apoya al desarrollo económico y que influye en el mercado de café del país, quienes comercializan el café en territorio nacional con expectativas en un futuro

realizar exportaciones de café de forma directa sin intermediarios, es por esto que la Red Asociativa realiza un fortalecimiento interno para superar sus debilidades, donde existen falencias de desconocimiento del comercio. De hecho se busca implementar estrategias que ayuden a la exportación y pueda dar un cambio a la matriz productiva con el fin de fomentar las exportaciones de café.

La exportación ayudara completamente a la Red Asociativa y de más organizaciones o productores de café que deseen exportar su producto, fomentado la competitividad e innovación de industrialización en el área de diversificación del producto, es así que el café o los derivados del café puedan tener una línea del producto con su respectiva marca, donde generar la apertura de nuevas plazas comerciales a nivel nacional e internacional.

Los negocios internacionales conllevan mucha responsabilidad con los clientes fijos, por lo cual la organización debe cumplir con lo que le demande dicho mercado y cumplir los acuerdos de manera parcial, ya que si existe un inconveniente puede llegar a ser un gran problema, por lo que se puede evidenciar en el mercado internacional es que existe un nivel alto y crecimiento de competencia.

3.4.2. SELECCIÓN DE MERCADOS

Para la elección del mercado meta se analizó dos países que se encuentran entre los principales importadores de café, respaldando la información con la obtención de datos de la página web de Trade Map, donde se detalla que estas naciones tienen una relación comercial potencial con respecto a importaciones del producto.

Para efectuar la matriz se consideró la siguiente puntuación:

- Muy aceptable con una categoría de 5
- Aceptable con una categoría de 4
- Moderadamente aceptable con una categoría 3
- Poco aceptable con una categoría de 2
- No aceptable con una categoría de 1

La matriz está conformada por Estados Unidos y Holanda, quienes se someterán a la evaluación de tres secciones detalladas con sus diferentes características como lo son accesibilidad de mercado, potencialidad del mercado e indicadores cualitativos, con la finalidad de obtener el resultado del posible país meta, donde se comercializará el producto.

Tabla Nº 36 Selección de Mercado

Criterios	Ponderación	Calificación	Estados Unidos	Calificación	Holanda
ACCESIBILIDAD DEL MERCADO	100%		4		3,75
Barreras arancelarias	25%	5	1,25	5	1,25
Barreras para arancelarias	25%	5	1,25	4	1
Certificados	50%	3	1,5	3	1,5
POTENCIALIDAD DEL MERCADO	100%		4,8		3,8
Factores físicos	20%	5	1	3	0,6
Factores económico-políticos	20%	4	0,8	4	0,8
Apertura internacional de mercado((X+M)/PIB)	60%	5	3	4	2,4
INDICADORES CUALITATIVOS	100%		4,75		4
Seguridad de las inversiones	50%	5	2,5	4	2
Problemas de financiamiento	25%	4	1	4	1
Seguridad de las transacciones	25%	5	1,25	4	1
Totales			13,55		11,35

Elaborado por: Diego Ver y Alejandro Torres
Fuente: John Daniels 2015, Trade Map

Tabla Nº 37 Porcentajes de la selección de mercado

	Ponderación	Estados Unidos	Holanda
ACCESIBILIDAD DEL MERCADO	50%	4	3,75
POTENCIALIDAD DEL MERCADO	30%	4,8	3,8
INDICADORES CUALITATIVOS	20%	4,75	4
Totales		4,52	3,85

Elaborado por: Diego Ver y Alejandro Torres
Fuente: John Daniels 2015, Trade Map

Análisis

Estados Unidos:

Al ser un país potencia a nivel económico, el que se caracteriza por brindar apertura y oportunidades a emprendimientos nuevos e innovadores provenientes de naciones en vías de desarrollos, siempre basándose en la calidad, además es importante mencionar que gracias al acuerdo del sistema generalizado de preferencias (SGP) que mantiene con Ecuador presenta una factible accesibilidad de mercados que tiene como finalidad el conceder la reducción de aranceles o establecer un arancel cero en el sistema de preferencias arancelarias donde se categorizan las partidas de los productos, para las barreras arancelarias en el caso del café tiene una tarifa cero, donde se identifica un rango de cinco en la matriz, que representa muy aceptable, por otra parte, las barreras no arancelarias presentan el mismo nivel ya que Estados Unidos es un país que no exterioriza el ingreso a su mercado. Por último en el tema de certificaciones está categorizado con la puntuación de tres debido a que el producto debe cumplir con los mejores estándares de calidad.

El potencial del mercado estadounidense está en constante crecimiento, debido a la oferta y demanda de productos que se negocian con los diferentes países del mundo. Es así que sus factores físicos y su apertura internacional presentan diferentes plazas de comercialización al ser un país que contiene un número de habitantes considerable y gran extensión territorial. Es por esto que exhibe una puntuación de cinco, ya que esta nación es una de las principales importadoras de café ecuatoriano, lo que permite llegar a la conclusión que existe una demanda insatisfecha. Por otra parte, sus factores económicos y políticos representan un rango de cuatro, por lo que su economía sobresale a nivel internacional y su política se consolida en base al beneficio de sus ciudadanos y el apoyo que brinda a las naciones aliadas.

Debido a la gran cantidad de negociaciones que presenta con otras naciones, al ser una economía firme en el mundo impone confianza en sus acuerdos internacionales, es por esta razón que la seguridad de inversiones y transacciones se la representa con un rango de cinco, debido al manejo del comercio electrónico, la que tiene como finalidad de garantizar una seguridad

técnica y jurídica, por medio de los principios de autenticidad, integridad y parcialidad. Por otra parte, al ser un país desarrollado se evidencia que cuenta con un financiamiento que es la mayor deuda externa nivel mundial, es por esta razón que se la personifica con un nivel de cuatro.

Holanda

Se encuentra entre los principales países desarrollados, que proponen beneficios para Estados subdesarrollados, es importante mencionar que es miembro de la Unión Europea, lo que ha beneficiado en diferentes acuerdos internacionales entre los que se encuentran los convenios que mantiene con Ecuador como son: el sistema generalizado de preferencias (SGP) y Trato Arancelario a las mercancías originarios del Ecuador en el marco de UE los que ofrecen una positiva accesibilidad de mercados, es así que sus barreras arancelarias para la comercialización de café desde Ecuador hasta Holanda, tiene una tarifa cero de aranceles, para su ingreso, es por esta razón que se la ha categorizado con un rango de cinco, que personifica a ser muy aceptable para la exportación del producto, mientras que sus barreras para arancelarias tienen un valor de cuatro que simboliza a ser aceptable, debido que para llegar al mercado europeo se basa en el nivel de competitividad centrados en la calidad del café, es decir, que se compiten altas tasas doradas del producto. Por último, en el tema de certificaciones en la Unión Europea exige más certificados de lo común para la exportación del café.

La oferta y demanda de los productos que se han negociado con Holanda se caracterizan por ser productos tradicionales, tales como banano, cacao, camarón y atún, de otra forma apuestan por comercializar productos no tradicionales al ver que Ecuador posee las distintas clases de café, es así que los factores físicos tiene una calificación moderada mente aceptable de tres, debido a que la comercialización del café en Holanda se direcciona a las medianas y micro empresas, que constituyen ser las Mipymes del mercado holandés, es decir las plazas de comercialización negocian por temporadas. Mientras que sus factores económicos y apertura internacional de mercados tienen una categoría similar, que es aceptable con un valor de cuatro, es decir, que su economía es equilibrada, pero se encuentra entre los países que mayor

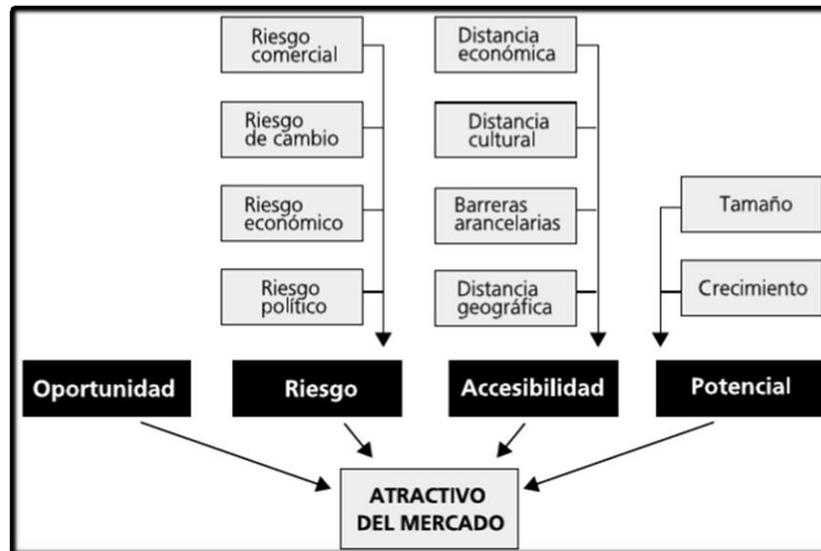
deuda externa presenta en la Unión Europea, por consecuencia se disminuyen las importaciones. Además, la apertura internacional se dirige a las Mipymes.

En sus indicadores cualitativos como es la seguridad de inversiones, problemas de financiamiento y seguridad de las transacciones, se encuentran en la categoría aceptable con un rango de cuatro, debido a pertenecer a la Unión Europea ha ganado experiencia en negociaciones internacionales, así como también ha generado confianza con los distintos países que han realizado acuerdos comerciales con la Unión Europea.

En conclusión se ha elegido la exportación de café a New York - Estados Unidos, posterior a la comparación de posibles mercados, tomando en cuenta factores positivos y negativos de las diferentes opciones, de tal manera se pueda elegir la alternativa conveniente, además es importante recalcar que al ser el inicio de las exportaciones de la asociación busca un proceso de negociación accesible para adquirir experiencia, también hay que tomar en cuenta al identificar las oportunidades que presenta el mercado de Estados Unidos a los productos extranjeros, al no presentar barreras arancelarias para proporcionar accesibilidad, así como también enfocándose principalmente en su economía y en las características que busca su población en la variedad de productos provenientes de otros países, es importante mencionar que el ciudadano estadounidense busca primordialmente calidad al momento de adquirir un producto y satisfacer sus necesidades.

3.4.3. FACTORES DETERMINANTES PARA LA SELECCIÓN DEL MERCADO DE ESTADOS UNIDOS

Gráfico N° 28 Estructura organizacional



Editado por: Diego Vera y Alejandro Torres
Fuente: Internacionalización 2013

Oportunidad. Analizar el acuerdo comercial SGP (Sistema Generalizado de Preferencias), que presenta la oportunidad de comercializar los productos originarios de Ecuador hacia el mercado de Estados Unidos, cuya finalidad del acuerdo es reducción o la eliminación de pago de las tasas arancelarias.

