



**Propuesta para la creación de una unidad de negocios para la comercialización y exportación de Cafés Especiales.**

**Ana María Peña Gutiérrez  
Diego Edison Tovar Cristancho  
Jorge Eliecer Ardila Pérez**

**Universidad EAN  
Facultad de Ingeniería  
Maestría en Gerencia de la Cadena de Abastecimiento  
Bogotá, Colombia  
2021**

**Propuesta para la creación de una unidad de negocios para la comercialización y exportación de Cafés Especiales.**

**Ana María Peña Gutiérrez  
Diego Edison Tovar Cristancho  
Jorge Eliecer Ardila Pérez**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:  
Magister en Gerencia de la Cadena de Abastecimiento**

**Director (a):  
LUZ MARIBEL GUEVARA ORTEGA**

**Modalidad:  
Creación de Empresa**

**Universidad EAN  
Facultad de Ingeniería  
Maestría en Gerencia de la Cadena de Abastecimiento  
Bogotá, Colombia  
2021**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. Día - mes – año

## Dedicatoria

A Nuestros padres quienes han sido una guía y apoyo incondicional para el desarrollo de nuestra vida profesional y logra alcanzar las metas propuestas.

Gracias por el ejemplo, por las palabras de aliento que nos motivaron a seguir adelante, por empujarnos a alcanzar nuestros sueños y por hacer de nosotros mejores personas.

---

## **Agradecimientos**

A Dios por bendecirnos con salud, por guiarnos a lo largo de este camino, por ser el sostén y la fortaleza en aquellos momentos de dificultad.

Al cuerpo de docentes y tutores, por los nuevos aprendizajes y propósitos de la investigación, factores enriquecedores para el mejor desempeño profesional, comprometidos en los desarrollos locales y fortalecimiento de sectores productivos esenciales para la paz y el bienestar del mayor número de personas y organizaciones ciudadanas.

## Resumen

El café sigue siendo parte de la historia de Colombia, su incidencia en todos los campos de la vida, social, económica y política, es indiscutible. Gracias a su reconocida calidad y a los nuevos comportamientos de la producción, comercialización y consumo globalizado, su cultivo y procesamiento ha realizado ajustes de mejoramiento hasta llevarlo a la mesa de exigentes mercados y convocatorias del gourmet internacional. Estos nuevos contextos del comercio nacional, internacional y del mercado del consumo en taza, reafirman a los Cafés Especiales en efectiva oportunidad de recuperación económica para el gremio productor, duramente golpeado por diferentes y sucesivos fenómenos. Para alcanzarlo, se han incrementado canales de mejoramiento en toda la cadena, incentivados con diversas certificaciones que agregan valor, y difundidos mediante novedosos eventos feriales nacionales e internacionales de café. Los sobrepuestos e incentivos alcanzados, muy superiores a los mejores precios cotizados por kilo en bolsa para los cafés tradicionales, acordes a certificaciones, trazabilidad y calificaciones de taza logradas, motivan exportaciones de lotes de cafés certificados en condiciones muy diferentes al tradicional aplicado en la comercialización del grano verde y con solo el reconocimiento de café de origen colombiano. En este panorama cafetero, el sector de comercialización especializado también encuentra oportunidad de emprendimiento para la captación de segmentos de consumidores de alta exigencia y capacidad de pago, del mercado internacional. Propósito señalado para el presente estudio de viabilidad.

**Palabras clave:** certificaciones cafeteras, cafés especiales, trazabilidad, tasa, emprendimiento empresarial.

---

### Abstract

Coffee continues to be part of the history of Colombia, its incidence in all fields of life, social, economic and political, is indisputable. Thanks to its recognized quality and the new behaviors of globalized production, commercialization and consumption, its cultivation and processing has made improvement adjustments until it has been brought to the table of demanding markets and international gourmet calls. It has acquired certified recognitions for which the direct consumer is willing to pay higher prices, and with full knowledge of the efforts that, throughout the coffee chain, have been made and justify its quality and, therefore, the improvement in price, which considerably exceeds those determined by the traditional listing on the stock market; in the same way, efforts that the direct consumer is willing to pay through a higher price and satisfaction in consumption.

These new contexts of national and international trade and the cup consumer market, reaffirm Special Coffees as an effective opportunity for economic recovery for the producer union, hard hit by different and successive phenomena. To achieve this, improvement channels have been increased throughout the chain, encouraged with various certifications that add value, and disseminated through innovative national and international coffee fair events. The premiums and incentives achieved, much higher than the best prices quoted per kilo on the stock market for traditional coffees, according to certifications, traceability and cup qualifications achieved, motivate exports of lots of certified coffees under conditions very different from the traditional one applied in marketing of the green bean and with only the recognition of coffee of Colombian origin. In this coffee panorama, the specialized marketing sector also finds an entrepreneurial opportunity to attract high demand consumer segments and ability to pay in the international market. Purpose indicated for this feasibility study.

**Keywords:** coffee certifications, specialty coffees, traceability, rate, business entrepreneurship.

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
<b>LISTA DE FIGURAS .....</b>	<b>11</b>
<b>LISTA DE TABLAS .....</b>	<b>12</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>14</b>
<b>2. OBJETIVOS.....</b>	<b>16</b>
2.1.    Objetivo General .....	16
2.2.    Objetivos específicos .....	16
<b>3. MARCO DE REFERENCIA .....</b>	<b>17</b>
3.1.    Reseña histórica del café y perspectivas actuales. ....	17
3.2.    Panorama general del mercado mundial cafetero .....	17
3.3.    Problemática y origen de la idea de negocio.....	19
3.4.    Del Café Tradicional a los Cafés Especiales.....	20
3.5.    Panorama institucional cafetero en Colombia.....	26
3.6.    Procesos reglamentados para la exportación cafetera. ....	31
3.7.    Caracterización del mercado y comercio del café en pequeñas cantidades. ....	32
<b>4. MODELO DE NEGOCIO Y VALIDACIÓN.....</b>	<b>36</b>
4.1.    Análisis del sector .....	36
4.2.    Análisis PESTEL .....	40
4.3.    Comprensión general del contexto cafetero para la unidad de negocio. ....	42
4.4.    Análisis a partir de las Cinco Fuerzas de Porter.....	44
4.4.1.    Observaciones generales del Análisis Sectorial según las Fuerzas de Porter. ....	55
<b>5. ESTUDIO DE MERCADO .....</b>	<b>56</b>
5.1.    Modelo Canvas .....	56
5.1.1.    Segmento del mercado .....	56
5.1.2.    Canales .....	57
5.1.3.    Relaciones con los clientes.....	57
5.1.4.    Recursos claves .....	58
5.1.5.    Canales .....	58



5.1.6.	Actividades claves.....	59
5.1.7.	Aliados claves .....	60
5.1.8.	Beneficios sociales .....	61
5.1.9.	Beneficios Ambientales .....	61
5.1.10.	Costos.....	61
5.2.	Propuesta de Valor .....	65
<b>6.</b>	<b>ESTUDIO PILOTO DE MERCADO.....</b>	<b>67</b>
6.1.	Análisis y estudio de mercado: .....	67
6.1.3.	Tendencias del mercado.....	70
6.1.4.	Validación de la aceptación de los productos proyectados por la unidad de negocios. 71	
6.1.5.	Riesgos y oportunidades de mercado.....	71
6.1.6.	Diseño de las herramientas de estudio piloto de clientes. ....	74
6.1.7.	Metodologías de análisis de los competidores. ....	74
6.2.	Análisis de la competencia.....	75
6.3.	Estrategia y plan de introducción de mercado .....	79
6.3.1	Criterios estratégicos.....	79
6.3.2	Alternativas estratégicas para la comercialización-exportación .....	81
<b>7.</b>	<b>ASPECTOS TÉCNICOS.....</b>	<b>84</b>
7.1	Ficha Técnica del producto o servicio. ....	84
7.2	Control de defectos para la evaluación del café en grano verde. ....	85
7.3	Requerimientos Generales .....	86
7.4	Proceso general de operación de la unidad de negocio.....	87
<b>8.</b>	<b>ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES .....</b>	<b>91</b>
8.1.	Proceso de Constitución.....	91
8.2.	Proceso y normatividad para exportación de cafés de Colombia.....	92
8.3.	Normatividad .....	97
8.3.1.	De la Exportación de Café .....	97
8.3.2.	Normativa técnica .....	103
8.4.	Estructura organizacional.....	104
8.4.1.	Perfiles y descripción de cargos .....	104
<b>9.</b>	<b>ASPECTOS FINANCIEROS.....</b>	<b>108</b>
9.1.	Condiciones del estudio financiero .....	108
9.2.	Proyección de ventas y costos.....	109
9.3.	Inversiones y gastos de la unidad de negocio .....	110

---

9.4. Estado de resultados.....	112
9.5. Estado de situación financiera.....	114
9.6. Flujo de caja de la unidad de negocio .....	116
9.7. Evaluación financiera y punto de equilibrio .....	118
9.8. Punto de equilibrio .....	120
9.9. Resultado de estudio financiero .....	121
<b>10. ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD.....</b>	<b>122</b>
10.1 Objetivos de desarrollo sostenible .....	123
10.2 Sostenibilidad de la unidad de negocio .....	127
10.2.1 Dimensión social.....	127
10.2.2 Dimensión ambiental .....	128
10.2.3 Dimensión económica.....	128
10.2.4 Dimensión de gobernanza .....	128
10.3 Resultado del análisis de sostenibilidad .....	129
<b>11. CONCLUSIONES.....</b>	<b>130</b>
<b>12. REFERENCIAS .....</b>	<b>134</b>

---

**LISTA DE FIGURAS**

	<b>Pág.</b>
<b>Figura 1.</b> Comercio de café en el mundo .....	18
<b>Figura 2.</b> Participación de los cafés especiales en las exportaciones totales de Colombia.....	24
<b>Figura 3.</b> Diagrama de las Cinco Fuerzas de Porter.....	45
<b>Figura 4.</b> Lienzo de Modelo de Negocio .....	64
<b>Figura 5.</b> Diferencias físicas entre las Especies Arábica y Robusta .....	68
<b>Figura 6.</b> Variedades del café.....	69
<b>Figura 7.</b> Esquema general del proceso exportación.....	88
<b>Figura 8.</b> Modelo de referencia de la cadena de suministro internacional.....	88
<b>Figura 9.</b> Proceso simplificado de exportación de pequeños lotes de Café Especial .....	89
<b>Figura 10.</b> Organigrama Comercializadora y exportadora de Cafés Especiales.....	104

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
<b>Tabla 1.</b> Exportaciones de Café de Colombia, según número de sacos de 60kls. ....	19
<b>Tabla 2.</b> Resumen de las exportaciones colombianas de café, según exportación mundial y principales países exportadores. 2019/2021. ....	20
<b>Tabla 3.</b> Exportaciones de café verde en el mercado cafetero mundial, según monto de bultos de 60 Kg. y por país productor.....	21
<b>Tabla 4.</b> Participación de los cafés especiales en las exportaciones totales de Colombia.....	36
<b>Tabla 5.</b> Variables críticas para determinar precio café especial .....	37
<b>Tabla 6.</b> Descripción de la Asociación ASOPROCAFEES ORQUÍDEA.....	38
<b>Tabla 7.</b> Descripción de la Asociación ASEMPROGROPE.....	39
<b>Tabla 8.</b> Identificación del contexto según variables y agrupación dimensional de estudio prioritario ...	42
<b>Tabla 9.</b> Evaluación del Poder de negociación de los clientes, según la Fuerza de Porter.....	47
<b>Tabla 10.</b> Evaluación de la Rivalidad de Empresas, según la Fuerza de Porter .....	49
<b>Tabla 11.</b> Evaluación de la Amenaza de Nuevos Entrantes, según la Fuerza de Porter. ....	51
<b>Tabla 12.</b> Evaluación del Poder de Negociación de los Proveedores, según Fuerza de Porter.....	53
<b>Tabla 13.</b> Evaluación de la Rivalidad de Empresas, según Fuerza de Porter.....	55
<b>Tabla 14.</b> Estructura de Costos de la unidad de negocio simplificada.....	62
<b>Tabla 15.</b> Diferenciadores de la unidad de negocio, según factores de análisis.....	65
<b>Tabla 16.</b> Participación en el mercado cafetero, según presentación. 2016-2017 .....	70
<b>Tabla 17.</b> Matriz de estrategias empresariales, según identificación de Riesgos y Oportunidades. ....	71
<b>Tabla 18.</b> Caracterización de la competencia comercial, según actividades principales realizadas en el municipio de Planadas, Tolima.....	76
<b>Tabla 19.</b> Descripción de la estrategia de promoción. ....	79
<b>Tabla 20.</b> Descripción de la Estrategia de Comunicación .....	80
<b>Tabla 21.</b> Descripción de la Estrategia de Distribución .....	80
<b>Tabla 22.</b> Control de defectos para la evaluación del café en grano verde.....	85
<b>Tabla 23.</b> Requerimientos de inversión para el funcionamiento de la Unidad de Negocio.....	86
<b>Tabla 24.</b> Síntesis de procesos y requerimientos para constitución de una empresa en Colombia, según la regulación de Cámara de Comercio. 2021.....	91
<b>Tabla 25</b> Perfil y funciones de Gerente comercial .....	104
<b>Tabla 26</b> Perfil y funciones de director logístico .....	105
<b>Tabla 27</b> Perfil y funciones analista de calidad .....	106
<b>Tabla 28</b> Perfil y funciones de secretaria.....	106
<b>Tabla 29</b> Proyección de ventas y costos en el escenario optimista .....	109
<b>Tabla 30</b> Proyección de ventas y costos en el escenario probable .....	109
<b>Tabla 31</b> Proyección de ventas y costos en el escenario pesimista .....	110
<b>Tabla 32</b> Inversiones y gastos de la unidad de negocios .....	111
<b>Tabla 33</b> Calculo de préstamo .....	111
<b>Tabla 34</b> Estado de resultados en el escenario optimista.....	112
<b>Tabla 35</b> Estado de resultados en el escenario probable .....	113

---

<b>Tabla 36</b> Estado de resultados en el escenario pesimista .....	113
<b>Tabla 37</b> Estado de situación financiera en el escenario optimista .....	114
<b>Tabla 38</b> Estado de situación financiera en el escenario probable .....	115
<b>Tabla 39</b> Estado de situación financiera en el escenario pesimista .....	116
<b>Tabla 40</b> Flujo de caja de la unidad de negocio en el escenario optimista .....	117
<b>Tabla 41</b> Flujo de caja de la unidad de negocio en el escenario probable .....	117
<b>Tabla 42</b> Flujo de caja de la unidad de negocio en el escenario pesimista .....	118
<b>Tabla 43</b> Evaluación financiera y punto de equilibrio en el escenario optimista .....	119
<b>Tabla 44</b> Evaluación financiera y punto de equilibrio en el escenario probable .....	119
<b>Tabla 45</b> Evaluación financiera y punto de equilibrio en el escenario pesimista .....	120
<b>Tabla 46</b> Punto de equilibrio .....	120

# 1. INTRODUCCIÓN

El Tolima desde 1970, cuando se realizó el segundo censo cafetero del país, se ha posicionado como el tercer productor nacional de café. En el 2016, según cifras de la FNC, la producción nacional de café fue de 14.2 millones de sacos de 60 kilos. El Tolima alcanzó una participación del 12.7%, con un total de 1.8 millones de sacos, que corresponden a un millón ciento cincuenta mil cargas de café pergamino seco. El municipio de Planadas es el primer productor de café en el Tolima, actualmente el área sembrada en café es de 14.420 hectáreas, distribuidas en 6.903 fincas, administradas por 5.975 caficultores. (SICA, 2017).

Es de resaltar que este municipio del sur del Tolima obedece tanto por su reconocida importancia en la producción cafetera como por ser tierra y centro importante del proceso de reconstrucción social y recuperación económica transcurridas varias décadas de violencia. El Proceso de Paz, acuerdo y compromiso colectivo para la dejación de las armas, se ha constituido en oportunidad para la reinserción social y ésta ha tomado como fundamento importante de paz, convivencia y economía, al café, con priorización de los especiales.

El proceso de comercialización del café en el municipio de Planadas, se ha venido perfeccionando debido al posicionamiento que éste ha logrado en el mercado nacional e internacional, lo cual ha hecho que los productores estén en un proceso de mejoramiento continuo en competencias y en adopción tecnológica, para producir y comercializar cafés certificados y diferenciados por taza, adoptando procedimientos de producción sostenibles para mejorar la calidad del producto en términos de factor de rendimiento y perfil de taza.

Se identificó una oportunidad de negocio al estudiar la cadena del café en la zona del proyecto, la cual está integrada por los proveedores de insumos y servicios, los productores y los compradores locales.; el 60% del café se comercializa entre el agricultor y personas jurídicas (Empresas nacionales e internacionales), que compran cafés diferenciados y certificados, bajo criterios de calidad, físicos y organolépticos, determinantes del precio, actualmente existe un 40% de la producción de la zona que es adquirida por los acopiadores locales, que compran café para venderlo a empresas que lo trillan en Ibagué o Neiva; es aquí donde se logra reconocer la oportunidad al incorporar un modelo de negocio que mejore el nivel de ingreso de los productores, un incremento de la competitividad y desarrollo empresarial de la zona, mediante la producción y comercialización de café especial de acuerdo con los requerimientos de los aliados comerciales, obteniendo para ese 40% incremento del ingreso neto mensual promedio de los caficultores, desarrollando competencias mínimas empresariales para que los productores desarrollen el agronegocio de manera sostenible, llevando cafés especiales certificados y diferenciados por taza directamente a mercados internacionales.

En el país, el sector cafetero, genera ingresos para más de 500.000 hogares rurales y múltiples que se generan en toda la cadena de industrialización (producción, transformación, investigación, mercadeo, comercialización, transporte, embarque, etc.); además, alcanza a aportar, en promedio, al PIB nacional el 12%.

Se considera al café posicionado como la segunda bebida de mayor consumo en el mundo, después del agua. Ante esto, el grupo de investigación considera viable consolidar nuevos modelos de negocios cafeteros, cubriendo demandas agregadas y aprovechando segmentos del mercado con mayor poder adquisitivo; velando por la responsabilidad social, ambiental, de equidad con los actores de la cadena cafetera; promoviendo acuerdos de negociación con participación justa en los mercados modernos que se consolidan en el gusto, la calidad, el disfrute, la aventura y el conocimiento de la historia escrita tácitamente en cada grano o taza de café de alta calidad.

Los Cafés Especiales, diferenciados de los tradicionales por sus características de origen, preparación, aromas y buenas prácticas de producción y manejo se hacen atractivas para los nuevos consumidores dispuestos a pagar mayores precios, encontrando en la taza de café gusto, satisfacción y emociones diversas. Ante estas alternativas de comercio, el Fondo de Extensión de la Federación Nacional de cafeteros – FNC, promueve las buenas prácticas en el cultivo y beneficio del café, junto con la asociatividad de los productores en aras de mejorar los niveles de rentabilidad y la sostenibilidad de la finca productora.

El plan de negocios de una empresa para la comercialización y exportación de Cafés especiales responde a la creciente demanda de café en el mundo en la cual por medio de estudio de mercado, técnico, financiero, administrativo, legal y de sostenibilidad viabilizan el Plan de Negocios para la creación de una empresa dedicada a la comercialización y exportación de los cafés especiales certificados producidos especialmente en el municipio de Planadas, Tolima, exaltando la oportunidad de negocio mediante una economía colaborativa entre el productor y la empresa comercializadora para lograr atender la demanda de café en el mundo que por tradición y reconocimiento eligen el café de Colombia para su consumo, logrando un beneficio económico y social a toda la cadena de suministro.

## 2. OBJETIVOS

### 2.1. Objetivo General

Elaboración de un Plan de Negocios para la creación de una unidad de negocios para el fomento de la comercialización y exportación de los cafés especiales certificados producidos especialmente en el municipio de Planadas, Tolima.

