



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN ECONOMÍA MENCIÓN FINANZAS**

**TRABAJO DE GRADO**

**TEMA:**

*“FACTORES QUE DETERMINAN EL ÉXITO EN LA PRODUCCIÓN DE CAFÉ DE LA ASOCIACIÓN AGROARTESANAL DE CAFICULTORES RÍO INTAG “AACRI””*

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA EN ECONOMÍA  
MENCIÓN FINANZAS

**AUTOR:**

CRISTIAN FERNANDO PROAÑO ANDRAMUNIO


**DIRECTORA:**

MSc. MARIA JOSE DÁVILA PANTOJA

2019

## **AUTORÍA**

Yo, CRISTIAN FERNANDO PROAÑO ANDRAMUNIO, portador de la cédula de ciudadanía N° 1003658430-0, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría “FACTORES QUE DETERMINAN EL ÉXITO EN LA PRODUCCIÓN DE CAFÉ DE LA ASOCIACIÓN AGROARTESANAL DE CAFICULTORES RÍO INTAG “AACRI”” y los resultados de la investigación son de mi exclusiva responsabilidad además que no ha sido previamente presentado para ningún grado ni clasificación personal y que ha consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.



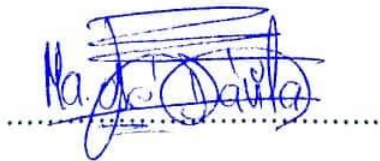
**CRISTIAN FERNANDO PROAÑO ANDRAMUNIO**

**CI: 100365843-0**

## CERTIFICACIÓN DEL ASESOR

En la calidad de Director de Trabajo de Grado presentado por el egresado CRISTIAN FERNANDO PROAÑO ANDRAMUNIO, para optar por el título de INGENIERA EN ECONOMÍA MENCIÓN FINANZAS, cuyo tema es “FACTORES QUE DETERMINAN EL ÉXITO EN LA PRODUCCIÓN DE CAFÉ DE LA ASOCIACIÓN AGROARTESANAL DE CAFICULTORES RÍO INTAG “AACRI””, considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que designe.

En la ciudad de Ibarra a los 29 días del mes de julio del 2019



**MSc. MARIA JOSE DAVILA PANTOJA**  
**DIRECTORA DE TESIS**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE  
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA**

**AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN  
A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

**1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA**

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

<b>DATOS DE CONTACTO</b>			
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	<b>DE</b>	100365843-0	
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	<b>Y</b>	PROAÑO ANDRAMUNIO CRISTIAN FERNANDO	
<b>DIRECCIÓN:</b>		COTACACHI	
<b>EMAIL:</b>		fer-15-94_4@hotmail.com	
<b>TELÉFONO FIJO:</b>	2 915 199	<b>TELÉFONO MÓVIL:</b>	0979754110

<b>DATOS DE LA OBRA</b>	
<b>TÍTULO:</b>	<i>"FACTORES QUE DETERMINAN EL ÉXITO EN LA PRODUCCIÓN DE CAFÉ DE LA ASOCIACIÓN AGROARTESANAL DE CAFICULTORES RÍO INTAG "AACRI" "</i>
<b>AUTOR:</b>	PROAÑO ANDRAMUNIO CRISTIAN FERNANDO
<b>FECHA:</b>	29 DE JULIO DEL 2019
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
<b>PROGRAMA:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> <b>PREGRADO</b> <input type="checkbox"/> <b>POSGRADO</b>
<b>TITULO POR EL QUE OPTA:</b>	INGENIERO EN ECONOMÍA MENCIÓN FINANZAS
<b>ASESOR /DIRECTOR:</b>	MSc. MARIA JOSE DAVILA PANTOJA

## 2. CONSTANCIAS

El autor manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es el titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 29 días del mes de Julio del 2019

### EL AUTOR:



.....  
PROAÑO ANDRAMUNIO CRISTIAN FERNANDO

C.I. 100365843-0

## **DEDICATORIA**

A mis padres Rosa y Francisco por su sacrificio, su apoyo constante en cada paso, por ayudarme a alcanzar todos mis sueños, por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, por su incondicional en todo momento de mi vida. A mis hermanas Mayra, Karina, Mishell por su apoyo absoluto.

Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

**Fernando.**

## **AGRADECIMIENTO**

A mi familia que me ha apoyado siempre, en especial a mi madre que ha sabido guiarme por el camino del bien, que ha sido un ejemplo de lucha incansable y mi principal inspiración para conseguir mis metas.

A la Universidad Técnica del Norte y a la planta docente por los conocimientos y valores impartidos en las aulas.

A mis amigos por todos los momentos inolvidables, por su compañía, su apoyo y por estos años de amistad que han vuelto la etapa universitaria una de las mejores experiencias de mi vida.

## RESUMEN

La presente investigación tiene como finalidad determinar los factores de éxito en la producción de café de la Asociación Agro artesanal de Caficultores Rio Intag “AACRI”, para conocer cuáles son los factores que han influido positivamente, y establecer estrategias mediante dichos factores que ayuden a tener un mejoramiento continuo y mayor rendimiento en la asociación.

También, se realizó una comparación entre los principales factores de AACRI y de distintas empresas cafeteras reconocidas a nivel mundial, como son Starbucks, OMA y Juan Valdez. Mediante el uso de herramientas como triangulación de información, análisis FODA, cadena de valor y la matriz de las cinco fuerzas de Porter.

Finalmente, se identificó los factores de éxito de la asociación, cuales se deben fortalecer y aprovechar, dando como resultado en estrategias internas y externas, favorables para la asociación.

**Palabras clave:** factores, producción, estrategias.



## **ABSTRACT**

The purpose of this research is to determine the success factors in the coffee production of the Asociación Agro artesanal de Caficultores Rio Intag "AACRI", to know which factors have influenced positively, and to establish strategies by means of these factors that help to have a continuous improvement and greater performance in the association.

Also, a comparison was made between the main factors of AACRI and of different coffee companies recognized worldwide, such as Starbucks, OMA and Juan Valdez. Through the use of tools such as information triangulation, SWOT analysis, value chain and the matrix of Porter's five forces.

Finally, we identified the success factors of the association, which should be strengthened and exploited, resulting in internal and external strategies, favorable for the association.

**Keywords:** factors, production, strategies.

## ÍNDICE

DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT .....	ix
CAPÍTULO I.....	1
1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 Planteamiento del problema .....	2
1.2 Objetivos de investigación.....	3
1.2.1 Objetivo General .....	3
1.2.2 Objetivos Específicos .....	3
1.3 Hipótesis .....	3
1.4 Justificación .....	4
1.5 Resumen de la Estructura .....	4
CAPÍTULO II .....	6
2. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1 Teoría de la ventaja competitiva .....	6
2.2 Diagnóstico Situacional .....	11
CAPÍTULO III.....	24
3. METODOLOGÍA .....	24
CAPÍTULO IV .....	27

4.	ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	27
4.1	Matriz FODA.....	28
4.1.1	Cruce de la matriz FODA .....	29
4.2	Matriz de las cinco fuerzas de Porter.....	32
4.3	Cadena de valor .....	35
4.4	Factores de éxito.....	37
4.5	Matriz de Perfil Competitivo.....	42
5.	CONCLUSIONES .....	44
6.	RECOMENDACIONES:.....	46
	Bibliografía .....	47

#### ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.....	37
Tabla 2.....	42



## CAPÍTULO I

### 1. INTRODUCCIÓN

La creación de asociaciones rurales en el país estimula la generación sostenible de empleos e ingresos y aumenta el sentido de pertenencia y la convivencia mediante el desarrollo de encadenamientos productivos. Por eso en Ecuador se ha fortalecido la asociatividad entre los pequeños productores con el fin de mejorar los procesos productivos y organizativos de las asociaciones con ayuda del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) y otras entidades como son los Gobiernos Autónomos Descentralizados (GAD's) provinciales y organizaciones privadas, que buscan mejorar la comercialización de los productos dándoles, valor agregado.

La generación de valor agregado, la inclusión de ciencia y tecnología, la capacidad de internacionalización y la asociatividad, entre otros, se convierten en factores claves de competitividad que determinan la permanencia en el medio, para que los empresarios crezcan, compitan, generen empleo y conquisten nuevos mercados en un entorno cada vez más globalizado. (Saldarriaga, 2007) & (Arango, 2014)

Para conocer acerca del valor agregado que presenta la Asociación Agro artesanal de Caficultores Río Intag (AACRI), nos adentramos un poco más en la asociación, dando a conocer su ocupación principal que es la producción y comercialización de café arábigo de altura.

El café arábigo es una de las variedades de café, se cultiva en terrenos de mayor altitud, siendo la recolección mucho más costosa y su nivel de cafeína menor. Todo esto hace que su precio sea más elevado. (Eden, 2015)

Los productos que cultiva y comercializa la Asociación tienen una gran acogida tanto en el mercado nacional como en el internacional por lo cual necesita incrementar su producción para satisfacer la demanda insatisfecha de café, en especial Japón que consume un 7% de café a

nivel mundial de acuerdo con (Escamilla & Aserca, 2017) y representando un 6.1% en las importaciones de café a Ecuador, como lo mencionan en (comercio exterior, 2016), a través de los años la asociación ha incrementado el volumen de producción lo que le permitirá buscar nuevos clientes potenciales, quienes paguen altos precios y tengan mejores propuestas.

La presente investigación tiene como principal propósito estudiar los factores de éxito en la producción de café de la AACRI. En concreto la investigación analiza cómo algunos factores determinantes han logrado posicionar a la asociación dentro de un mercado competitivo, logrando grandes avances tanto en lo económico, en lo social y ambiental.

### **1.1 Planteamiento del problema**

La Asociación Agroartesanal de Caficultores Río Intag se dedica a la producción orgánica de café, buscando mejorar las condiciones de vida de sus beneficiarios en el ámbito social, económico y ambiental.

En los últimos años han sufrido una baja considerable en el rendimiento productivo y por ende su utilidad en la comercialización de café, siendo esto un motivo preocupante al no poder cumplir en plenitud los objetivos propuestos y los compromisos con los socios y sus familias, de mejorar sus estilos de vida con un ingreso aceptable y beneficioso para sus hogares.

Teniendo estos problemas, se ven obligados a buscar posibles fallos dentro de la asociación mediante uso de herramientas que permitan analizar la empresa de manera interna y externa permitiendo encontrar factores que influyan de manera positiva a la empresa, y que ayuden a mejorar su rendimiento solucionando mencionados fallos que podrían impedir el desarrollo de la asociación.

