



**DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN EMPRESA
SOSTENIBLE, PROCESADORA Y COMERCIALIZADORA DE CAFÉS ESPECIALES
TOSTADOS, EN EL MUNICIPIO DE BUESACO, NARIÑO**

Jefersson Ordóñez Chávez

Universidad EAN
Facultad de Ingeniería
Maestría en Proyectos de Desarrollo Sostenible
Ciudad, Colombia
2021

**DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UN EMPRESA
SOSTENIBLE, PROCESADORA Y COMERCIALIZADORA DE CAFÉS ESPECIALES
TOSTADOS EL MUNICIPIO DE BUESACO, NARIÑO**

Jefersson Ordóñez Chávez

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magíster en Proyectos de Desarrollo Sostenible

Directora:

Luz Maribel Guevara Ortega

Modalidad:

Creación de Empresa

Universidad EAN

Facultad de Estudios en Ambientes Virtuales

Maestría en Proyectos de Desarrollo Sostenible

Bogotá, Colombia

2021

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Dedicatoria

A mi mamá Aleida y mi papá Javier por enseñarme siempre el mejor camino, los mejores consejos y el mejor ejemplo, por darme la posibilidad de soñar y cumplir mis metas.

Agradecimientos

A mis padres y mi hermana por un apoyo total e incondicional me invitaron a soñar y conocer un mundo y una vida que ni siquiera imaginaba.

A mi familia: abuelas, tías, tíos y primos por brindarme todas las facilidades que nunca tuvieron, por ser la base sobre la cual he podido construir y alcanzar todos mis sueños y logros.

A mis amigos, compañeros y colegas de quienes he aprendido mucho y me han ayudado a crecer y mejorar como persona y profesional.

A mi asesora Leidy Natalia Zapata por su paciencia y orientación sin egoísmo que me permitió mejorar y pulir de manera asertiva mi idea de emprendimiento.

A mi directora Luz Maribel Guevara por su compromiso y atención a detalle sobre mi trabajo, que me permitió mejorar y corregir el trabajo de grado y la idea de emprendimiento.

Resumen

El Plan de Negocio de cafés especiales nace como respuesta a la coyuntura social y económica, desde el contexto internacional se observa una creciente tendencia en el consumo de café especial por ser un producto gourmet, en el contexto nacional se ha iniciado un proceso de mejoramiento técnico en producción de café, mejorando la calidad del mismo, debido a que este obtiene un mayor precio de venta, por otra parte este hecho ha posibilitado que el cultivo de café se convierta en un negocio rentable con el potencial de sustituir los cultivos ilícitos, en El Tablón de Gómez y Buesaco, afectados con este flagelo desde la década de los noventa, el cual ha deteriorado la cultura y reputación del campo y el campesino.

Por ende, se diseñó un plan de negocio para verificar la factibilidad de la creación de una empresa productora y comercializadora de cafés especiales, a partir de un estudio de mercado en la ciudad de Pasto, como punto de partida para la apertura de las ventas de la empresa Atulpa, se desarrolla un estudio técnico para determinar el tamaño de la empresa, los requerimientos para la administración, producción y comercialización del producto final, teniendo en cuenta el personal, el equipo y la materia prima, esto aunado al estudio organizacional y legal, acompañado del estudio financiero, permite concluir que el plan de negocios es factible, demostrando que no requiere elevada inversión en infraestructura, ni personal de planta fijo pero que se puede obtener resultados positivos, como lo demuestran los índices financiero.

Además, el plan de negocio descrito en este trabajo es coherente con el enfoque de desarrollo sostenible en todas sus dimensiones, pues genera impactos positivos que fortalecen e impactan en el bienestar de productores y consumidores.

Palabras clave: Campo, Café, El Tablón de Gómez, Buesaco, Víctimas, Paz, Cafés especiales tostados.

Abstract

The Specialty Coffee Business Plan was born in response to the social and economic situation, from the international context there is a growing trend in the consumption of specialty coffee because it is a gourmet product, in the national context a process of technical improvement has been initiated in coffee production, improving its quality, since it obtains a higher sale price, on the other hand, this fact has made it possible for the cultivation of coffee to become a profitable business with the potential to substitute illicit crops, in El Tablón de Gómez and Buesaco, affected by this scourge since the nineties, which has deteriorated the culture and reputation of the countryside and the peasant.

Therefore, a business plan was designed to verify the feasibility of creating a company that produces and markets specialty coffees, based on a market study in the city of Pasto, as a starting point for opening the company's sales. Atulpa, a technical study is developed to determine the size of the company, the requirements for the administration, production and commercialization of the final product, taking into account the personnel, equipment and raw materials, this together with the organizational and legal study, accompanied From the financial study, they allow us to conclude that the business plan is feasible, showing that it does not require high investment in infrastructure or permanent staff, but that positive results can be obtained, as shown by the financial indexes.

In addition, the business plan described in this work is consistent with the sustainable development approach in all its dimensions, since it generates positive impacts that strengthen and impact the well-being of producers and consumers.

Keywords: Countryside, Coffee, El Tablón de Gómez, Buesaco, Victims, Peace, Special roasted coffees.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	16
OBJETIVOS	24
1 NATURALEZA DEL PROYECTO	25
1.1 ORIGEN O FUENTE DE LA IDEA DE NEGOCIO	25
1.2 DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO	25
1.3 OBJETIVOS EMPRESARIALES A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO	29
1.4 ESTADO ACTUAL DEL NEGOCIO	30
1.5 DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS O SERVICIOS	35
1.6 NOMBRE, TAMAÑO Y UBICACIÓN DE LA EMPRESA	37
1.7 POTENCIAL DEL MERCADO EN CIFRAS	37
1.8 VENTAJAS COMPETITIVAS DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO	38
1.9 RESUMEN DE LAS INVERSIONES REQUERIDAS	39
1.10 PROYECCIONES DE VENTAS Y RENTABILIDAD	40
1.11 CONCLUSIONES FINANCIERAS Y EVALUACIÓN DE VIABILIDAD	41
1.12 EQUIPO DE TRABAJO	42
2 ANÁLISIS DEL SECTOR	43
2.1 CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR	43
2.2 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS QUE IMPACTAN EL NEGOCIO	44
2.3 ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	50
2.4 CONCLUSIONES SOBRE LA VIABILIDAD DEL SECTOR	52
3 ESTUDIO PILOTO DE MERCADO	57
3.1 ANÁLISIS Y ESTUDIO DE MERCADO	57
3.1.1 Tendencias del mercado.	57
3.2 MODELOS CANVAS	72
3.2.1 Segmentación de mercado objetivo.	73
3.2.2 Descripción de los consumidores.	73
3.2.3 Propuesta de Valor	75
3.2.4 Canales de distribución y Comercialización	76
3.2.5 Relación con Clientes	77
3.2.6 Fuentes de Ingreso	77
3.2.7 Recursos Clave	78
3.2.8 Actividades Clave	78
3.2.9 Socios Clave	79
3.2.10 Tamaño del mercado.	81
3.2.11 Riesgos y oportunidades de mercado.	81
3.2.12 Diseño de las herramientas de investigación.	82

3.2.13	Objetivos del estudio de mercado	83
3.2.14	Cálculo de la muestra.	83
3.2.15	Diseño de las herramientas de estudio piloto de clientes.	86
3.2.16	Metodologías de análisis de los competidores.	87
3.3	RESULTADOS	88
3.3.1	Resultados de la medición del comportamiento del consumidor.	88
3.3.2	Resultados del análisis de la competencia.	104
3.3.3	Cálculo de la demanda potencial, proyección de ventas y participación del mercado.	106
3.3.4	Descripción de la estrategia de generación de ingresos para su proyecto.	109
3.3.5	Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado.	109
4	ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO	111
4.1	OBJETIVOS MERCADOLÓGICOS.	111
4.2	LA ESTRATEGIA DE MERCADEO.	111
4.2.1	Estrategias de producto y servicio.	111
4.2.2	Estrategias de distribución.	112
4.2.3	Estrategias de precio.	112
4.2.4	Estrategias de comunicación y promoción.	116
4.2.5	Estrategia de fuerza de ventas.	117
4.2.6	Presupuesto de la mezcla de mercadeo.	119
5	ASPECTOS TÉCNICOS	120
5.1	OBJETIVOS PRODUCCIÓN	120
5.2	FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO O SERVICIO	120
5.3	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	121
5.3.1	Negociación y adquisición de Materia Prima	121
5.3.2	Proceso de Tostión y empaado del Café	122
5.3.3	Comercialización y venta	125
5.4	NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS	127
5.4.1	Necesidades y Requerimientos proceso productivo	127
5.4.2	Necesidades y Requerimientos Proceso Administrativo	127
5.5	CARACTERÍSTICAS DE LA TECNOLOGÍA	128
5.6	MATERIAS PRIMAS Y SUMINISTROS	129
5.7	PLAN DE PRODUCCIÓN	132
5.8	PROCESAMIENTO DE ÓRDENES Y CONTROL DE INVENTARIOS	133
5.9	ESCALABILIDAD DE OPERACIONES	133
5.10	CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN	134
5.11	MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL DEL PROCESO PRODUCTIVO	135

5.12	POLÍTICA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD Y ESTRATEGIA DE CONTROL DE CALIDAD SOBRE EL PRODUCTO O SERVICIO	135
5.13	PROCESOS DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	135
5.14	PLAN DE COMPRAS	137
5.15	COSTOS DE PRODUCCIÓN	137
5.16	INFRAESTRUCTURA	138
5.17	MANO DE OBRA REQUERIDA	139
6	ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES	140
6.1	ANÁLISIS ESTRATÉGICO	140
6.1.1	Misión	140
6.1.2	Visión	140
6.1.3	Análisis DOFA	140
6.2	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	142
6.2.1	Perfiles y funciones	142
6.2.2	Organigrama	144
6.2.3	Esquema de contratación y remuneración	144
6.2.4	Factores clave de la gestión del talento humano	145
6.2.5	Sistemas de incentivos y compensación del talento humano	146
6.2.6	Esquema de gobierno corporativo	146
6.3	ASPECTOS LEGALES	148
6.4	ESTRUCTURA JURÍDICA Y TIPO DE SOCIEDAD	150
6.5	REGÍMENES ESPECIALES	151
7	ASPECTOS FINANCIEROS	152
7.1	OBJETIVOS FINANCIEROS	152
7.2	POLÍTICA DE MANEJO CONTABLE Y FINANCIERO	152
7.3	PRESUPUESTOS ECONÓMICOS (SIMULACIÓN)	152
7.3.1	Presupuesto de ventas	153
7.3.2	Presupuesto de costos de comercialización	154
7.3.3	Presupuesto de costos laborales	155
7.3.4	Presupuesto de costos administrativos	157
7.3.5	Presupuesto de inversión	158
7.3.6	Estados financieros (escenario probable)	159
7.4	FUENTES DE FINANCIACIÓN	166
7.5	EVALUACIÓN FINANCIERA	167
8	ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD	169
8.1	DIMENSIÓN SOCIAL	169
8.2	DIMENSIÓN AMBIENTAL	174

8.3	DIMENSIÓN ECONÓMICA	176
8.4	DIMENSIÓN DE GOBERNANZA	178
8.5	APORTES DE ATULPA CAFÉ AL MARCO DE IMPLEMENTACIÓN DE LOS ACUERDOS DE PAZ	179
8.6	POLÍTICA DE SOSTENIBILIDAD Y EMPRENDIMIENTO SOSTENIBLE	180
9	CONCLUSIONES	182
10	REFERENCIAS	185
	ANEXOS	194

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Comercializadores de café especial con DO en Nariño. 2021 33

Tabla 2. Costo de equipo y herramienta. 39

Tabla 3. Proyección de ventas de café tostado en kilogramos. 2021-2025..... 40

Tabla 4. Total, ingresos por venta de café tostado. 2021-2025 41

Tabla 5. Equipo de trabajo requerido. 2021 42

Tabla 6. Análisis de Porter: Amenaza de nuevos entrantes. 52

Tabla 7. Análisis de Porter: Fuerza de Clientes 52

Tabla 8. Análisis de Porter: Fuerza de Proveedores 53

Tabla 9. Análisis de Porter: Amenaza de Sustitutos 53

Tabla 10. Análisis de Porter: Rivalidad Competitiva 54

Tabla 11. Mayores Países exportadores de café en el mundo 58

Tabla 12. Países con mayor consumo per cápita de café. 67

Tabla 13. Oferta mundial y demanda de café mundial. 69

Tabla 14. Descripción de las características de los consumidores de café. 74

Tabla 15. Lienzo Canvas de Atulpa Café 80

Tabla 16. Estimación del tamaño de mercado de café. 81

Tabla 17. Grupos etarios por género del municipio de Pasto. 2020 84

Tabla 18. Población objetivo del presente estudio 85

Tabla 19. Matriz de Perfil de Competidores de Atulpa Café. 104

Tabla 20. Datos para calcular la demanda potencial. 2020 106

Tabla 21. Consumo estimado de café especial. 2020 107

Tabla 22. Tasa de crecimiento poblacional en Pasto a 15 años. 108

Tabla 23. Demanda proyectada de café para el 2021 108

Tabla 24. Proyección de la demanda 2021-2025 108

Tabla 25. Características del Producto 111

Tabla 26. Análisis de precios del mercado de café especial molido. 114

Tabla 27. Presupuesto de la mezcla de mercadeo 119

Tabla 28. Ficha técnica del café Atulpa..... 120

Tabla 29. Equipos requeridos en proceso productivo. 127

Tabla 30. Equipos requeridos en proceso productivo. 128

Tabla 31. Ficha técnica de los equipos especializados requeridos. 128

Tabla 32. Proyección de venta de café estimada en kilogramos al año. 132

Tabla 33. Proyección de plan de producción en diferentes presentaciones. 132

Tabla 34. Proyección estimada de paquetes por presentación.....	132
Tabla 35. Compra requerida de café en kilogramos por año	134
Tabla 36. Plan de Compras de Materia Prima CPS en Kilogramos por año.	137
Tabla 37. Proyección de costos estimados para la producción de Café tostado. 2021-2025.....	138
Tabla 38. Personal de obra requerido para la producción de café tostado molido	139
Tabla 39. Normatividad con respecto a la comercialización y producción de café.	148
Tabla 40. Proyecciones macroeconómicas 2021-2025.....	153
Tabla 41. Proyección de ventas de café tostado en kilogramos. 2021-2025.....	153
Tabla 42. Estimación de ingresos por venta de café tostado molido Atulpa. 2021-2025	154
Tabla 43. Presupuesto de Costos de Comercialización. 2021-2025	155
Tabla 44. Presupuesto de costos laborales mensuales del primer año de operación.....	156
Tabla 45. Costo laboral anual proyecciones 2021-2025.....	156
Tabla 46. Presupuesto de Costos Administrativos de Atulpa Café.	157
Tabla 47. Inversión en activos fijos.....	158
Tabla 48. Inversiones en Intangibles	158
Tabla 49. Capital de trabajo.....	158
Tabla 50. Flujo de Caja Operativo	160
Tabla 51. Estado de Resultados	161
Tabla 52. Balance General	163
Tabla 53. Indicadores Financieros.	166
Tabla 54. Fuente de financiación.....	166
Tabla 55. Indicadores de evaluación financiera.....	167
Tabla 56. Cálculo del WACC de la empresa	167
Tabla 57. Análisis comparativos de ingresos de cultivo de café y de amapola en un año.	170
Tabla 58. Comparativo de trabajo, insumos y herramientas requeridas en el cultivo de amapola y café.....	171
Tabla 59. Desarrollo sostenible en la dimensión social	172
Tabla 60. Desarrollo sostenible en la dimensión Ambiental	175
Tabla 61. Desarrollo sostenible en la dimensión Ambiental	176
Tabla 62. Desarrollo sostenible en la dimensión social	178
Tabla 63. Perfiles y Funciones del Personal de Atulpa Café	203
Tabla 64. Flujo de Caja	209
Tabla 65. Punto de Equilibrio.....	211



INTRODUCCIÓN

El presente Diseño de plan de negocio se desarrolló de acuerdo con la metodología y lineamientos establecidos por la Universidad EAN, el cual contempla los estudios de mercado, técnico, legal y organizacional, financiero y un apartado final que expone el enfoque de sostenibilidad.

A lo largo del trabajo se destaca que la idea nace de una problemática social, política y económica como fue la llegada de los cultivos ilícitos en la década de los noventa en áreas rurales del municipio de Buesaco y El Tablón de Gómez, lo cual creó en los territorios un cambio de cultura y una época de violencia que deterioró fuertemente las economías legales, dada la gran diferencia de rentabilidad entre los cultivos de amapola y demás actividades agropecuarias.

Dada esta profunda crisis que se prolongó hasta el presente, y que no se ha resuelto de manera concreta, a pesar de esfuerzos como el plan Colombia y las fumigaciones en avioneta con glifosato de los cultivos de amapola en estos municipios, el flagelo de los cultivos ilícitos y narcotráfico sigue presente y representa la principal fuente de ingresos de una importante parte de la población rural de los municipios de Buesaco y El Tablón de Gómez.

Este contexto político, social y económico ha presentado una oportunidad importante para los campesinos con la creciente industria de café especiales y la denominación de origen de Nariño, que cubre a los municipios en mención, la cual ofrece una ventaja competitiva en el mercado local y nacional, que le permite a los pequeños productores mejorar su rentabilidad, sin embargo, estos suelen vender su producto a precios de mercado de café suaves a los intermediarios, por lo cual, la empresa Atulpa busca generar un proceso de alianzas productivas entre los pequeños productores con el potencial de producir café especial, generando un intercambio no solo de café, sino que a cambio de establecer contratos de venta exclusivos con Atulpa, los pequeños productores aseguran la venta del total de su producción, además de recibir acompañamiento y asistencia técnica en los procesos de cultivo, labores culturales,

cosecha y beneficio del café, capacitación en Buenas Prácticas Agropecuaria y acompañamiento para lograr la certificación de la finca y la denominación de origen del café producido en finca, esto permitirá a la empresa garantizar la calidad del café para competir en el mercado de cafés especiales, donde los precios de venta al consumidor final son elevados, pues ronda el precio del gramo de café entre los \$31 y \$109 pesos por gramo, con lo cual, se puede comprar el kilogramos de café cereza entre los \$10.000 y \$16.500 pesos, según la oscilación de los precios de mercado.

Estos resultados se pueden verificar en el estudio financiero, el cual arroja resultados positivos, mientras que los estudios de mercado, técnico y organizacional demuestran que existe demanda insatisfecha y la inversión inicial no es desproporcionada requiriendo un mínimo de personal de planta para operar de manera eficiente.

Justificación

De acuerdo con el CONPES 3811 (2014), el café es el producto agrícola más cultivado (36.994 Ha sembradas) de Nariño, seguido por la papa (32.270 Ha) y el plátano (29.310 Ha). El café se cultiva en 41 de los 64 municipios de Nariño, en donde el 63 % de ellos se ubican en la zona norte del departamento.

Entre los municipios productores de café de la zona norte más relevantes se encuentran: La Unión, San Lorenzo, Buesaco, Colón y Arboleda, entre otros (MADR, 2014). Sin embargo, hay que mencionar que muchos de los municipios cafeteros del norte del departamento fueron lugares de confrontación armada entre grupos ilegales, y generaron desplazamientos. Además, estos municipios tienen el 53 % de probabilidad de caer por debajo de la línea de la pobreza y sus pobladores cuentan con áreas de cultivo de café menores a una (1) Ha. Sumado a ello, las condiciones de incertidumbre del mercado del café y la progresiva variabilidad del clima hacen que los productores y familias del norte de Nariño se hallen en situación de vulnerabilidad económica y social.

Las actividades de manejo del cultivo, labores culturales, cosecha y beneficio del café se realizan de forma artesanal, con escasa infraestructura, equipos y maquinaria, y aunque la asistencia técnica es brindada, por lo general, por parte de la Federación Nacional de Cafeteros (FNC), han restado competitividad al café del suroccidente de Colombia (Iagos, 2019). A pesar de esto, el café nariñense tiene la connotación de café especial lo que lo hace ser un producto diferenciado y con ventaja competitiva en el mercado local y nacional.

Mercado Local

En el mercado local, según el vocero de la marca Juan Valdez, en la última década se ha observado mayor interés de los colombianos por consumir café y el auge de cafés especializados y artesanales.

La producción de café en Colombia en el 2020 llegó a 14,8 millones de sacos de café, equivalentes a 7,2 billones de pesos. Según un estudio de la consultora Kantar (Dinero, 2020), en ese año el consumo de café en el país ascendió a 8.4 millones de tazas representadas en 712 mil millones de pesos, lo que significa también un incremento del 6 % del consumo de café respecto a 2019. El estudio también señala que el 99% de los hogares compran café para consumo en el hogar.

Vale la pena mencionar que los cambios en hábitos de consumo de los colombianos, los nuevos estilos de vida y características de población han cambiado sus preferencias de consumo haciendo que el mercado se torne atractivo para productores e inversionistas. Los cafés de mejor calidad ofrecidos en Colombia son de la marca Juan Valdez OMA, XUEX Café, Nescafé y Alianza Café, entre otros.

Teniendo en cuenta estas consideraciones, sin embargo, el café es un producto con una potencialidad creciente en el mercado y el café de Nariño tiene calidad gourmet para competir en la sección más atractiva del mercado, pues es donde se encuentran los mayores precios de venta y por ende, mayor rentabilidad, pero los pequeños caficultores a pesar de los años que se lleva desarrollando la actividad cafetera aún no han desarrollado sus capacidades y siguen comercializando su producto sin mayor valor agregado y sin transformación alguna.

Es importante innovar y actualizarse, conforme evoluciona el mercado para que los beneficios de la actividad cafetera sean mayores para los pequeños productores y que sean estos quienes puedan llevar un producto de calidad al consumidor final, aprovechando las ventajas competitivas que brinda la denominación de origen.

Un mayor desarrollo de la actividad cafetera dinamiza la economía rural, genera empleo y alternativas sostenibles de ingreso a las comunidades de los municipios de Buesaco y El Tablón de Gómez, que dedican sus esfuerzo y recursos a la producción de cultivos ilícitos que les generan una fuente de ingresos más rentable que otras actividades agrícolas, dado que no tienen alternativas factibles para la generación de ingresos.

El producto es importante para los productores, comercializadores y consumidores, por las características únicas que tiene en el mercado, por ende, mejorar el valor agregado y consolidar una cadena de comercialización es importante para mejorar los beneficios de los productores y ofrecer un producto sostenible al consumidor final.

Antecedentes

El desarrollo de empresas y negocios de café está creciendo en Colombia y el Mundo, pero estos se han desarrollado con un enfoque totalmente financiero sin adoptar un enfoque principal de desarrollo social y sostenible de la actividad cafetera.

La experiencia más cercana y exitosa se presenta en el emprendimiento del Cabildo Inga de Aponte, perteneciente al municipio de El Tablón de Gómez, que busca comercializar productos de origen indígena, pero que ha utilizado el café como producto estrella para posicionarse en el mercado. La Empresa se denomina (Wuasikamas, 2021), guardianes de la tierra.

Otra empresa relativamente nueva comercializadora y transformadora de café es El Café de Buesaco (2021) que tiene dos puntos de venta uno localizado en el municipio de Buesaco y el otro en la ciudad de Pasto.

Café La María (2021), también es una empresa que produce café en Buesaco y tiene sus puntos de venta en la ciudad de Pasto, se destaca la producción y venta de café manejando todo el proceso desde la Finca La María, el desarrollo de la marca y su posicionamiento como café gourmet.

También se encuentra un nuevo emprendimiento como El Obraje Café (2021), que se enfoca en la comercialización y transformación del café de Consaca y la subregión occidente del departamento de Nariño, con un enfoque artesanal que tiene su punto de venta en Pasto, para la comercialización de sus productos.

Los negocios citados se encuentran en operación y funcionamiento a pesar de la crisis económica y social que inició en el año 2020 por la pandemia del COVID-19.

Estos son los emprendimiento y negocios con mayor desarrollo y presencia en el mercado local, en cuanto a la consulta de otros planes de negocio similares al que se presentan en este trabajo son:

- Plan De Negocios Empresa Productora Y Comercializadora De Café Especial Pergamino Seco Tipo Exportación En El Corregimiento De Guacacallo Municipio De Pitalito –Huila. (Rengifo González, 2019)
- Plan de negocio: Solución tecnológica CaféSmell para hacer conexión entre caficultor y comprador de Café. (Sogamoso Moreno, 2020)
- Plan De Negocios Para La Internacionalización De Café Tostado “Elixir De Vida” Con Beneficios Saludables En La Prevención De Enfermedades Cardiovasculares. (Rojas Hermida, 2020)
- Plan de negocios “Café Tip&Co”. (Benavides V & Meléndez M, 2019)
- Plan De Negocio Para La Comercialización De Café De Origen O Especial En La Ciudad De Bogotá A Través De Estaciones De Servicio Móviles. (Gómez Durán & Rodríguez, 2019)

Descripción general de la idea de Negocio

El café colombiano tiene prestigio internacional; reputación que se empezó a consolidar desde 1960, debido a las ventajas competitivas que solo tiene Colombia por las características únicas del clima y la topografía, entre otras (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2010). Dentro del café que se produce en el país, el café de Nariño es considerado uno de los de mejor calidad, por eso tiene su marca de origen, una característica que garantiza la autenticidad de calidad y de una historia social ambiental tangible (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2010). Si bien en volumen no es muy representativa la producción del departamento frente al total nacional, la calidad es apetecida por el mercado local e internacional (Silva Calpa & Trejos Moncayo, 2016).

Es importante tener claridad sobre lo que significa la “Denominación de Origen (DO). La DO es un signo distintivo consistente en un nombre geográfico específico utilizado para identificar un producto que proviene de dicho origen, y cuya calidad está directamente vinculada con ese origen” (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2010), Nariño obtuvo su Denominación de origen, desde el 11 de febrero de 2011 por medio de la resolución No. 06093, expedida por la (Superintendencia de Industria y Comercio, 2011), esta denominación se otorgó gracias a que,

“la calidad del Café de Nariño obedece a factores como el gran contenido de materia orgánica de los suelos, las grandes alturas en donde se cultiva y las bajas temperaturas que obligan a la planta a conservar sus azúcares. Dando como resultado final una bebida de alta acidez, cuerpo medio, notas dulces, taza limpia, suave y aroma muy pronunciado” (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2010)

Es de resaltar que la Superintendencia de Industria y Comercio, (2011), especifica de manera clara los municipios que cumplen las propiedades mencionadas, entre estos municipios se encuentran Buesaco y El Tablón. Así, entonces, el mercado le ofrece una oportunidad sostenible, a la producción de cafés especiales de Nariño debido a que “La mayoría del volumen cosechado en el departamento de Nariño se vende como café especial con bonificaciones muy significativas para el productor” (Comité Departamental de Cafeteros de Nariño, 2006), dado que se manejan precios diferenciales (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2017), por encima del precio de cafés que no tienen denominación de origen. La ventaja competitiva existe de manera muy clara, puesto que el mercado apetece un café de calidad excelsa, sin embargo, la ventaja competitiva no está establecida para los pequeños productores, por lo cual existe un potencial de agroindustria con enfoque cooperativo y sostenible, que fortalezca el proceso de producción desde el cultivo hasta la cosecha y el beneficio del café, para garantizar niveles de calidad internacional.

Por otro lado, existe bajo nivel de industrialización en la producción y transformación del café en el departamento de Nariño (López Montezuma, Delgado

Unigarro, & Martínez Delgado, 2017), las cooperativas existente se dedican a cultivar y comercializar, mientras que, la transformación industrial y por ende el valor agregado lo aplican las empresas de nivel nacional e internacional que aprovechan la débil estructura industrial del departamento, de los municipios productores de cafés especiales y la baja cultura de emprendimiento en Nariño.

Lo anterior presenta una coyuntura adecuada para el emprendimiento, puesto que el objetivo de la empresa que se propone crear tiene como misión no solo vender y producir café, sino que se basa en las tecnologías de la información y en la economía naranja, para poder vender a través del café, la cultura del campo que se compone de su música, su lenguaje, sus costumbres, su baile, su comida etc. Para ello, se pretende utilizar el proceso de producción y venta de café como una ventana para exponer la importancia y belleza del campo y los campesinos, que son las personas que hacen posible que se pueda tener un rico café de excelsa calidad, en cualquier hora del día.

La motivación para promover un proyecto de este tipo está orientada a potenciar las ventajas del territorio en el municipio de Buesaco y El Tablón de Gómez, puesto que estos municipios, entre otros municipios del Norte de Nariño, sufren el flagelo del narcotráfico, el cual ha sido casi imposible de erradicar desde la década de los noventa, cuando llegó el cultivo de amapola al territorio.

Las personas no han encontrado alternativas más rentables, esto aunado al abandono del estado, la presencia de grupos armados al margen de la Ley como las FARC y el ELN (Área de paz, desarrollo y reconciliación, 2010), además, de la baja cobertura neta en educación básica y media (67,84%, año 2017) y la deficiente cobertura en educación superior (25,15%, año 2017) según información (DNP, 2019), impide que las personas accedan a educación y busquen otras opciones de vida mejorando su movilidad social, esto aunado a un elevado desempleo con una tasa de desempleo de 13% para el año 2018 según (DANE, 2019) ha facilitado que los cultivos ilícitos se consoliden y son el medio de sustento de muchas familias en los municipios mencionados.

Por lo anterior, el propósito de la empresa es rescatar los valores y la cultura del campo y su dignidad antes de que fuera invadido por los cultivos ilícitos, para brindar opciones rentables de trabajo y, además, se busca realizar acompañamiento desde la siembra, cultivo, labores culturales, cosecha y beneficio para promover una producción limpia sin exceso de gastos y con oportunidad de crecimiento rentable y sostenible.

OBJETIVOS

Objetivo General

Diseñar un plan de Negocio para la creación de una empresa sostenible, procesadora y comercializadora de cafés especiales tostados en el Municipio de Buesaco, Nariño.

Objetivos Específicos

- Realizar el análisis y estudio de mercado de la industria para determinar la factibilidad de operación de la futura empresa en el Municipio de Buesaco.
- Desarrollar el estudio técnico para concretar la viabilidad y tamaño de una empresa procesadora y comercializadora de cafés especiales tostados.
- Definir la estructura organizacional y legal requerida para crear una empresa procesadora y comercializadora de cafés especiales tostados en el Municipio de Buesaco.
- Establecer el estudio financiero para crear una empresa procesadora y comercializadora de cafés especiales tostados.
- Realizar un análisis de sostenibilidad para la creación de una empresa procesadora y comercializadora de cafés especiales tostados, en el municipio de Buesaco, y sus efectos en todas las dimensiones del desarrollo.

1 NATURALEZA DEL PROYECTO

1.1 Origen o fuente de la idea de negocio

El autor es oriundo del municipio de El Tablón de Gómez y sus años de estudio de bachillerato los completó en Buesaco, por ende, conoce el conflicto que se desarrolló en ambos municipios por presencia de grupos armados como las FARC y el ELN, grupos que sentaron bases en las áreas rurales más alejadas de los municipios, donde se desarrolló una economía basada en el cultivo ilícito de amapola, que se sigue sembrado hasta el día de hoy, muchos de los campesinos de las áreas rurales de los municipios en mención, no tienen alternativas de ingresos que superen la rentabilidad de los cultivos de amapola, por ende, no se ha realizado la sustitución de cultivos ilícitos de manera voluntaria, por ende, la idea surge de la potencialidad del café en estos territorios dado que pueden obtener ventajas competitivas en el mercado por las condiciones únicas del territorio y del café que tiene denominación de origen, formalmente reconocida, la oportunidad que ofrece el mercado a los cafés especiales y las condiciones socioeconómicas de los territorios rurales de Pompeya (El tablón de Gómez) y Santa Fe (Buesaco), brindan una oportunidad para realizar un emprendimiento sostenible que promueva la sustitución de cultivos ilícitos de forma rentable.

1.2 Descripción de la idea de negocio

La idea de negocio consiste en explotar el potencial que tiene el café de origen Nariño, producido en corregimientos alejados de los municipios de El Tablón y Buesaco, que han sido invadidas por economías ilícitas. Por un lado, se impulsará el valor social de Atulpa café mediante el apoyo a pequeños caficultores, víctimas del conflicto armado que apuestan por la paz estable y duradera en sus territorios. A los caficultores colaboradores, por su parte, se les ofrecerá una negociación de preferencia de venta con Atulpa Café, basado en dos contraprestaciones esenciales: 1) acordar un precio especial de compra que sería alrededor de 300 a 500 pesos por encima del precio de compra de la cosecha de temporada, según condiciones de mercado y 2) brindar asistencia técnica, acompañamiento y seguimiento permanente a los pequeños productores de café en el proceso de cultivo, labores culturales, cosecha y beneficio para

gestionar la certificación de las fincas, garantizar la calidad del café DO Nariño producido, para el cumplimiento de buenas prácticas agrícolas BPA.

El café verde usado como materia prima del producto final, esto es, el café protegido por la DO de Nariño deberá provenir exclusivamente de la especie *coffea arábica* o Arábigo y cultivado en la zona cafetera de Nariño. La humedad deberá oscilar entre 10 a 12 % para café verde con tolerancia de más o menos 0,30 para café verde, medida en equipos basados en el principio de constante dieléctrica del café o similares. Igualmente, el café verde deberá ser sometido a procesos de recolección selectiva, beneficio por la vía húmeda, trilla y clasificación. Así, el producto final deberá arrojar la siguiente prueba de taza: bebida de alta acidez, cuerpo medio, notas dulces, taza limpia, suave y aroma muy pronunciado.

Para garantizar lo anterior, es importante y estratégico el acompañamiento a los pequeños productores de café, puesto que si bien Nariño tiene las propiedades para producir café especial, la producción de los pequeños productores no tiene el reconocimiento de DO ni la certificación de la finca, pues no cumplen con los criterios de buenas prácticas agrícolas y condiciones técnicas en cultivo, labores culturales, cosecha y beneficio, por ende, no es posible explotar las condiciones especiales del café de Nariño si no se realiza un acompañamiento técnico a los pequeños productores.

Una vez asegurado el café verde amparado con la DO Café de Nariño, se realizará su acondicionamiento en Trilladoras de Café de Nariño localizadas en la zona cafetera de Nariño, las cuales deberán estar registradas ante la Federación Nacional de Cafeteros. De este modo, para garantizar el desarrollo los procesos de trilla, tostión y empaque del café, se subcontratan empresas específicamente dedicadas a esos procesos, incluidas en el registro de Trilladoras de Café Nariño, y localizadas en el municipio de Buesaco.

Una vez el producto final esté terminado, se realizará su comercialización en el mercado local con proyecciones de conquistar el mercado nacional, dado que el producto final tiene calidad gourmet. En particular, en el corto plazo, se plantea comercializar en

supermercados y minimercados de la ciudad de Pasto y a través de canales digitales: tienda virtual y redes sociales.

Justificación y antecedentes

El café colombiano tiene prestigio internacional, reputación que se empezó a consolidar desde 1960, debido a las ventajas comparativas que solo tiene Colombia por las características únicas del clima y la topografía, entre otras (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2010), dentro del café que se produce en Colombia, el café de Nariño es el de mejor calidad, por eso tiene su marca de origen, una característica que garantiza la autenticidad de calidad y de una historia social ambiental tangible (FNC, 2010), si bien en volumen no es muy representativa la producción del departamento frente al total nacional, la calidad es apetecida por el mercado internacional (Silva Calpa & Trejos Moncayo, 2016).

Es importante tener claridad sobre lo que significa la “Denominación de Origen (DO) es un signo distintivo consistente en un nombre geográfico específico utilizado para identificar un producto que proviene de dicho origen, y cuya calidad está directamente vinculada con ese origen” (FNC, 2010), Nariño obtuvo su Denominación de origen, desde el 11 de febrero de 2011 por medio de la resolución No. 06093, expedida por la (Superintendencia de Industria y Comercio, 2011), esta denominación se otorgó gracias a que

“la calidad del Café de Nariño obedece a factores como el gran contenido de materia orgánica de los suelos, las grandes alturas en donde se cultiva y las bajas temperaturas que obligan a la planta a conservar sus azúcares. Dando como resultado final una bebida de alta acidez, cuerpo medio, notas dulces, taza limpia, suave y aroma muy pronunciado” (FNC, 2010)

Es de resaltar que la (Superintendencia de Industria y Comercio, 2011) señala de manera clara los municipios que cumplen las propiedades mencionadas, encontrándose entre ellos Buesaco y El Tablón. Así, entonces el mercado le ofrece una oportunidad sostenible, a la producción de cafés especiales de Nariño debido a que “la mayoría del

volumen cosechado en el departamento de Nariño se vende como café especial con bonificaciones muy significativas para el productor” (Comité Departamental de Cafeteros de Nariño, 2006), dado que se manejan precios diferenciales (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2017), por encima del precio de cafés que no tienen denominación de origen, la ventaja comparativa existe de manera muy clara, puesto que el mercado apetece un café de calidad excelsa, sin embargo, la ventaja competitiva no está establecida para los pequeños productores, por lo cual, existe un potencial de agroindustria con enfoque cooperativo y sostenible, que fortalezca el proceso de producción desde el cultivo hasta la cosecha, para garantizar niveles de calidad internacional.

Por otro lado, existe bajo nivel de industrialización en la producción y transformación del café en el departamento de Nariño (López Montezuma, Delgado Unigarro, & Martínez Delgado, 2017), las cooperativas existente se dedican a cultivar y comercializar, mientras que, la transformación industrial y por ende el valor agregado lo aplican las empresas de nivel nacional e internacional que aprovechan la débil estructura industrial del departamento, de los municipios productores de cafés especiales y la baja cultura de emprendimiento en Nariño.

La motivación para promover un proyecto de este tipo está dirigida a potenciar las ventajas del territorio en el municipio de Buesaco y El Tablón de Gómez, puesto que estos municipios entre otros municipios del Norte de Nariño sufren por el flagelo del narcotráfico, el cual ha sido casi imposible de erradicar desde la década de los noventa, cuando llegó el cultivo de amapola al territorio. Las personas no han encontrado alternativas más rentables, esto aunado al abandono del estado, la presencia de grupos armados al margen de la Ley como las FARC y el ELN (Área de paz, desarrollo y reconciliación, 2010), además, de la baja cobertura neta en educación básica y media (67,84%, año 2017) y la deficiente cobertura en educación superior (25,15%, año 2017) según información (DNP, 2019) impide que las personas accedan a educación y buscar otras opciones de vida mejorando su movilidad social, esto aunado a un elevado desempleo con una tasa de desempleo de 13% para el año 2018 según (DANE, 2019)

ha facilitado que los cultivos ilícitos se consoliden y son el medio de sustento de muchas familias en los municipios mencionados, por eso, el propósito de la empresa es rescatar los valores y la cultura del campo y su dignidad antes de que fuera invadido por los cultivos ilícitos, para poder brindar opciones rentables de trabajo, se busca realizar acompañamiento desde la siembra, el proceso de cuidado y cosecha para promover una producción limpia sin exceso de gastos y con oportunidad de crecimiento rentable y sostenible.

Se requiere con urgencia alternativas para el campesino que tiene dificultades para cubrir sus necesidades básicas, por la volatilidad y los bajos precios de los productos agrícolas y el alto precio de los agro insumos, para lo cual se puede aprovechar el potencial de productos, como el café y demás productos agrícolas, con base en la cultura de campo, que está desapareciendo con la inserción de la tecnología en el campo como forma de ocio y no como herramienta para mejorar la productividad y la visibilidad.

El campesino se siente abandonado, utilizado e indignado, porque pese a los arduos esfuerzos del día a día, los frutos de su trabajo son insuficientes para mejorar su calidad de vida, esta situación se debe revertir, la forma más efectiva para lograr impactos de cambio positivos en un modelo económico de libre mercado es la creación de valor agregado, combinado con diferentes técnicas, estratégicas, y tecnologías que posibiliten el emprendimiento exitoso y la creación de oportunidades mejores en el campo de Nariño.

1.3 Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo

Objetivos a corto plazo: Poner en marcha la idea de emprendimiento, realizar las proyecciones de inversión requerida, gestionar los recursos de capital de trabajo requeridos para iniciar el proceso de formalización y operación de la empresa.

Objetivos de mediano plazo: Consolidar la empresa a nivel local, capitalizar y reinvertir para ampliar la capacidad de producción, autonomía e innovación. Consolidar

la participación en el mercado del 10%. Generar utilidades sostenibles. Incursionar en el mercado Nacional de cafés especiales.

Objetivos de largo plazo: Consolidar la empresa como una puerta al campo a través del café diversificar el portafolio de productos y servicios, con temática campesina como la música y la cultura. Consolidar la presencia en el mercado Nacional e incursionar en el mercado internacional. Incrementar la capacidad instalada de producción. Invertir en innovación.

1.4 Estado actual del negocio

La producción mundial de café en 2018 llegó a 160 millones de sacos de café lo que representa 500 mil millones de tazas consumidas (OIC, 2019 citado en Velásquez & Trávez, 2019). El café es uno de los productos agrícolas de mayor consumo a nivel mundial del cual dependen más de 75 millones de caficultores en los países en desarrollo (Pendergrast, 2009). En Colombia, más de 450 mil familias del sector agrícola dependen del café y, con respecto al consumo nacional, se ha encontrado recientemente que cerca del 99% de los hogares toman café (Portafolio, 2020).

El mercado de café está dividido en dos segmentos: café tradicional y café especial. La diferencia entre los dos segmentos viene determinada por la calidad y las características del producto y demás procesos de la cadena productiva. En el panorama global, el volumen de comercio del café tradicional es más amplio que el del café especial, sin embargo, a pesar del menor volumen de comercio del café especial, este mercado es más especializado y exigente con el producto (Velásquez & Trávez, 2019).

De acuerdo con la especie del café, en el mundo predominan dos especies: *Coffea arábica* y *Coffea robusta*. El café arábigo es suave, tiene menor contenido de cafeína y mejor sabor, a diferencia del café robusta que es más fuerte, tiene mayor contenido de cafeína y sabor más amargo (Velásquez & Trávez, 2019). No obstante, la Organización Internacional del Café (OIC) clasifica al café en cuatro tipos de café: robustos, suaves colombianos (arábigos), naturales brasileños (arábigos) y otros suaves (arábigos). La

diferenciación propuesta se traslada a los precios del café, siendo los de menor valor los tipos robusta y naturales brasileños (OIC, 2019).

Para que el café ingrese al mercado de café especial, deberá tener una calidad superior; estatus otorgado por sus características sensoriales. El café que se califica por encima de 80 puntos, en una escala de 0 (baja calidad) a 100 (excelente calidad), puede ingresar al mercado de cafés especiales, el resto hará parte del mercado de café tradicional (SCAA, 2015).

Según la FNC (s.f), los cafés especiales:

Son aquellos valorados por los consumidores por sus atributos consistentes, verificables y sostenibles y por los cuales están dispuestos a pagar precios superiores que se traducen en un mayor bienestar de los productores. Estas características están dadas por el origen del café (categoría origen), por su producción en armonía con el medio ambiente (categorías sostenibles) y su compromiso con el desarrollo social de las comunidades (categoría social).

Aunque los precios internacionales del café tradicional han estado a la baja en los últimos años, en el nicho de café especial, el país puede encontrar una oportunidad que reduzca la vulnerabilidad de los campesinos frente a los choques de precios en el mercado internacional y de manera consecuente mejoren sus ingresos (Velásquez & Trávez, 2019), en tanto que el mercado de ese grano ha estado expandiéndose dado un cambio cultural en la forma en que se bebe el café (SCAA, 2015).

En cuanto a precios del café especial, Velásquez y Trávez (2019) señalan que el mercado de café especial brinda al país, mejores condiciones y oportunidades para los productores cafeteros, pues observan que, en los años recientes, los precios de los cafés especiales que participan en los concursos internacionales han crecido aceleradamente respecto al precio del café tradicional que se determina en las bolsas de valores del mundo.

Por otra parte, el grano disponible para el consumo interno ha sido típicamente de baja calidad, bien sea por que se utilizaba “pasilla” o porque las empresas nacionales

recurren a mezclas de cafés de menor calidad, provenientes de algunos países aledaños. Sin embargo, esto ha cambiado porque ha habido un cambio cultural de los consumidores quienes prefieren mayor calidad y buscan una mejor experiencia al consumir café.

Según voceros de Juan Valdéz en los últimos años se ha evidenciado un mayor interés de los colombianos por consumir café y el auge de café especializado ha hecho que el mercado crezca y adquiera cada vez más una identidad enfocada en la calidad (Becerra, 2019). No es extraño, entonces, ver en el mercado la creciente tendencia por consumir cafés especiales y diversas preparaciones y presentaciones del café tales como el espresso, cappuccino, latte, moka, frappuccino, entre otras, que atienden gustos más sofisticados y exigentes de la población colombiana (Dinero, 2015). De hecho, a la par de esta tendencia, en el país se han creado y expandido grandes cadenas de café como Juan Valdez con 320 tiendas, OMA con 200, Starbucks con 31 y Tostao con más de 600 tiendas, entre otros, al igual que han crecido los cafés premium y las cafeterías de experiencia (Becerra, 2019).

A nivel nacional, en las categorías de los cafés premium, Juan Valdez es el líder de la categoría con unas ventas el año anterior de \$ 279.584 millones; el segundo lugar es para Oma con unos ingresos de \$156.139 millones; el tercer lugar es ocupado por Tostao, cuyas ventas alcanzaron los \$ 87.200 millones; el cuarto lugar lo ocupó la estadounidense Starbucks, cuya facturación ascendió a \$ 31.472 millones; y finalmente, el quinto y sexto puesto es para Café Quindío y Café Amor Perfecto, cuyas ventas se ubicaron en los \$ 19.110 millones y \$ 10.464 millones, respectivamente (Vargas, 2018).

Un atributo que ha tomado relevancia en la industria de café es la mejora de la presentación del producto por medio de llamativos y exclusivos empaques el producto excelso que se exhiben en puntos especializados, en grandes superficies (Dinero, 2015 citado en Alcaldía de Medellín & Creame, 2019) y, más recientemente, en tiendas virtuales. Por medio de este atributo el producto puede diferenciarse del resto de competidores y presentar las características que podrían llamar la atención de los

consumidores de café. Dentro del amplio abanico de cafés especiales que ofrece Colombia, los empaques apuestan cada vez más por bellos diseños diferenciados que contribuyen a reforzar la identidad y los atributos únicos de cada café, pues pretenden transmitir al consumidor información relevante sobre el origen, perfil de taza, certificaciones y estándares de sostenibilidad (económica, social o ambiental), e incluso cumplir con normas como la de la FDA (Food and Drug Administration) de Estados Unidos (Alcadía de Medellín & Creame, 2019).

