

# **ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS CAFÉS ESPECIALES ECUATORIANOS**

Propuesta de artículo presentado como requisito parcial para optar al  
título de:

**Magister en Dirección y Gestión de  
Empresas de Servicios**

Por la/el estudiante:  
**María Gabriela Romero Olvera**

Bajo la dirección de:  
**Econ. Sebastián Cárdenas Zambrano, MAE.**

## *Estrategia de internacionalización de los Cafés Especiales Ecuatorianos*

Internationalization strategy Ecuadorian specialty coffee

**Ing. María Gabriela Romero Olvera<sup>1</sup>**  
**Econ. Sebastián Cárdenas Zambrano, MAE.<sup>2</sup>**

### Resumen

Las exigencias de los mercados internacionales son cada vez más fuertes, puesto que esperan ser beneficiados del desarrollo e innovación de los países que ofertan productos. El café es un producto reconocido y demandado en gran cantidad, con el paso del tiempo los consumidores prefieren degustar este producto de una forma distinta, es por esta razón que los productores y comercializadores han esforzado los cafés especiales y demás especificaciones, con el objetivo de satisfacer a los consumidores. Ecuador es un productor de café por excelencia, en el país existen cafetales con aromas deliciosos y sabores inigualables. Sin embargo, como exportadores, existe una falta de experiencia a llegar a otros mercados. Por esta razón es necesario analizar todos los factores que influyen en esta problemática para encontrar una solución acorde a la misma y a través de gestiones óptimas desarrollar la capacidad productiva y comercial del país a nivel internacional.

Palabras clave:

Cafés especiales, Capacidad productiva, Internacionalización

### Abstract

The demands of international markets are becoming stronger as they expect to be beneficiaries of development and innovation of the countries that supply products. Coffee is a recognized product and demanded a large amount, with the passage of time consumers prefer taste this product in a different way, for this reason that producers and marketers have launched specialty coffees and other specifications in order to satisfy the consumers. Ecuador is a quintessential coffee producer; the country has coffee with delicious aromas and unique flavors. However, as exporters, there is a lack of experience to reach other markets. It is therefore necessary to analyze all factors that influence this issue to find a solution according to the same best efforts and through developing productive and commercial capacity of the country internationally.

Key words

Specialty Coffee, Production capacity, Internationalization

<sup>1</sup>Ingeniera en Comercio Exterior con mención en Negocios Internacionales, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil - Ecuador. E-mail gromero@uees.edu.ec

<sup>2</sup>Maestría en Dirección y Gestión de Empresas de Servicios. Profesor Universidad Espíritu Santo. Ecuador.

## I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación enfocado en la gestión y estrategia de internacionalización de las empresas ecuatorianas, que trabajan para el desarrollo de los Cafés Especiales del Ecuador, es desarrollado con el fin de lograr e identificar el posicionamiento de empresas del Ecuador en mercados internacionales, a través de mercados de fortalecimiento e incremento que exigen la denominación del café especial, como el introducir el producto ecuatoriano en nuevos mercados del mundo en países que demanden, este tipo de café de calidad. (Pro Ecuador, 2014)

Y la mejor manera de seguir impulsando a las empresas productoras de Cafés Especiales del país, es a través de la estrategia de promoción de internacionalización, la cual tendrá que tener un marketing amplio tales como: la creación de una denominación de origen, el crear una historia sobre el producto (tal como lo ha hecho Colombia, a través de Juan Valdez o Café de Colombia), crear un concepto de país para lo promoción del Café Especial, usar medios de comunicación (tv, radio, medio impresos), otros, para de esta manera poder tener resultados de posicionamiento a mediano plazo, que no sea mayor a 5 años y así las empresas ecuatorianas tengan una gestión de desarrollo y crecimiento favorable. (CBI, 2014)

El termino Café Especial, conforme a lo establecido por la SCAA<sup>3</sup>, es aquel producto que se distingue o diferencia de los demás por sus particulares características organolépticas, tales como: Sabor, Aroma, Cuerpo, Acidez y Altitud, así como por la zona donde es cultivado, mano de obra, tecnología de producción y procesamiento empleado, por el aporte a la biodiversidad, sustentabilidad, trazabilidad o por la preferencia de la demanda de los países que lo requieren.