La asociación ofrece apoyo a muchos pequeños productores capacitándolos en mejorar su producción de manera efectiva, pero ante estos problemas mencionados anteriormente dentro de la asociación, se ve limitada la ayuda que puede ofrecer a los productores. Así, desean

determinar qué factores influyeron en el éxito y que estrategias tomar ante los problemas que tienen actualmente, ya que, al recibir ayuda de muchas instituciones, no tiene la certeza de que su éxito se debe a su administración y manejo de la asociación o por la ayuda de mencionadas instituciones.

Además, la asociación tiene una alta demanda insatisfecha de café proveniente de Japón, la cual no puede cubrir, por ello es que deben mejorar su producción, ya sea en incrementar la planta y equipo o un mejor manejo en la directiva.

## **1.2 Objetivos de investigación**

### **1.2.1 Objetivo General**

Identificar los factores que han afectado el éxito en la producción y comercialización de café orgánico de la Asociación Agroartesanal de Caficultores Río Intag “AACRI”

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

1. Establecer los antecedentes y fundamentos teórico acerca de los factores determinantes de la calidad en la producción y la comercialización de café orgánico.
2. Caracterizar la gestión y estrategias tomadas por la “AACRI” y las principales empresas cafeteras, en el mejoramiento de la producción y comercialización de su producto.
3. Determinar, mediante la evaluación de la cadena de valor de “AACRI” los factores que inciden positiva y negativamente en el mantenimiento y crecimiento de los resultados productivos y de comercialización.
4. Proponer un sistema de acciones que contribuyan a mitigar los factores negativos y a mejorar el sistema de producción y comercialización del café en la zona 1.

## **1.3 Hipótesis**

Los factores estratégicos utilizados por la Asociación Agroartesanal de Caficultores Río Intag “AACRI” determinan el éxito en la producción de café.

#### **1.4 Justificación**

El presente proyecto de investigación es de gran importancia ya que la Asociación Agro artesanal de Caficultores “Río Intag” AACRI maneja una cadena productiva de café, tales como la producción, industrialización y comercialización del mismo, por lo cual es necesario contar con un estudio de factores que ayuden a incrementar el éxito de su producción.

Es factible realizar este estudio ya que existe la información suficiente y apoyo por parte de la asociación, la misma que requiere se realice un estudio analítico de la empresa, teniendo apoyo con los recursos y la información necesaria para que se desarrolle mencionado estudio.

Ante la oportunidad de realizar el estudio presente, los directivos de la asociación esperan con ansias los resultados para poder tomar acciones inmediatas sobre sus posibles errores y ver si ayuda a mejorar el estado actual de la empresa.

Los beneficiarios directos son los socios que integran la Asociación Agro artesanal de Caficultores “Río Intag” AACRI, la población inteña y la sociedad en general, dando a conocer cómo influye la asociación dentro de sus estilos de vida en el ámbito social económico y ambiental. Este estudio es de interés ya que permitirá que la asociación se desarrolle y se dé a conocer aún más como se constituyó y logró tener grandes avances en comparación con otras asociaciones del sector.

#### **1.5 Resumen de la Estructura**

La presente investigación está formada por cuatro capítulos. En el capítulo I se relata una breve introducción acerca de las asociaciones y como mejorar sus procesos productivos mediante estrategias y apoyo de distintas instituciones, también sobre el principal problema que presenta la asociación “AACRI” y como se procederá a identificar los distintos factores de éxito de la misma.



En el Capítulo II se establece un sustento teórico sobre las teorías de las que tienen relación a factores de éxito, además, se hace referencia a las estrategias que generan las empresas para la competitividad, los aspectos positivos y negativos que implica. Finalmente, estrategias ofensivas y defensivas a tomar ante cualquier amenaza u oportunidad.

El capítulo III plantea la metodología de la investigación a través de una recolección de datos para el análisis y comparación de los factores que influyen en el éxito de las empresas mediante uso de herramientas de estudio adecuadas encontrar cuales son las que han afectado en la Asociación Agroartesanal de Caficultores Río Intag (AACRI).

Finalmente, en el capítulo IV se describió los análisis y resultados obtenidos de la comparación de los factores determinantes de éxito, no solo, de una empresa, sino, de varias que son reconocidas mundialmente y están bien posicionadas, tomando como empresa principal a la AACRI, haciendo un análisis entre las diferentes empresas, determinando si los factores de la empresa han llevado a tomar estrategias competitivas, tanto internas como externas, para comprobar su posicionamiento actual que es muy favorable en el mercado.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Teoría de la ventaja competitiva

La ventaja competitiva, según (Quintero & Sánchez, 2006), “comprende características de un producto o servicio que le dan una cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos, tomando en cuenta las estrategias que llevaron a alcanzar su prestigio”. En resumen es sobresalir ante las demás empresas y se divide en ventaja competitiva externa, que se basa en habilidades únicas de un producto, con un valor extra para el comprador, además puede ser por reducción de costos de uso, dando como oportunidad una nueva estrategia clasificada dentro de la diferenciación, también, la ventaja competitiva interna busca mejorar el dominio de los costos de una empresa optimizando de mejor manera sus recursos, aportando un valor al productor, aprovechando la oportunidad de reducir los costos unitarios de los productos.

Del mismo modo, Michael E. Porter (1986) en su libro “*The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*”, atribuye que las ventajas competitivas se las puede clasificar como; de bajo costo o de diferenciación (valor). Las de bajo costo tiene la capacidad de dar a los clientes un bajo costo de sus productos como pueden ser (precio, costos de traslado, de espera, de molestias, entre otros) y de diferenciación, ofreciendo productos diferentes a los de la competencia que sea distintivo y único, entre los principales aspectos que los clientes pueden diferenciar son; (el empaque, financiamiento, diseño, servicio postventa, estilo, asistencia técnica), beneficiando con una mejor productividad y rentabilidad a la empresa, fortaleciendo sus bases en relación al precio si este llegara a reducirse por un mercado cambiante.

Para obtener mejores resultados también es fundamental tener apoyo y estar en conformidad con nuestro entorno, (North, 1990) afirma que, la Teoría Económica Institucional (TEI)

fortalece su interés en distintos factores sociales, ayudando a medir el comportamiento humano, estableciéndose como normas limitantes para una sociedad, restringiendo los lazos formados en ella, así mismo, Espinoza (2017) asevera que la TEI implanta restricciones de lazos por personas para otras personas, en las cuales se identifica dos tipos de instituciones, las formales (normas, leyes, regulaciones, ...) e informales (actitudes, códigos de conductas, normas de comportamiento ...). De esta manera, en el surgimiento de nuevas empresas, sus acciones se verán condicionadas ante esta estructura institucional, evitando su mejoramiento y buen desarrollo. (Pulido, 2005).

Se puede decir también que, el TEI tiene gran importancia ante estudios de factores cuando se refiere al surgimiento y funcionamiento de empresas. Sin embargo, según Ángel & Pulido (2010) y Mérida (2016), la Teoría de Recursos y Capacidades, para obtener una ventaja competitiva sostenible, es necesario catalogar en el interior de las empresas, los recursos que generaran capacidades a fin de transformarse en estrategias que mejoren los entornos de la empresa llegando a ser una ventaja competitiva. Por su parte, Reynoso, Valenzuela, Edith, Campos, & Melina (2017) afirman que, “construir y sostener una ventaja competitiva constituye la clave del éxito de la empresa y señala la eficiencia con que la empresa utiliza sus recursos y capacidades”, en efecto Díaz de Santos S.A. (1997) y Mérida (2016) mencionan a la ventaja competitiva como esencial dentro de los distintivos de la empresa, así como un factor determinante que los demandantes divisan como único y especial, además de convertirse en un valor distintivo que haga a los consumidores desearlo y distinga de los competidores.(p17)

Amit & Schoemaker (1993) y Luyo (2013) enfatizan los recursos como factores dominantes dentro de una empresa para cumplir sus metas, diversificándose de esta manera; recursos humanos, financieros, materiales y técnicos o tecnológicos. Vinculándose fuertemente a los recursos, están las capacidades, que según Alfredo Huergo (2006), cualquier persona posee cualidades capaces de completar ciertas tareas, por el cual se determina la capacidad de un

individuo para afrontar desafíos. Como principales características de las capacidades está la personalidad de los propietarios y gerentes de empresas, tales como; “la intuición, la toma de riesgos, la creatividad, la flexibilidad al cambio, el sentido de independencia, el manejo del tiempo y la confianza en sí mismo”, que tienden a influir en el éxito de los negocios (Ángel & Pulido, 2010), además, Steiner & Solem (2012) afirman que “el éxito de los negocios se debe al buen manejo de la misma desde el punto de vista de la supervisión de personal, los procesos de manufactura, el mercadeo y el conocimiento del producto”. Desde este punto de vista se puede determinar que las empresas deben tener una base de recursos y capacidades para lograr su supervivencia, crecimiento y éxito.

Para obtener el éxito empresarial primero se debe señalar los Factores de éxito que son fundamentales en la empresa, Bembibre (2009), considera a los factores de éxito como condicionantes situacionales ocasionando variaciones a los hechos. Un factor es apreciado como un aportante para encontrar una respuesta, determinándolo como pieza clave para la variación o cambios, por consiguiente, se supone como factores de éxito, “a los elementos que le permiten a la empresa conseguir los objetivos que se ha propuesto y se diferencian de la competencia haciéndola única”, como menciona Fernando & Jijón (2018), estos factores son considerados como “acciones, capacidades, recursos, ventajas, conocimientos y destrezas las cuales constituyen ventaja competitiva” (p.4).

Por lo tanto, hay una extensa variedad y cantidad de factores de éxito en una empresa dependiendo de su propio criterio tanto en los objetivos volviendo las metas más fáciles de conseguir, como en su situación de trabajo cooperativo, que es fundamental dentro de las áreas de trabajo; además, la recolección de información de la competencia y la propia es necesaria para plantear estrategias que ayuden a poner barreras a las demás empresas; la formación e innovación fortalecen la estadía en el mercado; la política de recursos humanos es muy importante para el buen funcionamiento del trabajo en equipo de manera eficiente y eficaz; y

sobre todo tener una actitud positiva en todo momento. Estos factores son considerados los factores de éxito principales en las empresas.

Como muestra de algunos factores de éxito en empresas cafeteras se puede presentar los Recursos humanos competentes, donde la empresa se posiciona de manera adecuada en el comercio internacional gracias al personal calificado que posee. En el ámbito internacional se señalan elementos como: “conocimiento de diferentes países, prácticas comerciales, reglamentaciones y otros problemas”. Además, se crea confianza y credibilidad en los procesos de cambio, alto rendimiento, apoyo a procesos de atención a las personas y fortalecimiento de actitudes positivas hacia la empresa.