### 2.2. Objetivos específicos

- ✓ Construir el marco de referencia sobre cafés especiales en Colombia y el proceso de exportación actual.
- ✓ Realizar un estudio de mercadeo que evalúe los principales factores del mercado internacional de cafés especiales y un análisis del mercado local producción y comercialización.
- ✓ Elaborar un estudio financiero para determinar la rentabilidad del proyecto, mediante el análisis del presupuesto, fuentes de financiamiento, proyección de ventas, evaluación económica y financiera.
- ✓ Elaborar un estudio técnico para el proceso de comercialización y exportación de cafés especiales de Colombia.
- ✓ Construir un estudio administrativo, organizacional y legal, que garantice el cumplimiento de la normatividad legal vigente asociada al negocio de comercialización y exportación de café.
- ✓ Realizar un análisis de sostenibilidad del plan del negocio donde se evalúen los aspectos ambientales, sociales, económicos y de gobernanza para la viabilidad de la creación de la empresa.



## 3. MARCO DE REFERENCIA

### 3.1. Reseña histórica del café y perspectivas actuales.

En diversos documentos se sostiene que el café llegó al país en los alrededores del año 1730 de manos de los Jesuitas, procedente de la provincia de Kaffa, Etiopía, África, con arribo a América en el año 1723, por parte de un oficial de la marina francesa, quien portaba una plántula de siembra, en su desembarco en Martinica.

Transcurridos algo más de cien años, un aparte de reseña histórica manifiesta que para 1835 el país inicia su siembra comercial como pena impuesta en confesión a los feligreses por el sacerdote Francisco Romero. Extendiéndose gradualmente el cultivo a los departamentos de Santander del Norte, Santander, Antioquia y Cundinamarca. Zona centro y sur del país.

Para mediados el siglo XIX, la producción alcanza los primeros niveles de exportación, con Estados Unidos como el destino principal; luego se atiende demanda de Alemania y Francia. Proceso exportador que permite su posterior cotización en los mercados de bolsa, junto con las producciones de Brasil, Guatemala, México y el Salvador. La categoría de gran exportador de café lo logra Colombia para alrededores de la década del noventa. Una primera crisis económica del sector productor cafetero se presenta a raíz de dos fenómenos, por un lado, la caída de los precios internacionales, por el otro, la Guerra de los Mil días, provocando ruina en los cafetales y endeudamiento externo de los productores. Dos fenómenos que incidieron en la redistribución o tenencia de la tierra cafetera; el mayor impacto lo asumieron los grandes hacendados repercutiendo en la subdivisión de la tierra productiva en un gran número de minifundios cafeteros.

Para el año 2019 según datos suministrados por la DIAN y el DANE las exportaciones de café fueron de 710.836 toneladas por valor de 2.267.511 miles de dólares, representando el 8.1 % del total de las exportaciones de país. El café, como uno de los principales commodities en el ámbito mundial, destina más del 80 % de la producción nacional al comercio internacional (Ocampo y Álvarez, 2017).

### 3.2. Panorama general del mercado mundial cafetero

El mercado mundial del café está segmentado sobre la base del producto fundamentado en la calidad del producto, sistemas de comercialización y uso final, el mercado global está segmentado en los tipos de cafés disponibles, en relación a los canales de distribución el mercado mundial del café está segmentado en super minoristas especializados, tiendas de conveniencia, minoristas e independientes; así

mismo el café también se encuentra segmentado de acuerdo a su presentación en el mercado global se clasifica como soluble, tostado, especial y listo para beber.

**Figura 1.** Comercio de café en el mundo



Fuente: Tomado de (Samuel, 2020)

El café colombiano, reconocido mundialmente por su calidad y delicioso sabor, considerado como uno de los mejores del mundo. Gracias a su configuración geotopográfica, Colombia es ideal para el cultivo del café. La riqueza de su sabor se debe a la excelencia del clima, suelo óptimo, cantidad de lluvia y, por encima de todo al proceso de selección; arduo trabajo manual, pero experto, de decenas de miles de recolectores de café que distinguen los granos verdes, los granos maduros y la cereza ideal de café ideal.

El reconocimiento y posicionamiento de esta calidad de trabajo gremial, ha permitido realizar exportaciones sostenidas a Estados Unidos (41%), Japón (10.3%), Alemania (8.1%), Bélgica (7.6%), Canadá (5.9 %), del total de las exportaciones anuales del grano, según los reportes de ProColombia.

Se estima que en el planeta hoy se consumen más de 9.537 millones de kilos de café, consumo creciente que supera en 100 % la demanda de hace 40 años, según datos de la *International Coffee Organization*. (Esguerra y McAllister, 2013)

La comercialización nacional, con crecimiento sostenido, según la Organización Internacional del Café –OIC (International Coffee Organization), ubica actualmente a Colombia como el tercer país exportador detrás de Brasil y Vietnam.

**Tabla 1.** Exportaciones de Café de Colombia, según número de sacos de 60kls.

AÑO	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19
<b>Colombia</b>	8.842	10.842	12.281	12.302	13.488	12.725	13.502

Fuente: (International Coffee Organization, s.f). 2020

La producción de café colombiano fue de 14.7 millones de sacos GBE (equivalencia en grano verde) para el año 2019, a pesar de las afectaciones por el aumento de la nubosidad y la lluvia, fenómeno meteorológico asociado al cambio climático. La tabla anterior, muestra el sostenido aumento en los volúmenes de exportación.

Para el caso del plan de negocio, la comercialización de café especial se centra con interés en la producción del Municipio de Planadas (Tolima), siendo el departamento del Tolima el tercer departamento productor de café de Colombia (Núñez, 2019), con una participación anual del 12% de la producción total del país con una producción de 77.215 toneladas, con más de 61 mil familias cultivadoras en 38 de los 47 municipios del departamento. En el 2016, según cifras de la FNC, la producción nacional de café fue de 14.2 millones de sacos de 60 kilos, con el 12.7% de participación del Tolima y una producción total de 1.8 millones de sacos de 60 kilogramos, correspondientes a 1.150.000 cargas de café pergamino seco. (Delgado, Ulloa, y Ramírez, 2015).

El municipio de Planadas es el primer productor de café en el Tolima y el tercero a nivel nacional. Actualmente su área sembrada es de 14.420 hectáreas, distribuidas en 6.903 fincas, administradas por 5.975 caficultores (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2017).

### 3.3. Problemática y origen de la idea de negocio

Vividas las crisis de los precios internos e internacionales, de las plagas, de los cambios climáticos, de la competencia de otros países productores, de los conflictos y la violencia, como también de la competencia de productos sustitutos, el café continúa siendo renglón vital para la economía y el comercio nacional. De las exportaciones inicialmente efectuadas en saco de café trillado se han ganado mercados mundiales para las exportaciones de grano tostado y cafés liofilizados, de alta aceptación y creciente demanda internacional.

También, el café, ha pasado de ser el sustento primario o básico de miles de familias rurales a ser oportunidad y alternativa sostenible para consolidar el proceso de paz y reinserción social del país. Los nuevos asentamientos de la reinserción ya participan en diferentes convocatorias feriales y de concurso de

tasa, alcanzando resultados, antes no imaginados; siendo este otro factor de interés para el consumidor mundial.

La historia del café en Colombia es mucho más de lo que la presente reseña expone, pero en ella si hay que evidenciar que en el campo de las cotizaciones se han logrado reales éxitos. La cotización tradicional de la libra de café en la bolsa de Nueva York sigue siendo un parámetro para la exportación de cosecha, pero las estrategias comerciales de los Cafés Especiales han demostrado los beneficios y compensaciones a los esfuerzos realizados; si bien no por todos los productores si se han multiplicado y especializado cultivadores logrando cotizaciones de lotes con precios que superan cuarenta veces y más los de la cotización en bolsa.

### 3.4. Del Café Tradicional a los Cafés Especiales

Mediante un sencillo ejercicio de análisis estadístico se puede apreciar el comportamiento del sector cafetero nacional. Un indicador muy aplicado es el referente a los volúmenes de exportación nacional y su aporte al mercado mundial. Se mencionó, en capítulo anterior, que transcurrido algo más de un siglo de la actividad económica cafetera se pasó de la exportación de 60 mil sacos a 660 mil, para el año 1970. Se exportaba café verde, en sacos y de la especie arábica.

**Tabla 2.** Resumen de las exportaciones colombianas de café, según exportación mundial y principales países exportadores. 2019/2021.

PAÍS	PERÍODO		
	2019/20	2020/21	% Cambio
<b>Exportación mundial</b>	85.383	87.299	2.2%
<b>Brasil</b>	26.881	31.339	16.6%
<b>Indonesia</b>	4.089	4.669	14.2%
<b>Colombia</b>	8.389	8.567	2.1%
<b>Guatemala</b>	2.175	1.951	-10.3%
<b>India</b>	3.452	3.595	4.1%
<b>México</b>	1.880	2.097	11.5%
<b>Costa de Marfil</b>	1.189	674	-43.3%
<b>Total parcial</b>	<b>48.055</b>	<b>52.892</b>	<b>9.2%</b>

Fuente: Tomado de Informe OIC. OICCoffeeStatistics. 2021.

La información para el período tomado corresponde a los siete principales países exportadores, los cuales exportan más del 50% del total de exportaciones de café del mundo, según el número de sacos de

café registrados en mil sacos de 60kg. Durante el período 2020/21 se observa como sostienen como los principales exportadores Brasil, Colombia, Indonesia e India, pero se observa una disminución de aporte de Guatemala y Costa de Marfil, sin que la exportación mundial se reduzca, solo se ve un incremento del 2.2% comparadas las cifras de 2019/20 y 2020/21, incremento que es solo de 1.916 mil sacos. Esto puede permitir considerar que nuevos países están aportando a la cuota exportadora como México, Guatemala que históricamente es un país exportador de café muestran una tendencia decreciente en la exportación, contrario se observa para los casos de Brasil y Colombia, la tendencia es creciente en sus volúmenes de exportación, con incremento más acentuado para Brasil.

Dentro de la clasificación de la calidad de cafés, Colombia es el único, entre los siete países en mención, que está y se mantiene en AS; significa Arábica Suave, sin mezcla o revoltura de otras especies o tratamientos que le resten al proceso de cultivo y recolección de cosecha.

Para apreciar el comportamiento del mercado internacional del café, extractando una relación de registros de los Informes Anuales de la OIC, la tabla que a continuación se plasma, se estima como información suficiente para la identificación de las tendencias más relevantes del comportamiento cafetero mundial.

**Tabla 3.** Exportaciones de café verde en el mercado cafetero mundial, según monto de bultos de 60 Kg. y por país productor.

PAÍS	Exportaciones por año de referencia. (en miles de sacos)					
	1900	1995	2001	2007	2013	2019
<b>Brasil</b>	16.936	14.468	23.172	28.184	31.651	40.698
<b>Colombia</b>	13.944	9.814	9.944	11.300	9.670	13.672
<b>Indonesia</b>	6.903	3.967	5.243	4.149	9.255	6.334
<b>Cote d'Ivoire</b>	4.283	2.494	4.095	2.196		
<b>Guatemala</b>	3.240	3.701	4.110	3.746	3.575	3.613
<b>México</b>	3.683	3.626	3.333	2.912	3.132	
<b>Vietnam</b>		3.545	14.101	17.936	19.718	27.400
<b>India</b>			3.730	3.319	5.033	6.028
<b>Honduras</b>				3.312	4.185	6.765
<b>Perú</b>				2.879	3.736	3.772
<b>Uganda</b>					3.672	4.526
<b>Etiopia</b>						3.941
<b>Subtotal</b>	<b>48.989</b>	<b>41.615</b>	<b>67.728</b>	<b>79.933</b>	<b>93.627</b>	<b>116.749</b>
<b>Participación %</b>	60,72	61,31	74,54	83,00	86,24	88,65
<b>Producción Mundial</b>	<b>80.675</b>	<b>67.879</b>	<b>90.859</b>	<b>96.302</b>	<b>108.567</b>	<b>131.694</b>

Fuente: informes anuales OIC. Resumen propio

De significado para la comprensión del comportamiento cafetero mundial se resaltan aspectos como el constante crecimiento de la oferta exportadora, durante el período total de los 29 años enfocados, con un acumulado cercano al 40%. Pero, dentro de los países de mayor producción se resalta la permanencia de Brasil, Colombia e Indonesia, aunque este último con cifras decrecientes.

Otro aspecto a resaltar es la incursión de países africanos dentro de la lista de mayores exportadores, caso Uganda y Etiopía y simultáneamente la disminución exportadora de Cote d'Ivoire y México e incremento significativo en los volúmenes exportados de la India. Quizás lo más sobresaliente son los aumentos exportadores de Brasil y Vietnam, este último consolidándose como el segundo exportador mundial desde el año 2007, detrás de Brasil y dejando a Colombia en el tercer puesto.

Los volúmenes de exportación pueden revalidar la opinión generalizada que es el café la bebida de mayor consumo en el mundo. Además, al grano cafetero se le ha diversificado sus usos como materia prima o insumo para otros productos de la línea de licores, medicina, refrescos, cosméticos, entre otros.

Explica también la razón para que el Centro de Comercio Internacional califique al café como un producto básico de la economía mundial, valorizando en US\$13.5 billones las exportaciones en el año cafetero 2008/2009, con aumento a US\$15.4 billones para el año cafetero 2009/2010, año en el cual se movilizaron cerca de 93.4 millones de sacos de 60 kg., equivalentes a 5.6 millones de toneladas.

Antes de pasar al enfoque de los cafés especiales vale referenciar que, entre casi cincuenta especies identificadas en el mundo, hay algunas que crecen a gran altura, hasta 18 metros, y otras con alturas que no sobrepasan los 80 centímetros. Se reconoce que todas las especies son procedentes de África Tropical y Madagascar. Cada una tiene características propias que definen la forma como se cultiva, se recoge el grano y el sabor de estos para la preparación de la bebida.

Son ocho las especies preferidas para la producción comercial, las cinco más importantes son: *Coffea libérica*, *coffea canephora* (Robusta), *coffea arábica*, *coffea eugenoides* y *coffea anthonyi*; siendo las tres primeras las que se cultivan para la producción de café. Las otras dos se destinan para la conservación de germoplasma para el mejoramiento genético.

La especie Libérica, procedente de Liberia, África, resistente a la sequía y a las plagas, es de las de mayor altura, razón para que la recolección del grano se efectuó de los maduros que caen al piso con un alto porcentaje de granos defectuosos o deteriorados, Según los expertos, su taza se califica de baja calidad y demanda para mejorar la calidad de una tostión alta produciendo un sabor más amargo. El mayor consumo es en los países africanos, combinando la bebida con lácteos y cremas dulces para contrarrestar la acidez. Mediante mejoramiento de los procesos de beneficio se han logrado avances en los perfiles de taza, con aromas a bananas y azúcar de palma. Los pronósticos sobre esta especie es que pronto será reconocida como un café de origen. La especie *canephora*, identificada como Robusta, la segunda en cultivo en el mundo y con la mayor producción en Vietnam, debido a su baja altura, bajos costos de cultivo; resistente a

las sequías y a la roya del café; son particularidades que inciden en la reducción de costos en su cultivo. Con sabor amargo por el alto contenido de cafeína; su demanda ha aumentado para la producción de cafés solubles y para rebajar costos en mezcla con otras especies. Igualmente, se han mejorado procesos de lavado y fermentación poniendo el grano en condiciones similares al arábigo y de las más altas calidades. Se le destaca por su baja acidez, más dulce y sabores achocolatados.

La especie arábica, la más cultivada en el mundo, procedente de Etiopía con antecedentes de consumo por más de 2.000 años, alcanza una altura de 8 metros. Su grano tostado es suave y dulce, con acidez media. Especie altamente vulnerable a las plagas y sequías, desventajas frente a las dos especies anteriores. Dos variedades se destacan dentro de esta especie, la Typica y Bourbon. c y Variedad Colombia. (Echeverri, s.f.). La variedad Caturra y Colombia por ser de porte bajo hacen más fácil la recolección de la cosecha, factor que incide en la mejor selección del grano maduro; teniendo la variedad Colombia mayor resistencia a la roya que la Caturra, y así evitando su fumigación y disminuyendo los costos. El mejoramiento en siembra, cuidado y seguimiento de los germinadores ha sido un factor importante para la conservación de la calidad del café colombiano.

Pasando al panorama de los denominados Cafés Especiales en Colombia, vale iniciar con la afirmación de PROCOLOMBIA, entidad encargada de promover el Turismo, la Inversión Extranjera en Colombia, las Exportaciones no minero energéticas y la imagen del país, expresada textualmente:

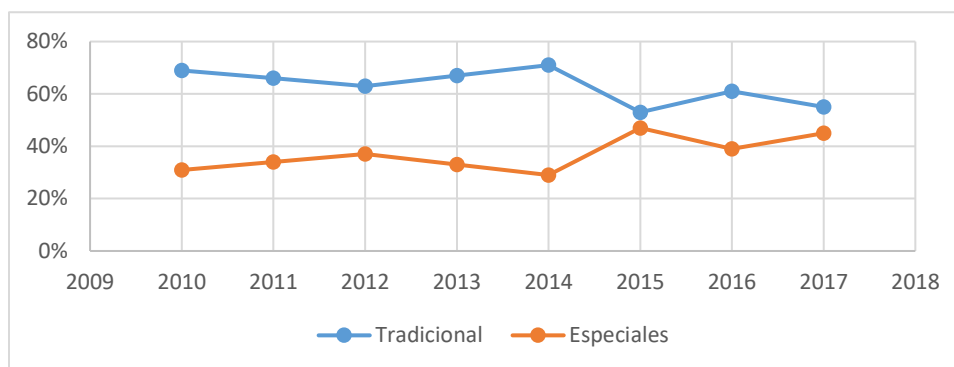
Gracias a la calificación de origen que, a través de la Superintendencia de Industria y Comercio, otorga el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo al café que se exporta en Colombia, este producto cuenta con un valor agregado y diferenciador, que genera preferencia entre los consumidores internacionales (2017).

Al reconocimiento de café de origen colombiano al café tradicional, se ha sumado el trabajo interinstitucional cafetero dirigido al fomento de los cafés especiales, alcanzando posicionamiento tanto en el fortalecido consumo interno como en la comercialización y subastas internacionales. Entre los registros de PROCOLOMBIA, está que para el año 2015 las exportaciones de cafés especiales alcanzaron la suma de 2.809,9 millones de dólares.

A pesar de la marcada tendencia de sustitución del café por otras bebidas, las exportaciones de los especiales para estados Unidos, Japón, Alemania, Bélgica y Canadá, continúan siendo de gran importancia comercial para el gremio cafetero, pero especialmente para productores que, en el mejor precio, encuentran renovados alicientes para permanecer en la actividad. Por cada sello de calidad se logran primas de valor agregado con precios logrados en eventos de cotización por calidad de taza superando considerablemente el precio de cotización del café tradicional, incluidos los especiales puestos en bolsa. Lo sintetiza PROCOLOMBIA “Además de ser el tercer proveedor de café con certificado UTZ en el mundo, después

de Brasil y Vietnam, su buena reputación se debe a los atributos particulares que obtiene el café por las condiciones geográficas de la región cafetera del país.

**Figura 2.** Participación de los cafés especiales en las exportaciones totales de Colombia.



Fuente: Archivos FNC. Elaboración propia.

Con marcadas oscilaciones periódicas, la tendencia es la mayor participación de los cafés especiales en el volumen total de la exportación cafetera de Colombia. Con precios de cotización superiores a los cafés tradicionales, mientras los precios para la libra de café tradicional se han mantenido bordeando el valor del dólar, lotes de cafés especiales han alcanzado cotización diez, veinte, y más veces a los cotizados en bolsa de Nueva York.

En los nuevos esquemas del comercio cafetero y demandas en segmentos de consumidores sofisticados se pagan mayores precios por las particularidades que constituyen marca nacional y fundamento de difusión. Para buena parte de los modernos consumidores de cafés de excelsa calidad, el café es más que una bebida, son emociones, son historia humana, son percepciones geográficas, son imaginarios en tierras remotas, son los sabores de la diversidad natural; por esto, otorgándole el nivel de exclusivo gourmet y lujo de disfrute, decide pagar más con la certeza de estar compensando de alguna manera el esfuerzo del lejano productor.

En las argumentaciones institucionales elaboradas para la promoción de los cafés especiales, vinculados a la Marca País, se ha expresado "... a esto se suman las características del clima, la altitud de las montañas donde crece y la experiencia de quienes dedican su vida a cultivarlo". Sin embargo, estos no son los únicos factores que nos hacen competitivos:

- ✓ En su mayoría, los cultivos de café en el país están en regiones que cuentan con clima y condiciones atmosféricas óptimas para el crecimiento de los cafetales. Por las condiciones geográficas, en Colombia la producción de café es constante durante todo el año.
- ✓ Colombia es el mayor productor de café suave (de montaña), con gran variedad de cafés especiales, diferenciados de acuerdo con su origen, forma de cultivo y beneficios.