Riesgo

Riesgo comercial. La comercialización en Estados Unidos sería accesible, al presentar una sociedad que brinda oportunidades a productos nuevos e innovadores para satisfacer sus necesidades.

Riesgo de cambio. No existiría un riesgo cambiario con Estados Unidos, al encontrarse con el mismo tipo de moneda circulante que en el Ecuador

Riesgo económico. Al ser la segunda potencia económica del mundo Estados Unidos no presenta ningún tipo de amenaza en el aspecto económico.

Riesgo político. Estados Unidos muestra un gobierno democrático donde no existe un riesgo político, al defender los derechos de los ciudadanos.

Accesibilidad

Distancia económica. Estados Unidos presenta una economía muy favorable a diferencia de la economía de Ecuador.

Distancia cultural. El desarrollo de la cultura de los Estados Unidos está conformada por la mayor diversidad de culturas que existen en el mundo.

Barreras Arancelarias. En el caso de productos que estén caracterizados como materias primas y provenientes de Ecuador se elimina el pago de la tasa de aranceles por medio del acuerdo SGP.

Distancia Geográfica. No representa una trayectoria extensa para el traslado del producto ya que las dos naciones se encuentran situados en el mismo Continente.

Potencial

Tamaño. Es un país geográficamente extenso, ocupando el tercer lugar como el país más grande del mundo, con 9834 millones de km².

Crecimiento. Al ser una potencia presenta crecimiento constante en diferentes ámbitos como son: las inversiones, tecnología, posicionamiento de empresas, fuentes de trabajo, migración. Además, presenta una tasa de natalidad 12.4% y un índice de fecundidad de 1,84 hijos por mujer.

3.4.4. RAZONES DEL MERCADO QUE SE DESEA CAPTAR

Tabla Nº 38 Principales países importadores de café.

Importadores	Indicadores				
	Valor importado en 2017 (miles de USD)	Saldo comercial 2017 (miles de USD)	Cantidad importada en 2017	Unidad de contabilidad	Valor unitario (USD/unidad)
Mundo	32.856.466	-166.266	8.178.517	Toneladas	4.017
Estados unidos de América	6.315.402	-5.442.333	1.624.652	Toneladas	3.887
Alemania	3.514.860	-875.054	1.121.596	Toneladas	3.134
Francia	2.755.345	-1.688.021	353.101	Toneladas	7.803
Italia	1.793.861	-174.301	585.806	Toneladas	3.062
Japón	1.432.758	-1.405.980	414.075	Toneladas	3.460
Países bajos	1.289.783	-535.666	271.514	Toneladas	4.750
Canadá	1.289.339	-671.878	264.658	Toneladas	4.872
Bélgica	1.146.434	-206.158	314.993	Toneladas	3.640

Editado por: Diego Vera y Alejandro Torres (2017)

Fuente: Cálculos Del Itc & TradeMap

Estados Unidos es considerado una de las mejores potencias en las áreas de negociación internacional tanto como importación y exportación de diferentes bienes y servicios que se comercializan alrededor del mundo, hay que recalcar que el mercado de Estados Unidos es muy complejo ya que conlleva a tener una responsabilidad en los acuerdos que se establecen entre importador y exportador, en el caso de la comercialización del café, es el primer país que importa el café.

3.4.5. PERFIL DEL PAÍS

Es la segunda mayor economía de exportaciones del mundo, por detrás de china. Al mismo tiempo, es reconocido como el mayor importador de bienes, conjuntamente es el cuarto país con extensión de territorio y el tercero en población. Además, es la principal potencia capitalista en el mundo, destaca por su alta capacidad en los campos de investigación científica e innovación tecnológica, al ser un país desarrollado.

Gráfico N° 29 Mapa de Estados Unidos.



Editado por: Diego Vera y Alejandro Torres
Fuente: Google Maps (2018)

3.4.4 ESTUDIO DE MERCADO

Gráfico N° 30 Exportaciones de Ecuador al mundo 2018.

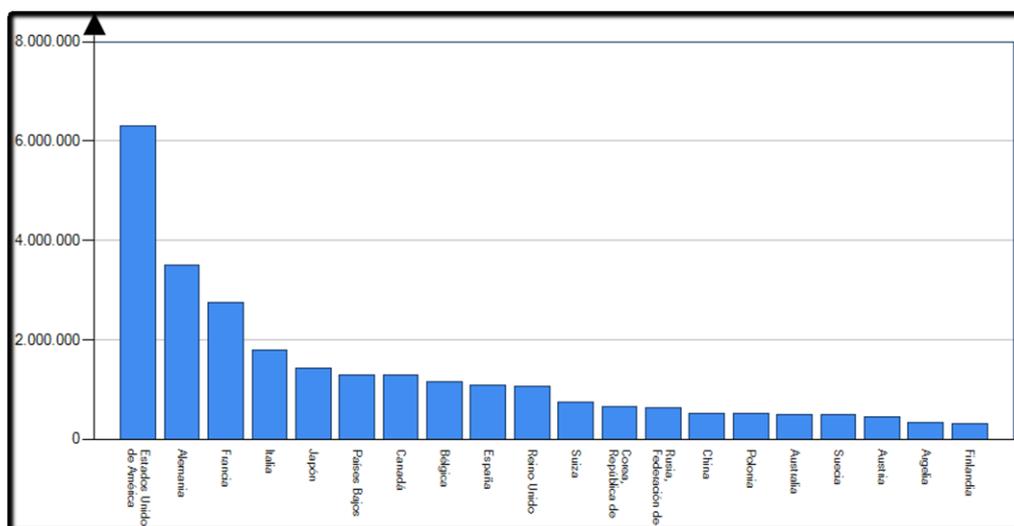
PRINCIPALES DESTINOS DE LAS EXPORTACIONES NO PETROLERAS DE ECUADOR 2018 ENE - MAR		
PAIS	MILES USD FOB	PARTICIPACION %
ESTADOS UNIDOS	668.879	20,97%
VIETNAM	312.078	9,79%
RUSIA	237.253	7,44%
COLOMBIA	204.276	6,41%
ITALIA	192.361	6,03%
CHINA	179.707	5,63%
ALEMANIA	127.061	3,98%
ESPAÑA	123.542	3,87%
PAISES BAJOS	108.313	3,40%
PERU	81.067	2,54%
CHILE	75.353	2,36%
ARGENTINA	67.276	2,11%
FRANCIA	64.617	2,03%
BELGICA	50.138	1,57%
JAPON	45.221	1,42%
REINO UNIDO	38.340	1,20%
TURQUIA	31.955	1,00%
CANADA	30.284	0,95%
MEXICO	30.187	0,95%
COREA DEL SUR	30.161	0,95%
DEMÁS PAISES	491.207	15,40%
TOTAL	3.189.276	100,00%

Elaborado: Pro Ecuador
Fuente: Banco Central de Ecuador

Análisis

Según datos obtenidos del boletín mensual de inteligencia de mercados (Pro Ecuador), el 20,97% de las exportaciones ecuatoriana son destinadas hacia los Estados Unidos, debido a que es un mercado potencial, que posee una economía estable y desarrollada, donde se comercializan todas clases de bienes y servicios, con el fin de brindar nuevas oportunidades a emprendedores que inician sus actividades internacionales.

Gráfico N° 31 Principales Importadores de la Partida 0901.21.10.



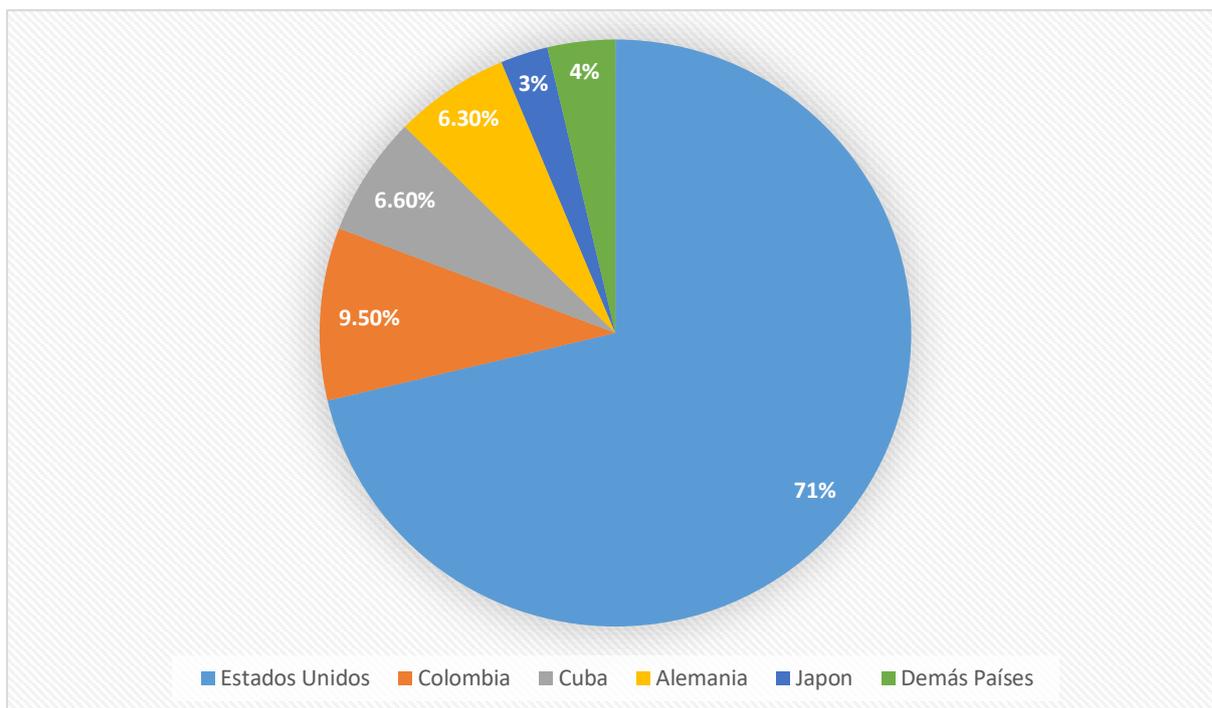
Elaborado Por: Trade Map (2017)

Fuente: Cálculos Del Itc

Análisis.

Según los datos obtenidos en TradeMap, las importaciones de la partida arancelaria 0901.11.90, se identifica que Estados Unidos sobresale como el principal importador de café con un valor de miles de \$ 6.000.000, seguido de Alemania con un valor de casi los \$ 4.000.000, una gran diferencia de estos países en relación con el resto de países importadores, los que presenta una comercialización reducida en la adquisición de este producto.