La ventaja competitiva distingue a una empresa de la competencia, dándole la oportunidad de crecer y mejorar continuamente, remarcándolo como factores de éxito de la misma, presenciándose en algunas áreas de la empresa, la cual debe poseer una o varias ventajas competitivas y caracterizando sus ventajas y desventajas se identifica las estrategias más distintivas, tales como: Capacidad de producción, que responde a encomiendas locales y de mercados internacionales; Capacidad de investigación y desarrollo, se puede establecer que gracias a la intervención de dos puntos como son la investigación y desarrollo (ID) y adaptación a la tecnología de punta, dan como resultado empresas de éxito, fortaleciendo el mejoramiento de la producción en la empresa y dando mayor resistencia a la competencia.

Capacidad de financiamiento, es de vital importancia al momento de vender el producto a otros países, esto se debe a que el capital es muy necesario al tramitar sus negocios en el exterior; Presencia de estrategia marketing-mix, como principales instrumentos dentro de esta estrategia tenemos:” el producto, el precio, la distribución y la publicidad-promoción” (Bembibre, 2009). La asociación debe presentar un producto único, de calidad, que sea diferente y tenga un precio accesible, sin ser muy bajo ni muy alto ante la competencia, que comercialice mediante terceros

de confianza y mejorando su promoción para obtener más audiencia y mejorar su reputación; Actitudes y percepciones de los dirigentes, la persona que está a cargo de la empresa debe tener compromiso y visión hacia el futuro, superando todos los obstáculos que se le presenten en el camino y tenga se proponga a cumplir sus metas que van más allá de ser una empresa conformista sin aspiraciones que cumplir.

Características personales de los dirigentes, el dirigente responsable tiene habilidades destacables como:” la paciencia, perseverancia, determinación, motivación, la competencia, apertura, dinamismo, creatividad, así como la confianza en sí mismo y el conocimiento de lenguas extranjeras”; Planificación de la estrategia de internacionalización, según Bembibre (2009), la planificación de la estrategia de internacionalización es el surgimiento del éxito como empresa exportadora, que a muchas de las empresas las ha impulsado al éxito internacional; Experiencia anterior a la internacionalización, tener información anticipada de otras empresas o estados de mercado en otros países , es clave para poder implementar la internacionalización, consiguiendo estrategias fundamentales y siendo un activo importante para ser exitoso en los negocios.

Posesión de informaciones estratégicas, se debe poseer información detallada y válida para poder desarrollar estrategias que beneficien a la empresa, dando apoyo no sólo a nivel interno de la empresa que sería en sus actividades de producción sino también que sean de ayuda en lo externo de la empresa como es la promoción y publicidad utilizando de mejor manera los medios necesarios actuales, tales como redes sociales y medios de comunicación. El dirigente tiene que ofrecer sus capacidades al máximo para poder resolver cualquier problema especialmente a nivel internacional en el momento de comercializar el producto.

Sin dejar al lado, el compromiso de participar en eventos ocasionales que benefician a la empresa, así como: “ferias comerciales, internacionales, misiones comerciales junto al esfuerzo

de marketing general, son de gran importancia para introducirse en el mercado extranjero”; Apoyo a programas gubernamentales, el gobierno busca apoyar a las empresas emprendedoras, que se puedan fortalecer y crecer con ayuda de ellos para lograr incentivar a otros pequeños emprendedores y haya un mayor crecimiento económico dentro del país. Pero en la mayoría de los casos las empresas evitan relacionarse demasiado con el gobierno ya que prefieren no estar controladas o limitadas por ellos y en otras ocasiones no tienen este apoyo por falta de información al someterse a trámites demasiado complejos para la empresa; Acceso a las materias primas, es de vital importancia que la empresa establezca proveedores que abastezcan productos de calidad y por su puesto tener varias opciones, lo que le dará mayores beneficios al tener un amplio rango de elecciones.

## 2.2 Diagnóstico Situacional

### **Caso de estudio empresas cafeteras**

Entre las principales empresas cafeteras se pueden destacar Juan Valdez, Starbucks, OMA y Sweet & Coffee las cuales han acumulado mucha experiencia permitiéndoles crecer a través de los años.

Como se menciona anteriormente Juan Valdez es una empresa cafetera muy conocida en todo el mundo Arias & Delgadillo (2015), fundada en 1959 representando a más de 500.000 cafeteros colombianos y sus familias.

Dentro del mercado colombiano, Juan Valdez se enfrenta a dos competidores potenciales estos son Starbucks y OMA, los cuales llevan tiempo en el mercado y con una posición reconocida, para contrarrestar la competencia que es la principal dificultad, se ha visto los avances tecnológicos que han afectado los sistemas de información de las empresas, los que se han adaptado a la complejidad y han permitido la incursión de mejores prácticas al tener información actualizada sobre nivel de producción, inventarios, oferta y demanda. En el sector

las facilidades en comunicación han permitido que el conocimiento desarrollado desde el centro de investigación Cenicafe sea fácilmente transferible y con ello mejorar la productividad y la calidad del cultivo.

Juan Valdez siempre se ha diferenciado por ofrecerle al cliente café según su origen, como parte de una estrategia que genera una mayor experiencia en torno al café. En el año 2013 se inauguró la primera tienda con el formato orígenes, la cual cuenta con 4 plantas y permite tener la experiencia de una taza preparada por un baricultor acorde con los gustos de cada cliente, así como, amplios espacios para trabajar en torno a una taza de café. Toda la ambientación es alegórica a la zona cafetera, lo cual la hace cálida y genera mayor cercanía entre la taza y su origen. De esta manera poco a poco se fue empleando nuevas estrategias, permitiéndole fortalecerse y generar nuevas oportunidades en otros países.

Una de las principales estrategias tomadas fue la internacionalización, pasando de inversión directa a franquicias soportados en la reputación como marca a nivel mundial, fue un giro definitivo y fundamental para mejorar los rendimientos financieros de la empresa, apalancando activos intangibles que han permitido mayor flexibilidad y alcance en la presencia que tiene actualmente la marca a nivel mundial, además, se realizó una plataforma que les permitía tener el control de información, permitiéndole tener información detallada actual de cómo se encuentran sus empresas, claro tuvo ayuda de algunas empresas como son Procafecol S.A., Almacafé S.A. y la Federación Nacional de Café (FNC).

También se estableció algunos cambios internos tales como diversificación de productos, ofreciendo mayor variedad para que siga manteniéndose fiel al factor diferenciador que es el origen del café, y esto se ha reflejado desde las instalaciones hasta los productos de consumo, lo cual ha fortalecido la marca y permite un desarrollo sostenible. (Arias & Delgadillo, 2015)



Day, & Starbucks (2002) menciona que Starbucks brinda excelente café de distintos lugares del mundo y de buena calidad como son de África, América Central, Sudamérica y Asia. Fundada en Washington en 1971 por Gordon Bowker, Jerry Baldwin y Zev Siegl. Consta con 149000 empleados y más de 24000 locales en 70 países. “Para hacer valer este estándar exactamente, Starbucks ha controlado lo máximo posible la cadena de suministro ya que trabajó directamente con productores en muchos países de origen para la compra de granos, supervisando el proceso de tostado para los diferentes sabores, y controlando la distribución alrededor del mundo”.

Un elemento importante del servicio es la “Intimidad con el cliente” con el propósito de acercarse un poco más a los clientes, dando como resultado mayores visitas y poder reconocer tanto al cliente como su bebida favorita es una de las estrategias principales. Otra estrategia importante es la atmósfera, “las personas vienen por el café, explica Day, pero el ambiente es lo que hace que desee quedarse”.(Day et al., 2002), por esta razón, Starbucks tiene lugares donde los clientes se sienten cómodos “layout” que tiene un ambiente cálido y hogareño. “Este es nuestro recurso universal, remarca Schultz”. “Está basado en el espíritu humano, en el sentido de comunidad, en la necesidad de las personas de estar juntas”. (Day et al., 2002) Starbucks tiene intermediarios los que le ayudaban a vender sus productos, determinados como “Operaciones especiales” que aportaban con el 15% de sus ventas. Otros ingresos provienen de hoteles, tiendas domésticas, ventas a través de licencias internacionales, y ventas online.

Igualmente, Starbucks tiene muchos acuerdos como es el caso de Pepsi Cola, permitiéndole comercializar “Frapuccino” embotellado que es un producto muy conocido en todo el mundo, entre otros acuerdos como con Dreyer’s Grand Ice Cream dándole la oportunidad de distribuir helados. “Nuestra filosofía es simple, deseamos llegar a los consumidores donde ellos trabajan, viajan, compran y comen. Para ello, a veces debemos establecer relaciones comerciales con terceras partes que participen de nuestro valor y devoción por la calidad. Esta es una manera

efectiva de llegar con nuestra marca, y menos intimidatoria que los coffee stores para los que deseen comprar café en los almacenes. De hecho, muchos clientes de los coffee stores primero han comprado nuestro producto en almacenes”.

En 1970, nació OMA (en alemán significa abuela cariñosa), Primer negocio de café gourmet en Bogotá, con más de 150 establecimientos en Colombia. Las principales ciudades donde se asentó OMA son: Cali, Medellín, Pereira, Barranquilla, Cartagena, Villavicencio y Fusagasugá. (Portafolio, 2008). La estrategia internacional de la empresa debe ser el aspecto esencial de la estrategia global de la misma. La clave para que las empresas tengan éxito y superen las barreras de entrada a mercados donde las condiciones son exigentes, sin restringir a la competencia, y logrando el posicionamiento de las marcas, es el innovar, producir, distribuir y financiar. (Orrego, 2014).