- ✓ El 100% del café nacional es de la variedad arábica. Esta es preferida por ser más saludable, ofrecer mayor acidez, suavidad, calidad en la infusión, aroma intenso y menor concentración de cafeína.
- ✓ Los cafés colombianos son cultivados con prácticas sostenibles. Se vela por la protección de las fuentes hídricas, la conservación del suelo y el uso responsable de agroquímicos. En el país, el café se produce bajo conceptos de equidad económica y responsabilidad social. (PROCOLOMBIA, 2016).
- ✓ Algunas tendencias generales y suficientemente difundidas en el sector cafetero mundial, que inciden en el mercado y comercio nacional, se pueden citar:
- ✓ Al igual que sucede con los productos básicos, la volatilidad de los precios de los últimos años, sucede con el café, aunque el precio de café durante la última década no fue muy significativo, parece no afrontar los riesgos de retornar a precios por debajo de un dólar, como sucedía hasta hace pocos años.
- ✓ Variaciones en la dinámica del comercio internacional ha llevado a que el café no sea tan incidente en las exportaciones de los principales países exportadores. De igual manera, la participación en el PIB se ha reducido.
- ✓ El crecimiento productivo y mejoramiento de los procesos de la denominada variedad Robusta la ubica en segundo lugar después de los arábigos, pero restándole mercados a estos últimos. Esto ha sido el resultado de las grandes y crecientes producciones de Vietnam y Brasil.
- ✓ Nuevos países han fortalecido las exportaciones de arábigos, restándole participación a los colombianos en el mercado mundial.
- ✓ El ingreso de nuevos procesos de producción, especialmente de lavado, más económicos ha facilitado la participación de países como Honduras y Perú.
- ✓ Países tradicionalmente consumidores como Estados Unidos, Japón y algunos europeos han modificado la tendencia de consumo, mediante la sustitución con otros productos. Pero surgen países con demanda agregada para el consumo por factores como la capacidad de pago y el sofisticamiento en el consumo café soluble.
- ✓ Se estima que el consumo de cafés especiales alcanza a representar el 20% de la oferta mundial de café.
- ✓ A nivel mundial, las certificaciones anteriores, ya cuentan con algunas medidas de protección.
- ✓ A pesar de la tardía reacción colombiana para la atención del mercado de especiales, la oferta nacional se diferencia por calidad y denominaciones de Origen e Indicaciones Geográficas, que agregan especificidades de taza.
- ✓ Colombia continua con los mejores diferenciales en cafés especiales, pero países como México, Costa Rica y Guatemala están compitiendo con políticas de producción y mercado ganando amplios

segmentos del mercado consumidor mundial y alcanzando cotizaciones de lotes a precios lo logrados aún en Colombia.

- ✓ Si bien se logra el reconocimiento de primas por calidad y certificaciones, no son para todos los productores, debido a las deficiencias existentes en los sistemas de cotización y comercialización de los especiales. Son aún deficientes los mecanismos apropiados para la participación de un mayor número de pequeños productores o tostadores.
- ✓ El mercado de especiales exige mejorar productividad, administración de costos y comercialización.

### 3.5. Panorama institucional cafetero en Colombia

Pocos sectores o gremios productivos han desarrollado una interacción institucional como la consolidada en el sector cafetero; sistema en el cual participan entidades públicas y privadas, con una amplia gama de objetivos misionales que cubren desde las necesidades de agremiación, mejoramiento hacia las buenas prácticas en el cultivo, acopio, embalaje y transporte post cosecha; la investigación científica para superar dificultades ambientales y mejorar niveles de productividad; el desarrollo de estrategias de marketing para la competitividad en los nuevos escenarios del comercio internacional y eventos de calificación de taza; sin que con esto se agoten los campos de acción institucional.

Dado el propósito del presente trabajo, y anticipando la necesidad de identificar los actores con los cuales se llevarán permanentes e indispensables relaciones, se hace breve, pero suficiente, bosquejo del panorama u organización institucional cafetero en el país. Procurando un orden jerárquico, se tiene:

**El Comité Nacional Cafetero:** instancia que dicta la política cafetera del país. Integrada por los Directivos de la Federación Nacional de Cafeteros – FNC, el alto gobierno y los miembros acreditados por el gobierno nacional. Por el gobierno nacional participan los Ministerios de Hacienda, Comercio Exterior, Agricultura y el director de Planeación Nacional. Los miembros acreditados son nombrados uno (1) por cada departamento cafetero y aprobado por el Congreso Nacional Cafetero. Por contrato con el gobierno, este Comité es el órgano de Dirección del Fondo Nacional Cafetero –FONC y del Fondo de Estabilización de Precios del Café –FEPC.

**Federación Nacional de Cafeteros.** Creada por los propios cafeteros en 1927, para su representación nacional e internacional. Vela por la calidad de vida y bienestar de los asociados; entre sus funciones está la de llevar el registro de los federados y de los exportadores. Igualmente, la de operar los

requisitos establecidos para la inscripción de tostadoras, trilladoras y fábricas de café soluble. Los siguientes son los órganos que la constituye:

- ✓ *Congreso Nacional de Cafeteros*: es la asamblea general de cafeteros, constituida por los caficultores federados y representados por los Miembros delegados, nombrados por cada una de las seis circunscripciones territoriales por voto directo de los federados para períodos de cuatro años, con su respectivo suplente. El Congreso se reúne una vez al año, generalmente en el mes de noviembre; entre sus funciones principales están: recibir el informe anual de los Directivos de la FNC; análisis de los problemas cafeteros y propuestas de solución; evaluación de la funcionalidad institucional cafetera y mejoramiento de su desempeño; aprobar el presupuesto anual y las políticas para su ejecución.
- ✓ *Comité Directivo de la FNC*: órgano encargado de la orientación y supervisión de los asuntos del gremio y administración de la propia institución. Integrado por quince (15) miembros principales elegidos por el Congreso Nacional Cafetero.
- ✓ *Comités Departamentales de Cafeteros*: definido como el máximo órgano de gobierno gremial a nivel de los quince (15) departamentos cafeteros. Cada uno compuesto por seis (6) miembros, con sus respectivos suplentes, para períodos de cuatro (4) años. Encargado de promover, velar y gestionar los programas y el bienestar de los agremiados.
- ✓ *Comités Municipales de Cafeteros*: con funciones similares a la de los departamentales dentro del territorio municipal. Son el total 383 Comités Municipales de 17 departamentos. Constituidos por seis (6) miembros elegidos por voto directo de los federados y para periodo de cuatro (4) años. Tienen como mínimo 400 afiliados, con la posibilidad de agrupar de otros municipios. Cada federado debe producir un mínimo de 60.000 arrobas de café pergamino al año.
- ✓ *Cooperativas de Caficultores*: organizaciones de economía solidaria de caficultores que actúan de apoyo para los fines y programas de la política cafetera y de la operación de la FNC. Se encuentran 34 cooperativas legalmente constituidas con las cuales se facilitan operaciones en favor del gremio con inclusión efectiva de los pequeños productores. Estos productores representan el 96% con tenencia de predios inferiores a cinco (5) hectáreas, pero su acumulado de producción alcanza a ser el 70% de la producción total del país. Frente a la importancia de las cooperativas en la organización institucional cafetera, el investigador Lozano, en su estudio manifestaba:

En el arreglo institucional cafetero colombiano se cumplen tres mecanismos de éxito de las OPR, 1. Brinda acceso a los mercados mediante la reducción de costos de transacción, 2. Promueve la participación de los productores, 3. Reducen la brecha social mediante garantías que todo el café en Colombia se compre a un precio justo de acuerdo con las condiciones del mercado (2011).

La institucionalidad cafetera, gracias a la cual se mantiene vigente este mercado y su impacto socioeconómico en el país, consta de otros actores de máxima importancia y contribución, alineados a los objetivos de interés común, como los que a continuación se enlistan:

- **FONDO NACIONAL DEL CAFÉ:** se constituye en 1940 como una cuenta parafiscal, controlada por la Contraloría General de la República; alimentada por las contribuciones provenientes de cada libra de café exportado (verde, tostado, soluble o en extracto). Administrada por la FNC por contrato celebrado con el gobierno nacional cada 10 años, con la dirección general del Comité Nacional cafetero. De acuerdo a las normas reguladoras, sus objetivos se centran en impulsar y fomentar una caficultura eficiente, sostenible y mundialmente competitiva. Se diseña como la principal fuente de recursos para financiar bienes y servicios públicos de beneficio para los caficultores.
- **ALMACAFÉ S.A.:** Almacenes Generales de Depósito de Café, constituida en 1965 como empresa de servicios logísticos. Actualmente con 15 oficinas para una cobertura nacional. De reconocida importancia para el gremio cafetero y apoyo operativo de la FNC. Además de sus funciones de almacenamiento, empaque y transporte a los puertos de salida internacional, se ha posicionado nacional e internacionalmente en las funciones de trilla, tueste, molienda, de alta calidad. Junto con el afianzamiento de las gestiones o trámites de importación y exportación y al agenciamiento aduanero.
- **CENICAFE:** Centro Nacional de Investigaciones de Café. Creado por la FNC en el año 1938. Textualmente en su historia institucional dice "... con el objeto de estudiar los aspectos relacionados con la producción en las fincas, la cosecha, el beneficio, la calidad del grano, el manejo y la utilización de los subproductos... y la conservación de los recursos naturales de la zona cafetera colombiana. Localizada en el municipio de Chinchiná, Caldas, con ocho estaciones experimentales puestas en las tres cordilleras del país. Con un proceso permanente de mejoramiento en la investigación, extensión y tecnología; manteniendo el lema "*Primero la producción, luego todo lo demás*".
- **TIENDAS JUAN VALDEZ:** la FNC inicia el establecimiento de estas Tiendas como estrategia de venta y promoción del café de Colombia dadas las condiciones de desventajas y crisis en el mercado mundial cafetero con impacto en la economía cafetera nacional. La propia FNC, informa que al cierre del año 2019 se contaba con 260 Tiendas instaladas en Colombia, 58 franquicias concedidas y 958 puntos de venta. En el exterior, 138 Tiendas localizadas en 14 países, 8.001 puntos de venta en 26 países, más una (1) aerolínea y un (1) crucero.

- **FUNDACIÓN MANUEL MEJIA:** es la extensión académica de la FNC, creada en 1961 por el gremio cafetero para contribuir a mejorar el agro colombiano, promover el bienestar de los cafeteros, familias y comunidades. Centro para el desarrollo rural y fortalecimiento del personal técnico encargado de difundir avances y adelantos en investigación y desarrollo. Con sede académica en el municipio de Chinchiná, Caldas, y administrativa en la ciudad de Bogotá.
- **PARQUE DEL CAFÉ:** creado en el año 1995 como fundación; se califica como uno de los parques temáticos más importante de América Latina. Ubicado a doce kilómetros de distancia de la ciudad de Armenia, capital del departamento del Quindío. Es combinación de los servicios de entretenimiento, paisaje, cultura, adrenalina, café, arte, tradición, arquitectura, gastronomía, aventura, alegría y salud para los caficultores colombianos. Entre el portafolio para el visitante está el Show del Café, con metodología demostrativa que permite la participación del propio visitante.
- **CÉDULA CAFETERA:** si bien no es una institución, este documento de identificación cafetera si hace parte primordial de la institucionalidad cafetera, creada desde la propia creación de la FNC, pero institucionalizada a partir de 1931. Además de acreditar la vinculación a la FNC, y por ende su plena participación acorde a derechos y deberes estatutarios, es el instrumento para acceder a los diversos servicios institucionales: venta del café producido, asistencia técnica, acceso a recursos y programas cafeteros, gestión de transacciones bancarios a menores costos, recreación y capacitación.
- **CÉDULA CAFETERA INTELIGENTE:** la diferencia con la Cédula Cafetera tradicional, es que el poseedor de esta accede a una cuenta bancaria gratuita en el Banco de Bogotá, por acuerdo entre la FNC y esta entidad bancaria. Se estima que más de 390.000 caficultores cuentan con este documento gremial lo que les facilita recibir el pago por la compra del café y acceder a programas de financiamiento. Este instrumento adquirió su mayor efectividad al facilitar procesos bancarios durante las limitaciones y restricciones impuestas por la actual pandemia.
- **CAFECERT:** Fundación para la Certificación del café de Colombia. Con sede principal en la ciudad de Bogotá, realiza ensayos y análisis técnicos para certificar y solicitar a la FNC, a manera de propiedad intelectual, el uso de las Denominaciones de Origen \_DO, Indicación Geográfica Protegida Café de Colombia –IGP. Presta servicios, además, a trilladores, tostadoras, solubilizadoras, y productoras de extracto de café, a nivel nacional

e internacional. Se han creado más de 10 organizaciones de carácter privado con fines similares.

- **AGROINSUMOS DEL CAFÉ S.A. -AGRO CAFÉ** Empresa de agenciamiento y apoyo en la comercialización de fertilizantes e insumos agrícolas. Fundada en 1999 por las cooperativas de caficultores y la FNC, Agro Café acumula amplia experiencia en la asesoría en nutrición vegetal para asesorar a los productores sobre los fertilizantes más apropiados para el café y el manejo de las buenas prácticas agrícolas; concede financiamiento a las cooperativas cafeteras y Comités Departamentales.
- **BUENCAFÉ LIOFILIZADO DE COLOMBIA:** constituida en 1973. La fábrica, BUENCAFÉ, basada en excelente materia prima y al moderno proceso de liofilizado es líder en la producción de café soluble, generando un alto valor agregado de gran beneficio para los caficultores nacionales.
- **CENTRO DE ESTUDIOS REGIONALES CAFETEROS Y EMPRESARIALES - CRECE** Establecido en 1986, enfocada su acción en cuatro frentes de investigación: desarrollo regional, economía cafetera, fortalecimiento institucional y educación para el desarrollo humano. Especializada en la creación de una economía más eficiente, sostenible, rentable y resistente para los productores de café.
- **FUNDACIÓN ECOLÓGICA CAFETERA (FEC):** creada por iniciativa del Comité de cafeteros de Caldas en el año 1997. Centrada en ejecutar proyectos y programas de desarrollo socio-ambiental en la región cafetera y sus zonas de influencia, en alianza con entidades municipales, regionales e institutos descentralizados.
- **PROCOLOMBIA:** por ser la entidad encargada de la promoción del Turismo, la Inversión Extranjera en Colombia y las exportaciones no minero energéticas y la imagen del país, tiene mucho que ver y trabajar en torno al café y sus relaciones comerciales, especialmente en la identificación de oportunidades de mercado, contacto con empresarios y diseño de estrategias para la penetración de mercados, entre otras.
- **BUSINESS ANTI-SMUGGLING (COALICIÓN EMPRESARIAL ANTICONTRABANDO -BASC CAFÉ:** constituida en 1996 como una asociación gremial, sin ánimo de lucro y de naturaleza privada, para fomentar un comercio internacional Seguro. Apoyada por organismos y autoridades nacionales e internacionales y con un liderazgo del sector empresarial. Otorga certificación a todas las empresas que se dediquen al mercado exportador, facilitando y agilizando el comercio internacional bajo

estándares y procedimientos globales de seguridad aplicados a la cadena logística.

### **3.6. Procesos reglamentados para la exportación cafetera.**

Para el tratamiento de este enfoque, vale anticipar que toda la política del comercio internacional de Colombia ha señalado la urgencia de actualizar procesos, más ágiles y competitivos. Las diferentes entidades que tienen relación con estas actividades, importación y exportación, adelantan estrategias o proyectos con estos fines.

Factores como, velocidad en ajustes tecnológicos para el comercio internacional, exigencias competitivas para la penetración en nuevos mercados y virtualidad como escenario de comunicación comercial, han puesto, entre otras entidades, a la FNC en la tarea de mejorar los procedimientos para la exportación del café, más cuando los países exportadores han aumentado y sus variedades escalan agresivamente en el mercado directo de los consumidores de tazas de calidad.

Para mediados del año 2020, en medio de la crisis generada por la pandemia del COVID-19, la FNC y con antecedentes de los Conpes de Logística 3982 3993 de 2020, el primero dirigido a mejorar tiempos y costos del comercio internacional y el segundo sobre la modernización de la DIAN, se informó la simplificación de los procesos de exportación en el boletín de Prensa del día 02 de julio del mismo año, resaltando que el tiempo de documentación de exportación del café pasaba de 61 joras a solo 6. El director general, Roberto Vélez Vallejo, lo declaró textualmente:

Estamos haciendo historia. Estoy muy orgulloso que hoy sea una realidad la simplificación del proceso de exportación del café. Es gratificante poner en marcha iniciativas como estas, las cuales cobran mayor relevancia en esta época en que la digitalización de servicios es cada vez más apremiante; estamos seguros de que este proyecto beneficiará a todos los actores de la cadena de comercialización de café (2020).

De los beneficios del proyecto comunicado por la prensa de la FNC, se extracta:

- ✓ Simplificación y automatización de trámites documentales, con obtención de documentos de exportación requeridos en tiempo real.
- ✓ Registros documentales en tiempo real ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN y la OIC, para exportaciones portuarias aéreas, fluviales y marítimas, y fronterizas terrestres.
- ✓ Eficiencia y efectividad en la gestión de los Agentes de Aduana y exportadores de café, mediante digitalización de la contribución cafetera, certificados de repeso, certificado de origen de la OIC y recepción por correo electrónico.

- ✓ Reducción de tiempos y costos para todos los actores de la cadena comercial.
- ✓ Creación de Guía de Tránsito en el Portal Cafetero y Guía de Tránsito electrónica con código QR. (Equivalencia Electrónica (Ley 527 de 1999))
- ✓ Apertura de posibilidades para pequeños exportadores certificados y con café de alta calidad.

La Circular No. 002 de abril 27 de 2020, por medio de la cual la FNC hace la presentación del proceso de simplificación/automatización de trámites documentales y recomendaciones de buenas prácticas, de estas últimas vale resaltar:

- ✓ Disminuir el monto de los pedidos de venta para facilitar la trazabilidad de los embarques en el sistema de información.
- ✓ Coincidencia en el tipo de empaque con el empaque recibido al descargue, evitando dificultades en la liquidación del peso del café. Cuidado a tener presente en la información registrada en la Guía de Tránsito.
- ✓ No necesitar modificaciones en la Guía de Tránsito para un eficiente proceso de automatización.
- ✓ Mantener actualizado el registro de agente de aduana ante la DIAN, evitando consecuencias para el exportador.
- ✓ Expedición de los Certificados de Repeso y Contribución Cafetera, únicamente, en español.
- ✓ Toda circulación de exportación debe ser con la Guía de Tránsito (Art. 424, Decreto 1165 de 2019)
- ✓ La FNC y BASC Café, hacen la sugerencia de estar revisando periódicamente la Lista Clinton evitando negociaciones con empresarios vinculados en esta.

Para no reiterar contenidos de la Circular N0.002 de 2020 expedida por la FNC, pero con la necesidad de su cabal comprensión y para los fines del presente trabajo, se adiciona el Anexo No.2; recalcando que las modificaciones en los procesos son obligados para todo exportador registrado en la FNC.

### **3.7. Caracterización del mercado y comercio del café en pequeñas cantidades.**

La reducción de las cantidades exportables recomendadas por la FNC y el incremento de las ofertas de pequeños lotes de alta calidad con diversas certificaciones, hacen factible que una persona jurídica o natural haga exportaciones en pequeñas o medianas cantidades, siempre y cuando esté registrado en la FNC y en la DIAN y se disponga del respectivo código.

Las mínimas cantidades exportables establecidas por la OIC y el Estatuto Aduanero Nacional tienen las variables por peso y por monto de la exportación. Un lote de café verde puede ser exportable mínimo con un peso de 60 Kg, es el equivalente a un saco tradicional; algo menos para un café tostado (50.5Kg.),



para extractos y café soluble los mínimos son 23 Kg. Por valor que no se superior a los USD 5.000; equivalente a unos 18 millones de pesos colombianos, según la cotización de la divisa promedio para los últimos dos años.