De otra parte, se ha identificado que existen 14 empresas nacionales que comercializan el café especial con DO Nariño, principalmente al exterior, como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Comercializadores de café especial con DO en Nariño. 2021

Nombre De Empresa	Fecha De Autorización Do
Colcafé Sas	22/10/2014
Banca Exportadora Sa	10/10/2015
Cooperativa Multiactiva De Cafeteros De Nariño (Coomerciacafé Ltda)	19/11/2015
Asociación De Productores Agropecuarios De La Unión Nariño – Asprounión	28/01/2016
Trilladora Tostadora De Café S.A.S Tritocafé	02/02/2016
Lucia Londoño Tostadores S.A.S	13/12/2017
Karent Rasmussen Bolaños	30/04/2018
Nutri Grup S.A.S	15/01/2019
Racafe & Cia S.C.A.	12/02/2019
Almacenes Generales De Deposito De Café S.A - Almacafé	04/04/2019
Aroma Del Viento S.A.S.	04/10/2019
Condor Specialty Coffee S.A.S	14/02/2020
Azahar Coffee Company S.A.S	13/10/2020

Cosechas Calle Larga S.A.S	27/11/2020
----------------------------	------------

Fuente: Elaboración propia con base en información de la FNC

El auge de los cafés especiales ha propiciado también la creación de eventos que apuntan precisamente a continuar desarrollando este mercado, pues brindan oportunidades para ampliar redes de contacto, cerrar tratos, firmar contratos, presentan lo relevante de la industria en torno a procesos, tecnología e innovación y ofrecen usualmente seminarios, investigaciones, cursos, talleres, capacitaciones para fortalecer la industria del café (Alcaldía de Medellín & Creame, 2019). En el panorama nacional, las ferias que resaltan son:

- Café de Colombia Expo: Es el evento que integra toda la cadena de valor del café y ofrece un escenario para exponer y dar a conocer las tendencias e innovaciones del mercado a nivel nacional e internacional.
- Carulla es café: Esta feria tiene el reto de continuar educando, visibilizando pequeñas y grandes marcas, y atrayendo públicos jóvenes a que se interesen por las tendencias e innovaciones que resultan alrededor de la bebida insignia del país (Alcaldía de Medellín & Creame, 2019)

Cabe mencionar que, a nivel local, se ha lanzado la apuesta Mi Nariño es café, la cual sirve de vitrina del café nariñense para el mundo (Torres, 2020).

Por su parte, entre las principales ferias internacionales se encuentran: Fispal Café en Brasil, la Cumbre latinoamericana del Café en México, World of Coffee en Alemania y Tea & Coffee World Coference en Hong Kong (Alcaldía de Medellín & Creame, 2019).

El negocio está en etapa de emprendimiento inicial en donde se ha realizado el análisis de factibilidad. En especial, se han preparado los estudios de mercado, técnico, administrativo y financiero para Atulpa Café.

En adición se ha efectuado un acercamiento con los pequeños productores de café en los lugares estratégicos de los municipios de Buesaco y el Tablón de Gómez, a fin de conocer el interés y la disposición de trabajar de acuerdo con las características del modelo de negocio.

Sin embargo, no se ha realizado ninguna inversión ni se ha iniciado a ejecutar el plan de negocio, como tal, pero se ha apoyado a las asociaciones de cafeteros productores en la gestión de proyectos de inversión para el acceso a activos productivos y fortalecer las capacidades productivas de los pequeños cafeteros.

1.5 Descripción de productos o servicios

Los productos para producir son café tostado molido con DO Café de Nariño, en presentaciones de 1000g, 500g, 250g y 100g. Serán empacados en bolsa impresa a monocolor, tricapa y con válvula desgasificadora.

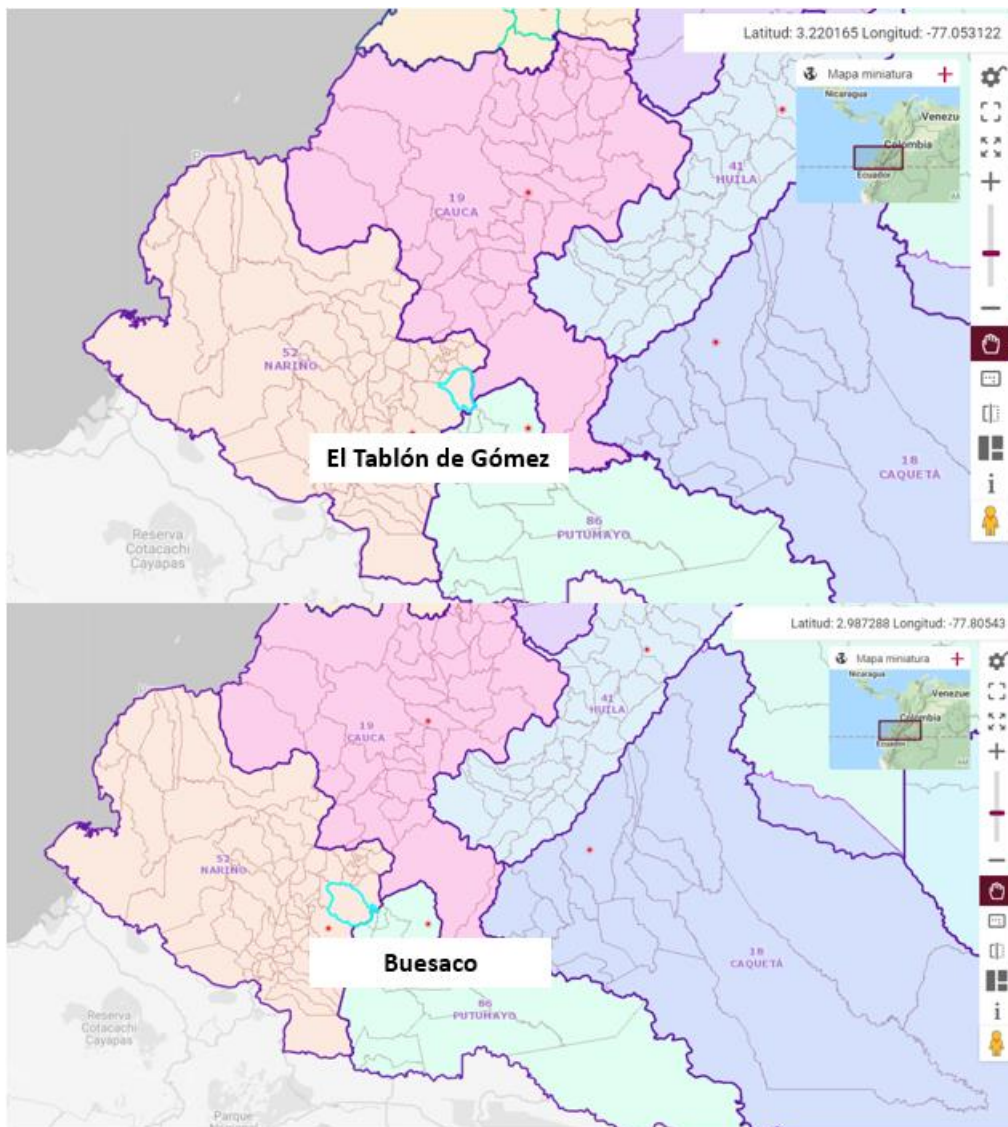
El café de Nariño es 100% arábigo, sembrado a una altitud promedio de 1.780 metros sobre el nivel del mar, recolectado y procesado por la vía húmeda en las fincas cafeteras. Las características de la ubicación geográfica de las zonas de producción cafetera en el departamento, tales como la radiación solar promedio de 1.666 horas por año, los ciclos de lluvia de 1.866 mm año y los suelos con alto contenido de materia orgánica, permiten que el grano sea cultivado en alturas hasta los 2.300 m sobre el nivel del mar y a temperaturas que oscilan entre los 16°C – y 25,9°C (Pérez y Rosero, 2012). En cuanto a su perfil de taza, el café de Nariño se caracteriza por su alta acidez, cuerpo medio, notas dulces, con una taza limpia suave y aroma muy pronunciado (Pérez y Rosero, 2012).

De acuerdo con el estudio “Actitudes y hábitos de consumo de café en Colombia: Tradición y bienestar”, el café ha sido sinónimo de bienestar para el consumidor (Sierra Restrepo, 2013). En particular, el café negro se ha asociado a una tradición de sentirnos cerca de los demás, es un generador de conversaciones, ayuda a sentir impulsos de energía y vitalidad, mejora el estado de ánimo y en algunos ofrece relajación, aunque también ha sido la bebida del anfitrión en el hogar y en el trabajo y hace que los invitados

se sientan bienvenidos y acogidos. El café con leche se ha asociado con el calor del hogar y ayuda a experimentar una sensación de bienestar. En cambio, el cappuccino se ha relacionado a la exclusividad y el gusto de la persona de sentirse especial y diferente.

Vale la pena mencionar que los proveedores del café verde DO Nariño serán los caficultores, víctimas del conflicto armado que le apuestan a una paz estable y duradera, de los municipios de Buesaco y El Tablón de Gómez, pertenecientes a la Zona Cafetera de Nariño, ubicados al oriente del departamento de Nariño, ver gráfica 1.

Gráfica 1. Municipios de Buesaco y El Tablón de Gómez. Nariño



Fuente: DANE

El grano recibido deberá cumplir con los siguientes requisitos mínimos de calidad:

- Café pergamino seco (CFS) beneficiado a partir del método húmedo
- Origen de Buesaco o El Tablón de Gómez
- Grano excelso tipo exportación

Aquellos caficultores de estas zonas, por lo general, venden su producción a precios medio – bajos a los intermediarios, y no aplican procesos de cultivos, labores culturales, cosecha y beneficio que garantice un producto final de mayor calidad. De ahí que, la idea de negocio de Atulpa café contemple realizar contratos con los caficultores en los que se les otorgue un precio mayor al de mercado y asistencia técnica que permite en últimas producir y recibir café especial de calidad.

1.6 Nombre, tamaño y ubicación de la empresa

Nombre: Atulpa Café S.A.S

Tipo de Sociedad: Sociedad Anónima Simplificada S.A.S.

Finalidad: Organización con fines de Lucro

Actividad CIIU: 1061 Trilla de Café – 1062 Descafeinado, tosti3n, molienda del café – 0163 Actividades Posteriores a la Cosecha.

Tamaño: Grupo 3 – NIIF Pequeña y Mediana Empresa (Pymes)

Localización: Vereda Veracruz, en el Municipio de Buesaco, Departamento de Nariño

1.7 Potencial del mercado en cifras

A nivel local el mercado del café de acuerdo con los datos de producción de la (Gobernación de Nariño, 2018) y el precio de la libra de café en dólares, se estima un valor de USD \$155,491,125, aproximadamente 6 mil millones de pesos, esto solo

estimando el café producido y comercializado en Café Pergamino Seco (CPS), sin ningún tipo de valor agregado adicional a la denominación de origen, como marca, presentación en diferentes tipos de tamaño para la venta al consumidor final.

Además, el consumo de café tiende a crecer en promedio al 2% anual (FNC, 2020) este consumo está jalonado por el ingreso del café a las economías emergentes y china que ha incrementado la demanda de café y en mayor medida cafés especiales en aproximadamente un 15% anual, que están incrementando su población de clase media, que tienen facilidad para acceder a productos de calidad como el café.

De acuerdo con la (FNC, 2020) en el 88 Congreso Nacional de Cafeteros, el mercado muestra una tendencia e innovación en la industria global que ofrece oportunidades importantes para el café colombiano, se destaca que en mercados de economías desarrolladas es importante para los consumidores tanto la calidad como la sostenibilidad.

La tendencia de aumento del consumo global en volumen es importante, pero Colombia compite con un café de calidad que le ha permitido un incremento de 22% promedio anual de ventas pasando de “1,5 millones de dólares al año en 2006, cuando se abrió la oficina de la FNC en China, a más de 20 millones de dólares” (FNC, 2020)

1.8 Ventajas competitivas del producto y/o servicio

El café de origen se caracteriza por ser un producto que solo se cultiva en un área determinada que tiene características geográficas irrepetibles, por ende, el café de Nariño tiene propiedades físicas, químicas y organolépticas únicas, que son valoradas por los consumidores de café especial.

Específicamente las ventajas del café pergamino seco del municipio de Buesaco y El Tablón de Gómez son:

- Valoración como café especial con denominación de origen
- Taza de calidad y taza de catación, que permiten acceder al mercado gourmet del café, que tiene mayores precios de venta.

- Certificado de Buenas Prácticas Agrícolas de las Fincas donde se obtiene la materia prima para su transformación, lo cual es un buen indicador de producción sostenible para los consumidores.

1.9 Resumen de las inversiones requeridas

Se requiere realizar una inversión por parte de Atulpa Café S.A.S para desarrollar su objetivo comercial, de manera eficiente y con calidad. Por ende, se deben adquirir insumos, herramientas y equipos que permitan realizar un trabajo eficaz en la verificación, monitoreo y seguimiento al café comprado y su calidad.

Los servicios de Tostión, Molienda y Empaque serán contratados, por lo cual no se tienen en cuenta equipos y herramientas para realizar dichos procesos.

En total se estima una inversión en equipos y herramientas para las fases productivas y de administración por un total de \$17,091,353, como se puede observar en la tabla¹ 2.

Tabla 2. Costo de equipo y herramienta.

Fase Productiva				
Ítems	Unidad	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
KIT Postcosecha Plus	Unidad	4	\$278,417	\$1,113,668
Humedímetro	Unidad	2	\$1,650,675	\$3,301,350
Refractor	Unidad	2	\$208,417	\$416,834
Termómetro infrarrojo	Unidad	2	\$208,417	\$416,834
PH metro	Unidad	2	\$131,167	\$262,334
Balanza digital	Unidad	2	\$78,500	\$157,000
Probeta	Unidad	2	\$32,633	\$65,266
Termohigrómetro	Unidad	2	\$78,417	\$156,834
Bascula - Balanza	Unidad	1	\$301,233	\$301,233
Sonda para café	Unidad	4	\$75,000	\$300,000
Super bolsa Grain Pro. Capacidad 75 Kg	Unidad	200	\$11,000	\$2,200,000
Subtotal				\$8,691,353
Fase Administrativa				
Ítems	Unidad	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Computador de mesa	Unidad	2	\$1,350,000	\$2,700,000

¹ Revisar el capítulo 5. Aspectos técnicos para observar con mayor detalle la inversión requerida.

Computador portátil	Unidad	1	\$1,400,000	\$1,400,000
Escritorios en L	Unidad	2	\$450,000	\$900,000
Impresora	Unidad	1	\$300,000	\$300,000
Muebles y enseres	Unidad	4	\$300,000	\$1,200,000
Insumos papelería	Global	1	\$200,000	\$200,000
Dotaciones	Unidad	3	\$150,000	\$450,000
Licencia Software Office	Unidad	1	\$650,000	\$650,000
Software contable	Unidad	1	\$600,000	\$600,000
Subtotal				\$8,400,000
TOTAL				\$17,091,353

Fuente: Elaboración propia con base en análisis de cotizaciones en mercado online.

1.10 Proyecciones de ventas y rentabilidad

La proyección de ventas se inicia con una producción de 31.485 kilogramos de café especial tostado y molido a partir del año uno de operación de la Empresa, con una tasa de crecimiento de 1,94% al año, se estima que a los cinco años las ventas serán de 34.000 kilogramos de cafés especial tostado y molido.

Con un precio de venta de \$41.5 pesos por gramo, es decir \$41.500 el kilo se proyectan ventas en el primer año por valor de \$ 1.306.628.353.

La proyección de ventas para los próximos cinco años se muestra en la tabla 3, se puede observar los kilogramos de café tostado y molido por año y el precio del kilogramo respectivo.

Tabla 3. Proyección de ventas de café tostado en kilogramos. 2021-2025.

PERIODOS	2021	2022	2023	2024	2025
Ajuste de precios por medio de la Inflación		3,00%	3,50%	3,70%	3,10%
Total, Unidades Producidas	31.485	32.096	32.719	33.353	34.000
Precio de venta	\$ 41.500	\$ 42.745	\$ 44.241	\$ 45.878	\$ 47.300

Fuente: elaboración con base en simulador financiero EAN

En la tabla 4 se muestran las ventas anuales de acuerdo con la proyección de la producción y la inflación a cinco años.

Tabla 4. Total, ingresos por venta de café tostado. 2021-2025

PERIODOS	2021	2022	2023	2024	2025
TOTAL, VENTAS AL AÑO	\$1.306.628.353	\$1.371.937.822	\$1.447.501.989	\$1.530.184.638	\$1.608.220.625

Fuente: elaboración con base en simulador financiero EAN

Si bien el comportamiento del café se ha tornado cada vez más volátil (Del Pilar Esguerra & McAllister, 2013) dado que no influyen solo las condiciones físicas como el clima, las propiedades del suelo, el volumen de producción entre otros sino también la interacción de los agentes y fondos de inversión en la bolsa y el mercado especulativo, se exige un elevado trabajo técnico para la proyección de precios de café a largo plazo.

Sin embargo, el análisis de información del mercado de café realizado por (LMC International, 2020) demuestra una diferencia en precios favorable para los cafés suaves colombianos y una deferencia clave por el origen del café, además resumen en su informe que esta tendencia se ha mantenido solida y dada la dinámica del mercado se mantendrá al alza durante los siguientes 18 meses.

1.11 Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad

Para el estudio financiero, se especificó la proyección de ventas, los costos de producción, inversiones requeridas en equipo, materiales e infraestructura, nóminas de planta y por prestación de servicios, capital de trabajo, requerimientos de financiación, de acuerdo con las proyecciones macroeconómicas del Banco de la República y Bancolombia, para la inflación, DTF, Tasa de Cambio y Precios al Producto.

Teniendo en cuenta todos los factores requeridos para realizar un estudio financiero aterrizado a la realidad de la economía colombiana, se obtuvieron resultados positivos contundentes que permiten concluir que el presente plan de negocios tiene viabilidad financiera.

Pues se obtuvo una TIR de 25,43% la cual es superior a la tasa mínima de rendimiento esperada por los emprendedores que equivale a 20%, por otra parte, se obtuvo un Valor presente Neto de \$38.182.864 en un periodo de cinco años, con una tasa de descuento del 20% y una inversión inicial de \$305.725.448,78 millones de pesos.

También se destaca que el periodo de recuperación de la inversión se estima en dos años y medio (2,63) aproximadamente, un periodo de mediano plazo razonable teniendo en cuenta la inversión inicial y el sector de la empresa.

1.12 Equipo de trabajo

Para la ejecución del plan de negocio se requiere del siguiente personal encargado de desarrollar las diferentes actividades, como se muestra a continuación en la tabla 5.

Tabla 5. Equipo de trabajo requerido. 2021

Personal	Áreas	Cantidad
Ingeniera Agrónoma	Técnica e Innovación	1
Auxiliar técnico		1
Jornales (por días) cargue y descargue		144
Ingeniero Químico	Innovación y Comercialización	1
Auxiliar en Ventas		1
Economista	Administración General	1
Auxiliar Contable		1

Fuente: este estudio

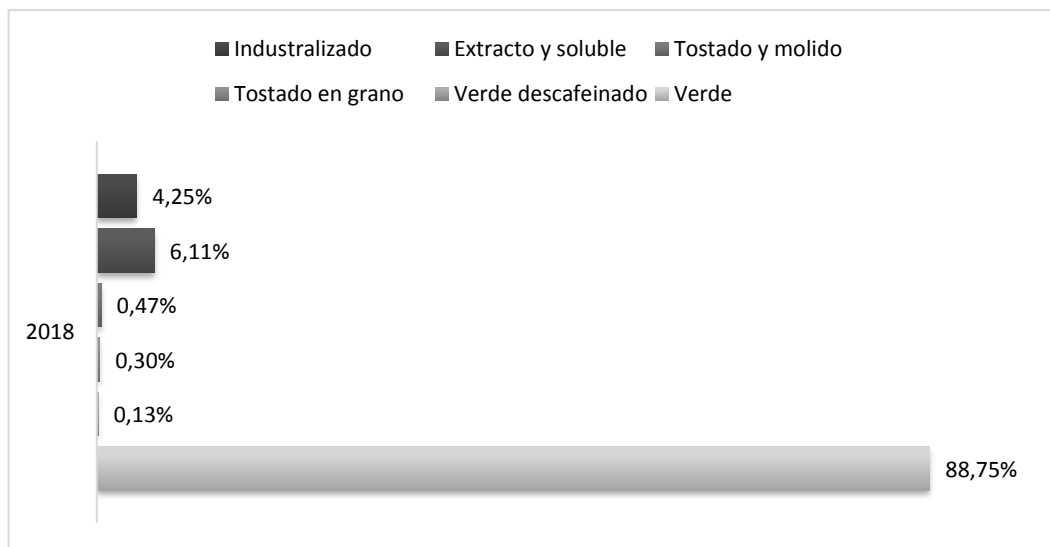
2 ANÁLISIS DEL SECTOR

2.1 Caracterización del sector

En Colombia la producción de café ha sido un renglón importante de su economía desde mediados de la década de los noventa, y en las últimas décadas se ha incrementado el volumen de producción, esto debido a que la calidad del café colombiano es apetecida en el mercado internacional. Pese a esto, en Colombia en general y en Nariño en particular, la industrialización de la cadena productiva del café es incipiente. En el año 2015, según reporte de (Café de Colombia, 2015), el café exportado por La federación nacional de cafeteros y Colombia en general solamente exportó 13,0% y 5.3% de café industrializado respectivamente, el resto está compuesto en su mayoría por café estándar (tostado y molido).

Para el año 2018 se exportaron 12.751 sacos (de 60 kg), pero la tendencia continúa, como se puede observar en la siguiente gráfica, pues del total de café exportado por Colombia solo 4,25% fue industrializado y un 6,11% fue soluble, frente al 88,75% de café verde.

Gráfica 1. Volumen de exportaciones de Colombia por tipo de Café. 2018



Fuente: Elaboración propia con base en información (Federación Nacional de Cafeteros, 2019)

Es difícil competir y generar una buena calidad de vida derivada de la actividad agrícola del café en este caso, si se tiene una débil cultura del emprendimiento en agronegocios y el acceso a los activos productivos para crear empresas agroindustriales es casi imposible para los pequeños productores que no tienen conocimiento sobre asociatividad y cooperativismo. El mayor beneficio de la industria del café lo están adquiriendo los intermediarios y las empresas transformadoras de café especiales, solubles y liofilizados.

Los efectos generados son la baja rentabilidad para el pequeño productor y su baja capacidad para la comercialización de su producto, que tiene bajo valor agregado, además, que el caficultor no tiene conocimiento sobre temas económicos, financieros, administrativos y legales para realizar procesos de creación de empresas y exportación, esto se puede observar en el mercado mundial del café verde, puesto que este tiene una alta volatilidad en sus precios internacionales lo que afecta el precio interno, debido a la oferta creciente de otros países y demás variables económicas como la tasa de cambio (Clavijo, 2018).

Esto ha impedido que los índices de pobreza y desigualdad rural disminuyan de manera significativa con respecto a los índices de la población urbana, por lo cual, es preocupante que no se hayan generado procesos de industrialización, puesto que el PIB departamental lo encabeza la agricultura con una representación del 14,78% frente a un 2,58% de la actividad económica industrial (DNP, 2018), además como se mencionó anteriormente, la cobertura de la educación media y superior es baja en los municipios de Buesaco y El Tablón de Gómez, por lo cual, se dificulta aún más la generación de emprendimientos exitosos con el enfoque de agronegocios en las áreas rurales de los municipios en mención.

2.2 Análisis de las fuerzas que impactan el negocio

Amenaza de nuevos entrantes

Requerimiento de capital: la inversión en capital para poder emprender una empresa transformadora de café de origen en café liofilizado es alta, no tanto así la

inversión para la producción de cafés especiales, pues estos, se pueden realizar mediante una tostadora de las cuales existen algunas plantas instaladas que prestan el servicio en Nariño, sin embargo, la inversión sigue siendo una fuerte barrera a la entrada para la agroindustria en Nariño.

La curva de Aprendizaje: Si bien la producción en Nariño tiene el certificado de Origen, lo cual, es garantía de su calidad, existen empresas como (Café de Colombia, 2019) Juan Valdez Café, Morasurco, Juanambú y Almacafé (Gobernación de Nariño, 2019), que llevan años en el mercado y tienen un acervo de conocimiento técnico, administrativo, logístico y financiero más avanzado del mercado del café, que las empresas nuevas deben aprender.

Acceso a los Insumos: el otro aspecto más relevante del análisis de la amenaza de los nuevos entrantes es la de establecer conseguir los insumos adecuados, la materia prima es fundamental para cumplir el propósito de producir cafés especiales de alta calidad, ya que estos dependen de las características propias de las fincas que los producen, sin embargo, el mercado es amplio y existen muchos productores.

Fuerza clientes

Concentración de compradores: Los clientes son quienes influyen en las decisiones de las organizaciones, si son pocos, sus decisiones de compra pueden influenciar el mercado de forma que les resulte beneficioso. Si por el contrario los clientes son muchos, es más fácil para la empresa determinar las decisiones que se vean para los clientes como una ventaja, es decir en esta condición, el que influencia el mercado sería la empresa. Como su población objetivo está enfocada en el gran mercado, estos no tienen poder de negociación ventajosa.

Volumen de compra: Está determinada por la demanda del servicio, lo más amenazante para la empresa, es que por condiciones adversas del clima (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2017) o factores externos políticos no se pueda atender las necesidades de demanda, y se pierda la confianza en la capacidad de la empresa para atender su cuota de mercado, en Nariño se pueden presentar los dos

problemas como ocurre con los paros que bloquean los canales de distribución y las adversidades climáticas de fuertes lluvias y sequías que disminuyen la producción de café.

Impacto de los productos sobre el costo de la diferenciación: La pregunta a responder en este factor es ¿el producto o servicio a ofrecer tiene características únicas que le ayudan a los clientes a diferenciarse de otros? (Aponte Pérez & Ibarra Ayerbe, 2016) Esto es importante, puesto que el producto es un componente clave para la atracción del cliente, y el producto que se pretende ofrecer es un producto con denominación de origen, por lo cual, el cliente puede diferenciarlo con facilidad.

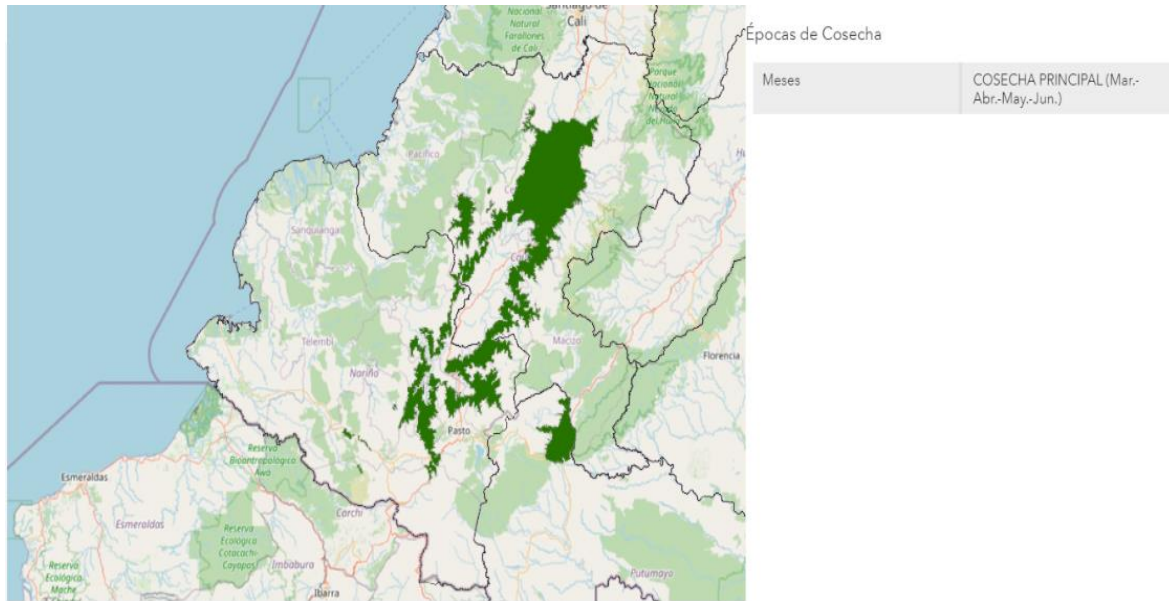
Fuerza proveedores

El departamento de Nariño se caracteriza por ofrecer un grano de alta calidad en cuanto a sabor y aroma, reconocido a nivel mundial, el cual es explotado en su mayor proporción en minifundios; cerca del 96% de fincas productoras de café cuentan con cultivos menores a una (1) Ha (Burgos, 2015). El café es producido en 41 de los 65 municipios de Nariño donde hay 39.423 caficultores (FNC, 2014). El manejo del cultivo se realiza de forma tradicional, y a pesar del desarrollo de programas de la FNC, alianzas con privados, subsidios y créditos cafeteros, aún es bajo el nivel de tecnificación de este producto (Burgos, 2015). De modo similar, aún se mantiene técnicas tradicionales de manejo de beneficio y postcosecha, limitada asistencia técnica y apoyo en infraestructura, maquinaria y equipos para procesar el grano (Rodríguez et al., 2015).

Dado el modelo de negocio, la materia prima para la producción y comercialización del producto con DO Café de Nariño, provendrá de los municipios de Buesaco y El Tablón de Gómez pertenecientes a la Zona Cafetera de Nariño con protección de la DO, en donde la producción de café se ha tornado relevante. En particular, en Buesaco la producción de café se ha multiplicado por 2,31 veces, pasando de 1.710 Ton en 2007 a 3.947 Ton en 2019, mientras que en El Tablón de Gómez se ha multiplicado en 4.24 veces, pasando en el mismo periodo de 622 Ton a 2.639 Ton. Según la FNC, en estos

municipios, las principales cosechas de café se dan en los meses de marzo, abril, mayo y junio de cada año.

Gráfica 2. Época de cosecha de café en Nariño.



Fuente: (FNC, 2020)

A pesar de que el café producido en los municipios de Buesaco y El Tablón de Gómez se localiza en la zona cafetera de Nariño y de que existe posibilidades de registrar la producción con DO Café de Nariño, lo cierto es que gran parte de esa producción no tiene el reconocimiento de DO, pues los caficultores poseen bajos niveles de cumplimiento de buenas prácticas agrícolas y condiciones técnicas en cosecha y postcosecha. Luego, al controlar el manejo del cultivo, cosecha y postcosecha, se abre la oportunidad de explotar las condiciones especiales del café de Nariño y proteger la producción con la DO Café de Nariño.

Por otra parte, en cuestión de diferenciación de insumos, aquellos productores que conocen la calidad de café que producen, llegan a tener un gran poder de negociación sobre los nuevos competidores en la industria, pues estos pueden acceder a precios más elevados.

De ese modo, si el proveedor tiene conocimiento de las características y la calidad del café de origen, este agente tiene un gran poder de negociación, pues las características y la calidad del producto son condiciones innegociables para que la empresa logre cumplir el objetivo de ofrecer café especial de alta calidad al consumidor.

Amenaza de sustitutos

Con respecto a las amenazas de bienes sustitutos del café en el mercado interno, se encuentra el estudio de la estimación de la demanda del café para el mercado interno usando al cacao (chocolate) y las gaseosas como bienes sustitutos (Neira, 2010). Para ello, se usaron datos de la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos 2006-2007. Entre sus resultados se destaca que:

- El café es un bien elástico con un coeficiente de elasticidad precio de la demanda de $-1,27$, esto es, una variación en los precios del café genera un efecto más que proporcional en las cantidades demandadas del producto.
- En cuanto a la elasticidad ingreso de la demanda, el café se comporta como un bien normal al igual que el cacao, excepto para las gaseosas. Ello sugiere que, al incremento de los ingresos del consumidor, aumenta el consumo de café o el cacao, aunque en menor proporción.
- El coeficiente de la elasticidad sustitución de la demanda del café respecto al cacao fue de $0,5$.

Así, el estudio determina que el café es un bien elástico, normal y su sustituto más cercano es el cacao (Neira, 2010). En la actualidad, los colombianos en un día toman 21.600.000 tazas de café, según la Federación, y 12.000.000 de chocolate, de acuerdo con la encuesta Nacional de Chocolates (Pardo, 2020), siendo de esta manera el café la bebida que se consume más frecuentemente que el chocolate.

A pesar de que las bebidas como el jugo de naranja y el té, entre otros, son consideradas como sustitutos del café a nivel global (Okunade & McLean-Meyinsse, 1992), lo cierto es que, en Colombia no son tomadas en cuenta en los análisis de

sustitutos del café porque tienen un peso muy poco representativo en la canasta familiar del país (Neira, 2010).

No obstante, en los años recientes se ha visto en el mercado de bebidas la entrada de más sustitutos del café, tales como las bebidas lácteas, hidratantes y energizantes, que han respondido a cambios en los estilos de vida y hábitos de consumo de los colombianos. Aunque el mercado de bebidas en general tiene mucha competencia, las marcas intentan diferenciarse del resto de competidores, adoptando campañas de promoción y publicidad que giran en torno a las tendencias globales de cuidado de la salud y la belleza (Toma Café, s.f), incluso, ha tomado fuerza la incorporación de la responsabilidad social de la marca en las campañas de promoción y publicidad.

Con respecto a la competencia al interior de la categoría de café, es debido considerar los cambios culturales alrededor del consumo de café que ha tomado lugar en las últimas tres décadas en el país. En particular, con la apertura económica, los colombianos han pasado de consumir un café de baja calidad y características homogéneas a cafés de mejor calidad, atributos diferenciadores y nuevas presentaciones de consumo. Por esto, el consumidor colombiano se ha expuesto a más opciones y mayor variedad en el segmento de cafés (Toma Café, s.f).

En la actualidad se tiene cafés tostados y molidos, tradicionales y especiales, que se diferencian en un espectro amplio de calidad y atributos diferenciadores, y tienen diversas presentaciones y formas de preparación. Entre ellos, los cafés especiales han tenido mayor dinamismo dado, entre otros factores, el crecimiento de las tiendas especializadas de café gourmet que atienden a los actuales consumidores que buscan mayor calidad y la mejor experiencia en el consumo de la bebida.

La amplia diversidad de cafés en calidad y características se refleja en la introducción de múltiples marcas de café en las cadenas comerciales nuevas y tradicionales del país, lo cual redundará en una oferta de café que se adecua de mejor manera a las nuevas necesidades de calidad y experiencia que buscan los consumidores.

Por último, en cuanto a los costos de cambio del comprador: una amenaza importante es que al consumidor final le cuesta muy poco o nada el cambio de producto, puesto que es un producto de fácil acceso, así como la panela y el chocolate y esto se ve reflejado en la disponibilidad de sustitutos cercanos, sin embargo, la diferenciación del producto, en calidad y características, puede reducir el traslado de un producto a otro.

Rivalidad competitiva

La rivalidad competitiva presenta amenazas fuertes como se presenta en el siguiente análisis.

Crecimiento de la industria: Es una oportunidad para el mercado de café especiales, es un mercado creciente y las economías emergentes son las que jalonan este crecimiento, por lo cual, existe mucho interés en el mercado de ingresar a competir en este sector.

Diferenciación de los productos: la diferenciación de los productos es una ventaja para Colombia y Nariño particularmente, puesto que en volumen de producción Colombia es el tercer país a nivel mundial, pero a nivel de calidad es el primero, su denominación de Origen es bien conocida y demandada en el mercado mundial.

Diversidad de Competidores: los competidores de más experiencia ya ingresaron al mercado de café especiales unos con más éxito que otros, pero no solo son estos competidores, sino que el crecimiento de la industria y la calidad del café de Nariño ha generado atracción para que muchos ingresen al mercado a competir con diferentes estrategias, pero ofreciendo un producto de calidad garantizada.

La presentación, información del producto y los sellos y certificados de calidad.

2.3 Análisis de oportunidades y amenazas

Oportunidades

- Reconocimiento de la calidad del café colombiano

- Los municipios de Buesaco y El Tablón de Gómez están ubicados en la Zona Cafetera de Nariño, por lo cual tiene el potencial de obtener la protección de DO a su café.
- Producto con características y calidad que lo diferencian de su competencia en el mercado.
- Crecimiento del mercado de cafés especiales.
- Los cafés especiales reciben mejor precio que el café tradicional.
- El modelo de negocio para transformación y comercialización de café especial cuenta con bajas barreras de entrada en inversión en comparación con modelos de negocio de café liofilizado
- Gran parte de la producción cafetera sin protección de DO Café de Nariño que impide al caficultor recibir una prima adicional al precio de mercado.
- Consumidores que tienen al café como bebida tradicional.

Amenazas

- Bajos conocimientos en temas económicos, financieros, administrativos, legales y de exportación de los caficultores
- Baja tecnificación en la producción de café
- Escasa aplicación de buenas prácticas agrícolas.
- Limitada asistencia técnica.
- Baja agregación de valor en la cadena del café.
- Mercado con amplia oferta según características y calidad.
- Competencia en el mercado con empresas con larga trayectoria y experiencia.
- Efectos adversos de las variaciones climáticas que pueden alterar el volumen de producción de café esperado.
- Situaciones de orden social que pueden alterar el transporte de materia prima y producto terminado.

2.4 Conclusiones sobre la viabilidad del sector

Para el desarrollo del ejercicio de análisis del impacto de las fuerzas de Porter, se utilizó la herramienta y formato desarrollado por (Aponte Pérez & Ibarra Ayerbe, 2016), en el cual se enumeran cinco aspectos relevantes de cada una de las fuerzas, se asigna un peso (Weight) de acuerdo con el nivel de importancia de cada aspecto (que sumen en total 1), y se asigna una clasificación de importancia de 1 a 4, para identificar mediante un análisis ordinal, los aspectos de cada fuerzas que son más relevantes.

De acuerdo con el análisis de las amenazas de nuevos entrantes, el aspecto más importante de la industria del café es el elevado requerimiento de capital para incrementar la producción, debido a que gran parte de la inversión se debe realizar en compra de materia prima de calidad. Ver tabla 6.

Tabla 6. Análisis de Porter: Amenaza de nuevos entrantes.

	Amenaza de nuevos entrantes	Weight	Rating	Weighted Score
1	Requerimiento de Capital	0,35	4	1,40
2	Identidad de la Marca	0,10	2	0,20
3	Curva de aprendizaje o de experiencia del propietario	0,20	4	0,80
4	Acceso a los insumos	0,20	3	0,60
5	Economías de escalas	0,15	2	0,30
	TOTAL	1,00		3,30

Fuente: elaboración propia con base en herramienta Excel (Aponte Pérez & Ibarra Ayerbe, 2016)

En cuanto a la fuerza de los clientes se destaca el aspecto del impacto de los productos sobre el costo de la diferenciación, puesto que en la industria del café se valora la innovación y los cafés especiales que son responsables con el medio ambiente y cuentan una historia, es decir, se trata de un mercado que conquista al consumidor por sus características únicas, que lo diferencian de la competencia. Ver tabla 7.

Tabla 7. Análisis de Porter: Fuerza de Clientes

	Fuerza Clientes	Weight	Rating	Weighted Score
1	Concentración de compradores	0,10	1	0,10
2	Volúmenes de Compra	0,30	2	0,60

3	Información del Comprador	0,10	2	0,20
4	Identidad de Marca	0,10	3	0,30
5	Impacto de los productos sobre el costo de la diferenciación	0,40	4	1,60
	TOTAL	1,00		2,80

Fuente: elaboración propia con base en herramienta Excel (Aponte Pérez & Ibarra Ayerbe, 2016)

El aspecto que más se destaca en la fuerza de los proveedores es la diferenciación de insumos y el impacto de estos en el costo de producción del café, puesto que para comercializar y producir café tostado molido especial de calidad gourmet, se requiere comprar café pergamino seco de calidad con un buen proceso de beneficio, que genera una materia prima de mayores costos que el café tradicional. Ver tabla 8.

Tabla 8. Análisis de Porter: Fuerza de Proveedores

	Fuerza Proveedores	Weight	Rating	Weighted Score
1	Diferenciación de insumos	0,30	4	1,20
2	Costos intercambiables del proveedor	0,15	3	0,45
3	Concentración de proveedores	0,15	2	0,30
4	Impacto de los insumos en el costo o diferenciación	0,30	4	1,20
5	Importancia del volumen para el proveedor	0,10	2	0,20
	TOTAL	1,00		3,35

Fuente: elaboración propia con base en herramienta Excel (Aponte Pérez & Ibarra Ayerbe, 2016)

La amenaza de sustitutos el aspecto que más peso tiene es el costo de cambio del comprador, dado que para los consumidores el costo de sustituir el café por otra bebida es prácticamente nulo, y un cambio en precios en los sustitutos, puede incentivar la compra de otras bebidas como panela y chocolate, en reemplazo del café. Ver tabla 9.

Tabla 9. Análisis de Porter: Amenaza de Sustitutos

	Amenaza de Sustitutos	Weight	Rating	Weighted Score
1	Desempeño del precio relativo de los sustitutos	0,15	3	0,45
2	Costo de cambio del comprador	0,25	3	0,75
3	Propensión del comprador a sustituir	0,25	1	0,25
4	Nivel percibido de diferenciación del producto	0,20	2	0,40
5	Disponibilidad de sustitutos cercanos	0,15	4	0,60
	TOTAL	1,00		2,45

Fuente: elaboración propia con base en herramienta Excel (Aponte Pérez & Ibarra Ayerbe, 2016)

La rivalidad competitiva en la industria del café se caracteriza por la importancia de la diferencia de los productos, la amenaza en este aspecto es que exista una baja fidelidad de los clientes al producto, por lo cual, pueden intercambiar de marca de café de forma fácil, si no existe una lealtad importante de los clientes. Como se ve en la tabla 10.

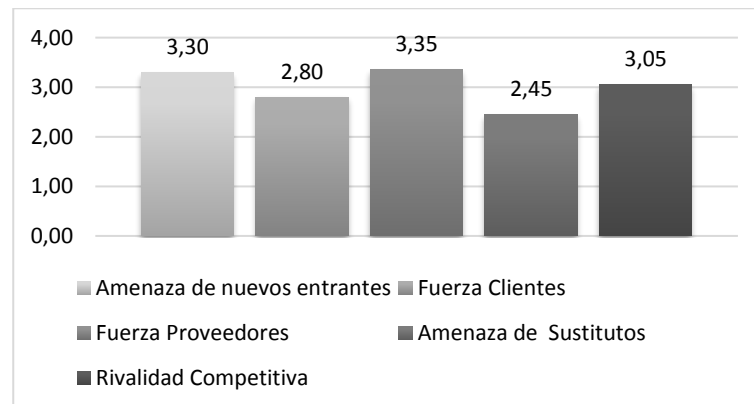
Tabla 10. Análisis de Porter: Rivalidad Competitiva

	Rivalidad Competitiva	Weight	Rating	Weighted Score
1	Crecimiento de la industria	0,30	2	0,60
2	Diferencias de los productos	0,20	4	0,80
3	Diversidad de competidores	0,20	3	0,60
4	Concentración y Balance	0,15	3	0,45
5	Identidad de marca	0,15	4	0,60
	TOTAL	1,00		3,05

Fuente: elaboración propia con base en herramienta Excel (Aponte Pérez & Ibarra Ayerbe, 2016)

Las fuerzas de mayor impacto en la industria del café son la fuerza de los proveedores y la amenaza de nuevos entrantes.

Gráfica 3. Resumen Cinco Fuerzas de Porter.



Fuente: este estudio

Estrategia Elegida según los resultados obtenidos en el análisis de las cinco fuerzas de Porter

Es importante entender que existen Niveles de estrategia (David & David, 2017) responsables principales, debido a que la empresa se concibe en el corto y mediano plazo como una empresa pequeña, el nivel de estrategia para esta está en el nivel empresarial y los responsables directos son los dueños.

Teniendo en cuenta que la industria se ve muy afectada por las amenazas de los nuevos entrantes y la fuerza de los proveedores, se estima conveniente elegir una estrategia de integración, de manera específica la estrategia de integración hacia atrás, que “busca los proveedores de una empresa o aumentar el control sobre los mismos” (David & David, 2017), puesto que, estos son actores claves en la producción de cafés especiales para aprovechar el mercado.

Se acompaña de una estrategia intensiva en la penetración de mercado y el desarrollo de productos, sobre todo en lo referente al mejoramiento del servicio, esto debido a que la combinación de estas estrategias, impulsa la creación de una empresa que ofrece un producto y un servicio de alta calidad en corto tiempo, debido que se garantiza una relación con proveedores de cafés especiales del municipio de Buesaco y El Tablón, con la estrategia de integración como estrategia principal, luego la penetración de mercado es necesaria para dar a conocer la nueva empresa y su ingreso al mercado, para promover un producto de precio competitivo hasta donde lo permita el mercado, con alta calidad y la estrategia de desarrollo de productos permite dar importancia al servicio para tomar un café de alta calidad en el menor tiempo posible.

Estrategia competitiva

La estrategia competitiva, elegida para esta idea de negocio se basa en el análisis de la industria realizado, de acuerdo con los resultados obtenidos, se decide elegir la estrategia de **Liderazgo de Costos** (David & David, 2017), tipo 2 es la estrategia del mejor valor,

“el tipo 2 es la estrategia del mejor valor, que ofrece productos o servicios a una amplia gama de clientes al mejor valor-precio disponible en el mercado; la estrategia del mejor valor tiene el propósito de ofrecer a los clientes diversos

productos o servicios al precio más bajo, tomando como parámetro el precio de los productos similares de la competencia”. (David & David, 2017, pág. 144)

Se elige esta estrategia debido al valor del producto y el servicio que se pretende ofrecer con la empresa, además el café es un producto que abarca un gran mercado no se desarrolla en un nicho pequeño, se expone por todo el mundo, asimismo, se presentan las condiciones para que esta estrategia resulte efectiva (David & David, 2017), como son:

- Casi todos los compradores utilizan el producto de la misma forma
- Los compradores incurren en bajos costos al cambiar de un vendedor a otro
- Los recién llegados a la industria utilizan precios bajos de introducción para atraer compradores y desarrollar una base de clientes

Estos hechos se han presentado en el caso Colombiano por ejemplo con la empresa Tostao' que ingresó al mercado apenas hace 4 años (Zuluaga Otoyá, 2018), además, lo interesante de esta estrategia es que se aplica sobre un mercado que no es totalmente sensible al precio, puesto que la elasticidad precio de la demanda del café es relativamente inelástica (Paz Soldán & Villarroel, 2009), no se ve muy afectado el consumo de café por el incremento de precios, por lo que, se elige la estrategia de liderazgo de costos tipo 2 valor-precio, se compite en un mercado que maneja precios muy elevados (Zuluaga Otoyá, 2018).

3 ESTUDIO PILOTO DE MERCADO

3.1 Análisis y estudio de mercado

En el presente apartado se analiza con evidencia de diversas fuentes el mercado del sector de cafés especiales tostados, puesto que, dadas las condiciones geográficas del departamento de Nariño, gran porcentaje del café producido tiene características únicas, que lo elevan a la categoría de un café gourmet.

3.1.1 Tendencias del mercado.

Se presenta el comportamiento de la oferta y demanda a nivel mundial y nacional, para brindar un panorama completo de la situación actual del mercado del café.

3.1.1.1 *Producción de café Mundial*

A nivel mundial la tendencia de la producción de café ha sido a la alza, se han presentado caídas importantes en la producción en los años 2014 y 2015, sin embargo, la tendencia es creciente, lo mismo ocurre con el consumo, si bien, se ha mantenido un déficit de la oferta en ciertos periodos, ha existido una producción por encima del consumo de café a nivel mundial, se puede observar que la demanda del producto sigue en incremento y según los ciclos de producción, existen déficits de oferta, pues esta se ve superada por el consumo.

Esto se refleja de manera clara en la gráfica 4.

Gráfica 4. Balance cafetero Mundial, millones de sacos de 60 kg. 2012-2020.



Fuente: Tomado de Clavijo (2019)

Según el ICO, Brasil es el mayor exportador mundial de café, con un volumen realmente notable de 5.700 millones de libras cada año. De hecho, Brasil ha sido el mayor exportador mundial de café durante más de 150 años. Suministraba alrededor del 80 por ciento del café del mundo en la década de 1920, pero esa cifra se ha reducido a alrededor de un tercio.

El segundo es, tal vez sorprendentemente, Vietnam, con 3.600 millones, seguido por Colombia, Indonesia y Etiopía.