De esta manera la marca colombiana logró posicionarse en un punto de venta en la Ciudad de México siendo los únicos importadores y distribuidores de café OMA allí, lo cual representa una importante estrategia por parte de la firma para continuar expandiéndose en el mercado internacional. (Orrego, 2014) El primer paso del proceso planteado es la selección del país destino para la exportación, para esto se ponderan con respecto a los países candidatos ciertos criterios que son relevantes para desarrollar un proceso de exportación exitoso se plantea una estrategia de marketing enfocada en apoyar a la empresa a incursionar y posicionar su producto de manera conveniente en Chile y una estrategia de recursos humanos basada en la incorporación de personas expertas en temas comerciales y de marketing, quienes se enfocarán directamente en el proceso exportador se establecerá un plan de marketing para apoyar la estrategia de comercialización del producto con el objetivo de cautivar el mercado hacia el cual se desea enfocar el producto. (Orrego, 2014). Recursos Humanos: este hace referencia a las Habilidades Gerenciales, que debieran poseer las personas que van a dirigir el proyecto. Estrategia de marketing, condiciones financieras, aspectos logísticos, aspectos legales y

normativos. (Orrego, 2014) La estrategia de OMA es ofrecer gran variedad de cafés tipo exportación a un precio asequible y de esta forma crear una cultura de consumo más selectivo y de esta manera crear un paladar exquisito a la variedad de cafés gourmet. (Orrego, 2014)

OMA trata de tener precios entre un rango estable pues una de sus políticas es de tener precios bajos y ofrecer productos de muy buena calidad de manera que pueda considerarse como una ventaja frente a otras tiendas de café. OMA apoya firmemente a los cafeteros y a los cultivadores orgánicos, ya ofrece café proveniente de todas las regiones productoras del país, exporta variedad de este producto y recalca la importancia de los cafeteros en cada uno de los procesos comerciales de la empresa. (Orrego, 2014). Para garantizar la calidad de cada una de las líneas de café se encuentra con una moderna planta de tostión alta en donde el proceso de torrefacción se realiza de forma automatizada. El proceso de empaque y embalaje es rigurosamente supervisado para ofrecerle al cliente un producto de alta calidad. (Orrego, 2014). OMA ofrece productos mezclados con el café. Entre sus innovaciones está el grano del café bañado con chocolate, que se encuentra en diferentes presentaciones y en los principales almacenes del país. Tiene varias líneas de café que en sus restaurantes ofrecen recetas internacionales y productos de panadería de tradición alemana.

La Asociación Agro Artesanal de Caficultores Río Intag “AACRI”, está dedicada al cultivo de café orgánico de altura, cultivado bajo agro sistemas forestales, logrando una producción sana y amigable con el medio ambiente. El Café Río Intag es un café de exportación con certificaciones internacionales de reconocimiento a su aroma, concentración y sobre todo a su sabor. Nace en 1998 como una alternativa productiva, económica y sostenible frente a la explotación minera; integra alrededor de 215 familias de la zona de Intag, que con la

producción orgánica y comercialización del café al mercado justo han mejorado sus ingresos y sus condiciones de salud y trabajo. (Rikolto Worldwide, 2018)

La asociación ofrece apoyo en dos fases diferentes: durante la producción, AACRI da crédito en forma de insumos y ofrece asistencia técnica en los campos. Después de la cosecha, AACRI se ocupa de la recolección, procesamiento y comercialización del café. Vende el café de alta calidad tanto en los mercados nacionales como en los internacionales. (Rikolto Worldwide, 2018)

Existen además otras asociaciones que han surgido con la iniciativa de “AACRI” tales como; la Asociación de Productores de Café Íntag (APCI), ubicada en Intag, conformada por más de 120 socios; Café Félix ubicada en Urcuqui; La Red Asociativa de Productores de Café de Imbabura (RAPCI), ubicada en la provincia de Imbabura en la parroquia La Carolina, cuentan con 110 hectáreas de café; Asociación Agropecuaria de la Cuenca del Río Mira Aroma de Café ubicada en la parroquia la Carolina, integrado por más de 105 familias. La producción de café de estas asociaciones es local, aún no están en capacidad de exportar.

AACRI ha ejecutado muchas estrategias para introducirse al mercado cafetero utilizando herramientas como es la cadena de valor ayuda a examinar todas las actividades que se realizan y sus interacciones en la empresa. Además de ayudar a entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación. (Michael E. Porter, 1986)

Para Lima (2018) una cadena de valor describe el amplio rango de actividades de producción que una empresa y sus trabajadores emprenden para desarrollar un producto desde materia prima a producto final.

Las cadenas de valor del café ofrecen un ejemplo interesante. Para McBurney (2010) la cadena convencional se construye de la siguiente forma: comienza con el pequeño productor

que siembra, cuida y cosecha el café, pasa a las manos del comerciante doméstico el cual lo vende a una empresa más grande, ellos realizan los primeros pasos en el procesamiento del café al seleccionar, lavar, despulpar y secarlos. Y pueden vender el café tostado directamente al consumidor final, al distribuidor o al punto de venta. Si existen tostadores en el país exportador, se puede vender el café tostado o verde.

Sin embargo, la ruta que el café toma desde el productor hasta el consumidor final puede tomar variaciones. Si los cafetaleros agregan valor, reciben un precio mayor. Por ejemplo, al tostar el café y luego venderlo bajo su propia marca en el mercado. Este café terminado va recibirá un mayor precio y la mayoría de la ganancia se quedará ya no con los intermediarios sino en la comunidad cuyos productores lo cultivan y procesan. Esto es el caso del café de Intag. (McBurney, 2010)

La Asociación Agroartesanal de Caficultores Río Intag, (AACRI) ha logrado formar importantes alianzas con sus compradores en Japón, Suiza, los Estados Unidos y Canadá. Estas relaciones están basadas en la solidaridad y la justicia a través de la compra directa del café verde o el café tostado.

Durante el primer año de su existencia en 1999, AACRI formó una relación con el Organic Coffee, Inc, (OCI) una organización de comercio justo en Fukoka, Japón, quien compra el café verde y lo procesa en Japón para vender en el creciente mercado de comercio justo en el país asiático. La asociación no solo ha llegado a vender su café en el mercado internacional, sino se ha posicionado dentro del mercado nacional del café. (McBurney, 2010)

La AACRI hace su propio procesamiento al café, tostándolo y empacándolo para vender mayormente dentro del país en redes de comercio justo. Esto significa que ha logrado dar un valor agregado al producto a nivel local, promoviendo la innovación productiva, elementos importantes para el desarrollo local. Además, exporta cerca del 40% de café verde.

El valor agregado al nivel local, representa un ingreso mayor para la organización y ha creado una relación más cercana con el consumidor del café. Sin embargo, según el presidente de la asociación, la producción no llega a cubrir la demanda internacional; los pedidos de algunos países han tenido que ser detenidos por la falta de producción.

La idea de la asociación es satisfacer la demanda internacional, mayormente con café verde, mientras se posicionan su propia marca del Café Rio Intag dentro del mercado nacional.

La marca del Café Rio Intag ha ganado un espacio en el mercado de cafés especiales dentro del país. A nivel internacional, la venta del café verde, ha ido aumentando paulinamente. Las ventas internacionales están a través de importantes relaciones directas que la organización ha desarrollado, usando el comercio directo como ejemplo e intentando eliminar la mayoría de los intermediarios.

Como lo menciona Bardellini (2003) el sector cafetero ecuatoriano es un sector productivo fragmentado, que posee las condiciones favorables para la producción mixta de manera rentable, pero que debido a la ausencia de una cultura cafetera en sus actores desaprovecha las ventajas comparativas del país y pierde competitividad en un mercado internacional cada vez más exigente en productos de calidad óptima.

Según lo señalado por Quintero & Sánchez (2006) basándose en Michael E. Porter (1986) comenta que el concepto de “cadena de valor” permite identificar formas de generar más beneficio para el consumidor y con ello obtener ventaja competitiva.

De esta forma, se considera que existen tres grandes estrategias básicas posibles frente a la competencia según el objetivo considerado.

Según Dávila (2017) apoyado en la teoría de Michael E. Porter (1986) señala estas estrategias:

Liderazgo o dominación a través de los costos: Es estar establecido en el mercado, buscando una alta producción y alta participación del mercado, porque esto conlleva a una baja en los costos de producción y por lo tanto en la posibilidad de entregar al consumidor un producto a un precio razonablemente bajo.

Diferenciación: La empresa debe enfocarse en ofrecer al mercado algo que sea lo más novedoso y llamativo al consumidor, algo que no haya visto, oído, o sentido, algo que despierte su atención por ser precisamente diferente.

Enfoque: Las empresas pueden enfocarse en un solo segmento del mercado, en lugar de tratar de abarcar todo el mercado, para poder concentrar sus esfuerzos en esos consumidores y satisfacerlos en su totalidad.

AACRI utiliza dos de estas estrategias, el liderazgo a través de los costos y diferenciación dándole el valor agregado al café al ser orgánico y en su presentación final al tener una bolsa de cabuya que es realizada por las mujeres de las familias pertenecientes a la asociación. Estas son algunas de las estrategias realizadas por la asociación al ser amenazados por la creación de nuevas asociaciones cafeteras en el sector.

Según Stanton (2007) “el término estrategia se aplica originalmente a las operaciones militares. En los negocios, estrategia es un plan amplio de acción por el que la organización pretende alcanzar sus objetivos y cumplir con su misión”

La estrategia también es utilizada para plan ideado para dirigir un asunto y para designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. En otras palabras, una estrategia es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro. (Tatiana, 2015)

Las estrategias tomadas por las empresas no siempre terminan con un resultado positivo como se espera, pueden volverse en contra al tener algunos fallos por no realizar estudios

previos, pero una vez realizado estos estudios de manera correcta se puede llegar a lograr el éxito empresarial, con la ayuda de buenas estrategias para mejorar y llegar al punto óptimo de la empresa.

Una vez identificados los aspectos más importantes, es sustancial analizar los parámetros de éxito empresarial que pueden comprenderse y medirse de dos formas, entre ellas:

“Las cuantitativas como: ventas, número de empleados, flujo de caja, rendimientos sobre la inversión”

Las cualitativas como: la satisfacción de los empresarios con relación a los resultados de la empresa, la comparación de los resultados de la empresa con los de la competencia y la permanencia en el tiempo de la empresa en el mercado, es decir, su supervivencia.

Además, el éxito de una empresa suele asociarse a su consolidación y crecimiento, a que gane cuota de mercado, cree empleo y obtenga beneficios para sus accionistas. Sin embargo, las medidas cuantitativas no siempre son las adecuadas para medir el éxito de las empresas, ya que muchas de ellas requieren del largo plazo para mostrar resultados financieros positivos.(Pulido, 2005)

Adicionalmente, el éxito también puede medirse desde el punto de vista de la competitividad de la empresa, entendiendo por ello la capacidad de las organizaciones para mantener ventajas frente a sus competidores las cuales les permiten alcanzar, sostener y mejorar su posición en el mercado.

Al partir del hecho de que las empresas están en competencia se puede aducir que “la empresa exitosa es aquella que compite desde una posición de superioridad sobre sus rivales”(Porter, 1980).



Sweet & coffee una cadena de cafeterías fundada en Guayaquil, Ecuador en 1997 por Richard Peet y Soledad Hanna, donde se vende café elaborado, otras bebidas calientes y frías, dulces y otros postres. Después de 3 años abrieron su segunda sucursal a partir de ahí la empresa creció con los años y ahora tiene más de 80 locales entre Quito y Guayaquil. (Michelle, 2014)

La producción de café se realiza en zonas de altura como Cariamanga, Zaruma o Jipijapa, donde se involucran de principio a fin para ofrecer solo los mejores granos con el buen sabor, aroma y calidad que los caracteriza.

