



Universidad de Especialidades Espíritu Santo

Facultad de Postgrado

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Título: Sweet & Coffee

Trabajo de titulación presentado como requisito previo a optar por
el grado académico de

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Nombre del maestrante:

Enrique León Soria

Nombre del tutor:

Giuseppe Vanoni Martínez

Samborondón, Octubre del 2014

CERTIFICACIÓN FINAL DE APROBACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de tutor del/la estudiante **Enrique León Soria**, que cursa estudios en el programa de cuarto nivel: **Maestría en Administración de Empresas**, dictado en la Facultad de Postgrado de la UEES.

CERTIFICO:

Que he revisado el Caso: **Sweet & Coffee**, presentado por el/la estudiante de postgrado **Enrique León Soria** como requisito previo para optar por el Grado Académico de **Magíster en Administración de Empresas** y considero que dicho trabajo de titulación ha incorporado y corregido las sugerencias y observaciones solicitadas por los revisores, por lo tanto reúne los requisitos y méritos necesarios de carácter académico, para su presentación ante el Tribunal de Sustentación.

Samborondón, 4 de septiembre de 2014

Tutor:

Giuseppe Vanoni Martínez

Sweet & Coffee¹

Para mayo del 2013, mientras Richard Peet, gerente general de Sweet & Coffee planificaba una reunión con su staff gerencial en las oficinas centrales ubicadas en el Km 1 de la Av. Carlos Julio Arosemena de la ciudad de Guayaquil, se preguntaba a sí mismo, *“¿qué me garantiza que las decisiones que se tomarán en ésta reunión, con respecto a la expansión de la empresa, son las más adecuadas para sostenerla en el largo plazo?, pero, por sobre todo, ¿qué debemos hacer para que este crecimiento no influya en la vocación de servicio sobre la que fue construida?, ¿Cuáles son las acciones que se deben tomar para que los nuevos colaboradores que ingresen trabajen con la misma mística que tienen los empleados más antiguos que me ayudaron a fundarla?”*

LA IDEA DE EMPRENDER

La idea de fundar Sweet & Coffee nace cuando Richard Peet y Soledad Hanna, fundadores y propietarios, eran novios. Soledad relataba: *“Cuando Richard me visitaba yo comencé a prepararle algunas recetas caseras de postres los cuales le gustaron tanto que sirvieron de inspiración para iniciar la empresa que hoy tenemos”*.

Al casarse se hizo realidad el proyecto empresarial que este matrimonio había soñado realizar, así, la apertura del primer local fue en noviembre de 1997 en el patio de comidas del entonces nuevo centro comercial Mall del Sol (**ver anexo 1**). El equipo estaba conformado por 15 personas y era manejado directamente por sus dueños. Soledad, se encargaba de todo lo relacionado a producción y Richard, gerenciaba y tomaba las decisiones operativas y estratégicas a todo nivel de la empresa. Tres años más tarde se inaugura el segundo local en el renovado Malecón 2000, Richard explicaba *“El objetivo de ubicarnos allí fue el de estar más cerca de nuestros clientes”*. Enrique León, gerente nacional de marketing comentaba que: *“a partir de entonces la marca ha mantenido un crecimiento sostenido, con un promedio de inauguración de 5 establecimientos por año, tanto en Guayaquil como en Quito, llegando a tener a finales del 2013, 58 locales entre estas dos ciudades”*.

¹ Caso de estudio desarrollado por Enrique León Soria alumno de la Cohorte VIII de la Maestría en Administración de Empresas bajo la supervisión de Giuseppe Vanoni Martínez profesor de la UEES Business School

EL MERCADO DEL CAFÉ

Mercado mundial

Las importaciones a nivel mundial de café, del 2005 al 2011 registran un crecimiento promedio del 17,7%. A nivel mundial, lo que más se compra es café como tal, rubro que tuvo un crecimiento del 18,6% en el mismo período, mientras que los extractos y derivados del café crecieron el 13,5%. La participación en las importaciones de café fue del 85%, mientras que la de los derivados y extractos alcanzaron el 15%. Entre los principales países importadores en el mundo figuraron Estados Unidos, Alemania y Francia, con una participación de 19,45%, 13,36% y 6,23% respectivamente, mientras que en el sector de extractos aparecen como los compradores más importantes Rusia (7,8%), Estados Unidos (7,1%) y Alemania (6,7%)².

Mercado de café en Ecuador

Según el estudio realizado por el Cofenac³ basado en la estadística de medición del ICO⁴ por sus siglas en inglés, en el Ecuador se observa un decrecimiento del consumo per cápita del café del 50% respecto a los períodos 1996 – 1998 vs. 2002 – 2012, con un promedio de consumo per cápita anual de 0,66 kg/año. Este nivel de consumo es inferior al de otros países exportadores (**ver anexo 2**) e importadores de café (**ver anexo 3**). Sin embargo, un índice de crecimiento de consumo netamente de bebidas de café, propio de la marca⁵ Sweet & Coffee indica una tendencia contraria a la que experimenta Ecuador como país. El índice usado experimentó un crecimiento de tazas de café vendidas del 12% en el período 2010 – 2011 y del 29% correspondiente al periodo 2011 – 2012 (**ver anexo 4**).