Los 10 mayores exportadores de café del mundo se muestran en la tabla 11.

Tabla 11. Mayores Países exportadores de café en el mundo

País	Millones de Libras
Brasil	5.700
Vietnam	3.600
Colombia	1.800

Indonesia	1.500
Etiopía	847
Honduras	767
India	767
Uganda	635
México	516
Guatemala	450

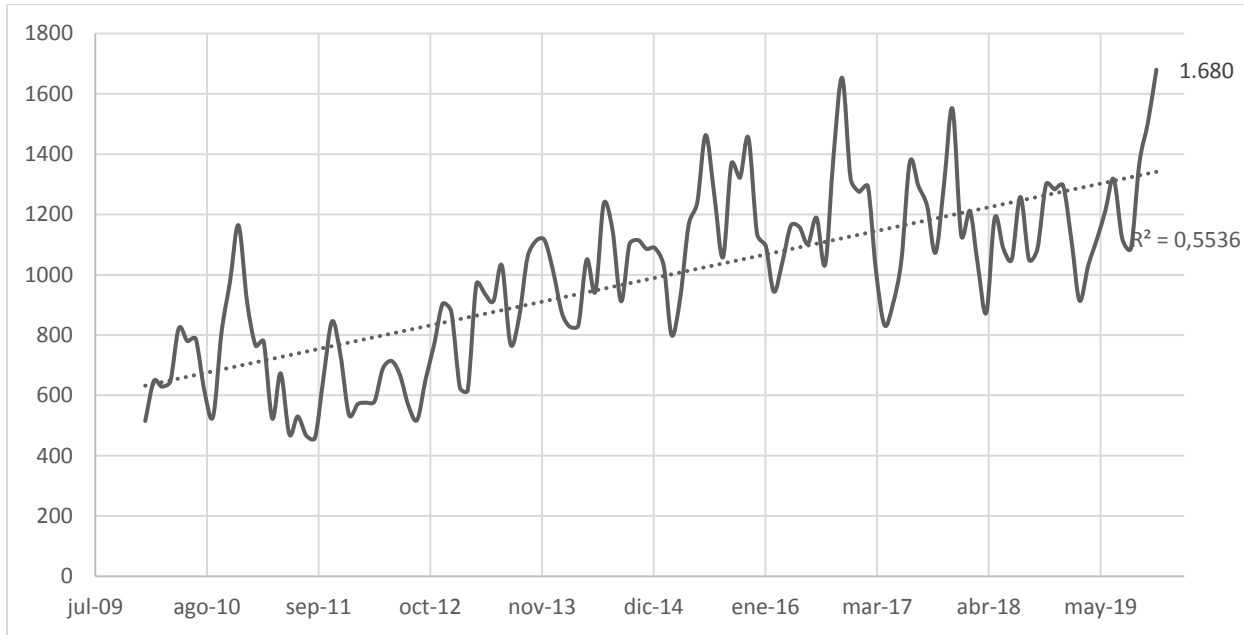
Fuente: (The Telegraph, 2020)

- **Producción de Café en Colombia**

A nivel nacional la producción tuvo un incremento importante en volumen de producción, cerrando en una cifra histórica que no se alcanzaba desde el año cafetero 1992/93, según información de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, en el año 2019 la producción de café colombiano fue de 14,8 millones de sacos de 60 kilos, “un 9 por ciento más que el cierre de 2018. Volumen de producción que no se registraba desde hace más de 25 años (16,1 millones de sacos en 1992).” (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2020).

Como se presenta en la gráfica 5, la producción de café en Colombia se caracteriza por fuertes fluctuaciones en la producción si se observa su comportamiento en términos de producción mensual, sin embargo, se observa una tendencia positiva puesto que se ha mantenido un crecimiento a lo largo de los últimos diez años.

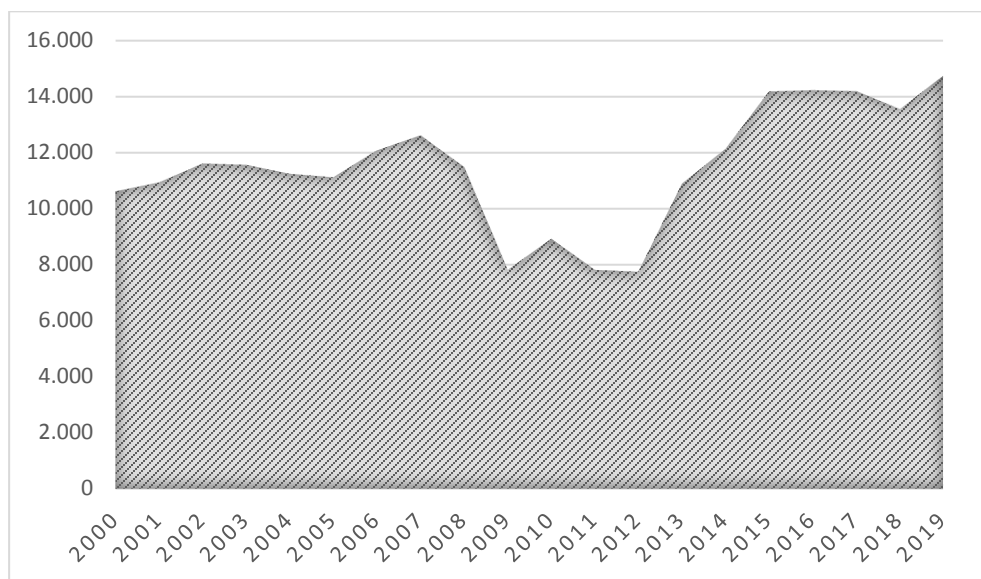
Gráfica 5. Producción registrada - mensual 2010-2019. (miles de sacos de 60kg de café verde equivalente).



Fuente: (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2020), Elaboración propia

Ahora, observando la producción anual desde el año 2000 hasta el 2019, es menos volátil la producción y se observa un crecimiento sostenido en la serie de análisis de la gráfica 6. Los periodos más bajos de producción de se presentaron en los años 2010 a 2012 (CEPAL, 2012), esto se explica en gran parte por la ola invernal, que se presentó en Colombia en ese periodo de tiempo, puesto que generó pérdidas en la producción, aproximadamente del 3%, aunado a la vulnerabilidad que se incrementó en los cultivos de café frente a plagas y enfermedades como la roya.

Gráfica 6. Producción anual de café en Colombia. 2000-2019. (miles de sacos de 60kg)



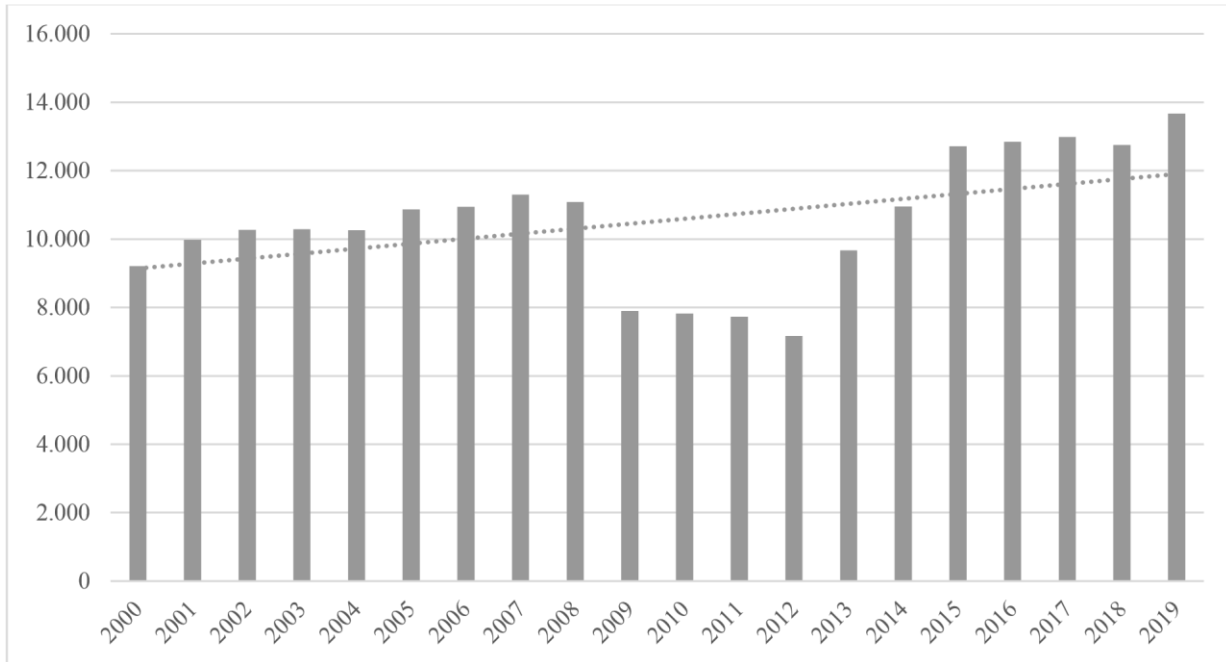
Fuente: (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2020), Elaboración propia

Sin embargo, actualmente la producción del café se está incrementado, puesto que se empieza a modernizar la producción y la tecnificación de los cultivos de café, se están incrementando en los caficultores, por lo cual los pequeños productores están incrementando su productividad y por ende el rendimiento del cultivo.

Ahora de los 14,8 millones de sacos producidos en el año 2019, 13,7 millones se exportaron, un incremento del 7% con respecto al año 2018.

La oferta del café colombiano apunta al mercado internacional, puesto que este, demanda un café arábigo suave, y el mayor productor de este tipo de café es Colombia, por lo cual, las exportaciones han mantenido su tendencia al alza, y una vez superada la ola invernal, se ha mantenido un volumen de exportaciones en incremento, año tras año. Ver gráfica 7.

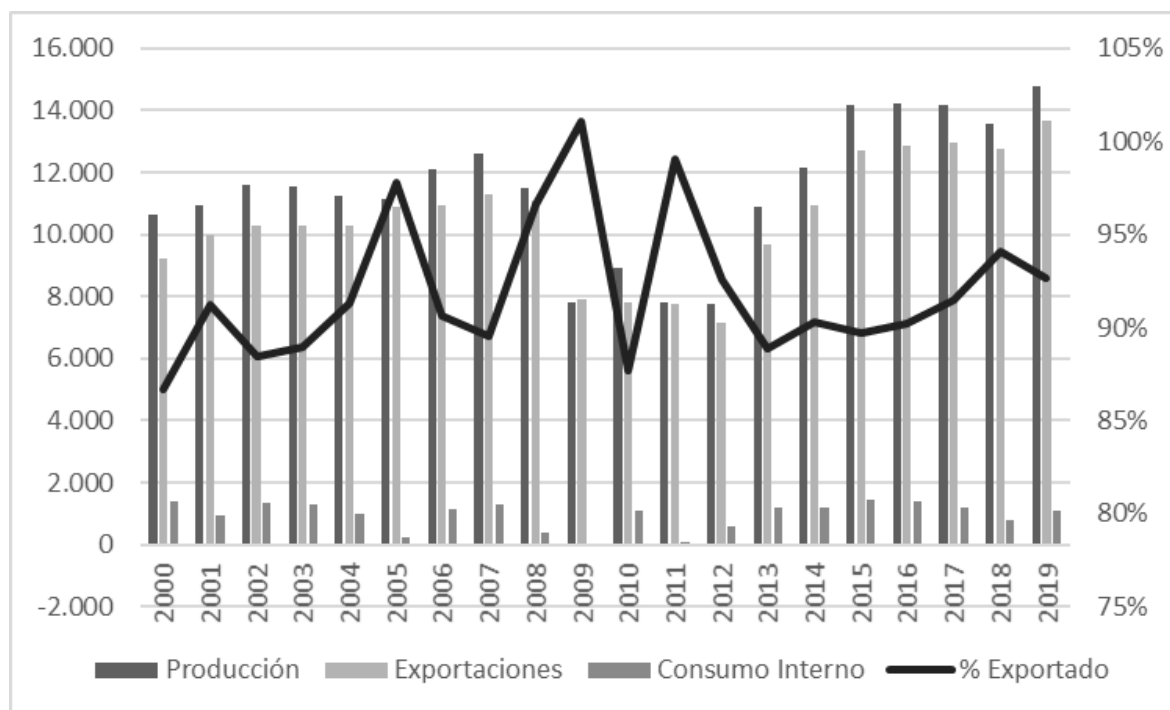
Gráfica 7. Volumen de las exportaciones Colombianas de Café. 2000-2019 (miles de sacos de 60kg)



Fuente: (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2020), Elaboración propia

La producción de café en Colombia es casi que exclusivamente para exportación, pues el país exporta desde 2015 el 90% de su producción, esta tendencia se ha mantenido durante los 20 años de análisis desde el año 2000, como se observa en la gráfica número 7, lo que implica que para el consumo interno solo queda el restante 10%, para el último año (2019) de análisis apenas alcanzó el 7%. Ver gráfica 8.

Gráfica 8. Producción Nacional y Exportaciones de Café de Colombia. 2000-2019

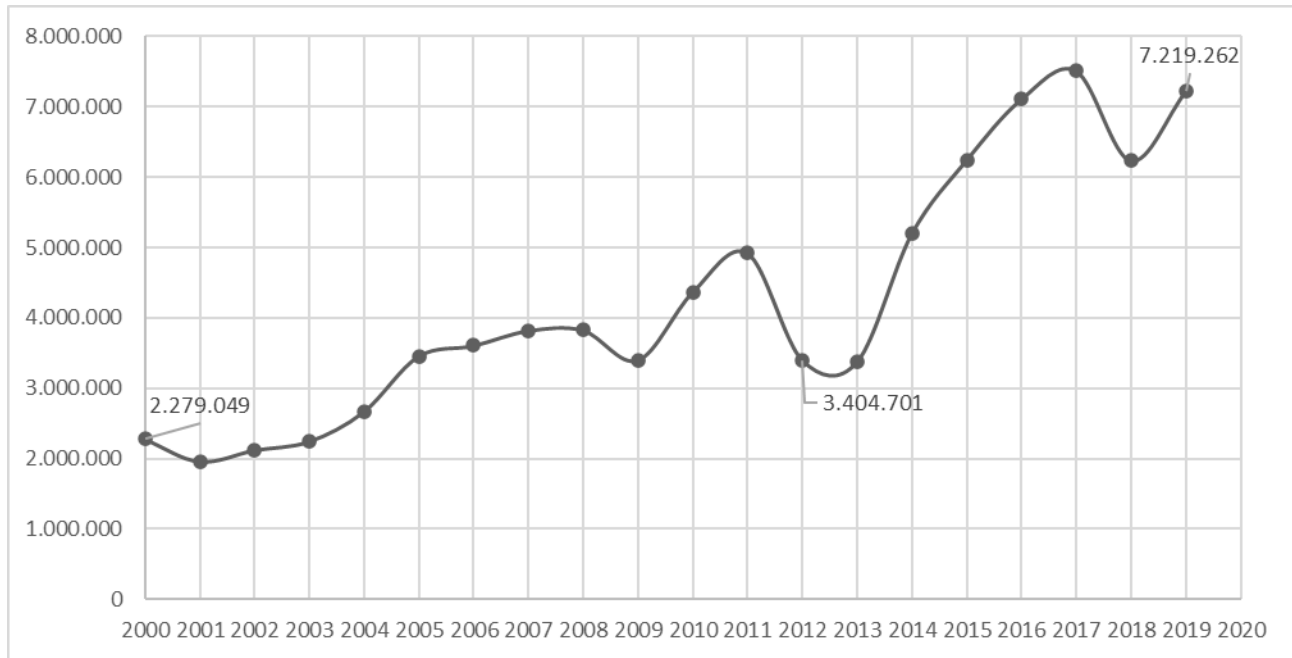


Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la Federación Nacional de Cafeteros

Valor de la producción de café colombiano presenta una tendencia positiva, si bien ha tenido caídas importantes en periodos como el mencionado de la ola invernal y el año crítico del año 2018, por las fluctuaciones del precio del mercado internacional y la devaluación de la moneda nacional frente al peso, que genera un encarecimiento de los insumos requeridos para la producción de café de alta calidad.

Sin embargo, el valor de la producción se ha mantenido en una tendencia creciente como se ve en la gráfica 9, puesto que la calidad del café colombiano no tiene un competidor que ofrezca cafés con la calidad que se produce en el país, puesto que se debe a características naturales que no se pueden copiar ni imitar.

Gráfica 9. Valor de la cosecha registrada anual Colombia 2000-2019 (Millones de pesos)

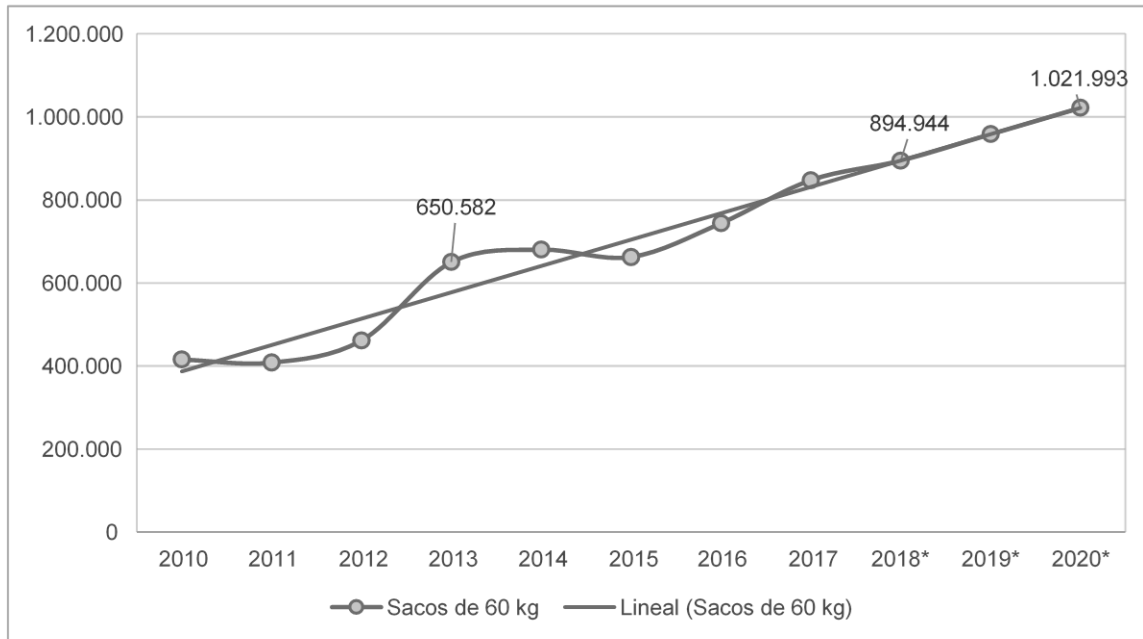


Fuente: Elaboración propia, con base en datos de la Federación Nacional de Cafeteros

- **Producción de café Nariño**

Nariño ha tenido un crecimiento en su producción constante, hasta llegar a una producción 895 mil sacos de 60 kg, para el año 2018, duplicando la producción del año 2010 como se muestra en la gráfica 10. El crecimiento de la producción de café en Nariño es importante, puesto que se presenta como una alternativa factible de generación de ingresos, dado que es un producto agrícola de exportación que alcanza precios elevados con respecto a otros productos agrícolas, además la calidad del café de Nariño, que en su mayor parte tiene la certificación de Denominación de Origen, puede llegar a precios más elevados, que los precios de mercado regulares.

Gráfica 10. Producción de café en Nariño, 2010-2018 (sacos de 60 kg)



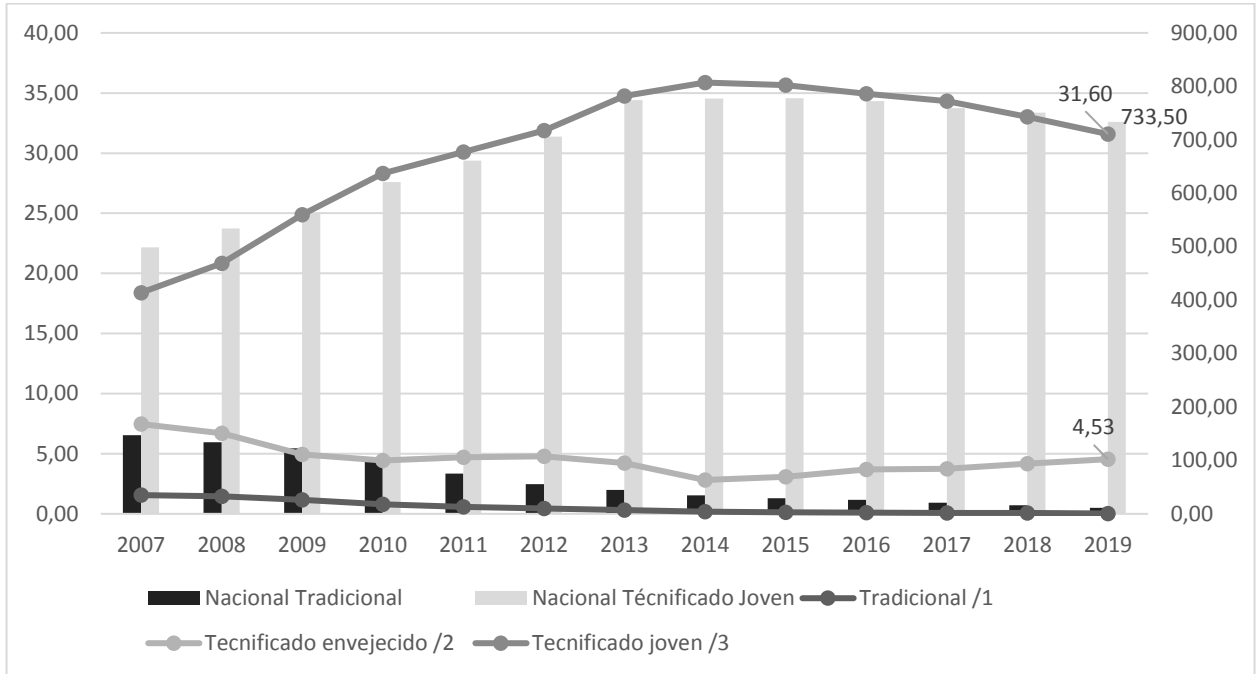
Fuente: elaboración propia con base en consolidado agropecuario de Nariño. * Datos proyectados

La producción de café en Nariño se ha incrementado en parte, porque se ha incrementado la tecnificación de los cultivos adultos y jóvenes y cada vez es menor la producción de café de manera tradicional.

Esta tendencia se observa a nivel nacional, puesto que se ha incrementado la inversión en el sector cafetero para modernizar la producción e incrementar la productividad y la calidad del producto agrícola insignia de la economía colombiana.

Para el año 2019 en Nariño se estima un área cultivada de 31,60 mil hectáreas de café joven (entre 5 a 10 años) tecnificada. A nivel nacional se estimaron cerca de 733 mil hectáreas. Ver gráfica 11.

Gráfica 11. Área cultivada con café según nivel de tecnificación - Corte diciembre. (Miles de hectáreas)



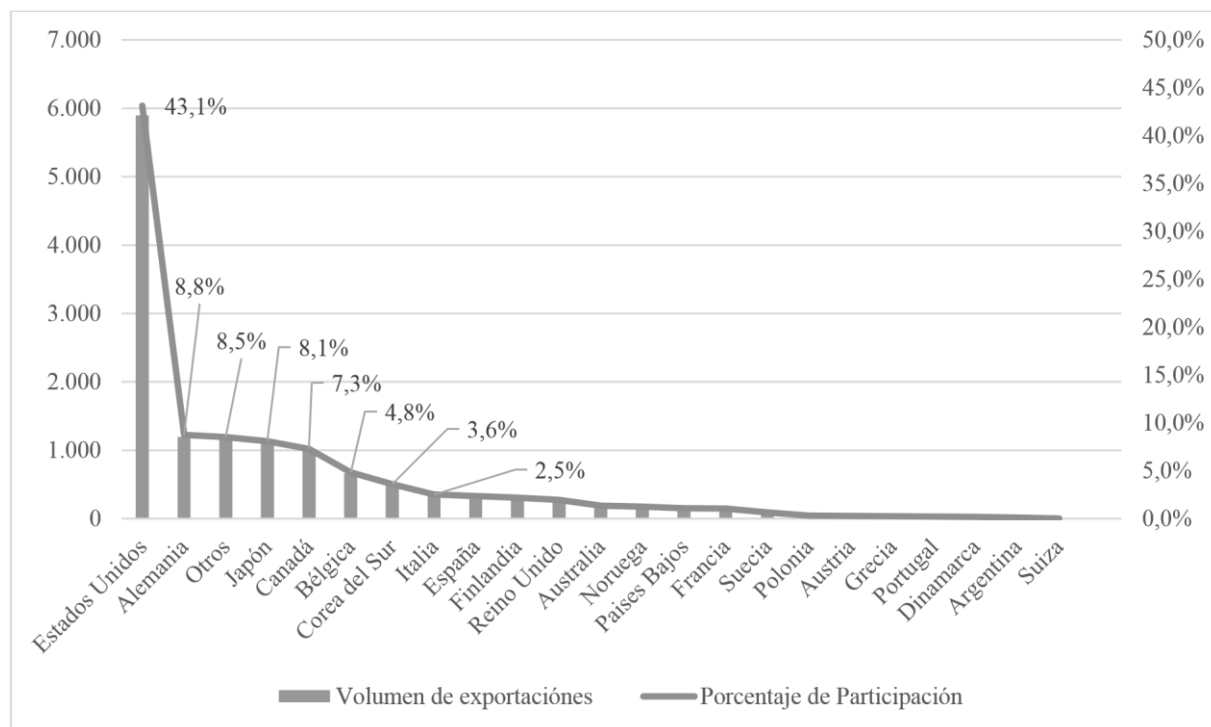
Fuente: Elaboración propia con base en datos de la federación nacional de cafeteros.

El eje secundario representa los valores del área cultivada a nivel Nacional

- Demanda de Café de Mundial

El principal destino del café colombiano es Estados Unidos que compra el 43,1% de la producción, seguido por Alemania y Japón, que son los principales compradores de Colombia. Como se evidencia en los datos de la federación nacional de cafeteros, que se presenta en la gráfica 12.

Gráfica 12. Volumen de las exportaciones colombianas de café según destino. 2019



Fuente: (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2020), Elaboración propia

Como se puede observar la oferta de café de Colombia es principalmente para el mercado internacional, puesto que sigue siendo el país productor con la mejor calidad en el mercado, por ende, la producción para el mercado interno, en 2019, fue aproximadamente de un 7%.

Encontramos que a nivel mundial hay grandes consumidores de café, aquí describimos a los 20 primeros países con el mayor consumo per cápita. Ver tabla 13.

Tabla 12. Países con mayor consumo per cápita de café.

PAÍS	Kg PER CÁPITA POR AÑO
Finlandia	12
Noruega	9.9
Islandia	9
Dinamarca	8,7
Países Bajos	8.4
Suecia	8.2

Suiza	7.9
Bélgica	6.8
Luxemburgo	6,5
Canadá	6.2
Bosnia y Herzegovina	6.1
Austria	5,9
Italia	5,8
Eslovenia	5,8
Brasil	5.5
Alemania	5,5
Grecia	5,4
Francia	5.1
Croacia	4.9
Chipre	4.8

Fuente: (The Telegraph, 2020)

A nivel mundial se presentan fluctuaciones en la demanda insatisfecha, puesto que la producción puede ser elevada en algunos años y caer en otros, pero se observa que aún existe demanda insatisfecha, como ocurrió en el año 2019, cuando se dio una demanda insatisfecha de 626 millones de sacos de 60 kg. Ver tabla 14.

Tabla 13. Oferta mundial y demanda de café mundial.

Coffee year commencing	2015	2016	2017	2018	2019*	change 2018/19
PRODUCTION	154 996	158 625	162 676	170 223	168 711	-0.9%
Arabica	91 181	100 776	97 290	100 317	96 215	-4.1%
Robusta	63 815	57 849	65 386	69 906	72 496	3.7%
Africa	15 756	16 729	17 376	18 623	18 190	-2.3%
Asia & Oceania	49 484	45 652	48 408	48 064	50 652	5.4%
Mexico & Central America	17 106	20 322	21 725	21 345	21 542	0.9%
South America	72 651	75 921	75 167	82 191	78 328	-4.7%
CONSUMPTION	155 491	158 642	162 555	168 099	169 337	0.7%
Exporting countries	47 548	48 488	49 793	50 510	51 018	1.0%
Importing countries (Coffee Years)	107 943	110 154	112 763	117 589	118 319	0.6%
Africa	10 951	11 130	11 527	11 724	11 939	1.8%
Asia & Oceania	32 863	34 573	35 697	36 470	37 511	2.9%
Mexico & Central America	5 295	5 226	5 321	5 401	5 474	1.4%
Europe	52 147	52 045	53 148	55 731	55 395	-0.6%
North America	28 934	29 559	29 941	31 644	31 876	0.7%
South America	25 299	26 111	26 922	27 128	27 141	0.1%

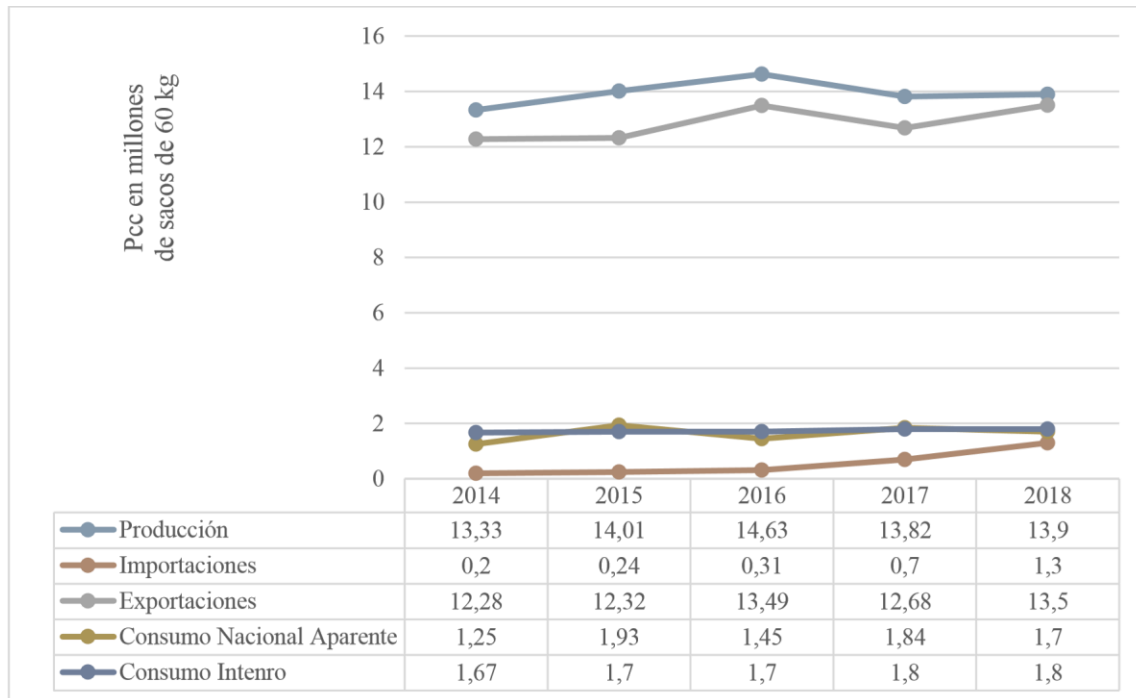
Fuente: tomado de (Organización Internacional de Café, 2020)

- Demanda de Café en Colombia

En Colombia se presenta un fenómeno de desabastecimiento de café, puesto que como se observó anteriormente, se exporta el 90% de la producción, por lo cual Colombia importa café para satisfacer las necesidades del Consumidor Colombiano. Ver gráfica 13.

En el año 2019, Colombia importó aproximadamente un millón de sacos de café procedentes principalmente de Perú y Ecuador, “en el país se produce 14 millones de sacos, exporta 13 millones y consumo 2 millones, de ahí que se requiere importar un millón de sacos para atender el consumo interno.” (Caracol, 2019)

Gráfica 13. Balance cafetero de Colombia 2019.



Fuente: elaboración propia con base en datos de (Federación Nacional de Cafeteros, 2019)

En Colombia existe un desabastecimiento de café, por lo cual la demanda insatisfecha se suple con importaciones de café de variedad robusta.

- Demanda Insatisfecha de café en Colombia

Aunque Colombia es el tercer productor de café en el mundo, su consumo per cápita está muy por debajo con apenas 2,2 Kg por persona.

La federación de cafeteros ha iniciado una campaña para aumentar el consumo de café en Colombia basados en un reciente estudio de la firma Kantar Worldpanel, señaló que "el 98% de los hogares del país compran café para consumo en casa. Este es un mercado sumamente maduro y estable, en donde cada hogar está gastando en promedio \$91.852 y consumiendo 1.070 tazas de café al año".

Según el análisis, este mercado se compone por dos grandes segmentos: tostado/molido e instantáneo. En ese sentido, son segmentos que están muy relacionados y lo normal es que cuando crece uno, en el otro pasa lo contrario.

"En Colombia el 60% de los hogares conviven con los dos tipos de café, esta es una dinámica que se ha mantenido en los últimos tres años. Si miramos el detalle de los segmentos, en tostado/molido encontramos que las familias gastan en promedio 67.375 pesos al año, lo que significa un mercado de más de 400 mil millones de pesos, teniendo en cuenta que el 80% de los hogares lo consumen.

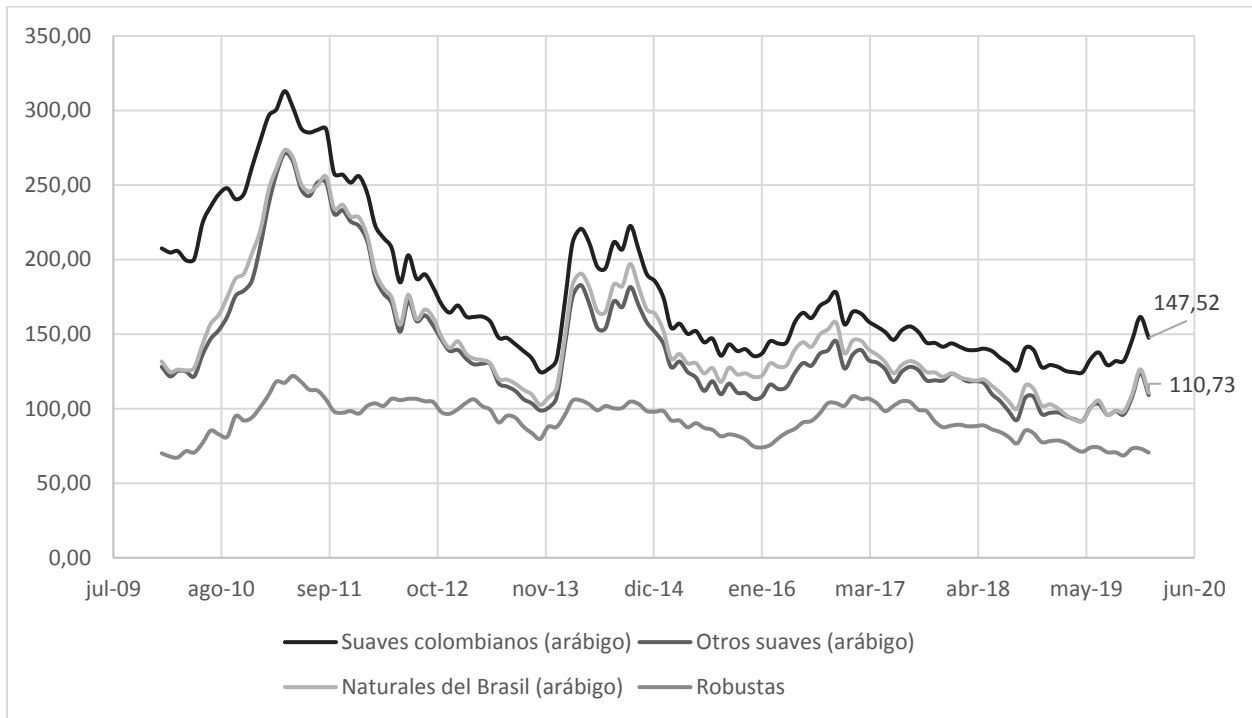
De este segmento se venden en el país cerca de 5,5 millones de tazas al año", aseguró el estudio.

- Análisis de los Precios

Los precios del café están determinados por las fluctuaciones del mercado internacional, puesto que es un producto de comercio internacional, la oferta y demanda mundial, determinan el precio y, por ende, este fluctúa constantemente, más aún cuando depende mucho de factores externos como los cambios climáticos.

Sin embargo, para Colombia el precio del café es mayor al resto de vendedores en el mercado internacional, puesto que este no se caracteriza por el volumen sino por la calidad de la producción. Ver gráfica 14.

Gráfica 14. Precios Indicativos OIC por grupos promedio mundial 2010-2020. Centavos de dólar por libra



Fuente: elaboración propia con base en datos de (Federación Nacional de Cafeteros, 2020)

Esta tabla se realiza con la referencia de los precios que rige para el presente mes (marzo 2020), lo que representa 8.000 pesos por kg para la producción de la subregión occidente de Nariño, para el primer año de producción (teniendo en cuenta una inflación promedio anual de 3,5%)

Actualmente en el precio del café en los municipios de Buesaco y El Tablón de Gómez, los pequeños caficultores venden en su finca a \$9.000 y \$10.500 pesos el kilogramo de café, de acuerdo con información de los comercializadores y pequeños productores de las asociaciones de productores.

3.2 Modelos Canvas

3.2.1 Segmentación de mercado objetivo.

El mercado objetivo del proyecto busca consumidores educados en el consumo de cafés especiales y potenciales clientes interesados en explorar el consumo de un café de alta calidad, sostenible y saludable

El producto está dirigido a un gran mercado como se explicó en la decisión de estrategia, del mercado local para los primeros años de vida de la empresa y una expansión a nivel nacional a largo plazo, esto debido a que la tendencia local y nacional muestra un incremento en el consumo de café, especialmente en el segmento de los jóvenes (Federación Nacional de cafeteros de Colombia, 2013).

Geográficamente ubicados en: Pasto en el mercado local

Densidad: Urbana

Edad: entre los 25 y 64 años: puesto que es un producto especializado que es valorado por personas que tienen experiencia y capacidad de apreciar sus propiedades organolépticas, además de que poseen poder adquisitivo en este rango de edad.

Hogares: Unipersonales o más de dos personas

Personas: jefes de Hogar

Ciclo de vida de la Familia: Jóvenes, Solteros, Casados, con hijos.

Ocupación: Profesionales y técnicos, funcionarios, administrativos, vendedores, estudiantes, Independientes, empresarios.

Ingresos: Igual o superior a los dos SMMLV

3.2.2 Descripción de los consumidores.

A continuación, se describe el segmento del mercado al cual va dirigido el producto final de Atulpa Café, se discrimina el tipo de consumidor entre personas y hogares, sus características particulares y generales en la tabla 14.

Tabla 14. Descripción de las características de los consumidores de café.

Segmento de Mercado	Tipo	Características Particulares	Características Generales
Personas y Hogares del área urbana de la ciudad de Pasto	Personas	<p>Personas mayores de edad, que tienen un ritmo de vida alto, su trabajo y vida diaria es exigente con la gestión de su tiempo, por ello, disfrutan de consumir café y bebidas a base de café en café-bares y tiendas de cafés especializados de calidad y con un servicio eficiente de calidad.</p> <p>No pasan mucho tiempo en su vivienda y, por lo tanto, prefieren consumir sus bebidas y alimentos en negocios especializados.</p> <p>Valoran los productos de calidad, tienen un paladar educado que reconoce el valor de consumir un café especial de origen.</p> <p>Consumidores que quieren aprender y disfrutar de un café gourmet de alta calidad y beneficiarse de sus características.</p>	<p>Los consumidores de cafés especiales se caracterizan por que le restan importancia al precio y aprecian el valor agregado que representa un café gourmet.</p> <p>Están interesados en descubrir la cultura del café y del campo, les importa apoyar productos sostenibles a nivel integral.</p> <p>Gozan de una buena calidad de vida y tienen ingresos superiores a los dos salarios mínimos legales vigentes.</p>
	Hogares Unipersonales, Hogares de dos personas o más	<p>Personas solteras que tienen un ritmo de vida estable económicamente, prefieren disfrutar de una bebida casera y de su espacio personal.</p> <p>Compran productos basados en la calidad y sostenibilidad de este, dando prioridad a las características de sabor y calidad, restando importancia a las marcas y precios.</p>	

Segmento de Mercado	Tipo	Características Particulares	Características Generales
		<p>Disfrutan de practicar su habilidad en la preparación de cafés especiales en sus hogares, están interesados o tienen experiencia en métodos de preparación de cafés especiales.</p> <p>Realizan mercado y abastecimiento de alimentos y bebidas en supermercados y minimercados, de manera regular, mensual o quincenal.</p>	

Fuente: elaboración propia

3.2.3 Propuesta de Valor

La propuesta se dirige a resolver un problema de bajo valor agregado para la producción y transformación de café de origen en los municipios de Buesaco y El Tablón de Gómez, esto a través del emprendimiento de agronegocios sostenibles.

También busca satisfacer la necesidad de las personas en la actualidad de adquirir un producto orgánico, limpio y un servicio de calidad con identidad y personalizado en el menor tiempo posible que satisfaga sus necesidades fisiológicas, puesto que ya no tienen el tiempo suficiente para esperar, el ritmo de vida en las zonas urbanas es alto y requieren satisfacer sus necesidades con rapidez y tener energía siempre, por lo cual, necesitan ser atendidos con amabilidad, rapidez y que satisfagan sus necesidades con un producto y servicio de igual calidad.

Pero, además, tiene que satisfacer ese espíritu altruista y cuidado del medio ambiente, por lo cual, le dan importancia a la razón social de la empresa y a su responsabilidad social, entonces eligen productos que representen un cambio en la economía de mercado capitalista, que ofrezca calidad, eficiencia y buena atención pero que refleje esto en el ambiente y en todo su entorno.

La empresa ofrece un producto de alta calidad con denominación de origen que se caracteriza por las siguientes propiedades **Fuente especificada no válida.:**

- Cultivado entre los 1.800 a 2.000 m.s.n.m. café de altura
- Temperaturas entre 15 a 22 grados centígrados
- Suelos de origen volcánico
- Características organolépticas o sensoriales del café:
 - Aroma: pronunciado
 - Acidez: media alta
 - Cuerpo: medio
 - Dulzor: alto
 - Taza: limpia
- Atributo general: el café especial de origen que se produce en Nariño es único en su consistencia, resaltando la acidez, dulzor y limpieza.

Producto terminado, cafés transformados con un alto puntaje en prueba de tazas, exigentes controles de calidad que fortalezcan las características del café de origen:

Café tostado molido: presentación de 100 gr, 250gr, 500 gr y 1000 gr.

Así la propuesta de valor de la empresa se resume en el siguiente párrafo:

Café de calidad internacional hecho en el campo a un precio justo, con la excelente atención y rapidez en el servicio característico del campesino Nariñense.

3.2.4 Canales de distribución y Comercialización

Se utilizará un canal directo y un canal indirecto corto, para la distribución de los productos de café, de la empresa, el principal canal busca ser el canal directo para establecer una relación de confianza con el cliente. La comunicación se realizará mediante los canales tradiciones que hacen parte de la cultura campesina como la radio e implantar ese estilo en las redes como Facebook, Instagram, Twitter y YouTube.

Para el canal directo se establecerán un punto de venta en la ciudad de Pasto y en sus centros comerciales y laborales más transitados, puesto que se propone brindar comodidad y optimización del tiempo para el cliente, por ende, se realiza el esfuerzo por

llevar el producto lo más cerca posible del cliente final. Además, también se consideran las centrales de abasto, grandes cadenas, consorcios de exportación y red minorista.

3.2.5 Relación con Clientes

Se orienta un servicio al cliente de calidad a la altura del producto de la empresa, estableciendo un lazo cultural entre el campo y la ciudad mediante el café, se ofrecerá un servicio de preventa y postventa, para que los clientes puedan disfrutar de la máxima experiencia de un café de origen, correctamente preparado.

El servicio se caracteriza por insertar esa amabilidad y calor humano que le imprime el campesino cuando invita a sus visitantes a tomarse un “cafecito cerca de la tulpa”, para conversar y sentirse cómodo en una casa humilde sin muchas comodidades, también se busca brindar un ambiente sano que recuerde la tranquilidad y paz del campo con la pureza del aire que permite a las personas de la ciudad sentir un momento de relajación.

Esto se realiza desde esta perspectiva porque la empresa quiere establecer un lazo de confianza y comodidad con los clientes que se acerquen a la empresa, la relación que esperan nuestros clientes es una relación de respeto por su tiempo y sus gustos, por ende, se corresponde ofreciendo un producto de calidad con un servicio amable y rápido, que satisfaga sus necesidades de forma integral.

3.2.6 Fuentes de Ingreso

El precio que el cliente está dispuesto a pagar por una libra de café especial se encuentra entre los 20.000 y 65.000 pesos, según los precios de mercado, este precio lo pagan porque el cliente es más educado respecto a las propiedades del café y reconoce los beneficios de tomar cafés especiales.

La Inversión inicial por aporte de socios en un 41% y el restante 59% mediante financiación, los ingresos corrientes son por la venta de café de origen tostado y molido, aunada a una oferta cultural de música y danza, que se irá incluyendo de manera

progresiva para poder consolidar una marca que se identifique por llevar la cultura y el ambiente del campo a la ciudad para que puedan disfrutar de las bondades de este.

3.2.7 Recursos Clave

Café con denominación de Origen de los Municipio de Buesaco, El Tablón de Gómez y demás Municipio del Norte de Nariño.

Campesinos preparados y con asistencia técnica: brindar acompañamiento técnico a los proveedores de materia prima como aliados estratégicos.

- Talento Humano
- Maquinaria y activos fijos
- Materia prima
 - Café variedad arabico, caturra y variedad Colombia, sembrado a altas alturas, recolectado selectivamente y procesado por la vía húmeda en las parcelas cafeteras de los productores.

3.2.8 Actividades Clave

Establecer relaciones de confianza y contratos de exclusividad con fincas que producen café de origen en el municipio de Buesaco, establecer convenios con grandes superficies para poner en circulación el producto, contratar la consultoría para el establecimiento de la planta de producción de cafés especiales de origen y café liofilizado.

- Capacitación al personal de producción en el manejo de la maquinaria y la calidad de los procesos.
- Capacitación a la fuerza de ventas para incrementar la efectividad de ventas.
- Capacitación en la producción de cafés especiales a los proveedores claves.

- Capacitación al personal de servicio de venta en puntos de atención para promover la cultura del campo a través del café.

3.2.9 Socios Clave

- Campesinos con finca de producción de café de origen.
- Proveedores de empaques.
- Empresas para pautar publicidad.
- Empresas distribuidoras.