Las personas que cultivan el café también son muy importantes en este proceso. Por esto, a través del programa se mantiene una relación directa con los caficultores, les ofrecen un precio justo asegurando su utilidad, les brindan herramientas para que realicen productos de calidad, dan apoyo técnico en el sembrado y organizan constantes capacitaciones. Junto a ellos han creado un gran equipo de trabajo, ayudándose mutuamente, para crecer juntos.

La empresa se enfoca en brindar mayor servicio al cliente, calidad, variedad de productos y además de eso busca brindar al consumidor una experiencia diferente entorno al consumo de sus productos en un ambiente cálido y acogedor.

La identificación de recursos claves es una fase importante en el diseño del modelo de negocios de la empresa, sin importar su tamaño; mantenerse, posicionarse y crecer en el mercado objetivo. Para lograr esto Sweet & coffee identificó 4 factores fundamentales: El factor físico (activos), intelectual, humano y el financiero. (Michelle, 2014)

En cuanto recursos físicos Sweet & Coffee comenzó con un solo local en el Mall del Sol, en el que invirtió alrededor de \$ 40000 en infraestructura, materia prima, equipos, Después de tres años, inició su fase de expansión. Con la apertura de locales independientes, que inició en el 2005 y su expansión hacia Quito en el 2002, la empresa incrementó enormemente su

infraestructura llegando a tener, más de 80 locales a nivel nacional, oficinas administrativas y una planta de torrefacción y producción de postres.

Como recurso intelectual, el principal es la marca que ha logrado desarrollar Sweet & Coffee a través de más de 20 años en el mercado ecuatoriano desde 1997, gozando de un buen posicionamiento. Otro activo intelectual es la receta de sus postres y el know how de la gestión de marketing y administrativa de la empresa. Sweet&Coffee ha sabido aprovechar de buena manera y aún más importante ha sabido hacerlos evolucionar a través del tiempo sin que se pierda su esencia inicial, aportando un valor substancial a la empresa. El recurso intelectual fue un factor clave en el desarrollo de la empresa, en su paso de micro empresa a mediana empresa.

El recurso humano es uno de los factores claves en el éxito de la empresa, más aún en el tipo de negocio en el que se desarrolla Sweet & Coffee en donde su personal es su fuerza de ventas, a través de los cuales el cliente tiene contacto con la empresa. Son definitivamente, el nexo entre la empresa y el cliente. (Michelle, 2014)

El éxito de la empresa obedece en gran medida a la atención que brinda sus colaboradores y al conocimiento que se puede recibir de este. El recurso humano, mayor aún el personal que atiende los locales es el que conoce realmente lo que le agrada al cliente y lo que no, lo que sirve de feedback a la empresa para evaluar lo que se debe mejorar y lo que se debe mantener y aprovechar porque agrada al cliente.

Hanna y Peet, diseñaron manuales de gestión para estandarizar la calidad en los diferentes locales de la empresa: manuales operativos con procedimientos y políticas. Se creó un centro de entrenamiento denominado la Universidad del Café para formar a su personal (2008)

Recursos humanos; en vez de invertir directamente en los productos y servicios, las empresas están invirtiendo en sus colaboradores, en las personas que los conocen y saben cómo crearlos, desarrollarlos, producirlos y mejorarlos, esto como medio para mejorar la calidad y

producción. En cuanto a mejorar la atención al cliente en lugar de invertir directamente en los clientes, están invirtiendo en las personas que los atienden, les sirven, y saben cómo satisfacerlos, y encantarlos.(Michelle, 2014)

De esta manera si la organización desea alcanzar sus objetivos de crecimiento sostenido, mejora continua, competitividad, rentabilidad, debe canalizar sus esfuerzos a través de sus colaboradores para que estas también alcancen sus objetivos personales y de este modo impulse al éxito de la empresa, beneficiando a ambas partes.

En esta iniciativa se invierten entre \$5.000 a \$6.000 mensuales en capacitación. La capacitación dura alrededor de un mes comprende materias teóricas y otras prácticas, algunas de las materias que reciben son: servicio al cliente, historia de café, técnicas de tostación y cultivo, taller de productos y desarrollo sostenible.

## CAPÍTULO III

### 3. METODOLOGÍA

Con respecto a las investigaciones cualitativas, (Eisenhardt, 1989) y (Yin, 2006) mencionan que la investigación basada en estudios de casos múltiples, permite medir empíricamente una teoría o construir nueva teoría sobre el fenómeno analizado. Adicionalmente, se puede realizar una generalización analítica de los resultados a través de la replicación literal y teórica. Por un lado, la replicación literal permite capturar sutiles diferencias y similitudes entre los diversos casos estudiados. Por otro, la replicación teórica permite realizar la comparación con la teoría que existe alrededor del tema.

El presente trabajo se basa en una investigación cualitativa por que se realizó recolección de información de distintas empresas cafeteras como son: “AACRI”, Sweet & Coffee, Juan Valdez, Starbucks y OMA, con un alcance descriptivo analizando y sintetizando de manera coherente cada una de las características que se obtuvo al utilizar diversos instrumentos y medios de observación, logrando una interpretación minuciosa y detallada de la investigación.

Se realizó estudio de casos múltiples pertenecientes al sector cafetalero, en los cuales varios factores de éxito se seleccionaron mediante un muestreo teórico, escogiéndose aquellos casos que ofrecieran mayor aprendizaje para el tema tratado.

Su diseño es deductivo porque nos ayuda a identificar los factores que determinan el éxito en “AACRI”.

Para establecer los antecedentes y fundamentos teórico acerca de los factores determinantes de la calidad se procedió con el método descriptivo el cual permitió la recolección de información necesaria para la presente investigación lo cual dio paso a la identificación de factores y estrategias tomadas por la “AACRI” y las principales empresas cafeteras, para dar a conocer como lograron obtener el éxito con la experiencia ganada a través de los años.

Para esto se utilizó la herramienta cualitativa, la matriz FODA que sirvió para hacer frente a situaciones estratégicas complejas de manera más sencilla, ayudando a tomar las mejores decisiones y acciones posibles haciéndolos más competitivos, donde se identificó tanto factores externos como factores internos de la empresa.

Luego de identificar las variables de factores de éxito se buscó la relación entre dichas variables para encontrar los factores clave de AACRI. Dando así a conocer como lograron tener tanto éxito y mantenerse entre una de las mejores asociaciones del sector.

Además, se utilizó de manera conjunta con la matriz de las cinco fuerzas de Porter lo que permitió analizar la competencia, el entorno y la formulación de estrategias de la empresa.

Se procedió a identificar la cadena de valor de la AACRI para ver si se crearon ventajas competitivas en la cual se logró conocer su constitución; la cual comienza con el pequeño productor que siembra, cuida y cosecha el café, pasa a las manos del comerciante doméstico el cual lo vende a una empresa más grande, los cuales realizan los primeros pasos en el procesamiento del café al seleccionar, lavar, despulpar y secarlos. Y finalmente venden el café tostado directamente al consumidor final, al distribuidor o al punto de venta.

A partir de la información obtenida de cada empresa cafetera se realizó un caso de estudio, utilizando una metodología comparativa de casos múltiple. La información obtenida se comparó con el propósito de establecer una cadena de evidencias desde diferentes perspectivas. Para obtener medidas de fiabilidad en el método se utilizó el mismo protocolo de investigación para cada una de las empresas estudiadas.

Igualmente, se aplicó el concepto de triangulación en la etapa de la recolección de los datos, con el propósito de buscar convergencia entre las distintas líneas de evidencia.

De esta manera se logró identificar las estrategias tomadas por las empresas caficultoras incluyendo la AACRI. Se procedió a seleccionar las principales estrategias de cada empresa y buscar las relaciones entre ellas.

Finalmente se propuso un sistema de acciones que ayuden a mejorar el sistema de producción y comercialización del café en la zona 1.

Para esta investigación como información primaria se utiliza investigación de campo para recopilar datos de la asociación, además se utiliza entrevistas tanto a los administrativos de la asociación como a los socios de la misma.

Se entrevistó a los socios para comprobar que la información obtenida de la asociación no tenga ningún error. No obstante, se observa detenidamente todos los aspectos positivos y negativos de la asociación para evidenciar y reforzar los datos obtenidos y como información secundaria se utiliza la investigación bibliográfica que ayuda a fundamentar el tema tratado dando a conocer que empresas conocidas a nivel internacional y están en las mejores posiciones, empezaron con una pequeña empresa como es la AACRI y en base a estos textos vinculados al tema se sistematiza la información secundaria para lograr un análisis de la información que se obtuvo.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

En esta fase se inicia con una planificación de la investigación, donde se determina los objetivos, las variables y su influencia. En esta investigación se ha podido obtener información valiosa para la asociación.

Tiene como propósito revelar cómo los factores de éxito empresarial influyen en los socios de “AACRI” y sus respectivas familias en el ámbito social, económico y ambiental de la zona de Intag.

#### 4.1 Matriz FODA

### ANÁLISIS FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p>1. La asociación cuenta con la certificación orgánica que acredita a que el producto cumple con los requerimientos necesarios.</p> <p>2. Los productores realizan el trabajo de cultivo sin necesidad de contratar a terceros, únicamente con la ayuda de los miembros de la familia.</p> <p>3. La asociatividad permite mejores beneficios a los socios.</p> <p>4. Mediante el cultivo de café orgánico se obtiene beneficios económicos, medioambientales, sociales y culturales.</p>	<p>1. Escasa promoción del café.</p> <p>2. Falta de equipos en los procesos productivos.</p> <p>3. Insuficiencia de recursos operativos.</p> <p>4. Vías de transporte de materia prima hacia la asociación en mal estado.</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>1. Incremento progresivo de la demanda de café orgánico a nivel nacional y mundial.</p> <p>2. Las condiciones climáticas de Imbabura son aptas para el cultivo.</p> <p>3. Facilidad para obtener créditos productivos para obtener una mayor capacidad de producción.</p> <p>4. Población nacional interesada en consumir productos orgánicos.</p>	<p>Inestabilidad económica lo que produce un riesgo.</p> <p>Transferencia de plagas y enfermedades debido a la falta de prevención por parte de los productores ajenos a la asociación.</p> <p>Poco interés en la producción orgánica de café por parte de los jóvenes.</p> <p>Descentralización de los productores del sector.</p>



#### 4.1.1 Cruce de la matriz FODA

### CRUCE DE LA MATRIZ FODA

<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
F1; O1: Penetrar nuevos mercados tanto a nivel nacional como a nivel internacional.	D1; O1: Promoción del café orientado a incrementar el consumo del mismo. (Facebook, twitter, página web).
F1; O4: Dar a conocer el producto en el mercado local.	D1; O3: Realizar publicidad informativa sobre las ventajas del café.
F2; O2: Buscar lugares aptos para la siembra y cosecha del producto.	D4; O1: Programas de concientización, para tener mayor aceptabilidad de los productores.
<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
F3; A2: Delegar a especialistas en la rama de cultivo de café para capacitar a los productores en métodos de cuidado contra plagas y enfermedades.	D1; A2: Incentivar a los productores de café que se unan a la asociación mediante programas de capacitación presentando los principales beneficios.
F2; A3: Impulsar proyectos donde se incentive a los cafetaleros que se preparen en ciencias agrícolas.	D2; A4: Optimizar la capacidad instalada eliminando obstáculos tiempos muertos.
F4; A1: Dar a conocer los pagos justos a los productores que se obtienen al formar parte de la asociación.	D2; A2: Solicitar apoyo del gobierno en capacitación en la producción y cosecha del café del sector.