APERTURA DE NUEVOS LOCALES

El primer punto de venta que la marca decide abrir fuera de la ciudad de Guayaquil fue en la capital, Quito, en el centro comercial Mall El Jardín y a paso seguido inauguró

² Fuente: Análisis Sectorial de Café, Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones Pro Ecuador

³ Consejo Cafetalero Nacional

⁴ Organización Internacional del Café

⁵ Este es un control propio de la marca que se lo lleva debido a las donaciones que se realizan a FasinarM en la alianza que se denominó “Deja Tu Marca”

tres locales más en diferentes zonas de esta ciudad, uno en el Quicentro Shopping Norte, otro en el C.C. El Bosque y el tercero en el C.C. El Recreo. Esto marcaba el inicio de una expansión que según los planes de la empresa aún no terminaba y que pretendía abarcar muchas más ciudades del Ecuador (**ver anexo 5**).

Junto con esta expansión de locales se definieron los diferentes formatos de establecimientos, el gerente de mercadeo Enrique León, explicaba, *“los diferentes formatos surgen producto de los diferentes requisitos que se exigen en los lugares en que queremos tener presencia, y se diseñan dependiendo de los momentos de consumo”*. Las decisiones de apertura de cada local eran realizadas previas a estudios de mercadeo y de análisis estratégicos, donde el tráfico de personas y la ubicación eran factores determinantes para inaugurar los puntos de venta.

FORMATOS DE PUNTOS DE VENTA

Local Independiente

Cada local posee un ambiente propio con mesas y sillas, cubierto por paredes con decoraciones que brindan un ambiente cómodo y seguro para los clientes. Generalmente se encuentran ubicados en lugares abiertos como avenidas principales, universidades o en la zona exterior de centros comerciales, lo que permite que los clientes puedan parquearse directamente en los alrededores del local para un acceso más fácil. El exterior y la señalética principal del local son comúnmente muy visibles. Cuentan con servicios complementarios como Wi-Fi gratuito, música, periódicos, revistas y ambiente climatizado. El horario de atención a clientes es fijado y administrado directamente por la marca.

Patio de comidas en centros comerciales

El diseño permite a los clientes acercarse al counter directamente sin la necesidad de ingresar por una puerta principal. El local está ubicado junto a otras propuestas gastronómicas y comparten una zona común de mesas y sillas asignada por el centro comercial. Requiere menos espacio físico para operar y menos inversión que un prototipo “Independiente” y no cuenta con ningún tipo de servicios complementarios.

Islas en centro comercial

El concepto es similar al del local de patio de comidas, con la diferencia que se encuentran ubicadas en los corredores del centro comercial, lo que permite que la marca esté expuesta a un alto tráfico de personas, cuenta con su propio mobiliario, esto hace que la marca tenga más control en la experiencia del cliente.

Local en centro comercial

Ubicado dentro de un centro comercial con una ambientación parecida a la de un local independiente con música y Wi-Fi gratuito.

Gasolinera

Este prototipo de local está ubicado dentro de las tiendas de conveniencia de las gasolineras, tienen como mercado objetivo a clientes express que demandaban contar con horarios de atención 24/7. Físicamente son pequeños en cuyo interior comparten un área común de mesas y sillas.

Cadenas de Autoservicios

Este formato tiene el mismo concepto que el de las Islas en centros comerciales. Son locales pequeños, céntricos, que poseen alrededor del área operativa mesas y sillas propias para los clientes. Cuentan con servicios complementarios como Wi-Fi, revistas y periódicos. Están ubicados al ingreso de los autoservicios donde se concentra el tráfico de clientes.

COMPETIDORES

Acorde al último estudio de mercado realizado en el 2011 por la empresa Mindshare, los principales competidores identificados de la marca son:

Juan Valdez

Nace en Colombia en el 2002 con la intención de generar valor agregado para los cafeteros y su marca “Juan Valdez”. Procafecol S.A. es la empresa encargada del manejo de la franquicia. Llega a Ecuador en el 2008, formando parte del grupo KFC. Cuenta con 29 tiendas en el país, de las cuales 20 están en Quito y 9 en Guayaquil. Su propuesta de productos está más direccionada a la venta de bebidas que de dulces. Posee

un formato de locales independientes, amplios y ubicados en calles principales; aunque la mayoría se encuentran en centros comerciales en los que predomina el formato de isla. El mercado objetivo de la marca es de nivel socio económico medio alto – alto. Su principal propuesta es la promesa de valor que ofrece la marca como franquicia internacional y busca explotarlo como una fortaleza en este segmento de mercado.

Sal & Pimienta

Ubicado únicamente en la ciudad de Guayaquil, posee dos locales, uno en el hotel Hilton Colón y en el C.C. Village Plaza. Su carta es diversificada, ya que aparte de los dulces direcciona su oferta a un menú de sal con propuestas que van desde jamones ahumados, shawarmas, pollos horneados, carnes, embutidos, sánduches y pizzas. Su cliente objetivo es de nivel socio económico alto, mayormente de edades entre los 30 y 50 años.