Tabla 15. Lienzo Canvas de Atulpa Café

<p>Aliados Clave</p> <p>Campesinos con finca de producción de café de origen. Proveedores de empaques. Empresas para pautar publicidad.</p>	<p>Actividades Clave</p> <p>Contratos con campesinos productores de café de origen.</p>	<p>Propuesta de Valor</p> <p>Café de calidad internacional hecho en el campo a un precio justo, con la excelente atención y rapidez en el servicio característica del campesino Nariñense.</p> 	<p>Relación con el Cliente</p> <p>Establecer un lazo cultural y de sostenibilidad</p>	<p>Segmentos de Clientes</p> <p>Gran Mercado Local e Internacional</p>
	<p>Recursos Clave</p> <p>Café de origen. Talento Humano. Maquinaria y equipo. Flota de transporte</p>		<p>Canales</p> <p>Canal directo e indirecto corto</p>	
<p>Estructura de Costes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inversión inicial: planta de producción, maquinaria y equipo. • Costos de producción: Nomina de producción, servicios, materia prima. • Costos administración: Nomina de gerencia, administrativa, de investigación, financiera y de mercadeo. • Costos de venta: fuerza de ventas, capacitaciones y transporte. 			<p>Estructura de Ingresos</p> <p>Inversión inicial de socios y financiación. Venta de cafés especiales de origen y café liofilizado. Servicios culturales.</p>	

Fuente: elaboración propia

3.2.10 Tamaño del mercado.

Para estimar el tamaño de mercado del café se usa el método de tres enfoques (Laboral Kutxa, 2014) mediante se calcula el mercado total o direccionable (TAM), el mercado a servir (SAM o Serviceable Available Market) y el mercado potencial a conseguir (SOM o Serviceable Obtainable Market), los cálculos se realizaron teniendo en cuenta la información de la organización internacional de café y la federación nacional de cafeteros, los resultados de la estimación del tamaño del mercado se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 16. Estimación del tamaño de mercado de café.

Ítem	Descripción	Estimación	Fuente
TAM – Total Addressable Market	Mercado Mundial de café	USD \$25,635,215,340	(Internacional Coffe Organization, 2020)
SAM - Serviceable Available Market	Mercado Colombiano de Café	USD \$2,251,746,000	(Internacional Coffe Organization, 2020) (Federación Nacional de Cafeteros, 2020)
SOM - Serviceable Obtainable Market	Mercado de Café en Nariño	USD \$155,491,125	(Gobernación de Nariño, 2018)

Fuente: elaboración propia con base en información secundaria

3.2.11 Riesgos y oportunidades de mercado.

3.2.11.1 Riesgos

La alta volatilidad de los precios en bolsa de valores genera incertidumbre en las estimaciones de producción y comercialización.

Los cambios a nivel climático afectan seriamente el volumen de la cosecha, en casos de veranos o inviernos prolongados e intensos

Probabilidad de incumplimiento en el volumen de producción necesaria de materia prima, por caída en la producción.

Los pequeños productores no aplican los métodos y tecnología mejorada para realizar un mejor proceso de beneficio del Café.

Los pequeños productores descuidan el proceso de mantenimiento, cuidado, cosecha y beneficio del café, generando una caída en la calidad del café pergamino seco.

Las empresas tostadoras contratadas no realizan un buen proceso de tuestión deteriorando la calidad del café tostado, para vender.

Dificultad para conseguir las certificaciones DO y de calidad para el café de la empresa.

Los pequeños productores de café se dedican a la producción de cultivos ilícitos, descuidando los cultivos de café.

3.2.11.2 Oportunidades

Tendencia mundial, regional y local por consumir un café especial con Denominación de Origen Nariño.

Los consumidores tienen un paladar educado y les importa el sabor y el origen del café antes que su marca y precio.

Los precios de los cafés especiales se mantienen con tendencia al alza, por encima de los cafés tradicionales.

Establecer una relación de compromisos de compra de café a pequeños productores con fincas ubicadas en áreas con denominación de origen.

Los consumidores valoran productos que promueven procesos sostenibles sociales y ambientales.

Los productos del campo a la mesa son más apetecidos porque generan beneficios más directos al campesino.

3.2.12 Diseño de las herramientas de investigación.

Para la investigación de mercado y tendencias del consumidor del mercado de Pasto, al cual se pretende llegar inicialmente, se desarrolló una encuesta a través de las herramientas de Google, formulario.

El formulario de la encuesta se presenta en el Anexo A.

Además, se realiza un focus group con cinco personas ligadas a la industria del café con experiencia y conocimiento amplio en el mercado tradicional y especial del café.

Se desarrollo un formato de entrevista de cinco preguntas concretas, el formato de presenta en el Anexo E.

3.2.13 Objetivos del estudio de mercado

1. Identificar las características sociodemográficas de los consumidores de café tradicional y especial en el municipio de Pasto.
2. Determinar la frecuencia de consumo de café tradicional y especial en el municipio de Pasto.
3. Conocer los atributos del café especial que prefieren los consumidores de café en el Municipio de Pasto.
4. Conocer las preferencias en precio, plaza y publicidad de los consumidores de café especial en el municipio de Pasto.
5. Determinar la demanda de café especial en el municipio de Pasto.
6. Identificar la importancia del valor social del proyecto en el público del municipio de Pasto.

3.2.14 Cálculo de la muestra.

El municipio de Pasto según las proyecciones para el año 2020 del Censo Nacional de Población y Vivienda, tuvo una población total de 392,589 personas, de las cuales el 78% (305,360) habitan en el área urbana y el 22% (87,229) restante habita en el área rural del municipio (DANE, 2020).

El grupo de edad de 25 a 64 años seleccionado representan el 55.04% de la población del municipio de Pasto, lo cual asciende a un total de 216,068 personas, sin embargo, el estudio solo tomará en cuenta la población del área urbana que corresponde al 78%, es decir 168,060 personas. Ver tabla 17.

Tabla 17. Grupos etarios por género del municipio de Pasto. 2020

Grupos etarios	Hombres	Mujeres	Total	Participación porcentual
Población de 00-04	12,124	11,612	23,736	6%
Población de 05-09	12,111	11,683	23,794	6%
Población de 10-14	12,710	12,332	25,042	6%
Población de 15-19	14,569	14,311	28,880	7%
Población de 20-24	16,480	16,380	32,860	8%
Población de 25-29	16,839	16,877	33,716	9%
Población de 30-34	15,695	16,298	31,993	8%
Población de 35-39	14,581	16,223	30,804	8%
Población de 40-44	12,721	15,255	27,976	7%
Población de 45-49	11,292	14,476	25,768	7%
Población de 50-54	10,914	14,355	25,269	6%
Población de 55-59	9,647	12,761	22,408	6%
Población de 60-64	7,797	10,337	18,134	5%
Población de 65-69	6,069	8,120	14,189	4%
Población de 70-74	4,600	6,249	10,849	3%
Población de 75-79	3,175	4,351	7,526	2%
Población de 80 o más	3,817	5,828	9,645	2%
TOTAL	185,141	207,448	392,589	100%

Fuente: elaboración propia con base en DANE - Censo Nacional de Población y Vivienda

Teniendo en cuenta que el producto que se pretende ofrecer se basa en la calidad y las preferencias del consumidor por un café excelso, este producto tiene un precio superior a sus sustitutos, por ende, se tiene en cuenta a la población de los estratos 3, 4, 5 y 6 como se muestra en la tabla 18. Por tal motivo, el cálculo se realiza teniendo en cuenta la participación porcentual de la población según estrato para definir la población o universo de estudio, como se muestra en la siguiente tabla.

La población total se posicionó por estrato, grupo etario de interés y área donde habitan. Finalmente, se sumó la población de los estratos seleccionados, obteniendo una población de estudio de **57,796 personas**.

Tabla 18. Población objetivo del presente estudio

Estrato	% Participación Población	Población por Estrato	% personas entre 25 y 64 años (55.04%)	% Población que vive en el área urbana (78%)
1	24.11%	94653	52094	40519
2	41.50%	162924	89668	69745
3	23.14%	90845	49998	38889
4	8.30%	32585	17934	13949
5	2.93%	11503	6331	4924
6	0.02%	79	43	34
Total	100.00%	392589	216068	168060

Fuente: elaboración propia con base en DANE - Censo Nacional de Población y Vivienda

Se tomó en cuenta la siguiente clasificación:

- Unidad muestral: Conjunto de personas con ingresos superiores a 2 SMLMV que habiten en la ciudad de Pasto.
- Elemento muestral: Personas con ingresos superiores a 2 SMLMV.
- Extensión: Área urbana de Pasto
- Marco Muestral: personas independientes o jefes de hogares con ingresos superiores a 2 SMLMV que habiten en la ciudad de Pasto, en edad productiva de 25 a 64 años.
- Método de muestreo: muestreo aleatorio simple

3.2.14.1 **Tamaño de la muestra:**

Método de cálculo de la muestra: El cálculo de la muestra se realizó por muestreo aleatorio simple por el tamaño del mercado, la facilidad de cálculo, se conoce el tamaño total de la población, aprovechando el alto nivel de confianza (95%) y bajo margen de error (5%) seleccionado.

$$n = \frac{N * Z^2 * (p * q)}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * (p * q)}$$

Donde,

- n= tamaño de la muestra a calcular
- N= población total, 57,796 personas del área rural de la ciudad de Pasto

- Z= 90% de confianza, valor crítico 1.645
- p= probabilidad de éxito; 0.5
- q= probabilidad de fracaso; 0.5
- e= Término de error; 0.05

Así,

$$n = \frac{57,796 * (1.645)^2 * (0.5 * 0.5)}{[(0.05)^2 * (57,796 - 1)] + (1.645)^2 * (0.5) * (0.5)}$$

$$n = \frac{57,796 * (1.645)^2 * (0.5 * 0.5)}{[(0.05)^2 * (57,796 - 1)] + (1.645)^2 * (0.5) * (0.5)}$$

$$n = 382$$



Fuente: <https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>

3.2.15 Diseño de las herramientas de estudio piloto de clientes.

De acuerdo con las características del mercado, producto y modelo de negocio, se precisó recolectar información estratégica, debido a que se pretende lanzar un

producto especial con reconocimiento cultural y económico para la población de Nariño y Pasto, como capital departamental.

Personas mayores de edad entre 25-64 años que conforman hogares pastusos con ingresos superiores a 2 SMMLV. Se escogió este criterio de selección debido a que en la ciudad de Pasto es porcentualmente más representativo y se encuentran en una edad productiva, por ende, tienen mayor flujo de ingresos y poder adquisitivo.

Para el desarrollo del proceso investigativo, se efectuó una entrevista para el focus group y el formato de encuesta como herramienta de recolección de información primaria. Anexo A.

Método de recolección: Formulario electrónico, para la recopilación de los datos se realizó mediante el envío de correo o encuesta electrónicos a cada una de las personas que cumplieron con los criterios de la población objetivo, de acuerdo con la base de datos de la población de la Alcaldía de Pasto (2020). La encuesta se desarrolló de manera virtual utilizando la herramienta de Google “Google forms”.

Focus Group con personas con experiencia en la industria de café como forma de complementar la información obtenida de las encuestas.

3.2.16 Metodologías de análisis de los competidores.

Se realizó una investigación de fuentes secundarias y primarias de las diversas empresas que se caracterizan por la producción y comercialización de café en diferentes presentaciones. Por ende, se tuvo en cuenta una serie de características relevantes como son:

- Razón Social
- Localización
- Clientes
- Precios
- Productos y presentaciones
- Área de Influencia

Se analizaron estas características para los competidores identificados a nivel Nacional.

Se consultaron los precios de mercado en grandes superficies como almacenes Éxito, Jumbo y Alkosto.

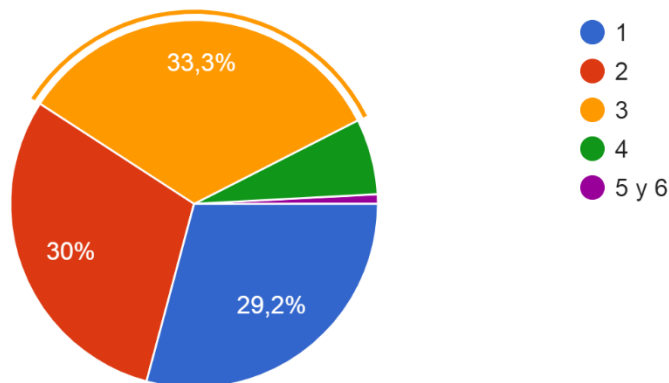
Ver el Anexo C.

3.3 Resultados

3.3.1 Resultados de la medición del comportamiento del consumidor.

Los resultados de la encuesta realizada se presentan a continuación, se destacan las preferencias de los consumidores por un café de cualidades únicas, su sabor y luego se fijan en el precio y la marca.

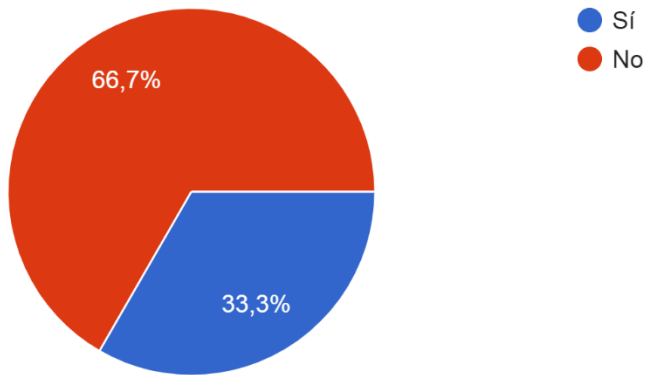
¿Estrato al que pertenece?



Fuente: esta investigación herramienta Google forms (2020)

- El 33.3% de encuestados pertenece al estrato tres, 30% al estrato dos y el 6.7% al estrato cuatro, siendo los estratos dos y tres los más representativos.

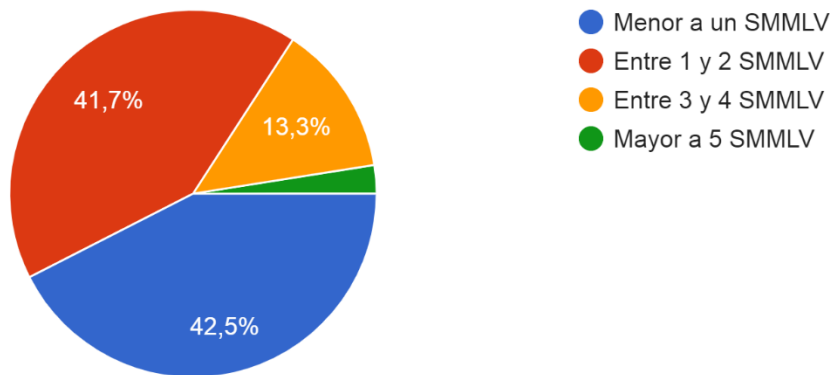
¿Es jefe de hogar?



Fuente: esta investigación herramienta Google forms (2020)

- El 66.7% de los encuestados es jefe de hogar.

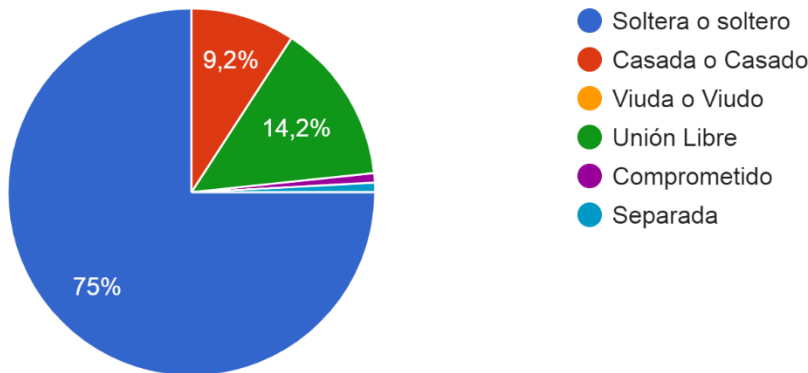
¿Cuál es su ingreso mensual representado en el Salario Mínimo Legal Vigente?



Fuente: esta investigación herramienta Google forms (2020)

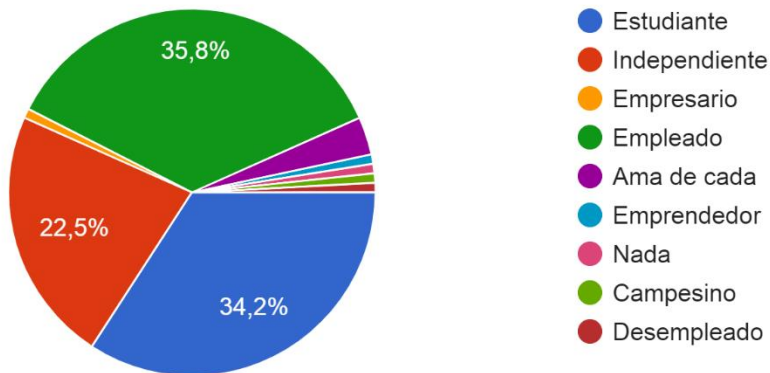
- 41.7% de las personas consultadas ganan entre 1 y 2 SMMLV y el 13.3% ganan entre 3 y 4 SMMLV

¿Estado civil actualmente?



Fuente: esta investigación herramienta Google forms (2020)

- El 75% de las personas responden estar solteras
¿Qué ocupación tiene actualmente?



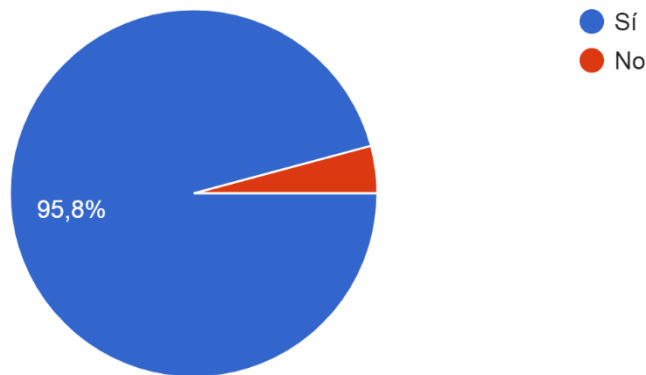
Fuente: esta investigación herramienta Google forms (2020)

- En cuanto a la ocupación, se encuentra que el 35.8% son empleados, 22.5% son independientes y 34.2% son estudiantes.

El análisis socioeconómico resulta importante, puesto que, demuestra una población con poder adquisitivo, personas que son solteras tienen empleo, son independientes o estudiantes, cumplen con el perfil del consumidor ideal de café especial.

En cuanto al análisis de preferencias de consumo, se encuentran los siguientes resultados:

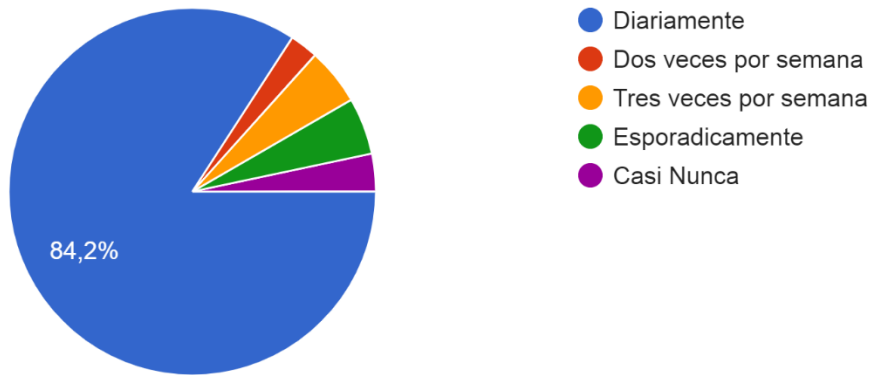
¿Consume usted o su familia bebidas a base de café?



Fuente: esta investigación herramienta Google forms (2020)

R:/ El 95.8% de los encuestados consume bebidas a base de café

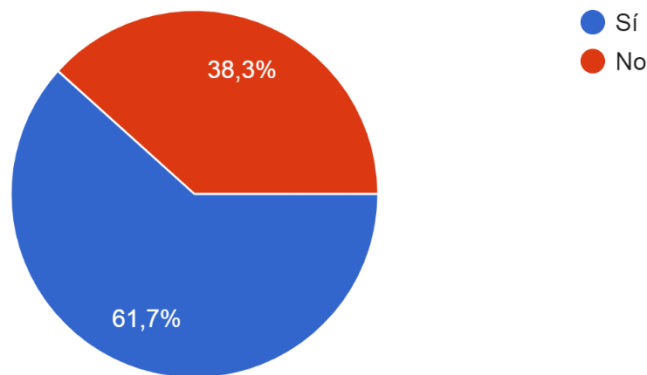
¿Cada cuánto lo consume?



Fuente: esta investigación herramienta Google forms (2020)

- R:/ Con una elevada frecuencia de consumo pues el 84.2% de personas consume café diariamente.

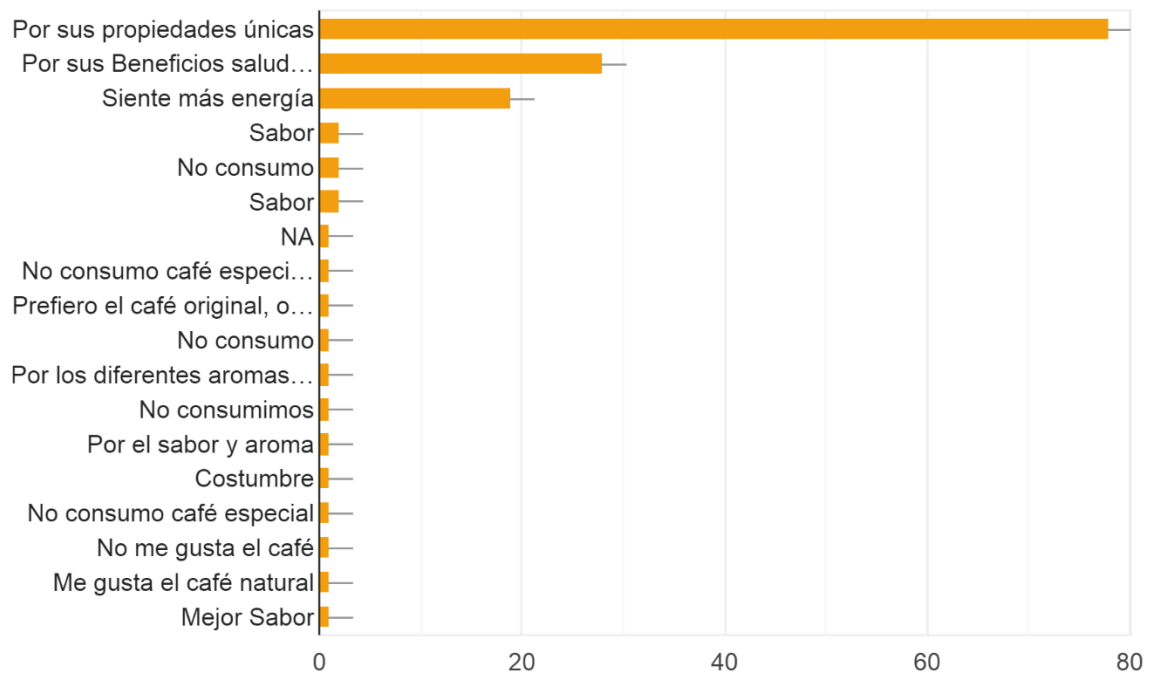
¿Consume café especial?



Fuente: esta investigación herramienta Google forms (2020)

- R:/ El 61% de encuestados consume café especial.

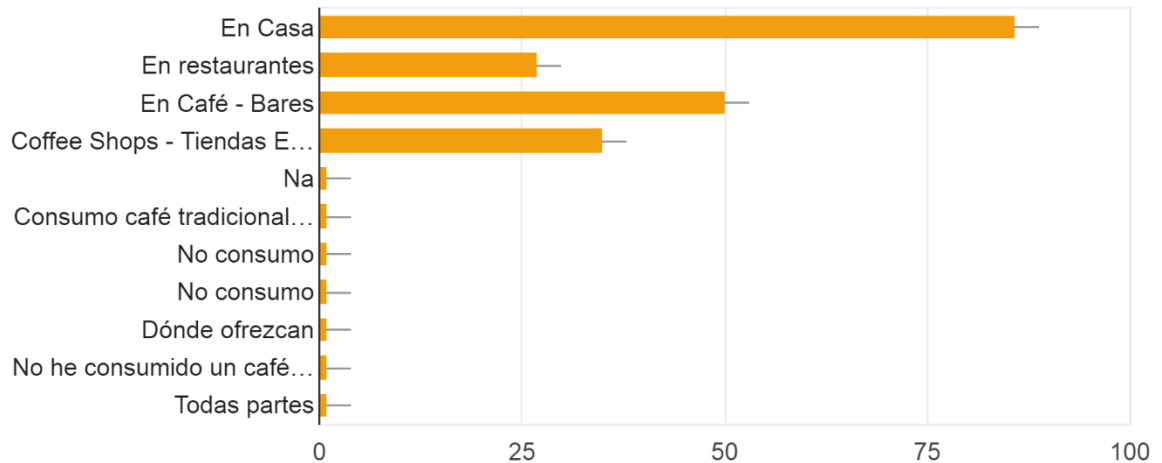
¿Por qué le gusta consumir cafés especiales?



Fuente: esta investigación herramienta Google forms (2020)

- R:/ Las razones que prevalecen a la hora de consumir cafés especiales son sus propiedades únicas (65%), por efectos saludables (23%), seguido por la energía que brinda el café durante el día.

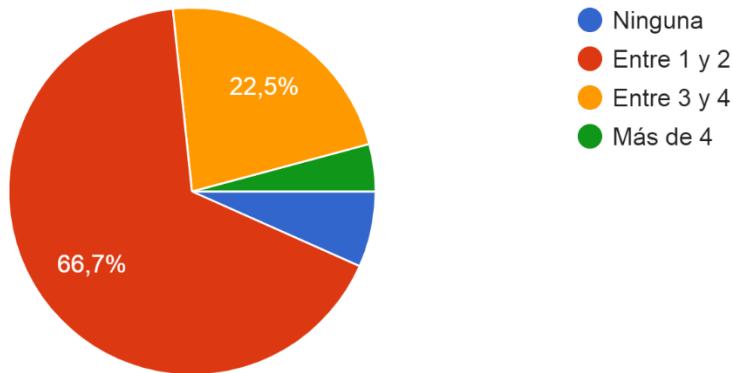
¿Dónde prefiere consumir bebidas a base de cafés especiales?



Fuente: esta investigación herramienta Google forms (2020)

- R:/ En cuanto al lugar donde los consumidores prefieren tomar cafés especiales, se destaca la casa (71%), seguido de Café-Bares (41.7%) y en tercer lugar las tiendas especializadas de café (29%).

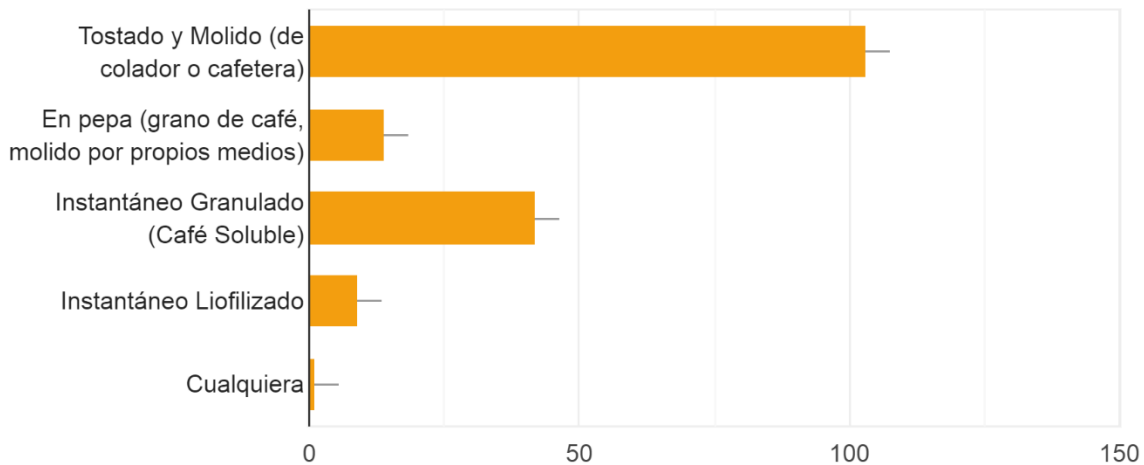
¿Cuántas tazas de café negro (tinto) consume al día?



Fuente: esta investigación herramienta Google forms (2020)

- R:/ La frecuencia de consumo diario de café negro es alta, pues el 66% de encuestados consume entre una y dos tazas al día y el 22% consume entre tres y cuatro tazas por día.

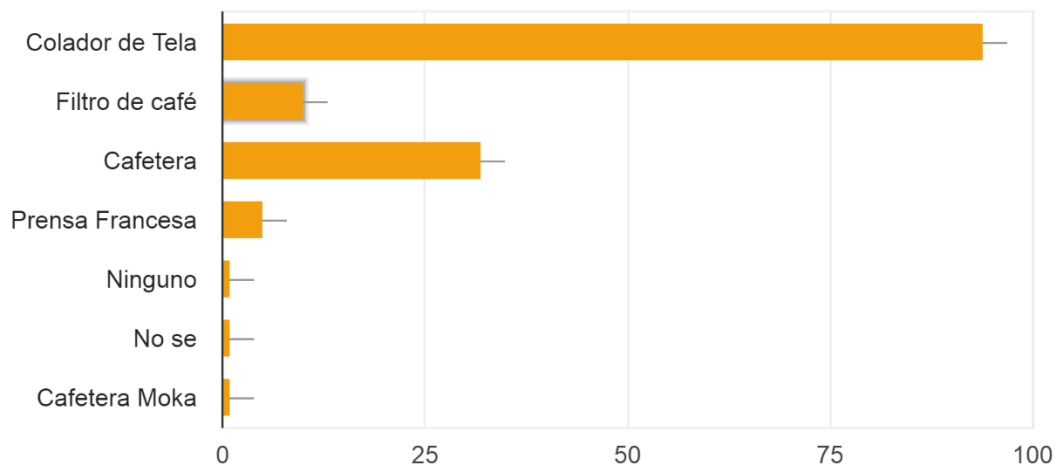
¿Qué tipo de café prefiere para preparar su bebida?



Fuente: esta investigación herramienta Google forms (2020)

- R:/ Los consumidores prefieren comprar café tostado y molido con amplia diferencia del segundo lugar café soluble (instantáneo granulado), pues solo el 35% prefieren esta presentación frente al 85% que prefiere un café tostado y molido.

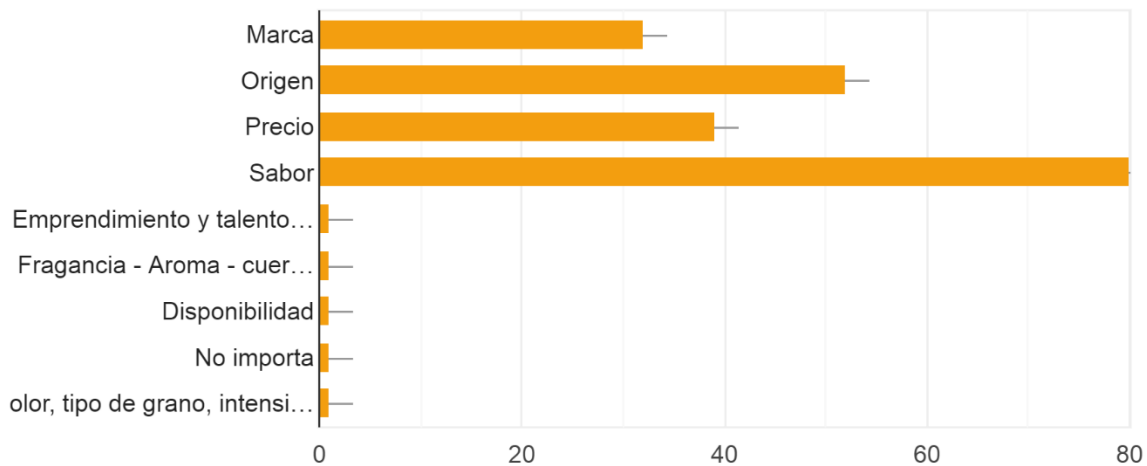
¿Qué método utiliza para colar el café?



Fuente: esta investigación herramienta Google forms (2020)

- R:/ Sin embargo, los consumidores aún siguen utilizando en mayor medida el colador de tela como método de preparación de su café pues 84% de las personas eligen este método como el más usado, seguido del uso de cafetera.

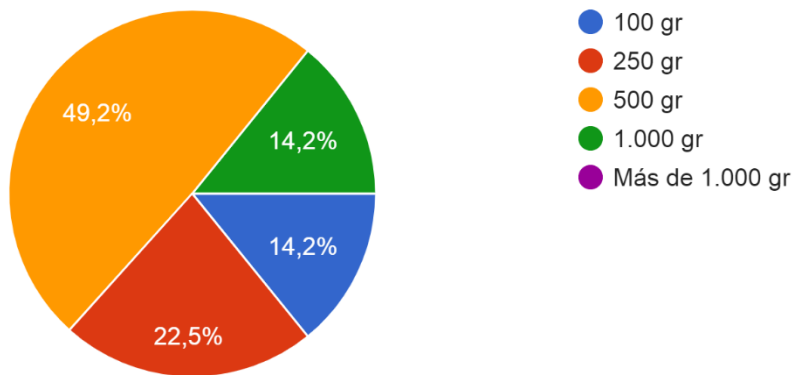
¿Qué características valora más al momento de comprar café?



Fuente: esta investigación herramienta Google forms (2020)

- R:/ Un factor relevante para las personas es el sabor del café, pues el 66% de encuestados compran basados en este criterio, mientras que el 43% le da más importancia al origen del café y solo para el 32% de encuestados el factor principal es el precio, otras personas basan su compra en la marca, pues 26% de encuestados valoran este criterio.

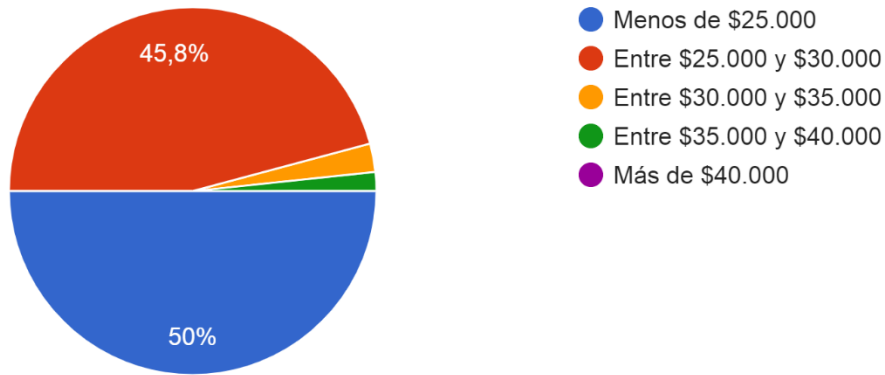
¿Qué presentación de café tostado especial prefiere para comprar?



Fuente: esta investigación herramienta Google forms (2020)

- R:/ La presentación preferida por los consumidores es el empaque de 500 gramos, que es preferida por el 49% de consumidores, seguida de la presentación de 22,5%.

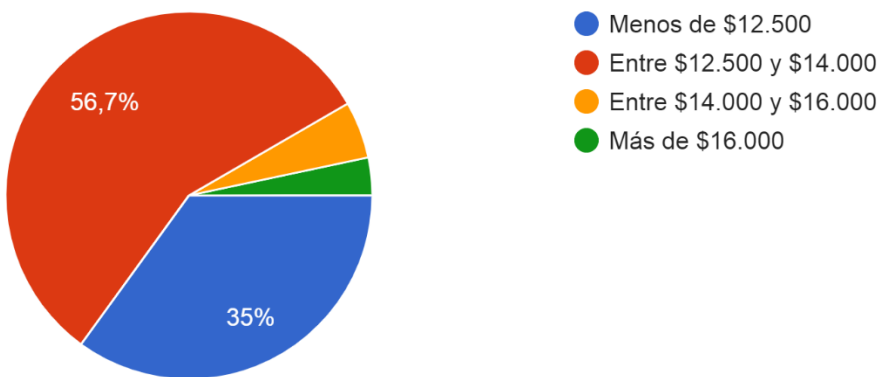
¿Cuánto está dispuesto a pagar por una Libra de café tostado especial?



Fuente: esta investigación herramienta Google forms (2020)

- R:/ En cuanto a la disposición a pagar por una libra de café especial, el 45.8% pagaría entre \$25.000 y \$30.000 pesos.

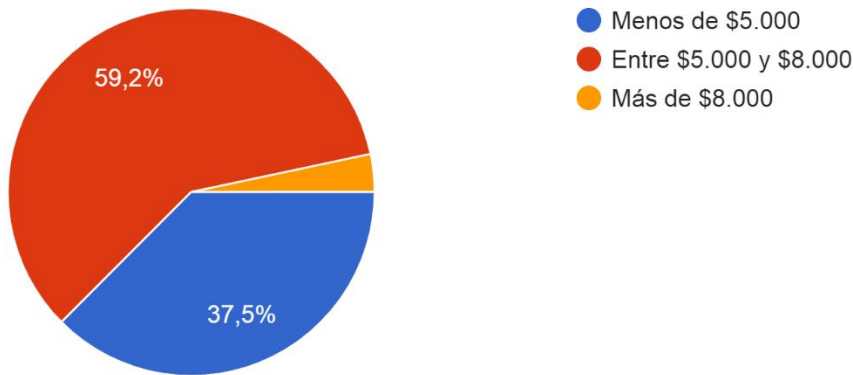
¿Cuánto está dispuesto a pagar por 250 gramos de café tostado especial?



Fuente: esta investigación herramienta Google forms (2020)

- R:/ Por una presentación de 250 gramos pagarían entre \$12.500 y \$14.000 pesos el 56.7% de encuestados.

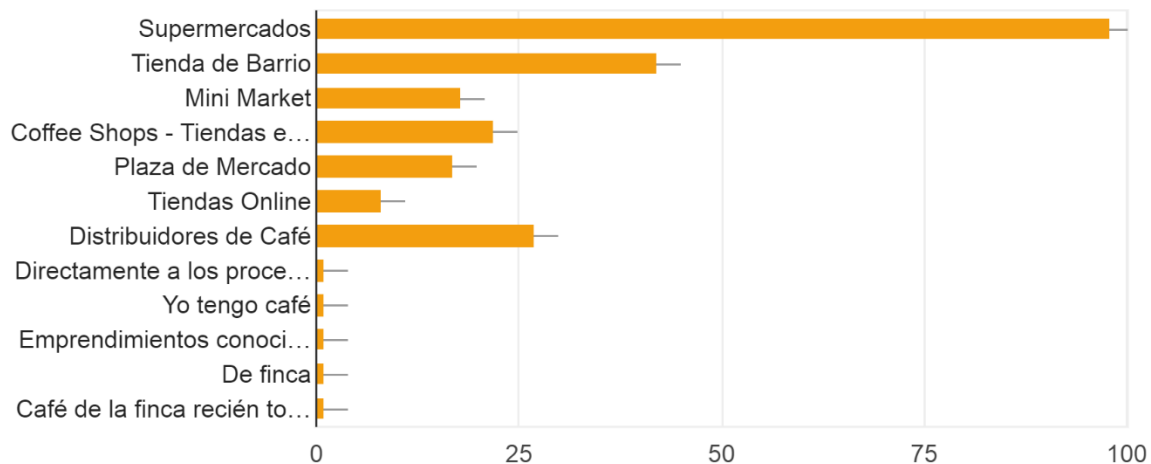
¿Cuánto está dispuesto a pagar por taza de cafés especial en tienda?



Fuente: esta investigación herramienta Google forms (2020)

- R:/ Por una taza de café especial preparado la disposición a pagar más aceptada es entre \$5.000 y \$8.000 pesos.

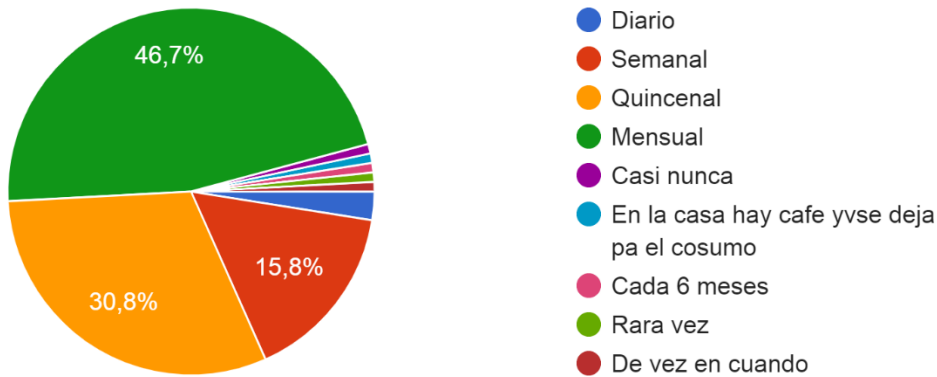
¿Por cuál medio compra su café generalmente?



Fuente: esta investigación herramienta Google forms (2020)

- R:/ Los lugares donde compran el café de manera más común son los supermercados pues 81% de encuestados prefiere esta opción, seguido por las tiendas de barrio y distribuidores de café.

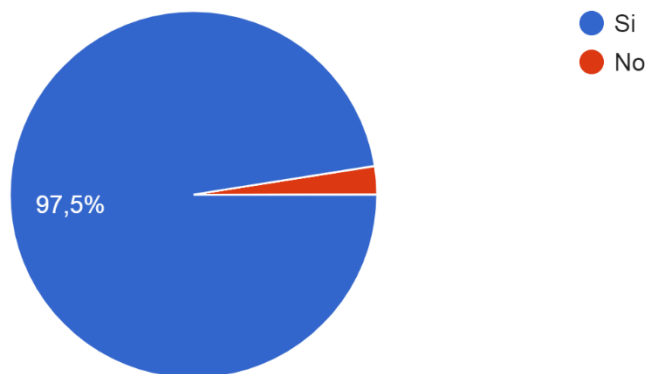
¿Cada cuanto compra café tostado generalmente?



Fuente: esta investigación herramienta Google forms (2020)

- R:/ Las compras más frecuentes de café tostado se realizan mensualmente (46%) y quincenalmente (30%)

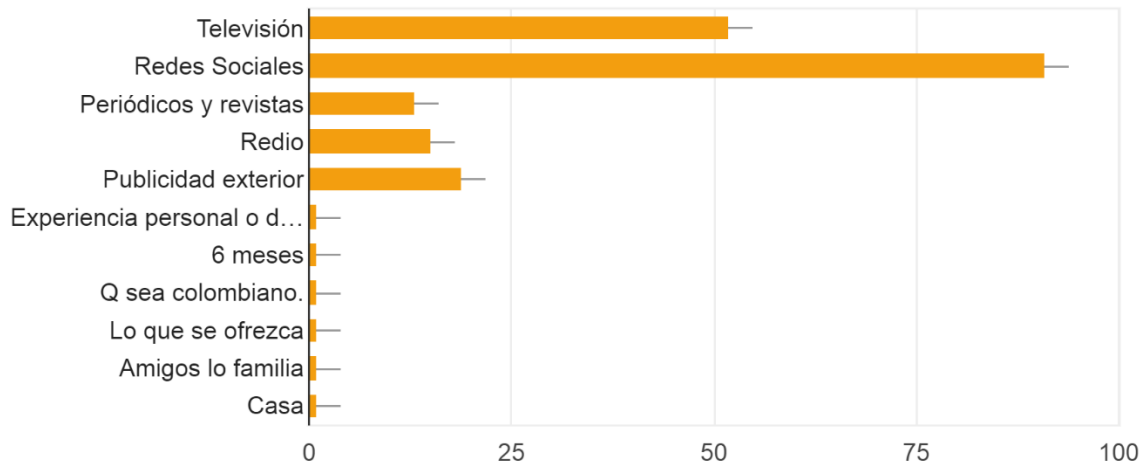
¿Compraría una marca de café que se caracteriza por ser un café de origen Nariño, excelso (calidad exportación) que fomenta la paz y el desarrollo de los pequeños caficultores?



Fuente: esta investigación herramienta Google forms (2020)

- R:/ El 97% de encuestados está dispuesto a pagar por un producto de alta calidad como lo es el Café de Origen con calidad de exportación.

¿Qué medio de publicidad tiene más influencia en la decisión de sus compras?



Fuente: esta investigación herramienta Google forms (2020)

- R:/ La publicidad más efectiva para el producto está dada por redes sociales y televisión

A continuación, se resumen los resultados de la encuesta en temas de apoyo a emprendimientos para la paz y el desarrollo rural para beneficio de población vulnerables.

¿Para usted es importante apoyar a pequeños productores que se han visto afectados por la violencia entre grupos armados al margen de la ley, pertenecientes a población vulnerable?

- R:/ Para el 98,3% de encuestados es importante apoyar a pequeños productores que se han visto afectados por la violencia entre grupos armados al margen de la ley, pertenecientes a población vulnerable

¿Considera importante promover y apoyar la sustitución voluntaria de cultivos ilícitos en el área rural a través de apoyar la compra de productos de calidad elaborados por campesinos?

- También es importante promover y apoyar la sustitución voluntaria de cultivos ilícitos, 95,8% de las personas así lo eligieron.

¿Para usted es importante apoyar emprendimientos de campesinos y comprar directamente sus productos?

- El 99,2% de las personas prefieren apoyar emprendimientos campesinos y comprar directamente los productos.

¿Cuáles de los siguientes grupos vulnerables apoyarían comprando sus productos? elija más de una opción

- La población vulnerable que genera mayor empatía por parte de los consumidores son los campesinos del área rural dispersa, pues el 89% de encuestados apoyan comprando sus productos.

3.3.2 Resultados Focus Group

En el focus group participaron cinco personas con reconocida experiencia en la producción, comercialización, transformación y preparación del café y café especial, que tienen sus propios negocios y conocen el mercado. En la reunión se abordaron cinco preguntas específicas, a las cuales se les dio respuesta por cada participante.

A continuación, se presentan las preguntas y la conclusión general a cada pregunta una vez se escuchó la opinión de cada participante.

1. ¿Han Producido, comercializado, transformado o consumen café especial?

Conclusión: si bien la mayor parte de participantes se caracterizan por su experiencia en el mercado del café, se consideraba importante el conocer de forma específica si

diferenciaban el mercado de café tradicional y del café especial, a lo cual se tuvo respuesta positiva y general, si bien los pequeños productores tienen menor experiencia en el tema, puesto que si reconocen el valor agregado del café especial en el mercado.

2. ¿Para ustedes que es un café especial y que características lo destacan?

Conclusión: el café especial tiene diferente tipo puede ser café especial de origen, sostenible y de preparación, y cada categoría tiene características diferentes.

Los especiales de origen deben su nombre a la finca o región de donde provienen y la cual imprime características únicas de cuerpo, balance y sabor, por ejemplo, el café especial de Nariño se caracteriza por su alta acidez.

Además, se deben tener conocimientos y experiencia pues se puede evaluar la calidad del café en estado de pergamino o verde lavado y también se evalúa la calidad de cafés especiales en taza. La calidad física del café se determina a través de las características como el olor a café seco y fresco, la humedad debe estar entre 10% y 12%, merma (café pergamino seco a trilla) del 18% o menor, tamaño del grano entre malla 15 y 18. Esto se resume en el factor de rendimiento si el café tiene un factor de rendimiento menor a 92 es café de buena calidad.

Por otra parte, la calidad en taza se mide a través de la calificación de características como: sabor, sabor residual, acidez, cuerpo, uniformidad, dulzura, taza limpia, balance, puntaje de catador y fragancia y aroma. Si el puntaje es mayor a 80 se considera un café de tipo especial.

3. ¿Creen que el consumidor o cliente potencial conoce las características de un café especial?

Conclusión: Como se discutió en el punto anterior se requiere un conocimiento y experiencia del café a un nivel avanzado, por lo cual un gran porcentaje de los consumidores no puede diferenciar de manera clara que tipo de café consume.