El cumplimiento de los requisitos son los mismos para exportaciones mayores, con la ventaja o diferencia que el anuncio de venta puede efectuarse desde portales privados, sin excluirse la obligación de efectuarse el registro respectivo en el Portal Cafetero, del nuevo modelo, para realizarse el pago de la contribución cafetera. Ventaja también que el transporte internacional puede efectuarse a través de empresas de mensajería internacional, autorizadas para llevar a cabo el transporte para exportaciones simplificadas en pequeñas cantidades de café. Para estas operaciones, el país cuenta con cinco empresas bastante reconocidas a nivel nacional e internacional.

El generalizado uso de los móviles y la creación individual o colectiva de páginas web han contribuido a diversificar los medios de difusión de productos, como el café, y al posicionamiento de marcas. Estas tendencias se ajustan a las posibilidades de exportaciones en pequeñas cantidades y participación individual o colectiva de productores; de hecho, a la ampliación de los segmentos de consumidores dispuestos a pagar precios superiores y reconocer la validez de las certificaciones que agregan valor a lotes especiales y cotizados en los eventos de taza.

Una particularidad que se presenta actualmente alrededor del café en el país, en especial de cafés especiales, es la alianza que entre la FNC y la Agencia de Cooperación Internacional para el Desarrollo de los Estados Unidos – USAID está en implementación, dirigida a la producción y promoción de microlotes de alta calidad en las zonas del posconflicto, bajo la iniciativa de “Café para la Paz en Colombia”, resultados materializados en la feria de cafés especiales World of Coffee, realizada en Berlín en el año 2019. Participan poblaciones de los departamentos de Caquetá, Meta, sur de Bolívar, Cauca, Valle del Cauca y norte y nordeste antioqueño FNC-USAID, 2019).

El compendio que hace PROCOLOMBIA sobre las siete tendencias del consumo del café en el mundo, y de los países hacia donde Colombia puede dirigir atención para ampliar las exportaciones:

- ✓ Un café con mejor calidad y más natural: implementar el uso de ingredientes naturales en la producción de bebidas como el café. “Una imagen natural, una adecuada apariencia física y una combinación de sabores exóticos y texturas diversas se asocian con alta calidad del producto”.
- ✓ Crecen los coffees shops: se han multiplicado estos sitios para el consumo de bebidas de café, “estos espacios responden al estilo de vida de hoy, especialmente de los jóvenes: son ágiles en el servicio, ambientes tranquilos, se ubican cerca del trabajo y estudio, cuentan con una oferta variada de café”

- ✓ Cafés sostenibles y certificados: con procesos más orgánicos para mejorar la imagen de la industria y confianza de los consumidores, “por esta razón es cada vez más común la exigencia de certificaciones que garantizan que se trata de productos naturales con responsabilidad social y ambiental”.
- ✓ Máquinas de café se popularizan en casas y oficinas: se han incrementado las ventas por internet, con inscripción de los consumidores para solicitar el producto y otros servicios conexos. “Se ha popularizado la compra de cafés en cápsulas o pods de café molido fresco, popularizando la preparación de café de una sola taza”
- ✓ El cliente busca una historia: interés del consumidor conocer que hay detrás de los productos que compra, aumentando exportaciones de cafés artesanales. Desea saber “detalle de los beneficios, de los ingredientes o la materia prima que los componen, su origen, las condiciones de las personas que lo fabrican y quienes se benefician de su producción”
- ✓ Se masifica la cultura barista: “el barismo no es solo un oficio que llama la atención de los jóvenes... es un medio para promocionar la cultura del café. Los concursos son comunes en diferentes países difundiendo el conocimiento de la bebida y las diversas formas de consumirlo”.
- ✓ Crece el consumo ente jóvenes: tendencia marcada en Asia. Los principales consumidores son jóvenes entre 20 y 30 años. Pensando en los potenciales del mercado de China “se trata de generaciones que son más receptivas a las costumbres occidentales y que con los años mejoran sus ingresos económicos y capacidad adquisitiva” (2015).

Agrega PROCOLOMBIA, a lo anterior, en el mismo reporte que se han identificado oportunidades en 44 nuevos mercados, bajo la siguiente relación:

- ✓ *Mercados consolidados*: Estados Unidos, Canadá, México, Centro América, República Dominicana, Venezuela, Panamá, Ecuador, Perú, Bolivia y Chile.
- ✓ *Mercados en crecimiento*: Finlandia, Alemania, Bélgica, Polonia, Dinamarca, Holanda, Suecia, Lituania, Reino Unido, Francia, España, Italia, Japón, Corea del Sur, Taiwán, Hong Kong, Malasia, Singapur, Indonesia, Australia y Nueva Zelanda.
- ✓ *Mercados potenciales*: Países Bálticos, Paraguay, Argentina, Portugal, Suiza, Austria, República Checa, Islandia, Noruega, Turquía, Emiratos Árabes Unidos (2015). Otra particularidad del gremio o mercado cafetero en Colombia es la inclusión estratégica del Paisaje Cafetero, adelantada turísticamente y culturalmente en el Eje Cafetero. Es respuesta y resultado de un proceso de transformación socioeconómica y de recuperación del café. Reconociendo que, si en el pasado se produjeron deterioros ambientales por el cultivo extensivo del café, se propone ahora adelantar una

compensación ambiental y recuperación socioeconómica sin transformas la vocación productiva de su gente. El Paisaje Cultural Cafetero – PCC, es un verdadero plan integral de desarrollo regional alrededor de la tradición cafetera, con clara articulación interinstitucional, pública y privada, ha implicado cambios sustanciales en el cultivo, en el beneficio, en la redistribución de los usos del suelo, protección y conservación de recursos naturales, generación de nuevos ingresos y de empleos con vinculación de la población más joven, promoción micro empresarial; cambios en el propio consumo del café, ampliación de la oferta cafetera, diversidad de marcas y sellos, entre otros aspectos, pero nada en contra de la producción y la calidad, por el contrario en procesos más sustentables y sostenibles con alto impacto internacional y atractivo turístico. “Es el máximo aprovechamiento de los recursos naturales y los ecosistemas estratégicos que componen el PCC, dentro de un sistema productivo generador de bienestar y desarrollo sostenible para las comunidades” (2017).

## 4. MODELO DE NEGOCIO Y VALIDACIÓN

### 4.1. Análisis del sector

*Caracterización del sector:* El proceso de comercialización del Café en la zona de Planadas, se ha venido perfeccionando y posicionándolo en el mercado nacional e internacional, incentivando a los productores en mejorar sus competencias para producir y comercializar café de alta calidad, certificados, adoptando procedimientos para mejorar la calidad del producto en términos de factor de rendimiento y calidad de taza.

El café es llevado por el agricultor de la finca a los puntos de compra existentes en Planadas y sus corregimientos de Gaitania y Bilbao. El 65% del café se comercializa entre el agricultor y personas jurídicas, como la Cooperativa de Caficultores del Sur - CAFISUR y las organizaciones de productores que venden el café de sus asociados a exportadores de cafés especiales, quienes exigen determinados criterios de calidad, físicos y organolépticos, básicos para fijar el precio. El restante 35% se comercializa entre el agricultor y los acopiadores locales, que compran café corriente para venderlo a empresas que lo trillan con destino al mercado nacional o de exportación.

Según la Federación Nacional de Cafeteros (FNC) 2019, Colombia exportó en 2019 13.7 millones de sacos de café verde, cifra que supera la de los años anteriores, debido a la demanda creciente en el mundo y considerando que se requiere producir más café de este tipo para atender la demanda externa. En Planadas el tamaño de mercado de café pergamino seco es de 132.000 cargas, de las cuales, una tercera parte, se comercializa como café de alta calidad, diferenciado o certificado en sellos sostenibles.

- ✓ *Actores en la comercialización:* los principales actores que intervienen en la comercialización del café especial producido en el municipio de Planadas, departamento del Tolima, son:

**Tabla 4.** Participación de los cafés especiales en las exportaciones totales de Colombia.

Rol	Nombre	% de participación sobre la oferta de la zona	Destino principal
Acopiadores- Personas Jurídicas	CAFISUR	30 %	Agroindustria/Exportación
	Empresas nacionales y multinacionales.	30 %	Agroindustria/Exportación
Acopiadores – Personas Naturales	Acopiadores	40 %	Agroindustria

Fuente: Tomado Encuesta socioeconómica AGROVIDA. Planadas, Tolima 2017.

En la actualidad existen aproximadamente diez y ocho (18) compradores permanentes de café, entre personas naturales, cooperativas y multinacionales. Los principales actores con personería jurídica, son Caravela – Virmax, Condor, ECOM, Lohas Beans, COFCO Agri Colombia, INCONEXUS, SKN, Comercializadora Colombiana Agroindustrial, entre otras, que compran aproximadamente el (30%), seguidos por Cafisur Ltda., que compra el (30%) del café. El restante (40%) es comercializado por acopiadores locales que actúan como personas naturales. Respecto a los precios del café lo único fijo es el cambio. La FNC fija diariamente un precio base, considerando variables que fluctúan permanentemente por acción de las fuerzas del mercado. Se definen las siguientes variables que se tienen en cuenta al momento de fijar el precio de compra al caficultor:

**Tabla 5.** Variables críticas para determinar precio café especial

<b>Variables Críticas</b>	<b>Definición</b>
<b>¿Regulación del precio?</b>	Entre varios servicios, la FNC le ofrece al caficultor la garantía de compra; fija diariamente un precio base de mercado calculado con base en la cotización de cierre en la Bolsa de Nueva York del día, el precio del dólar en pesos y la prima o diferencial por calidad que se le reconoce al Café colombiano.
<b>Bonificaciones, premios, descuentos</b>	Se bonifica cuando el factor de rendimiento del café está por debajo de 92.8, el perfil de taza superior a 85 puntos según escala de SCAA. Igualmente, si tiene sello FLO recibe una prima de 0,20 centavos de dólar por libra y para el orgánico una prima hasta de 0,30 centavos de dólar por libra comercializada.
<b>Otras variables que considere relevantes</b>	También influyen en los precios el contenido de humedad, no debe ser mayor al 12%, la afectación por broca menor al 2% y el contenido de pasillas que no supere el 1,5%.

Fuente: Tomado Encuesta socioeconómica AGROVIDA. Planadas, Tolima 2017

De acuerdo a estas variables, el ingreso del productor puede variar por arriba o por debajo del precio fijado por la Federación, variables como el tamaño del grano, el número de granos con broca, partidos o decolorados y la humedad son el gran determinante, sin embargo, es muy importante resaltar que los sellos como Orgánico, Rainforest y UTZ, agregan valor al café, de ahí que es muy importante generar esta conciencia de cultivo o de sellos entre los productores.

En Planadas existen varias alianzas comerciales de caficultores como se mencionó anteriormente, estas organizaciones facilitan el acceso al mercado local y la adquisición de mayor volumen de cargas de café, las Asociaciones de productores son excelente alternativa para implementar la propuesta de valor de la empresa Comercializadora y Exportadora de cafés especiales, permitiendo la ejecución de múltiples actividades complementarias para el desarrollo social y ambiental de la zona.

A continuación, se describen las principales organizaciones de productores del municipio de Planadas, que en alianzas con comercializadores mejoran las condiciones para el comercio cafetero de la región.

**Tabla 6.** Descripción de la Asociación ASOPROCAFEES ORQUÍDEA

<b>ASOCIACIÓN ASOPROCAFEES LA ORQUÍDEA DE PLANADAS TOLIMA</b>	
<b>Ubicación</b>	Municipio de Planadas, departamento del Tolima
<b>Producto</b>	Café Especial
<b>Número de productores</b>	46
<b>Razón Social</b>	Asociación de Productores de Café Especial Orquídea – ASOPROCAFEES ORQUIDEA
<b>¿Qué hace la organización?</b>	Tiene por objeto social fomentar el trabajo colaborativo, la producción sostenible y la comercialización de café, y otros productos agrícolas y actividades relacionadas para beneficio de sus asociados y de la comunidad. La asociación fue fundada por 10 caficultores y actualmente cuenta con 59 asociados.
<b>Otros actores participantes</b>	Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural Gobernación del Tolima Alcaldía del Municipio de Planadas Servicio Nacional de Aprendizaje -SENA
<b>Cadena de valor</b>	Los asociados seleccionan el café en la finca con destinado para la Asociación, se transporta al Centro de Consolidación ubicado en la cabecera municipal de Planadas, allí se determina el factor de rendimiento y la calidad física del grano (tamaño, color, nivel de broca, contenido de pasilla). Se le hace prueba de taza, la cual no debe estar por debajo de 85 puntos SCAA. Se empaca dependiendo de su selección y clasificación, en sacos de fique No. 6 de 40 kg, debidamente marcados, para transporte a las bodegas del Aliado Comercial en Ibagué (Zona Industrial de Picaleña).
<b>Criterios de calidad del producto</b>	De 10 a 12% de humedad, menos del 2% de broca, 1,5% máximo de pasilla. Grano y taza libres de defectos. Puntaje según tabla de catación de la SCAA de 84- 85 puntos, con factor de rendimiento de 94 kilos de café pergamino seco para producir 70 kilos de café excelso.
<b>Extensión en área</b>	Las fincas en tienen en promedio 5.38 Ha, de las cuales en cultivos 3.29 Ha, 0.75 Ha en pastos, 0.62 Ha se encuentran en rastrojo y 0.72 Ha están dedicadas a monte. La mayor parte dedicada a cultivos diversos.

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación.

Los caficultores de ASOPROCAFEES LA ORQUIDEA se destacan por el trabajo colaborativo que realizan con los caficultores del municipio, realizando énfasis en la producción sostenible, como valor agregado, esta cooperativa selecciona el café que va a comprar directamente en la finca y luego lo transporta hasta la su bodega o punto de venta, labor que genera valor al productor ya que no tiene que encargarse del transporte, una vez el café llega al punto, se determina el factor de rendimiento y la calidad física del grano (tamaño, color, nivel de broca, contenido de pasilla). Se le hace prueba de taza, la cual no debe estar por debajo de 85 puntos SCAA. Se empaca dependiendo de su selección y clasificación, en sacos de fique No. 6 de 40 kg, debidamente marcados, para transporte a las bodegas del Aliado Comercial en Ibagué (Zona Industrial de Picalaña).

<b>ASOCIACIÓN ASEMPROGROPE DE PLANADAS TOLIMA</b>	
<b>Ubicación</b>	Municipio de Planadas, departamento del Tolima
<b>Producto</b>	Café Especial
<b>Número de productores</b>	60
<b>Razón Social</b>	Asociación Emprender de Productos Agrícolas y Pecuarios Los Mangos – ASEMPROGROPE
<b>¿Qué hace la organización?</b>	La Asociación representa a los beneficiarios de la alianza inscrita en la Cámara de Comercio del Sur y Oriente del Tolima, el 12 de enero de 2005, con NIT 830513050-1. Tiene por objeto social organizar a los productores rurales de la región en la producción, postcosecha y transformación de café y otros productos agropecuarios para mejorar el nivel de vida de las familias.
<b>Otros actores participantes</b>	Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural Gobernación del TOLIMA Alcaldía del Municipio de Planadas SENA
<b>Cadena de valor</b>	Los productores seleccionan en la finca el Café con destina a la Asociación, transportado al Centro de Consolidación de Planadas; allí se determina factor de rendimiento y calidad física del grano (tamaño, color, nivel de broca, contenido de pasilla), hace la prueba de taza, la cual no debe estar por debajo de 85 puntos SCAA; posteriormente se empaca en sacos de fique No. 6 de capacidad de 40 kg debidamente marcados, para su transporte a las bodegas del Aliado Comercial en Ibagué (Zona Industrial – Picalaña
<b>Criterios de calidad del producto</b>	De 10 a 12% de humedad. Menos del 2% de broca, 1,5% máximo de pasilla, taza libre de defectos. Puntaje según tabla de catación de la SCAA de 84 - 85 puntos, con factor de rendimiento de 94 kilos de café pergamino seco para producir 70 kilos de café excelso.
<b>Extensión en área</b>	Los 60 caficultores tienen en promedio 4.18 Ha, de las cuales están en cultivos 3 Ha, 0.28 Ha están en pasto, 15 0.28 Ha se encuentra en rastrojo y el 0.62 Ha están dedicadas a monte

**Tabla 7.** Descripción de la Asociación ASEMPROGROPE

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación.

Los caficultores de ASEMPROGROPE se dedican principalmente al cultivo del Café, con ingreso promedio al hogar de mes \$ 865.194. Los otros cultivos son para el autoconsumo, principalmente. En la asociación se evidencia el compromiso de la junta directiva para con la asociación, se realizan las reuniones de Junta Directiva, regida por estatutos aprobados, registros financieros en libros contables, validación de las actas y seguimiento a los asociados. Además, con transparencia los registros de producción de sus asociados. El primer contrato de comercialización de la asociación fue con la empresa C.I. Kyoto Lohas Beans, con su propio punto de compra de café y viene consolidando los procesos de certificación orgánica y FLO.

#### 4.2. Análisis PESTEL

Modelo o herramienta conocida desde 1968, cuyos precursores Liam Fahey y V.K. Narayanan, lo expusieron en el documento titulado “Análisis macro-ambiental en gestión estratégica. El título, quizás, es suficiente para significar que en el análisis del entorno vincula aspectos como lo político, socio-cultural, económico, tecnológico, legales y, por demás, lo ecológico.

En las recomendaciones teóricas para evaluar nuevos negocios, se insiste mucho en partir de preguntas sobre los escenarios en los cuales se va a actuar. “Es preciso, a partir de preguntar identificar como diversos factores afectan directamente en las oportunidades del nuevo negocio. Factores que hay que identificar anticipadamente para reducir riesgos y garantizar la sostenibilidad (Márquez: 2010).

Por medio de esta herramienta, se procede a realizar el análisis del entorno en el cual se desarrollará la empresa Comercializadora de Cafés Especiales del Tolima, se analizaron las diferentes variables que nos permiten identificar oportunidades y amenazas para la creación de la compañía.

- ✓ *Sector político:* gracias a los Tratado de Libre Comercio (TLC) se han generado beneficios inmediatos, pero su contribución más importante es a largo plazo, mejorando la competitividad de la economía colombiana y atrayendo nuevas inversiones. Colombia ha participa activamente en la Organización Mundial del Comercio (OMC), implementando una política de apertura unilateral y negociando numerosos acuerdos comerciales. Los más importantes países o regiones importadoras de café (Estados Unidos, Canadá, la Unión Europea y el Japón) no imponen aranceles sobre las importaciones de café verde. Se encuentra un impacto muy positivo la no existencia de aranceles en los países a los cuales Colombia exporta cafés especiales, ofreciendo una ventaja competitiva frente a otros mercados.
- ✓ *Sector económico:* Colombia, país reconocido mundialmente por su producción de café, con exportaciones anuales que superan los 13.7 millones de sacos de 60 kilos para el cierre del año



2019, como indica la Federación Nacional de Cafeteros. El cultivo del café representa del 7 al 8 por ciento del producto interno bruto de Colombia, con un crecimiento máximo prospectivo de la exportación de café de 2.5 por ciento anual, el mantenimiento de una tasa adecuada de crecimiento de la economía depende de una expansión sustancial de otras exportaciones, el sector cafetero es sin lugar a dudas uno de los pilares de la economía colombiana. El sector cafetero juega un papel importante en la agricultura colombiana, representa aproximadamente el 17% de la producción agrícola y, para aproximadamente unos 2,2 millones de residentes rurales, el café es la principal fuente de ingresos. El DANE registró US\$234,0 millones de exportaciones de café declarados en diciembre de 2019, para lo cual se identifican grandes oportunidades para el desarrollo económico del país en la exportación de cafés.