Dolce Incontro

Es una cadena de dulcería/cafetería que nace en el 2003. Tiene presencia en Guayaquil y a la fecha posee 4 locales, los cuales se encuentran ubicados en Urdesa, Riocentro Ceibos, Riocentro Samborondón y Mall del Sol. Su menú cuenta con opciones de sal y dulce con productos tanto nacionales como internacionales. Sus clientes son de nivel socio económico medio alto – alto, de 25 a 40 años principalmente.

Latte Postre Bar

Inició sus actividades a partir de Septiembre del 2011 en Guayaquil, contaba con dos locales, uno en los Ceibos y otro en Samborondón. Esta dulcería – cafetería poseía más de 110 variedades de dulces, muchos de ellos desarrollados en base a las sugerencias de sus clientes. Una actividad diferente con el resto de participantes en el mercado es que tienen maridaje de dulces con vino, tema que no se encuentra en las demás dulcerías.

El Español

Este delicatessen tiene más de 20 años en el país. Su especialidad es la de comercializar sánduches hechos a base de embutidos, quesos, ensaladas, conservas y salsas. La materia prima que utiliza para estas preparaciones es nacional e importada. Entre las propuestas dulces que tiene se caracterizan los chocolates artesanales. En bebidas su

menú se compone de jugos, vinos y una variedad de cafés. Tiene presencia con 13 locales repartidos en Quito, Guayaquil y Cuenca.

Hansel & Gretel

Es una pastelería ubicada en Quito que inició sus labores en 1993 en el Quicentro Shopping con el fin de rescatar las recetas tradicionales de dulces. Sus locales están ubicados en los principales centros comerciales (Isabel la Católica, Cumbayá, Condado, Quicentro, El Jardín, Escala y Tumbaco). Su portafolio de productos se especializa en galletería, panadería, dulces, tortas y helados artesanales.

LA PROPUESTA DE VALOR DE SWEET & COFFEE

“Al estar posicionado como una Love Brand⁶”, lo que se pretendió fue crear una relación muy íntima entre la marca y el cliente. Para esto se trató de establecer un triángulo interdependiente que generen sinergias entre sí y apalanque a la experiencia de tomar un café o comer un dulce en un local Sweet & Coffee”, decía Enrique León.

El primer vértice que se consideró dentro de este triángulo fue el del cliente, tanto, Enrique León, como Winston Aguirre, gerente de operaciones, comentaban y coincidían en que lo que se buscaba era *“Crear una relación íntima y perdurable con ellos”*. *“El personal de servicio estaba capacitado para resolver problemas, actuar proactivamente y siempre estar dispuesto a brindar una sonrisa. Esto nos permitió identificar que un consumidor leal a nuestra empresa nos visita en promedio 4 veces por semana, así, hemos logrado identificarlo tanto por su nombre, como por la bebida que más gusta comprar”* explicaba Enrique León. La política *“ámalo o cámbialo”* era solo una de las formas en las que la empresa quería demostrar todo lo que era capaz de hacer por el consumidor. Basado en esto, si la bebida solicitada por alguien no era la adecuada se podía pedir que se la realizara las veces que sea necesaria hasta que esté del completo agrado de quien lo requería.

El segundo vértice es el producto, *“tanto los productos a base de dulces, como los elaborados con sal son hechos con la mejor materia prima y 100% con características*

⁶ Término usado en marketing para resaltar un vínculo emocional del consumidor con la marca, es decir el cliente logra tener una relación muy intrínseca con la marca

artesanales, creados especialmente por el equipo de reposteros de Sweet & Coffee y dentro de nuestras plantas de producción. Aquí se idean las recetas, se mezclan los ingredientes e innovan los procesos que permitió que todos los días existan productos frescos para los clientes” expresaba Soledad (ver anexo 6). En este mismo grupo está el café, por medio del proyecto “Sembrando un Compromiso” la empresa mantiene una relación directa con las familias caficultoras de la provincia de Loja, son ellos quienes proveen la materia prima a la marca, la empresa asegura así un trato directo, sin intermediarios, ofreciendo precio justo, asegurando trabajo y brindando capacitaciones, asistencia técnica, herramientas y tecnología especializada para las labores de los caficultores (ver anexo 7).

La tercera arista es el ambiente. Richard Peet explicaba que *“en Sweet & Coffee se ofrece una experiencia especial; decoración sobria, con muebles de madera y mesas de granito, paredes de ladrillo y colores tenues como el verde y el vino, que se combinan en armonía para crear un ambiente acogedor. La pulcritud y el orden son características que resaltan a simple vista, acompañadas de buena música, temperatura ideal y servicios complementarios como Wi-Fi, periódicos y revistas, han convertido a las cafeterías de la cadena en el lugar predilecto para mantener reuniones de negocios, encuentros de estudiantes o simplemente como el lugar ideal para compartir con esa persona especial y disfrutar el momento”* (ver anexo 8).