Sin embargo, la tendencia está cambiando y se observa que en los clientes buscan tiendas de café especializadas, donde puedan vivir la experiencia de consumir un café especial y educar su paladar.

Esto se ha observado por que se empiezan a manejar mayores volúmenes de ventas de este tipo de cafés en las tiendas y los pequeños productores también están mejorando sus métodos de producción para llevar a una mejor calidad el CPS.

Es importante tener una política de educación del consumidor de café especial, si se pretenden aprovechar de manera más eficiente este nicho de mercado.

4. ¿Cuánta diferencia existe entre el precio del mercado del café tradicional y el café especial que se consume en el mercado actualmente?

Conclusión: El mercado tiene una segmentación clara ofrece un café tradicional o de baja calidad que puede costar entre 7.000 pesos y 8.000 pesos la libra, que en el mercado local e interno es el de mayor consumo, esto se ve reflejado en el volumen de ventas de los pequeños productores, comercializadores y empresarios, pues no tienen los estándares de calidad que exige un café especial.

Mientras que el café especial se vende por encima de los 30.000 pesos la libra, claramente no se refleja en volumen de ventas, pero si, representa una parte importante de los ingresos de las empresas y los comercializadores de café.

5. ¿En su experiencia cual es el consumo estimado de café especial en el mercado?

Conclusión: actualmente el mercado muestra una mayor frecuencia de consumo de café especial en las tiendas y empresas, se estima al menos que las personas consumen entre 1 y 2 tazas de café dirías, en contraste el consumo de café tradicional es mucho más alto con consumos diarios de más de cuatro tazas de café por día.

Sin embargo, los consumidores educados compran café para prepararlo y consumirlo en sus casas con mayor frecuencia, haciendo énfasis en la calidad del café a precios mayores a 30.000 pesos por libra de café.

3.3.3 Resultados del análisis de la competencia.

Se realizó una investigación de la competencia a través de fuentes secundarias que permiten acceder a la información de la empresa y a plataformas de supermercados que venden las marcas de las empresas productoras de café, el listado de empresas y factores analizados se encuentra en el Anexo C.

Para consolidar el análisis en una presentación concreta se realiza un análisis a través de la Matriz de Perfil Competitivo MPC (ver tabla 19), en la cual se analizan las empresas que representan una competencia directa más fuerte.

Tabla 19. Matriz de Perfil de Competidores de Atulpa Café.

No.	Ítem	Factores Clave	Mercado	Innovación	Materia Prima	Clientes	Localización	Finanzas	TOTAL S
		Peso	20%	25%	30%	15%	5%	5%	100%
1	COLCAFÉ	Calif.	4	4	4	3	2	4	
		Peso Ponderado	0,8	1	1,2	0,45	0,1	0,2	3,75
2	INDUSTRIA CAFETERA DE NARIÑO S.A.S.	Calif.	3	2	4	3	4	3	
		Peso Ponderado	0,6	0,5	1,2	0,45	0,2	0,15	3,10
3	PROCAFECO L S.A	Calif.	4	4	4	3	3	4	
		Peso Ponderado	0,8	1	1,2	0,45	0,15	0,2	3,80
4	RESTCAFÉ S.A.S	Calif.	2	2	2	2	1	3	
		Peso Ponderado	0,4	0,5	0,6	0,3	0,05	0,15	2,00
5	Colombian Mountain Coffe S.A.S	Calif.	2	4	3	3	1	3	
		Peso Ponderado	0,4	1	0,9	0,45	0,05	0,15	2,95
6	TORRECAFÉ ÁGUILA ROJA & CIA S.A.	Calif.	3	3	3	3	2	3	
		Peso Ponderado	0,6	0,75	0,9	0,45	0,1	0,15	2,95
7		Calif.	2	2	4	2	3	2	

	ALIANZA CAFÉ BUESACO	Peso Ponderado	0,4	0,5	1,2	0,3	0,15	0,1	2,65
8	WASIKAMAS	Calif.	3	3	4	3	4	3	
		Peso Ponderado	0,6	0,75	1,2	0,45	0,2	0,15	3,35
9	CAFÉ LA MARÍA	Calif.	2	2	4	2	3	2	
		Peso Ponderado	0,4	0,5	1,2	0,3	0,15	0,1	2,65
10	EL OBRAJE CAFÉ	Calif.	3	3	4	3	3	3	
		Peso Ponderado	0,6	0,75	1,2	0,45	0,15	0,15	3,30

Fuente: elaboración propia

La clasificación se realiza teniendo en cuenta la siguiente convención,

- 1 - Gran debilidad
- 2 - Debilidad menor
- 3 - Fuerza menor
- 4 - Gran fortaleza.

De acuerdo con los resultados de la matriz de análisis de competidores, se identifica a la empresa Procafecol S.A. que comercializa la marca Juan Valdez, como la empresa con mayor fortaleza, por su capacidad de innovación, su participación de mercado y capacidad de compra de materia prima de calidad excelsa en todo el territorio Nacional, por ende, produce café de origen de diversos Lugares de Colombia.

Otro competidor fuerte con presencia en todo el territorio colombiano es Colcafé que tiene alta participación de mercado, innovador y alto poder de compra de materia prima, además su marca sello rojo es una marca muy popular para los colombianos, que en su presentación tradicional es el más vendido del país.

A nivel local la empresa Industria Cafetera de Nariño S.A.S. con su marca Morasurco café puro, es una empresa de gran recorrido y por ende tiene amplia participación en el mercado y buen poder de compra de materia prima, sin embargo, no es una empresa de alta innovación y si bien su localización es un factor importante para

competir, pues se erige como la empresa cafetera más importante de Nariño en términos de finanzas.

Las otras empresas locales relativamente nuevas, pero con una experiencia importante y consolidación en el mercado local son: El Obraje Café y Wuasikamas, pues destacan en su localización, capacidad de compra de materia prima, su innovación y el reconocimiento en el mercado que han ganado en los últimos años.

3.3.4 Cálculo de la demanda potencial, proyección de ventas y participación del mercado.

Acorde al análisis la población objetivo de Atulpa Café, el número de personas con las que cuenta el municipio de Pasto con potencial de ser clientes es de 168.048 pero según las encuestas el 4.2% no consume café por salud o no le gusta, por ende, la población a la cual se puede llegar con cafés especiales es igual a 161.001

Para el Cálculo de la demanda se tuvo en cuenta la intención de compra, la frecuencia con que consumen y la cantidad en presentaciones de 100gr, 250gr, 500gr y 1.000gr de café tostado molido y en grano, de acuerdo con los resultados del estudio de mercado como se muestra en la tabla 20.

Tabla 20. Datos para calcular la demanda potencial. 2020

Número de Personas	161.001			
Intención de Compra	100%			
Presentación (gr)	250	500	1000	100
Preferencia presentación	22.50%	49.20%	14.20%	14.10%
Frecuencia de Compra	30.80%	46.70%	1%	15.80%
	Quincenal	Mensual	Rara vez	semanal

Fuente: elaboración propia

De las personas encuestadas el 49.20% prefieren consumir café especial en presentaciones de 500gr, por tanto, el consumo se estima de acuerdo con la siguiente operación

$161,001 * 49.20\% = 79,213$ *personas que consumen café especial de 500gr*

$79,213 * 46.70\% = 36,992$ *personas * 0.5Kg * 1 mes = 18.496 kg/mes*

El mismo método se utilizó para calcular la demanda de café especial de las otras presentaciones, en la siguiente tabla se muestran los resultados.

La presentación con mayor demanda es la de 500 gr de café especial tostado, seguida de la presentación de 250gr. En total la demanda potencial mensual es de 25,738 kilogramos, que al año representan un total de 308,858 kilogramos de consumo de café especial, ver tabla 21.

Tabla 21. Consumo estimado de café especial. 2020

Presentación (gr)	Consumo Estimado	
	Kg/mes	Kg/año
500	18,496	221,954
250	5,579	66,944
1000	229	2,743
100	1,435	17,217
Total	25,738	308,858

Fuente: elaboración propia

3.3.4.1 Proyección de la Demanda

El presente estudio contempla el comportamiento de la demanda hasta el año 2025, entendiendo que las personas son las que consumen es importante conocer su comportamiento en términos de crecimiento en los próximos cinco años, para lo cual se calcula la tasa de crecimiento población con la siguiente formula (Universidad Nacional de Honduras, 2015).

$$TCD = \left(\left(\frac{p^{t+n}}{p^t} \right)^{\frac{1}{n}} - 1 \right) * 100$$

Dónde:

- TCD = Tasa de crecimiento demográfico (en %).
- $pt+n$ = Población final en el período de referencia.
- pt = Población inicial en el período de referencia.
- n = años transcurridos entre el intervalo o período t .

Según datos DANE censo 2018, se tienen los siguientes datos para la ciudad de Pasto como se ve en la siguiente tabla 22.

Tabla 22. Tasa de crecimiento poblacional en Pasto a 15 años.

p2020	305,360
p2035	407370
n	15
TCD	1.94%

Fuente: elaboración propia

A partir de obtener la tasa de crecimiento poblacional con base en las proyecciones del DANE censo 2018, se estima el crecimiento de la población para los próximos cinco años para realizar una aproximación más objetiva del comportamiento de la demanda de café, como se muestra en la tabla 23.

Tabla 23. Demanda proyectada de café para el 2021

Producto	Demanda estimada total (Kg/Año)	Tasa crecimiento poblacional	Incremento de la Demanda (Kg/Año)	Demanda proyectada total (Kg/Año)
	2020	2021	2021	2021
Café especial	308,858	1.94%	5,992	314,850

Fuente: elaboración propia

En la tabla 24 se proyecta la demanda hasta el año 2025 con una demanda estimada de 340.004 kilogramos.

Tabla 24. Proyección de la demanda 2021-2025

Proyección de la Demanda Estimada (Kg/año)				
2021	2022	2023	2024	2025
314850	320959	327186	333533	340004

Fuente: elaboración propia

Ahora bien, teniendo en cuenta que el precio por gramo de café especial según el análisis de los competidores es en promedio de 60 pesos el gramo, y teniendo en cuenta que la demanda para el año inicial sería 308,858,000 gramos de café demandados, se estima que el valor del mercado de café en Pasto a impactar equivale a \$18,531,480,000, es decir el 3% de la participación de del tamaño de mercado local, que como se estimó en el apartado 3.1.4 este es del total de \$602,217,127,125 en pesos colombianos.

3.3.5 Descripción de la estrategia de generación de ingresos para su proyecto.

La estrategia de generación de ingresos se basa en darle valor agregado al café pergamino seco cosechado y beneficiado en los municipios de Buesaco y El Tablón de Gómez, que pueden fácilmente obtener certificación DO Nariño, por su ubicación y localización, realizando un proceso de acompañamiento técnico que garantice un proceso adecuado de beneficio del café, generando un CPS de alta calidad, el cual será transformado en café tostado molido y en grano para su comercialización en centros comerciales y demás distribuidores.

El precio de un kilogramo del CPS en Pasto está alrededor de los \$8.628, es decir que cada gramo de CPS cuesta aproximadamente \$8.62 pesos, mientras que el café tostado gourmet, de origen o especial cuesta en el mercado alrededor de los 60\$ el gramo, el margen de rentabilidad que existe entre comercializar CPS y café tostado es importante, es donde se puede observar la oportunidad de generar ingresos.

Además, la estrategia se centra en un hecho real, de convertir al café en una alternativa para los cultivos ilícitos y en un producto que represente la cultura campesina, la paz y el desarrollo rural.

3.3.6 Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado.

El estudio demuestra que existe una elevada competencia en el mercado de café, sin embargo, las barreras a la entrada a la industria no son elevadas, esto es importante porque se puede iniciar con una baja inversión aprovechando el desarrollo de la infraestructura del sector caficultor, se pueden tercerizar proceso que requieren alta inversión como el tostado y el empaque, para poder entrar al mercado a competir.

Esta es una oportunidad importante, puesto que también se tiene localizados los lugares y proveedores de materia prima de alta calidad.

Existen precios elevados para el café especial en el mercado y las personas que conocen su valor, están dispuestas a pagar un buen precio por un producto de alta calidad.

El café de Nariño tiene un renacimiento ganado a través del tiempo que facilita la comercialización del producto en cualquier mercado, local, nacional o internacional.

Los consumidores demuestran una alta preferencia por comprar cafés especiales y apoyar emprendimientos que busquen un proceso de desarrollo sostenible, promueven la paz y brindan una alternativa factible a los cultivos ilícitos.

Dado que existe una amplia gama de competidores es difícil posicionar una marca nueva de forma rápida, esto impide alcanzar el punto de equilibrio en poco tiempo.

Los proveedores pueden decidir o verse animados a vender su producto a la competencia si esta tiene mayor poder de negociación.

Los precios del CPS pueden incrementar de forma rápida e impredecible, generando incertidumbre y limitando la capacidad de compra de materia prima para Atulpa Café.

Cambio de preferencia de los consumidores por la crisis mundial a productos sustitutos más baratos como alternativa al café especial.

4 ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO

4.1 Objetivos mercadológicos.

- Introducir los productos de Atulpa Café en el mercado nacional.
- Dar a conocer los productos de Atulpa café a los consumidores nacionales.
- Atraer clientes que prefieran la calidad y los servicios que ofrece Atulpa Café.
- Desarrollar y posicionar la marca de Atulpa Café en Colombia.

4.2 La estrategia de mercadeo.

4.2.1 Estrategias de producto y servicio.

Con respecto a sus atributos, Atulpa Café es un café especial gourmet tostado, en grano o molido, con cualidades únicas, de origen Nariño y 100% colombiano, producido por campesinos de Buesaco y El Tablón de Gómez, víctimas del conflicto armado.

Teniendo en cuenta lo anterior, Atulpa Café creará una identidad propia a través del desarrollo de marca y un diseño de empaque, tales que permitan a los productos resaltar sus características y su calidad, así como también su origen, los productores, el territorio y la responsabilidad social y empresarial que lleva inmersa la marca. Ello permitirá contar con productos diferenciados en el mercado.

Atulpa Café tendrá un producto: Café tostado molido. Además, los productos serán empacados en bolsas impresas tricapa metalizadas y provistas de válvula que preservarán la calidad, en las cuales se incluirán las siguientes características:

Tabla 25. Características del Producto

Nombre del producto	Atulpa
Café de origen	Origen Nariño 100% colombiano
Tostión	Media
Molienda	Fina

Aroma	Cítrico y notas frutales
Sabor	Notas cítricas y frutales
Acidez	Media
Cuerpo	Medio y balanceado
Puntaje SCAA	84

Fuente: Elaboración propia

Atulpa café saldrá al mercado en las presentaciones de 100g, 250g, 500g y 1000g.

4.2.2 Estrategias de distribución.

Teniendo en cuenta que, en la primera etapa de comercialización, los productos Atulpa café no sólo llegarán a Pasto sino también a Bogotá y que se requiere mantener los costos bajos y la entrega del producto con oportunidad, se ha identificado dos canales de distribución:

Indirecto Corto: En este caso, el producto será distribuido a grandes superficies y cadenas comerciales para que sea adquirido por los clientes finales.

Directo: Mediante la creación de página virtual y creación de ventanas en superficies de comercio electrónico se pretende que los productos lleguen a los consumidores de forma instantánea, vendiendo al mayor y al detal. De esta forma, al recibir un pedido por medio de canales virtuales, se procederá a empacar el producto para que luego sea trasladado por empresas transportadoras con envíos locales y nacionales.

4.2.3 Estrategias de precio.

La definición de la estrategia de precios tendrá en cuenta los costos de producción tales como los de los insumos, la mano de obra directa e indirecta, gastos operativos y demás gastos que sean necesarios para la producción y comercialización de los productos de Atulpa. También, se tendrá de referencia los precios de la competencia,

para situarse en el rango de precios del mercado. Esto se debe fundamentalmente a que Atulpa Café penetrará el mercado y si bien el producto no es conocido, sus características y calidad que lo diferencian de sus competidores, permitirá que su precio pueda estar por encima de los precios mínimos del mercado.

En cuanto a la selección del precio de venta seleccionado, se realizó conforme a la estrategia de liderazgo de bajo costo, tipo 2, se busca realizar una penetración de mercado con un precio cercano al promedio del mercado de cafés especiales.

Para realizar el cálculo del precio de tomo como referencia los precios de mercado de las marcas y cafés más comercializados en el país como se muestra en la siguiente tabla, el precio promedio es de \$75,63 pesos por gramo de café tostado molido, es decir que en promedio una libra cuesta en el mercado \$34.060,67. Ver tabla 26.

Se toma un precio de \$41,5 pesos por gramo para la venta del café tostado de Atulpa, dado que es un precio por debajo del promedio y facilita la penetración en el mercado, de acuerdo con la estrategia elegida de liderazgo de bajo costo, tipo 2.

Tabla 26. Análisis de precios del mercado de café especial molido.

COLCAFÉ	LUKER	PROCAFECOL S.A.	RESTCAFÉ S.A.S	INDUSTRIA CAFETERA DE NARIÑO S.A.S.	COLOMBIAN MOUNTAIN COFFE S.A.S
Industria Colombiana de Café S.A.S - Colcafé. Empresa filial del grupo Nutresa	Casa Luker S.A. Se constituye en 1904, produce café desde 1991.	Promotora de café Colombia S.A, empresa creada en 2002 creada por la federación nacional de cafeteros.	La marca OMA café, puede adquirida por Restcafé en el año 2012	Industria Cafetera de Nariño S.A.S. fundada en 1959 con el nombre café puro	Procesadora y comercializadora de café en grano y molido
Sello Rojo: tostado, Colcafé: soluble y liofilizado y Matiz ámbar: café excelso	Lukafe, New Colony, Aroma y Café puro almendra tropical	Juan Valdez	OMA	Morasurco café puro	XUEX Café
Matiz ámbar tostado en grano de 340gr \$14.000 - \$14.900 en supermercados. Café sello rojo tradicional por 500gr a \$8.990	Lukafe Intenso X 500gr = \$8.790. Lukafe Intenso X250gr = \$4.590	Precios desde \$19.000 hasta \$32.000 según presentación, proceso, origen. Café de origen Nariño molido X283gr = \$17.500. Café de origen Nariño en grano X500gr = \$29.900	Café molido línea selecta x 500gr = \$13.000. Línea tradicional x500gr = \$10.200. Café Excelso X 500gr= \$16.590. Café exportación premium x340gr = \$13.990	Línea tradicional: 500gr = \$7.300 y 250gr = \$3.900	Origen molido y grano X250gr = \$18.000, X 500gr= \$30.000. Ensamblaje Fino molido y grano X 250gr= \$24.000 y X 500gr = \$36.000. Gran Altura molido y grano X 250gr= \$48.000. Exótica Gran Reserva Geisha: X 250gr = \$72.000
https://www.colcafe.com/productos/	https://casaluker.com/producto/lukafe	https://www.juanvaldezcafe.com/es-co/productos/nuestros-cafes/	http://www.cafeoma.com/	http://morasurcocafepuro.com.co/	https://xuecafe.com/en/ensamblaje-fino/
Precio por Gramo					
\$43,82	\$17,58	\$61,84	\$41,15	\$14,60	\$72,00

TORRECAFÉ ÁGUILA ROJA & CIA S.A.	NESTLÉ DE COLOMBIA	ALIANZA CAFÉ BUESACO	WASIKAMAS	CAFÉ LA MARÍA	EL OBRAJE CAFÉ
Empresa fundada en 1930, reconocida por su marca insignia Café Águila Roja.	Pertenece al grupo Nestlé Multinacional, ingreso al mercado colombiano desde 1992.	Pertenece a la Empresa Alianza Café	Wuasikamas Guardianes de La Tierra	Finca La María	Finca el Obraje
Águila Roja	Nescafé	Alianza Café	Café Wuasikamas	Café La María	Obraje Café Especial
Tradicional molido y grano X 250gr = \$4.590, X 500gr= \$8.190, X 1.000gr = \$19.990	Soluble de origen X 85gr = \$18.509. Línea Gold x 100gr = \$11.992	Café línea gourmet 500 gr = \$29.500. Café Alianza Especial 500gr = \$35.000	Café orgánico molido X340gr = \$35.000	Café especial molido X300gr= \$26.000	Café especial molido X340gr= \$28.000
https://cafeaguilaroja.com/productos-cafe-aguila-roja/Tostado-y-Molido	https://www.nescafe.com/co/tipos-de-cafe	https://elcafedebuesaco.mercadoshops.com.co/	https://www.cafewuasikamas.com/	https://www.facebook.com/CafeLaMaria/	https://www.facebook.com/CafeLaMaria/
Precio por Gramo					
\$18,36	\$119,92	\$70,00	\$102,94	\$86,67	\$82,35
Precio Promedio de Gramo de Café			\$75,63		

Fuente: elaboración propia con base en análisis del mercado online

4.2.4 Estrategias de comunicación y promoción.

Se crearán y gestionarán los canales digitales de la tienda virtual y las cuentas de redes sociales, en Facebook e Instagram, para brindar una atención oportuna a los clientes efectivos y potenciales de la marca.

Al habilitarse los canales digitales, se creará y publicará frecuentemente contenido digital y audiovisual en redes sociales para dar a conocer a la marca, lugares o tiendas donde encuentran la marca, los productos, las promociones, concursos, descuentos ocasionales, y el mensaje de responsabilidad social que inspira y motiva a Atulpa Café.

Las promociones, concursos y descuentos ocasionales a desplegar en redes sociales irán de la mano, pues su combinación permitirá, simultáneamente, ampliar la audiencia en las redes sociales, fidelizar clientes y conocer más de cerca los gustos y preferencias de estos. En cuanto a las promociones, se usarán los regalos gratis por la compra del producto (contenido adicional), fundamentalmente para el lanzamiento del producto.

Los descuentos entre el 15% y 25 % del precio de mercado del producto, se utilizarán durante el año de forma ocasional y estarán atados al movimiento de inventarios. Los descuentos servirán a la marca para fidelizar y atraer más consumidores.

Por su parte, los concursos por redes sociales proporcionarán obsequios como la entrega de kits que contendrán: café 500 gr acompañado de molinera o prensa francesa. Estos concursos, además de promocionar la marca, se usarán para aumentar, paralelamente, la audiencia y reconocimiento de la marca en el mercado.

También, la promoción de Atulpa Café se estimulará con la contratación de influenciadores que cuenten con audiencia de similares características sociodemográficas y de preferencias del público objetivo de Atulpa Café. Al igual que los concursos por redes sociales, estos agentes de marketing permiten que la marca llegue a más clientes potenciales.

Por otra parte, se ha considerado el uso de publicidad impresa y digital (en redes sociales), en dos niveles, que permitan brindar información acerca del producto, detalles, origen y fidelización del consumo. De un lado, la publicidad inicial se concentrará en dar a conocer a la comunidad, las características organolépticas del café, el territorio donde el café se cultiva y a los caficultores que están detrás de la producción de Atulpa Café. De otro lado, la publicidad informativa consistirá en promocionar la nueva marca en redes sociales, visitas a clientes potenciales y cartillas informativas que persuadan a las personas a visitar la tienda virtual y las redes sociales y de consumir Atulpa Café.

También se estipula acudir a eventos de gran afluencia de personas, centros comerciales, grandes superficies, y cadenas comerciales, con el fin de dar a conocer y promocionar la nueva marca Atulpa Café, las características de sus productos y las formas de preparación, mediante degustaciones, entrega de publicidad y comunicación directa con los clientes potenciales. La promoción de Atulpa café en esos sitios, trae aparejado la consecución de stand de exhibición del producto y demás publicidad como los pendones.

Finalmente, Atulpa Café participará de las ferias o eventos de café Gourmet en el territorio nacional.

4.2.5 Estrategia de fuerza de ventas.

De acuerdo con Kotler & Armstrong (2012), las ventas personales son un aspecto importante para el desarrollo de empresa, pues permiten las interacciones interpersonales con los clientes actuales y potenciales, ya sea cara a cara, por teléfono, conferencia, teleconferencia u otros medios, con el objetivo de realizar ventas y mantener relaciones con ellos. De este modo, el equipo de ventas, además de ser el portavoz de la empresa y de ofrecer el valor de la empresa, es el contacto directo que escucha a los clientes, evalúa sus necesidades y organiza los esfuerzos de la compañía para resolver sus problemas.

En Atulpa Café, se combinarán las fuerzas de venta, tanto interna como externa. De un lado, la fuerza de venta interna se compone de los agentes de venta que usarán

los canales de comunicación digitales de la empresa, cumpliendo las funciones de atender al cliente, brindar soporte técnico y resolver dudas o inquietudes de los clientes de la marca. Se equipará al equipo de ventas con tecnología como computadores, software para establecer contacto con los clientes y administrar las relaciones, como también el acceso a las redes sociales para la gestión de las operaciones de ventas, e interactuar con los clientes y atenderlos, estableciendo que las relaciones sean estrechas y que las ventas sean eficientes, rentables y productivas (Kotler y Armstrong 2012). El resultado de la incorporación de la tecnología en las ventas es que reduce costos de ventas.

De otra parte, la fuerza de ventas externa se encargará de establecer relaciones estrechas con los clientes y, a su vez, promover el producto y la marca en las áreas geográficas que se le asignen. En particular, una vez Atulpa Café identifique y seleccione los clientes potenciales en el canal indirecto de distribución, esto es, supermercados, cadenas comerciales y minimarkets estratégicos para ofrecer el producto, los agentes de venta realizarán el acercamiento, presentación, demostración de producto, negociación y mantenimiento de la relación con el cliente.

Con el ánimo de contar con un equipo fuerte y motivado, ambas fuerzas de venta serán orientadas por un supervisor con el fin de monitorear las metas de ventas y tendrán también capacitación sobre las siguientes temáticas:

- Misión, visión y valor social de Atulpa Café
- Conocimiento del producto y la competencia
- Inteligencia emocional
- Técnicas de prospección, persuasión y negociación
- Relaciones de largo plazo con los clientes
- Servicio al cliente

Es típico que la fuerza de ventas reciba una remuneración determinada por una cantidad fija y otra variable. La cantidad fija es generalmente el salario que permite al empleado disponer de un ingreso estable, mientras que la cantidad variable, en forma de

comisiones o bonificaciones basadas en el desempeño de las ventas, es un incentivo para recompensar al vendedor (Kotler & Armstrong, 2012). Es por esto los vendedores recibirán un incentivo que permitirá motivar su trabajo si cumplen con las metas de ventas² y, en adición, en caso de desplazamientos para acudir a citas con clientes, se les asignará un rubro de gastos de transporte.

4.2.6 Presupuesto de la mezcla de mercadeo.

La mezcla de mercadeo para la empresa Atulpa Café, contempla un desarrollo y diseño de la marca, para la identidad de la empresa y de su producto, invertir en publicidad en línea y exposición de la marca en ferias regionales. Se discrimina la mezcla de mercado y el presupuesto en la tabla 27.

Tabla 27. Presupuesto de la mezcla de mercadeo

Detalle	Valor unitario	Cantidad	Valor total
Desarrollo de marca Atulpa Café (logotipo, slogan, colores, tipografía)	2500000	1	\$ 2.500.000
Diseño de empaque en diferentes presentaciones de Atulpa Café	1800000	1	\$ 1.800.000
Diseño y desarrollo de tienda virtual	2300000	1	\$ 2.300.000
Creación de contenido audiovisual para promoción y publicidad de la marca	1800000	1	\$ 1.800.000
Publicidad impresa (tarjetas, carteles, flyers, etc.)	2000000	1	\$ 2.000.000
Publicidad en redes sociales y páginas web (mensual)	450000	12	\$ 5.400.000
Diseño de stand de exhibición de producto	2300000	1	\$ 2.300.000
Pendones para promoción y publicidad	90000	4	\$ 360.000
Cafetera comercial goteo	2500000	1	\$ 2.500.000
Vasos cartón desechable 7 onzas x 100 unidades	25000	40	\$ 1.000.000
Participación ferias regionales	6000000	3	\$ 18.000.000
TOTAL			\$ 39.960.000

Fuente: Elaboración propia con base en cotizaciones de mercado Online.

² Revisar el 6.2.5 Sistema de incentivos y compensación del talento humano.

5 ASPECTOS TÉCNICOS

5.1 Objetivos producción

5.2 Ficha técnica del producto o servicio

La empresa Atulpa Café Gourmet, tendrá en su portafolio cafés tostados molidos de categoría especial de origen Nariño. Ver tabla 28.

Tabla 28. Ficha técnica del café Atulpa

Nombre		Café Gourmet
Composición	100% café puro de origen Nariño, Variedad Arábico	
Registro Sanitario		
Certificado de inscripción FNC		
Certificado ICONTEC		
Presentación Comercial		
Café tostado molido	Empacados en presentaciones por 100g, 250g, 500g y 1000g	
Vida Útil y Conservación		
Vida útil	Nueve (09) meses, a partir de la Tostión	
Condiciones de conservación	<p>Conservar bien sellado, en lugares limpios, frescos y secos. No exponer a humedad o calor.</p> <p>Después de abierto mantener el recipiente cerrado y consumir en el menor tiempo.</p>	
Características Organolépticas		
<p>El Café de Nariño se caracteriza por su alta acidez, cuerpo medio, notas dulces, con una taza limpia, suave y de aroma muy pronunciado (Federación Nacional de Cafeteros, 2020)</p> <p>El resultado final varía también según el tipo de tostión y molienda utilizada.</p>		
Características Fisicoquímicas		
Grado de Tostión	Baja, Media y Alta	
Grado de Molienda	Fino (+++), Medio, Medio Grueso	
Humedad	Mínimo de 11.5%	
Material de Empaque		
El empaque se realizará en Bolsas Flowpack: 100gr 250gr 500gr 1000gr		

Fuente: elaboración propia con base en (OMA café, 2020)

5.3 Descripción del proceso

Atulpa café es una empresa que fomenta el desarrollo rural, aprovechando la calidad única de los cultivos de café del campo de los municipios de Buesaco y El Tablón de Gómez, por ende, se da importancia a los procesos de compra de materia prima y relación con los proveedores, por lo cual se definen los siguientes procesos a desarrollar:

5.3.1 Negociación y adquisición de Materia Prima

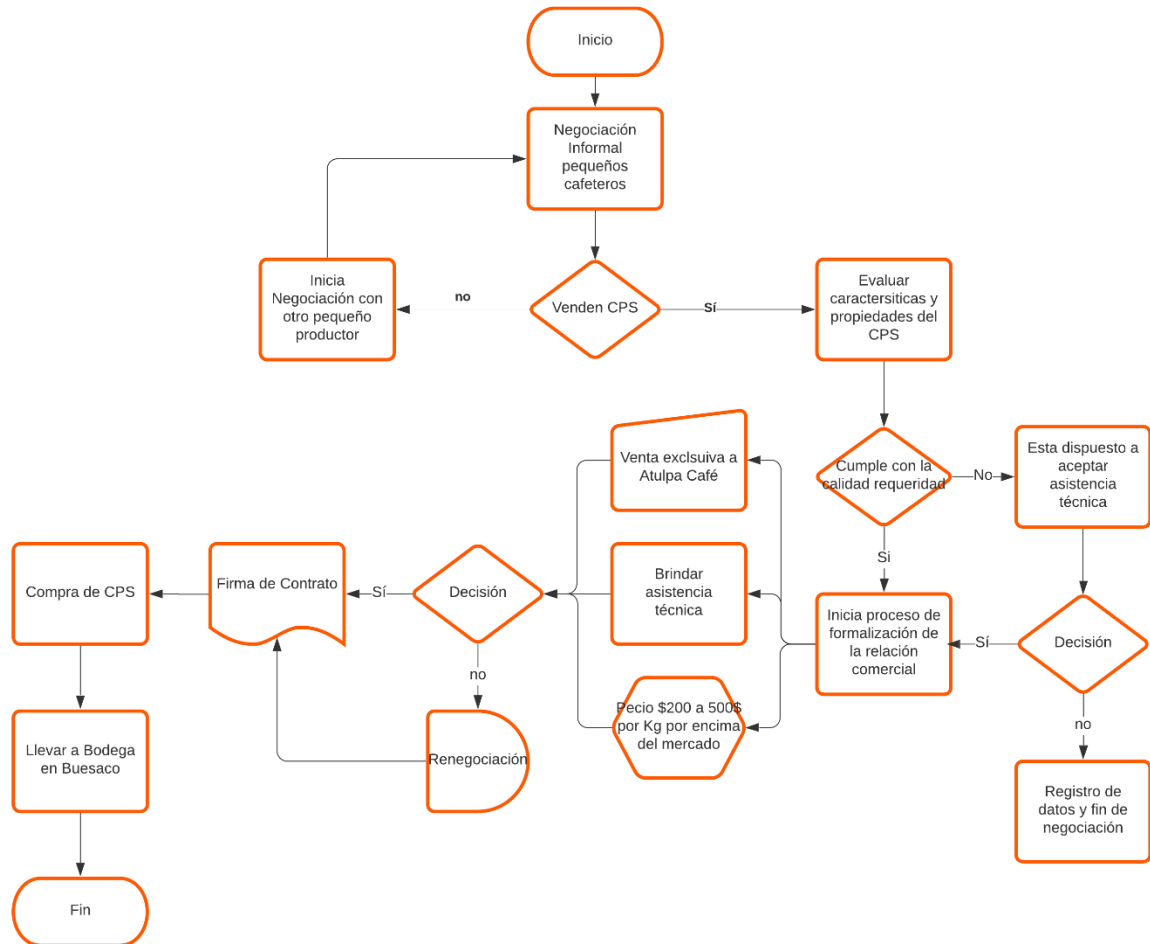
La piedra angular de la empresa planteada es el café de origen que se produce en veredas alejadas de los municipios de Buesaco y El Tablón de Gómez, por ende, es indispensable generar una relación de confianza y sostenible con los pequeños productores de café.

Preliminarmente, se realizará negociaciones informales con los pequeños caficultores para encontrar los proveedores potenciales del CPS de Atulpa Café. Una vez negociadas las cantidades y el precio del producto con los proveedores, se procede a evaluar las características y propiedades del CPS. Si el CPS cumple con los requisitos de calidad de Atulpa Café, el producto continúa con el proceso, de lo contrario, se les brinda a los caficultores la opción de aceptar asistencia técnica para mejorar la calidad del café producido en las próximas cosechas y, además, son registrados en base de datos.

Posteriormente, se realiza la formalización de la relación comercial con los proveedores del CPS que cumplieron con los requisitos de calidad. El contrato para suscribir de la compra de CPS tendrá en cuenta tres aspectos fundamentales: venta exclusiva del CPS a Atulpa Café, Brindar un precio de \$200 - \$500 del kilogramo del CPS por encima del precio del mercado y ofrecer asistencia técnica a los productores de café. Por último, al firmar el contrato, el proveedor se encarga de llevar el CPS a las Bodegas en Buesaco.

A continuación, en la gráfica 15 se presenta el flujograma detallando el desarrollo del proceso para Atulpa Café

Gráfica 15. Proceso Uno: Negociación y Compra de Materia Prima



Fuente: elaboración propia en (Lucidchart, 2020)

5.3.2 Proceso de Tostión y empaçado del Café

El modelo de negocio se plantea de forma que sea factible llevarlo a cabo, en términos técnicos y financieros; por esto, una vez comprado y almacenado el CPS en Bodegas, Atulpa Café subcontratará a Trilladoras certificadas y registradas por la Federación Nacional de Cafeteros, como forma de garantizar la calidad del producto final para la comercialización. En especial, Atulpa Café entrará a negociar volúmenes, periodicidad y costos con tostadoras que cuenten con certificación FNC. Después de

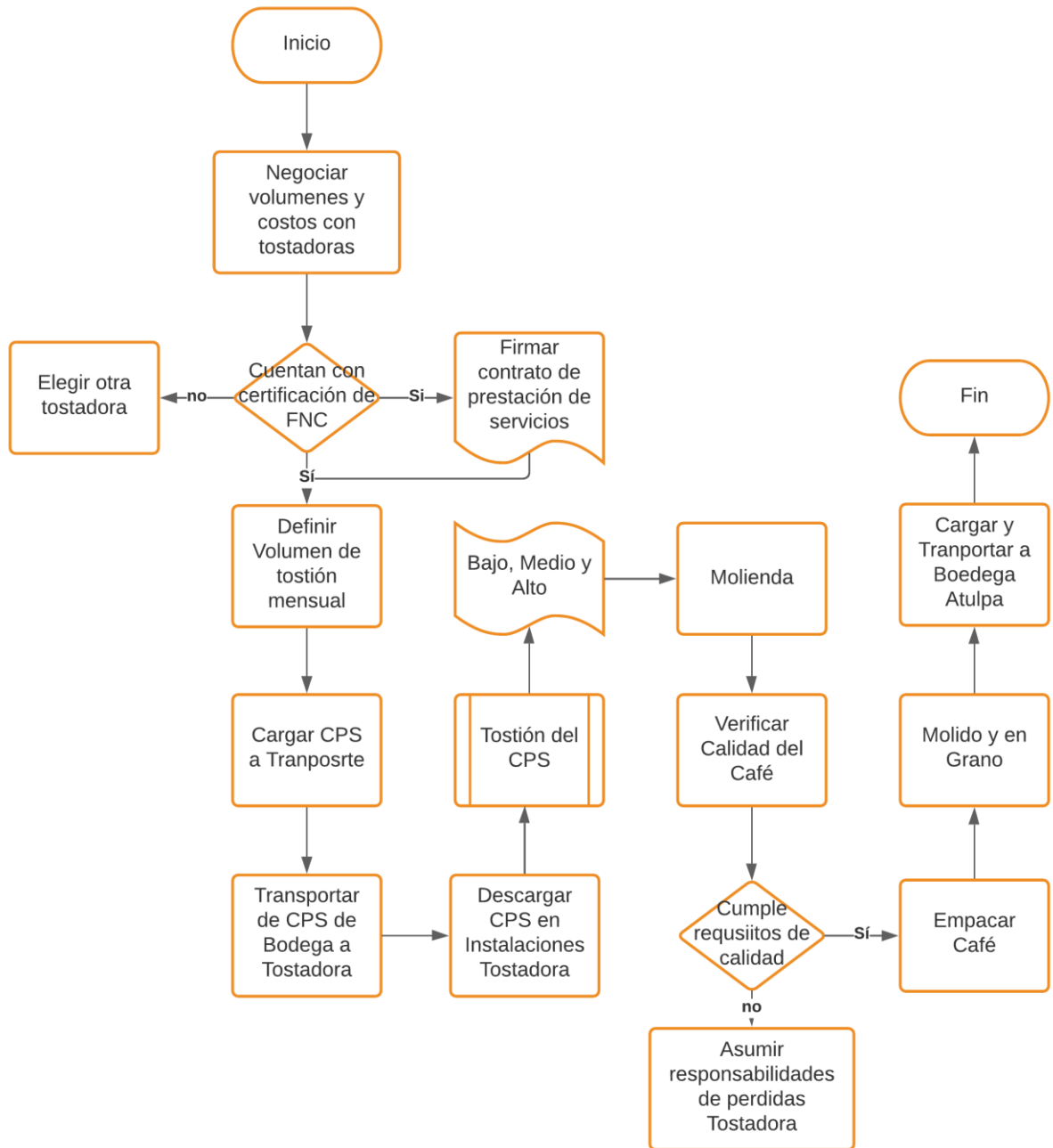
suscribir contrato con Tostadoras certificadas, el CPS almacenado en bodegas se llevará a las Tostadoras.

En las tostadoras, el CPS pasará por la máquina trilladora para seleccionar grano, luego, pasará a la torrefacción donde se controla tiempos y temperatura y así determinar el tipo de tosti3n deseado, ya sea bajo, medio o alto. Seguidamente, al producto se le realizará una prueba de taza.

Al cumplir con los parámetros de calidad, una parte del café tostado en grano es llevado a la etapa de molienda. En esta etapa del proceso, el café molido es desgasificado en silos de almacenamiento, entre 10 a 14 horas, para que el producto elimine el CO₂, producto de las reacciones químicas que sufre. De nuevo, se realiza control de calidad del café molido con el ánimo de seleccionarlo para ser llevado a la etapa de pesado y empaque. El producto empacado luego regresará a las bodegas de Atulpa Café para ser distribuido por los canales de distribución seleccionados.

A continuación, en la gráfica 16 se presenta el flujograma de la presente etapa

Gráfica 16. Proceso de Tostión y Empacado.



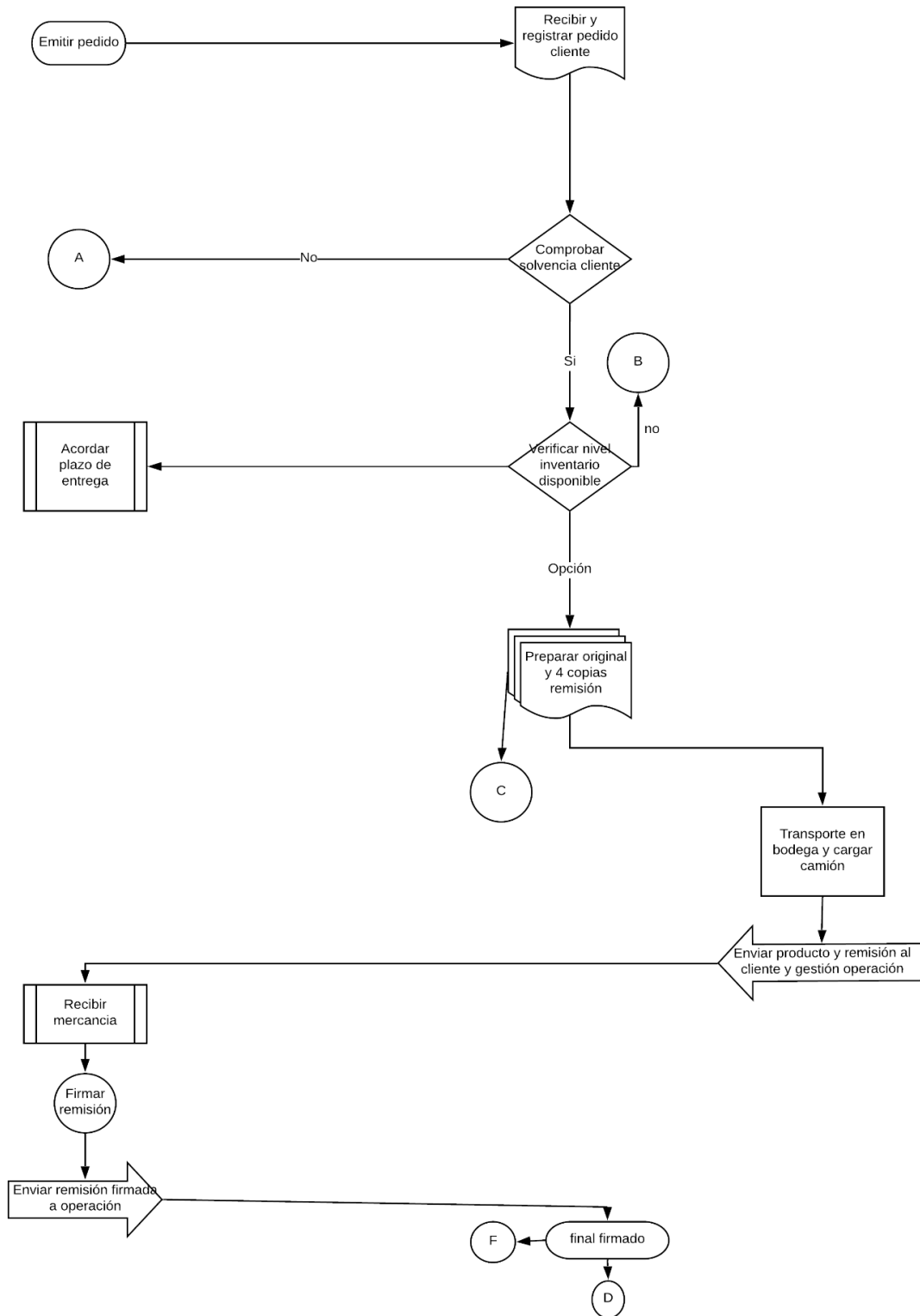
Fuente: elaboración propia en (Lucidchart, 2020)

5.3.3 Comercialización y venta

Una vez se haya realizado el proceso de tuestión, empacado y almacenado en bodega, el café tostado, molido y en grano, de Atulpa Café está listo para ser comercializado y vendido al cliente final a través de los dos canales de comercialización definidos. El primero será el canal de distribución indirecta: a través de supermercados y minimercados, y el segundo será el canal de distribución directa: venta directa al consumidor final.

En ese entendido, independientemente del canal de distribución de Atulpa Café, en la etapa de comercialización y venta se seguirá los siguientes pasos. Primero, se tomará el pedido del cliente. Segundo, en base de datos, se realizará el registro de la información tanto del pedido como del cliente. Tercero, según el volumen de compra de producto del cliente, se realizará la validación de su solvencia económica. Cuarto, teniendo conocimiento sobre la disponibilidad y movimiento de inventarios del producto, se efectuará la formalización de la venta del café para el cliente, acordando el plazo y la frecuencia de entrega, el volumen y el precio, entre otros. Quinto, se alista el producto a enviar con su debida documentación para que, posteriormente, sea despachado hacia los clientes. Finalmente, los clientes firmarán un documento de recibido del producto. Ver gráfica 17.

Gráfica 17. Proceso de Comercialización y Venta



Fuente: elaboración propia en (Lucidchart, 2020)

5.4 Necesidades y requerimientos

Dada la concepción del modelo de negocio los equipos y herramientas necesarias que se contemplan en el proceso productivo son equipos y herramientas pequeñas especializadas para la evaluación de la calidad del café pergamino seco que se compra a los pequeños productores y que requieren los técnicos para realizar su proceso de asistencia a los pequeños caficultores

5.4.1 Necesidades y Requerimientos proceso productivo

A continuación, se presentan los equipos requeridos en cantidad y costos para tener en cuenta la inversión requerida.

Se presentan equipos necesarios para evaluar la calidad del café pergamino seco que se analizará para evaluar la cantidad y precio al cual se realizará la negociación, por ende, se requiere de equipo técnico especializado. Ver tabla 29.

Tabla 29. Equipos requeridos en proceso productivo.

Ítems	Unidad	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
KIT Postcosecha Plus	Unidad	4	\$278,417	\$1,113,668
Hume dímetro	Unidad	2	\$1,650,675	\$3,301,350
Refractor	Unidad	2	\$208,417	\$416,834
Termómetro infrarrojo	Unidad	2	\$208,417	\$416,834
PH metro	Unidad	2	\$131,167	\$262,334
Balanza digital	Unidad	2	\$78,500	\$157,000
Probeta	Unidad	2	\$32,633	\$65,266
Termohigrómetro	Unidad	2	\$78,417	\$156,834
Bascula - Balanza	Unidad	1	\$301,233	\$301,233
Sonda para café	Unidad	4	\$75,000	\$300,000
Super bolsa Grain Pro. Capacidad 75Kg	Unidad	200	\$11,000	\$2,200,000
Total				\$8,691,353

Fuente: Elaboración propia con base en cotizaciones de mercado Online

5.4.2 Necesidades y Requerimientos Proceso Administrativo

La gestión de la empresa requiere un manejo idóneo del área administrativa, por ende, se estima necesario dotar a la empresa de un equipo y mobiliario adecuado para desempeñar todas las labores administrativas que la empresa demande.

En la tabla 30 se indica en detalle los equipos y softwares requeridos.

Tabla 30. Equipos requeridos en proceso productivo.