- ✓ *Sector socio cultural:* no se desconoce la importancia que el cultivo del café tiene en la tradición cultural de diversas regiones del país; vestuario, música, canciones, festivales, son algunas de las manifestaciones más arraigadas en la población campesina de las zonas cafeteras. Ahora, motivados por los nuevos factores de rentabilidad en la producción y la comercialización, el sector de café genera constantemente nuevos puestos de trabajo, directos e indirectos, promueve migraciones de labriegos recolectores del grano difundiendo el marco cultural y folclórico creado alrededor del café. Minagricultura reporto en 2019 que este sector Genera aproximadamente 900 mil empleos rurales directos y aproximadamente 2 millones. (Minagricultura, 2019).
- ✓ *Sector tecnológico:* la Federación Nacional de Cafeteros en un trabajo en conjunto con el gobierno nacional realiza implementación de estrategias de innovación y tecnología que permitan mejorar los procesos de producción, recolección y trazabilidad de los granos de café. La competencia en del mercado mundial de cafés excelsos ha contribuido al desarrollo de una industria cafetera ofertando maquinarias, equipos y dotaciones para toda la cadena del sector. Por otro lado, la institucionalidad cafetera del país, en su campo de investigación e innovación, trabaja permanentemente en pro de mejorar procesos de cultivo, cosecha, transporte y embalaje, con el fin de garantizar las calidades, facilitar el mejoramiento tecnológico de los productores y de asegurar mercados.
- ✓ *Sector ecológico:* en el sector ecológico aún perduran prácticas adversas a la protección ambiental y ecológica. Es aún muy común la aplicación de pesticidas y fertilizantes que provocan contaminación de fuentes hídricas, deterioro y erosión del suelo, pérdida de hábitats ricos en biodiversidad, por otra parte, no se ha consolidado buenas prácticas para la reutilización de residuos orgánicos o adecuada disposición de estos, entre los cuales muchos son de posibilidades de reciclaje y reúso. Las observaciones anteriores son de menor frecuencia cuando se trata de los cultivos de cafés orgánicos o especiales. Precisamente, las primas y certificaciones se obtienen por las buenas

prácticas de cultivo y procesos anexos, que además de mejorar la calidad del producto cafetero contribuye con la sostenibilidad y el respeto ambiental. En este campo, el desarrollo tecnológico ha contribuido significativamente, por ejemplo, al reducirse la cantidad de agua y de vertimientos de lixiviados en el lavado y fermentación de la cereza; se suma la elaboración en la finca de repelentes y controladores de plagas sustituyendo los químicos tradicionales.

El Gobierno Nacional ha dispuesto la Guía Ambiental para el Subsector Cafetero como instrumento de consulta y orientación que contiene lineamientos metodológicos y procedimentales generales bajo el enfoque de gestión ambiental integral, siendo este un aspecto muy positivo en el sector.

- ✓ *Sector legal:* en Colombia existe un conjunto de normas que regulan y facilitan la exportación de café en cualquiera de sus presentaciones, tanto para las empresas consolidadas como para las que emprenden procesos de exportación, incluyendo las de pequeños lotes especiales. La FNC y el gobierno nacional a través de los distintos órganos de control han establecido también bajo parámetros procesos más fáciles y seguros para las partes en las negociaciones, así los cafés especiales ingresan libres de aranceles a los principales países con los cuales Colombia tiene tratados de libre comercio.

#### 4.3. Comprensión general del contexto cafetero para la unidad de negocio.

La información recopilada en el marco de referencia anterior, facilita identificación de aspectos relevantes para efectuar el adecuado perfilamiento de la unidad de negocio propuesta. A manera de síntesis de lo expuesto, el panorama para la unidad de negocio en proceso se plantea en la siguiente tabla, con enfoque de las principales variables agrupadas de manera dimensional orientando los enfoques posteriores para el respectivo estudio de mercado.

**Tabla 8.** Identificación del contexto según variables y agrupación dimensional de estudio prioritario

No.	VARIABLES	DIMENSIONES
1	Apertura de fronteras comerciales y desgravación de aranceles	Comercio Globalizado
2	Aporte económico del café al PIB de los países exportadores	
3	Tratados de Libre Comercio y Acuerdos Regionales	
4	Perspectivas socioeconómicas del café en el mercado mundial	
5	Condiciones geotopográficas y climáticas para la producción	
6	Grandes producciones de Brasil y Vietnam	

7	Desarrollos científicos para la competitividad de nuevas especies de café	
8	Tecnificación para mejoramiento de procesos y productividad	
9	Desventajas competitivas para exportaciones nacionales	
10	Eliminación del Pacto Cafetero – cuotas de exportación	
11	Flexibilización de procesos de la OIC	
1	Cotización baja en la bolsa del grano verde	Comercio Internacional Nacional
2	Condiciones geotopográficas y climáticas para la producción	
3	Fortaleza de la organización institucional cafetera de Colombia	
4	Ajustes en procesos nacionales de exportación del café	
5	Desarrollos científicos para la competitividad de nuevas especies de café	
6	Viabilidad para exportar pequeñas cantidades de Cafés Especiales	
1	Ingreso de nuevos países oferentes de diversidad de cafés	Producción
2	Grandes producciones de Brasil y Vietnam	
3	Factores climáticos adversos	
4	Dificultades económicas para renovación de cafetales	
5	Condiciones geotopográficas y climáticas para la producción	
6	Tecnificación para mejoramiento de procesos y productividad	
1	Incremento en la oferta frente a la demanda de café verde	Precios de Comercialización
2	Cotización baja en la bolsa del grano verde	
3	Volatilidad de los precios internacionales del café	
4	Incremento en costos por control de plagas	
5	Mayores costos por condiciones geotopográficas y de infraestructura nacional	
6	Permanencia de la Calidad de Origen del Café Colombia	
7	Reconocimiento de la categoría de cafés suave para el Café de Colombia	
8	Motivaciones en sobre precios por certificaciones	
1	Imagen de Calidad de Origen del Café de Colombia	Consumo
2	Cambios en las tendencias del consumo	
3	Sustitución de otras bebidas por productos hechos a base de café	
4	Nuevos segmentos de consumidores	

5	Disponibilidad de mayores pagos al consumo	
6	Diversidad en la oferta de bebidas de café	
7	Incremento en el consumo personalizado o institucional de Café Especial	
1	Fortaleza de la organización institucional cafetera de Colombia	Políticas Nacionales
2	Simplificación de procesos para el comercio internacional y del café	
3	Ampliación de la asistencia técnica a pequeños caficultores	
4	Alianzas multilaterales para consolidar procesos de paz en Colombia	
5	Tecnificación para mejoramiento de procesos y productividad	
6	Perspectivas del fomento productivo y comercial de cafés especiales	
7	Deficientes estrategias para certificaciones cafeteras regionales	
1	Difusión de programas de capacitación y mejoramiento técnico de procesos	Estrategias
2	Marketing a la calidad de Origen del Café Colombia	
3	Diversidad de eventos comerciales de café	
4	Programas para reducir el impacto sociopolítico mediante la caficultura	
5	Incremento del consumo personalizado o institucional de Café Especial	
6	Mejoramiento institucional del gremio cafetero	

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación.

Como se puede observar en la tabla (Tabla 8.) cada una de las dimensiones contiene las variables que se consideran son las más importantes para el desarrollo de la unidad y el buen desempeño de la empresa como negocio, se deben tener en cuenta que estas variables son puntos que a su vez se pueden convertir en estrategias que potenciarán el negocio y permitirán una mejor producción, comercialización y por ende un mejor ingreso y rentabilidad, beneficiando a toda la cadena en cabeza del productor hasta el cliente final, pero a su vez tendrán también un aporte importante al desarrollo económico del municipio de Planadas del Departamento del Tolima y del país.

#### 4.4. Análisis a partir de las Cinco Fuerzas de Porter

Acudir a esta metodología de investigación para la evaluación de oportunidades y amenazas que se presentan en el sector contexto de una idea de negocio, permite identificar su rentabilidad y sostenibilidad. Acudiendo a uno de los diagramas, el siguiente facilita su aplicación.

**Figura 3.** Diagrama de las Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Tomado de la obra Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, Michael Porter

De acuerdo al diagrama, la ineludible competencia que se presenta en el mercado y con el propósito de anticipar criterios de sostenibilidad financiera o de rentabilidad de la empresa, en la línea vertical se relacionan proveedores y clientes, de otra manera es considerar las oportunidades que el mercado brinda para las compras y para las ventas requeridas por la nueva idea de negocio.

En la línea horizontal, lo analizado son amenazas que en el mercado el empresario identifica o puede encontrar. Provenientes, por un lado, de nuevos empresarios que entran a la competencia por un mismo mercado; por el otro, las derivadas de los productos sustitutos existentes o entrantes al mercado.

**Fuerza 1.** Poder de negociación de los clientes. Dentro de esta fuerza, hay factores relevantes de consideración.

- ✓ *Volumen de clientes:* se observó que el consumo de cafés especiales es una evidente tendencia en la comercialización internacional y el consumo mundial. Del comercio del grano verde y en grandes volúmenes se ha pasado aceleradamente a la comercialización de lotes menores dirigidos a comercializadores internacionales que prefieren la calidad y las certificaciones a la cantidad; lotes destinados al consumo directo o a la producción de bebidas de alta calidad a base del café excelso. Además, del consumo del café tradicional se ha pasado a los cafés de origen y con valores socioculturales y ambientales agregados. Vale recordar que se estima que el café es la bebida de

mayor consumo en el mundo, habiendo desplazado otras que por muchos años fueron la preferencia, especialmente en los países más desarrollados. El consumo de los especiales ha incursionado con fuerza en distintos países donde la capacidad de pago y nivel de adquisición es mayor.

La presentación de estos cafés, en los cuales Colombia continúa siendo calificado del café más suave con aromas diversos, se ha diversificado permitiendo su consumo directo o mediante las tecnologías desarrolladas alrededor de este producto, el consumidor efectúa directamente la preparación a su gusto. Otra oportunidad referida al volumen de clientes, es la marcada participación de nuevos sectores poblacionales, como es el caso de los jóvenes quienes lo han socializado para sus actividades diarias y eventos grupales.

- ✓ *Tradición y cultura:* los horizontes de la comercialización de la propuesta, valora la importancia que el cultivo y consumo del café tiene en diferentes países, tanto de América como del oriente asiático. El Colombia su consumo se ha calificado, hace unos años se consumían cafés de baja calidad, sobrantes de la exportación y sin los procesos de selección que hoy se han multiplicado, por lo tanto, el mercado interno es una alternativa viable para fortalecer la comercialización en el segmento de especiales.

La multiplicación de los sellos de calidad, lo hacen atractivo para el consumidor en la medida que el café porta mensajes sociales, ambientales y, aún de procesos sociopolíticos de pacificación social y reinserción social, sobre los cuales el mercado ha puesto interés y los consumidores dan preferencia pues a través de su consumo consideran estar aportando o reconociendo a los productores compensaciones a su trabajo y dedicación. La demanda creciente y la identificación de segmentos específicos para el consumo, personal, empresarial y de gourmet, amplían las posibilidades de venta con muy bajo poder del comprador en incidir o controlar los precios del producto.

- ✓ *Permanencia ambiental:* posiblemente este aspecto no fue tenido en cuenta con precisión por el autor del modelo, pero, en la actualidad tiene gran incidencia en las tendencias del consumo, alimentación sana, protección ambiental, precios justos al productor. En estos aspectos la investigación científica nacional ha aportado al desarrollo tecnológico, mejoramiento de procesos, relocalización conveniente en la frontera agrícola y entorno natural, factores que tienen valor para el cliente final.
- ✓ *Volumen de compra:* la población de compradores y consumidores de cafés especiales crece aceleradamente. Si bien en el mercado la oferta proviene de gran número de países, las preferencias

son favorables para los cafés suaves, siendo el colombiano el primero en el mundo. Los registros crecientes en las exportaciones de cafés especiales son prueba de preferencias al café de origen colombiano. La modalidad de venta en las Tiendas De Café ha contribuido significativamente en la penetración en nuevos consumidores y en las posibilidades de sostenibilidad de los precios superiores.

- ✓ *Sostenibilidad de precios:* los cafés especiales se han posicionado en el mercado sin necesidad de estar sujetos a los precios de cotización en bolsa ni a una única divisa rectora. Los precios de cotización de los especiales rompen totalmente este mecanismo, que, si bien continúa siendo el del comercio del grano verde y de los grandes volúmenes, los especiales alcanzan valores que llegan a superar en más de cuarenta veces el precio de cotización en bolsa. Igualmente, los precios de los especiales no están amarados a la generalizada compra de futuros; los eventos especializados ponen precios en tiempo real con respaldo institucional para garantizar los reembolsos y retorno de los sobre precios al productor, mercados justos, lo que difícilmente se da en el mercado del café tradicional. Es muy remota la posibilidad que los compradores, consumidores o comercializadores, puedan establecer condicionantes que afecten el precio disminuyendo opciones comerciales a la unidad de negocio. Pueden exigir calidades superiores pero dispuestos a mayor pago en la medida que se comprueben sus certificaciones de calidad excelsa y exclusiva.
- ✓ *Diferenciación del producto:* además de las calidades reconocidas, el trasfondo social, que los cafés especiales contienen, aporta considerablemente a la diferenciación en el sector cafetero y señala tendencias cimentadas de preferencia para el consumo. Los aromas diferenciales, cítricos, florales, maderables, entre otros, son factores que suman al reto de catación y trazabilidad y satisfacción para el comercializador y el consumidor final.

**Tabla 9.** Evaluación del Poder de negociación de los clientes, según la Fuerza de Porter.

<b>Análisis: Poder de negociación de los Clientes</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>
Volumen de clientes	0.20	2	0.40
Tradición y cultura	0.20	3	0.60
Permanencia Ambiental	0.25	3	0.75
Volumen de Compra	0.10	3	0.30
Sostenibilidad de precios	0.25	2	0.50
Diferenciación del producto	0.20	2	0.80
<b>Total</b>			<b>2.85</b>

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación. 2021

La tabla nos muestra la ponderación, el peso y la calificación que cada criterio tiene al momento de realizar la negociación y como cada uno juega un papel fundamental para el vendedor al momento de realizar el negocio, podemos ver además como los factores Ambientales, sostenibles y la diferenciación en el precio son los criterios más altos al momento de negociar.

**Fuerza 2.** Rivalidad entre empresas. De acuerdo a Porter, es en esta fuerza que se concreta la viabilidad de una idea de negocio, es la competencia que encuentra y analiza el nuevo empresario y, por ende, la evaluación que debe realizar sobre las oportunidades y amenazas identificadas.

- ✓ *Concentración y diversidad de competidores:* las tendencias globales del mercado internacional del café muestran cambios radicales, entre otros aspectos, los referidos a los competidores. La flexibilización en los modelos del comercio internacional ha abierto las puertas de participación a un sinnúmero de empresarios. De las casi exclusivas y grandes firmas exportadores, que concentraron las oportunidades del mercado durante varias décadas en el país, con líneas de gran contribución a la balanza de pagos y al PIB nacional, los pequeños exportadores, con diversidad de líneas de mercancías, entre ellas el café en sus diferentes presentaciones son ahora de importancia económica y de protección por parte de las políticas gubernamentales e institucionalidad para el comercio internacional; proceso acompañado de las demandas procedentes de otros países, de los acuerdos comerciales, de la apertura económica y desgravación arancelaria.

Bajo estas condiciones es muy difícil que el mercado de los cafés especiales sea manejado en condiciones de gran concentración o monopólicas como se da con otras líneas o productos de exportación. La normatividad nacional y los ajustes institucionales, en sus procedimientos, han ratificado las vías de exportaciones flexibles, incluyendo las de vía Courier o de mensajería para pequeños lotes.

La comercialización de los calificados cafés especiales de Planadas se ha posicionado a través de la gestión y actividades de empresas con alta experiencia en el comercio internacional, no solo de los cafés sino de gran diversidad de productos.

La libertad y respaldo a los pequeños productores de cafés especiales, junto con sus consolidadas organizaciones, han liderado iniciativas para poder efectuar comercialización directa, con el apoyo de asesores o auxiliares en estas operaciones aduaneras; liderazgo ratificado en los eventos feriales internacionales.

- ✓ *Costos fijos elevados:* la tendencia creciente de la comercialización en tiempo real, vía sistemas de comunicación y gestión virtual, acentuada por razones de la pandemia, reduce las exigencias de



inversiones en planta física. Esto junto con la tendencia empresarial de reducir los volúmenes de inventarios dispuestos en bodegas y de esta manera reducir costos, administrativos y operativos.

Tanto por las características del producto como del comercio de pequeños volúmenes de cafés especiales, se hace exigente su rápido embalaje. En breve tiempo, el producto, debe pasar de las manos de los productores i de sus organizaciones a las del transporte internacional. Para la nueva unidad de negocio su participación en el mercado exportador no exige grandes inversiones y menos operatividad con altos costos fijos, lo que si se presenta para otros modelos empresariales que ejecutan otras operaciones dentro de la cadena del café.

- ✓ *Formalidad de los competidores:* la especificidad de este sector comercial y la normatividad, nacional e internacional, del comercio internacional y del café, se rige por protocolos que demandan total formalidad empresarial. Un agente exportador debe llenar los requisitos establecidos por la DIAN, las agencias promotoras de exportaciones, las entidades bancarias y financieras, y las de las aseguradoras por medio de las cuales se brindan las garantías necesarias para las partes actuantes. La constitución formal de la unidad de negocios en propuesta, tiene diversas modalidades como persona jurídica. Sea cualquiera la escogida debe atender las exigencias o recomendaciones del comercio internacional. Condición que brinda ventajas competitivas frente a la operatividad informal (Rojas Millán, 2019).
- ✓ *Diferenciación entre competidores:* si bien la gran mayoría de empresas del sector dirigen sus acciones hacia la exportación, se presentan grandes diferencias entre estas; por el tipo de café y volúmenes de exportación, por las presentaciones ofertadas, por las operaciones empresariales, por los mercados de destino, y por los niveles de experiencia y posicionamiento comercial. Para la unidad de negocio la experiencia y conocimientos requeridos en el sector son ventaja frente a otros que realizan operaciones similares sin la mística o estrategias que el mercado demanda.

**Tabla 10.** Evaluación de la Rivalidad de Empresas, según la Fuerza de Porter

<b>Análisis: Rivalidad de Empresas</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>
Concentración y diversidad de competidores	0.20	3	0.60
Costos fijos elevados	0.15	2	0.30
Formalidad de los competidores	0.30	4	1,20
Diferenciación entre competidores	0.30	4	1,20
<b>Total</b>			<b>3.3</b>

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación. 2021

La Tabla 10 nos muestra los criterios a más comunes entre las empresas y que generar rivalidad, pero al mismo tiempo si se manejan bien pueden ser el criterio diferenciador que nos va a permitir tener una ventaja competitiva, podemos ver como la formalidad de los competidores (competencia leal) y la diferenciación de los mismos tienen los puntajes más altos, de ahí que debemos tener muy presente nuestra propuesta de valor con el fin de ganar posicionamiento en el mercado.

**Fuerza 3.** Amenaza de nuevos entrantes: es muy factible el ingreso de nuevos competidores al mercado cafetero mas no tanto a los segmentos específicos de la unidad de negocio. Posibilidades que pierden intensidad de amenaza en la medida en que el mercado se observa y se evalúa muy amplio, con tendencia creciente, sostenible, a mediano y largo plazo.

El ingreso de nuevos empresarios a la competencia en el mercado, demanda el cubrimiento de algunos requisitos que se tornan en barreras al ingreso; estos, están:

- ✓ *Inversión de capital y capacidad financiera:* poner en marcha la unidad de negocio, ejercicio o modelos similares, no implica una gran inversión; se trata de una inversión inicial accesible de todas maneras dependiendo del modelo de constitución jurídica y tamaño de negocio. El sector cafetero es atractivo, con permanencia y expansión permanente; rentable y sin grandes restricciones, con regulaciones globales que le ofertan garantías y alto volumen de proveedores. A esta posibilidad hay que restarle algunas dificultades para el ingreso de nuevos competidores.
- ✓ *Curva de aprendizaje:* el cultivo del café hace parte de la cultura y patrimonio nacional, pero la modalidad comercial de exportación y de cafés especiales, demanda aprendizajes, conocimientos y prácticas reales. Aprendizaje que abarca aspectos logísticos, administrativos, de gestión financiera y documental, comercio internacional y manejo de moneda extranjera, operativos (acopio, carga, empaque, embalaje, transporte, embarque, otros), normativos, procedimientos, y otros; los que no se obtienen o califican por la vía academia o por la virtualidad. Este aspecto si es una barrera muy fuerte para las etapas iniciales de un nuevo empresario en el sector. Lo que se constituye en ventaja comparativa para la unidad de negocio en gestión.  
Se trata de un producto de alta calidad que se debe conservar en sus características y especificidades a través de todos los procesos hasta llegar al consumidor final. Todas las actividades u operaciones deben ser las adecuadas y las oportunas para no afectar su calidad certificada y cumplimiento operacional.
- ✓ *Simplicidad del sistema y su normatividad:* anexo a la anterior consideración, la simplicidad del sistema es real, pero solo en la medida en que se cumplan los requisitos del aprendizaje y la

aprehensión necesaria. Los desarrollos tecnológicos para la gestión documental y aduanera facilitan estas operaciones y se efectúan en tiempo real, pero las dificultades van más allá, es necesario operar conforme a los protocolos internacionales, a los parámetros normativos que velan por hacer del comercio internacional un relacionamiento sencillo, transparente y confiable; para esto último cumplir con los requerimientos para constitución de amparos y garantías que los actores en el comercio internacional o, específicamente, del sector cafetero, requieren.