Gráfico N° 32 Principales importadores de la partida arancelaria 0901.21.10 desde Ecuador

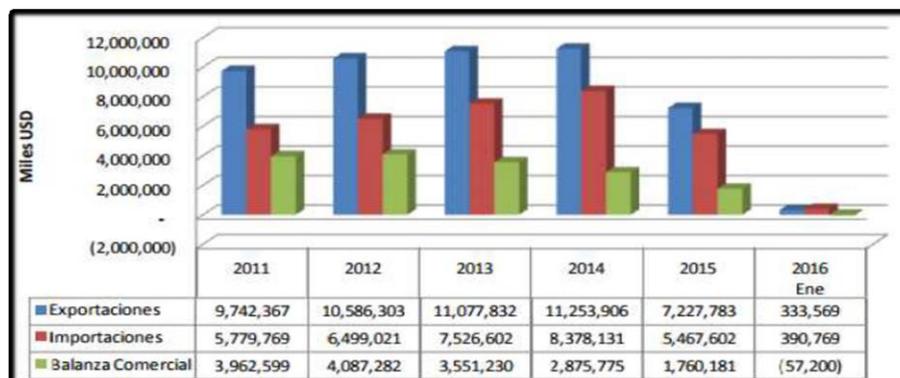


Elaborado Por: Diego Vera y Alejandro Torres (2018)
Fuente: Pro Ecuador

Análisis

Los datos que se obtuvieron de los principales importadores de la partida arancelaria 0901.21.10 desde Ecuador al mundo fueron, Estados Unidos representando un porcentaje trascendental con un 71%, seguido de Colombia con un 9.50%, Cuba le sigue con el 6.60%, al igual que Alemania se encuentra con un porcentaje aproximado de 6,30%, los demás países presentan un 4% y por último se encuentra Japón con 3% de las importaciones del café ecuatoriano. Destacando el importante margen evidente de Estados Unidos en relación a los demás Estados.

Gráfico N° 33 Balanza comercial total entre Ecuador y Estados Unidos en miles (USD FOB)

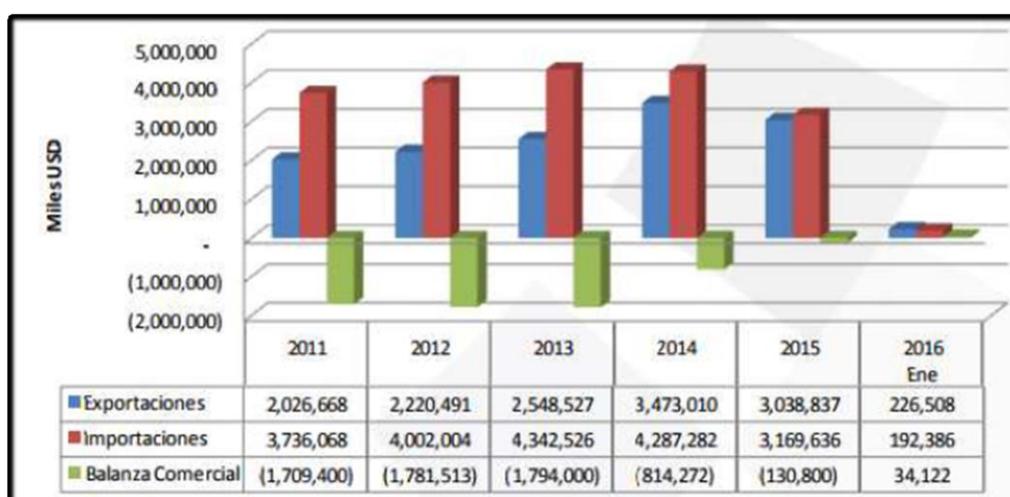


Editado por: Diego Vera Y Alejandro Torres
Fuente: Pro Ecuador (2017)

Análisis

El Banco Central del Ecuador registra un superávit a partir del año 2011 al 2013, es decir que las exportaciones registradas han sido superiores a las importaciones, durante estos periodos la balanza comercial se mantuvo el superávit alrededor de 4 mil millones de dólares, mientras que en los años 2014 al 2015 presenta una reducción en su beneficio alrededor de 2 mil millones

Gráfico N° 34 Balanza comercial no petrolera entre Ecuador Y Estados Unidos miles (USD FOB)



Editado por: Diego Vera Y Alejandro Torres
Fuente: Pro Ecuador (2017)

ANÁLISIS

En los resultados obtenidos de la balanza comercial no petrolera, presenta en los periodos 2011 al 2015 un déficit general, debido a que las exportaciones son inferiores a las importaciones, dicho de otra manera, Ecuador adquirió mayor cantidad de productos originarios de Estados Unidos. Es importante mencionar que los datos evidenciados al inicio del año 2016, donde las exportaciones a las importaciones.

3.4.6. ACUERDO COMERCIAL ENTRE ECUADOR Y ESTADOS UNIDOS

El sistema generalizado de preferencias (SGP), es el único acuerdo que vigente entre Ecuador y Estados Unidos, es un sistema arancelario preferencial el que tiene como principal objetivo la colaboración de los países desarrollados con los Estados que se encuentran en vía de progreso.

El SPG otorga la reducción o eliminación de tasas arancelarias en determinados productos, dando un trato preferencial a los países que están inmersos en dicho acuerdo con la finalidad de mejorar la economía nacional.

3.4.7. SEGMENTACIÓN DE MERCADOS

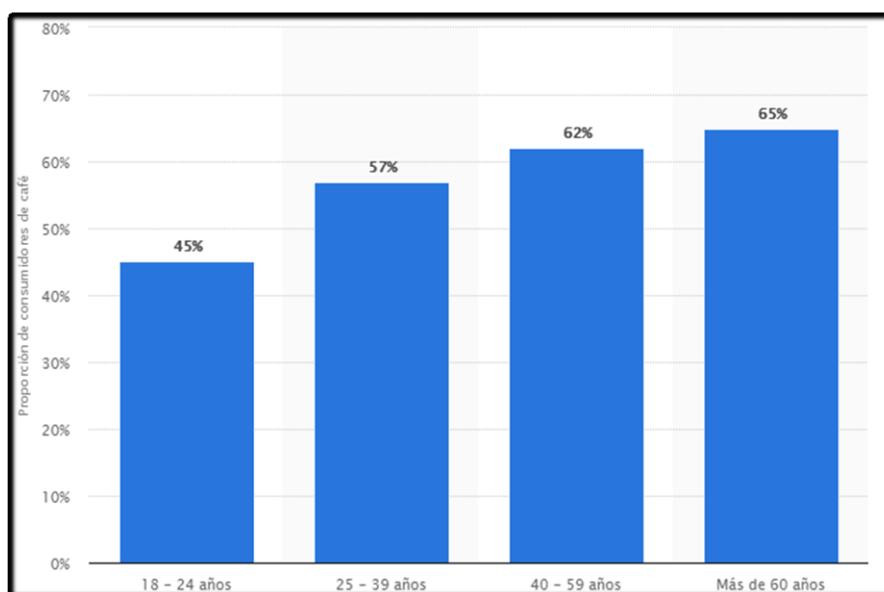
La segmentación de mercado se dirigirá a un grupo específico de personas idóneas para el consumo de café, enfocadas en las edades entre dieciocho a setenta años sin importar el género, dependiendo de su estado actual de salud y los ingresos económicos que permitan la accesibilidad a la adquisición del producto debido a los factores económicos y sociales derivados del cultivo del café, la transcendencia de Estados Unidos como su principal consumidor y considerando la participación en el mercado mundial como reflejo de competitividad.

El gasto de consumo representa más de dos tercios de la actividad económica de EEUU. El consumidor estadounidense se muestra muy abierto a adquirir productos extranjeros. El suministro de productos es muy diverso en Estados Unidos. El consumidor estadounidense es relativamente acomodado y muy diverso en sus intereses y gustos. Valora la comodidad en casa, la alimentación y los coches. Sin embargo, la recesión ha cambiado el panorama económico y parece que ha modificado radicalmente el comportamiento de los numerosos

consumidores de EE.UU., que ahora están aprendiendo a vivir con menos productos de valor elevado. Los hogares tienden más a comparar precios y buscar promociones que el consumidor estadounidense promedio. Mientras que el valor de la vivienda y las cotizaciones de acciones han subido, generando más riqueza para algunos estadounidenses, otros hogares con menos recursos tendrán dificultades para aumentar su gasto a medida que aumenten sus obligaciones de deuda. A pesar de todo esto, los consumidores de EEUU muestran una relativa despreocupación por el futuro financiero de su hogar y tienen expectativas positivas.

3.4.7.1. Estados Unidos Mercado Meta

Gráfico N° 35 EE. UU. Mercado meta



Editado por: Diego Vera y Alejandro Torres
Fuente: National Coffee Association (2015)

Estados Unidos se caracteriza por ser una potencia mundial, debido a sus exportaciones e importaciones, es por esta razón que diferentes Estados se ven en la necesidad de realizar acuerdos en el tema de negociaciones internacionales, al brindar una oportunidad de comercialización segura al ser el tercer Estado con mayor población, como resultado obtener una rentabilidad positiva para los proyectos que se ejecuten. En el caso de la comercialización de

café en Estados Unidos, es uno de los países que posee mayor aceptación al consumo del café en diferentes edades.

Demográfico.

Tabla N° 39 Datos demográficos.

Edades	Porcentaje de Consumo
18 a 24 años	45%
25 a 39 años	57%
40 a 59 años	62%
Más de 60 años	65%

Autores: Diego Vera Y Alejandro Torres
Fuente: National Coffee Association (2015)

Se logra identificar que las personas que consumen habitualmente el café son las personas de edad avanza, específicamente de cuarenta años en adelante, debido a que estas personas cuentan con un sustento estable.

3.4.5.2. Factores Geográficos

Geografía.

Estados Unidos ocupa la mayor extensión de territorio del continente, se encuentra ubicado en el norte de américa, con su capital Washington D.C. conformado por 50 Estados incluidos Alaska y Hawái.

Limites

Norte: Canadá Y Océano Ártico.

Sur: México, Golfo De México Y Océano Atlántico.

Este: Océano Atlántico.

Oeste: Océano Pacífico

3.4.5.3. Datos Generales

Población

Al ser un país sumamente desarrollado la existencia de su urbe con el pasar de los años ha incrementado notablemente con una tasa de población en

crecimiento del 0,81%, es así que para el año 2018 cuenta con 329 106 088 habitantes, donde la población masculina actual tiene un rango del 49.4% y la femenina de 50.6%.

Tipo De Gobierno

Estados Unidos cuenta con un gobierno federal democrática y liberal sus poderes están divididos en, ejecutivo, legislativo y judicial.

Idioma.

Su principal idioma es el inglés estadounidense, es calificado como lengua materna donde el 76% de la población lo habla, diferenciándose del inglés británico, por su acento y ortografía y por otro lado es el idioma español ya que radican latinos e hispanos y personas de otros países que se han asentado en el país.

Clima.