Ítems	Unidad	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Computador de mesa	Unidad	2	\$1,350,000	\$2,700,000
Computador portátil	Unidad	1	\$1,400,000	\$1,400,000
Escritorios en L	Unidad	2	\$450,000	\$900,000
Impresora	Unidad	1	\$300,000	\$300,000
Muebles y enseres	Unidad	4	\$300,000	\$1,200,000
Insumos papelería	Global	1	\$200,000	\$200,000
Dotaciones	Unidad	3	\$150,000	\$450,000
Licencia Software Office	Unidad	1	\$650,000	\$650,000
Software contable	Unidad	1	\$600,000	\$600,000
Total				\$8,400,000

Fuente: Elaboración propia con base en cotizaciones de mercado Online

5.5 Características de la tecnología

La tecnología que usa Atulpa se caracteriza por ser indispensable para garantizar la calidad del producto final, por eso se requiere brindar apoyo a los pequeños productores en el proceso de beneficio del café, donde se aplican los equipos y herramientas descritas en el apartado anterior.

Lograr obtener un café de calidad excelsa requiere un esfuerzo importante en el método de beneficio que se apliquen, esto implica conocer las fases, tiempos y estados precisos del café, para lo cual se utilizan equipos que posibiliten tal precisión como se menciona en la tabla 31.

Tabla 31. Ficha técnica de los equipos especializados requeridos.

Equipo	Descripción
KIT Postcosecha Plus	Kit Postcosecha: Gravimet. balanza electrónica 5kg precisión 1g, batería, cinco canastillas filtro UV, manual de usuario y empaque individual), Paleta lava café con cabo y accesorios Rastrillo de 8 dientes con cabo y accesorios Fermaestro: en polietileno con 206 mm de alto 14 mm en la punta y de base 88 mm

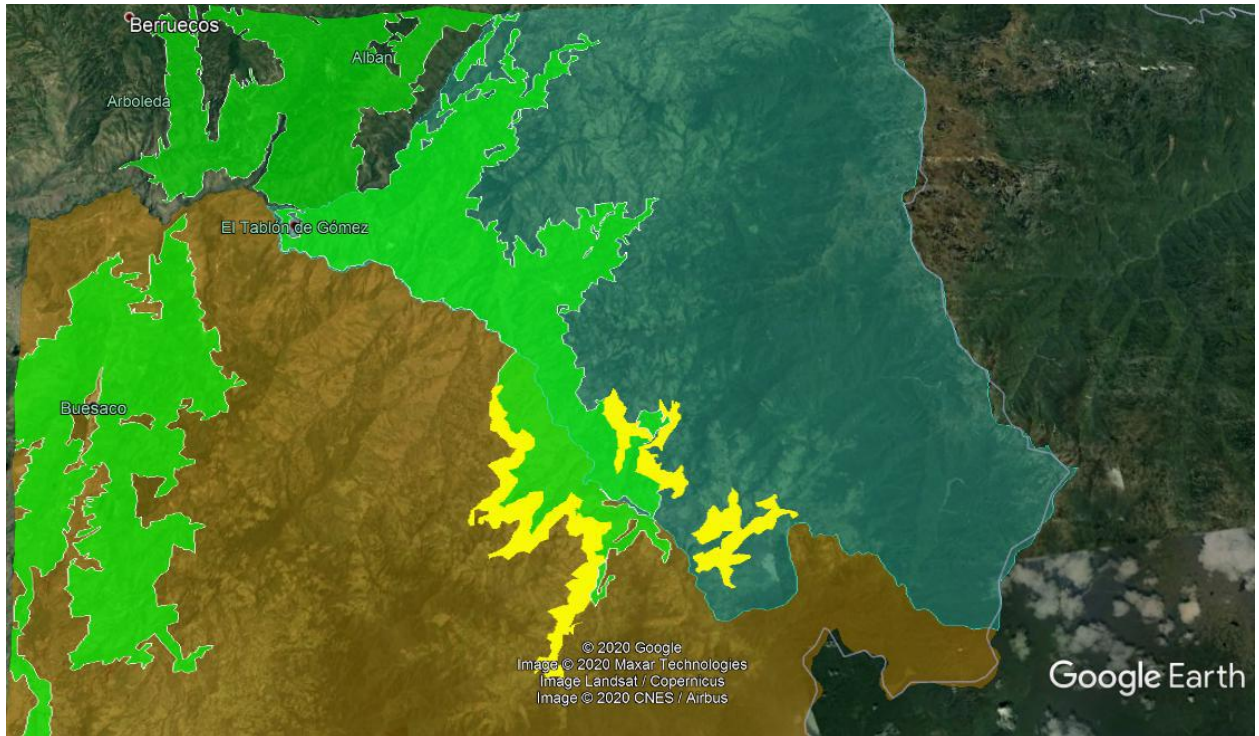
Hume dímetro	Hume dímetro: Rango de humedad entre 5 y 40%, bajo prueba en 10 segundos Rango de operación 0° - 45C° Repetibilidad +/- 0.5% dentro del rango normal de humedad para granos almacenados Funda de transporte incluida Tapa de repuesto incluidos Media de 99 los resultados de las pruebas.
Refractor	Refractor: Rango de medición: 0-32% Compensación Automática de temperatura (ATC: 10-30 °C) Tamaño: 167x50x40mm Peso: 96G 1 x refractómetro - 1 x Mini destornillador - 1 x pipeta - 1 x paño - 1 x caja
Termómetro infrarrojo	Termómetro infrarrojo: Rango de temperatura medida: -50 ~ 550C, temperatura ambiente: -10 ~ 60C, humedad ambiental: 0% ~ 100% RH D: S: 12:1 Emisividad: 0,1 ~ 100 ajustable Espectro de respuesta: 8 ~ 14um Posicionamiento láser: Anillo de 12 puntos que indica la zona sensible a la temperatura Láser: <1 mW/630-670nm Nivel 2 Tiempo de respuesta: <0,5 s Alarma de diferencia de temperatura: Ajuste libre límite superior y alarma de límite inferior en rango de temperatura Apagado automático: 30 segundos Retención de datos
PH metro	PH metro: Rango: pH 0.00 ~ 14.00 Resolución: 0.01 pH Precisión: pH ± 0.1 Compensación de temperatura: 0 ζ ~ 50ζ (32 °F ~ 122 °F) Temperatura ambiental: 0ζ ~ 50ζ (32 °F ~ 122 °F) Modo de calibración: ATC
Balanza digital	Balanza digital: Peso mínima: 0.006 kg Peso máxima: 40 kg Base metálica. Medidas de la base: 35cm x 23cm 3 visores: peso, p. unitario, p. total, Bandeja de acero inox. 22.5 x 35cm Doble visor lcd, Burbuja de nivel para estabilidad, 7 memorias para precios, Suma hasta 99 operaciones, Función tara, Teclado de goma táctil, Dimensiones: 35x23.5x12cm, Funciona con batería. 110v y 220v.
Probeta	Probeta: Probeta graduada plástica, Fabricado en polipropileno, De alta resistencia térmica y química. Semitransparente. Capacidades: 100 ml, 250 ml, 500 ml, 1 litro -Especial para laboratorios
Termohigrómetro	Termohigrómetro: Gran pantalla LCD con retroiluminación, multifunción: Visualización de la temperatura interior y exterior, visualización de la humedad interior y visualización del tiempo, Función de memoria máxima y mínima de humedad y temperatura, Sistema de visualización seleccionable de 12 horas / 24 horas, Interruptor de la unidad de centígrado y de Fahrenheit, Reloj, función de fecha, Equipado con soporte de sobremesa o agujero colgante, Bajo consumo de energía, alta estabilidad y precisión

Fuente: elaboración propia

5.6 Materias primas y suministros

La materia prima es el café pergamino seco, que se produce específicamente en los municipios de Buesaco y El Tablón de Gómez en los corregimientos de Santa Fe y Pompeya respectivamente. Ver gráfica 18.

Gráfica 18. Localización de productores de café y áreas con aptitud para cultivo de café.

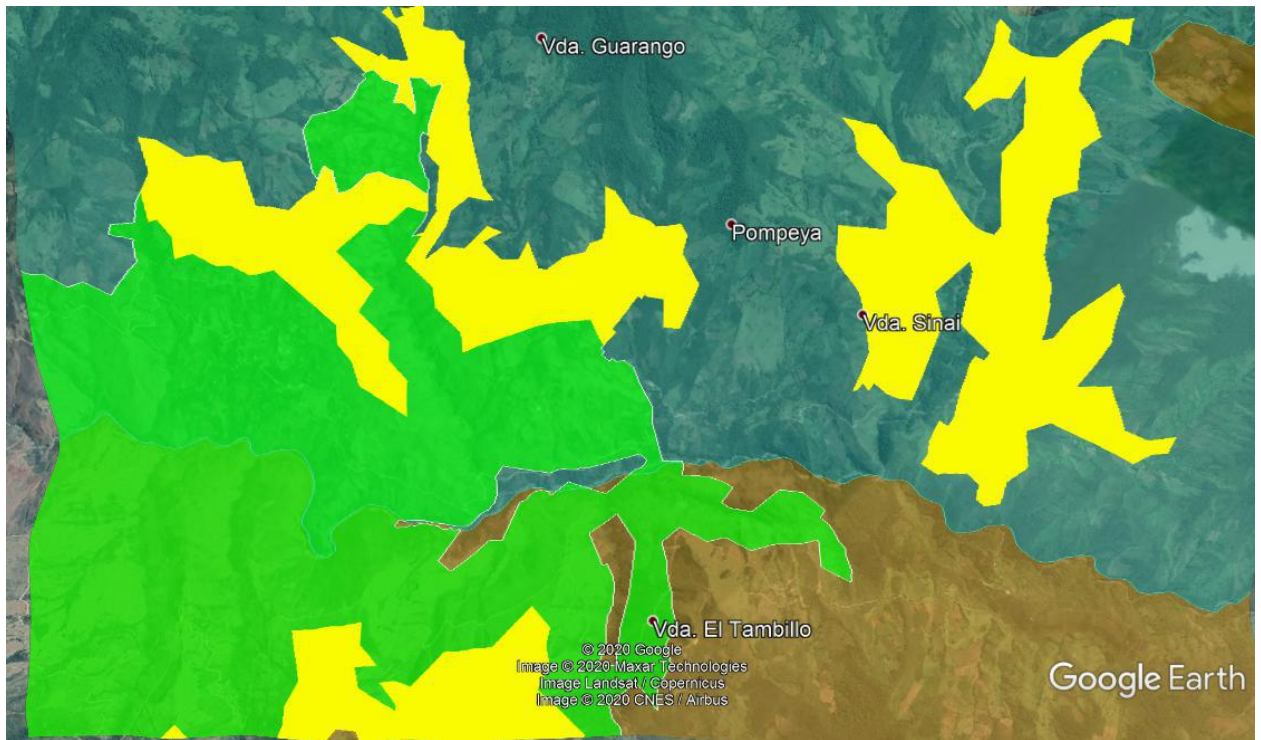


Fuente: elaboración propia con base en Agronet

El área verde representa toda el área del municipio de Buesaco y El Tablón de Gómez que tienen una aptitud media para el cultivo de café mientras que el área en amarillo representa la aptitud baja para el cultivo de café.

En la gráfica 19 se puede observar con mayor claridad los corregimientos y veredas de su jurisdicción, donde se produce la materia prima, es decir el café pergamino seco o verde, de alta calidad, son áreas en las que en otro lugar del mundo no se produciría café, solo es posible por la ubicación geográfica cerca de la línea ecuatorial.

Gráfica 19. Corregimientos de Pompeya y Santa Fe con aptitud para el cultivo de café.



Fuente: Fuente: elaboración propia con base en Agronet

Se aclara que en general las áreas verdes tienen cultivos de café, que venden a intermediarios a precios medio – bajos, aunque el potencial de los cultivos tiene las características geográficas para producir café de calidad, sin embargo, no aplican procesos de cosecha y postcosecha que garantice un producto final de mayor calidad.

La localización precisa es 1°20'06.32" N 77°01'18.66" O

A continuación, se presenta la ficha técnica que deben cumplir los cafés producidos para realizar procesos de negociación con Atulpa Café.

- Café pergamino seco beneficiado a partir del método húmedo
- Origen de Buesaco o El Tablón de Gómez
- Grano excelso tipo exportación

5.7 Plan de producción

Teniendo en cuenta la capacidad de compra de materia prima y de las instalaciones de infraestructura, se plantea iniciar la producción con una participación del 10% del mercado local, iniciando con una producción de café tostado y molido de 31.485 kilogramos para el primer año, como se muestra en la tabla 32.

Tabla 32. Proyección de venta de café estimada en kilogramos al año.

Proyección de ventas Estimada (Kg/año)				
2021	2022	2023	2024	2025
31485	32096	32719	33353	34000

Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta las preferencias de la presentación que se obtuvieron en el estudio de mercado, se calcula cuántas unidades por presentación se deben producir, como respuesta a las preferencias de los consumidores, como se muestra en la tabla 33.

Tabla 33. Proyección de plan de producción en diferentes presentaciones.

Presentación (gr)	Peso %	2021	2022	2023	2024	2025
500	72%	22626	23065	23512	23969	24434
250	22%	6824	6957	7092	7229	7369
1000	1%	280	285	291	296	302
100	6%	1755	1789	1824	1859	1895
Total	100%	31,485	32,096	32,719	33,353	34,000

Fuente: elaboración propia

En la tabla 33 se observa la cantidad de kilogramos que se venderá de cada presentación, a continuación, en la tabla 34 se presenta el número de paquetes por cada presentación a vender.

Tabla 34. Proyección estimada de paquetes por presentación.

Presentación (gr)	2021	2022	2023	2024	2025
500	45,252	46,130	47,025	47,937	48,867
250	27,297	27,827	28,367	28,917	29,478
1000	280	285	291	296	302
100	17,551	17,892	18,239	18,593	18,953

Total	90,380	92,133	93,921	95,743	97,600
--------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

Fuente: elaboración propia

5.8 Procesamiento de órdenes y control de inventarios

El procesamiento de órdenes de compra y control de inventarios estará a cargo de la administración de la empresa, en cabeza de su gerente apoyado en los softwares office y contable.

- Se realizarán archivos por tipos de comprador, con portafolios y contratos formales.
- Proceso de facturación
- Control de inventario
- Control de subproductos
- Gestión de costos
- Cargos y descargos de inventario
- Gestión de preorden y postorden

5.9 Escalabilidad de operaciones

El modelo de Negocio se proyecta con operación locales, nacionales e internacionales.

Por lo cual se consideran las siguientes Fases.

Fase 1: Inicial

Poner en marcha las ideas de emprendimiento para el desarrollo rural a través de productos como el café especial con un nivel de transformación básico como el tostado en diferentes tipos.

Fase 2: Comercialización y venta

Una vez establecida la idea de emprendimiento como empresa constituida legalmente, se procede al proceso de transformación de la materia prima a través de la

terciarización de los servicios de tostión y empaque, para posteriormente comercializar el producto en grandes superficies.

Fase 3: Capitalización y reinversión

El propósito de la empresa es competir a nivel nacional e internacional, por lo cual, la capitalización e inversión busca incrementar la capacidad instalada en infraestructura y equipo para desarrollar los procesos de transformación y empaque, que también permitan la diversificación de productos derivados del café ofrecidos.

Fase 4: Consolidación como empresa que vende productos y cultura campesina

Con el producto estrella que es el café especial de Nariño, la empresa buscará insertar la cultura del campo en todos sus productos y ampliar su portafolio de productos a la venta de servicios culturales del campo como la música y la danza.

5.10 Capacidad de producción

Inicialmente dadas las restricciones de capital y teniendo en cuenta el rendimiento del café y las metas de ventas estimadas, la capacidad de producción se estima por presentación como se muestra en la tabla 35, se observa que se requiere comprar en café pergamino seco, 49.195 kilogramos en el año 1.

Tabla 35. Compra requerida de café en kilogramos por año

Presentación (gr)	Peso %	2021	2022	2023	2024	2025
500	72%	35,353	36,039	36,738	37,451	38,178
250	22%	10,663	10,870	11,081	11,296	11,515
1000	1%	437	445	454	463	472
100	6%	2,742	2,796	2,850	2,905	2,961
Total	100%	49,195	50,150	51,123	52,115	53,126
Precio por Kg	\$16.200	\$16.200	\$16.686	\$17.270	\$17.909	\$18.464
Compras Anuales	en miles de pesos	\$796.959	\$836.803	\$882.895	\$933.328	\$980.928
Valor Mensual		\$66.413	\$69.734	\$73.575	\$77.777	\$81.744

Fuente: elaboración propia

5.11 Modelo de gestión integral del proceso productivo

La empresa Atulpa se basa en la planificación estratégica y entiende la importancia de la gestión de los procesos internos de producción como factores claves para garantizar la calidad del producto final.

Por ende, realiza un proceso de planificación física y presupuestal a nivel general.

- Análisis y selección de proveedores de materia prima CPS: a los cuales se les aplica un proceso de diagnóstico, se definen planes y metas alcanzables, se les brinda asistencia técnica, se realiza control mediante visitas al cultivo sobre las aplicaciones técnicas sugeridas y seguimiento al cumplimiento de metas establecidas como parte del acuerdo de la negociación formal, para el proceso de compra y acompañamiento.
- Análisis y selección de tostadoras y empacadoras, como proceso clave que genera valor agregado al producto final, el proceso de tostado requiere especial atención, se selecciona empresa certificada, que garantice calidad.
- Se realiza validación de calidad del producto final a comercializar, mediante estrictos análisis de control de calidad.
- Realizar control y seguimiento a todos los procesos realizados.

5.12 Política de aseguramiento de la calidad y estrategia de control de calidad sobre el producto o servicio

5.13 Procesos de investigación y desarrollo

La empresa busca generar alianzas de confianza fuertes y sostenibles a través de la transferencia de tecnología para mejorar la calidad de los cultivos y del CPS de los pequeños aliados caficultores, en los procesos de siembra, cosecha y beneficio.

Para desarrollar variedades de café especial, con base en el tipo de cuidado del cultivo y también el tipo de beneficio.

Este proceso estará a cargo de la Ingeniera Agrónoma y el Ingeniero Químico que hacen parte del equipo de trabajo y son emprendedores de la iniciativa Atulpa.

El proceso de acompañamiento y asistencia técnica con los productores de café no solo se enfocará en el proceso de cosecha y poscosecha, pues si bien estas son etapas importantes para la transformación final del producto, no se adentran a la solución de los problemas de los productores de la zona, al involucrar la asistencia técnica en todo el ciclo del cultivo se garantiza además de la mejora en la calidad, el debido cumplimiento de las buenas prácticas agrícolas (BPA) según el ICA, que son la base inicial para obtener un café acorde a las características exigidas en el mercado nacional además de ser el principal insumo para iniciar el proceso con demás certificaciones e incursionar en el mercado internacional. (Arcila P, Farfán Valencia, Moreno B, Salazar G, & Hincapíe G, 2007)

Para llevar a cabo este proceso, es necesario iniciar con un protocolo que conste de un diagnóstico, evaluación y cumplimiento de requisitos, seguimiento y capacitaciones en las fincas caficultoras; el diagnóstico de estas debe realizarse a través de visitas técnicas por un profesional del área, la evaluación y el cumplimiento de los requisitos debe estar inspeccionada por la empresa con el fin de prevenir riesgos en alguna etapa de la producción, el seguimiento se implementa con la asistencia técnica que acompañe al caficultor para lograr los requisitos exigidos por la empresa y la certificadora con el fin de garantizar la calidad del café producido y finalmente cada etapa debe ir complementada con capacitaciones enfocadas en el mejoramiento del sistema de producción.

Entendiendo entonces que la base para cualquier certificación es el cumplimiento de las BPA, (Puerta Quintero, 2006), la asistencia técnica impartida desde la empresa hacia los caficultores debe desarrollarse bajo los principios de estas, es decir el proceso debe estar enfocado en implementar la inocuidad del alimento, la conservación del medio ambiente y la seguridad y bienestar de los trabajadores, según los lineamientos de la norma y sus requisitos, los cuales van desde el establecimiento del cultivo hasta el

producto final a comercializar, (ICA, 2009), lo cual se ajusta a los objetivos de la empresa con el fin de aportar lograr un producto con altos estándares de calidad.

5.14 Plan de compras

Teniendo en cuenta que el rendimiento del café pergamino seco presenta una reducción del 20% y en el proceso de tostado se reduce otro 20%, se plantea el siguiente plan de compra por tipo de presentación de café especial, como se muestra en la tabla 36.

Tabla 36. Plan de Compras de Materia Prima CPS en Kilogramos por año.

Presentación (gr)	Peso %	2021	2022	2023	2024	2025
500	72%	35.353	36.039	36.738	37.451	38.178
250	22%	10.663	10.870	11.081	11.296	11.515
1000	1%	437	445	454	463	472
100	6%	2.742	2.796	2.850	2.905	2.961
Total	100%	49.195	50.150	51.123	52.115	53.126

Fuente: elaboración propia

Se estima en total la compra de 49 mil kilogramos de CPS, que una vez procesados se reducen a 31 mil kilogramos de café tostado, que representan el 10% de la demanda que se busca atender con el proyecto.

5.15 Costos de producción

Para realizar llevar a cabo la producción de café tostado y molido, se requiere comprar café, a las veredas de los municipios de Buesaco y El Tablón de Gómez, que se encuentran en áreas afectadas por cultivos de uso ilícito, se estiman los costos de asistencia técnica, que corresponde al plan de asistencia y capacitación a los pequeños productores como estrategia para mejorar sus capacidades y por ende, la calidad del café, para esto se requieren equipos y herramientas, que permiten evaluar y monitorear la calidad del café a comprar, también se estima el servicio de trilla, tosti3n y molienda del café. Ver tabla 37.

Tabla 37. Proyección de costos estimados para la producción de Café tostado. 2021-2025

Costos de Producción	Vr Unitario	2021	2022	2023
Materia Prima	\$16.200	\$796.959.000	\$836.802.900	\$882.894.721
Asistencia Técnica	\$4.000.000	\$48.000.000	\$49.344.000	\$50.725.632
Servicio de trilladora, tostado y molido por Kg	\$5.000	\$245.975.927	\$250.748.147	\$255.612.953
Equipo y Herramienta	\$8.691.353	\$8.691.353		
Total		\$1.090.936.948	\$1.136.897.069	\$1.189.235.330
Costos de Producción	Vr Unitario	2024	2025	
Materia Prima	\$16.200	\$933.327.554	\$980.927.994	
Asistencia Técnica	\$4.000.000	\$52.145.950	\$53.606.036	
Servicio de trilladora, tostado y molido por Kg	\$5.000	\$260.572.143	\$265.627.547	
Equipo y Herramienta	\$300.000			
Total		\$1.246.047.671	\$1.300.163.602	

Fuente: elaboración propia

5.16 Infraestructura

La infraestructura requerida es una bodega industrial, para el almacenamiento de la materia prima y también se desarrollará todo el proceso administrativo y gerencial de la empresa.

Características del Inmueble:

- Área: 200 a 400 metros cuadrados
- Altura: 3 metros
- Acceso a servicios públicos
- Baños
- Parqueadero
- Área de Descargue
- Localización: Buesaco

5.17 Mano de obra requerida

La empresa será administrada y operada por los emprendedores que se complementan dada la formación profesional.

En la tabla 38, se presenta el personal requerido, por área, tipo de contrato, el costo mensual y el costo anual, el personal requerido genera un gasto de \$214.344.000 millones de pesos para el primer año.

Tabla 38. Personal de obra requerido para la producción de café tostado molido

Personal Administrativo/Nómina	Cantidad	Salario Mensual	Tipo Contrato	Factor Prestacional	Salario Mensual Total	Total, Anual
Ingeniera Agrónoma	1	\$2.500.000	Nómina	1,51	\$3.774.000	\$45.288.000
Ingeniero Químico	1	\$2.500.000	Nómina	1,51	\$3.774.000	\$45.288.000
Economista	1	\$2.500.000	Nómina	1,51	\$3.774.000	\$45.288.000
Personal Técnico/OPS	Cantidad	Salario Mensual	Tipo Contrato	Factor Prestacional	Salario Mensual Total	Total, Anual
Auxiliar técnico	1	\$1.500.000	PS	0	\$1.500.000	\$18.000.000
Auxiliar en Ventas	2	\$1.500.000	PS	0	\$3.000.000	\$36.000.000
Auxiliar Contable	1	\$1.500.000	PS	0	\$1.500.000	\$18.000.000
Mano de Obra No calificada	Cantidad	Valor Jornal /día	Tipo Contrato	Factor Prestacional	Salario Mensual Total	Total, Anual
Jornales (por días) cargue y descargue	144	\$45.000	NA	NA	\$540.000	\$6.480.000
Total						\$214.344.000

Fuente: elaboración propia

6 ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES

6.1 Análisis estratégico

6.1.1 Misión

Somos una empresa consciente de la consolidación de la paz duradera y estable en los territorios colombianos, que cultiva y produce de manera sostenible café especial tipo exportación, dirigido a consumidores nacionales y extranjeros que buscan el mejor placer al tomarse una taza de café.

6.1.2 Visión

En 2026, Atulpa Café contribuye con la generación de valor en el campo colombiano, siendo la marca de café especial más preferida a nivel nacional y sigue posicionándose en los mercados internacionales, por ofrecer la mejor calidad y servicio a un precio justo.

6.1.3 Análisis DOFA

Con respecto al análisis DOFA para Atulpa Café, se encontró varias estrategias para crecimiento (FO), adaptación (DO), reacción (FA) y supervivencia (DA) en el mercado, en el corto, mediano y largo plazo.

Estrategias de éxito (FO)

- Mantener la calidad del producto mediante el cumplimiento de altos estándares de calidad
- Realizar estudio de mercado para penetrar los mercados internacionales
- Establecer un plan de marketing digital para acercar nuevos clientes y fidelizar los antiguos.

Estrategias de adaptación (DO)

- Desarrollar nuevos productos y nuevas presentaciones de Atulpa Café.
- Desarrollar contratos atractivos que permitan la permanencia de los caficultores como proveedores, garantizando precios justos y asistencia técnica para sus cultivos.

Estrategias de reacción (FA)

- Establecer precios competitivos y crear campañas de promoción y descuentos de Atulpa café.
- Desarrollar estrategias de promoción y publicidad que resalten las características de Atulpa Café.

Estrategias de supervivencia (DA)

- Implementar planes de mitigación al cambio climático.

Gráfica 20. Matriz DOFA

	Fortalezas	Debilidades
MATRIZ DOFA ATULPA CÁFE S.A.S.	F1 Control de calidad desde la siembra hasta el producto terminado F2 Equipo técnico profesional cualificado que garantiza la calidad de los productos F3 producto final de alta calidad, diferenciado y con sello denominación de origen Nariño F4 Contundente mensaje de responsabilidad social	D1 Débil poder de negociación con proveedores y productores de café D2 Escasa diversificación de oferta
Oportunidades	Estrategia de éxito: FO	Estrategia de adaptación: DO
Crecimiento del consumo de cafés especiales en el país y el mundo Nuevos mecanismos de exportación de cafés especiales en pequeñas cantidades Formación de cultura de consumo de cafés especiales en los segmentos jóvenes de la población colombiana.	F101 Mantener la calidad del producto mediante el cumplimiento de altos estándares de calidad F202 Realizar estudio de mercado para penetrar los mercados internacionales F303 Establecer plan de marketing digital para acercar nuevos clientes y fidelizar los antiguos	D201 Desarrollar nuevos productos y presentación de Atulpa Café D1 Desarrollar contratos atractivos que permitan la permanencia de los caficultores como proveedores, garantizando precios justos y asistencia técnica para sus cultivos.
Amenazas	Estrategia de reacción: FA	Estrategia de supervivencia: DA
Efectos colaterales del cambio climático Competencia con productos de larga trayectoria y menor calidad Marca poco conocida	F4A2 Establecer precios competitivos y crear campañas de promoción y descuentos de Atulpa café F3A3 Desarrollar estrategias de promoción y publicidad que resalten las características de Atulpa Café	D1A1 Implementar planes de mitigación al cambio climático

Fuente: Elaboración propia.

6.2 Estructura organizacional

6.2.1 Perfiles y funciones

Dado que el emprendimiento nace de un grupo de profesionales en las ciencias agropecuarias, químicas y económicas, se plantea un esquema organizacional, para aportar y aprovechar las capacidades de los perfiles de los fundadores y que potencien el emprendimiento, a saber, se contemplan en particular los siguientes perfiles para cada pareja del esquema organizacional.

Gerencia: desde la gerencia se impulsa el cumplimiento y desarrollo de la misión y visión de la empresa, destacando los aspectos administrativos y de mercadeo, que impulsen la marca con un distintivo campesino.

Generando un ambiente laboral sostenible, con las áreas de comercialización y el área técnica e innovación. Además, de desarrollar y consolidar relaciones comerciales con los proveedores de materia prima, que son factor clave del negocio de la empresa y requieren una atención prioritaria, dado que, se requiere una base de proveedores

estables con los cuales desarrollar no solo el producto sino la marca, dado que estos proveedores darán la identidad al café de Atulpa.

Por ende, recibirán una contraprestación de asistencia técnica y profesional para los procesos de preparación del terreno, siembra, labores culturales, insumos, cosecha y beneficio, con el fin de brindar capacidades a los pequeños productores cafeteros, y mejorar la calidad del producto final desde la producción del café en finca.

Área de Comercialización: es un área con un importante volumen de personal profesional, para impulsar la penetración del producto en el mercado haciendo uso de las más recientes herramientas de innovación en comercialización y marketing para promocionar, posicionar la marca y vender el producto final, a través de las ventas y tienda en línea. Con el fin de promover el producto en el mercado sin el requerimiento de infraestructura amplia para la producción que resulta en una elevada inversión.

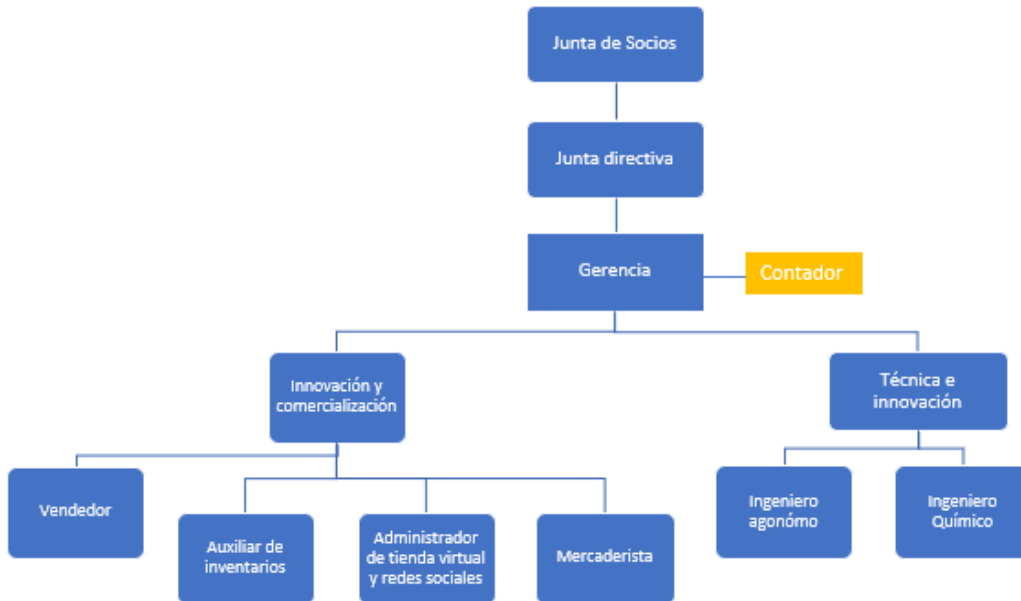
Área Técnica e Innovación: como se mencionó el apoyo técnico y la innovación en la producción de café la finca, es de suma importancia para la empresa, por ende, se dedica personal con formación profesional en el área agronómica y química, para generar un impacto directo y relación de confianza con los pequeños productores de café brindando acompañamiento técnico como contraprestación del compromiso de vender toda la producción a la empresa a precios de mercado.

Para evaluar el desarrollo del cultivo de café en campo, se requiere del ingeniero químico quien se hará responsable de realizar la evaluación del grano de café desde el cultivo hasta su proceso final de tostión y molido, evaluando y revisando la calidad del café, para la clasificación y fijación de precios al producto final de manera correcta.

En el anexo D, del presente trabajo se presenta una tabla describiendo el cargo, el perfil requerido por cada cargo y sus funciones.

6.2.2 Organigrama

Gráfica 21. Organigrama de Atulpa Café



Fuente: Elaboración propia

6.2.3 Esquema de contratación y remuneración

Atulpa Café ha definido el siguiente esquema para sus colaboradores:

Perfil de cargo: Tendrá los requerimientos necesarios para desempeñar las funciones y características específicas propias del cargo (experiencia, habilidades, competencias y conocimientos relacionados al perfil). El gerente será el encargado de decidir la apertura de vacantes para la empresa. En cualquier caso, la búsqueda de personal se realizará bajo los siguientes criterios:

- Tiempo disponible para contratación
- Tipo de contrato
- Área de requiere el personal
- Horario
- Suelo

Reclutamiento: Para la búsqueda de personal idóneo para los cargos se usará los siguientes canales:

- Agencia pública de empleo
- Bolsas de empleo de Universidades

Contratación: Los contratos suscritos serán término indefinido con periodo de prueba de 3 meses.

6.2.4 Factores clave de la gestión del talento humano

Contar en organizaciones con colaboradores atentos, con buena disposición a las tareas y creativos, no es una tarea sencilla, y depende de la gestión del talento humano que no es más que el conjunto de procesos de recursos humanos diseñados para atraer, desarrollar y retener a los colaboradores. Teniendo en cuenta lo anterior, se han definido los siguientes factores que contribuirán a la gestión adecuada del talento humano en la organización:

- Se dispondrá de presentaciones trimestrales de las metas que se programen y los resultados de la empresa para orientar los esfuerzos de los colaboradores a alcanzar las metas propuestas.
- Se brindará manual acerca de las funciones dependiendo del rol del colaborador.
- Los colaboradores recibirán oportunamente sus salarios según lo pactado.
- Se contará con un ambiente laboral seguro y cómodo.
- Se crearán canales de comunicación y resolución de conflictos entre los colaboradores de la organización.
- Los colaboradores serán entrenados de manera continua en aspectos como la calidad, el servicio al cliente, la misión, la visión y la responsabilidad social de Atulpa Café.
- Realizar actividades recreativas y lúdicas para que los colaboradores fortalezcan el liderazgo, el trabajo en equipo, las habilidades socioemocionales y el compromiso frente a la organización.

6.2.5 Sistemas de incentivos y compensación del talento humano

Se establecerá un sistema de compensaciones en función de los logros alcanzados por los colaboradores:

Por cada nuevo contrato de venta del producto con duración mínima de un año, se establecerá una comisión del 5% sobre el valor total del contrato para el área de ventas y marketing, a quien corresponda.

Igualmente, se otorgará un bono anual del 25 % de la remuneración mensual a cada colaborador de las áreas de producción y ventas y marketing si se cumple con el presupuesto de ventas.

Se concederá día libre para los colaboradores que cumplen en las fechas de sus cumpleaños.

6.2.6 Esquema de gobierno corporativo

De acuerdo con la Superintendencia Financiera de Colombia (2010) el gobierno corporativo es conjunto de normas y órganos internos, mediante los cuales se dirige y controla la gestión de una organización. Los principales órganos de gobierno de una entidad que se destacan son: el máximo órgano de dirección, la junta o consejo directivo, los representantes legales y demás administradores, el revisor fiscal y los correspondientes órganos de control.

Con respecto a los emprendimientos, la Superintendencia de Sociedades (2020) afirma que los negocios en etapa temprana deben tener la capacidad de adaptarse fácilmente, ser ágiles en la toma de decisiones, manejar adecuadamente los riesgos de informalidad en los procesos de dirección, administración y control, pues al restar la importancia a esos elementos, podría afectar en el largo plazo la perdurabilidad de los emprendimientos.

Es por eso por lo que los emprendimientos deben definir claramente reglas de juego claras en la participación de toma de decisiones, resolución de conflictos, entre los

socios/fundadores de los emprendimientos, así como también la entrada y salida de nuevos socios. Del mismo modo, los emprendimientos deben consolidar la cultura de confianza frente a los procesos administrativos y operativos que mantener reputación y sostenibilidad en el mercado.

- Se establecerán acuerdos que regulen las relaciones de fundadores y socios con la organización, la manera inicial de operar, las instancias de toma decisiones, los derechos y obligaciones que cada fundador/socio y la resolución de conflictos al interior de la organización.
- Se promoverá una cultura de ética, desempeño sostenible y trabajo en equipo para garantizar la perdurabilidad en el mercado, mediante la creación de un sistema de gestión de conocimientos no sólo de los procesos administrativos, organizaciones y operativos, sino también de los principios y valores, misión y visión.
- Se creará comité de gerencia que apoye la toma de decisiones estratégicas de la organización que permita desconcentrar la visión del gerente y que se construyan acuerdos alimentados por la deliberación y discusiones con la visión de más colaboradores de la organización. Para ello, se construirá una hoja de ruta que definirá el proceso de escogencia y las características que debe poseer cada integrante de dicho comité.
- Se definirá un documento que exponga el plan de transición tanto del gerente y su comité, en caso de que se requiera nuevo enfoque de liderazgo, habilidades y competencias, que eviten traumatismos alrededor del funcionamiento de la organización.
- La Junta directiva estará representada por fundadores y miembros independientes que dispongan de las credenciales tales como experiencia y conocimiento del funcionamiento del mercado de café especial, lo cual que permitirá la formación de decisiones alimentadas por varias visiones de gestión de la organización, de modo que la toma de decisiones se nutrirá desde diferentes intereses

Gráfica 22. Esquema de Gobierno Corporativo



Fuente: Elaboración propia

6.3 Aspectos legales

Dada la naturaleza de Atulpa Café y con el fin de cumplir con la normatividad colombiana en cuestión de formalidad empresarial y calidad del producto, es necesario contemplar los aspectos normativos que se muestran en la tabla 39.

Tabla 39. Normatividad con respecto a la comercialización y producción de café.

NORMA	DESCRIPCIÓN
LEY 09 DE 1979 - DECRETO 3075 DE 1997	Concepto sanitario: Documento expedido por la Secretaría Distrital de Salud o su delegada. Debe incluir constancia de capacidad de elaboración del producto. Registro sanitario: Expedido por el INVIMA (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, o su autoridad delegada). “Es el documento expedido por la autoridad sanitaria competente, mediante el cual se autoriza a una persona natural o jurídica para fabricar, envasar; e importar un alimento con destino al consumo humano” El Registro Sanitario tiene una vigencia de 10 años

NORMA	DESCRIPCIÓN
<p>MINISTERIO DEL MEDIO AMBIENTE (Ley 99 de 1993 y decreto 1753 de 1994)</p>	<p>Licencia Ambiental Son expedidas por el Ministerio del Medio Ambiente, las Corporaciones Autónomas Regionales, los Municipios, Distritos y Áreas Metropolitanas las entidades territoriales delegatarias de las corporaciones autónomas regionales.</p>
<p>AUTORIDADES LOCALES</p>	<p>Permiso de Planeación Municipal: Obtener permiso de la Oficina de Planeación Municipal o entidades que hagan a su vez.</p>
<p>PROPIEDAD INDUSTRIAL</p>	<p>Registro de marca: Acreditar el registro de la marca o marcas que distinguirán su Producto, expedido por la Superintendencia de Industria y Comercio o en su defecto, certificación de esa entidad sobre el trámite del registro.</p> <p>Término de duración del registro de la marca y su renovación: "El registro de una marca tendrá una duración de diez años contados a partir de la fecha de su concesión y podrá renovarse por períodos sucesivos de diez años". La renovación deberá solicitarse ante la oficina nacional competente, dentro de los seis meses anteriores a la expiración del registro.</p>
<p>CÁMARA DE COMERCIO</p>	<p>Certificado expedido por la Cámara de comercio sobre constitución, inscripción, gerencia y objeto social de la firma. - Registro Mercantil -Certificado expedido por la división de Fiscalización de la Administración de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), en que el representante legal, así como el propietario o propietarios, cuando sean personas naturales, o los socios de la persona jurídica propietaria que tengan más del 15% del capital social, no se encuentran registrados como infractores de las normas aduaneras. (Federación nacional de cafeteros, División estratégica de proyectos de comercialización).</p>
<p>NORMA TÉCNICA COLOMBIANA NTC 5181</p>	<p>Buenas prácticas de manufactura para la industria del café. La NTC 5181 fue ratificada por el Consejo Directivo del 2003-08-26. Esta norma está sujeta a ser actualizada permanentemente con el objeto de que responda en todo momento a las necesidades y exigencias actuales.</p>
<p>RESOLUCION 2674 DE JULIO 22 DE 2013</p>	<p>La presente resolución tiene por objeto establecer los requisitos sanitarios que deben cumplir las personas naturales y/o jurídicas que ejercen actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos y materias primas de alimentos y los requisitos para la notificación, permiso o registro sanitario de los alimentos, según el riesgo en salud pública, con el fin de proteger la vida y la salud de las personas</p>
<p>DECRETO 4444 DE 2015</p>	<p>Por el cual se reglamenta el régimen de permiso sanitario para la fabricación y venta de alimentos elaborados por microempresarios</p>
<p>NTC-3534</p>	<p>Establece los requisitos y los métodos de ensayo que debe cumplir el café tostado, en grano o molido.</p>
<p>NTC-2451</p>	<p>Establece un método para determinar el tamaño promedio de partícula del café tostado y molido</p>

NORMA	DESCRIPCIÓN
NTC-2442	Especifica un método para la determinación del grado de tostón en café tostado en grano y/o molido mediante mediciones colorimétricas
NTC-2558	Café tostado y molido. Determinación del contenido de humedad. Método por determinación de la pérdida en masa a 103 °C (método de rutina).
NTC-3880	Café. Determinación del contenido de cafeína. Método por cromatografía líquida de alta resolución - holco'
NTC-4602-1	Determinación del rendimiento de la extracción y de los sólidos solubles en la bebida de café. Parte 1. Método por goteo directo
NTC-4602-2	Determinación del rendimiento de la extracción y de los sólidos solubles en la bebida del café. Parte 2. Método por contacto directo
NTC-4084	Café tostado y molido. Método para la determinación de la densidad por compactación.
NTC-2167	Industrias alimentarias. Productos alimenticios empacados contenido neto

Fuente: Aguilar, Lotero & Vega (2015)

6.4 Estructura jurídica y tipo de sociedad

Atulpa Café será constituida como Sociedad de Acciones Simplificadas (SAS) cuyo trámite es más ágil que el resto de las sociedades.

A continuación, se muestra los aspectos generales para tener en cuenta en la constitución de una SAS:

- Consultar nombre de empresa en RUES
- Preparar la documentación. Contar con documento privado de constitución o escritura pública, fotocopia del representante legal y el diligenciamiento del pre-RUT y el Formato Único Empresarial.
- Inscripción en Cámara de Comercio
- Tramitar RUT definitivo
- Tramitar Registro Mercantil definitivo
- Crear cuenta bancaria
- Solicitar resolución de facturación y firma digital

6.5 Regímenes especiales

La denominación de origen (DO) es un signo distinto consistente en un nombre específico utilizado para identificar productos que provienen de dicho origen y cuya calidad está vinculada a ese origen. La DO brinda amparo legal que permite a clientes y consumidores que un bien determinado cumple con los procesos y requisitos de calidad asociados a dicha denominación. De esa forma, el consumidor puede confiar en lo que está comprando y el productor se ve recompensado por producir un producto de calidad que cumple con los estándares de la denominación.

En Colombia, la autoridad competente para declarar protección de una DO es la superintendencia de Industria y Comercio. Con respecto al Café se dispone de protección de la DO de Café de Colombia y DO regionales como lo son los Cafés de Cauca, Nariño, Huila, Santander, Tolima y Sierra Nevada. En la actualidad, la Federación Nacional de Cafeteros administra las DO de Café de Colombia y las DO regionales, es decir, es la encargada de conceder la autorización de uso a aquellos interesados que certifiquen su producto y puedan utilizar legítimamente los sellos oficiales.

7 ASPECTOS FINANCIEROS

7.1 Objetivos financieros

Se plantea como objetivo financiero general:

- Generar un crecimiento sostenido de los ingresos en el tiempo para la Empresa
 - Maximizar la rentabilidad de la empresa en el mediano y largo plazo
 - Consolidar la sostenibilidad financiera de la empresa
 - Controlar el apalancamiento financiero de la empresa
 - Incrementar el Patrimonio de los socios.

7.2 Política de manejo contable y financiero

Los valores éticos y transparencia son la base de la política del manejo contable y financiero para una empresa con proyección a futuro, por ende, se desarrollará este proceso clave para una empresa formal ceñido a la normatividad vigente, haciendo uso de las Normas Internacionales de la Información Financiera NIIF para Pymes, como lo exige la DIAN. Estos se aprobarán debidamente en junta de socios y serán la base para la toma de decisiones financiera.

7.3 Presupuestos económicos (simulación)

La economía mundial, regional y colombiana a partir del año 2020 viene sufriendo una crisis generalizada, que afectó a todos los sectores de la economía generando inconvenientes críticos en la producción, transformación y comercialización de bienes y servicios, por consecuencias generadas al tomar decisiones para mitigar los efectos del COVID-19 salvaguardando la vida humana.

Esto ha generado unas perspectivas económicas bajistas en términos de crecimiento a nivel mundial, afectando indicadores como la tasa de interés y la inflación que son indicadores indispensables para proyectar el desarrollo de escenarios para los negocios en el mediano plazo, es decir a cinco años.

Para el desarrollo de este ejercicio se tomó como referencia el estudio de proyecciones de (Bancolombia, 2021) y la (Federación Nacional de Cafeteros, 2020) para el cálculo y proyección de las siguientes variables. Ver tabla 40.

Tabla 40. Proyecciones macroeconómicas 2021-2025.

Variables Macroeconómicas	2021	2022	2023	2024	2025
Índice de Inflación	2,40%	3,00%	3,50%	3,70%	3,10%
Índice de Devaluación	-3,80%	-0,60%	1,10%	2,00%	2,50%
IPP	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
DTF T.A.	2,29%	3,16%	4,05%	4,63%	5,14%

Fuente: (Bancolombia, 2020)

7.3.1 Presupuesto de ventas

De acuerdo con el plan de producción se estima una producción de café tostado para el primer año de 31.485 kilogramos de café tostado y se proyecta a cinco años con un crecimiento anual del 1,94%, como se muestra en la siguiente tabla, también a partir del análisis de competencia se obtiene que un gramo de café especial de origen en el mercado se encuentra entre los \$30 pesos por gramo y \$119 pesos por gramo, siendo el café de origen Juan Valdez y la línea Gold de Nestlé, los de mayor precio, de acuerdo al análisis de mercado, el precio promedio del gramo de café es de \$75,63 pesos.

Se tomar un precio de \$41,5 pesos por gramo para la venta del café tostado de Atulpa, dado que es un precio por debajo del promedio y facilita la penetración en el mercado, de acuerdo con la estrategia elegida

Puesto que en el primer semestre del años entre los meses de abril, mayo y junio se realiza la Cosecha de café en el municipio de Buesaco y el Tablón de Gómez, se estima necesario comprar el 65% del total de café requerido para lograr la meta de producción y el segundo semestre durante los meses de octubre, noviembre y diciembre se cosechan los “pepeos” de los cultivos de café por lo cual, la producción es más baja y por ende, se compra el 35% restante del café para lograr la meta de producción anual, se detalla el volumen de compra por semestre en la tabla 41.