Frente a la normatividad, hay que resaltar los permanentes cambios o nuevas expediciones normativas que se dan en el país y para el sector del comercio internacional; situación que genera relativa inestabilidad normativa e inseguridad comercial, nada conveniente para las nuevas inversiones en sus perspectivas o para los actores actuales en el mercado. Siendo parte de los acuerdos comerciales binacionales o de bloques y regionales, es imprescindible conocer las normatividades reguladoras y estar en constante actualización en el tema.

- ✓ *Costo al cliente por cambio de proveedor*: la volatilidad de productos de exportación, entre estos los del café, implica asegurar compras a futuro para asegurar precios de compra al proveedor. Las fluctuaciones de cotización modifican los precios de venta, las que también se efectúan como compras futuras protegiendo un poco los precios al cliente. Pero, dado el sistema no es muy factible que el cliente haga cambios fundamentados en el precio, a pesar de todo estos, por ser tan bajos en comparación a otros sustitutos o de consumo masivo no incide en cambios radicales en el mercado. El sector de los Cafés especiales se identifica por mayor disponibilidad de pago.

**Tabla 11.** Evaluación de la Amenaza de Nuevos Entrantes, según la Fuerza de Porter.

<b>Análisis: Amenaza de Nuevos Entrantes</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>
Inversión de capital y capacidad financiera	0.20	2	0.40
Curva de aprendizaje	0.40	3	1.20
Simplicidad del sistema y su normatividad	0.10	4	0.40
Costos al cliente por cambio de proveedor	0.15	2	0.30
<b>Total</b>			<b>2.30</b>

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación. 2021

Si bien la Tabla 10 anterior nos mostraba los criterios de rivalidad entre las empresas, la Tabla 11 nos muestra los criterios que generan amenazas a las empresas nuevas y que marcaran el éxito o el fracaso en el negocio, no es para nadie un secreto que el aspecto financiero es el más importante al momento de emprender y que si no se tiene cuidado y se controlan los gastos la iliquidez puede llevar al fracaso, luego viene la curva de aprendizaje, traducida en la capacidad de análisis del negocio y como puedo de acuerdo

a la experiencia, generar estrategias que me permitan mitigar los riesgos y crear oportunidades de negocio que me permitan crecer y garanticen la permanencia en el mercado.

**Fuerza 4.** Poder de negociación de Proveedores: es preciso hacer referencia para los proveedores de la materia prima como para los de los insumos y servicios requeridos para el cumplimiento cabal de la unidad de negocio.

✓ *Cantidad de proveedores potenciales:* el censo cafetero registra que más de 350.000 familias se sostienen en la producción cafetera; población disminuida durante los últimos años dadas las condiciones forzadas por el desplazamiento y abandono de predios rurales, las crisis del sector agrícola, los efectos del cambio climático y los niveles de endeudamiento de los pequeños productores. Paralelamente a esta disminución poblacional, los niveles de la productividad, la competitividad cafetera y la incursión en nuevos mercados, está brindando más oportunidades y promueve la decisión exportadora y la diversificación o transferencia de productores tradicionales a productores de cafés especiales de alta calidad. Regiones como el sur del Tolima mantienen la tradición y el café continúa siendo la principal fuente de ingresos y de integración económica. Por encima de las dificultades sociopolíticas experimentadas en la región, los procesos de reconstrucción social han promovido nuevos procesos e iniciativas para la organización de productores, y la institucionalidad se ha volcado a brindar toda clase de ayudas correspondientes al esfuerzo y la decisión de estos productores.

✓ *Importancia del volumen de compra:* Aunque la exportación del sector cafetero ha cedido en su participación porcentual en las exportaciones nacionales no ha disminuido en su volumen de producción anual, manteniéndose como el tercer país productor del mundo después de Brasil y Vietnam. Lo altamente significativo es el aumento considerable de la participación de los cafés especiales en la estructura de la oferta anual. Algunas regiones de tradición cafetera hacen hoy parte de la gran oferta de los especiales, y nuevas regiones del país han incursionado en la producción, cultivadores del Cauca, Huila, Santander, Nariño y Tolima, se consolidan mundialmente en cafés de altas calidades con excelentes precios y certificaciones.

Factores como la facilidad de comercialización y de exportación de pequeños volúmenes, los excelentes precios de cotización y mecanismos de subastas, sostenida demanda mundial con respaldo institucional, entre otros, son razones que promueven o estimulan a muchos cultivadores cafeteros a incursionar disciplinadamente al sector de los especiales. No se evidencian posibilidades de disminuirse esta línea de producción.

Por lo tanto, para la expansión y crecimiento comercial de la unidad de negocio propuesta se observan condiciones favorables, no se perciben riesgos inminentes de escasez o disminución en la capacidad de venta de los proveedores.

- ✓ *Diferenciación en los insumos y disponibilidad de insumos sustitutos:* la cadena de insumos requeridos para la obtención de los cafés de calidad no es diferente a los siempre utilizados para la producción tradicional. La diferenciación está más en las cuidadosas prácticas en el manejo de los cultivos, recolección del grano, beneficio, empaque, transporte, sin dejar las referentes a las prácticas de responsabilidad y cuidado ambiental, como la disminución en el consumo de agua para el lavado, reducción de la contaminación derivada del proceso de la fermentación y, también, conservación de las corrientes hídricas superficiales o subterráneas al mejorarse el vertimiento de las aguas residuales.

Los insumos para la sostenibilidad cafetera son comunes y ofertados en abundancia y sin restricciones en todas las regiones cafeteras del país; lo mismo sucede en la oferta de equipos y elementos complementarios para el normal funcionamiento del sector. Ni se hace visible la necesidad de modificar radicalmente los insumos demandados, quizás la más notable posibilidad está en el empaque final que debe cumplir especificaciones para la exportación, con la ventaja que diversas empresas dentro de la estructura logística del sector tienen sus secciones especializadas en este campo, alternativa que exime al productor de este requerimiento y responsabilidad que cuenta en la trazabilidad calificada del grano.

- ✓ *Disponibilidad y costos para el cambio de proveedores:* la amplia oferta de proveedores en el mercado nacional y las actividades a ser realizadas por la unidad de negocio en curso, segura permanente oferta de proveedores y no implica modificaciones en costos de operación para ser tomadas como amenaza inminente. Se procura que con el mismo interés de fidelizar a los clientes también hay que hacerlo con los proveedores, para lo cual hay que asegurarles precios sostenibles y cumplimiento de compra a precios justos y correspondientes a las calidades entregadas.

**Tabla 12.** Evaluación del Poder de Negociación de los Proveedores, según Fuerza de Porter.

<b>Análisis: Poder de Negociación de Proveedores</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>
Cantidad de proveedores potenciales	0.30	3	0.90
Importancia del volumen de compras	0.20	2	0.40
Diferenciación en los insumos y su disponibilidad	0.10	3	0.30

Disponibilidad y costos para cambio de proveedores	0.10	3	0.30
<b>Total</b>			<b>1.90</b>

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación. 2021

Según Porter, estos son los criterios más importantes y que se deben tener en cuenta al momento de negociar con los proveedores, sin embargo, hay que tener en cuenta que en este caso nuestros proveedores van a ser los productores, que, además, el producto ya tiene un precio fijado por la Federación que puede variar según el factor de rendimiento y que tiene una garantía de compra, por lo cual los criterios anteriores cobran mucha importancia al momento de realizar la negociación.

**Fuerza 5.** Amenaza de productos sustitutos: entendidos como todos aquellos que cumplen las mismas funciones o propósitos, en este caso, del café y, específicamente, de los especiales.

- ✓ *Disponibilidad de productos sustitutos:* a primera vista y acorde a las tendencias del consumo masivo de bebidas, no embriagantes, en los primeros lugares están las gaseosas, el té y el café, aromatizadas, siendo el café la primera en el mundo; entrando con fuerza a ser el sustituto de los otros. La tendencia en el consumo y en las buenas prácticas alimentarias incluye la disminución o eliminación de los azúcares y conservantes; lo que hace preferente el consumo de bebidas libres de contaminantes, de saborizantes sintéticos y altamente generadores de residuos sólidos del pos consumo; condiciones que favorecen al café orgánico, especial y de origen certificado. Las estrategias comerciales y de marketing, adicional a las características de agrado y satisfacción que brinda el café especial, son fuertes para el propósito de fidelización del consumidor.
- ✓ *Precios frente a los productos sustitutos:* en el mercado actual la suma de productos sustitutos no es latamente significativa. Si se toma en cuenta los precios de los principales, como el té, el chocolate, las bebidas azucaradas, los precios del café, aun siendo los especiales, son bajos y no presentan riesgo mayor para ser sustituido por el valor para el consumidor final.
- ✓ *Disponibilidad de productos complementarios:* la existencia de productos complementarios no es amenaza, algunos son elaborados a base de café también, por ejemplo, la gran variedad de acompañantes para una taza de café (dulces y golosinas, galletas y biscochos). Dentro de los productos complementarios del café, en su consumo directo, se han reforzado servicios especializados como las enseñanzas del barismo, la catación y la preparación en sitio, con las cuales el consumidor completa la satisfacción y recibe los mensajes humanísticos al disfrutar un café con las prácticas y conductas del gourmet y la etiqueta moderna.

**Tabla 13.** Evaluación de la Rivalidad de Empresas, según Fuerza de Porter.

<b>Análisis: Rivalidad de Empresas</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>
Disponibilidad de productos sustitutos	0.20	3	0.60
Precios frente a los sustitutos	0.20	2	0.60
Disponibilidad de productos complementarios	0.15	3	0.45
<b>Total</b>			<b>1.65</b>

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación. 2021

Realizando un análisis a los criterios de la tabla, se podría decir que en este caso es muy difícil tener un producto sustituto, sin embargo, para el caso del café es muy importante tener en cuenta los puntos de venta y comercialización de los cafés que no sean especiales como por ejemplo las pasillas o los granos defectuosos y la cantidad de este grano que se genere en cada compra, por lo cual es importante prestar atención al factor de rendimiento y tener alianzas con empresas nacionales o extranjeras para la venta de estos productos, otro punto a que se puede tener en cuenta es la creación y comercialización de una marca propia.

#### **4.4.1. Observaciones generales del Análisis Sectorial según las Fuerzas de Porter.**

De acuerdo a las evaluaciones y según las Cinco Fuerzas de Porter, en el mercado de los cafés especiales la rivalidad entre las empresas participantes es el factor de mayor consideración; sin manifestarse como una amenaza considerable para la unidad de negocio propuesta; la amplitud y crecimiento constante del mercado son las principales las razones para mitigar esta fuerza.

Frente a las amenazas por nuevos entrantes al mercado, siendo muy factible su ingreso, por el tamaño del mercado no se evidencia como amenaza de riesgo para la nueva unidad de negocio. Como tampoco lo es la procedente de productos sustitutos, estos no se evidencian como riesgo de alta consideración.

Además, los poderes de negociación de clientes y proveedores no se evidencian de alto impacto. Esto obedece a la particularidad del mercado cafetero en el cual no se vislumbran prácticas ni posibilidades monopólicas para ninguno de estos actores.

## 5. ESTUDIO DE MERCADO

### 5.1. Modelo Canvas

Una de las herramientas más populares entre los emprendedores para concebir y diseñar modelos de negocio es el lienzo del modelo de negocio de Osterwalder, para este caso se diseñó y evaluó el modelo de negocio con perspectiva sostenible, reforzando las valoraciones preliminares adelantadas mediante las Fuerzas de Porter.

#### 5.1.1. Segmento del mercado

Para segmentar los mercados de consumo, existen diferentes tipos de segmentación según el criterio del negocio siendo los más utilizados por los expertos o mercadólogos la información o variables geográficas, demográficas y psicográficas relacionadas con las características de los consumidores, así como variables conductuales o de comportamiento; la segmentación geográfica consiste en dividir el mercado en diversas unidades geográficas según el alcance del negocio, estas divisiones pueden ser por naciones o países o ciudades o estados; por otra parte la segmentación demográfica contempla características como edad, género, estado familiar y civil, ocupación, ingresos, clase social entre otros; por último la segmentación psicográfica agrupa aspectos como la clase social, el estilo de vida, personalidad y valores, Kotler (2002).

Para el caso de la unidad de negocio el modelo utilizado es la segmentación geográfica, en la cual se pretende abarcar los mercados de mayor oferta, de acuerdo a los datos publicados por Procolombia en su página web, los países con mayor consumo de este producto son Estados Unidos, Canadá México, República Dominicana, Panamá, Perú, Bolivia, Chile y Paraguay; otro mercado que muestra un crecimiento importante por el reconocimiento de la oferta Colombiana y la calidad del producto es Finlandia, Alemania, Bélgica, Polonia, Dinamarca, Países Bajos, Suecia, Lituania, Reino Unido, Francia, España, Italia, Japón, Corea del Sur, Taiwán, Hong Kong, Malasia, Singapur, Indonesia, Australia y Nueva Zelanda y por último está el grupo de los países potenciales como los Países Bálticos, Suiza, Austria, Republica Checa, Islandia Noruega, Turquía, Emiratos Árabes Unidos y Nigeria.

De acuerdo a lo anterior, el segmento de mercado de la Comercializadora de Cafés Especiales del Tolima son aquellas empresas trilladoras, tostadoras, importadoras, comercializadoras y distribuidoras de cafés especiales ubicadas en los países mencionados anteriormente que desarrollan marcas propias, manteniendo la certificación de café de origen de Colombia.



Las exportaciones están basadas en pequeños lotes de calidad excelsa para segmentos de consumidores especiales, cuyas exigencias se centran en la calidad, sabor, aroma y trazabilidad, esto se debe a que aún no hay una gran producción que genere grandes volúmenes de este tipo de cafés.

La flexibilización en el mercado cafetero, permite atender de manera directa a empresas y personas naturales, entregándole pequeñas cantidades de cafés especiales mediante envío de mensajería para el consumo institucional y personal.

### **5.1.2. Canales**

La comercialización y exportación de cafés especiales exige establecer negociaciones directas con los clientes, asegurándole experiencia, afianzando relaciones a largo plazo, satisfaciéndole sus aspiraciones, y fidelizando o reteniendo la relación comercial, capturando el valor presente y futuro de estos clientes. Para estos retos existe en la actualidad diversas modalidades de comunicación e información en tiempo real, de difusión permanente e informe sobre los avances de trámites y gestiones y servicios de posventa.

Además de las reuniones o eventos personalizados para evaluar las calidades del grano y de taza, las disponibilidades tecnológicas exigen que la unidad de negocio disponga entre otros los siguientes medios: teléfono, móvil con aplicaciones competentes, interacción personalizada o colectiva vía Meet, Zoom o Skype, correo electrónico y página web en las cuales se administran videos, manuales y portafolios técnicos, además la sede de atención directa a clientes y proveedores con administración efectiva de las bases de datos e historial comercial.

La participación continúa en los múltiples eventos feriales al nivel nacional e internacional; al igual que en los de catación de tazas para lotes especiales, se han convertido en modalidad esencial para la promoción de lotes y cierre de negocios con destino a clientes del exterior.

### **5.1.3. Relaciones con los clientes**

La relación con los clientes se basa en suministrar café de alta calidad o certificados que satisfaga sus necesidades, buscando una relación a largo plazo y paralelamente el bienestar del caficultor y del medio ambiente. En la relación con los clientes se establecerán relaciones comerciales de confianza, considerando este valor como el activo comercial y de marca más importante de la Comercializadora de Cafés Especiales del Tolima, especialmente con los clientes, empleados, aliados comerciales, proveedores y partes interesadas, garantizando a largo a plazo el éxito empresarial basado en relaciones comerciales positivas, garantizando seriedad en la oferta, cumpliendo con las condiciones y acuerdos pactados con cada uno de nuestros clientes.

#### **5.1.4. Recursos claves**

Para garantizar el óptimo funcionamiento de la compañía y el logro de las actividades claves del negocio, se considera un recurso clave los cafés especiales, ya que estos granos son nuestro producto a comercializar y a exportar, adquirir los mejores granos de cafés especiales de la región del Tolima nos permitirá obtener una ventaja competitiva en un mercado que en la actualidad y para los próximos años puede llegar a escasear y como lo hemos indicado en el transcurso del estudio de viabilidad, el café que se comercializa hoy en día en no alcanza para satisfacer la demanda mundial; por esto es importante establecer acuerdos comerciales y establecer contratos con los caficultores de esta región del país, convenios que garanticen el abastecimiento permanente y oportuno del grano; así mismo, son un recurso importante para el funcionamiento de la empresa son los acuerdos comerciales con las empresas importadoras extranjeras, estas negociaciones permitirán obtener los ingresos y ganancias de capital y de prestigio que necesita la compañía prevalecer en el tiempo y posicionarse en el mercado internacional.

Se identifica como recurso clave el recurso humano que la compañía dispone para su operación, entre ellos se encuentra el personal de logística y transporte, equipo comercial y de marketing, personal de calidad y área administrativa, con personal capacitado y con habilidades necesarias en cada una de las áreas la compañía asegura la ejecución de cada una de las actividades claves del negocio, logrando la ejecución de resultados esperados.

Disponiendo del recurso humano competente y cafés de excelente calidad, la operación de la unidad de negocio requiere, además: equipamiento de oficina y de comunicaciones, medios para la sistematización de procesos y gestiones de trámite aduanero y de exportación, protocolos de operación acordes a las normas vigentes; además, disponibilidad de celebrar alianzas institucionales.

#### **5.1.5. Canales**

La comercialización y exportación de cafés especiales exige establecer negociaciones directas con los clientes, asegurándole experiencia, afianzando relaciones a largo plazo, satisfaciéndole sus aspiraciones, y fidelizando o reteniendo la relación comercial, capturando el valor presente y futuro de estos clientes. Para estos retos existe en la actualidad diversas modalidades de comunicación e información en tiempo real, de difusión permanente e informe sobre los avances de trámites y gestiones y servicios de posventa.

Además de las reuniones o eventos personalizados para evaluar las calidades del grano y de taza, las disponibilidades tecnológicas exigen que la unidad de negocio disponga entre otros los siguientes medios: teléfono, móvil con aplicaciones competentes, interacción personalizada o colectiva vía Meet, Zoom o Skype, correo electrónico y página web en las cuales se administran videos, manuales y portafolios técnicos, además la sede de atención directa a clientes y proveedores con administración efectiva de las bases de datos e historial comercial.

La participación continua en los múltiples eventos feriales al nivel nacional e internacional; al igual que en los de catación de tazas para lotes especiales, se han convertido en modalidad esencial para la promoción de lotes y cierre de negocios con destino a clientes del exterior.

#### **5.1.6. Actividades claves**

Para que la empresa Comercializadora y Exportadora de cafés especiales del Tolima desarrolle los procesos misionales deben llevar a cabo, entre otras, las siguientes actividades básicas para su buen funcionamiento:

- ✓ *Compra de cafés especiales:* Se establecerán acuerdos comerciales para la compra de cafés especiales del Tolima, adquiriendo los mejores granos de la región, cafés que sobresalen por sus características o atributos sensoriales como su aroma, sabor, acidez y cuerpo, libre de defectos primarios y con tamaño óptimo para la comercialización internacional.
- ✓ *Control de calidad:* No solo se tienen en cuenta que los granos adquiridos sean de alta calidad de acuerdo a las exigencias del mercado en cuanto a características sensoriales y gustativas, si no también, garantizar por medio de actividades de control de calidad la sanidad del producto, el no contenido de contaminantes químicos y biológicos en los granos que serán exportados que puedan afectar la salud del consumidor final, que no solo nos permiten a acceder a la consecución y retención de clientes, igualmente ofrecer los productos a mejores precios y nuevas oportunidades en el mercado.
- ✓ *Captación de clientes nuevos:* Por medio de actividades de marketing y previo estudio de mercadeo se establecerán estrategias comerciales para cerrar acuerdos comerciales con empresas extranjeras importadoras, comercializadoras y distribuidoras de cafés especiales.
- ✓ *Establecimiento de relaciones comerciales a largo plazo:* Basados en una relación de confianza y seriedad en la oferta, se implementarán estrategias administrativas, comerciales y de calidad que nos permitan mantener relaciones comerciales a largo plazo.