De acuerdo a estudios realizados por el CBI de Holanda<sup>4</sup>, la tendencia actual en la industria mundial del café especial, es trabajar por la sustentabilidad del producto, motivo por el cual hace que sea valorado de manera especial por los expertos del café, ya que los mismos conocen que detrás del trabajo y desarrollo de este producto, existe una labor minuciosa de cada agricultor y su familia, quienes dedican su vida a trabajar para producir y ofrecer al mundo un café con una excelente calidad.

Es importante mencionar que en Ecuador se cultivan tanto la especie Arábica y Robusta, utilizándose diferentes variedades, donde las más difundidas son:

- **Arábica Nacional:** De larga vida (hasta 50 años), alta calidad organoléptica, baja productividad, muy susceptible al ataque fúngico. Especialmente ubicada en Manabí, El Oro y Loja.
- **Arábica Caturra:** Con dos cultivares a su vez (rojo y amarillo). De mayor productividad también susceptible al ataque de plagas. Desarrollada para monocultivos. Ideal para cultivos orgánicos y granos de mejor calidad.
- **Robusta:** Inmune a la plaga de hongos Hemilia Vastatrix que diezma a los arábica. Los principales cultivos están en zonas secas y bajas hasta los 1000 metros de altura. Son cafés con un mayor contenido de cafeína, del 2 al 4%. Las principales zonas de producción en el Ecuador son Orellana, Sucumbíos, Guayas, Los Ríos y Napo.

Es por tal razón que el propósito del desarrollo de este documento, ha sido limitado a la cadena de valor de café arábigo producido por pequeños

---

<sup>3</sup> Fuente: SCAA: Specialty Coffee Association of America, 2013

---

<sup>4</sup> Fuente: Holanda, CBI-Agency of the Ministry of Foreign Affairs of The Netherlands; Competitividad del Mercado Café, té y cocoa, 2014

productores y cuyo producto constituye el café especial en términos de grano verdes, con la finalidad de dar a conocer al exportador, comprador, productor, entidades y al mundo en general, que el Ecuador tiene y produce Cafés Especiales, cafés de calidad, y que a través de una gestión y estrategia de posicionamiento bien establecida, se puede lograr que el mundo conozca que el Café Ecuatoriano, actualmente está entre los mejores del mundo.

### Justificación

Es importante realizar este documento al respecto del tema, ya que la situación que actualmente se está teniendo en el mercado internacional se está caracterizando por la creciente demanda de una mayor calidad de Café, lo que está haciendo que el mundo conozca más del tema sobre este tipo de producto de alta calidad, ya que la actualidad el mercado está demandando los Cafés Especiales, es decir Cafés de Origen Único con cierta indicación geográfica, cafés que cuenten con certificaciones (orgánicas, de comercio justo, rainforest Alliance, entre otras), por lo tanto es necesario que las empresas ecuatorianas, conozcan sobre las tendencias y estrategias, que se deben desarrollar para poder llegar a los mercados internacionales. (CBI, 2013)

A su vez, el propósito de este trabajo es dar a conocer, que el Ecuador, así como otros países como Colombia, Costa Rica, Guatemala, Brasil, Honduras, etc., también produce Cafés Especiales, que a veces por la falta de promoción o el desarrollo correcto de una estrategia, no se ha podido llegar a los niveles de reconocimiento a nivel mundial como Café Especial.

### Lineamiento Estratégico

La estrategia de internacionalización de los cafés especiales del Ecuador, es necesaria realizarla, para de esta manera llegar a las diversas partes del mundo donde el café especial es valorado de una manera distinta por el consumidor.