Estados Unidos al tener un territorio extenso geográficamente, el clima varía de región en región, y es uno de los países que cuenta con la biodiversidad completa en las estaciones de clima, como son,

- Primavera
- Verano
- Otoño
- Invierno

Religión.

Protestantes 51.3%, católicos romanos 23.9%, mormón 1.7%, otros cristianos 1.6%, judíos 1.7%, budistas 0.7%, musulmanos.6%

Moneda.

La moneda oficial de Estados Unidos es la del dólar americano, una moneda fiduciaria, basándose en la creencia del dinero y no del valor de metales preciosos.

Además, la emisión de este tipo de moneda de Estados Unidos, la manejan en catorce países americanos con el nombre histórico que es el dólar para su

moneda; en remplazo o como sustitución de un circulante se han acogido otras naciones como Ecuador, El Salvador, Panamá y Timor Oriental

3.4.8. NEW YORK CIUDAD META

Gráfico N° 36 New York ciudad meta



Editado por: Diego Vera Y Alejandro Torres
Fuente: Google (2018)

New York es la principal ciudades más pobladas de los Estados Unidos y ocupa el segundo lugar a nivel del continente americano por tener la mayor captación urbana, con una urbe de 8.550.405, esta ciudad se encuentra ubicada al noroeste de los Estados Unidos en el Estado de New York y limita con ciudad New Jersey en el sur , New York es conocida también como la “gran manzana”, debido al imperio de empresas que se han logrado posicionar en la ciudad, cabe mencionar que en esta metrópoli se encuentran los puertos más importantes del país que son New York y New Jersey.

3.4.9. ANÁLISIS DE COMPETENCIA

La Red Asociativa de Productores de Café de Imbabura y Carchi presenta competencia directa desde la perspectiva nacional, con empresas de renombre poseedoras de gran experiencia asociaciones del sector con la misma capacidad, es decir “RAPCIC” tiene una competitividad exigente, por otra parte, la organización es capaz de competir sin dificultades al tener un café deseado por sus características de calidad.

- Kolnetsa S. A.

- Compañía De Importación Y Exportación Kavecafe Ecuatoriana S. A.
- Federación Regional De Asociaciones De Pequeños Cafeteros Ecológicos Del Sur
- Belcet S. A.
- Productora De Café Galápagos Procafe S. A.
- Asociación Agroartesanal De Caficultores Rio Intag Aacri
- Agroindustria Tomardie S. A.
- Corporación Grupo Salinas
- Cafecom S. A.

Tabla Nº 40 Competencia.

Periodo	2015	2016	2017
Empresa			
Kolnetsa S. A.	772.264	534.499	885.771
Compañía De Importación Y Exportación Kavecafe Ecuatoriana S. A.	684.116	1.085.839	1.766.738
Belcet S. A.	1.393.038	1.906.350	1.656.224
Productora De Café Galápagos Procafe S. A.	1.928.859	365.686	1.851.027
Agroindustria Tomardie S. A.	1.107.578	1.331.761	1.941.718
Cafecom S. A.	1.191.479	1.716.454	980.693
Galletti S. A.	1.744.430	753.741	1.920.353
“RAPCIC”			16.449

Autores: Diego Vera Y Alejandro Torres

Fuente: Pro Ecuador (2017)

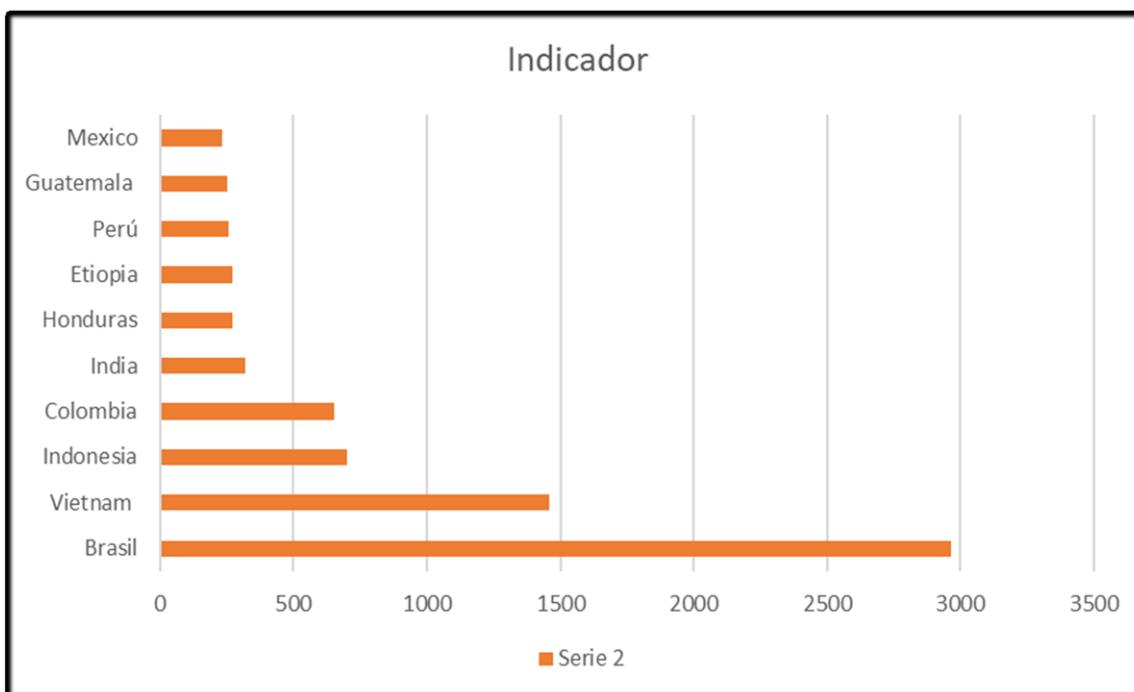
En base a los datos obtenidos de las empresas que generan directamente competencia con la Red Asociativa de Productores de Café de Imbabura y Carchi, se identifica que las ventas de estas organizaciones son superiores notablemente a las ventas de ““RAPCIC””, en el caso de la “agroindustria Tomardie s.a.” en el periodo 2017, presenta las ventas más destacadas a diferencia del resto de empresas dedicadas a la comercialización al por mayor de café, esto se debe a la gran experiencia adquirida con el pasa de los años, al ir perfeccionando su marca, sus productos y derivados del café y empleando un desarrollo de estrategias adecuadas para sobrevivir en el mercado nacional e internacional.

““RAPCIC”” al ser una institución nueva en las plazas de comercialización, para lograr posicionarse y mantenerse en el mercado competitivo, debe perfeccionar los aspectos en las áreas de administración, producción y comercialización con el fin de consolidarse como una asociación con una estructura organizacional

eficaz para ejercer el control, dirección y un trabajo en conjunto para cumplir sus metas establecidas.

3.4.10. PAÍSES COMPETIDORES

Gráfico N° 37 Países Competidores



Elaborado Por: Diego Vera Y Alejandro Torres (2018)
Fuente: Internacional Coffe Organisation

En relación a la información obtenida se evidencia que Brasil y Vietnam son quienes encabezan la lista de países que más producen café, con aproximadamente 3000 y 2000 toneladas respectivamente, una gran diferencia a comparación de su inmediato perseguidor que es indonesia el que va de la mano con Colombia, posteriormente se identifica a los países que promueven el producto en grandes cantidades pero se encuentran en una producción menor a comparación de los primeros lugares y un porcentaje similar con las posiciones posteriores.

3.5. FASE IV ESTRATEGIAS DE INGRESO AL MERCADO

3.5.1. FORMAS DE ENTRADA EN EL MERCADO OBJETIVO.

Estados Unidos es un país muy abierto en temas de negociaciones comerciales con el resto de naciones del mundo, los estadounidenses son muy observadores a la hora de adquirir un producto, en especial se fijan en la presentación del

producto, es por esta razón que se han identificado estrategias de entrada al mercado para la Red Asociativa de Productores de Café de Imbabura y Carchi.

Tabla N° 41 Formas de ingreso al mercado meta

Estrategia	Indicadores
Perfeccionar el marketing mix.	Producto.
Crear página web y mantener páginas actualizadas en las redes sociales.	Red Asociativa.
Analizar los costos directos e indirectos.	Costos de fabricación – Mano de obra – Costos de operaciones de logística.
Poseer conocimientos de agente de ventas y distribuidor.	Capacitaciones.

Autores: Diego Vera Y Alejandro Torres (2018)

El objetivo de aplicar estas estrategias para la Red Asociativa, es para obtener una negociación directa con el fin posicionar la marca en el mercado estadounidense y pueda expandirse en los demás Estados de la nación.

3.5.2. PERFIL DEL CLIENTE DESEADO.

El consumidor estadounidense presenta un perfil accesible para los productos originarios de otras naciones, debido a que Estados Unidos es el mercado objetivo de todas las organizaciones al ser una potencia económica en el mundo, lo que brinda a los pobladores que tengan diversidad de productos novedosos e innovadores para elegir, es importante mencionar que los consumidores estadounidenses se centran en la calidad de los productos y no por el precio.

Es necesario recalcar que el consumidor estadounidense de café se basa en varios aspectos para adquirirlo, como pueden ser: aspectos físicos, zona donde se cultiva, métodos y procedimientos de cultivo, proceso de obtención de granos, forma de preparar, concentración y aroma. Por otra parte, los estadounidenses se caracterizan por encontrar soluciones rápidas sin perder la calidad en el producto que se va a conseguir, por consecuencia se observa que todos los proveedores y vendedores para entrar a este mercado deben poseer sitios webs actualizados. Particularmente “RAPCIC” busca emplear el marketing digital con la finalidad promocionar el producto y la asociación a los clientes nacionales e internacionales.

3.5.3. PROCESO DE EXPORTACIÓN

Para todo tipo de exportaciones procedentes de Ecuador que ingresaran a los Estados Unidos es necesario cumplir la documentación que consta de: Declaración aduanera de exportación DAE, facturas comerciales, documentación de transporte sea marítima, aérea y terrestre, certificado de origen cuando sea necesario.