- ✓ *Ejecución de actividades logísticas de la cadena de suministro para la exportación de cafés especiales:* la empresa diseñará e implementará actividades de suministro, almacenamiento, administración del inventario, transporte y de exportación necesarias para asegurar el abastecimiento del grano y el comercio internacional del mismo, así como su cuidado y custodia en todas las fases de la cadena de suministro.

### 5.1.7. Aliados claves

A través de alianzas claves con la red de proveedores y socios la empresa Comercializadora y exportadora de cafés especiales del Tolima garantizará el funcionamiento del negocio y el cumplimiento de nuestra promesa de valor, para esto es importante establecer las siguientes asociaciones:

- ✓ *Caficultores del departamento del Tolima:* La cadena de valor inicia con los caficultores, quienes son los encargados de los procesos para la obtención de los granos de café, inicialmente se establecerán relaciones comerciales de compra con los caficultores del Planadas (Tolima) y se podrá ir expandiendo por el departamento captando otros caficultores que se han de sumar como aliados comerciales. El enfoque es esta zona ya que se trata de un grano especial con los atributos que satisfacen los requerimientos de clientes y del mercado. Estas características son efectivas ventajas competitivas frente a la competencia en el mercado internacional. Las asociaciones de productores se vislumbran como garantía para cumplir las cuotas de exportación, lo que difícilmente se lograría por compras individuales a los productores, además, mediante estas figuras asociadas se obtienen certificaciones y cumplimiento de requisitos del producto.
- ✓ *Clientes importadores de café:* estableciendo acuerdos comerciales de beneficio bilateral, permitirá a la compañía su funcionamiento, posicionamiento y reconocimiento con otros clientes potenciales.
- ✓ *Federación Nacional de Cafeteros:* es la organización encargada que promueve los cultivos de café en Colombia y comercio del grano en mercados internacionales, para realizar los procesos de exportación debemos estar registrados en la Federación para solicitar el registro nacional de exportadores de café.
- ✓ *ICA:* para realizar procesos de exportación el ICA realiza procesos de inspección de bodegas y zonas francas, como también los documentos necesarios para la movilización interna del producto y colocación en puerto o medio de despacho. Es la entidad oficial que certifica calidad y condiciones del producto con destino a la comercialización y emite el informe fitosanitario.

- ✓ ProColombia: es la entidad encargada de promover las exportaciones del país, establece las condiciones necesarias para realizar el proceso de comercialización, además ofrece información importante del mercado y de oportunidades de negocio.
- ✓ Trabajadores de la compañía: Los conocimientos, habilidades y compromiso de todos los colaboradores de la compañía son clave para el funcionamiento del negocio.
- ✓ Proveedores de insumos y servicios complementarios: para todas las operaciones administrativas y comerciales. Igual, para mantenimiento de infraestructura y equipamientos.

#### **5.1.8. Beneficios sociales**

Mejoramiento en el nivel de ingresos de los productores de Café Especial permitiéndole acceso a otros servicios y bienes de bienestar social. Mejoramiento en las condiciones colectivas para la convivencia y el entendimiento en la diferencia, con mayor credibilidad en las autoridades y políticas del gobierno. Fortalecimiento de los procesos organizativos de productores e iniciativas locales para el desarrollo.

#### **5.1.9. Beneficios Ambientales**

Implementación del Plan de Manejo Ambiental (PMA) y medidas de adaptación al cambio climático, incluyendo iniciativas protectoras y de conservación de los recursos naturales con criterios de sostenibilidad ambiental. Con la implementación de las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) y evaluación de Impactos y vulnerabilidad al cambio climático; se alcanzan niveles superiores de responsabilidad ambiental y conservación de suelos; factores fundamentales para lograr certificaciones y sellos de calidad para mejores precios en el mercado; tendencia fortalecida por los cultivadores de cafés especiales. Recursos, paisaje y, en especial, el agua y sus corrientes hídricas, se favorecen al eliminarse cantidades de agroquímicos y mejor disposición o reúso de los residuos orgánicos, acciones básicas para la implementación de planes de manejo integrado de plagas -MIPE y PCCV, que enfatizan el uso y manejo de insumos adecuado de biológicos y orgánicos sustituyendo abonos, plaguicidas en la agricultura, herbicidas, otros, usados tradicionalmente en la agricultura , incluido el café, y causantes de los desequilibrios sistémicos naturales.

#### **5.1.10. Costos**

Los costos de la compañía establecidos en fijos y variables, directos e indirectos. Necesarios para el funcionamiento y operatividad empresarial, con actividades claves de gestión administrativa, gestión comercial, gestión de calidad, plan de marketing. Comercialización y exportación, para esto y entre otros los de compra del grano, empaque, embalaje y operación logística y aduanera nacional e internacional.

La estructura de costos de la unidad de negocio se simplifica en la siguiente composición:

**Tabla 14.** Estructura de Costos de la unidad de negocio simplificada.

<b>Costos Administrativos</b>	
<b>Personal</b>	Operativo y Auxiliar
	Profesional especializado en análisis sensorial y factor de rendimientos
	Administrativos
<b>Suministros</b>	Consumibles
	Útiles y papelería
	Otros
<b>Servicios y comunicaciones</b>	Servicios públicos
	Internet y planes móviles
<b>Transporte, fletes y viáticos</b>	Personal
	Despacho y muestras de laboratorio
	Visitas de campo a proveedores
	Asistentes técnicos
	Transportes de exportación
<b>Planta y mantenimientos</b>	Dotaciones
	Mantenimiento preventivo y correctivo
	Reparaciones de planta
	otros
<b>Materia prima e insumos</b>	Cafés certificados
	Empaque
	Rotulación
	Otros
<b>Ventas y Publicidad</b>	Pago a medios
	Administración de canales de difusión y venta
	Publicidad y promoción
	Participación en eventos feriales de taza
<b>Contingencias</b>	
<b>Legales y tributarios</b>	
<b>Pólizas y amparos</b>	

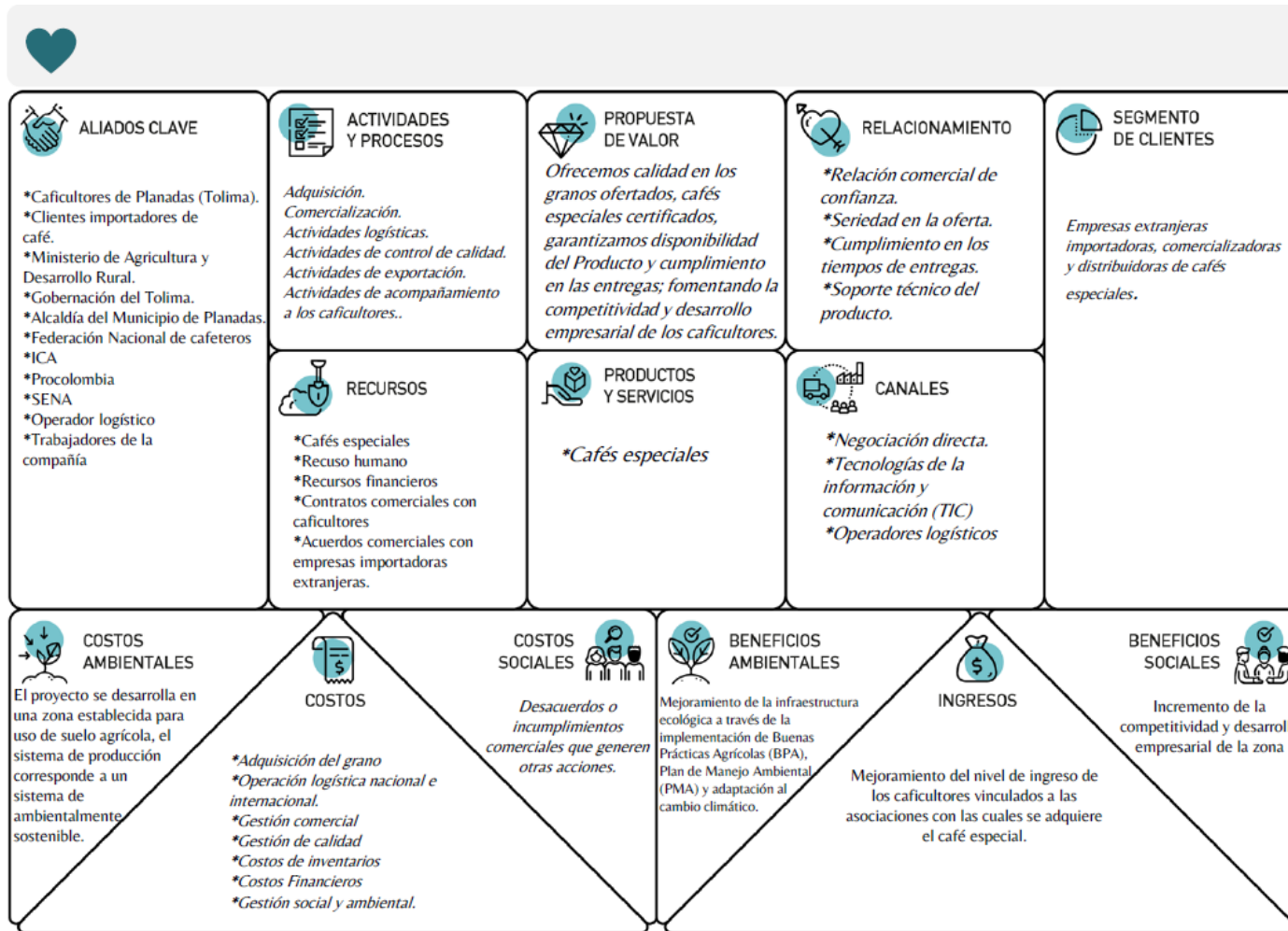
Fuente: Elaboración por el grupo de investigación 2021

En la tabla anterior se muestran los conceptos que generarán los costos para la unidad de negocio, en el capítulo dedicado al análisis financiero se realizará una descripción más completa junto con los costos estimados de cada uno de los puntos anteriores.

- ✓ *Costos Ambientales:* el proyecto se desarrollará en zonas identificadas apropiadas para uso del suelo en actividades agrícolas. Como se dijo antes, los sistemas de producción están acordes a la preservación ecosistémicas y ambientalmente; con la necesidad de mejorar aspectos de infraestructuras y equipamientos para hacerlos más amigables en el campo ambiental. Pero, la actividad comercial no incide ni produce efectos ambientales negativos, ni pérdida de hábitats naturales. Se aprecia que tampoco ha de suscitar conflictos con las comunidades indígenas ni con bienes culturales, ancestralmente localizados en la zona; ni tampoco ha de ser factor para provocar migraciones o asentamientos nuevos en la zona.
- ✓ *Costos Sociales:* ni por la empresa ni sus actividades se estiman posibles afectaciones sociales. Si no se cumplen los objetivos trazados, ni los compromisos con la población de productores y sus organizaciones, el daño social si puede alcanzar niveles de consideración, dado que aún existe desconfianza comercial y memoria sobre los frecuentes engaños o incumplimientos que han tenido que experimentar en sus propósitos de ganar espacios y capacidad de negociación, validando su autonomía. Para evitar profundos desacuerdos, los términos iniciales de todo proceso de compra o comercialización deben ser muy claramente expresados por la empresa; y así productores y sus organizaciones pongan en la mesa de negociación términos claros y acordados debidamente.

En la Figura 4. se muestra el resumen de la metodología Canvas aplicada a la creación de la empresa comercializadora y exportadora de cafés especiales.

Figura 4. Lienzo de Modelo de Negocio



LIENZO DE MODELO DE NEGOCIO SOSTENIBLE

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación. 2021



## 5.2. Propuesta de Valor

Efectuado hasta acá el recorrido por el diagnóstico del sector y su instrumento de síntesis, los métodos de evaluación, Porter y Canvas, la propuesta de valor se postula respondiendo objetivamente a las priorizaciones resultantes. Que pasan a ser los factores diferenciadores y de competitividad de la unidad de negocio en curso.

**Tabla 15.** Diferenciadores de la unidad de negocio, según factores de análisis.

<b>Factor Diferenciador</b>	<b>Descripción</b>	<b>Propósito</b>	<b>Indicador</b>
Flexibilizar procesos en propuestas de exportación para pequeños productores de Cafés Especiales	Ajustar procesos a la flexibilización de la OIC.	Participación sostenida en el mercado de los cafés especiales	Número de productores exportadores fidelizados
Asesoría integral para exportación de pequeños volúmenes de Cafés Especiales	Acompañar a los productores desde el cultivo hasta el consumidor final	Fomento de exportación con tazas de calidad y trazabilidad	Número de certificaciones de calidad logradas
Mejores calidades a menores costos	Motivación y gestión en mejoramiento de buenas prácticas y tecnologías de cultivo	Mayor productividad y recuperación segura de las nuevas inversiones	Porcentaje de sobre precios alcanzados
Estrategias de marketing para fomento del consumo personalizado e institucional	Incremento comercial para el consumo personalizado e institucional	Posicionamiento de la Unidad de Negocio en segmentos selectos del mercado	Aumento en volumen de negociaciones con el comercio exterior
Cumplimiento de leyes y programas nacionales de mejoramiento productivo y comercio cafetero.	Trabajo armónico con la institucionalidad cafetera y organizaciones de productores	Protección de la imagen y calidad del Café de Origen de Colombia	Porcentajes de percepción de la imagen cafetera de Colombia
Apertura de nuevos mercados con nuevos productores	Exploración de diferenciales para nuevos segmentos	Diversificar sector de destino y más participación eventos de cafés selectos	Nuevas marcas y sellos cafeteros vinculados a la exportación de lotes pequeños

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación. 2021

Podemos concluir que estos factores diferenciadores llevados a la realidad del negocio se convierten en puntos clave para el éxito de la unidad de negocio y de esta manera crecer en el mercado, tener la oportunidad de competir con los compradores actuales y asegurar la fidelización de los productores, factor que es determinante ya que es el producto de su esfuerzo lo que se necesita en esta unidad

---

para comercializar, es claro que cada uno de los factores tiene un propósito que deberá cumplirse para garantizar dar cumplimiento al valor agregado y poder ofrecer a los productores y clientes una propuesta innovadora, que aporte al crecimiento económico, social y ambiental de la comunidad, pero además, que impulse al desarrollo personal y cultural de las familias del municipio de Planadas, y porque no, replicar esta propuesta en otros municipios y departamentos productores de cafés especiales.

## 6. ESTUDIO PILOTO DE MERCADO

### 6.1. Análisis y estudio de mercado:

El estudio piloto de mercado busca realizar un análisis de las influencias culturales y geográficas de la producción y el consumo, identificar los riesgos y las oportunidades que el modelo de negocio presenta. De igual forma se hará un análisis de la competencia con el fin de desarrollar una estrategia y plan de introducción al mercado.

#### 6.1.1. Objetivo General.

Establecer la viabilidad de la unidad de negocio a través de comercialización y exportación de cafés especiales cultivados en el municipio de Planadas Tolima.

#### 6.1.2. Objetivos Específicos.

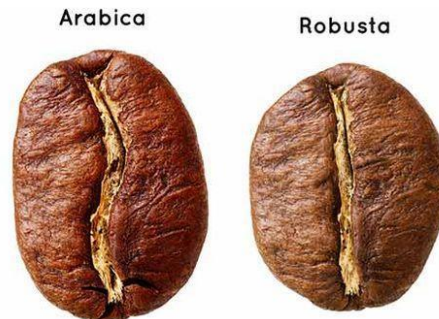
- Identificar cuáles son las tendencias del mercado, que países presentan el mayor consumo y cuáles son los productos (presentaciones) que prefieren los consumidores.
- Establecer los riesgos que la unidad de negocio presenta con el fin de mitigarlos y prevenirlos, e identificar las oportunidades con el fin de potencializar el negocio.
- Realizar un análisis de la competencia que permita identificar las fortalezas y debilidades de la unidad de negocio y permita anticiparnos a las amenazas del mercado.
- Diseñar un modelo estratégico y plan de introducción al mercado que permita identificar las acciones que se deben seguir con el fin de garantizar una entrada exitosa en el mercado.

Según datos de Trademap, a partir del año 2014 la producción global de cafés especiales crece rápidamente superando los 151 millones de sacos, siendo Colombia el cuarto país productor después de Brasil, México y Centroamérica y el tercero en exportación después de Brasil y Vietnam (International Trade Centre: 2018).

Para esos años, los países que más compraban estos cafés fueron Estados Unidos, Alemania, Francia, Italia y Japón. Pero en los últimos años la tendencia ha cambiado por preferencias de consumo; Estados Unidos prefiere cafés de especie Robusta, más amargos y con mayor contenido de cafeína, mientras en Europa la preferencia se dirige al consumo de la Arábica, exótico grano,

ácido de cuerpo medio, aromas de frutales y bajo contenido de cafeína; ventajas que fomentan las exportaciones de Colombia a la Unión Europea. Los mayores exportadores de la Especie Robusta son Brasil, Indonesia, Uganda y Vietnam; mientras que de la Arábica son Colombia, México, Etiopía y Centro América.

**Figura 5.** Diferencias físicas entre las Especies Arábica y Robusta



Fuente: Tomado de Se habla de café, 2020.

En las últimas ruedas de negocio cafetero, los acuerdos de comercialización han acercado a la oferta nacional a más de 15 países, entre ellos Canadá, Bélgica, China, Corea del Sur, Costa Rica, Finlandia, Holanda, Japón, Lituania, Noruega, Reino Unido y Taiwán. Además de los anteriores países donde ya hay reconocimiento de la oferta colombiana, hay potenciales países compradores de los cafés especiales en Países Bálticos, Portugal, Suiza, Austria, República Checa, Islandia, Turquía, Emiratos Árabes y Nigeria. (PROCOLOMBIA: 2019).

Los comercializadores europeos, dirigen sus compras a las grandes superficies, a las nuevas tiendas de café, buscando suavidad, calidad de la infusión y aroma en la bebida, combinación exótica de sabores y texturas, características que sellan a los cafés de altas calidades.

Los cafés sostenibles y certificados son también una tendencia pues se han convertido en sellos de confianza para el consumidor, así como la historia detrás de la producción. Al que compra el producto le interesa saber en dónde y por quién fue producido, por lo tanto, el comercio justo es una variable importante (Lacouture: 2016).

Los cafés especiales, o Café Premium, gracias a las nuevas regulaciones aduaneras permite el ingreso de pequeños y medianos productores a los mercados internacionales, esto sin cerrar las oportunidades de las exportaciones de los grandes caficultores y de las exportaciones de grandes volúmenes.

Dentro de la especie Arábica, en Colombia se cultivan y procesan unas siete variedades, predominando la recolección “grano a grano”, las cuales son exportadas en presentaciones o formatos diferentes según los tipos de procesamiento, en general se presenta el café verde, café tostado o molido, café liofilizado y extractos de café.

**Figura 6.** Variedades del café



Fuente: Tomado de OCU, Origen y variedades de café, 2020.

Los países más desarrollados presentan una demanda creciente, estimada por algunos sin precedentes con competencia y demanda de más oferta de especiales o Premium. “En el centro de todo están los Coffee Shops, el eje alrededor del cual gira toda la industria con una presencia emergente en el mercado global de lujo (Forero y Muñoz, 2017) A pesar de esto, un reto mayor es satisfacer la demanda de cafés de alta calidad en los mercados de menores ingresos, o de menor capacidad adquisitiva. La diversidad de clientes de acuerdo a las características del mercado y de los consumidores finales, se concretan en:

- ✓ Comercializadores directos que compran en el país pequeños lotes de cafés especiales con preferencia en eventos de calidad de taza.
- ✓ Comercializadores del exterior a quienes se le realizan despachos de pequeños lotes.
- ✓ Consumidores directos, institucionales como cadenas hoteleras o empresas para preparación directa por parte del consumidor final. Al igual que despachos personalizados de pequeñas cantidades a consumidores directos, para preparación en el hogar o en el sitio de trabajo.
- ✓ Para las Coffee Shops, que se multiplican y se diversifican en sus diseños y servicios de carácter social, tertulias, encuentros familiares, reuniones de trabajo, sitios de esparcimiento.