EL CLIENTE DE SWEET & COFFEE

Sweet & Coffee enfoca su estrategia de marketing hacia las personas que buscan disfrutar el momento deleitándose con una taza de café o un postre. Su mercado objetivo son consumidores entre los 26 y 45 años, activos económicamente, posiblemente con hijos, o solteros, que valoran fuertemente una propuesta innovadora, que ofrezca productos de calidad y un ambiente acogedor. En su mayoría pertenecen a un nivel socio económico medio alto – alto, poseen estudios superiores y conocen perfectamente qué es lo que esperan recibir cuando visitan un local, con altas expectativas de calidad de servicio.

CONTRATACIÓN DE PERSONAL DE CAFETERIAS

Proceso de selección

A decir de Richard Peet una de las fortalezas que poseía la empresa era su proceso de selección, él expresaba que: *“el nivel de involucramiento que tuve con mis colaboradores estableció una relación con alto grado de confianza donde todos sentíamos ser miembros de una misma familia”*. Esto permitió que para los cargos que se necesitaban cubrir a nivel de puntos de venta (**ver anexo 9**) y en algunas otras áreas funcionales, las recomendaciones de los colaboradores, a todo nivel, eran escuchadas y luego de una entrevista con el mismo gerente general o alguna persona delegada se procedía a la contratación.

Capacitación

El gerente de recursos humanos Darío Calderón era la persona encargada de la capacitación. Esta consistía en un curso de inducción de 5 semanas en horarios de 9:00 a 14:00. Aquí se explicaba lo que significaba la misión y visión de la empresa y su filosofía, (**ver anexo 10**) la política de calidad del servicio, política de preparación de producto, reglamento interno; la parte práctica se realizaba en los locales. Se informaba también a los futuros colaboradores de locales (baristas, cajeros, administradores) todo lo relacionado a horarios, sueldos, horas extras y otros temas de aspecto laboral.

Era muy común que Richard Peet participara en estas capacitaciones transmitiendo la filosofía de la marca a su personal en entrenamiento. Para marzo del 2013 y en presencia de su staff gerencial expresaba a los aspirantes: *“Son más de 15 años brindando una sonrisa, hemos recibido a miles de ecuatorianos que inician su día junto a nuestro café y postres; les ofrecemos nuestro mejor esfuerzo para que cada visita sea una experiencia única. Esta vocación de servicio nos hace apuntar a nuevas metas y a desafíos mayores, por lo que tenemos que mantener como prioridad la calidad de nuestros productos, continuar brindando un ambiente agradable a nuestros clientes y colaboradores y seguir siendo a la vez una empresa socialmente responsable, todo esto es lo que nos diferencia y nos ha hecho acreedores a una serie de reconocimientos que son de dominio público”* (**ver anexo 11**).

Para finales del 2010 existían 39 establecimientos, a diciembre del 2013 ya había 54 locales por lo que la necesidad de contratación de personal iba en aumento. La tasa de ingreso a la empresa era en promedio de 25 a 30 personas quincenalmente, de estos solamente el 50% lograban aprobar. Del 50% que no cumplían con los requisitos de ingreso el 90% no superaban las pruebas académicas, el 10% no estaban de acuerdo con horarios ni con la no disposición al seguimiento y control de gestión que se les hacía.

Plan de carrera

Este plan de carrera estaba enfocado a que los colaboradores sean parte del crecimiento de la empresa a través de su propio crecimiento profesional. El compromiso con la organización, la buena percepción de los jefes de locales, los comentarios positivos de sus propios compañeros, buena predisposición, actitudes donde se demostraban habilidades necesarias para el negocio, permitían obtener ascensos en diversos puestos de decisión de la organización. Ejemplos de esto se dieron en el caso de Darío Calderón gerente de talento humano, que se inició como barista al igual que Pedro Luis Zambrano que llegó a ocupar el puesto de gerente de mantenimiento. Víctor García, que siendo administrador de un local llegó a ocupar el puesto de Sub gerente de operaciones y así son muchos los ejemplos de personal que habiendo iniciado sus funciones en un local atendiendo clientes, llegaron a obtener cargos gerenciales.

Planes de reconocimiento

Los reconocimientos a los colaboradores eran una forma de estimular a la excelencia en sus labores diarias, Enrique León expresaba que: *“aparte de que se evalúan todos las labores requeridas por la empresa, nosotros premiamos e incentivamos a la excelencia y por consiguiente a la iniciativa de hacer cosas que generen una experiencia superior a nuestros clientes”*

Los premios que se otorgaban formaban parte del plan “Incentivo a la Excelencia” y estos eran gorras, camisetas, tickets para consumo de productos en los propios puntos de venta, celulares, equipos de sonido y viajes con todo pagado a algún destino turístico del Ecuador. Para acceder a estos premios, que eran adicionales a sus ingresos mensuales, los colaboradores de las cafeterías eran evaluados de forma frecuente bajo algunos indicadores que están relacionados con la experiencia de consumir un café o

dulces en cada punto de venta (**ver anexo 12**). Cada líder de local evalúa de forma mensual a los baristas, y al personal de servicio en general; este proceso también estaba encaminado a que el resto de compañeros realicen la evaluación a cada uno de los integrantes del equipo.