El exportador es un operador del comercio exterior, su actividad principal es realizar exportaciones y para ejercer estas actividades debe cumplir ciertos trámites para legalizar las exportaciones. Como lo afirma Estrada & Estrada (2013), los pasos que debe realizar antes de una expedición de mercancía,

a) Calificarse como exportador: Para calificarse como exportador has que seguir los siguientes pasos:

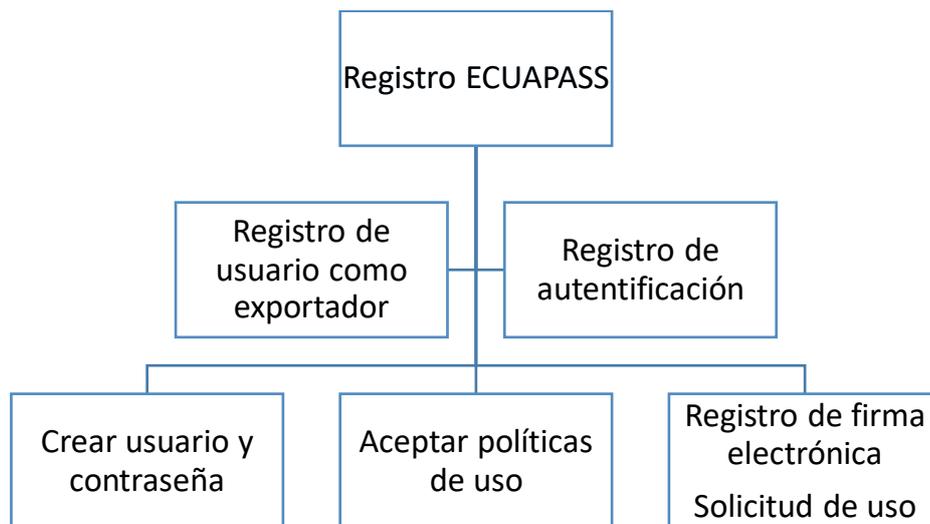
- Obtención del RUC: Para la obtención del ruc se debe acercar a las oficinas del SRI, con original y copia de cedula de ciudadanía, papeleta de votación además y la planilla de servicios básicos, e indicar la actividad económica.
- Obtención de la firma digital (token): Es un dispositivo que contiene la firma encriptado para legalizar los documentos digitalmente, esta firma se lo obtiene a través del Banco Central del Ecuador o a través de security data.
- Registrarse en el SENA: Este es el siguiente paso en el que deberá de registrarse, en el portal del Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador (SENA), donde se podrá obtener las claves de acceso para poder regularizar operaciones o documentaciones. este registro durar aproximadamente veinticuatro horas para quedar legalmente habilitado como exportador.
- Calificar el origen del producto: para calificar el origen del producto se debe ingresar a la ventanilla única del Ecuapass, y llenar los módulos de calificación de origen.

Además

- b) Registrar los precios ante un notario para las cartas de crédito (opcional).
- c) Elaborar la factura comercial.
- d) Aprobar el DAE electrónicamente en el SENA.
- e) conocimiento de embarque: marítimo, aéreo o terrestre.

- f) Presentar el certificado de origen debidamente legalizado, en el cual se indica que la mercancía fue elaborada o fabricada en dicho país.
- g) Otros documentos, el exportador debe tener adicionalmente otros documentos según sea el caso, y el país hacia donde se destina su exportación, tales como: certificado de calidad y seguridad de conformidad, homologación y normalización sanitarias.

Gráfico N° 38 Registro del ECUAPASS



Editado Por: Diego Vera Y Alejandro Torres
Fuente: MIPRO

Declaración Aduanera de Exportación

La DAE, es la declaración aduanera de exportaciones documento electrónico enviado una vez que la mercancía ingresa a zona primaria, posteriormente el documento ingresa para realizar el registro de la DAE, lo que permitirá que sea reflejado en el sistema Ecuapass.

Datos que principales que deben consignarse en la DAE

- Descripción de la mercancía por ítem de la factura
- Datos del consignatario
- Destino de carga
- Cantidades peso
- Demás datos relativos a la mercancía

Documentos que acompaña a la DAE son:

- Factura comercial original
- Lista de empaque
- Autorizaciones previas cuando el caso lo amerite

Documentos para legalizar la exportación

Como menciona los autores Estrada & Estrada, (2013,) los documentos para legalizar la exportación son:

- Documento de transporte
- Factura comercial
- Lista de empaque
- Certificado de origen
- Otros certificados

En el caso del “RAPCIC” para la comercialización internacional del café tendrá que obtener el certificado fitosanitario que es para los productos vegetales.

3.5.4. MARKETING MIX

En base de las citas manifestadas en el capítulo 1, el marketing mix es una herramienta que consiste en impulsar a la empresa basándose en las 4P que son precio, producto, plaza y promoción, los que son controlados por la empresa y es posible enfatizar esfuerzos, en el caso de “RAPCIC”, esto se empleara en el momento que se realice una inversión para ejecutar un estudio de mercados, cuando se quiera ofertar y promocionar el café, buscar clientes potenciales y dar a conocer la calidad del café en distintos países.

3.5.4.1. Estrategias de las 4P.

Estrategia del Producto

El café pergamino es cultivado en la extensión de producción de cada socio “RAPCIC”, su calidad se basa en el proceso agrícola, debido a que se trabaja el suelo y se controla constantemente con el uso de abonos para que sea fructuoso, por otra parte, el cuidado de las plantas en relación al control de plagas y regadío, así como también en los diferentes procesos existentes para la obtención del café como son el cultivo y el proceso de secado.

Además de estas cualidades que se centran en el proceso productivo del café se puede incluir características que beneficien a la asociación como la

diversificación del café, presentar nuevos productos derivados del café como pueden ser: café en grano, café tostado, trillado y café instantáneo; entre otros.

Gráfico N° 39 Producto



Editado por: Diego Vera Y Alejandro Torres
Fuente: Asociación "RAPCIC"

Empaque

El empaque del café "RAPCIC" son sacos de fique color café de 60 kilos que protege el producto y permite llegar a su destino en el mejor estado pese a la manipulación a la que es sometida en el transporte interno e internacional. En el saco debe constar la etiqueta y terminaciones del café.

Características

- Material 100% biodegradable.
- Transpiración del café.
- Permite la conformación de grandes arrumes.
- Dimensiones: normalmente el café se exporta en sacos de 70 kilogramos cuyas dimensiones son:
 - 70 cm de ancho por 95 cm de largo, con una tolerancia del 3%.
 - Peso:

Empaque nro. 7, pesa 700 gramos por unidad; se utiliza para la exportación de café estándar.

Empaque nro. 10, pesa 1000 gramos por unidad; se utiliza para la exportación de café especial.

Gráfico N° 40 Empaque.



Editado Por: Diego Vera Y Alejandro Torres
Fuente: Imágenes Google (2018)

Etiqueta – Empastado

La Red Asociativa de Productores de Café de Imbabura y Carchi cuenta con etiqueta del producto, conviene subrayar que con la propuesta de exportación se plantea su perfeccionamiento, al ser el mercado estadounidense al que se desea exportar debería incrementarse un etiquetado con contenido en inglés para brindar mayor comodidad al consumidor.

La etiqueta debe contener los siguientes ítems.

- Nombre de la empresa
- País de origen
- Pictogramas de manejo
- Destinatario y país de destino
- Puerto de entrada
- Número de bultos
- Peso.

Gráfico N° 41 Etiqueta.



Editado Por: Diego Vera Y Alejandro Torres
Fuente: Imágenes Google (2018)

Estrategia De Precio

Luego de haber analizado el mercado, se determina la importancia de tener claro el precio de la competencia, para poder generar apertura por parte de los consumidores al producto. El valor agregado que generara competitividad es la taza de calidad del café que es del 83%.

Es importante mencionar que el precio de venta al público se determinara tomando en cuenta los costos de producción como es la materia prima, los costos indirectos de fabricación y mano de obra, también transporte y logística y costos de comercialización para generar utilidad a la asociación

Tabla N° 42 Indicadores de precio.

Descripción	Precio Nacional	Precio Internacional
Café arábigo (pergamino)	\$215.00	Precio FOB 298.80

Autores: Diego Vera Y Alejandro Torres
Fuente: Asociación RAPCIC

Estrategia De Plaza

Para determinar la estrategia de plaza en el mercado de New York, se basa en la búsqueda de un nicho de mercado del café, donde se comercializan productos similares o derivados del producto, por ende, donde intervienen las personas que

están involucradas en la negociación y el consumidor final, hay que tener en cuenta que la exportación del café será por medio de la distribución del canal directo, es decir exportador a importador o de productor hacia el consumidor final. El beneficio para a la organización “RAPCIC” al realizar un envío directo es proporcionar utilidad o ganancia.

Estrategia De Promoción

Por consecuencia, es necesario emplear diferentes tácticas para ofertar el producto al consumidor, entre las estrategias que se pueden utilizar se encuentran: con la adquisición de café en cantidades considerables, es posible ofrecer facilidades de pago al consumidor, proponer descuentos, por otra parte como estrategia para el producto y organización se encuentra la participación en ferias, impulsar el uso de medios de comunicación, además promover el uso del internet mediante la implantación de cuentas pertenecientes a “RAPCIC” en las principales redes sociales, así como también la creación de la página web con el propósito de incrementar las ventas en el mercado por medio del manejo de los diferentes tipos de marketing.

3.5.5. MARKETING DIGITAL

Estrategia para facilitar la comercialización del producto

Es el conjunto de estrategias que tienen como objetivo potenciar a la parte comercial de la organización mediante el uso del internet para realizar contactos con otros países y mantener una negociación sólida y confiable.

El marketing digital será empleado en el momento de promocionar el café por medio de la creación de una página web para la Organización y por el uso de redes sociales, por promoviendo un instrumento de venta en la asociación, con el fin de dar a conocer el café de la organización y servirá para futuras negociaciones.

Gráfico N° 42 Pagina Web



Autores: Diego Vera Y Alejandro Torres

3.5.6. LOGÍSTICA Y TRASPORTE INTERNACIONAL Y DISTRIBUCIÓN FÍSICA

Para la utilización de la logística hay que tener en cuenta el destino de la exportación y el tipo de transporte que se ajuste a la carga, la clase de transporte para las exportaciones e importaciones son marítimo, aéreo y terrestre, hay que tomar en cuenta los costos de los procesos de transportación, para Anaya (2015), señala

El transporte físico de mercancías representa en torno a un 40%, lo que da una idea de su importancia económica y su repercusión en el margen comercial. El tema de transporte por su naturaleza es uno de los conceptos más poliédricos dentro de la logística de distribución, ya que aglutina una serie de aspectos de carácter reglamentario o normativo, técnicos comerciales, económicos y logísticos (p140).