### Análisis cruce de matriz FODA:

En la matriz FODA se puede observar los factores que han influido en “AACRI” de manera positiva y negativamente. Siendo una de las estrategias tomadas de las fortalezas y oportunidades; penetrar nuevos mercados tanto a nivel nacional como a nivel internacional, lo que permite que la asociación ahonde con su producto hacia los clientes potenciales en especial a nivel internacional, ya que posee una gran demanda de café dándole la oportunidad de conseguir a los mejores clientes que estén dispuestos a pagar un precio adecuado del producto.

También se tiene que dar a conocer el producto en el mercado local, permitiéndole no solo ofrecer el café para exportar sino, además, contribuyendo a que las personas adquieran un poco más de la cultura cafetera, que desembocaría en más clientes potenciales a futuro. Pero no solamente tiene que fijarse en la comercialización del producto sino también en mejorar e incrementar su producción buscando lugares aptos para la siembra y cosecha, teniendo un suelo rico para sembrar, no será difícil encontrar lugares para expandirse, lo que beneficiará para cubrir la gran demanda insatisfecha existente.

Además, entre las debilidades y oportunidades se puede aplicar estas estrategias; para profundizar con el producto hacia el cliente se tiene que promocionar el café orientando a incrementar el consumo del mismo mediante redes sociales o página web, que es un punto débil de la asociación debido a que se centra más en contratos, pero no hay que olvidar que se obtendrá mayores resultados en el mercado local al promocionando de la manera mencionada.

No solo se trata de vender un producto físico sino también de vender una idea sobre el café realizando publicidad informativa sobre las ventajas que posee el producto ya que la mayoría no sabe con exactitud qué beneficios puede presentar. Los programas de concientización, son importantes para tener mayor aceptabilidad de los productores y se unan a la asociación dando mayor fuerza e incrementando su producción para ayudar a cubrir la demanda existente y

ayudando a los productores a tener un beneficio económico que ayude a mejorar sus estilos de vida.

Siguiendo con los resultados obtenidos con el cruce tenemos las estrategias tomadas de las fortalezas y las debilidades de la empresa entre ellas; delegar a especialistas en la rama de cultivo de café para capacitar a los productores en métodos de cuidado contra plagas y enfermedades, lo que ayudará no solo a mejorar su método de cultivo incrementando su producción sino también evitará pérdidas significativas de los cultivos dándoles como resultado un producto de calidad y estado óptimo.

Además, se debe impulsar proyectos donde se incentive a los cafetaleros que se preparen en ciencias agrícolas, en especial para que los jóvenes afiancen su interés en la producción de café ya que tiene grandes oportunidades comerciales a en el futuro.

Uno de sus puntos fuertes sería dar a conocer los pagos justos a los productores, que se obtienen al formar parte de la asociación, es la información más importante que un productor quiere conocer debido a sus condiciones de vida con escasos recursos.

Entre las estrategias de las debilidades y amenazas se tiene: incentivar a los productores de café que se unan a la asociación mediante programas de capacitación presentando los principales beneficios, esto afectará directamente a la asociación de manera positiva dándole como frutos mayor cantidad de productores que incrementará su producción y no solo se beneficiarán los asociados sino también las familias de los mismos y el sector en general.

Una desventaja que tiene la empresa es la capacidad instalada, si se puede optimizarla eliminando obstáculos y tiempos muertos, sería de gran ayuda para minimizar los costos y mejorar su rendimiento. Al tener recursos limitados, puede solicitar apoyo del gobierno en capacitación en la producción y cosecha del café del sector, ahorrando un monto que se puede realizar en otra inversión.

## 4.2 Matriz de las cinco fuerzas de Porter



Análisis de la matriz de las cinco fuerzas de Porter:

En la matriz de las cinco fuerzas de Porter se puede observar claramente que existen amenazas de nuevos competidores ante la presencia de empresas cafeteras como son; café Felix, APCI, RAPCI y Aroma de café, y al no tener barreras de entrada estas asociaciones pueden introducirse libremente en el mercado quitando clientes, esto se debe a que AACRI se centra más en exportar su producto descuidando su mercado local. Pero viéndolo desde otro punto es beneficioso por que la competencia hace que mejore como empresa y brinde mejores productos a sus clientes, además, al incrementar las asociaciones se puede introducir aún más en mercados internacionales haciéndolos más competitivos.

Otra posible amenaza son los productores independientes, que al no estar comprometidos con ninguna asociación pueden vender libremente sus productos y a menores costos, claro que no con la calidad que ofrecen las asociaciones, pero al no tener mucha cultura de café muchas personas optaran por obtener el producto de menor precio sin fijarse mucho en su calidad.

El poder de negociación con los clientes es un punto a favor para la asociación ya que posee diferenciación de los productos de café, como es la bolsa de cabuya, café orgánico, con certificaciones internacionales, además de tener precios accesibles para todo tipo de clientes. También es un producto de calidad, reconocido a nivel nacional e internacional lo que da mayor valor al producto, se da la comodidad a los clientes de tan solo tener que realizar su pedido mediante llamadas o correo electrónico y la asociación incluye el servicio de transporte, llevando el producto hasta las puertas del cliente. Todo esto le brinda un mayor control sobre los clientes dándole una ventaja clara ante los competidores.

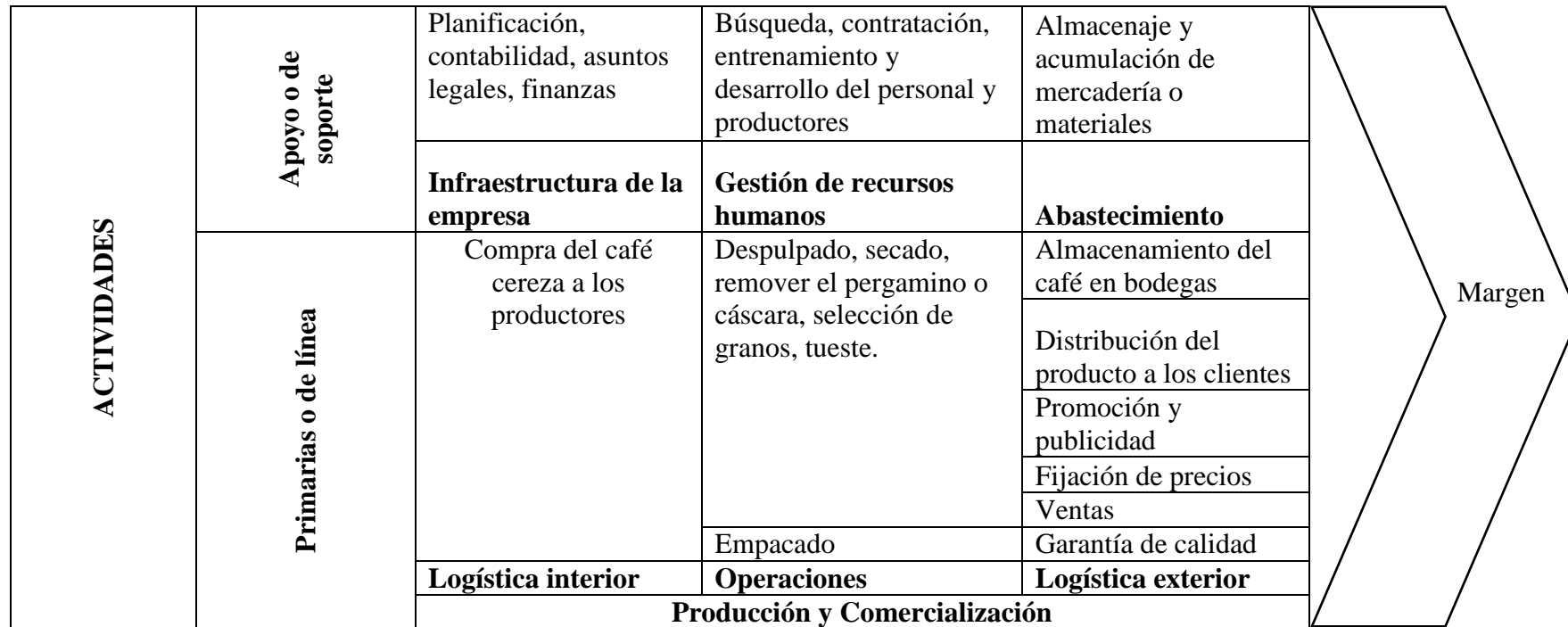
Para poder negociar con los proveedores no presentan mucha dificultad ya que son productos que fueron incentivados por la propia

asociación y los mantienen capacitados para que mantengan la calidad requerida sin ningún costo adicional, lo que hace a los proveedores fieles a la asociación. Los socios entregan un producto de calidad por un precio justo. Al surgir nuevas empresas cafeteras muchos de los productores tienen la oportunidad de buscar mejores clientes, pero muy pocos son los clientes que pagarían más por su producto. En vista que algunas asociaciones pagan un poco más por los productos, algunos proveedores se sienten insatisfechos con los pagos.

Las principales amenazas de productos sustitutivos los tienen los supermercados, minimarkets, tiendas, con productos similares como; té, infusiones, café descafeinado, café de otras marcas conocidas a nivel nacional, y cacao, que acaparan gran cantidad de mercado, es por eso que la asociación debe promocionar más su producto y darse a conocer por todos los medios como un café representativo, único que no todos pueden ofrecer.

Todos estos aspectos dan lugar a la rivalidad entre los competidores. AACRI tiene un mercado en crecimiento que le permite introducirse poco a poco generando cultura y costumbre de compra de café a sus clientes. Existen nuevas marcas y tipos de productos que ingresan a la industria cafetalera lo que produce un riesgo para la asociación que no lleva mucho tiempo introduciendo su producto al mercado local, algunos de estos competidores poseen intereses corporativos y presentan estrategias bien definidas, alertando a la asociación como amenaza, esto fortalecerá la asociación buscando nuevas estrategias que le permitan permanecer y seguir dominando en el mercado ya que aún tiene más experiencia que las demás empresas del sector y como las otras empresas están recientemente acoplándose les será difícil competir con AACRI.