La tasa de rotación de la empresa en los locales era del 6% a pesar de esto, la compañía estaba en una búsqueda constante de reducir estos niveles, siendo una prioridad que exista estabilidad a nivel de gerentes de locales. *“Esto nos permite identificar a los clientes frecuentes y brindarles un servicio personalizado. Lo ideal sería que cada puesto de trabajo de los locales se vuelvan vitalicios”*, expresaba Enrique León. Las principales causas de retiro que se identificaron fueron los horarios de atención de locales, incumplimiento a las políticas establecidas por la marca, pruebas de polígrafo que no fueron aprobadas y también por otras propuestas de trabajo.

LA VISIÓN DE EXPANSIÓN

En la reunión del 13 de mayo de 2013, Richard Peet exponía a su staff gerencial que: *“Desde el inicio de la empresa siempre estuvo latente la idea de que una pieza importante en el éxito del negocio radica en qué tan accesible podemos ser ante los consumidores. La facilidad con la que ellos puedan encontrar la marca es un ingrediente indispensable para el éxito del crecimiento”*. Con esto en mente se trazó un plan de expansión, que buscaba convertir a la marca Sweet & Coffee en la principal cadena de cafeterías del país. El plan constaba de 3 etapas, la primera comprendía las ciudades de Guayaquil y Quito, la segunda salir a otras provincias dentro de Ecuador y la tercera convertir la marca en una franquicia con presencia en varios países.

A lo largo de los 15 años se trabajó con éxito la primera fase de este plan, la cual, conforme pasaban los años fue consolidándose. Así, en la primera etapa se inauguraban entre 4 y 5 locales, mientras en el último año llegaron a abrir 8 nuevas cafeterías. Este número de aperturas de locales se espera continúe en aumento hasta el 2020 cuando se alcance el objetivo de 100 locales, tratando de convertir a la marca Sweet & Coffee en la más grande y de mayor cobertura en Ecuador.

La segunda fase está en un punto de decisión importante para su expansión en el mercado local. Se debió acelerar el paso para lograr los 100 locales entre las ciudades de Guayaquil y Quito y empezar con la introducción de la marca en otras provincias, donde ya es reconocida y demandan la presencia de sus cafeterías. Para lograr esto se tuvo que trazar un plan de desarrollo que incluyó la construcción de una planta adicional para atender la demanda de esta nueva zona, la búsqueda de las plazas adecuadas para construir locales, la captación y capacitación de personal nuevo, quienes deberán lograr “calcar” la experiencia superior que los consumidores viven con éxito en los actuales locales de Guayaquil y Quito.

Otro aspecto importante fue la definición de cuáles serán las ciudades más atractivas para invertir en un principio, considerando indicadores relevantes como la densidad poblacional, tamaño de mercado objetivo, competencia, consumo per cápita de café y postres, ingreso promedio, entre otras cosas.

Enrique León expresaba que: *“Es muy probable que se inicie la tercera etapa paralelamente mientras Sweet & Coffee está fortaleciendo su crecimiento local; lo cual abre nuevos frentes de importante trabajo simultáneo. Para preparar la marca correctamente en su transición a convertirse en franquicia; debe realizarse la construcción de procesos, estándares en recetas, preparación de productos, capacitación en normas, filosofía de marca, valores y reglas de servicio, así como los manuales de construcción y ambientación de locales y manejo de marca. Identificar el primer país para exportar la franquicia será determinante para que el mismo éxito que ha alcanzado en Ecuador lo consiga en otros países”*.

LA PREOCUPACIÓN DE LA ALTA GERENCIA

Para la mañana del 22 de mayo de 2013, previa a una reunión gerencial programada, Richard Peet meditaba: *“Estamos a punto de arrancar con decisiones que serán claves para el destino de la empresa y si bien hasta ahora todo lo que hemos hecho nos ha dado resultados, ¿qué me garantiza que el mantener nuestra estrategia actual nos permitirá continuar expandiéndonos eficientemente, sin quitarles a estos nuevos clientes nuestra esencia, que es la vocación de servir?. Creo que me estoy preocupando por algo que es verdaderamente nuestra fortaleza”* Sus pensamientos se interrumpen

cuando una llamada telefónica de su secretaria le informa que su staff gerencial ya se encontraba en la sala de juntas listos para iniciar la reunión.