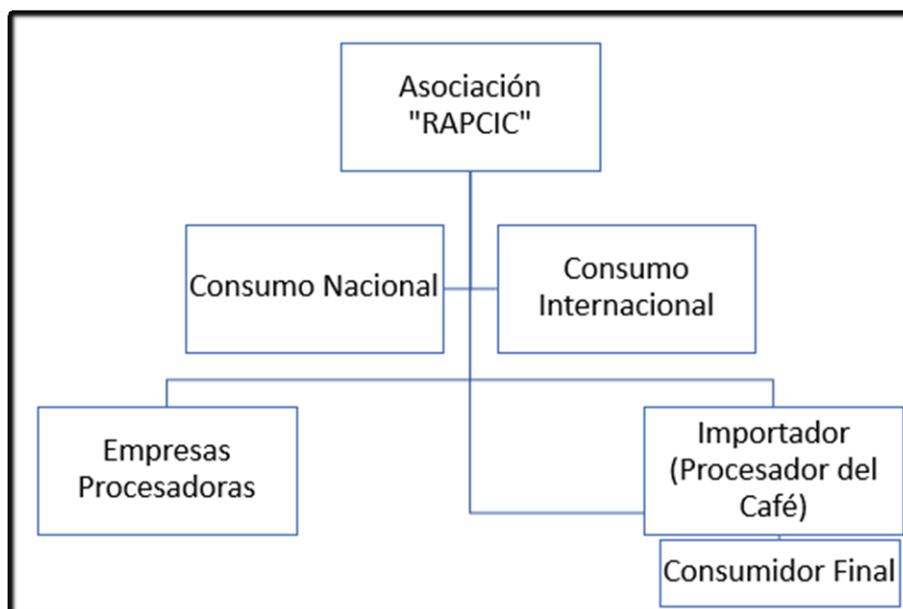
El transporte para el producto de la asociación "RAPCIC" hasta el mercado de New York, será de un costo significativo dependiendo de la cantidad a exportar, es importante mencionar que se combinará varios medios de transportes como es el terrestre y marítimo, ya sea de origen, internacional y por último de destino.

Para el caso de "RAPCIC" debe analizar el contrato que se realice con el importador es decir las condiciones de compra – venta y el Incoterms®

negociado, el medio a utilizarse en el transporte interno desde fábrica hasta el puerto de Guayaquil es terrestre, el transporte internacional será marítimo.

En la actualidad la distribución que maneja la organización es interna a nivel nacional, han existido casos de intermediarios quienes han realizado la exportación es por esta razón que se da la propuesta de una negociación directa.

Gráfico N° 43 Distribución del producto



Elaborado Por: Diego Vera Y Alejandro Torres (2018)
Fuente: Asociación "RAPCIC"

3.5.6.1. Canal de Distribución Nacional

La Red asociativa de productores de café de Imbabura y Carchi, maneja el canal de distribución a nivel nacional por medio de la venta directa a los clientes, en sus empresas dedicadas al procesamiento del café, localizadas en ciudades trascendentales del país como son: Quito, Guayaquil y Cuneca de esta forma el producto llega al consumidor final.

3.5.6.2. Canal de Distribución Internacional.

La asociación "RAPCIC", para tener identificado el canal de distribución con el que se operara en las diferentes negociaciones internacionales, se deberá definir el termino de negociación cumpliendo en totalidad las obligaciones que posea el termino acordado entre productor y consumidor. Comúnmente las empresas exportadoras negocian en libre a bordo del buque por sus siglas en inglés (FOB) en la que la responsabilidad del vendedor representa la entrega de mercancías

cruzando la “borda” del buque y efectuar el despacho de la exportación, por otro parte, la responsabilidad del consumidor consiste en contratar transporte y seguro hasta el destino de la mercadería y efectuar el despacho de importación.

En este caso la organización “RAPCIC” comercializara con el término frecuente de negociación Free On Board FOB (Libre a bordo del buque), en la que las responsabilidades del vendedor son: fletes, seguros y maniobras hasta cruzar la borda del buque, además efectuar despacho de exportación, por otra parte, bajo la responsabilidad del comprador se encuentra contratar transporte, seguro hasta destino y efectuar el despacho de importación.

Gráfico N° 44 Canales de distribución



Editado por: Diego Vera y Alejandro Torres
Fuente: imágenes Google (2018)

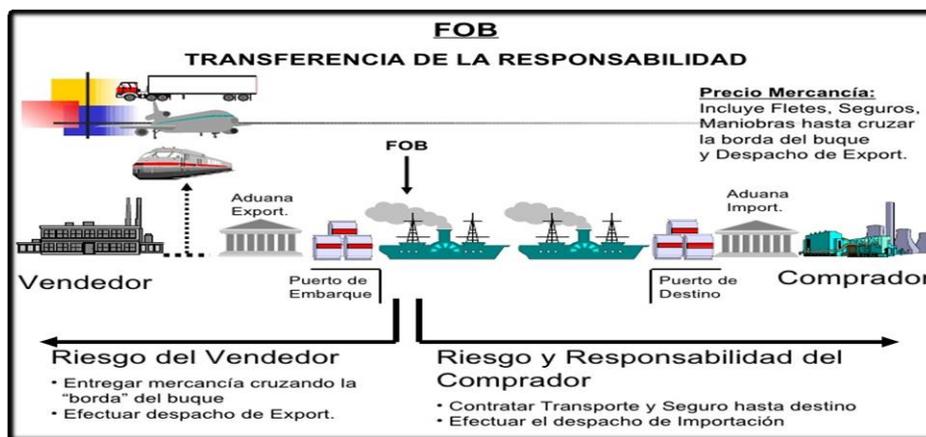
3.5.6.3. Incoterms®2010

Como lo afirma Pro Ecuador (2017), “los incoterms han sido incorporados en los contratos para la venta de productos en todo el mundo y proporcionar normas y orientación a los importadores, exportadores, abogados, transportistas, aseguradoras y estudiantes de comercio internacional”. (p35)

Los Incoterms son términos de negociación que orienta a los operadores del comercio exterior, su objetivo es analizar el proceso de comercialización para facilitar las actividades del comercio internacional, donde se involucran los exportadores e importadores, en el caso de la Red Asociativa “RAPCIC” la propuesta de negociación es con el termino FOB, incoterm utilizado de manera frecuente en negociaciones internacionales para brindar confianza tanto como

vendedor y al comprador, debido a que la asociación no ha realizado una exportación directa, con el propósito de consolidar a la organización y generar seguridad a futuros gestiones internacionales.

Gráfico N° 45 Término de negociación.



Editado por: Diego Vera y Alejandro Torres
Fuente: Imágenes Google (2018)

3.5.6.4. Medios De Pago

Como se señala en reglamento del COPCI (2011) afirma que los medios de pago son “dinero en efectivo, transferencias bancarias, tarjetas de crédito, tarjetas de débito, notas de crédito de administraciones tributarias centrales, cheques certificados, cheque de banco central del Ecuador, cheques de gerencia, o compensaciones previstas en la legislación vigente”. (p5)

Lo que se propone para la Red Asociativa como la forma de pago conveniente en sus negociaciones internacionales sería transferencia bancaria del 75% antes de realizar el embarque de la mercancía y la diferencia en cheque a la hora de entrega de la mercancía.

3.5.6.5. Matriz de Exportación

Existen técnicas para implantar precios en las exportaciones, en este caso se empleará la matriz de exportación, la que permite describir el proceso de exportación en los gastos existentes detallando los términos de negociación, transporte, seguro, tributos, descripción del producto y utilidad. Es importante la utilización de esta herramienta para establecer el precio de venta al público en los mercados nacionales e internacionales sin que existan pérdidas, sino más

bien se genere rentabilidad para la Red Asociativa de Productores de Café de Imbabura y Carchi.

Tabla Nº 43 Matriz de Exportación

MATRIZ DE EXPORTACIÓN DE CAFÉ EN GRANO (En Kilogramos)					
INCOTERMS	CONCEPTO	OPERACIONES		COSTO EMPRESA	COSTO UNITARIO
		CANTIDAD	VALOR		
EXW	COSTO DE EXPORTACIÓN	18000	3,58	64440	3,58
	RENTABILIDAD 35%	18000	1,25	22500	4,83
	EMPAQUE SACO DE YUTE	300	4	1200	
	FUNDAS DE PLÁSTICO ZIPPER PARA EL EMPAQUE	300	0,4	120	
	EMPASTADO DEL SACO	300	0,5	150	
	ESTIBA DEL CONTENEDOR	6	20	120	
FCA	PARROQUIA LA CAROLINA	SUMAN		88530	4,92
	GARANTÍA DEL CONTENEDOR	1	8,33	8,33	
	TRANSPORTE INTERNO AL PUERTO	1	600	600	
	PORTEO	1	95	95	
	INSPECCIÓN	1	127	127	
	RECEPCIÓN / DESPACHO	1	36,3	36,3	
FAS	CIUDAD DE GUAYAQUIL	SUMAN		89396,63	4,97
	ISP	1	10	10	
	THD	1	145	145	
	SEGURO DEL CONTENEDOR	1	15	15	
	COSTO DE MANEJO POR ADMINISTRACIÓN THC EXP PREPAGADA	1	25	25	
	SEVICIO DE PROCESO X	1	45	45	
	SERVICIO DE MANIPULEO	1	40	40	
	SELLO DE CONTENEDOR	1	15	15	
FOB	PUERTO DE GUAYAQUIL	SUMAN		89691,63	4,98
	FLETE INTERNACIONAL GANCHO A GANCHO	1	1350	1350	
CFR	PUERTO DE GUAYAQUIL	SUMAN		91041,63	5,06
	SEGURO (COBERTURA MÁXIMA) (0.47 %)	1	427,9	427,90	
CIF	PUERTO DE NEW YORK	SUMAN		91469,53	5,08
DAT	ADUANA DE NEW YORK	SUMAN		91469,53	5,08

	IMPUESTOS (4,5%)	1	4116,13	4116,13	
	TASAS (6%)	0	0,00	0,00	
	FORMALIDADES (1,5%)	0	0,00	0,00	
DDP	BODEGA DE NEW YORK	SUMAN		95585,65	5,31

Autores: Diego Vera Y Alejandro Torres (2018)

Fuente: Asociación "RAPCIC"

Tabla N° 44 Precios.

Costo Unitario (FOB) por qq	Utilidad Del 35% por qq
298.80	104.58
Costo Unitario (FOB) por kg	Utilidad Del 35% por kg
4.98	1,74

Autores: Diego Vera Y Alejandro Torres (2018)

Fuente: Matriz de exportación

3.6. FASE V ANÁLISIS FINANCIERO

3.6.1. PRONOSTICO DE VENTAS

Para el pronóstico que se realizó para las ventas se tomó en cuenta los siguientes datos.

Tabla N° 45 Datos para las proyecciones.

Cantidad de producción a exportar	300
En kilogramos	18000
Precio unitario del saco de café	\$215.00
Precio por kilogramo	\$3.58
Porcentaje de Tasa	4%
El costo del saco de café se proyecta anualmente	para 5 años
La cantidad de producción se proyectará trimestralmente	para 5 años
Base de ventas matriz de exportación termino FOB	89.691,63

Autores: Diego Vera Y Alejandro Torres (2018)

Fuente: Matriz de exportación

Proyección

Tabla N° 46 Proyección de ventas

Descripción	Proyección anual					
	Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas FOB	\$89.691,63	\$100.695,6	\$100.695,6	100.695,6	\$117.428,40	\$136.551,6

Autores: Diego Vera Y Alejandro Torres (2018)

Fuente: Matriz de exportación

PROYECCIÓN DE GASTOS

Tabla N° 47 Proyección de gastos.