Para esto será necesario realizar un lineamiento de promoción estratégica del sector a nivel general, a través de eventos tales como ferias internacionales, misiones comerciales, ruedas de negocios, campañas de promoción, marketing publicitario, entre otros y así poder aplicar una estrategia ideal en los diferentes países, que sean factores claves de éxito, como son::

1. Conocer las tendencias y oportunidades de mercado para cafés especiales.
2. Definir la Visión y Estrategia (líneas de acción priorizadas) para apoyar al mejoramiento de la competitividad de la cadena de cafés especiales del Ecuador.
3. Tener un objetivo claro de campaña en donde se diferencie el Café Ecuatoriano de la competencia y de las varias mezclas o blends que se realizan con granos de otros países.
4. Enfocar la estrategia en un grupo objeto bien definido, ejemplo los consumidores en Norte América, Europa o Asia.
5. Innovación: resaltar la calidad del café ecuatoriano como una estrategia de diferenciación
6. Ofrece al mundo historias del Café del Ecuador.



<sup>5</sup> El café robusta no ha sido incorporado en el presente estudio siguiendo el plan de promoción definido por el MCPEC y en vista del aún insuficiente desarrollo en las oportunidades comerciales para su colocación como café de especialidad.

## II. MARCO REFERENCIAL

### Fundamentación teórica

El presente trabajo, se realiza como guía para que las empresas, productores, asociaciones y gremios ecuatorianos que se desarrollan en el sector del Café del Ecuador, para que puedan tener una idea clara sobre las estrategias y gestiones de internacionalización a realizarse para la promoción del café de especialidad, en donde los lectores podrán encontrar, el desarrollo de tendencias y oportunidades de mercados, estrategias de promoción, aliados estratégicos y otros, que serán de gran importancia en el segmento de café de especialidad.

Es el momento de dar a conocer a través de sus empresas cafeteras ecuatorianas, que realmente el Ecuador es un gran productor y exportador de Café, y que hoy más que nunca, el café ecuatoriano es un producto reconocido por profesionales internacionales, quienes dicen, que Ecuador se encuentra al mismo o mejor nivel que los cafés especiales de otros países. (Anecafé, 2014)

### Definiciones conceptuales

No existe una definición específica o unificada para los cafés de especialidad a nivel internacional, sin embargo estos cubren un amplio rango de cafés que son diferenciados claramente del café para el consumo masivo y corresponden principalmente a las variedades de cafés arábica<sup>6</sup>. Frecuentemente, la aceptación de un café como especial depende del importador o el tostador específico y su estrategia de mercadeo.

Pero de acuerdo a consultas realizadas entre los actores del sector (productores, exportadores, asociaciones, compradores, etc.), estos identificaron los siguientes elementos

fundamentales que definen a los cafés especiales en el siguiente gráfico según la SCAA:

**Tabla No. 1: Elementos de definición para cafés de especialidad**

TAZA	PROTOCOLO (encima de 80 puntos-SCAA)
Diferenciada	Altura
	Certificación
	Orígenes
	Microlotes
	Variedades
	Sostenible
	Trazabilidad
	Consistencia
	Perfiles
	Replicable
	Limpieza
	Mercados Especiales

Elaborado por: Equipo Consultor de PRO ECUADOR

<sup>6</sup> En los últimos años se ha visto iniciativas individuales en las que también se busca abrir oportunidades para variedades de robusta en términos de especialidad, especialmente para mercados de expresos.

### III. METODOLOGIA

#### Elección del diseño de estratégico

El diseño metodológico a utilizarse en la estrategia de los Cafés Especiales será:

- ✓ Método Analítico: El cual será realizado en conjunto con los productores, exportadores, asociaciones e información de las Oficinas Comerciales del Ecuador en el exterior, ya que serán quienes otorgarán la información necesaria para poder llegar a una estrategia de internacionalización con mayor precisión para la promoción del Café Especial Ecuatoriano.
- ✓ Método Objetivo: El que se podrá encontrar, de acuerdo a fuentes de información relacionadas con el tema del Café Especial
- ✓ Herramientas que permitirán realizar la investigación de campo.
- ✓ Preguntas de investigación que se realizarán para obtener una estrategia de internacionalización de los cafés especiales ecuatorianos, serán realizadas a aquellos beneficiarios (productores y exportadores de café) que se encuentran interesados en poder llegar a mercados internacionales, así como a las Oficinas Comerciales del Ecuador, donde actualmente el café ecuatoriano está llegando, ya que con la debida retroalimentación de ambas partes (exportador y mercado de actual o de interés) se podrá tener una idea más clara de la manera de poder promocionar y llegar a la internacionalización del Café Especial Ecuatoriano.