ANEXO 1

El Primer local Sweet & Coffee



Fuente: Sweet & Coffee

ANEXO 2

Consumo de café por habitante de países exportadores

CONSUMO POR HABITANTE DE CAFÉ EN PAÍSES EXPORTADORES (EN KG)							
PAÍS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	PROMEDIO
BRAZIL	5,14	5,34	5,48	5,80	5,90	6,00	5,61
COLOMBIA	1,92	1,89	1,87	1,84	1,82	1,79	1,85
COSTA DE MARFIL	0,97	0,94	0,92	0,9	0,88	0,85	0,91
COSTA RICA	4,77	4,19	3,54	3,16	3,10	3,60	3,73
CUBA	1,2	1,2	1,16	1,15	1,13	1,11	1,16
ECUADOR	0,68	0,67	0,67	0,66	0,66	0,65	0,66
EL SALVADOR	2,05	2,2	2,25	2,24	2,34	2,40	2,25
ETIOPÍA	2,07	2,12	2,18	2,24	2,30	2,40	2,22
FILIPINAS	0,63	0,67	0,9	1,2	1,30	1,40	1,02
GUATEMALA	1,38	1,35	1,35	1,42	1,41	1,42	1,39
HAITÍ	2,13	2,1	2,06	2,03	2,00	1,96	2,05
HONDURAS	1,96	2,41	3,77	3,69	3,60	3,60	3,17
INDIA	-	-	0,1	0,1	0,10	0,10	0,10
INDONESIA	0,74	0,86	0,88	0,87	0,90	0,90	0,86
MADAGASCAR	1,55	1,51	1,47	1,43	1,39	1,35	1,45
MEXICO	1,01	1,14	1,22	1,2	1,20	1,30	1,18
NICARAGUA	2,06	2,04	2,01	2,19	2,17	2,20	2,11
PANAMÁ	1,22	1,2	1,18	1,17	1,15	1,13	1,18
REPÚBLICA DOMINICANA	2,35	2,31	2,28	2,25	2,22	2,18	2,26
VENEZUELA	3,25	3,33	3,41	3,46	3,54	3,61	3,43
VIETNAM	0,58	0,65	0,7	0,7	0,90	1,10	0,77

*Valores en rojo obtenidos por tendencia

* Fuente, Situación Sector Cafetero Ecuatoriano - diagnóstico a enero 2013

<http://www.cofenac.org/wp-content/uploads/2010/09/situacion-sector-cafe-ecu-2013.pdf>

ANEXO 3

Consumo de café por habitante en países importadores

CONSUMO POR HABITANTE DE CAFÉ EN PAÍSES IMPORTADORES (EN KG)							
PAÍS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	PROMEDIO
ALEMANIA	6,66	6,29	6,95	6,50	6,79	6,92	6,69
ARGELIA	3,30	3,49	3,70	3,55	3,40	3,00	3,41
AUSTRALIA	2,88	2,97	3,26	3,45	3,80	3,90	3,38
AUSTRIA	4,44	6,12	6,53	6,35	6,46	7,99	6,32
BÉLGICA	8,81	6,28	3,68	5,27	4,88	5,24	5,69
BULGARIA	3,28	2,86	3,51	3,25	3,16	2,88	3,16
CANADÁ	5,64	5,91	5,79	5,88	6,30	6,30	5,97
CHIPRE	3,94	4,87	5,38	5,20	5,04	5,51	4,99
COREA	1,81	1,78	2,07	1,93	2,10	2,20	1,98
DINAMARCA	9,09	8,75	7,57	7,44	9,27	8,65	8,46
ESLOVAQUIA	3,13	3,96	3,79	2,36	3,74	4,30	3,55
ESLOVENIA	5,26	5,82	5,78	5,89	6,06	6,14	5,83
ESPAÑA	4,15	4,36	4,70	4,48	4,28	4,17	4,36
ESTONIA	7,45	4,52	6,88	5,53	5,25	4,91	5,76
FINLANDIA	11,93	12,00	12,61	11,91	12,12	12,26	12,14
FRANCIA	5,16	5,47	4,98	5,46	5,47	5,71	5,38
HOLANDA	7,79	8,36	4,80	3,25	4,85	3,69	5,46
HUNGRÍA	3,57	3,12	2,96	2,67	2,26	1,08	2,61
ITALIA	5,69	5,89	5,93	5,82	5,77	5,68	5,80
JAPÓN	3,42	3,43	3,33	3,36	3,40	3,31	3,38
LETONIA	4,76	3,46	3,06	2,35	2,64	2,71	3,16
LITUANIA	3,78	4,11	3,68	3,83	4,10	3,31	3,80
LUXEMBURGO	29,76	31,66	29,79	27,40	27,42	26,52	28,76
NORUEGA	9,25	9,81	8,99	8,92	9,21	9,69	9,31
POLONIA	3,13	2,45	2,65	3,15	3,40	3,22	3,00
PORTUGAL	3,80	3,85	3,67	3,97	4,19	4,66	4,02
REINO UNIDO	3,03	2,78	3,01	3,14	3,04	2,84	2,97
REPÚBLICA CHECA	3,70	3,97	3,61	3,04	2,71	3,29	3,39
RUSIA	1,37	1,71	1,58	1,33	1,60	1,60	1,53
SUECIA	8,66	8,15	8,29	7,35	7,89	7,27	7,94
SUIZA	7,48	7,90	9,14	7,65	8,48	8,66	8,22
UCRANIA	1,25	1,37	2,26	1,92	2,00	1,70	1,75
USA	4,06	4,09	4,17	4,09	4,11	4,16	4,11

*Valores en rojo obtenidos por tendencia

* Fuente, Situación Sector Cafetero Ecuatoriano - diagnóstico a enero 2013

<http://www.cofenac.org/wp-content/uploads/2010/09/situacion-sector-cafe-ecu-2013.pdf>

ANEXO 4

Tazas de café vendidas

TAZAS VENDIDAS POR AÑO

AÑO	TAZAS VENDIDAS	CRECIMIENTO
2008	2784780	
2009	2823800	1,40%
2010	2852629	1,02%
2011	3193200	11,94%
2012	4123100	29,12%
2013	4309600	4,52%