Descripción	Año Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Honorarios profesionales ejecución de proyectos.	10000,00	10400,00	10816,00	11248,64	11698,59	12166,53
Capacitación en catación.	5600,00	5824,00	6056,96	6299,24	6551,21	6813,26
Publicidad y propaganda.	1400,75	1456,78	1515,05	1575,65	1638,68	1704,23
Materiales y suministros de oficina.	112,00	116,48	121,14	125,98	131,02	136,27
Mano de obra calificada.	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	832,00
Materiales de construcción, eléctrico y plomería.	99,50	103,48	107,62	111,92	116,40	121,06

Autores: Diego Vera Y Alejandro Torres (2018)

Fuente: Estado de resultados "RAPCIC"

3.6.2. PROYECCIÓN DE DEPRECIACIÓN

Para la depreciación se ha tomado en cuenta los siguientes datos.

Costo total de maquinaria.	36500,00
Vida útil de la maquinaria.	5 años
Depreciación Acelerada (NIIF).	20%
Pronóstico de depreciación.	5 años
Valor de la depreciación anual.	7300

Tabla N° 48 Proyección de depreciación.

Años	Valor depreciación	Tabla de Depreciación
	Valor de maquinaria	36500
Año 1	7300	29200
Año 2	7300	21900
Año 3	7300	14600
Año 4	7300	7300
Año 5	7300	0

Autores: Diego Vera Y Alejandro Torres (2018)

Fuente: Estado de resultados "RAPCIC"

3.6.3. ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

Tabla Nº 49 Proyección de estados de resultados

	BASE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas Netas	89.691,63	100.695,60	100.695,60	100.695,60	117.428,40	136.551,60
(-) Costo de Ventas	30.943,61	34.739,98	34.739,98	34.739,98	40.512,80	47.110,30
(=)Utilidad Bruta Ventas	58.748,02	65.955,62	65.955,62	65.955,62	76.915,60	89.441,30
(-) Gastos Operacionales	16.611,50	17.243,96	17.901,72	12.412,52	19.297,22	20.069,12
Gastos en honorarios profesionales de ejecución	10.000,00	10.400,00	10.816,00	11.248,64	11.698,59	12.166,53
Gastos en capacitaciones de catación	5.600,00	5.824,00	6.056,96	125,98	6.551,21	6.813,26
Gasto de mano de obra calificada	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	832,00
Gasto de materiales de construcción, electricidad y plomería	99,50	103,48	107,62	111,92	116,40	121,06
Gasto de materiales y suministro de oficina	112,00	116,48	121,14	125,98	131,02	136,27
(-) Gastos No Operacionales	-	-	-	-	-	-
(+) Ingresos Operacionales	-	-	-	-	-	-
(+) Ingresos No Operacionales	-	-	-	-	-	-
(=) Utilidad Antes de Interés Participación Trabajo e Impuestos	42.136,52	48.711,66	48.053,90	53.543,10	57.618,38	69.372,18
(-) Gasto Financiero	-	-	-	-	-	-
(=) Utilidad Antes de Interés Participación Trabajo e Impuestos	42136,52	48711,66	48053,90	53543,10	57618,38	69372,18
(-) 15% Participación Trabajadores	6320,48	7306,75	7208,09	8031,47	8642,76	10405,83
(=) Utilidad Antes de Impuestos	35816,04	41404,91	40845,82	45511,64	48975,62	58966,35
(-) 22% Impuesta a la Renta	7879,53	9109,08	8986,08	10012,56	10774,64	12972,60
(=) Utilidad Neta	27936,51	32295,83	31859,74	35499,08	38200,99	45993,76

Autores: Diego Vera Y Alejandro Torres (2018)

Fuente: Estado de resultados "RAPCIC"

3.6.4. FLUJO DE CAJA

Tabla N° 50 Proyección de flujo de caja

	BASA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Entrada de efectivo						
Actividades de operaciones						
Ventas	89.691,63	100.695,60	100.695,60	100.695,60	117.428,40	136.551,60
Actividades de financiamiento						
Financiamiento	-	-	-	-	-	-
Actividades de inversión						
Inversión	36.483,27	18.241,635	18.241,635	-	-	-
(A) Total entradas de efectivo	126.174,90	138.638,20	140.155,90	141.734,31	160.108,66	180.939,07
(-) Salidas de efectivos						
Actividades operación						
trabajadores	800,00	800,00	800,00	800,00	800,00	832,00
Actividad financiamiento						
Financiamiento	-	-	-	-	-	-
Actividad inversión						
Capital de trabajo	36.483,27	-	-	-	-	-
B Total salidas efectivo	37.283,27	38.742,60	40.260,30	41.838,71	43.480,26	45.219,47
Flujo de caja	88.891,63	99.895,60	99.895,60	99.895,60	116.628,40	135.719,60

Autores: Diego Vera Y Alejandro Torres (2018)

Fuente: Estado de resultados "RAPCIC"

CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO III

Se elaboró la propuesta del plan de exportación para la Red Asociativa de Productores de Café de Imbabura y Carchi, con el objetivo de colaborar al desarrollo de la organización, el que permitió identificar aspectos importantes del país al que se decidió exportar, como: datos geográficos, relación económica con Ecuador, además detallar las principales características del producto que se está exportando como lo es el café, así como también identificar a la competencia y sus peculiaridades mediante un estudio de mercado. Además, se efectuó el proceso de exportación cumpliendo con los requisitos pertinentes y la documentación necesaria.

Se manifestó la forma de emplear la estrategia del marketing mix donde interviene el producto el precio la plaza y la promoción, el que radicó en el perfeccionamiento del mismo, con la finalidad de desarrollar acciones eficientes y alcanzar los objetivos de penetración y de venta en el mercado objetivo. Se diseñó la propuesta de la creación de la página web, el cual se basó en la aplicación del marketing digital.

Se plasmó el estudio de mercado pertinente acerca de los posibles compradores entre Estados Unidos Y Holanda, donde identifiqué al país conveniente por medio de la matriz de selección de mercado, donde se identifica país de Estados Unidos como país meta y la ciudad donde se comercializara el producto es New York que cuenta con una población de 8.550.405 personas.

Se ejecutó la matriz de exportación herramienta fundamental para determinar el costo de venta al público y utilidad que se obtendrá, detallando cada gasto significativo que tendrá lugar en la propuesta de plan de exportación. Por consecuencia, se estableció el término de negociación, el medio de pago a utilizar, así como también el costo de logística y transporte para el desarrollo de la matriz de exportación.

Se generó la proyección de ventas para exportación teniendo en cuenta el valor de FOB por quintal de \$298.80 teniendo en cuenta la cantidad que se propuso fue de 300 sacos teniendo como resultado un valor de 89691.63, donde se proyectara para los próximos cinco años 2018 al 2022, con el fin de establecer las ventas previstas en el mercado externo.

CONCLUSIONES

La presente investigación permitió llegar a las siguientes conclusiones:

En base a la investigación realizada de la situación actual de la Red Asociativa de Productores de Café de Imbabura y Carchi “RAPCIC” se diseñó un plan estratégico de desarrollo institucional y comercial para fortalecer los departamentos administrativos, productivos y comerciales, incluyendo la propuesta de exportación para el progreso comercial de la organización.

El diagnóstico del proyecto ayudó a determinar la situación actual donde se identificó el principal problema de la organización “RAPCIC” que es la ausencia de un alineamiento estratégico, donde se deriva a una serie de falencias significativas en las áreas administrativas y comerciales, lo que afecta principalmente a la institucionalidad y posibles negociaciones directas de la Red Asociativa, por consecuencia se dio inicio al diseño de plan estratégico para la Asociación de Cafeteros “RAPCIC”.

Se construyó un marco teórico que permite expresar los diferentes términos utilizados a lo largo de la investigación con definiciones que aprueben su cómoda comprensión, por otra parte, un marco metodológico que da a conocer los instrumentos usados en el proceso metodológico desarrollado en las propuestas de plan estratégico y plan de exportación.

Se reformó la estructura institucional en cuanto a la misión, visión, objetivos, valores y canales de comercialización con la finalidad perfeccionar el desarrollo de la organización.

Se realizaron propuestas en el ámbito productivo enfocado en capacitación del personal, control fitosanitario, nutricional, mejora de buenas prácticas agrícolas e implantación de maquinaria para potencializar la eficiencia y rendimiento de la producción.

Debido a la carencia de participación en el mercado nacional e internacional, se efectuó las siguientes estrategias, una de ellas es la propuesta de la creación de la página web para dar a conocer el producto y a la Red Asociativa, otra de la estrategias es el perfeccionamiento del marketing mix proponiendo calidad al producto, precio competitivo, búsqueda de nuevas plazas de comercialización y la implementación de promoción.

Se ejecutó un análisis de competencia que permitió determinar la capacidad productiva de 3000 sacos de café anuales que produce RAPCIC, en comparación a las demás organizaciones posicionadas en el mercado, donde su capacidad de extensión de cultivo supera las 200 hectáreas, produciendo más de 9000 sacos.

Se realizó un estudio financiero, con el fin de conocer el capital, rentabilidad, ventas, flujo y falencias en el ámbito administrativo y comercial. Así como la proyección de ventas de exportación y proyección de cantidades de producción para los próximos cinco años partiendo desde el 2018 al 2022 para poder pronosticar las ventas futuras y conocer la situación económica actual de la organización.

La propuesta de exportación permitió identificar las oportunidades con las que cuenta el café al ser un producto no tradicional en términos de exportaciones del Ecuador. Se logró identificar a Estados Unidos como el país beneficioso para la exportación directa debido a su accesibilidad al mercado y su seguridad de negociaciones.

La matriz de exportación se desarrolló con la finalidad de ser una guía para futuras negociaciones, donde identifica los precios pertinentes en cada uno de los términos de negociaciones, con el fin de determinar el precio de venta al público y utilidad que generara la exportación.

RECOMENDACIONES

Se recomienda controlar las dificultades permanentes en los diferentes departamentos que conforman a la Red Asociativa de Productores de Café de Imbabura y Carchi.

Orientar a cada uno de los socios de la organización “RAPCIC”, al seguimiento del plan estratégico de desarrollo institucional y comercial, los que han basado su

exploración a la asistencia estratégica para la solución de falencias en la organización y posicionamiento en el mercado nacional e internacional.

Adquirir financiamiento con los diferentes organismos del Estado, dirigidos a los emprendimientos agrícolas con el aporte de créditos económicos, que brindan la Corporación Financiera Nacional, BAN Ecuador, Banco del pacifico, la Prefectura de Imbabura, como se ha venido trabajando para lograr los importantes cambios e implementación de la Red Asociativa.