#### Viabilidad para la selección de mercados

El poder permitir crear una cultura de consumo de Café Especial Ecuatoriano a nivel internacional, el cual es viable a

través del trabajo en conjunto y apoyo que tienen las empresas por parte de PRO ECUADOR, MCE y las Oficinas Comerciales del Ecuador en el Exterior, con su participación en eventos internacionales, organizado por tales entidades.

Para reducir aún más el número de mercados de alto potencial y para determinar los mercados a priorizar los esfuerzos promocionales a fin de alcanzar un crecimiento de exportación es importante aplicar el modelo de **Selección de mejor mercado**, el cual se basa en un análisis cuantitativo, así como en una evaluación cualitativa mencionado previamente, incluyendo opiniones de los expertos y opiniones de los representantes en la Oficinas en el Exterior.

Dentro de los indicadores que se han usado tenemos:

- Potencial para crecimiento o penetración de mercado
- Facilidad de acceso al mercado
- Existencia de acuerdos comerciales favorables
- Contribución al objetivo de Triple diversificación
- Presencia de Oficina en el Exterior
- Capacidad de los Exportadores para cumplir con los requerimientos del mercado
- Opinión de expertos sectoriales, compradores, Exportadores y Jefes de Oficinas en el Exterior.

Tabla No.2: Selección de los principales 20 mercados para aplicar Estrategias de Internacionalización de los Cafés Especiales del Ecuador

Ponderación	-	1.5	1.5	1	1	1	1	2	1	10
Pais	Prom. de A) clasificación fase 1	Prom. de B)1 Potencial de exportación para los próximos 3 años	Prom. de B)2 Potencial de exportación para los próximos 3 años	Prom. de C) Nivel de facilidad de acceso a mercados, incluidos los requerimientos y recursos necesarios	Prom. de D) Acuerdos de Libre Comercio?	Prom. de E) Contribución a Triple P?	Prom. de F) Principales conclusiones de Investigación de escritorio, si son relevantes	Prom. de G) FODA	Prom. de H) OCE en el país? si o no	Calificación final
Estados Unidos	3.17	3.30	3.10	3.60	2.00	5.00	4.00	5.00	4.00	38.20
Bélgica	3.17	3.33	3.17	3.50	3.00	5.00	3.00	4.00	3.00	35.25
Corea del Sur	3.17	4.00	3.43	3.71	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	34.86
Países Bajos (Holanda)	3.17	3.14	2.86	3.29	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	34.29
Turquía	3.17	3.71	2.86	3.43	3.00	2.00	4.00	4.00	4.00	34.29
Suecia	3.17	3.29	3.29	3.29	3.00	5.00	3.00	3.00	4.00	34.14
Reino Unido	3.17	3.14	2.43	3.43	3.00	3.00	4.00	4.00	4.00	33.79
Francia	3.17	3.29	2.86	3.29	3.00	5.00	3.00	3.00	4.00	33.50
Japón	3.17	3.57	3.43	4.00	2.00	3.00	4.00	3.00	4.00	33.50
Canadá	3.17	3.43	3.14	3.57	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00	33.43
Alemania	3.17	3.00	2.71	3.43	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	33.00
Polonia	3.17	3.67	3.00	3.67	3.00	3.00	3.00	4.00	2.00	32.67
Rusia	3.17	3.86	2.71	3.57	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	32.43
Singapur	3.17	3.43	3.29	3.71	2.00	3.00	3.00	3.00	4.00	31.79
República Checa	3.17	3.67	2.67	3.17	3.00	5.00	3.00	3.00	2.00	31.67
Ucrania	3.17	3.17	2.50	3.17	3.00	3.00	4.00	3.00	2.00	29.67
España	3.17	2.86	2.14	2.86	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	29.36
Italia	3.17	2.29	2.43	2.86	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	28.93
Malasia	3.17	3.17	2.67	3.17	2.00	5.00	3.00	2.00	2.00	27.92
Indonesia	3.17	2.50	2.17	2.67	2.00	3.00	3.00	2.00	2.00	23.67