### 4.3 Cadena de valor



Análisis de la cadena de valor:

En la cadena de valor se puede observar el proceso de “AACRI” el cual muestra un conjunto de actividades, entre los cuales destacan como principales, la producción y comercialización; dentro de éstos esta la logística interior que es donde la asociación realiza la compra del café cereza, que es el fruto de la planta de café antes de ser procesado, se verifica que esté en buen estado y se selecciona solo los aptos para procesarlos, dando paso a las operaciones, que es donde se procede a despulpar el café mediante una máquina despulpadora y dejándola secar al aire libre lo que representa mucho tiempo en este proceso, luego se procede a remover el pergamino o cáscara del café para seleccionarlos de acuerdo a su tamaño y tenerlos listos para tostarlos y empacarlos, dando paso a la logística exterior donde se almacena y distribuye el producto terminado para llevarlo hacia al cliente y venderlo, aquí también se fija los precios de acuerdo al tipo de café y se verifica la calidad final del producto.

De esta manera la cadena de valor también nos muestra las actividades de apoyo que también son muy importantes tales como la planificación, la contabilidad para ver en el estado que se encuentra la empresa, los asuntos legales ya que es reconocida por ser certificada por su calidad y también verificar su presupuesto en todo momento para realizar cualquier actividad. También se ocupa de analizar el estado del personal, si hay que capacitarlo, o hay que realizar nueva búsqueda si fuese necesario, además de mantener bien abastecida la mercadería.

Son procesos complicados y representativos en la empresa dándole un mayor valor a cada una de sus actividades y como resultado una utilidad de la cadena de valor elevada, al ser un producto de calidad reconocido. Cuando el producto llega a su última etapa se le da un valor agregado que es la bolsa de cabuya, representativo del lugar donde se procesa el producto, aportando un poco más a sus actividades de la cadena de valor.



#### 4.4 Factores de éxito

	Starbucks	Juan Valdez	OMA	Sweet & Coffee	AACRI
Internacionalización	x	x	x	-	-
Liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>
Innovación	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>
Capital	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	-
Tecnología	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>
Recursos Humanos	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>
Servicio de calidad	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>
Publicidad efectiva	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	-
Administración efectiva	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	-

*Tabla 1*

**Fuente:** Elaboración propia

### **Análisis Starbucks:**

En el cuadro podemos observar las principales estrategias de las empresas para su buen desarrollo. Las ventajas competitivas que utilizó Starbucks es la diferenciación que la hace única ante la competencia; el servicio al cliente como estrategia que hace que los empleados memoricen los rostros y bebidas de clientes frecuentes para forjar lazos de amistad con los mismos, además del ambiente que les hace sentirse cómodos y quedarse no sólo por el café sino también por el lugar.

La innovación sin duda un factor importante para permanecer en el mercado que enfrenta una empresa ante sus competencias, Starbucks utiliza la estrategia de crear nuevos productos que no se encuentra en el mercado tal como un frapuchino embotellado, además de la idea de personalizar tu bebida lo que ha provocado mayor aceptación de clientes, tienen una filosofía simple de llegar a los consumidores donde ellos trabajan, viajan, compran y comen.

Toman como estrategia también la participación en redes de apoyo y contactos lo que les permite hacer conocer más su marca al introducirse a coffee stores, grandes almacenes como Kraft Foods, así como también ventas online. Además, se asoció con Dreyer's Grand Ice Cream para desarrollar y distribuir una línea premium de helados.

Starbucks posee varios locales a través de muchos países la estrategia que le permitió conseguir estos resultados es la internacionalización con un modelo de franquicias lo que le permite hacer conocer su marca sin mucha inversión, ahora posee más de 24000 locales en 70 países.

### **Análisis Juan Valdez:**

La estrategia tecnológica que utilizó Juan Valdez es un sistema de información actualizada sobre nivel de producción, inventarios, oferta y demanda además de darle mayor facilidad de comunicación lo que ha permitido que el conocimiento desarrollado sea fácil transferible y con

ello mejorar la productividad y la calidad del cultivo. Así como han establecido un canal exitoso en China, ya que implantar varias tiendas podrían no ser rentables dada la selecta demanda, dado que el consumo de café es muy bajo y de nichos muy específicos, por ello la ubicación física de una tienda de café podría ser insuficiente para atender el mercado, es por ello que la tienda virtual se ha convertido en el canal más eficiente.

Juan Valdez implementó la estrategia de la internacionalización con un modelo de franquicias lo que le permite hacer conocer su marca sin mucha inversión, ya que los interesados en vender su producto son los que se encargan de efectuar toda la infraestructura y demás costes mientras que la matriz de Juan Valdez les transfiere el conocimiento de cómo ejecutar la empresa, haciéndose conocer por su excelencia en el café y sus servicios. El modelo de franquicias ayudó como apalancamiento hasta que puedan construir sus propias tiendas, cuenta con 362 tiendas locales en Colombia y en el exterior, alrededor de 15 países.

Las estrategias que utilizo dentro de las ventajas competitivas son brindar el café según su origen la cual te permite tener la experiencia de una taza preparada por un baricultor acorde con los gustos de cada cliente de diferentes zonas donde se siembra café en Colombia, además de tener una ambientación exclusiva según la taza de café de su origen.

### **Análisis OMA:**

OMA toma como estrategias la ventaja competitiva de diferenciación como la mayoría de las empresas la cual implementa una sala para juntas empresariales, servicio a domicilio y Valet Parking donde los clientes se sienten más cómodos con los servicios que brinda OMA, también buscan expandirse mediante estrategias de marketing en otros países, pero no optan por el modelo de franquicias ya que no quieren perder la calidad del café.

Entre las innovaciones de OMA están el grano del café bañado con chocolate, el cual ha sido un producto de gran éxito a nivel nacional e internacional, además de tener una repostería

envidiable para mucha competencia, siempre hay variedad y un producto nuevo en OMA lo que es de agrado para sus clientes que con cada visita es una experiencia nueva.

Otra de las estrategias aplicadas por OMA es la contratación de profesionales en cada área de la producción de café para no perder su calidad, además de mantener precios accesibles para todos los clientes de manera que incrementa la demanda del café gracias a estas estrategias.

### **Análisis Sweet&Coffee:**

Sweet&Coffee siendo una cadena de cafeterías nacional, muestra un gran desarrollo a través de los años con una amplia cantidad de locales que ofrecen no solo calidad del producto, sino también la atención que recién los clientes, la administración optima que ha permitido su mejora constante, superando dificultades. Capacitan a sus empleados para ofrecer lo mejor, además de preocuparse de ellos con minuciosidad, iniciaron con muy poco capital y con el paso de los años han multiplicado ese capital por mucho, se mantienen innovando constantemente usando alta tecnología para la comodidad de sus clientes.

Han aplicado estrategias para expandirse, y posicionarse en el mercado nacional siendo actualmente una marca muy conocida. También se encuentran en el proceso de internacionalización, teniendo un enfoque de expandirse al exterior de a poco. Todos los factores mencionados son los que han llevado a la cadena de cafeterías al éxito y encaminándolo a ser una de las mejores a nivel internacional.

### **Análisis AACRI:**

Las estrategias establecidas por AACRI inicia principalmente en la administración al contratar profesionales para manejar de manera eficiente la empresa lo que se ve reflejado en su éxito afrontando obstáculos y superándolos.

Al tener un fuerte manejo en la estructura organizacional AACRI busca apoyo tanto gubernamental como apoyo extranjero ya que no posee un capital elevado que le permita adquirir los implementos necesarios, de esta manera con el apoyo extranjero y gubernamental logra constituir una planta capaz de cubrir las exigencias de los productores.

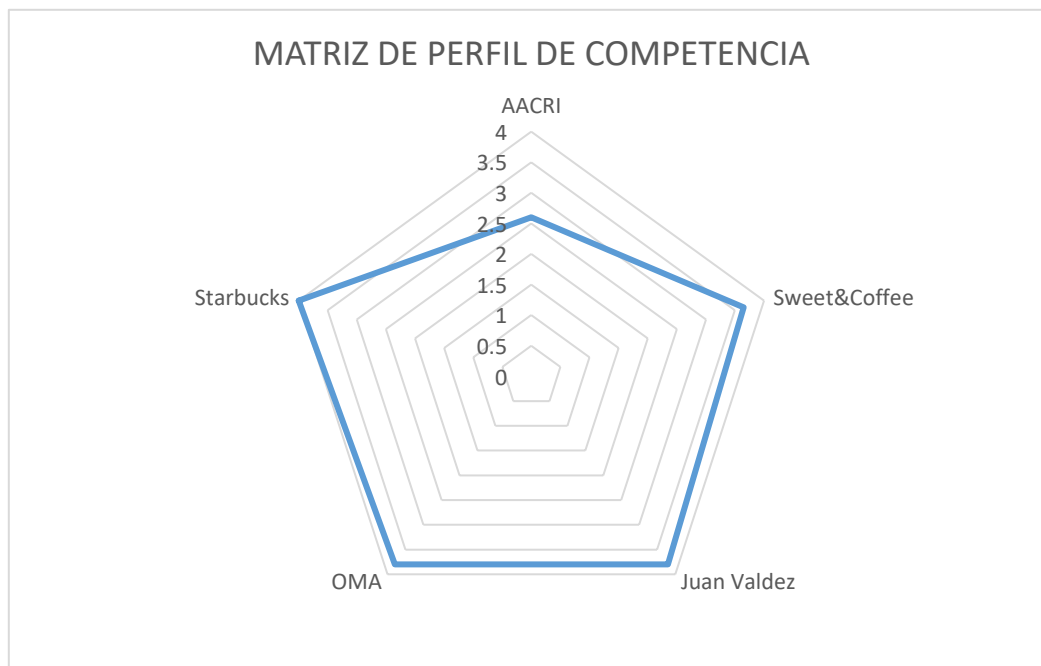
Aplica también estrategia dentro de las ventajas competitivas que es el beneficio más fuerte que posee, implementa el comercio justo como base, obteniendo mayor acogida tanto a nivel nacional como a nivel internacional. Tiene un valor agregado que es su presentación en una bolsa de cabuya que representa el trabajo de las mujeres de Intag ayudándoles a mejorar sus ingresos y en parte sus estilos de vida.