Aprovechar el marketing digital, marketing mix para obtener consumidores extranjeros del café y tener mayor posibilidad de ingresar a nuevas plazas de mercado internacional.

Aumentar la participación en ferias para promocionar el café "RAPCIC" y extender el despachó de muestras con el fin de dar a conocer la calidad del café y lograr aperturas a nuevos mercados internacionales.

Implementar el modelo de negociación internacional basado en exportaciones directas sin presencia de intermediarios, permitiendo así una mejor relación comercial.

La asociación tiene que estar abierta a invertir en maquinaria que permita la industrialización para incrementar el nivel de producción y promueva la diversificación de productos.

La Red Asociativa de Productores de Café tiene que estar en constante actualizaciones con respecto al marketing, al ser el instrumento que permite promocionar su producto y organización a nivel nacional e internacional.

Efectuar la propuesta del plan de exportación de café con la finalidad de adquirir experiencia y posicionamiento entre las asociaciones reconocidas por exportar café a nivel nacional, por consecuencia, a nivel provincial entre las principales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Forbes, C., (2016). Sector Ajicola Especial pymes 2016. Ekonegocios. 6500(659), 56-57.

Organización Mundial del Comercio, (2016). Prólogo del director general de la OMC. Informe mundial sobre el comercio, 001(3)1-3

- Comunidad Andina, (2014). Otras acciones complementarias al proceso de integración. Dimensiones económicas comercial de la Comunidad Andina, 002(21).1-3
- EL UNIVERSO, (2017). Economía. MYPIMES [en red] disponible https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/world_trade_report16_s.pdf [29 diciembre de 2017]
- PROECUADOR, (2016). Análisis sectorial del café verde. Instituto de promoción de exportaciones e importaciones. Exportaciones, 001(3)1-3
- MAGAP, (2017). Café-cacao. Programas y servicios [en red] disponible [26 de diciembre del 2017]
- El Telégrafo, (2018). Comercio Exterior. Incremento de exportaciones [en red] disponible [26 de diciembre del 2017]
- Internacional Coffee Organization, (2017). International cooperation. Consultations of OIC [en red] disponible http://www.ico.org/es/consultations_c.asp?section=Qu%E9_hacemos [10 de enero de 2018]
- Torres, Z., (2014), Administración Estratégica. La planeación, grupo editorial patria. México DF, México.
- Ramírez, J. & Rodríguez, M., (2014). Estrategias de calidad en las empresas con la ayuda de la investigación de mercados. Planeación editorial de la universidad de Tamaulipas, Tamaulipas, México.
- Torres, & Torres, H., (2014) planeación de control. Introducción, grupo editorial patria. México DF, México.
- Vicuña, J., (2017), Plan estratégico en la práctica. ¿Qué es un plan estratégico? Editorial ESIC. Madrid, España.
- Sistema de Información Científica Redalyc, (2011). El Plan Estratégico de Galicia 2010-2014 horizonte. Revista Galega de Economía 2020. 020(2). 1
- Martínez D., y Milla A., (2012), Introducción al Plan Estratégico. Porque realizar un plan estratégico, Ediciones Díaz de Santos. Madrid, España.

- Nestlé, (2013). Nestlé en la sociedad. Plan de formación laboral [en red] disponible <https://empresa.nestle.es/es/cvc/equipo-humano/formacion> [10 de diciembre del 2018]
- Instituto Tecnológico de Sonora, (2015). Plan de desarrollo institucional 2007-2015. Identificación de necesidades institucionales, 001(1); 1- 47
- Colcafé, (2018). Industria colombiana de café. Política de gestión y calidad integrada [en red] Disponibles <http://es.industriacolombianadecafe.com/es-ve/nuestracompa%C3%B1a/ADa/pol%C3%ADticadegesti%C3%B3nycalidad.aspx> [10 de enero de 2018]
- Monferrer, D., (2013). Fundamentos de marketing. Definición de la misión, Editorial Universitat Jaume I. Castellón, España.
- García, A., (2013). Estrategias empresariales. El objetivo de la empresa, Editorial Bileniata. Bogotá, Colombia.
- Monserrat, J., (2014). Como elaborar un plan estratégico de comunicación. Análisis externo. Unión de editoriales universitarias españolas. Alicante, España.
- Reyes, O., (2012). Planeación estratégica para alta dirección. El escenario integral. Editorial palibrio. México D.F., México.
- Rodríguez, E., & Pedraja, L., (2015) El impacto del diseño de la misión institucional en la calidad de las universidades. UAEM Redalyc.org, 040(9); 634-635.
- Botero, E., Garnica, D., & Soto, J., (2013). Los contextos de la competitividad financiera. Contexto revista de investigaciones, 002(1); 1-4.
- Luna, A., (2014). Administración estratégica. La estrategia básica. Grupo editorial patria. México D.F., México.
- Luna, A., (2016). Plan estratégico de negocios. Análisis FODA. Grupo editorial patria, México D.F., México.
- Escudero, M., (2014). La planificación comercial (Marketing en la actividad comercial). Análisis Externo. Editorial Editex s.a. Madrid, España.
- Padilla, R., (2014). Fortalecimiento de las cadenas de valor como instrumento de la política industrial. Metodología del proyecto CEPAL. Recuperado de

<https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36743/S20131092.pdf?sequence=4#page=78>.

Magretta, J., (2014). Para entender a Michael Porter: guía esencial hacia la estrategia y la competencia. Las cinco fuerzas: competir para obtener utilidades. Recuperado en <https://ebookcentral.proquest.com/lib/uotavalosp/reader.action?docID=3227502>

Vásquez, A., (2011). El café: nuevas aplicaciones en 15 recetas de sal y de dulce (tesis de pregrado). Universidad de Cuenca. Cuenca, Ecuador.

Reinoso, G., (2013). Fundamentos de la planificación comercial. Selección de la estrategia de marketing [en red] disponible <http://www.ddw.com.ar/guias/119-otros/413-la-planificacion-comercial> [10 de enero de 2018]

Fernández, D., (2016). Marketing mix transversal. Propósito general del producto. Recuperado de <http://imagenes.uniremington.edu.co/moodle/M%C3%B3dulos%20de%20aprendizaje/marketing%20mix/marketing%20mix%202016.pdf>.

Lázaro, J., (2015). Tu business plan en un pim pam. Marketing operativo: mix. Editorial UOC. Barcelona, España.

Brunet, I., (2016). Innovation Policy of European Chemical Company. Marketing Digital. Editorial Publicacions URV. Estados Unidos, California.

Castaño, J., (2015). Marketing digital (comercio electrónico). Marketing digital. Editorial editex s.a. Madrid, España.

Cardozo, P., Chavarro, A., & Ramírez, C., (2018). Teoría de la internacionalización. Revista panorama. 001(3); 1.

López, I., Martínez, A., Otero, C., & Gonzales, E., (2014). Gestión. Aspectos del comercio exterior de la empresa. Aspectos básicos del comercio internacional. Editorial ESIC. México D.F., México.

HILL, C., (2011). Negocios internacionales. Generalidades de la teoría del comercio. Editorial McGraw-Hill. México D.F., México.

- Shukla, P., (2018). Essentials of Marketing. Marketing Research. Editory Ventus publishing APS. Estados Unidos.
- Ramírez, J., (2017). La planeación: estrategia de calidad en las empresas con la ayuda de la investigación de mercados. Revista observatorio de la economía latinoamericana. Recuperado en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2014/planeacion.html>.
- Conick, H., (2017). American marketing assosation. Marketing research [en red] disponible [https://www.ama.org/topics/research/Pages/default.aspx?k=contentsource:%22Main%22%20AND%20\(AMATopicTags:%22Research%22%20AND%20\(ContentType:%22AMAVirtualEventPage%22%20OR%20ContentType:%22AMAOnlineTrainingPage%22%20OR%20ContentType:%22AMATrainingPage%22%2](https://www.ama.org/topics/research/Pages/default.aspx?k=contentsource:%22Main%22%20AND%20(AMATopicTags:%22Research%22%20AND%20(ContentType:%22AMAVirtualEventPage%22%20OR%20ContentType:%22AMAOnlineTrainingPage%22%20OR%20ContentType:%22AMATrainingPage%22%2) [10 de enero de 2018]
- García, O., (2015). Negociación internacional. ¿Qué es negociar en mercados exteriores? Recuperado de <http://www.aglutinaeditores.com/media/resources/public/6f/6fb4/6fb463e1747841c390d3bd97a628be3c.pdf>
- Hernández r., Fernández C. & Baptista P., (2014). Metodología de la investigación. Investigación cuantitativa. Recuperado de https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf
- Bahena G., (2014). Metodología de la Investigación. Investigación de campo. Grupo editorial patria. México DF, México.
- Coral S., (2013). Metodología de la Investigación, Método y diseño. Editorial Universidad Continental. Lima, Perú.
- Charur C., (2015). Métodos y pensamiento crítico. Método deductivo. Grupo editorial patria. México DF, México.
- Hurtado I. & Toro J., (2007). Paradigmas y métodos de investigación. Método analítico. Edición Episteme Consultores Asociados C. A. Carabobo, Venezuela.

- El Telégrafo, (2015). El café ecuatoriano renace, se reinventa, crece [en red] disponible [26 de diciembre del 2017]
- Saá D. & Vaca V., (2011), Exportación de café zarumeño orgánico gourmet a Alemania. (Obtención del título de ingeniero en Negocios Internacionales), Universidad Internacional del Ecuador. Quito, Ecuador.
- Internacional Coffe Organization (2014). Opportunity to export coffeeOIC [en red] disponible http://www.ico.org/es/consultations_c.asp?section=Qu%E9_hacemos [10 de enero de 2018]
- Nini A., (2015). El café y sus diversas aplicaciones en la pastelería. (Obtención del título de ingeniero en Negocios Internacionales), Universidad Internacional del Ecuador. Quito, Ecuador.
- Anaya J., (2015). El Transporte de Mercancías, Enfoque logístico de distribución. Incoterms [en red] disponible https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=miuXBgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA189&dq=logistica%20%20y%20transporte%20internacional%20y%20distribucion%20fisica&ots=FKK9J0mrNF&sig=5BmV6cyrQqV3s7WpoQgATv_PzGs#v=onepage&q=logistica%20%20y%20transporte%20internacional%20y%20distribucion%20fisica&f=false [25 de Julio de 2018]
- Reglamento del COPCI. (2011). Exportación definitiva. Obtenido de Art. 40[en red] disponible <http://www.cancilleria.gob.ec/wp-content/uploads/2013/10/reglamento-codigo-organicoproduccioncomercio-inversiones.pdf> [29 de Julio de 2018]
- PROECUADOR, (2016). Guía Logística Internacional 2017, Incoterms [en red] disponible https://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2018/05/PROEC_GL_2017.pdf [29 de Julio de 2018]