Tabla 41. Proyección de ventas de café tostado en kilogramos. 2021-2025.

PERIODOS	2021	2022	2023	2024	2025
Ajuste de precios por medio de la Inflación		3,00%	3,50%	3,70%	3,10%
Cantidades para vender en el semestre 1	20.465	20.862,3	21.267,1	21.679,7	22.100,3
Cantidades para vender en el semestre 2	11.020	11.234	11.451	11.674	11.900
TOTAL, UNIDADES PRODUCIDAS	31.485	32.096	32.719	33.353	34.000
Precio de venta	\$ 41.500	\$ 42.745	\$ 44.241	\$ 45.878	\$ 47.300

Fuente: elaboración con base en simulador financiero EAN

En la tabla 42, se muestran las ventas anuales de acuerdo con la proyección de la producción y la inflación a cinco años.

Tabla 42. Estimación de ingresos por venta de café tostado molido Atulpa. 2021-2025

PERIODOS	2021	2022	2023	2024	2025
TOTAL, VENTAS AL AÑO	\$ 1.306.628.353	\$ 1.371.937.822	\$ 1.447.501.989	\$ 1.530.184.638	\$ 1.608.220.625

Fuente: elaboración con base en simulador financiero EAN

7.3.2 Presupuesto de costos de comercialización

Se tiene en cuenta para los costos de comercialización, el personal requerido, el transporte, embalaje y el presupuesto de la mezcla de mercadeo. Los costos se proyectan a cinco años, de acuerdo con la inflación como se muestra en la tabla 43.

El transporte es un costo que varía con el comportamiento de cosecha y compra del café, pero se estima que la comercialización el primer semestre es en promedio de \$644.240 pesos por mes y de \$546.600 pesos los meses del segundo semestre.

Los costos de transporte se estiman teniendo en cuenta los costos de transportes desde las fincas donde se compra el café, ubicadas en los corregimientos de Pompeya y Santa Fe, ubicadas en los municipios de el Tablón de Gómez y Buesaco respectivamente, hasta el lugar de acopio que se ubica en el casco urbano del Municipio de Buesaco.

Tabla 43. Presupuesto de Costos de Comercialización. 2021-2025

DETALLE	2021	2022	2023	2024	2025
IPC		3,00%	3,50%	3,70%	3,10%
PERSONAL					
Auxiliar de ventas 1	\$18.000.000	\$18.540.000	\$19.188.900	\$19.898.889	\$20.515.755
Auxiliar de ventas 2	\$18.000.000	\$18.540.000	\$19.188.900	\$19.898.889	\$20.515.755
COSTO O GASTO					
Cargo de servicio de transporte café	\$7.008.971	\$7.219.240	\$7.471.914	\$7.748.374	\$7.988.574
Servicio de telecomunicación	\$540.000	\$556.200	\$575.667	\$596.967	\$615.473
EMPAQUE					
Empaque 500 gr	\$38.464.228	\$39.618.155	\$41.004.791	\$42.521.968	\$43.840.149
Empaque 250 gr	\$13.648.558	\$14.058.015	\$14.550.046	\$15.088.397	\$15.556.138
Empaque 1000 gr	\$321.565	\$331.212	\$342.804	\$355.488	\$366.508
Empaque 100 gr	\$6.142.860	\$6.327.146	\$6.548.596	\$6.790.894	\$7.001.412
Mezcla de Mercadeo					
Estrategia de Producto/servicio	\$7.800.000	\$8.034.000	\$8.315.190	\$8.622.852	\$8.890.160
Estrategia de Servicio	\$4.100.000	\$4.223.000	\$4.370.805	\$4.532.525	\$4.673.033
Estrategia de Distribución	\$10.060.000	\$10.361.800	\$10.724.463	\$11.121.268	\$11.466.027
Estrategia de Comunicación	\$18.000.000	\$18.540.000	\$19.188.900	\$19.898.889	\$20.515.755
TOTAL	\$142.877.212	\$147.163.528	\$152.314.252	\$157.949.879	\$162.846.326

Fuente: elaboración propia

Se estima que los costos de comercialización oscilan entre los 147 y 162 millones a partir del año 2.

7.3.3 Presupuesto de costos laborales

De acuerdo con la estructura organizacional y la orientación de la empresa se presentan los costos laborales, que corresponden a las actividades de asistencia técnica, compra y comercialización de café se estima en la tabla 44 a detalle los perfiles requeridos, el tipo de contrato, el costo mensual y total para un año. Se estima un salario mensual para el personal de nómina y para el personal por prestación de servicios.

La estimación de jornales requeridos conforme al volumen de compra de café en los semestres uno y dos, se estima que para los meses del primer semestre se requieren

16 jornales por mes y 96 en el primer semestre, para el segundo semestre se requieren 8 jornales por mes y 48 en total para el segundo semestre, por lo cual, se obtiene que en el año se requieren 144 jornales para el trabajo de cargue y descargue del café en los lugares de compra y el centro de acopio que se ubica en el Portal de Veracruz, Buesaco.

Tabla 44. Presupuesto de costos laborales mensuales del primer año de operación.

Personal Administrativo/Nómina	Cantidad	Salario Mensual	Tipo Contrato	Factor Prestacional	Salario Mensual Total	Total, Anual
Ingeniera Agrónoma	1	\$2.500.000	Nómina	1,51	\$3.774.000	\$45.288.000
Ingeniero Químico	1	\$2.500.000	Nómina	1,51	\$3.774.000	\$45.288.000
Economista	1	\$2.500.000	Nómina	1,51	\$3.774.000	\$45.288.000
Personal Técnico/OPS	Cantidad	Salario Mensual	Tipo Contrato	Factor Prestacional	Salario Mensual Total	Total, Anual
Auxiliar técnico	1	\$1.500.000	PS	0	\$1.500.000	\$18.000.000
Auxiliar en Ventas	2	\$1.500.000	PS	0	\$3.000.000	\$36.000.000
Auxiliar Contable	1	\$1.500.000	PS	0	\$1.500.000	\$18.000.000
Mano de Obra No calificada	Cantidad	Valor Jornal /día	Tipo Contrato	Factor Prestacional	Salario Mensual Total	Total, Anual
Jornales (por días) cargue y descargue	144	\$45.000	NA	NA	\$540.000	\$6.480.000
Total						\$214.344.000

Fuente: elaboración propia

A partir del segundo año se proyectan los costos laborales de acuerdo con las estimaciones de inflación del (Bancolombia, 2021), como se muestra en la tabla 45.

Tabla 45. Costo laboral anual proyecciones 2021-2025.

DETALLE	2021	2022	2023	2024	2025
IPC		3,00%	3,50%	3,70%	3,10%
Costo laboral	\$214.344.000	\$220.774.320	\$228.501.421	\$236.955.974	\$244.301.609

Fuente: elaboración propia

7.3.4 Presupuesto de costos administrativos

En la tabla 46 se relacionan los requerimientos necesarios para que se ponga en funcionamiento la empresa, para lo cual se requiere un espacio de infraestructura adecuado, servicios públicos, internet, equipo informático, licencias, permisos y demás elementos menores.

Tabla 46. Presupuesto de Costos Administrativos de Atulpa Café.

Ítems	Unidad	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
INFRAESTRUCTURA				
Arrendamiento Bodega	Unidad	1	\$14.400.000	\$14.400.000
Gastos de Adecuación	Global	1	\$3.420.000	\$3.420.000
SERVICIOS				
Agua y Alcantarillado	Mes	12	\$25.000	\$300.000
Aseo	Mes	12	\$35.000	\$420.000
Energía	Mes	12	\$100.000	\$1.200.000
Internet	Mes	12	\$60.000	\$720.000
Plan de Comunicaciones	Mes	12	\$45.000	\$540.000
MOBILIARIO				
Escritorios en L	Unidad	2	\$450.000	\$900.000
Muebles y enseres	Unidad	4	\$300.000	\$1.200.000
EQUIPOS INFORMATICOS				
Computador de mesa	Unidad	2	\$1.400.000	\$2.800.000
Computador portátil	Unidad	1	\$1.400.000	\$1.400.000
Impresora	Unidad	1	\$300.000	\$300.000
Licencia Software Office	Unidad	1	\$650.000	\$650.000
Software contable	Unidad	1	\$600.000	\$600.000
ELEMENTOS DE OFICINA				
Insumos papelería	Global	1	\$200.000	\$200.000
Dotaciones	Unidad	3	\$150.000	\$450.000
GASTOS DE CONSTITUCIÓN				
Registro	Global	1	\$1.200.000	\$1.200.000
Puesta en Marcha	Global	1	\$2.000.000	\$2.000.000
TOTAL				\$32.700.000

Fuente: elaboración propia

7.3.5 Presupuesto de inversión

Se presenta en la tabla 45 el presupuesto de inversión en activos fijos, de acuerdo con los requerimientos necesarios para la operación y funcionamiento de la empresa.

Tabla 47. Inversión en activos fijos

ACTIVOS FIJOS	VALOR	VIDA ÚTIL	% DEPRECIACIÓN	VALOR DEPRECIACIÓN
MUEBLES Y ENSERES	\$2.100.000	10	10%	\$210.000
EQUIPOS INFORMATICOS	\$4.500.000	3	33,33%	\$1.499.850
INVERSIÓN ACTIVOS FIJOS	\$6.600.000			\$1.709.850

Fuente: elaboración propia

Los activos intangibles imperativos para el funcionamiento y operación de Atulpa Café, se muestra en la tabla 48. Se requiere licencia de software contable y licencia Windows para el manejo administrativo, financiero y contable de la empresa.

Tabla 48. Inversiones en Intangibles

ACTIVOS INTANGIBLES	VALOR	VIDA ÚTIL	% DEPRECIACIÓN	VALOR DEPRECIACIÓN
LICENCIAS DE SOFTWARE	\$1.250.000	5	20%	\$250.000
GASTOS DE CONSTITUCIÓN	\$3.200.000	5	20%	\$640.000
INVERSIÓN ACTIVOS FIJOS	\$4.450.000			\$890.000

Fuente: elaboración propia

El capital de trabajo se muestra en la tabla 49 y se obtiene identificando y cuantificando los recursos necesarios (activos corrientes), se tiene en cuenta la mano de obra directa, la materia prima, es decir café pergamino seco y los costos indirectos de fabricación, al estimar que el ciclo productivo para la comercialización y proceso de servucción es de 90 días, que corresponde a tres meses.

Tabla 49. Capital de trabajo.

CONCEPTO	VALOR
Costos de Comercialización	
Estrategia de Mercadeo Iniciales	\$19.980.000
Estrategia de Mercadeo Anuales	\$4.500.000
Costos Laborales	
Presupuesto Laboral	\$56.286.000

CONCEPTO	VALOR
Costos Administrativos	
Infraestructura	\$4.455.000
Elementos de Oficina	\$162.500
Materia Prima	
Café Pergamino Seco	\$106.114.358
CAPITAL DE TRABAJO	\$191.497.858

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con las condiciones establecidas y los requerimientos para la operación de la empresa de manera sostenida se obtiene un capital de trabajo requerido de 191 millones.

7.3.6 Estados financieros (escenario probable)

A continuación, se muestran los estados financieros de la empresa para un escenario probable de operación una proyección de cinco años de acuerdo con las variables macroeconómicas establecidas. Con las variables proyectadas en un horizonte de cinco años, se puede estimar la rentabilidad y solvencia de la empresa.

7.3.6.1 Flujo de caja

El flujo de caja permite observar los movimiento y saldo neto entre costos e ingresos operativos, de inversión y de financiación, con esto se puede obtener el flujo de caja neto, que permite observar si existe una diferencia neta positiva entre los costos e ingresos del ejercicio de la empresa anualmente.

Para el ejercicio del plan de negocio se observa un flujo de caja operativo positivo desde el primer año y mantiene esta tendencia durante los años proyectados, como se muestra en la tabla 50.

En el anexo E, se presenta el flujo de caja de inversión y el flujo de caja de financiamiento, que presentan un comportamiento favorable para la empresa en la proyección de los cinco años.

Tabla 50. Flujo de Caja Operativo

FLUJO DE CAJA	2021	2022	2023	2024	2025
Flujo de Caja Operativo					
Utilidad Operacional	157.945.121	180.289.219	191.349.762	205.879.847	213.081.122
Depreciaciones	5.217.667	5.217.667	5.217.667	4.651.000	4.651.000
Amortización y agotamiento	640.000	640.000	640.000	640.000	640.000
Provisiones	0	0	0	0	0
Impuestos	0	-30.430.865	-40.708.769	-47.037.428	-54.580.427
Neto Flujo de Caja Operativo	163.802.788	155.716.022	156.498.661	164.133.419	163.791.695

Fuente: elaboración propia con simulador financiero EAN

7.3.6.2 Estado de resultados

El estado financiero de resultados hace referencia a la base disponible de rentabilidad antes del pago de impuestos, que no refleja la utilidad neta de la empresa, sino que se usa como medida contable para calcular las responsabilidades fiscales de la empresa.

En la tabla 51 se muestra la proyección de cinco años el plan de negocio genera utilidad positiva neta desde el primer año, como se observa en la siguiente tabla.

Tabla 51. Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas	1.306.628.353	1.371.937.822	1.447.501.989	1.530.184.638	1.608.220.625
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	862.021.795	913.898.497	968.897.153	1.027.205.643	1.089.023.154
Depreciación	5.217.667	5.217.667	5.217.667	4.651.000	4.651.000
Agotamiento	640.000	640.000	640.000	640.000	640.000
Otros Costos	0	0	0	0	0
Utilidad Bruta	438.748.891	452.181.658	472.747.168	497.687.994	513.906.472
Gasto de Ventas	75.960.000	60.898.800	62.988.258	65.274.424	67.260.730
Gastos de Administración	201.252.971	207.290.560	214.545.730	222.483.922	229.380.923
Gastos de Producción	0	0	0	0	0
Industria y comercio	7.839.770	8.231.627	8.685.012	9.181.108	9.649.324
Provisiones	0	0	0	0	0
Utilidad Operativa	153.696.150	175.760.671	186.528.169	200.748.541	207.615.495
Intereses	-35.353.182	-28.282.545	-21.211.909	-14.141.273	-7.070.636
Servicio de la deuda	-36.145.090	-36.145.090	-36.145.090	-36.145.090	-36.145.090
Otros ingresos y egresos	-71.498.272	-64.427.635	-57.356.999	-50.286.362	-43.215.726
Utilidad antes de impuestos	82.197.879	111.333.036	129.171.170	150.462.179	164.399.769
Impuesto de renta	28.769.257	38.966.562	45.209.909	52.661.763	57.539.919
Reserva legal	2.876.926	3.896.656	4.520.991	5.266.176	5.753.992
Reserva voluntaria	20.549.470	27.833.259	32.292.792	37.615.545	41.099.942
Utilidad Distribuible	\$ 30.002.226	\$ 40.636.558	\$ 47.147.477	\$ 54.918.695	\$ 60.005.916

Fuente: elaboración propia con simulador financiero EAN

7.3.6.3 Balance general

El balance general de la empresa Atulpa proyectado a cinco años, permite observar que el comportamiento del patrimonio positivo, puesto que muestra un crecimiento importante dado que para el año cinco el patrimonio es aproximadamente el doble que el del año 1. Además, el comportamiento de los pasivos es alentador dado que disminuye significativamente en los cinco años proyectado

Tabla 52. Balance General

BALANCE GENERAL	PERIODO					
	2020	2021	2022	2023	2024	2025
ACTIVO CORRIENTE						
Efectivo	\$ 4.820.000	\$ 50.825.289	\$ 54.900.518	\$ 36.255.475	\$ 15.075.851	\$ -8.784.661
Invent. Materia Prima	\$ 213.885.449	\$ 199.241.146	\$ 211.231.531	\$ 223.943.501	\$ 237.420.481	\$ 251.708.509
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 218.705.449	\$ 250.066.435	\$ 266.132.049	\$ 260.198.976	\$ 252.496.332	\$ 242.923.848
Gastos Anticipados	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000
Amortización Acumulada	\$ -	\$ -640.000	\$ -1.280.000	\$ -1.920.000	\$ -2.560.000	\$ -3.200.000
Total Activo Corriente (NO REALIZABLE):	\$ 3.200.000	\$ 2.560.000	\$ 1.920.000	\$ 1.280.000	\$ 640.000	\$ -
ACTIVO FIJO						
Terrenos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Construcciones y Edificios	\$ 75.420.000	\$ 75.420.000	\$ 75.420.000	\$ 75.420.000	\$ 75.420.000	\$ 75.420.000
Depreciación Acumulada Planta	\$ -	\$ -3.771.000	\$ -7.542.000	\$ -11.313.000	\$ -15.084.000	\$ -18.855.000
Construcciones y Edificios Neto	\$ 75.420.000	\$ 71.649.000	\$ 67.878.000	\$ 64.107.000	\$ 60.336.000	\$ 56.565.000
Maquinaria y Equipo de Operación	\$ 4.600.000	\$ 4.600.000	\$ 4.600.000	\$ 4.600.000	\$ 4.600.000	\$ 4.600.000
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ -460.000	\$ -920.000	\$ -1.380.000	\$ -1.840.000	\$ -2.300.000
Maquinaria y Equipo de Operación Neto	\$ 4.600.000	\$ 4.140.000	\$ 3.680.000	\$ 3.220.000	\$ 2.760.000	\$ 2.300.000
Muebles y Enseres	\$ 2.100.000	\$ 2.100.000	\$ 2.100.000	\$ 2.100.000	\$ 2.100.000	\$ 2.100.000
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ -420.000	\$ -840.000	\$ -1.260.000	\$ -1.680.000	\$ -2.100.000
Muebles y Enseres Neto	\$ 2.100.000	\$ 1.680.000	\$ 1.260.000	\$ 840.000	\$ 420.000	\$ -
Equipo de Transporte	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipo de Transporte Neto	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipo de Oficina	\$ 1.700.000	\$ 1.700.000	\$ 1.700.000	\$ 1.700.000	\$ 1.700.000	\$ 1.700.000
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ -566.667	\$ -1.133.334	\$ -1.700.001	\$ -	\$ -
Equipo de Oficina Neto	\$ 1.700.000	\$ 1.133.333	\$ 566.666	\$ -1	\$ 1.700.000	\$ 1.700.000
Semovientes pie de cria	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Agotamiento Acumulada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Semovientes pie de cria	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cultivos Permanentes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Agotamiento Acumulada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cultivos Permanentes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Activos Fijos:	\$ 83.820.000	\$ 78.602.333	\$ 73.384.666	\$ 68.166.999	\$ 65.216.000	\$ 60.565.000
ACTIVOS DIFERIDOS						
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
AMORTIZACIÓN DE DIFERIDOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ACTIVOS DIFERIDOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ACTIVO	\$ 305.725.449	\$ 331.228.768	\$ 341.436.715	\$ 329.645.975	\$ 318.352.332	\$ 303.488.848

PASIVO						
Cuentas X Pagar Proveedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos X Pagar	\$ -	\$ 28.769.257	\$ 38.966.562	\$ 45.209.909	\$ 52.661.763	\$ 57.539.919
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ 28.769.257	\$ 38.966.562	\$ 45.209.909	\$ 52.661.763	\$ 57.539.919
Obligaciones Financieras	\$ 180.725.449	\$ 144.580.359	\$ 108.435.269	\$ 72.290.180	\$ 36.145.090	\$ -
PASIVO	\$ 180.725.449	\$ 173.349.617	\$ 147.401.832	\$ 117.500.089	\$ 88.806.852	\$ 57.539.919
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 125.000.000	\$ 125.000.000	\$ 127.000.000	\$ 130.000.000	\$ 134.000.000	\$ 139.000.000
Reserva Legal Acumulada	\$ -	\$ 2.876.926	\$ 3.896.656	\$ 4.520.991	\$ 5.266.176	\$ 5.753.992
Utilidades Retenidas	\$ -	\$ -	\$ 22.501.669	\$ 30.477.418	\$ 35.360.608	\$ 41.189.021
Utilidades del Ejercicio	\$ -	\$ 30.002.226	\$ 40.636.558	\$ 47.147.477	\$ 54.918.695	\$ 60.005.916
Revalorización patrimonio	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PATRIMONIO	\$ 125.000.000	\$ 157.879.151	\$ 194.034.883	\$ 212.145.886	\$ 229.545.479	\$ 245.948.929
TOTAL PAS + PAT	\$ 305.725.449	\$ 331.228.768	\$ 341.436.715	\$ 329.645.975	\$ 318.352.332	\$ 303.488.848

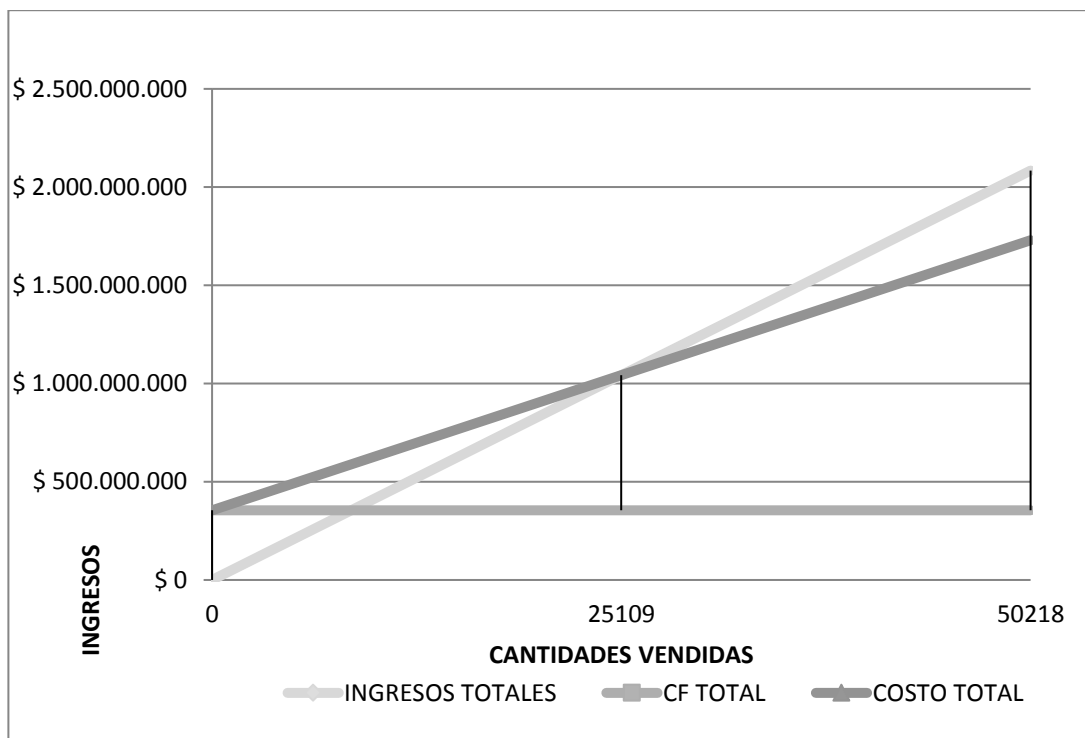
Fuente: elaboración propia con simulador financiero EAN

7.3.6.4 Punto de Equilibrio

De acuerdo con los ejercicios de proyección de ventas, precios de venta y costos de producción se estima un margen de contribución de \$14.121 pesos, con lo cual se obtiene que el punto de equilibrio corresponde a 25.109 kilogramos de café tostado y molido, como se mira en la gráfica 23, con este nivel de producción no se obtienen pérdidas ni ganancias.

En el Anexo F, se muestra la tabla donde se puede observar el calculo detallado del punto de equilibrio.

Gráfica 23. Punto de equilibrio global del plan de negocio



Fuente: elaboración propia con simulador financiero EAN

7.3.6.5 Indicadores financieros

De acuerdo con el análisis de indicadores financieros se puede concluir que el proyecto tiene una capacidad importante para el cumplimiento de las obligaciones financieras a corto plazo, una rentabilidad operacional del 12% y neta del 2,429%.

Además, la rentabilidad del activo es también importante alcanzando el 10% en el primer año y llegando al 19% en el quinto año de operación.

Esta misma tendencia de mejoramiento de los indicadores financieros se puede observar en los demás indicadores de rentabilidad.

Un resultado importante de la evaluación financiera es el periodo de recuperación de la inversión, el cual se estima en 2,6 años, un periodo razonable si se tiene en cuenta la inversión inicial y el comportamiento del mercado.

Tabla 53. Indicadores Financieros.

PERÍODO	2021	2022	2023	2024	2025
Liquidez - Razón Corriente	8,692	6,830	5,755	4,795	4,222
Nivel de Endeudamiento Total	59,11%	52,34%	43,17%	35,64%	27,90%
Rentabilidad Operacional	11,76%	12,81%	12,89%	13,12%	12,91%
Rentabilidad Neta	2,296%	2,962%	3,257%	3,589%	3,731%
Rentabilidad Patrimonio	24,00%	25,74%	24,30%	25,89%	26,14%
Rentabilidad del Activo	9,813%	12,268%	13,809%	16,660%	18,849%
Periodo de recuperación de la Inversión	2,636		AÑOS		

Fuente: elaboración propia con simulador financiero EAN

Lo mismo ocurre con los indicadores de liquidez que se obtienen pues demuestran una solidez en el tiempo importante.

7.4 Fuentes de financiación

La inversión necesaria para el emprendimiento propuesto es de 304 millones de pesos, de esta inversión requerida los socios aportarán 125 millones de pesos, y se requiere una financiación de 180 millones, es decir el 59% del total de inversión requerido.

Tabla 54. Fuente de financiación

Fuente financiación	Valor	Participación
Aporte de los socios	\$125.000.000	40,89%

Financiamiento por Deuda	\$ 180.725.448,78	59,11%
Inversión Total	\$ 305.725.448,78	100%

Fuente: elaboración propia

7.5 Evaluación financiera

Para calcular la rentabilidad a partir del flujo de caja neto proyectado, se obtiene el Valor Presente Neto (VPN), considerando una tasa de oportunidad de los inversionistas del 20%, obteniendo como resultado el VPN positivo, la Tasa Interna de Retorno (TIR) superior a la tasa de oportunidad de los inversionistas (20%).

Pues la evaluación financiera arroja un resultado positivo de una TIR para la empresa Atulpa Café de 25,43% y un VPN positivo, lo cual infiere que el emprendimiento es factible financieramente.

Tabla 55. Indicadores de evaluación financiera

TASA MÍNIMA DE RENDIMIENTO ESPERA POR LOS EMPRENDEDORES							20,00%
VALOR DE LA INVERSIÓN INICIAL DEL PLAN DE NEGOCIO							\$ 305.725.449
FLUJO DE CAJA PARA LA EVALUACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO:							
PERIODO	AÑO 0	2021	2022	2023	2024	2025	
FLUJO DE CAJA NETO	\$ -305.725.449	\$ 100.019.292	\$ 119.097.209	\$ 129.463.953	\$ 123.592.091	\$ 107.815.350	
VALOR PRESENTE NETO =		\$ 38.182.864					
TASA INTERNA DE RETORNO =		25,43%					

Fuente: elaboración propia con simulador financiero EAN

La rentabilidad de los activos ajustada por el efecto económico derivado de la deuda se obtiene con el WACC, resultado superior a la tasa de DTF como se observa en la siguiente tabla, para una WACC, por sus siglas en inglés Weighted Average Cost of Capital, del 15,71%.

Tabla 56. Cálculo del WACC de la empresa

CALCULO DEL WACC	TOTAL INVERSIÓN	\$ 304.465.448,78	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN	COSTO DE CAPITAL	IMPUESTOS
COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL.	APORTE DE LOS SOCIOS	\$ 125.000.000,00	41,06%	20,00%	35%
	FINANCIADO POR DEUDA	\$ 179.465.448,78	58,94%	19,56%	
WACC	15,71%				

Fuente: elaboración propia con simulador financiero EAN

A partir del análisis financiero se puede concluir que el emprendimiento es viable financieramente.

8 ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD

El presente plan de negocio tiene desde su concepción un enfoque hacia la sostenibilidad, puesto que busca generar un impacto positivo social, económico y ambiental directo en zonas de producción que fueron afectadas por el conflicto armado entre la fuerza pública y los grupos al margen de la Ley como las FARC y el ELN.

De acuerdo con diferentes fuentes de principalmente de la (ONU, 2021) el desarrollo sostenible busca satisfacer las necesidades de las personas para mejorar su bienestar en equidad, sin que esto comprometa los recursos y el bienestar de las generaciones futuras, es un acto de responsabilidad amplio en todos los sentidos, que exige evaluar cómo hacemos actuamos en el ámbito social, económico, institucional y ambiental, tanto desde el sector público como desde el sector privado, para lograr un avance de impacto en el nuevo paradigma del desarrollo sostenible frente al desarrollo ortodoxo, basado en el crecimiento y explotación de recursos naturales sin evaluar los daños ambientales y las desigualdades sociales y económicas (Strange & Bayley, 2014) para lo cual un aspecto importante es la planificación del desarrollo pensando en el futuro, por esto, se han desarrollado los objetivos de desarrollo sostenible.

En coherencia con lo expuesto, se definen los objetivos del desarrollo a los cuales se impacta y aporta con la creación de una empresa como Atulpa.

A continuación, se detalla el impacto de manera más detallada en cada Dimensión del desarrollo sostenible.

8.1 Dimensión social

El autor oriundo del Municipio del Tablón de Gómez y Desplazado por la violencia hacia el Municipio de Buesaco vivió de primera mano la experiencia las consecuencias de la guerra en Colombia, que afectó a los municipios y sus áreas rurales que producían y producen cultivos ilícitos, generando economías ilegales que deterioran y profundizan el deterioro del tejido social, rompiendo y destruyendo gran parte de la cultura campesina reemplazada por ciertos matices de una cultura de narcotráfico.

El presente plan de negocios busca redimir al campesino estigmatizado por vivir en áreas rurales que tuvieron o tienen presencia de cultivos ilícitos, a través del producto colombiano por excelencia y un producto de alta calidad del departamento y en especial de los municipios en mención. El café es un producto con alta demanda a nivel local, nacional e internacional a precios rentables que puede sustituir de manera exitosa los cultivos ilícitos y elevar nuevamente ese estatus del campesino y su cultura.

Un análisis comparativo de producción e ingresos de los cultivos de café y amapola, demuestran la factibilidad desde el punto de vista financiero de realizar la sustitución del cultivo ilícito.

En un área de dos hectáreas los campesinos pueden obtener hasta 24 kilos de goma (leche de amapola) que es el producto de venden a los compradores externos, el precio tiene un comportamiento de libre mercado, pero oscila entre los 500 mil y 800 mil pesos por kilogramo, también dependiendo de la calidad.

El cultivo de café con un rendimiento de 1200 kilogramos por hectárea generar para los pequeños caficultores una producción anual de 2.400 kilogramos a un precio promedio de 9.659 pesos, en total para un año genera ingresos de 23 millones, es decir un margen de utilidad de 5 millones con respecto al cultivo de amapola. Como se puede observar en la tabla 57.

Tabla 57. Análisis comparativos de ingresos de cultivo de café y de amapola en un año.

Producto	Kg/Ha	Has	Producción	Precio Kilogramo	Total, Ingresos Brutos en un año
Amapola/ Goma	12	2	24	\$750.000	\$18.000.000
Café	1200	2	2400	\$9.659	\$23.181.600

Fuente: este estudio

El margen se ha ido reduciendo por el desgaste de la tierra y la baja productividad de la amapola en los últimos años, pues en la primera década del siglo la goma de amapola costaba entre un millón y millón y medio aproximadamente debido a la alta calidad y el bajo uso de agroquímicos para su producción, sin embargo, actualmente bajo

la producción y calidad por lo cual, la rentabilidad es menor y el café puede competir generando mejores ingresos.

En términos de trabajo, la mano de obra para el cultivo de amapola requiere similares cantidades de trabajo, pero es un cultivo no permanente a diferencia del café, por lo que requiere más jornales en la preparación del cultivo anualmente, sin embargo, no requiere trabajo de postcosecha como el café, una vez recogida la goma, esta se vende en bolsas sin mayor trabajo ni inversión en su presentación.

En cuanto a insumos la amapola exige mayores insumos agroquímicos, fertilizantes, insecticidas, herbicida y fungicida, en contraste el café solo requiere de fertilización y control de arvenses de manera manual. Como se puede observar en la tabla 58.


Tabla 58. Comparativo de trabajo, insumos y herramientas requeridas en el cultivo de amapola y café.


REQUERIMIENTOS DE PRODUCCIÓN POR HA	UNIDAD	CAFÉ	AMAPOLA
MANO DE OBRA			
Preparación cultivo	Jornal	0	20
Aplicación de Enmiendas	Jornal	20	0
Aplicación de Insumos	Jornal	30	40
Cosecha	Jornal	40	60
Beneficio	Jornal	20	0
total		110	120
INSUMOS			
Enmiendas Bulto	50 Kg	25	20
Fertilizantes Bulto	50 Kg	10	5
Herbicida	Litros	0	1
Fungicida	Galón	0	2
Insecticida	Litros	0	1
HERRAMIENTAS			
Machete	Unidad	4	0
Lima	Unidad	2	0
Pala	Unidad	2	4
Azadón	Unidad	0	4
Rayador	Unidad	0	5

Fuente: este estudio

Tabla 59. Desarrollo sostenible en la dimensión social

Objetivo de Desarrollo Sostenible	Meta que Impacta	Aporte de Atulpa Café
	<p>10.1 De aquí a 2030, lograr progresivamente y mantener el crecimiento de los ingresos del 40% más pobre de la población a una tasa superior a la media nacional.</p> <p>10.2 De aquí a 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición</p>	<p>Atulpa café busca generar un impacto positivo al generar empleo rural, fortalecer las capacidades técnicas de los pequeños productores, brindando acceso a formación técnica e innovación. Para que mejoren sus ingresos y calidad de vida, derivado de la actividad cafetera.</p>
	<p>16.7 Garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que</p>	<p>Atulpa café nace como una iniciativa para contrarrestar los efectos nefastos de la guerra y el narcotráfico en el área de cultura campesina y con vocación agrícola, donde destaca el café debido a su calidad, por lo cual, se</p>

	<p>respondan a las necesidades</p>	<p>plantea impulsar un producto viable como sustituto de cultivos ilícitos que generan economías ilegales y conflictos en áreas rurales sin mucha presencia del estado.</p>
	<p>17.3 Movilizar recursos financieros adicionales de múltiples fuentes para los países en desarrollo. 17.7 Promover el desarrollo de tecnologías ecológicamente racionales y su transferencia, divulgación y difusión a los países en desarrollo en condiciones favorables, incluso en condiciones concesionarias y preferenciales, según lo convenido de mutuo acuerdo.</p>	<p>Un objetivo de desarrollo sostenible importante es consolidar alianzas que multipliquen los esfuerzos por mejorar el bienestar general sin comprometer el bienestar ni los recursos de las futuras generaciones. Para lo cual se plantea una relación beneficiosa en los temas financieros, tecnológicos y creación de capacidades con los pequeños productores para mejorar su capacidad técnica en la producción de café de calidad.</p>

	<p>11.4 Redoblar los esfuerzos para proteger y salvaguardar el patrimonio cultural y natural del mundo.</p>	<p>La iniciativa busca exaltar y fomentar la cultura del campo como la identidad que da valor agregado al producto final, puesto que, el café es un medio para exponer al mercado y la sociedad, la riqueza de la cultura campesina</p>
---	---	---

Fuente: elaboración propia con base en (ONU, 2021)

8.2 Dimensión ambiental

Como propuesta clave para incentivar el cultivo del café de calidad el plan de negocio comprende desde su estructura organizacional un compromiso con los pequeños productores cafeteros de brindarles asistencia técnica y acompañamiento para que apliquen de manera exitosa las Buenas Prácticas Agropecuarias BPA, registro de su finca y apoyo técnico para el manejo del cultivo de café en su proceso de cosecha y beneficio.

Esto genera un impacto en la calidad del café y mitiga el impacto del proceso de producción en el daño ambiental, evitando el uso de agroquímicos y realizando un uso eficiente del agua para la producción de café, especialmente en su proceso de beneficio.


Actualmente los cultivos de amapola se siembran en los predios más altos y en áreas de protección ambiental, por lo cual han traspasado la frontera agrícola, generando una tala importante de bosques, que deteriora el ecosistema natural. Además, el cultivo de amapola se sustenta en el uso de agroquímicos durante todo su proceso de siembra y cosecha, como es un cultivo no permanente este repite su ciclo dos veces al año.

Por otra parte, actualmente el cultivo de café no requiere de zonas altas, por lo cual no se daña área protegida ni se destruye el ecosistema para nuevos cultivos, sin embargo, si utilizan agroquímicos para el cultivo de café por lo cual si genera un impacto ambiental negativo, pero el uso de las buenas prácticas agrícolas implica el uso responsable de agroquímicos y la transición hacia el uso de fertilizantes orgánicos, el

manejo adecuado de residuos orgánicos del café aunado a la aplicación de un plan de manejo de agua, plan de conservación del suelo, plan de fertilización, manejo de plagas y manejo de enfermedades, realizar un diagnóstico ambiental de la finca y gestionar la certificación de BPA.

Tabla 60. Desarrollo sostenible en la dimensión Ambiental

Objetivo de Desarrollo Sostenible	Meta que Impacta	Aporte de Atulpa Café
	<p>11.a Apoyar los vínculos económicos, sociales y ambientales positivos entre las zonas urbanas, periurbanas y rurales fortaleciendo la planificación del desarrollo nacional y regional</p>	<p>La empresa busca a través de un producto viable económicamente, bajo un sistema de producción responsable con el medio ambiente, aportar al desarrollo sostenible desde el campo y para el campo.</p>
	<p>13.3 Mejorar la educación, la sensibilización y la capacidad humana e institucional respecto de la mitigación del cambio climático, la adaptación a él, la reducción de sus efectos y la alerta temprana</p>	<p>Como aporte importante al desarrollo sostenible es promover e informar sobre los métodos y técnicas para realizar un buen uso de los recursos utilizados en la producción de café, mitigando y gestionando el impacto ambiental. Promoviendo un producto orgánico de forma</p>


	<p>15.3 Para 2030, luchar contra la desertificación, rehabilitar las tierras y los suelos degradados, incluidas las tierras afectadas por la desertificación, la sequía y las inundaciones, y procurar lograr un mundo con una degradación neutra del suelo</p>	<p>gradual para que sea aceptado por los pequeños productores.</p>
---	---	--


Fuente: elaboración propia con base en (ONU, 2021)

8.3 Dimensión económica

La industria del café colombiano ha venido ganando exposición a nivel mundial con su café con denominación de origen, aprovechando las características únicas del territorio, esto beneficia a Buesaco y El Tablón de Gómez, pues tienen las propiedades geográficas para producir café de origen, que tiene un precio elevado en el mercado internacional que permite que el esfuerzo del plan de negocio resulte rentable para la empresa y para los caficultores.

Tabla 61. Desarrollo sostenible en la dimensión Ambiental

Objetivo de Desarrollo Sostenible	Meta que Impacta	Aporte de Atulpa Café
	<p>8.2 Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización y la</p>	<p>Los aspectos importantes para mejorar la productividad y la sostenibilidad es la innovación a través de la aplicación de nuevas tecnologías que incrementen la productividad, generen mayor</p>

	<p>innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra. 8.4 Mejorar progresivamente, de aquí a 2030, la producción y el consumo eficientes de los recursos mundiales y procurar desvincular el crecimiento económico de la degradación del medio ambiente, conforme al Marco Decenal de Programas sobre modalidades de Consumo y Producción Sostenibles, empezando por los países desarrollados.</p>	<p>valor agregado al producto final, posibiliten la conexión de los mercados, y también es la innovación la que permite producir sin causar la degradación del medio ambiente, es por ello que la empresa considera un equipo de innovación y desarrollo que permita avances técnicos sostenibles en la producción de café en todo sus ciclo productivo.</p>
	<p>12.2 De aquí a 2030, lograr la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales.</p> <p>12.8 De aquí a 2030, asegurar que las personas de todo el mundo tengan la información y los</p>	<p>Una directriz fundamental para la empresa es hacer un uso sostenible de los recursos naturales y dado que se tendrá una relación directa con los proveedores y el campo, promover la sostenibilidad y el uso eficiente de los recursos con los aliados es un aporte</p>


	conocimientos pertinentes para el desarrollo sostenible y los estilos de vida en armonía con la naturaleza	importante al cumplimiento del desarrollo sostenible.
--	--	---

Fuente: elaboración propia con base en (ONU, 2021)

8.4 Dimensión de gobernanza

Se busca realizar una alianza productiva sostenible de largo plazo entre la empresa Atulpa y los Proveedores (pequeños caficultores) que consiste en prestar asistencia técnica a los caficultores si se comprometen a vender toda su producción a la empresa Atulpa, para generar café de calidad que cumpla los requisitos para lograr la certificación Denominación de Origen (DO).

Tabla 62. Desarrollo sostenible en la dimensión social

Objetivo de Desarrollo Sostenible	Meta que Impacta	Aporte de Atulpa Café
	17.17 Fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las alianzas	Como se ha expuesto a lo largo del presente trabajo, un aspecto fundamental para el desarrollo de la empresa y del café especial como producto estrella es la alianza entre los pequeños productores, las empresas y otras instituciones que aporten valor a la cadena de producción y comercialización.

Fuente: elaboración propia con base en (ONU, 2021)

8.5 Aportes de Atulpa Café al Marco de Implementación de los Acuerdos de Paz

La firma del acuerdo de paz en el año 2016, trajo consigo responsabilidades para el desarrollo sostenible de Colombia, puesto que significaba el fin de un largo periodo de guerra que resulto afectando de manera directa y profunda a las áreas rurales, por ende en el plan marco de implementación del acuerdo de paz (DNP, 2021), se definieron seis puntos estratégicos para promover el bienestar y desarrollo sostenible en Colombia y principalmente en los municipios más afectados por la violencia.

De los seis puntos el Atulpa tiene impacto positivo directo sobre dos puntos específicos:

- Punto 1. hacia un nuevo campo colombiano: reforma rural integral.
 - a. Pilar 1.6: Producción agropecuario y economía solidaria y cooperativa.
 - i. Estrategia 1.6.1. Economía solidaria y cooperativa
 - ii. Estrategia 1.6.2. Asistencia integral e innovación tecnológica
- Punto 4. Solución al problema de las drogas ilícitas.
 - a. Pilar 4.1: Programa nacional integral de sustitución de cultivos de uso ilícito (PNIS).
 - i. Estrategia 4.1.3. Acuerdos con las comunidades
 - ii. Estrategia 4.1.7. Atención inmediata y desarrollo de proyectos productivos.
 - iii. Estrategia 4.1.9. Sostenibilidad y recuperación ambiental.

Los puntos relacionados van en coherencia con los objetivos que se buscan desde Atulpa, si bien es una iniciativa de emprendimiento privada también tiene un enfoque social y sostenible, bien marcado, como es crear una empresa que fortalezca las capacidades en producción de café de los pequeños caficultores, para brindar una opción económica factible en la sustitución de cultivos de uso ilícito, que deterioran el tejido social, generaran detrimento cultural y ambiental, efectos que se pueden contrarrestar con un cultivo licito de gran impacto en el mercado como es el café, que representa toda una cultura diferente a la del narcotráfico.

Se entiende que, para avanzar hacia un desarrollo sostenible, es imperativo avanzar hacia una sociedad que pueda desarrollar sus actividades sociales y económicas en un contexto de paz.

8.6 Política de sostenibilidad y emprendimiento sostenible

La universidad EAN trabaja sobre pilares transversales como la sostenibilidad, innovación y emprendimiento, por lo cual ha desarrollado su propia política de sostenibilidad a través de una visión de sostenibilidad y emprendimiento sostenible con marca (EAN, 2020), como respuesta a la crisis de producción insostenible actual.

A lo largo del presente trabajo se ha destacado el valor del plan de negocio y su impacto a nivel económico, social y ambiental, pues promover la sustitución de cultivos ilícitos a través de mejorar la cadena de valor del café para los pequeños productores que se ubican en los corregimientos de Pompeya y Santa fe, localizados en los municipios de El Tablón de Gómez y Buesaco en el departamento de Nariño.

Así el plan de negocios aporta la visión de sostenibilidad EAN desde los siguientes principios:

- **Aceptar las Transformaciones:** la historia de violencia y narcotráfico en los municipios de Buesaco y El Tablón generó cambios negativos y dañinos, que cambiaron en cierto grado la cultura y la mentalidad del campesino, por esto se busca promover las transformaciones y luchar con estos flagelos dañinos entendiendo la realidad y el contexto actual, por lo cual se ofrece una alternativa factible, que requiere de esfuerzos de múltiples actores.
- **Abordar una visión sistémica:** se ha descrito la importancia de visualizar el problema de cultivos ilícitos desde las condiciones económicas y sociales de los cultivadores, un análisis desde el mercado, el aspecto financiero y técnico para verificar la factibilidad de una alternativa viable y rentable para el desarrollo rural de los territorios en mención.

- Acción colectiva: la colaboración y la creación de alianzas sostenibles es un aspecto crucial para el desarrollo del plan de negocio de Atulpa Café, pues se considera una relación socio comercial con los pequeños productores, para intercambiar más que café, sino también cultura, conocimiento técnico y construir una cadena de valor sostenible que genere rentabilidad para los involucrados directos e indirectos.

Emprendimiento sostenible con marca Ean:

- Resiliencia: los habitantes del campo se han adaptado a las peores condiciones de violencia, en los años 90 la presencia de la guerrilla (FARC y ELN) tomo el control de los territorios, en esta coyuntura los campesinos cambiaron su vocación como agricultores y asumieron el papel de amapoleros, hoy en día se busca darles un giro a esos daños fomentando y promoviendo la resiliencia que han demostrado los campesinos a través de los años. La resiliencia se posibilita dado que se cuenta con la disponibilidad de recursos naturales que proveen una ventaja competitiva y además se cuenta con el conocimiento y la experiencia en el manejo de cultivos de café.
- Gestión del Conocimiento: se busca generar una combinación de saberes técnicos, profesionales y tradicionales para sacar adelante una iniciativa económica con enfoque de sostenibilidad que permitirá sustituir de manera progresiva los cultivos ilícitos por cultivos de café, que promueven el cuidado de los recursos naturales y contribuye a disminuir la deforestación de bosques y paramos para la siembra del cultivo de amapola, dado que se trasladan los recursos productivos a la economía legal.

9 CONCLUSIONES

En el desarrollo del presente plan de negocio de muestra un crecimiento importante a nivel mundial, regional y local, de la industria del café particularmente en el subsector de cafés especiales que no pueden ser replicados ni producidos en serie, dado que necesitan condiciones especiales irrepetibles, estos les permite alcanzar precios superiores a los de los cafés suaves de alta calidad.

El estudio de mercado demuestra que existe una elevada demanda insatisfecha de cafés especiales en el mercado local y tienen una disposición a pagar elevada si los productos tienen un enfoque de sostenibilidad, paz y sustitución de cultivos ilícitos que apoyan al pequeño caficultor. Se encuentra que el tamaño de mercado es muy importante, siendo cerca de 155 millones de dólares en Nariño, que además tiene una demanda insatisfecha de 314.850 kilogramos al año, se estima importante atender el 10% de la demanda insatisfecha a un precio de \$41,5 pesos el gramo para establecer la estrategia de mercadeo, puesto que el análisis de la competencia demuestra el precio promedio de mercado por gramo de cafés especiales es de \$75,63 pesos, por lo cual se elige competir con una estrategia de liderazgo de bajo costo tipo dos. Se requiere una inversión en la mezcla de mercadeo de 39 millones aproximadamente.