Fuente: PRO ECUADOR

De los resultados obtenidos de la selección de los mejores mercados y las opiniones del sector, se observa que el potencial para crecimiento y penetración de los cafés especiales ecuatorianos se encuentra en América, Europa, Asia y Estados del Golfo. Para esto se ha realizado un enfoque geográfico para una mejor promoción, el cual se observa en la Tabla No.3.

Table No.3: Enfoque geográfico para Promocionales del Café Especial Ecuatoriano

Pais	BMS Clasificación Región	BMS Clasificación Mundo	Potencial	
			Granos	Procesado
Estrategia				
<b>América</b>				
USA	1	1	Incremento	Introducción
Canadá	2	10	Introducción	Introducción
Chile	*	*	Introducción	Introducción
México	*	*	Introducción	Incremento
Perú	*	*	Introducción	Introducción
<b>Europa</b>				
Bélgica	1	2	Introducción	Incremento
Holanda	2	4	Introducción	Incremento
Suecia	3	6	Introducción	Introducción
Inglaterra	5	7	Introducción	Incremento
Francia	6	8	Introducción	Introducción
Alemania	7	11	Introducción	Incremento
<b>Asia / Región del Golfo</b>				
Corea del Sur	1	3	Introducción	Incremento
Japón	2	9	Introducción	Incremento
Rusia	3	13	Introducción	Incremento
China	*	*	Introducción	Introducción
Emiratos Árabes Unidos	*	*	Introducción	Introducción

Fuente: PRO ECUADOR



### **Población y Muestra**

Para la realización del presente documento se toma en consideración como población a los 25 productores/exportadores, 3 asociaciones/gremios y 33 Oficinas Comerciales del Ecuador en el exterior, que se encuentren relacionados, con la promoción de internacionalización del Café Especial Ecuatoriano y que están registrados como usuarios de PRO ECUADOR.

El tipo de muestra a utilizarse en el presente análisis será el del muestreo discrecional, ya que se realizará en base a información obtenida por parte de la población mencionada anteriormente, la misma que otorgará datos que aportarán a la elaboración del documento.

### **Instrumentos de recolección de datos**

Para la recolección de datos que se realizarán en el presente documento, se utilizará el formato tipo de encuesta, el mismo que ayudará a obtener información relevante y recopilar datos de los diversos actores del sector, los mismos que ayudarán a poder identificar una mejor estrategia de internacionalización del café ecuatoriano.

### **Técnicas de investigación y pasos a utilizar**

La técnica de investigación a utilizarse para realizar la estrategia de internacionalización del café ecuatoriano, será a través de una investigación exploratoria, la misma que nos ayudará a tener una visión de manera general sobre la realidad de los Cafés Especiales del Ecuador a nivel mundial, sus tendencias, oportunidades de mercados, su evolución, etc.

Los pasos a seguir para realizar dichas técnicas de investigación, estará enfocado en la cadena de valor, es decir la producción del grano en finca hasta llegar a los mercados finales o destino de exportación. Para ello, se ha utilizado el concepto de trabajo ValueLinks desarrollado por la Cooperación Alemana GIZ y aplicado ampliamente en

el fomento de cadenas de valor con enfoque de crecimiento a favor de los pobres (CFP) especialmente en Latino- y Centroamérica.

Posteriormente, utilizando la metodología del análisis FODA, es factible determinar los cuellos de botella que experimenta la cadena y que limitan su competitividad a nivel internacional.

A partir de un análisis de los insumos recabados tanto en la información secundaria disponible, las entrevistas y los talleres participativos, se desarrollará una propuesta de estrategia para la promoción e internacionalización de los cafés especiales ecuatorianos.