#### 4.5 Matriz de Perfil Competitivo

Factores de éxito		Valor	AACRI		Sweet & Coffee		Juan Valdez		OMA		Starbucks	
			Calificación	Valor ponderado	Calificación	Valor ponderado	Calificación	Valor ponderado	Calificación	Valor ponderado	Calificación	Valor ponderado
1	Internacionalización	0,15	2	0,3	3	0,45	4	0,6	4	0,6	4	0,6
2	liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4
3	Innovación	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	3	0,3	4	0,4
4	Capital	0,1	1	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4	4	0,4
5	Tecnología	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3	4	0,4	4	0,4
6	Recursos Humanos	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4
7	Servicio de calidad	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4
8	Publicidad efectiva	0,1	1	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3	4	0,4
9	Administración efectiva	0,15	2	0,3	4	0,6	4	0,6	4	0,6	4	0,6
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2,6</b>		<b>3,65</b>		<b>3,80</b>		<b>3,80</b>		<b>4</b>

Tabla 2

Fuente: Elaboración propia



#### Análisis de la matriz de perfil competitivo:

Se puede observar que la AACRI es la que más se acerca a cero con un valor ponderado de 2,5, que vendría a ser la más baja puntuación de todas las empresas. Significa que no se beneficia en su totalidad de los factores de éxito, teniendo calificaciones bajas en 4 factores que son la administración efectiva, capital, internacionalización y publicidad efectiva, los cuales tienen que tomarse mucho en cuenta ya que ayudan a mejorar el rendimiento de la empresa.

Starbucks, OMA, Juan Valdez han sabido aprovechar estos factores de éxito casi en su totalidad como lo muestra en la gráfica, que se aproxima al cuatro siendo este el valor más alto de todos, el factor más influyente es la internacionalización que ha hecho de estas empresas estar dentro de las mejores del mundo. Y Sweet&Coffee teniendo gran éxito en todo el país, se acerca cada vez más a posicionarse con otras marcas reconocidas internacionalmente.

## 5. CONCLUSIONES

De acuerdo a la información obtenida, se establece los antecedentes y fundamentos teóricos de los factores determinantes de calidad en la producción y comercialización de café, dando como resultado, el conocimiento de los factores más importantes de una empresa, así como factores internos y externos que permiten un análisis detallado del estado de la empresa y su buen uso para establecer las mejores estrategias ante posibles problemas, como es la competencia, donde se ve que se aplica con mucha frecuencia la ventaja competitiva, dando resultados excelentes en empresas cafeteras como es “AACRI”.

Al analizar las empresas cafeteras consideradas más importantes a nivel mundial y también al analizar “AACRI” mediante la matriz FODA, se encuentra una serie de factores característicos que dan paso a estrategias muy importantes, establecidas por estas empresas tales como; la internacionalización que es desarrollar parte de sus actividades en otros países, la cual presentan las tres empresas reconocidas mundialmente. AACRI está a la mitad del camino de internacionalización siendo una empresa exportadora. Otras de las estrategias tomadas por las cuatro empresas tienen que ver con la ventaja competitiva, como liderar en costos, optimizan todos sus recursos de mejor manera dando como resultado costos bajos teniendo un mejor margen con respecto a los precios. Sin duda alguna la diferenciación es una de las mejores estrategias de AACRI al tener un producto terminado original y no haber otra empresa que posea algo similar. Tiene muchos puntos bajos como es la falta de producción ante una demanda insatisfecha, la falta de colaboración sectorial, falta de promoción de su producto tanto a nivel nacional como internacional y mayor control en sus cultivos para obtener mejor rendimiento y calidad del producto.

Mediante en proceso de identificación de la cadena de valor y la matriz de las cinco fuerzas de Porter se encuentra beneficios y perjuicios en la producción y comercialización del café. La competencia afecta el mercado de la asociación, mercado local que ha sido descuidado por



enfocarse en la exportación del producto, lo que pequeñas empresas aprovechan para surgir y ganar clientes. Los productos sustitutos como té, infusiones, cacao, entre otros, afectan los ingresos de la empresa, esto es por la falta de promoción y publicidad del producto, además al presentarse nuevas empresas en el mismo sector algunos productores buscan donde sus pagos sean mayores lo que hace que la empresa pierda pocos de ellos. AACRI tiene control con sus clientes al dar un precio cómodo y acuerdos transparentes.

De esta manera se acepta la hipótesis al ver que los factores más importantes, los cuales permitieron formular estrategias óptimas para el progreso y estabilidad de “AACRI”, que se comprueba son similares a las aplicadas por empresas con mayor experiencia, y que las han llevado al éxito. Más no por otros aspectos disímiles a estrategias relacionadas con factores de éxito.

## **6. RECOMENDACIONES:**

La asociación muestra crecimiento constante, por lo tanto, con la matriz FODA se identifica las mejores estrategias que debe utilizar para mejorar las desventajas que tiene actualmente, como promocionar, mejorar la publicidad, motivar a los productores locales que se unan y mejoren su producción para acaparar más mercado, mejorar el cuidado de cultivo y así evitar pérdidas innecesarias. Tiene que optimizar su rendimiento y evitar tiempos muertos, además de pedir apoyo a instituciones que le permitan adquirir nueva maquinaria y que puedan invertir en otras necesidades importantes.

Las actividades realizadas en la empresa pueden ser mejoradas, al poner mayor atención a cada uno de los procesos para reducir costos. Ante la presencia de competencia con productos similares y con productos sustitutivos debe brindar mayor información acerca de los beneficios que tiene AACRI, por ser un café orgánico reconocido por su excelente calidad y sus precios accesibles, además de ser una ayuda para los productores y sus familias dándoles un mejor estilo de vida, logrando mantener mayor cantidad de clientes.

Las acciones que se recomiendan a los pequeños y medianos emprendedores cafeteros de la zona 1, que ayudaran a mejorar su rendimiento y a evitar desventajas y posibles problemas que se presenten en el transcurso del desarrollo de sus empresas, son las estrategias encontradas a través de esta investigación tales como; el uso de ventajas competitivas en especial el liderazgo en costos; para que los costos de producción puedan ser más bajos que la competencia, la diferenciación, que permite diferenciar su producto de todos los demás en el mercado y sea más reconocido; el uso de nuevas tecnologías, permitiendo resolver los problemas de manera más efectiva, rápida y eficiente; la innovación, para que los clientes no se cansen y estén constantemente adquiriendo sus productos; la promoción y publicidad, informando y persuadiendo de los productos en el mercado; y proponerse a la internacionalización, para que puedan participar con sus actividades en otros países.

## Bibliografía

- Alfredo Huergo, G. (2006). Capacidad, Habilidad y Competencia. *Mas Allá de La Medición y Evaluación Educativa*.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent, *14*(1), 33–46.
- Ángel, M. F., & Pulido, D. U. (2010). El Éxito de Las Pymes en Colombia: Un Estudio de Casos en El Sector Salud. *Estudios Gerenciales*, *26*(114), 77–96.  
[https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(10\)70103-0](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(10)70103-0)
- Arias, D. A., & Delgadillo, M. C. (2015). Juan Valdez: Resurgimiento De Una Marca.
- Bardellini, J. O. (2003). Análisis sectorial del café. Apunte de Economía Dirección General de Estudios., 77.
- comercio exterior. (2016). Comercio bilateral estado de japon 193, 193–208.
- Day, C., Day, C., & Starbucks, D. (2002). Caso de estudio: starbucks, 1–18.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, *14*(4), 532–550. Retrieved from  
[http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=in\\_rMFXR3agC&oi=fnd&pg=PA3&dq=Beyond+re+engineering&ots=IViSnfKCoY&sig=iJLx4ImlLpmeDdqx5FqhGTONdzw%0Apapers3://publication/uuid/FBAD3EAE-8DDB-4DEF-A0EE-50D39461F477%0Ahttp://search.ebscohost.com/login.aspx?direct](http://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=in_rMFXR3agC&oi=fnd&pg=PA3&dq=Beyond+re+engineering&ots=IViSnfKCoY&sig=iJLx4ImlLpmeDdqx5FqhGTONdzw%0Apapers3://publication/uuid/FBAD3EAE-8DDB-4DEF-A0EE-50D39461F477%0Ahttp://search.ebscohost.com/login.aspx?direct)
- Escamilla, M., & Aserca. (2017). Panorama Internacional café, 26.
- Espinoza, E. R. (2017). Small Business International Review, 11–34.

- Fernando, A., & Jijón, B. (2018). ISO 9001 Key factors in the success of organizations that have adopted ISO 9001, 3(2), 123–135.
- Lima, J. D. (2018). *Cadenas de Valor e Integración Regional : El aporte de las MIP*.
- Luyo, J. L. L. (2013). Recursos de la empresa, 20.
- McBurney, M. W. Las cadenas de valor del café orgánico/comercio justo de Intag y su impacto en el desarrollo local (2010).
- Mérida, C. D. E. (2016). Recursos Internos Como Generadores De Ventajas Competitivas En Pequeñas Y Medianas Empresas.
- Michael E. Porter. (1986). *Competitive-Advantage-Creating-and-Sustaining-Superior-Performance-Michael-Porter-1986.pdf*.
- Michelle, K. (2014). Universidad católica de santiago de guayaquil.
- North, D. (1990). LA TEORÍA ECONÓMICA INSTITUCIONAL : EL ENFOQUE DE NORTH EN EL ÁMBITO DE LA CREACIÓN DE EMPRESAS, 1–15.
- Orrego, D. (2014). Internacionalización de la marca de café OMA estudio de caso: momento café, México D.F, 103.
- Porter, M. E. (1980). Estrategia Competitiva. *Estrategia Competitiva*, 2014(1108), 350.
- Pulido, U. (2005). Teoría institucional y creación de empresas, 11, 209–230.
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor : Una herramienta del pensamiento estratégico The Value Chain : A Strategic Thought Tool. *Telos*, 8(3), 377–389.
- Reynoso, F., Valenzuela, F., Edith, K., Campos, C., & Melina, L. (2017). Revista Electrónica Nova Scientia La teoría de recursos y capacidades : un análisis bibliométrico Resource based-theory : a bibliometric analysis, 1–27.

Saldarriaga, J. G. (2007). Las Empresas Antioqueñas En El Contexto. *El Agora USB*, 7(1), 1–197.

Steiner, M. P., & Solem, O. (2012). Success of small entrepreneurs- role of critical factors, 2(3), 1–5.

Tatiana, O. C. K. (2015). “ UNIANDES Ibarra ” Facultad de dirección de empresas agroartesanal de caficultores río Intag.

Yin, R. K. (2006). Case Study Reserach - Design and Methods. *Clinical Research*, 2, 8–13.  
<https://doi.org/10.1016/j.jada.2010.09.005>