Es importante destacar que a nivel local los competidores más fuertes son Wuasikamas y El Obraje Café, puesto que tienen un desarrollo de mercado y de marca que gana reconcomiendo en el mercado y tienen un enfoque de innovación en la preparación y presentación del café, que resulta atractivo para los consumidores de cafés especiales.

Las características del mercado de cafés especiales permiten concluir que es factible buscar y fomentar la sustitución de cultivos ilícitos en las áreas rurales con la producción de café que alcance los mejores precios de mercado, generando una rentabilidad mayor para los pequeños productores que con café tradicional.

El estudio técnico permite observar que se puede desarrollar el plan de negocio con inversión mínima en necesidades y requerimientos de equipo por un total de \$8,6 millones de pesos y administrativos por un valor de \$8,4 millones de pesos, puesto que los procesos de trilla, tostado y molienda se pueden subcontratar con tostadoras certificadas por la federación nacional de cafeteros, ubicadas en el municipio de Buesaco, y solo se requiere inversión en arrendamientos, mano de obra calificada, pero la inversión más importante se realiza en la compra de materia prima la cual requiere una inversión mensual de \$36,3 millones de pesos, de la cual se tiene la producción suficiente para alcanzar el punto de equilibrio y ganancia para la empresa Atulpa. En total en un año los costos de producción ascienden a 481 millones de pesos y los costos de comercialización suman \$142 millones el primer año.

Por otra, parte se observa que la inversión en personal y la estructura organizacional de la empresa inicialmente no es elevada ni en cantidad ni en inversión, puesto que se cuenta con el personal profesional idóneo con la experiencia requerida y además el personal operativo y de ventas se contratará por prestación de servicios que permite producir sin elevar de manera insostenible los gastos de administración, la inversión en mano de obra calificada y no calificada suma en total \$225 millones de peso aproximadamente.

El plan de negocio no solo es responsable socialmente, sino que tiene el potencial para ser financieramente sostenible en el tiempo, puesto que, el estudio financiero arroja indicadores financieros e indicadores de viabilidad positivos como un VPN positivo de \$38.182.864 pesos y una TIR de 25.43% superior a la tasa mínima de rentabilidad para emprendedores. Con un precio de venta de \$41.500 pesos el kilogramo de café tostado molido y una producción de 31.485 kilogramos al año, en el primer año se obtienen ingresos por ventas de \$1.306 millones de pesos que una vez realizado el estudio financiero arrojan indicadores positivos, que permiten la recuperación de la inversión en 2.63 años, un escenario factible en el mediano plazo dadas las dinámicas del mercado de café en la actualidad.

Con el desarrollo del presente plan de negocio se genera un impacto en el desarrollo sostenible en todas sus dimensiones, realizando un análisis de impacto a las metas de los objetivos de desarrollo sostenible, se observa un impacto importante del emprendimiento a la dimensión social en los objetivos: 10. Reducción de las desigualdades, 16. Paz, Justicia e instituciones sólidas, 17. Alianzas para lograr los objetivos, 11. Ciudades y comunidades sostenibles. A la dimensión ambiental en los objetivos: 11. Ciudades y comunidades sostenibles, 13. Acción por el Clima y 15. Vida de ecosistemas terrestres. A la dimensión económica en los objetivos: 8. Trabajo decente y crecimiento económico y 12. Producción y consumo responsable.

También se genera un impacto positivo e importante en los puntos 1 y 4 del plan marco de implementación de los acuerdos de paz, firmados con las FARC en el año 2016.

El plan de negocios se encuentra bajo los principios de la política de sostenibilidad y emprendimiento sostenible de la Universidad Ean aportando al cumplimiento de su política a través de los principios de aceptar las transformaciones, abordar una visión sistémica, la acción colectiva, la resiliencia y la gestión del conocimiento.

10 REFERENCIAS

- Alcaldía de Medellín & Creame Incubadora de empresas [Alcaldía de Medellín & Creame]. (2019). *ESTUDIO DE MERCADO: Elaboración de productos del café para Medellín*. Medellín. Obtenido de https://empresarismo.medellindigital.gov.co/images/inteligencia_mercados/PDF/Elaboracin-de-Productos-del-Caf.pdf
- Aponte Pérez, L. R., & Ibarra Ayerbe, E. (2016). Factores del modelo de cinco fuerzas de Porter. Colombia.
- Aponte Pérez, L., & Ibarra Ayerbe, E. (2016). Factores del Modelo de Cinco Fuerzas de Porter. Bogotá, Colombia.
- Arcila P, J., Farfán Valencia, F., Moreno B, A., Salazar G, L. F., & Hincapié G, E. (2007). *Sistemas de producción de café en Colombia*. Chinchiná: Cenicafé.
- Área de paz, desarrollo y reconciliación. (2010). Nariño: Análisis de la conflictividad. Nariño, Colombia. Recuperado el 1 de Noviembre de 2019, de https://info.undp.org/docs/pdc/Documents/COL/00058220_Analisis%20conflictividad%20Nari%C3%B1o%20PDF.pdf
- Bancolombia. (1 de Marzo de 2020). *Acerca de Nosotros*. Obtenido de Información Corporativa: <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/acerca-de/informacion-corporativa/quienes-somos>
- Bancolombia. (Marzo de 2021). Resumen Proyecciones económicas 2021 – 2025. Colombia. Obtenido de <https://bit.ly/3bd0jDj>
- Becerra, L. (2 de marzo de 2019). Las tiendas de café cambiaron en los últimos cuarenta años al ritmo del consumidor. *La República*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/consumo/las-tiendas-de-cafe-cambiaron-en-los-ultimos-cuarenta-anos-al-ritmo-del-consumidor-2971876>

Benavides V, J. C., & Meléndez M, C. I. (2019). Plan de negocios “Café Tip&Co”. Bogotá, Colombia.

Burgos, Á. (2015). *Potencial del sectori caficultor en Colombia, Nariño y la importnacia de la responsabilidad social para su crecimiento económico [Trabajo de grado de especialización]. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá.*

Café de Colombia. (Diciembre de 2015). *Detras del Café de Colombia una perspectiva del Mercado.* Obtenido de El valor agregado de la FNC en la comercialización de café: http://www.cafedecolombia.com/cci-fnc-es/index.php/comments/el_valor_agregado_de_la_fnc_en_la_comercializacion_de_cafe/

Café de Colombia. (Noviembre de 2019). *Nariño Denominación de Origen.* Obtenido de Marcas de Café de Nariño: http://narino.cafedecolombia.com/es/narino/marcas_de_cafe_de_narino/

Clavijo, S. (26 de Noviembre de 2018). *Diario La República.* Obtenido de Panorama Cafetero 2018-2019: <https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/panorama-cafetero-2018-2019-2797742>

Comité Departamental de Cafeteros de Nariño. (2006). *Permanencia, Sostenibilidad y Futuro. Informe de Comités Departamentales.* Nariño, Colombia. Recuperado el 31 de Octubre de 2019, de <https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/Nari%C3%B1o2.pdf>

DANE. (1 de Noviembre de 2019). *Departamento Administrativo Nacional de Estadística.* Obtenido de Mercado Laboral: <https://sitios.dane.gov.co/simulador-geih/#/visor>

David, F. R., & David, F. R. (2017). *Conceptos de Administración estratégica* (Decimoquinta ed.). México: Pearson Educación. Obtenido de <http://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2076/?il=5029&pg=>

Del Pilar Esguerra, M., & McAllister, D. (2013). *El mercado internacional del café verde, su evolución reciente y sus perspectivas.* Colombia. Obtenido de

<https://www.urosario.edu.co/Mision-Cafetera/Archivos/Mercado-Internacional-del-cafe-Esguerra-McAllister.pdf>

Dinero. (23 de 6 de 2015). Competencia por el mercado del café, entre grandes y pequeños. *Dinero*. Obtenido de <https://www.semana.com/edicion-impresa/negocios/articulo/dinamica-del-sector-caficultor-tiendas-venta-cafe-pais/209863/>

DNP. (2018). *Terridata*. Obtenido de Fichas y Tableros: <https://terridata.dnp.gov.co/index-app.html#/perfiles/52000/12>

DNP. (1 de Noviembre de 2019). *Departamento Nacional de Planeación*. Obtenido de Terridata, fichas y tableros departamento de Nariño: <https://terridata.dnp.gov.co/index-app.html#/perfiles/52000/4>

DNP. (25 de Junio de 2021). *Departamento Nacional de Planeación*. Obtenido de Plan Marco de Implementación del Acuerdo de Paz: <https://portalterritorial.dnp.gov.co/PlanMarcoImplementacion/>

EAN. (Junio de 2020). Política de Sostenibilidad y Emprendimiento Sostenible. Bogotá, Colombia. Obtenido de <https://universidadean.edu.co/sites/default/files/2020-09/politica-de-sostenibilidad.pdf>

El Café de Buesaco. (15 de abril de 2021). *Coffe Shopp*. Obtenido de <https://elcafedebuesaco.com/contactanos/>

El Obraje Café. (15 de abril de 2021). *Obraje tu café*. Obtenido de <https://www.elobraje.com/collections/regalos>

Federación Nacional de Cafeteros. (1 de Noviembre de 2019). *Estadísticas históricas*. Obtenido de Volumen según tipo de café - anual desde 2000: https://www.federaciondecafeteros.org/particulares/es/quienes_somos/119_estadisticas_historicas/

Federación Nacional de Cafeteros. (24 de Septiembre de 2020). *Café de Colombia*. Obtenido de Nariño denominación de origen:

http://narino.cafedecolombia.com/es/narino/el_cafe_de_narino/#:~:text=En%20consecuencia%2C%20las%20condiciones%20prevalentes,y%20de%20aroma%20muy%20pronunciado.

Federación Nacional de Cafeteros. (21 de septiembre de 2020). *Precios*. Obtenido de Tabla de precio interno de referencia para la compra de café en Colombia: https://federaciondecafeteros.org/app/uploads/2019/10/precio_cafe.pdf

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia [FNC]. (s.f.). *Cafés especiales*. Obtenido de Federación Nacional de Cafeteros de Colombia: <https://federaciondecafeteros.org/wp/glosario/cafes-especiales/>

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2010). *Café de Colombia*. Obtenido de Un Referente Mundial: http://www.cafedecolombia.com/particulares/es/un_referente_mundial/

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2010). *Café de Colombia*. Obtenido de Garantía de Origen: http://www.cafedecolombia.com/particulares/es/indicaciones_geograficas/

Federación Nacional de cafeteros de Colombia. (Diciembre de 2013). *Al Grano*. Obtenido de Crece Consumo mundial de café entre los jóvenes: https://www.federaciondecafeteros.org/algrano-fnc-es/index.php/comments/crece_consumo_mundial_de_cafe_entre_los_jovenes/

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2014). *Por la Caficultura que queremos*. Bogotá, Colombia.

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (Diciembre de 2017). *85 Congreso Nacional de Cafeteros*. Manizales, Colombia. Recuperado el 31 de Octubre de 2019, de https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/Periodico_CNC2017.pdf

- FNC. (2010). *Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, Café de Colombia*. Obtenido de Garantía de Origen: http://www.cafedecolombia.com/particulares/es/indicaciones_geograficas/
- FNC. (4 de Diciembre de 2020). *Federación Nacional de Cafeteros de Colombia*. Obtenido de Mercados y tendencias globales ofrecen grandes oportunidades para el café colombiano 88 Congreso Nacional de Cafeteros: <https://federaciondecafeteros.org/wp/listado-noticias/mercados-y-tendencias-globales-ofrecen-grandes-oportunidades-para-el-cafe-colombiano/>
- Forum Café. (2020). *Tendencias de Consumo de Café*. Obtenido de https://www.forumdelcafe.com/sites/default/files/biblioteca/tendencias_6.pdf
- Gobernación de Nariño. (2018). *Consolidado Agropecuario de Nariño*. Pasto, Nariño, Colombia.
- Gobernación de Nariño. (2019). *Plan Departamental de Extensión Agropecuaria del Departamento de Nariño PDEAN Nariño*. San Juan de Pasto, Nariño, Colombia.
- Gómez Durán, A. M., & Rodríguez, D. S. (2019). • *Plan De Negocio Para La Comercialización De Café De Origen O Especial En La Ciudad De Bogotá A Través De Estaciones De Servicio Móviles*. Bogotá D.C, Colombia.
- ICA. (2009). *Mis Buenas Prácticas Agrícolas "Guía para Agroempresarios"*. Bogotá D.C.: Yerimpresos.
- Internacional Coffe Organization. (21 de septiembre de 2020). *Estadísticas del Comercio*. Obtenido de Consumo Muncial de Café: <http://www.ico.org/prices/new-consumption-table.pdf>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (Decimocuarta edición ed.). México: Pearson Educación.
- La María. (15 de abril de 2021). *Cafe La Maria*. Obtenido de Cafes especiales: <http://www.cafelamaria.com/>

- Laboral Kutxa. (22 de Septiembre de 2014). *Banca para empresas*. Obtenido de TAM, SAM, SOM o cómo calcular el tamaño de tu negocio: <https://www.bancaparaempresas.com/gestion-financiera/tam-sam-som-o-como-calcular-el-tamano-de-tu-negocio/>
- LMC International. (Enero de 2020). *Coffe Market Insight*. Reino Unido. Obtenido de https://www.lmc.co.uk/wp-content/uploads/2019/04/LMC_Coffee-Market-Insight_January-2020.pdf
- López Montezuma, G., Delgado Unigarro, S. A., & Martínez Delgado, D. G. (2017). Retos de las Mypimes del subsector agroindustrial en Nariño. *Revista Estrategia Organizacional*, 6(2). Recuperado el 31 de Octubre de 2019, de <http://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/revista-estrategica-organizacio/article/view/2475/2577>
- Lucidchart. (28 de septiembre de 2020). *Lucidchart Plantillas*. Obtenido de Flujo de Procesos: <https://app.lucidchart.com/invitations/accept/bc9b31e2-ccd0-4213-ae53-064f461f8d25>
- Neira, R. (2010). Estimación de la demanda de café para el mercado interno colombiano: Una aproximación econométrica [Maestría en economía]. Universidad de los Andes. 1-38.
- Okunade, A., & McLean-Meyinsse, P. (1992). Reliability Tests of Elasticity Estimates from Alternative Specifications of the U.S. Demand for Coffee. *Journal of Agribusiness*, 21-35.
- OMA café. (24 de Septiembre de 2020). *OMA*. Obtenido de Sistema de gestión de calidad: https://www.productosysuministros.com/web/upload/archivo/archivo_2661641610275__858534554.pdf

- ONU. (Junio de 2021). *Naciones Unidas*. Obtenido de Objetivos de Desarrollo Sostenible: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Organización Internacional del Café [OIC]. (2019). *World Coffee Production*. International Coffee Organization. Obtenido de <http://www.ico.org/prices/po-production.pdf>
- Pardo, D. (1 de Octubre de 2020). Café en Colombia: por qué es importado y de baja calidad el que se toma en el país cafetero por excelencia. *BBC News*. Obtenido de [https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-51622198#:~:text=Colombia%2C%20país%20sinónimo%20de%20café,60%20kg%20al%20año%20aproximadamente.&text=Según%20la%20organización%2C%20la%20demanda,pasilla\)%20para%20el%20consumo%20interno](https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-51622198#:~:text=Colombia%2C%20país%20sinónimo%20de%20café,60%20kg%20al%20año%20aproximadamente.&text=Según%20la%20organización%2C%20la%20demanda,pasilla)%20para%20el%20consumo%20interno)
- Paz Soldán, M., & Villarroel, J. (Julio de 2009). La Elasticidad precio de la demanda para algunos productos de la economía Boliviana. Bolivia. Recuperado el 1 de Noviembre de 2019, de <https://www.inesad.edu.bo/bcde2009/C2%20Paz-Soldan%20Villarroel.pdf>
- Pendergrast, M. (9 de Abril de 2009). *Coffee second only to oil? Is coffee really the second largest commodity? Mark Pendergrast investigates and finds some startling results*. Obtenido de The Free Library: <https://www.thefreelibrary.com/Coffee+second+only+to+oil%3F+Is+coffee+really+the+second+largest...-a0198849799>
- Portafolio. (1 de Octubre de 2020). El consumo de café aumenta y se traslada a los hogares. *Portafolio*. doi:<https://www.portafolio.co/economia/el-consumo-de-cafe-aumenta-y-se-traslada-a-los-hogares-545247>
- Programa de Promoción de Consumo Toma Café [Toma Café]. (s.f). *Dinámica del consumo interno de café en Colombia*. Federación Nacional de Cafeteros.
- Puerta Quintero, G. I. (2006). Buenas Prácticas Agrícolas para el Café. *Avances Técnicos Cenicafé*.

- Rengifo González, M. (Noviembre de 2019). Plan de Negocios empresa productora y comercializadora de café especial pergamino seco tipo exportación en el corregimiento de Guacacallo Municipio de Pitalito - Huila. Bogota D.C, Colombia.
- Rodríguez-Camayo, F., Lunke, M., Ramírez-Villegas, J., Gónzales, C., & Eitzinger, A. (2015). Planificación en zonas de conflicto y posconflicto usando evidencia científica que articuló a los sectores público y privado. *CIAT Políticas en Síntesis*(23), 6.
- Rojas Hermida, C. J. (2020). • Plan De Negocios Para La Internacionalización De Café Tostado “Elixir De Vida” Con Beneficios Saludables En La Prevención De Enfermedades Cardiovasculares. Bogotá D.C, Colombia.
- Sierra Restrepo, A. (2013). Actitudes y hábitos de consumo de café en Colombia: Tradición y bienestar. *Alimentos Hoy*, 22(28), 71-75. Obtenido de <https://alimentos hoy.acta.org.co/index.php/hoy/article/view/157>
- Silva Calpa, A. C., & Trejos Moncayo, C. (2016). Prospectiva del café en Nariño: sabor y aroma de una tradición. *Revista Estrategia Organizacional*, 11-28.
- Sogamoso Moreno, N. E. (2020). Plan de negocio: Solución tecnológica CaféSmell para hacer conexión entre caficultor y comprador de Café. Bogota D.C, Colombia.
- Specialty Coffee Association of America [SCAA]. (2015). *SCAA Protocols - Cupping Specially Coffee*. Obtenido de <https://www.scaa.org/PDF/resources/cupping-protocols.pdf>
- Strange, T., & Bayley, A. (2014). *Desarrollo sostenible Integrar la economía, la sociedad y el medio ambiente*. OCDE. doi:<https://doi.org/10.1787/9789264175617-es>
- Superintendencia de Industria y Comercio. (11 de Febrero de 2011). Resolución No. 06093 "Por la cual se decide una solicitud de protección de una denominación de Origen". Bogotá D.C., Colombia. Recuperado el 31 de Octubre de 2019, de https://www.sic.gov.co/sites/default/files/files/Denominacion%20de%20Origen/Agro%20-%20Alimenticios/Caf%c3%a9%20de%20Narino/cafe_de_narino.pdf

- The Telegraph. (Noviembre de 2020). *Mapas y Gráficos*. Obtenido de Los Países que exportan más café: <https://www.telegraph.co.uk/travel/maps-and-graphics/countries-that-drink-the-most-coffee/>
- Torres, N. (5 de Diciembre de 2020). *Llega 'Mi Nariño es Café' la campaña que despertará tus sentidos*. Obtenido de Gobernación de Nariño: <https://sitio.narino.gov.co/llega-mi-narino-es-cafe/>
- Universidad Nacional de Honduras. (2015). *FACES*. Obtenido de Tasa de Crecimiento Demografico: http://faces.unah.edu.hn/catedraot/images/stories/Documentos/OUOT/Indicador_Desarrollo_02.pdf
- Vargas, L. (10 de Agosto de 2018). Colombia: Así se encuentra el negocio de cafés en el país. *América Retail*. Obtenido de <https://www.america-retail.com/colombia/colombia-asi-se-encuentra-el-negocio-de-cafes-en-el-pais/>
- Velásquez, C., & Trávez, M. (2019). *Café especial, una alternativa para el sector cafetero de Colombia [Trabaja de grado pregrado Economía]*. Universidad EAFIT. Medellín.
- Wuasikamas. (15 de abril de 2021). *Guardianes de la tierra*. Obtenido de Nosotros, Tienda: <https://www.wuasikamas.org/tienda-shop/>
- Zuluaga Otoyá, S. (2018). ¿Cuáles son los factores detrás del éxito de Tostao´ y qué estrategias ha utilizado para convertirse en la cadena de café y pan más grande de Colombia? Bogotá D.C., Colombia. Recuperado el 1 de Noviembre de 2019, de <https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/2055/TG00868.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ANEXOS

A. Anexo. Formato de Encuesta Aplicado



Enlace: <https://forms.gle/bmfz3VtphHsoaTPx6>

B. Resultados de Encuesta

ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN DEL MERCADO: CONSUMO DE CAFÉS ESPECIALES EN SAN JUAN DE PASTO

La presente encuesta se realiza con fines académicos para el trabajo de grado denominado "Creación de un empresa sostenible, procesadora y comercializadora de cafés especiales tostados en el Municipio de Buesaco, Nariño"

Estudiante: Jefersson Ordóñez Chávez

1. Rango de Edad

- a. Menor a 18
- b. Entre 18 y 25
- c. Entre 26 y 34
- d. Entre 35 y 49
- e. Entre 50 y 59
- f. Más de 60

- g. Otro:
- 2. Género
 - a. Mujer
 - b. Hombre
 - c. Prefiero no decirlo
 - d. Otro:
- 3. ¿Estrato al que pertenece
 - a. 1
 - b. 2
 - c. 3
 - d. 4
 - e. 5 y 6
- 4. ¿Es jefe de hogar?
 - a. Sí
 - b. No
- 5. ¿Cuál es su ingreso mensual representado en Salario Mínimo Legal Vigente?
 - a. Menor a un SMMLV
 - b. Entre 1 y 2 SMMLV
 - c. Entre 3 y 4 SMMLV
 - d. Mayor a 5 SMMLV
- 6. ¿Estado civil actualmente?
 - a. Soltera o soltero
 - b. Casada o Casado
 - c. Viuda o Viudo
 - d. Unión Libre
 - e. Otro:
- 7. ¿Qué ocupación tiene actualmente?
 - a. Estudiante
 - b. Independiente
 - c. Empresario
 - d. Empleado

- e. Ama de cada
- f. Otro:

Preferencias de Consumo

- 8. ¿Consume usted o su familia bebidas a base de café?
 - a. Si
 - b. No
- 9. ¿Cada cuánto lo consume?
 - a. Diariamente
 - b. Dos veces por semana Tres veces por semana
 - c. Esporádicamente
 - d. Casi Nunca
- 10. ¿Consume café especial?
 - a. Si
 - b. No
- 11. ¿Por qué le gusta consumir cafés especiales? elija más de una opción
 - a. Por sus propiedades únicas
 - b. Por sus Beneficios saludables
 - c. Siente más energía
 - d. Otro:
- 12. ¿Dónde prefiere consumir bebidas a base de cafés especiales? Elija más de una respuesta
 - a. En Casa
 - b. En restaurantes En Café - Bares
 - c. Coffee Shops - Tiendas Especializadas
 - d. Otro:
- 13. ¿Cuántas tazas de café negro (tinto) consume al día?
 - a. Ninguna
 - b. Entre 1 y 2
 - c. Entre 3 y 4

d. Más de 4

14. ¿Qué tipo de café prefiere para preparar su bebida? Elija más de una opción

- a. Tostado y Molido (de colador o cafetera)
- b. En pepa (grano de café, molido por propios medios)
- c. Instantáneo Granulado (Café Soluble)
- d. Instantáneo Liofilizado
- e. Otro:

15. Si la respuesta anterior fue Molido ¿Qué método utiliza para colar el café? Elija más de una opción

- a. Colador de Tela
- b. Filtro de café
- c. Cafetera
- d. Prensa Francesa
- e. Otro:

16. ¿Qué características valora más al momento de comprar café? Elija más de una opción

- a. Marca
- b. Origen
- c. Precio
- d. Sabor
- e. Otro:

17. ¿Qué presentación de café tostado especial prefiere para comprar?

- a. 100 gr
- b. 250 gr
- c. 500 gr
- d. 1.000 gr
- e. Más de 1.000 gr

18. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por una Libra de café tostado especial?

- a. Menos de \$25.000
- b. Entre \$25.000 y \$30.000
- c. Entre \$30.000 y \$35.000

- d. Entre \$35.000 y \$40.000
 - e. Más de \$40.000
19. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por 250 gramos de café tostado especial?
- a. Menos de \$12.500
 - b. Entre \$12.500 y \$14.000
 - c. Entre \$14.000 y \$16.000
 - d. Más de \$16.000
20. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por taza de cafés especial en tienda?
- a. Menos de \$5.000
 - b. Entre \$5.000 y \$8.000
 - c. Más de \$8.000
21. ¿Por cuál medio compra su café generalmente? Elija más de una opción
- a. Supermercados
 - b. Tienda de Barrio
 - c. Mini Market
22. Coffee Shops - Tiendas especializadas de café
- a. Plaza de Mercado
 - b. Tiendas Online
 - c. Distribuidores de Café
 - d. Otro:
23. ¿Cada cuanto compra café tostado generalmente?
- a. Diario
 - b. Semanal
 - c. Quincenal
 - d. Mensual
 - e. Otro:
24. ¿Compraría una marca de café que se caracteriza por ser un café de origen Nariño, excelso (calidad exportación) que fomenta la paz y el desarrollo de los pequeños caficultores?
- a. Si

b. No

25. ¿Qué medio de publicidad tiene más influencia en la decisión de sus compras?

Elija más de una opción

- a. Televisión Redes
- b. Sociales
- c. Periódicos y revistas
- d. Radio
- e. Publicidad exterior
- f. Otro:

26. ¿Para usted es importante apoyar a pequeños productores que se han visto afectados por la violencia entre grupos armados al margen de la ley, pertenecientes a población vulnerable?

- a. Si
- b. No

27. ¿Considera importante promover y apoyar la sustitución voluntaria de cultivos ilícitos en el área rural a través de apoyar la compra de productos de calidad elaborados por campesinos?

- a. Si
- b. No

28. ¿Para usted es importante apoyar emprendimientos de campesinos y comprar directamente sus productos?

- a. Si
- b. No







29. ¿Cuáles de los siguientes grupos vulnerables apoyaría comprando sus productos? elija más de una opción







- a. Campesinos del área rural dispersa
- b. Pequeños productores desplazados por la violencia
- c. Pequeños productores víctimas de la violencia
- d. Mujeres Rurales
- e. Jóvenes Rurales
- f. Comentario

Gracias por su Colaboración

Google Formularios

C. Análisis de competencia Nacional y Local

Ítem	COLCAFÉ	LUKER	PROCAFECOL S.A	RESTCAFÉ S.A.S	INDUSTRIA CAFETERA DE NARIÑO S.A.S.	Colombian Mountain Coffe S.A.S
Razón Social - Misión	Industria Colombiana de Café S.A.S - Colcafé. Empresa filial del grupo Nutresa	Casa Luker S.A. se constituye en 1904, produce café desde 1991.	Promotora de café Colombia S.A, empresa creada en 2002 creada por la federeación nacional de cafeteros.	La marca OMA café, puede adquirida por Restcafé en el año 2012	Industria Cafetera de Nariño S.A.S. fundanda en 1959 con el nombre café puro	Procesadora y comercializadora de café en grano y molido
Localización	Antioquia	Manizales	Bogotá	Bogotá	Pasto, Nariño	Montengro, Quindío
Clientes	Grandes superficies, supermercados, mayoristas, tiendas de barrio y autoservicios	Grandes superficies, supermercados, mayoristas, tiendas de barrio y autoservicios	Grandes superficies, supermercados, mayoristas, tiendas de barrio y autoservicios	Grandes superficies, supermercados, mayoristas, tiendas de barrio y autoservicios	Grandes superficies, supermercados, mayoristas, tiendas de barrio y autoservicios	Grandes superficies, supermercados, mayoristas, tiendas de barrio y autoservicios
Productos	Café Tostado y Molido, Café Soluble, en presentaciones de polvo, granulado y liofilizado, y Mezclas de Café como los cappuccinos y tres en uno	Instantaneo, tostado y molido	Instantaneo, Liofilizado, tostado y molido	Café molido y tostado, descafeinado, granulado soluble y liofilizado	Café molido y tostado, instantáneo	Café Tostado Molido y Grano.
Presentaciones	Maneja presentaciones de café tostado en grano especial desde 340 gr a 500 gr	Instantaneo: 12gr, 40gr, 70gr. Tostado y Molido: 20gr, 45gr, 90gr, 195gr, 400gr y 500gr	Tostado y Molido: 340gr y 500gr	Tostado y Molido: 250 gr. 340gr y 500gr	Linea Tradicional: 2.500gr, 500gr, 250gr, 125gr, 50gr y 20gr. Linea Gourmet grano y molido: 500gr. Linea supremo grano y molido: 500gr. Linea Descafeinado: 500gr	Linea Origen: 250gr y 500gr. Linea Ensamblaje Fino: 250gr y 500gr. Linea Gran Altura: 250gr y 500gr. Linea Variedad Exotica Gran Reserva: 250gr y 500gr
Marcas	Sello Rojo: tostado, Colcafé: soluble y liofilizado y Matiz ámbar: café excelso	Lukafe, New Colony, Aroma y Café puro almendra tropical	Juan Valdez	OMA	Morasurco café puro	XUEX Café
Precios	Matiz ámbar tostado en grano de 340gr \$14.000 - \$14.900 en supermercados. Café sello rojo tradicional por 500gr a \$8.990	Lukafe Inenso X 500gr = \$8.790. Lukafe Intenso X250gr = \$4.590	Precios desde \$19.000 hasta \$32.000 según presentación, proceso, origen. Café de origen Nariño molido X283gr = \$17.500. Café de origen Nariño en grano X500gr = \$29.900	Café molido linea selecta x 500gr = \$13.000. Linea tradicional x500gr = \$10.200. Café Excelso X 500gr = \$16.590. Café exportación premium x340gr = \$13.990	Linea tradicional: 500gr = \$7.300 y 250gr = \$3.900	Origen molido y grano X250gr = \$18.000, X 500gr = \$30.000. Ensamblaje Fino molido y grano X 250gr = \$24.000 y X 500gr = \$36.000. Gran Altura molido y grano X 250gr = \$48.000. Exotica Gran Reserva Geisha: X 250gr = \$72.000
Imagen						
Área de Influencia	Nacional e internacional con presencia en 45 países a nivel Mundial	Nacional	Nacional e Internacional	Nacional e Internacional	Nacional	Nacional
Fuente	https://www.colcafe.com/productos/	https://casaluker.com/producto/lukafe	https://www.juanvaldezcafe.com/es-co/productos/nuestros-cafes/	http://www.cafeoma.com/	http://morasurcocafe puro.com.co/	https://xuecafe.com/ensamblaje-fino/

Ítem	TORRECAFÉ ÁGUILA ROJA & CIA S.A.	NESTLÉ DE COLOMBIA	Alianza Café Buesaco	Wuasikamas Café Gourmet de Altura	Café la María	El Obraje Café
Razón Social - Misión	Empresa fundada en 1930, reconocida por su marca insignia Café Aguila Roja.	Pertenece al grupo Nestlé Multinacional, ingreso al mercado Colombiano desde 1992.	Comercializadora Alianza Café Cooperativa	Wuasikamas Guardianes de La Tierra	Finca La María	Finca el Obraje
Localización	Calí, Valle del Cauca	Valledupar	Buesaco, Nariño	Bogotá D.C., Pueblo Inga de Aponte, Nariño	Pasto	Pasto y Consaca
Clientes	Grandes superficies, supermercados, mayoristas, tiendas de barrio y autoservicios	Grandes superficies, supermercados, mayoristas, tiendas de barrio y autoservicios	Supermercado, grandes superficies, mayoristas	Puntos de venta propio	Puntos de venta propio	Puntos de venta propio
Productos	Café Tostado Molido y Grano, solubles. Línea de Café especial	Café Granulado y soluble y derivados	Café Tostado Molido y Grano.	Café Tostado Molido y Grano.	Café Tostado Molido y Grano.	Café Tostado Molido y Grano.
Presentaciones	Café tostado y molido X 2.500gr, 1.000gr, 500gr, 250gr, 125gr, 50gr y 20gr. Café especial tostado y molido X 500gr y grano X500gr	Líneas: para cada mañana, premium, café de origen, para disfrutar, disfruta su sabor sin cafeína y cremadores de café.	Línea: cafés especiales de origen, cafés orgánicos. Café Verde	Línea: cafés especiales y cafés Orgánico.	Línea: cafés especiales	Línea: cafés especiales
Marcas	Aguila Roja	Nescafé	Alianza Café	Café Wuasikamas	Café La María	Obraje Café Especial
Precios	Tradicional molido y grano X 250gr = \$4.590, X 500gr=\$8.190, X 1.000gr = \$19.990	Soluble de origen X 85gr = \$18.509. Línea Gold x 100gr = \$11.992	Café especial X500gr = \$35.000, Café tostado molido Gourmet X500gr = \$29.500, Café ENEMA Orgánico X500gr = \$58.000	Café orgánico molido X340gr = \$35.000	Café especial molido X300gr= \$26.000	Café especial molido X340gr= \$28.000
Imagen						
Área de Influencia	Nacional	Nacional	Local y Nacional	Local y Nacional	Local	Local
Fuente	https://cafeaguilaroja.com/productos-cafe-aguila-roja/Tostado-y-Molido	https://www.nescafe.com/co/tipos-de-cafe	https://elcafedealiansa.com.co/	https://www.cafewuasikamas.com/	https://www.facebook.com/CafeLaMaria/	https://www.facebook.com/CafeLaMaria/

D. Perfiles y Funciones del Personal de Atulpa Café

Tabla 63. Perfiles y Funciones del Personal de Atulpa Café

CARGO	PERFIL DEL CARGO	FUNCIONES
Gerente	<p>Educación: Profesional en ciencias económicas y administrativas</p> <p>Formación: Conocimientos en administración de agronegocios, gestión de marcas y negociación</p> <p>Experiencia: Dos años de experiencia en cargos similares del sector agroindustrial Experiencia relacional en desarrollo de planes de ventas y marketing de productos agroindustriales</p> <p>Competencia: Liderazgo Habilidad para toma de decisiones Planificación y organización Capacidad de negociación Orientación a resultados Comunicación asertiva Direccionamiento estratégico</p>	<p>Ejercer la representación de la organización. Gestionar de forma óptima los recursos de la organización.</p> <p>Diseñar y ejecutar estrategias que permitan alcanzar los objetivos corporativos. Definir y administrar el presupuesto. Negociar con proveedores y clientes de la marca.</p> <p>Diseñar manuales de funciones de roles en la organización Preparar informes mensuales sobre la gestión adelantada Realizar planes de mejora en caso de que se requieran.</p> <p>Firmar contratos, convenio y demás documentos que desarrollen el objeto social de la organización.</p> <p>Realizar los pagos de nómina y de proveedores Crear plan anual de gestión de talento humano.</p>
Coordinador de ventas	<p>Educación: Tecnólogo en mercadeo</p> <p>Formación: Conocimientos en marketing tradicional y digital, gestión documental, ventas y atención al cliente.</p> <p>Experiencia:</p>	<p>Generar estrategias de impulso de reputación de la marca. Crear estrategias de venta de productos que agreguen valor a la empresa y la marca. Crear y fortalecer relaciones públicas de la organización Elaborar e implementar anualmente plan de marketing y comunicaciones. Gestionar el presupuesto de ventas y marketing de la empresa.</p> <p>Liderar la fuerza de ventas de la empresa Presentar informes mensuales y semestrales de la gestión del área.</p>

CARGO	PERFIL DEL CARGO	FUNCIONES
	<p>Dos años de experiencia en cargos similares del sector alimentario.</p> <p>Competencias: Liderazgo Creatividad Planificación y organización Orientación a resultados Comunicación asertiva Capacidad de negociación Capacidad de trabajo bajo presión. Trabajo en equipo</p>	<p>Realizar planes de mejora al plan de marketing en caso de requerirse ajustes</p>

Auxiliar de inventarios

Educación:

Técnico en ventas o gestión de inventarios

Formación:

Conocimientos en gestión de inventarios

Experiencia

Un año de experiencia en cargos similares del sector alimentario.

Competencias:

Capacidad de organización
 Alto sentido de responsabilidad
 Habilidad de razonamiento cuantitativo
 Atención a los detalles
 Capacidad de trabajo en equipo

Recibir y organizar materiales y productos en la bodega de la empresa

Realizar registro y control diario del producto en la empresa
 Despachar los pedidos de venta, previa autorización del coordinador de ventas

Resguardar el producto de bodega.

Reportar daños del producto almacenado al coordinador de ventas

Administrador tienda virtual y redes sociales

Educación:

Profesional en mercadeo o diseño gráfico

Crear contenido digital y audiovisual

Crear plan anual de marketing digital

Aumentar visibilidad de la marca en medios online y offline.

CARGO	PERFIL DEL CARGO	FUNCIONES
	<p>Formación: Conocimiento de herramientas de diseño</p> <p>Experiencia: Dos años de experiencia en cargos similares del sector alimentario. Experiencia relacional en desarrollo de planes de ventas y marketing de productos agroindustriales</p> <p>Competencias: Liderazgo Creatividad Planificación y organización Orientación a resultados Comunicación asertiva Capacidad de negociación Capacidad de trabajo bajo presión. Trabajo en equipo</p>	<p>Mejorar la imagen de la marca frente a los consumidores Crear campañas publicitarias en redes sociales.</p> <p>Realizar informe de análisis de estrategias de marketing digital de la competencia. Presentar informes mensuales y semestrales de la gestión del área. Realizar planes de mejora al plan de marketing en caso de requerirse ajustes. Realizar informes de seguimiento de análisis y funcionamiento del plan de marketing digital con herramientas de analítica web. Gestión de las redes sociales.</p>

Mercaderista

<p>Educación: Técnico en ventas y mercadeo</p> <p>Formación: Conocimiento en impulso de marcas del sector alimenticio</p> <p>Experiencia: Dos años de experiencia en cargos similares del sector alimentario. Experiencia relacional en desarrollo de planes de ventas y marketing de productos agroindustriales</p> <p>Competencias: Liderazgo</p>	<p>Interactuar con clientes potenciales de la marca Dar a conocer las características, beneficios y responsabilidad social de la organización. Preparar el producto en el lugar indicado por el coordinador de ventas para promocionar la marca. Distribuir muestras y publicidad de la marca. Dar información sobre la preparación del producto.</p> <p>Organizar y realizar control del producto de grandes superficies y cadenas comerciales. Exhibir el producto en los lugares indicados por el coordinador de ventas. Realizar planes de mejora al plan de marketing en caso de requerirse ajustes. Realizar informes de seguimiento de análisis y funcionamiento del plan de marketing digital con herramientas de analítica web. Gestión de las redes sociales. Realizar informes semanales de la gestión realizada.</p>
--	--

CARGO	PERFIL DEL CARGO	FUNCIONES
	Creatividad Capacidad de negociación Capacidad de persuasión Comunicación asertiva Capacidad de trabajo bajo presión. Trabajo en equipo	

Ingeniero agrónomo

Educación:	realizar monitoreo de las buenas prácticas agrícolas en las fincas aliadas.
Profesional en ingeniería química	Brindar diagnóstico y recomendaciones a los productores de café. Realizar asistencia técnica a los productores aliados entregar los materiales necesarios para la siembra y cosecha.
Formación:	Dar información sobre la preparación del producto.
Conocimiento en implementación de buenas prácticas agrícolas, en cultivos de café y suelos.	Elabora y actualiza anualmente el manual de buenas prácticas agrícolas.
Experiencia	Capacitar a los productores aliados en buenas prácticas agrícolas.
Dos años de experiencia en cargos similares del sector alimentario.	Determinar y examinar la capacidad del suelo.
Experiencia relacional en desarrollo de planes de ventas y marketing de productos agroindustriales	Determinar normas de almacenamiento y transporte del producto.
Competencias:	Gestión de las redes sociales.
Liderazgo	Realizar informes mensuales de la gestión realizada.
Trabajo autónomo	Apoyar a la elaboración de los documentos técnicos para certificación del producto.
Resolución de problemas con creatividad	
Capacidad de innovación	
Comunicación asertiva	
Trabajo en equipo	

Ingeniero químico

Educación:	Asesora a la empresa sobre la aplicación de normas técnicas del producto.
Profesional en ingeniería química	Implementar procesos y procedimientos para cumplir con los con las especificaciones técnicas de calidad de orden nacional e internacional.

CARGO	PERFIL DEL CARGO	FUNCIONES
	<p>Formación:</p> <p>Conocimiento en impulso de marcas del sector alimenticio</p> <p>Experiencia:</p> <p>Dos años de experiencia en cargos similares del sector alimentario. Experiencia relacional en desarrollo de planes de ventas y marketing de productos agroindustriales</p> <p>Competencias:</p> <p>Liderazgo Trabajo autónomo Capacidad de persuasión Comunicación asertiva Capacidad de trabajo bajo presión. Trabajo en equipo</p>	<p>Estandarizar el proceso de evaluación y selección de muestras de café para procesar y comercializar.</p> <p>Usar de forma eficiente los recursos y materiales destinados para el área de técnica e innovación.</p> <p>Monitorear la calidad del producto inicial y terminado.</p> <p>Realizar informe mensual acerca de la evaluación de las características del producto.</p>
Auxiliar contable	<p>Diligenciar y mantener actualizados los libros de contabilidad.</p> <p>Educación:</p> <p>Profesional en contabilidad</p> <p>Formación:</p> <p>Conocimiento sobre normas tributarias y registro de ventas.</p> <p>Experiencia:</p> <p>Dos años de experiencia en cargos similares del sector alimentario. Experiencia relacional en desarrollo de planes de ventas y marketing de productos agroindustriales</p> <p>Competencias:</p> <p>Liderazgo Trabajo autónomo</p>	<p>Mantener la información contable actualizada con todos los soportes a través de digitación en software (preferiblemente de propiedad de la entidad).</p> <p>Elaborar y presentar los estados financieros a las autoridades regulatorias y la organización</p> <p>Preparar las declaraciones tributarias nacionales y territoriales</p> <p>Elaborar la información exógena con destino a las autoridades tributaria</p> <p>Apoyar la elaboración de presupuestos de costos y ventas</p> <p>Presentar informes de su gestión a la junta directiva</p>

CARGO	PERFIL DEL CARGO	FUNCIONES
	Capacidad de persuasión Comunicación asertiva Capacidad de trabajo bajo presión. Trabajo en equipo	

Fuente: Elaboración propia

E. Anexos estudio financiero: flujo de caja

Tabla 64. Flujo de Caja

FLUJO DE CAJA	2021	2022	2023	2024	2025
Flujo de Caja Operativo					
Utilidad Operacional	153.696.150	175.760.671	186.528.169	200.748.541	207.615.495
Depreciaciones	5.217.667	5.217.667	5.217.667	4.651.000	4.651.000
Amortización y agotamiento	640.000	640.000	640.000	640.000	640.000
Provisiones	0	0	0	0	0
Impuestos	0	-28.769.257	-38.966.562	-45.209.909	-52.661.763
Neto Flujo de Caja Operativo	159.553.817	152.849.080	153.419.273	160.829.632	160.244.732
Flujo de Caja de Inversión					
Periodo	2021	2022	2023	2024	2025
Variación Inv. Materias Primas e insumos	14.644.303	-11.990.385	-12.711.970	-13.476.980	-14.288.028
Variación en Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0
Variación en Cuentas por pagar a Proveedores	0	0	0	0	0
Variación del capital de Trabajo	14.644.303	-11.990.385	-12.711.970	-13.476.980	-14.288.028
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	0	0	0	0	0
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0
Inversión en Activos diferidos.	0	0	0	0	0
Inversión Activos	0	0	0	0	0
Neto flujo de Caja de Inversión	14.644.303	-11.990.385	-12.711.970	-13.476.980	-14.288.028
Flujo de Caja Financiamiento					
Periodo	2021	2022	2023	2024	2025

Desembolsos Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo	-36.145.090	-36.145.090	-36.145.090	-36.145.090	-36.145.090
Intereses Pagados	-35.353.182	-28.282.545	-21.211.909	-14.141.273	-7.070.636
Dividendos Pagados	-7.500.556	-10.159.139	-11.786.869	-13.729.674	-15.001.479
Capital adicional aportado por los socios		2.000.000	3.000.000	4.000.000	5.000.000
Neto Flujo de Caja Financiamiento	-78.998.828	-72.586.775	-66.143.868	-60.016.036	-53.217.205
Neto Periodo	95.199.292	68.271.920	74.563.435	87.336.616	92.739.499
Saldo anterior	4.820.000	50.825.289	54.900.518	36.255.475	15.075.851
Saldo Neto del periodo	\$ 100.019.292	\$ 119.097.209	\$ 129.463.953	\$ 123.592.091	\$ 107.815.350

Fuente: elaboración propia con simulador financiero EAN

F. Anexos estudio financiero: Punto de Equilibrio

Tabla 65. Punto de Equilibrio

NOMBRE DEL PRODUCTO		VENTAS TOTALES	PRECIO DE VENTA	COSTO DE PRODUCCIÓN	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO	PARTICIPA CIÓN PORCENTU AL EN LAS VENTAS
Café tostado molido especial en Kg		\$1.306.628.353	\$ 41.500,0	\$27.378,8	\$14.121,2	100,00%
0		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0,00%
0		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0,00%
0		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0,00%
0		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	0,00%
TOTAL, VENTAS		\$1.306.628.353				
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PROMEDIO PONDERADO						
NOMBRE DEL PRODUCTO	Café tostado molido especial en Kg	0	0	0	0	TOTAL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PROMEDIO
MARGEN DE CONT UNITARIO	\$ 14.121,2	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
PARTICIPACIÓN % EN VENTAS	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
Margen ponderado	\$ 14.121,2	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$14.121,2
TOTAL COSTOS Y GASTOS FIJOS		\$ 354.568.910				
PUNTO DE EQUILBRIO EN UNIDADES		25.109				

Fuente: elaboración propia con simulador financiero EAN

E. Formato de Entrevista Focus Group

ENTREVISTA DE INVESTIGACIÓN DEL MERCADO: CONSUMO DE CAFÉS ESPECIALES FOCUS GROUP

La presente entrevista se realiza con fines académicos para el trabajo de grado denominado "Creación de un empresa sostenible, procesadora y comercializadora de cafés especiales tostados en el Municipio de Buesaco, Nariño"

Moderador: Jefersson Ordóñez Chávez

Metodología: El desarrollo de la entrevista será participativo cada integrante tomará su turno de responder a la pregunta e interactuar al final de cada participación para concluir. Se recogerá la información de la entrevista en formato escrito.

Participantes:

No.	Nombre	Apellido	Ocupación/Oficio
1	Nilson	López	Empresario
2	Walter	Burbano	Empresario/ Asesor
3	Dimas	Chávez	Caficultor
4	Wilton	Garces	Comercializador de Café
5	Juan Carlos	Zarama	Barista

A continuación, se presentan las preguntas abordadas en el focus group:

6. ¿Han Producido, comercializado, transformado o consumen café especial?
7. ¿Para ustedes que es un café especial y que características lo destacan?
8. ¿Creen que el consumidor o cliente potencial conoce las características de un café especial?
9. ¿Cuánta diferencia existe entre el precio del mercado del café tradicional y el café especial que se consume en el mercado actualmente?
10. ¿En su experiencia cual es el consumo estimado de café especial en el mercado?

Gracias por su Colaboración

REGISTRO FOTOGRÁFICO DE FOCUS GROUP