## **IV. CONCLUSIONES**

Como conclusión, se propone la realización de la estrategia de internacionalización de los cafés especiales ecuatorianos, ya que el Ecuador cuenta con cafés de calidad que son valorados a nivel internacional y que no han sido reconocidos por la falta de promoción o por no haber realizado anteriormente, un estudio adecuado de cómo poder llegar hacia los mercados metas donde el café es valorado como especial.

Es por tal razón que se ha visto la necesidad de llegar a través del presente documento, a dar a conocer sobre estrategias que deben ser desarrolladas a nivel internacional, como el de promocionar el café con propósitos de posicionamiento de marca producto-país y a su vez, a través de la promoción con objetivos de comercialización, es decir llegar a introducir, incrementar o seguir fortaleciendo la participación del Café Especial Ecuatoriano, en mercados donde actualmente ya está llegando.

Para que esta propuesta se dé, es necesario realizar el respectivo levantamiento de información con todos los actores involucrados, para de esta manera poder llegar a tener una base estable y definida sobre las actividades a realizarse, como el conocer las tendencias de mercados de consumo a



nivel mundial. Entre las estrategias que se utilizarán serán:

- ✓ Experiencia de Marketing como base del sector
- ✓ Realización de una estrategia fusionada con a través de medios de comunicación, comunicación a grupos específicos y comunicación uno a uno o individual
- ✓ El uso constante de la marca sectorial para la creación de consciencia y cultura
- ✓ Campañas especializadas, participación en ferias o eventos multisectoriales, otros.

## V. BIBLIOGRAFIA

1. Andes Value Research, Reportes de inteligencia competitiva: Tendencias globales en el mercado de alimentos y bebidas, 2012
2. Cofenac, (sf). Los Cafés Especiales. Extraído el 25 de Octubre, 2014 de <http://cofenac.org/documentos/cafes-especiales.pdf>
3. Cofenac, (2005). Plan de Investigación y Desarrollo Tecnológico Cafetero con Enfoque Participativo. Extraído el 25 de Octubre, 2014 de <http://cofenac.org/documentos/plan-investigacion-desarrollo.pdf>
4. Cofenac, (sf). Sistema Interno de Control. Extraído el 25 de Octubre, 2014 de <http://www.cofenac.org/cafes-especiales.html>
5. Cofenac, Zonificación cafetalera del Ecuador para la producción de cafés de especialidades, 2002
6. Ecuador, Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones-PRO ECUADOR (2014). Plan Sectorial de Café, 2015-2017. Guayaquil: Autores
7. Ecuador, Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones-PRO ECUADOR, (2013). Análisis Sector Café y Elaborados. Extraído el 25 de Octubre, 2014 de <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/analisis-sectorial-cafe-2013/>
8. Ecuador, Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (2013). Proyecto de Reactivación de Café y Cacao Nacional Fino de Aroma. Quito: Autores
9. Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, (2012). La Sostenibilidad, un desafío desde la semilla a la taza. Extraído el 25 de Octubre, 2014 de <http://www.federaciondecafeteros.org/static/files/sostenibilidad-2012-esp.pdf>