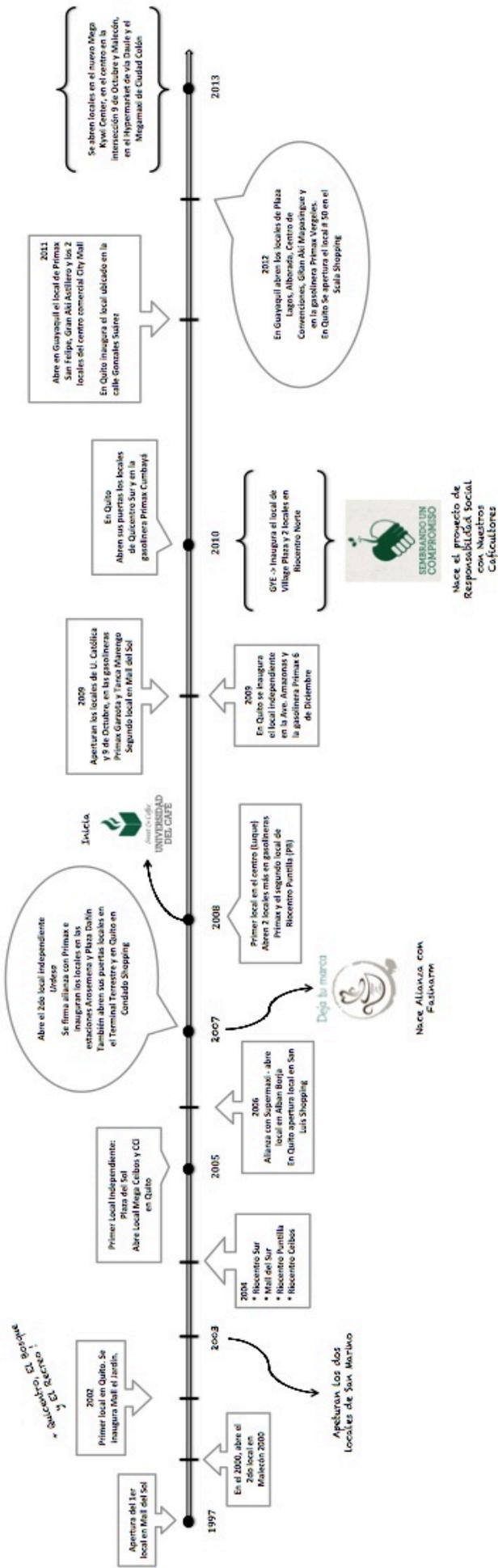
TAZAS VENDIDAS MENSUALES 2013

MES	TAZAS VENDIDAS	CRECIMIENTO
ENERO	356000	
FEBRERO	325000	-8,71%
MARZO	340600	4,80%
ABRIL	335000	-1,64%
MAYO	349000	4,18%
JUNIO	358000	2,58%
JULIO	381000	6,42%
AGOSTO	378000	-0,79%
SEPTIEMBRE	348000	-7,94%
OCTUBRE	375000	7,76%
NOVIEMBRE	376000	0,27%
DICIEMBRE	388000	3,19%

Fuente: Sweet & Coffee

ANEXO 5

Línea de tiempo



ANEXO 6

Equipo de reposteros en la planta de producción y productos finales elaborados.



Fuente: Sweet & Coffee

ANEXO 7

Círculo virtuoso de relación Sweet & Coffee con caficultores de Loja.

¿Por qué el consumir Sweet & Coffee® es positivo para nuestra comunidad?



Fuente: Sweet & Coffee

ANEXO 8

Locales de tipo Independiente



Fuente: Sweet & Coffee

ANEXO 9

Perfil para baristas y administradores de puntos de ventas.

Baristas

- 22 - 35 años
- Experiencia mínima de 1 año en cargo similar en cadenas o negocios afines, de Preferencia si es en el ámbito de gastronomía.
- Disponibilidad de horario.
- Cursos o seminarios de servicio al cliente de ser posible.

Administradores

- 25 - 45 años
- Experiencia mínima de 1 año en cargo similar en cadenas o negocios afines, de Preferencia si es en el ámbito de gastronomía.
- Experiencia mínimo de 1 año en manejo y administración de locales.
- Mínimo cursando primer año de universidad.
- Disponibilidad de horario.
- Cursos o seminarios de servicio al cliente de ser posible.

Fuente: Sweet & Coffee

ANEXO 10

Misión, visión y filosofía de la compañía

MISIÓN

Que todos nuestros clientes disfruten un momento muy especial con nuestra cordial atención y nuestra extensa variedad de cafés y dulces hechos para los gustos más exigentes.

VISIÓN

Para lograr que todos nuestros clientes disfruten un momento en Sweet & Coffee nos preocupamos permanentemente de aspectos como la capacitación y motivación de todos los colaboradores, la calidad y variedad de nuestros productos, el servicio extraordinario, la imagen y limpieza de todos nuestros locales así como también sus acabados y elementos decorativos y la ubicación de cada uno de los locales.

FILOSOFÍA

En Sweet & Coffee ponemos todo nuestro corazón y ganas en brindarte una experiencia única cada vez que nos visitas. Nos esmeramos en crear un ambiente agradable tanto para nuestros clientes, como para nuestros colaboradores. Con esta filosofía hemos crecido poco a poco, sin perder la esencia de ser la empresa familiar acogedora con la que abrimos nuestro primer local.

Estamos comprometidos a ofrecer café 100% ecuatoriano de la mejor calidad, al mismo tiempo que contribuimos con el desarrollo de varios proyectos sociales y ambientales, creando un impacto positivo en la comunidad a la que pertenecemos.

Fuente: Sweet & Coffee

ANEXO 11

Hitos y reconocimientos a la marca

AÑO	ACTIVIDAD
2006	Alianza con Grupo Supermaxi, para asegurar la presencia en locales e hipermercados de la cadena.
2007	Alianza con Fasinarm. Se crea el Proyecto Deja Tú Marca, para apoyar la educación e inclusión a la sociedad de niños, jóvenes y adultos con discapacidad intelectual.
2007	Alianza con Primax
2008	Fundación de la Universidad del Café,
2010	Se crea el Proyecto Sembrando un Compromiso, a través del cual mantenemos una relación ética con el caficultor, manejando un trato directo con ellos ofreciéndole trabajo, comercio justo y posibilidades de crecimiento profesional, mejorando su nivel de vida
2010	Premio Flama. En reconocimiento a la gestión de branding realizada. Fue la marca más joven en obtener este reconocimiento.
2010	Premio Taza Dorada. El grano de café Sweet & Coffee quedó entre los 3 mejores granos de café del Ecuador
2010	El IESS otorgó un reconocimiento por ser una de las empresas con mayor aportación y puntual cumplimiento patronal, entre 1000 empresas de Ecuador.
2011	ingresa al Hall of Fame como una de las 17 marcas más prestigiosas del país
2011	Acorvol otorga un reconocimiento a la marca por ser una empresa socialmente responsable y con un código de ética ejemplar
2012	IESS reconoce a Sweet & Coffee e ingresa como una de las 500 empresas que se encuentran al día con la seguridad social de sus empleados
2013	Reconocimiento otorgado por Grupo Ekos. Premio La Barra como Establecimiento con Mejor Propuesta de Café.

Fuente: Sweet & Coffee

ANEXO 12

Indicadores de medición para el personal de puntos de venta

Evaluación para personal Barista

- 1) **ACTITUD PARA EL SERVICIO**
 - a. Se recibe al cliente con sonrisa y saludo efusivo
 - b. Se repite la orden del cliente en un tono de voz claro
 - c. Pregunta cómo desea sus productos (cafés y postres)
 - d. Se preocupa de que el cliente se retire satisfecho con su orden
 - e. Se despide de forma amable y cortés, invitándolo a regresar
- 2) **CALIDAD DE PRODUCTOS**
 - a. Los shots de espresso cumplen con la medida estándar
 - b. Los cappuccinos tienen la presentación ideal
 - c. Los frappelates se licúan en el tiempo indicado, tienen la consistencia correcta
 - d. Los productos fríos se preparan según las medidas establecidas
 - e. Mantiene el dosificador de café lleno, en la medida estándar, dentro de la jornada de trabajo
 - f. Cumple con la política “Ámalo o cámbialo”
- 3) **INICIATIVA Y RESPONSABILIDAD**
 - a. Resuelve los problemas y quejas de clientes con lógica
 - b. Muestra responsabilidad en las funciones establecidas
 - c. Aporta con ideas para la mejora del servicio al cliente en su local
- 4) **TRABAJO EN EQUIPO Y ACTITUD CON SUS COMPAÑEROS**
 - a. Colabora con su equipo y realiza tareas que no le corresponden
 - b. Muestra actitud y colabora cuando el local está sin personal
 - c. Aporta al orden de las actividades del local
 - d. Se preocupa por la imagen del local, tiene actitud positiva y proactiva
 - e. Mantiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo
- 5) **ORDEN Y LIMPIEZA**
 - a. Su área de trabajo se encuentra ordenada y limpia
 - b. Los equipos se encuentran en las mejores condiciones y limpios
 - c. La hielera, cremera y máquina de té helado están abastecidas
 - d. Muestras de producción están abastecidas (bombones, chispas, cocoa, canela, salsas, fórmula de leche, barquillos)
- 6) **APARIENCIA PERSONAL Y UNIFORME**
 - a. Su uniforme está completo (gorra, pantalón, camisa, botones, credencial, mandil, zapatos)
 - b. El uniforme está limpio y planchado al ingresar a su turno de trabajo
 - c. Para hombres: bien afeitado, cabello corto – Para mujeres: uñas cortas, cabello recogido
- 7) **ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD**
 - a. Ingresa al local 5 minutos antes de su hora de entrada
 - b. No tiene atrasos o faltas a sus horarios de trabajo
 - c. Asiste a todas las reuniones convocadas por los administradores y gerentes de local

Observaciones:

Fuente: Sweet & Coffee