10. Giovannucci, D., The state of sustainable Coffee: A study of twelve major markets, 2003
11. GIZ, Manual ValueLinks, 2009
12. Holanda, CBI-Agency of the Ministry of Foreign Affairs of The Netherlands (2013). Caja Negra del Comprador: Cafés Especiales. Extraído el 26 de Octubre, 2014 de [http://www.cbi.eu/system/files/marketintel\\_platforms/caja\\_negra\\_del\\_comprador\\_-\\_cafe\\_te\\_y\\_cocoa.pdf](http://www.cbi.eu/system/files/marketintel_platforms/caja_negra_del_comprador_-_cafe_te_y_cocoa.pdf)
13. Holanda, CBI-Agency of the Ministry of Foreign Affairs of The Netherlands (2014). Mapa de tendencias Café, Té y Cocoa. Extraído el 26 de Octubre, 2014 de [http://www.cbi.eu/system/files/marketintel\\_platforms/2013\\_trend\\_mapping\\_-\\_coffee\\_tea\\_and\\_cocoa\\_es.pdf](http://www.cbi.eu/system/files/marketintel_platforms/2013_trend_mapping_-_coffee_tea_and_cocoa_es.pdf)
14. Holanda, CBI-Agency of the Ministry of Foreign Affairs of The Netherlands (2014). Competitividad del Mercado Café, té y cocoa. Extraído el 26 de Octubre, 2014 de [http://www.cbi.eu/system/files/2013\\_market\\_competitiveness\\_-\\_coffee\\_tea\\_and\\_cocoa\\_es.pdf](http://www.cbi.eu/system/files/2013_market_competitiveness_-_coffee_tea_and_cocoa_es.pdf)
15. MAGAP, Departamento de Gestión Agroindustrial; Estructura de la Cadena de Café, 2010
16. MIDAS: Los Mercados del Café y de los Cafés Especiales. Situación Actual y Perspectivas, 2009
17. Norma técnica INEN 285:2006
18. OIC, Informes mensuales sobre el Mercado de café, 2012
19. Ponte, Stefano, Estándares, comercio y equidad: Lecciones de la industria de los cafés especiales, 2010
20. Specialty Coffee Association of America-SCAA, (2013). Invertir en las personas. Extraído el 27 de Octubre, 2014 de <http://www.scaa.org/chronicle/2013/12/30/investing-in-people/>

## VII. ANEXOS

### Formato de Encuestas

La forma de evaluación de las encuestas, es mediante la aplicación de preguntas opción múltiple, en la cual participaran exportadores, compradores y diversas Oficinas Comerciales del Ecuador en el exterior. Los criterios evaluados junto con las alternativas y sus respectivas calificaciones se presentan a continuación:

### PARTE CUALITATIVA

#### Modelo de Selección del Mercado Adecuado

#### (Best Market Selection – BMS)

**I PARTE:** EXPORTADORES ECUATORIANOS Y COMPRADORES INTERNACIONALES CON VISIÓN GLOBAL Y CONOCIMIENTO SOBRE EL SECTOR ECUATORIANO

#### Objetivo Principal:

Comparar el potencial exportador y el nivel de facilidad de acceso de países prometedores entre sí, para de esta forma elaborar un ranking de los 4-5 países más prometedores. To compare the export potential and the level of ease of the most promising countries with each other in order to make a ranking of the 4 -5 most promising countries.

N° Personas entrevistadas	Clasificación	Entrevistador
4-6	Exportador Ecuatoriano	Sectorialista
2-3	Compradores Internacionales con Visión Global y Conocimiento Sobre el Sector Ecuatoriano.	Oficina Comercial del Ecuador

Efectuar el siguiente cuestionario a:

**Mercados Meta:**

	CAFÉ
1	ALEMANIA
2	POLONIA
3	FEDERACIÓN DE RUSIA
4	REINO UNIDO
5	PAÍSES BAJOS (HOLANDA)
6	TURQUÍA
7	JAPÓN
8	BÉLGICA
9	ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA
10	UCRANIA

**A. Modelo de Selección del Mercado más adecuado (BMS) de PROECUADOR.**

1. ¿Hasta qué punto está de acuerdo con el ranking? To what extend do you agree with the ranking? (Muy alto=5, Alto=4, Medio=3, Bajo=2, Muy bajo=1)

MUY ALTO	ALTO	MEDIO	BAJO	MUY BAJO

2. ¿Cuáles son sus comentarios acerca del ranking basado en el modelo de mejor selección de mercado de Pro Ecuador? Por favor explique. What are your comments about the ranking based on the Best Market Selection model of ProEcuador? Please motivate?

3. ¿Qué País / Países faltan?, ¿Por qué? Which country / countries is / are missing? Why?

4. ¿Cuáles son los productos más interesantes dentro del sector? ¿Qué productos no tiene potencial exportador en absoluto? Por favor explique. What are the most interesting products within the sector? Which products do not have export potential at all? Please explain?

**B. Potencial de Mercado (Aplique la puntuación)**

1. ¿Cómo estima Ud. el potencial exportador del sector (en valor de exportaciones) para cada país incluido en la lista, para los siguientes 3 años? Por favor explique. How do you estimate the export potential (in export value) for the sector for every short listed country for the next three years? Please explain (Muy alto=5, Alto=4, Medio=3, Bajo=2, Muy bajo=1)

MUY ALTO	ALTO	MEDIO	BAJO	MUY BAJO

2. ¿Cómo estima Ud. el potencial exportador del sector (en beneficio/Margen) para cada país incluido en la lista para los siguientes 3 años? Por favor explique. How do you estimate the export potential (in profit / margin) for the sector for every short listed country for the next three years? Please explain (Muy alto=5, Alto=4, Medio=3, Bajo=2, Muy bajo=1)

MUY ALTO	ALTO	MEDIO	BAJO	MUY BAJO

**C. Nivel de facilidad de acceso a mercados/riesgo (Aplique puntuación)**

1. Cómo estima Ud. el nivel de facilidad de acceso a mercados para los productos (con alto valor agregado) de este sector para cada país incluido en la lista, para los siguientes 3 años? Por favor explique. (Requerimientos y recursos necesarios). How do you estimate the level of ease for market entry for (high added value) sector product for every short listed country for the next three years? Please explain? (Requirements and resources needed) (Muy alto=5, Alto=4, Medio=3, Bajo=2, Muy bajo=1)

MUY ALTO	ALTO	MEDIO	BAJO	MUY BAJO

## PARTE CUALITATIVA

### Modelo de Selección del Mercado Adecuado

#### (Best Market Selection – BMS)

#### II PARTE: OFICINA COMERCIAL DEL ECUADOR

##### Objetivo Principal:

Comparar el potencial exportador y el nivel de facilidad de acceso de países prometedores entre sí, para de esta forma elaborar un ranking de los 4-5 países más prometedores. To compare the export potential and the level of ease of the most promising countries with each other in order to make a ranking of the 4 -5 most promising countries.

Efectuar el siguiente cuestionario a:

N° Personas entrevistadas	Clasificación	Entrevistador
1	Jefe de la Oficina Comercial	Oficina Comercial del Ecuador

#### A. Modelo de Selección del Mercado más adecuado (BMS) de PROECUADOR.

1. ¿Cuáles son los productos más interesantes dentro del sector? ¿Qué productos no tiene potencial exportador en absoluto? Por favor explique. What are the most interesting products within the sector? Which products do not have export potential at all? Please explain?

#### B. Potencial de Mercado (Aplique la puntuación)

1. ¿Cómo estima Ud. el potencial exportador del sector (en valor de exportaciones) para cada país incluido en la lista, para los siguientes 3 años? Por favor explique. How do you estimate the export potential (in export value) for the sector for every short listed country for the next three years? Please explain (Muy alto=5, Alto=4, Medio=3, Bajo=2, Muy bajo=1)

MUY ALTO	ALTO	MEDIO	BAJO	MUY BAJO

2. ¿Cómo estima Ud. el potencial exportador del sector (en beneficio/Margen) para cada país incluido en la lista para los siguientes 3 años? Por favor explique. How do you estimate the export potential (in profit / margin) for the sector for every short listed country for the next three years? Please explain (Muy alto=5, Alto=4, Medio=3, Bajo=2, Muy bajo=1)



MUY ALTO	ALTO	MEDIO	BAJO	MUY BAJO

**C. Nivel de facilidad de acceso a mercados/riesgo (Aplique puntuación)**

1. ¿Cómo estima Ud. el nivel de facilidad de acceso a mercados para los productos (con alto valor agregado) de este sector para cada país incluido en la lista, para los siguientes 3 años? Por favor explique. (Requerimientos y recursos necesarios). How do you estimate the level of ease for market entry for (high added value) sector product for every short listed country for the next three years? Please explain? (Requirements and resources needed) (Muy alto=5, Alto=4, Medio=3, Bajo=2, Muy bajo=1)

MUY ALTO	ALTO	MEDIO	BAJO	MUY BAJO