### 6.1.3. Tendencias del mercado.

Del gran mercado del café verde que caracterizaba la comercialización mundial, las tendencias y preferencias han definido procesos y presentaciones del café con el fin de satisfacer las diferentes exigencias de la industria y el comercio cafetero en el mundo. Por presentación, las cuatro líneas de mayor incidencia comercial, son:

**Tabla 16.** Participación en el mercado cafetero, según presentación. 2016-2017

Tipo de Presentación	Participación Porcentual
Café Verde	6.24
Coffe Pods	17.60
Café molido o tostado	39.88
Café instantáneo	36.89

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación, Tomado de Euromonitor, 2017

Si bien es cierto, la unidad de negocio está basada en comercialización de cafés especiales en grano es decir verde, se podría pensar en ir desarrollando una estrategia que complemente el proyecto y que genera más ingresos como el desarrollo de una marca de café tostado y molido, ya que como podemos observar es el negocio que mayor participación tiene.

De acuerdo a la misma fuente, considera que, a pesar del gran crecimiento de la oferta global cafetera, no se está abasteciendo completamente la demanda mundial. País, como el caso de China, se han ubicado en el primer lugar de consumidores de cafés Premium, con preferencia del café molido e instantáneo. Las importaciones de café verde las destinan para adicionar otros procesos industriales y ofertar gran variedad de productos, bebidas, licores, dulces, pastelería; con una proliferación de las Tiendas de Café.

Como se consignó en capítulo anterior, entre las marcadas tendencias sobre el consumo del café en el mundo que refiere PROCOLOMBIA, vale resaltar:

- ✓ Exigencia de un café de mejor calidad y más natural.
- ✓ Comercialización directa para el consumo, incremento de los coffee shops.
- ✓ Preferencia por cafés sostenibles y certificados.
- ✓ Preparación directa por el consumidor con amplia comercialización de máquinas apropiadas para los hogares y oficinas.
- ✓ Encontrar en la taza de café historias, origen, identificación social de los productores y cadena de beneficiarios bajo el concepto de mercados justos.
- ✓ Formación y servicio del barismo, como valor agregado al consumo.

- ✓ Ampliación de segmentos poblacionales consumidores asiduos del café; especialmente se ha aumentado el consumo entre el género femenino y la población de jóvenes.

#### **6.1.4. Validación de la aceptación de los productos proyectados por la unidad de negocios.**

Las fuentes de validación que se tuvieron en cuenta para la determinación del modelo de negocio, fueron:

- ✓ La investigación documental brindada por diferentes entidades nacionales e internacionales por medio de las cuales se pudo corroborar las tendencias del mercado de cafés especiales en el mundo; los niveles de incremento de exportación nacional hacia el mundo. Entre estas, la Federación Nacional de cafeteros, ProColombia, La Organización Internacional del Café, Asociaciones de Productores de cafés del municipio de Planadas, Tolima, Euromonitor y estudios institucionales y particulares sobre el mercado cafetero de interés.
- ✓ Estadísticas nacionales e internacionales sobre el comportamiento de las importaciones y exportaciones del mercado cafetero, con énfasis en los de calidad o Premium.
- ✓ Conversatorio con dirigentes de asociaciones de productores de cafés del municipio de Planadas, Tolima.
- ✓ Validación de testimonios de productores directos con cotizaciones de lotes de gran valor de la región sur del Tolima y análisis de otros productores de otras regiones del país participantes en eventos feriales de calificación de taza de calidad.

#### **6.1.5. Riesgos y oportunidades de mercado.**

Como se pudo apreciar, luego de aplicar los instrumentos de evaluación del mercado, las Fuerzas de Porter y el Lienzo de Canvas, se anticipa que no se visualizan riesgos mayores que pongan en incertidumbre la inversión inicial o los alcances del proyecto. La matriz siguiente resume tanto los principales riesgos que habrá que mitigar o prevenir y, lógicamente, las oportunidades que el mercado brinda para esta iniciativa.

**Tabla 17.** Matriz de estrategias empresariales, según identificación de Riesgos y Oportunidades.

<b>Dimensión de Análisis</b>	<b>Descripción</b>	<b>Riesgo</b>	<b>Nivel de Probabilidad</b>	<b>Oportunidad</b>	<b>Estrategia de Mitigación</b>
Administrativa	Habilidades gerenciales insuficientes	Pérdida de efectividad en las negociaciones, generación de pérdidas por falta de planeación en los procesos, implementación de controles y capacidad de los colaboradores.	Bajo	Oferta importante de personal experto en el tema cafetero y exportaciones enfocado al cumplimiento de las metas propuestas, controles operacionales, planeación estratégica y penetración de otros mercados.	Adecuado proceso de selección de personal y capacitación continua
Financiera	Insuficiente capital de trabajo	No se alcanza punto de equilibrio, no se puede afrontar los compromisos de pago a corto y largo plazo y se presenta pérdidas en la operación.	Medio	Disponibilidad de fuentes de financiación de bajo costo, distribución adecuada de los recursos con el fin de tener continuidad en las operaciones.	Excelente plan de Inversión y concertación de aportes
Comerciales	Modificación en las tendencias del consumo	Disminución en la demanda de exportación, cambio en los gustos de los consumidores.	Bajo	Exportaciones para diferentes presentaciones, participación en eventos y ferias de cafés, posicionamiento del producto en segmentos selectos del mercado.	Estudio permanente del mercado cafetero y apertura de nuevos segmentos de clientes
Legal-Normativo	Modificaciones normativas	Inestabilidad en las políticas comerciales del país, restricción de ingreso a nuevos mercados, multas y sanciones.	Bajo	Simplificación de procedimientos y protocolos nacionales e internacionales, generar acuerdos de trabajo armónico con la institucionalidad cafetera y las organizaciones de productores, proteger la imagen de la empresa y	Mantener actualización y capacidad de ajustes



				oportunidad de ingreso a otros mercados.	
Socio-político	Resurgimiento de conflictos	Se desarticula el tejido social de productores, baja producción del grano, variaciones en los precios, se pueden presentar protestas y huelgas.	Medio	Fortalecimiento de las organizaciones de productores, trabajar bajo el esquema de RSE con el fin de promover el bienestar, mejorar las expectativas y satisfacer las necesidades de las partes interesadas.	Mantener excelente relación comercial y apoyo integral
Ambiental	Agudización de los efectos por el cambio climático	Fuertes temporadas de lluvias y de sequías, impacto negativo en la utilización de los recursos, especialmente los hídricos.	Bajo	Condiciones geotopográficas favorables e investigaciones científicas continuas, desarrollo de una política de trabajo sostenible con énfasis en el cuidado de los recursos y los ecosistemas.	Prever estos factores en la programación comercial de compra y venta
Precios	Fluctuaciones en cotización	Afectaciones por cambios en cotización de divisas, crecimiento en la producción de otros países (mayor oferta de producto)	Bajo	Demanda creciente con cotización de mejores precios, nuevas marcas y sellos cafeteros, apertura de nuevos mercados.	Fidelización de segmentos de compradores

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación. 2021

A manera de conclusiones generales de la matriz de riesgos y oportunidades, se ratifica que el amplio mercado de los cafés especiales a nivel mundial y la fuerza productiva de Colombia son los mejores escenarios para la proyección sostenible y rentable de la unidad de negocio propuesta. A esto se suman las marcadas tendencias del consumo mundial enfocado en la exigencia cada vez mayor de cafés de calidad, y la preferencia por los cafés suaves con certificaciones que valorizan estos productos. Los mayores riesgos se evalúan alrededor de posibles deficiencias administrativas y financieras de la propia unidad de negocio, por lo tanto, son aspectos de evaluar con la mayor objetividad para determinar el modelo y tamaño indicados del negocio.

A favor se identifica un sistema comercial cafetero más claro, sencillo y efectividad operativa al nivel nacional y coherente a los procedimientos internacionales. Los otros riesgos son mitigables o altamente previsibles, sin desconocer que los impactos referentes al cambio climático y las fluctuaciones de la divida son de tener en cuenta con medidas anticipadas de mitigación. Aunque este último es menos incidente frente al comercio de grandes lotes y exportaciones del café verde tradicional.

Con respeto a las oportunidades, sin exagerar optimismo, el panorama es suficientemente atractivo y promisorio, con la certeza que las condiciones del mercado internacional no vislumbran cambios inesperados o profundos, en el mediano y largo plazo.

#### **6.1.6. Diseño de las herramientas de estudio piloto de clientes.**

A este respecto, los dos segmentos principales de clientes para el modelo de negocio en curso son los proveedores, especialmente productores planadunos de cafés especiales tanto individuales o asociados en sus organizaciones, y los compradores o importadores internacionales que enfocan sus actividades en segmentos específicos de consumidores. Para los primeros, como se hizo referencia al comienzo de este capítulo, se aplicó conversatorio directo cuyos resultados se plasmaron en la tabla respectiva con adición de la caracterización de las empresas comercializadoras que hacen presencia en la región; para los segundos, al estar ubicados en el exterior y ser tan numerosos sus unidades de negocios, no se efectuó aplicación de un instrumentos previo, para contrarrestar esto se hizo amplia investigación para percibir el tamaño del mercado y las viabilidades comerciales.

#### **6.1.7. Metodologías de análisis de los competidores.**

Sin haberse diseñado una metodología detallada sobre este aspecto y dado que no es fácil tener referentes de número, especialidad operativa o segmentos de mercado, se enfatizó tener en cuenta que la unidad de negocios debe tener fundamentos para asegurar su operación competitiva, entre estos:

- ✓ Conocimiento del sector cafetero, nivel nacional e internacional.
- ✓ Conocimiento de las dinámicas históricas del mercado cafetero en el país y el mundo.
- ✓ Capacidad administrativa para garantizar la inversión inicial y su sostenibilidad.
- ✓ Capacidad de relacionamiento interinstitucional y comercial, al interior del país y el exterior.
- ✓ Compromiso de cumplimiento de las normas y procedimientos reglamentados.

- ✓ Experticia y experiencia en el mundo de los negocios cafeteros.

## 6.2. Análisis de la competencia

En el municipio de Planadas tienen presencia permanente 18 compradores de café, se destacan COFCO Colombia S.A.S., CI. Kyoto Lohas Beans S.A.S. e In Conexus. Organizaciones empresariales con trayectoria y posicionamiento en los mercados nacionales e internacionales de cafés diferenciados y certificados, con suficiente solidez financiera para cumplir con los compromisos de compra de la producción de café.

En la tabla siguiente, diseñada por el grupo de investigación, se consigna las características especiales y diferenciadoras de las tres principales. Anticipando que, se trata de comercializadores que prefieren comercio de grandes volúmenes con mercados del exterior asegurados, lo que genera obligaciones contractuales muy claras para los productores, especialmente para cumplir con los volúmenes garantizados y la calidad sobre la cual se montan los negocios. Por las manifestaciones dadas por los productores, directivos de las organizaciones de productores y los mismos funcionarios de estas empresas, se aprecia el interés e incremento comercial que éstas, luego de ser el comercio de grandes volúmenes de café verde la preferencia, ahora tienen por el segmento de los especiales.

**Tabla 18.** Caracterización de la competencia comercial, según actividades principales realizadas en el municipio de Planadas, Tolima.

Nombre de la empresa:	COFCO COLOMBIA S.A.S.	C.I Kyoto Lohas Beans SAS	IN CONEXUS
<b>Datos de contacto</b>	Representante legal: Amanda Panicucci Ferreira De Souza. Teléfono: (+571) 745-6767 Consultor: Luis Alberto Cuellar Gómez Celular 3102127449	Gerente General: Juan Pablo Campos. Celular 3183544200. Gerente de Suministros: Miguel Jiménez Guzmán. Celular 3148962786	Gerente General: Pedro León Henao Muñoz. Celular 3183928613. Gerente Comercial: Adriana Marcela Villanueva Salomón. Celular 3107683984
<b>Descripción de la empresa – Actividad</b>	La comercialización y venta de productos colombianos en el exterior, adquiridos o fabricados por productores accionistas de la sociedad.	Exportadora de cafés colombianos certificados y diferenciados.	Exportadora de cafés colombianos certificados y diferenciados.
<b>Ubicación y teléfono</b>	Dirección: Av. Cl. 82 No. 10-33 Of. 901 Bogotá Teléfono: (+57 1) 745-6767	Bogotá – Avenida Carrera 30 No. 71-77. Tel. (1) 5185133	Bogotá – Carrera 4ª No. 53-27 oficina 201
<b>Experiencia específica en el producto. Años y Descripción</b>	Cinco años en el mercado de exportación de cafés certificados y diferenciados, como COFCO COLOMBIA S.A.S. Antes operaba bajo la razón social Noble Colombia S.A.S, en Tolima, Huila, Magdalena/Cesar (Sierra Nevada de Santa Marta), Antioquia, Quindío, Risaralda, Caldas, Valle del Cauca.	Once años en el mercado de exportación de cafés certificados y diferenciados. Opera en el Tolima, Huila, Santander, Cundinamarca, Magdalena y Valle del Cauca. En el Tolima desde el año 2014, comprando café especial certificado.	Diez años en el mercado de exportación de cafés certificados y diferenciados. Opera en el Tolima, Huila, Santander, Cesar, Guajira, Nariño y Cauca. En el Tolima presencia desde 2015, compra café especial en Ataco y Planadas.
<b>Infraestructura y logística con que cuenta</b>	Para el recibo y compra de cafés pergamino cuenta con bodega en la ciudad de Ibagué, zona industrial de Picalaña.	Dispone de trilladoras en Ibagué y en Santa Marta – Magdalena (AGROECO), oficinas y bodegas en Bogotá, Santa Marta y Cali. Laboratorios para análisis físico y organoléptico del café.	Dispone de trilladoras en Ibagué y en Santa Marta, oficinas en Bogotá y Santa Marta. Laboratorios para análisis físico y organoléptico del café. Bodegas en Planadas, San Agustín (Huila), Cauca y Nariño.
<b>Destino de la producción</b>	Exporta a USA, Alemania, Canadá, Corea del Sur y Japón.	Exporta a USA, Japón y la Unión Europea. Sus principales clientes son Trade Aid Importes, Sojitz Corporation y Buencafé.	Exporta a los mercados de USA y la Unión Europea (UE)
	Solicita Café con sellos FLO y Rainforest. El pago lo efectúa el mismo día o al día siguiente	Solicita café diferenciado y certificado en los sellos FLO y	Solicita café diferenciado por taza y certificado con sellos FLO. Realiza un pago base de hasta el ochenta (80%) el

<b>Procedimientos y formas de pago</b>	de la entrega del café, dependiendo de la entrega de documentación requerida: factura e instrucción de pago dirigida a COFCO COLOMBIA S.A.S., previo a cualquier ejercicio comercial. Las Asociaciones deben estar registradas formalmente como proveedoras en la base de datos como parte de la cadena de suministro	Orgánico. El Aliado Comercial reconocerá anticipo del 30% sobre el valor total del café entregado por contenedor, liquidado con el precio base, el día de entrega del mismo, y el resto será cancelado una vez se corroboren los parámetros mínimos de calidad exigidos.	día de entrega del café. El saldo, el factor de rendimiento y el precio diferencial por calidad de taza restante, quince (15) días luego de la entrega, sujeto a aprobación por el departamento de calidades de IN CONEXUS SAS y a la entrega de la totalidad de la documentación requerida.
<b>Empresas o grupo de productores que lo abastecen y procedencia del producto</b>	En el País lo abastecen 15 organizaciones registradas como proveedores de Tolima, Huila, Magdalena/Cesar (Sierra Nevada de Santa Marta), Antioquia, Quindío, Risaralda, Caldas, Valle del Cauca.	En el Tolima lo abastecen cerca de 900 familias de trece (13) asociaciones de Chaparral, Planadas y Rioblanco.	En el Tolima lo abastecen cerca de 200 familias de las Asociaciones de Ataco y Planadas
<b>Exigencias de calidad del producto a comercializar</b>	Los productos para COFCO COLOMBIA S.A.S. deben cumplir con: <ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 a 12% de humedad</li> <li>• Menos del 2% de broca</li> <li>• 1,5% máximo de pasilla</li> <li>• Taza libre de defectos</li> <li>• Puntaje según tabla de catación de la SCAA de 84 - 85 punto.</li> <li>• Factor de rendimiento 94 kilos de café pergamino seco para producir 70 kilos de café excelso.</li> </ul>	Para C.I. Kyoto Lohas Beans SAS. debe cumplir: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Humedad de 10 a 11,5%</li> <li>• Menos del 2% de broca y 1,5% máximo de pasilla</li> <li>• Factor de rendimiento de 92,8 11</li> <li>• Taza sin defectos y con un puntaje según la tabla de catación de la SCAA de 85 puntos.</li> <li>• Color uniforme, no manchado, con olor a fresco y característico del café bien beneficiado</li> <li>• Libre de materiales foráneos: piedras, madera y otros elementos diferentes al café pergamino seco.</li> <li>• Libre de todo insecto vivo, hongos y contaminantes.</li> </ul>	El café que compra IN CONEXUS debe cumplir con las siguientes características: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Humedad del 11% en almendra y 10,5% en pergamino seco</li> <li>• Factor de rendimiento precio base de 92,8 y de entrega 91,0</li> <li>• Perfil de taza analizado por el departamento de calidades y suministros de la empresa.</li> <li>• 86 puntos para cafés diferenciados, para certificados taza mínimo 84.</li> </ul>
<b>Precio a la fecha</b>	Café especial: \$7.910/kg	Café especial: \$8.160/kg	Café especial: \$8.160/kg

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación.2021.

La cadena del café en la zona está integrada por proveedores de insumos y servicios, productores y compradores locales. El productor lleva su producción a los puntos de compra en Planadas. El 60% del café se comercializa entre el agricultor y personas jurídicas, como la cooperativa de caficultores - Cafisur y las empresas nacionales o multinacionales, que compran cafés diferenciados y certificados, bajo criterios de calidad, físicos y organolépticos, determinantes del precio. El restante 40% lo adquieren los acopiadores locales, que compran café corriente para venderlo a empresas que lo trillan, especialmente en Ibagué y Neiva, con agregación de valor para el mercado nacional o de exportación.

La FNC, diariamente, establece un precio base de referencia según variables que fluctúan como fuerzas del mercado, entre estas las condiciones de oferta y demanda que rigen el mercado global y regional, en este incide las condiciones de oferta del Corregimiento de Gaitania, perteneciente al municipio de Planadas. Siempre los precios de compra de COFCO Colombia S.A.S., C.I Kyoto Lohas Beans SAS e In Conexus, son superiores al precio base de la FNC y de los acopiadores minoristas locales.

Para la fijación del precio de venta estas organizaciones toman en cuenta el precio base de la FNC del día de negociación con la organización de productores. Además, las primas reconocidas de acuerdo con los atributos y condiciones comerciales los cafés diferenciados, que son:

- ✓ Para Taza 86, sobreprecio de \$300.000 por carga.
- ✓ Para Taza 87, sobreprecio de \$350.000 por carga.
- ✓ Para Taza 88, sobreprecio de \$400.000 por carga.
- ✓ Para los cafés certificados FTO se cancelará la prima que estipula la norma, otorgada, según la cotización del dólar.
- ✓ Para los cafés certificados con el sello orgánico, se tendrá en cuenta la base que rija en el momento de la fijación del contrato, otorgando una prima según cotización respectiva del dólar.

El precio base de referencia para la negociación se calcula en \$6.800 CPS por kilo (\$850.000 por carga), para los Cafés Especiales Diferenciados \$8.160 CPS por kilo (\$1.020.000 carga). El Café Estándar con características de certificación de sellos sostenibles en \$7.080 CPS por kilo. Frecuentemente estos acuerdos no son para negocio de entrega inmediata, sino son pactos de valor para entrega futura, procurando incorporar efectos o variables al no conocerse el precio base dada especialmente la variación de la divisa y la cotización del grano en la bolsa de Nueva York.

### 6.3. Estrategia y plan de introducción de mercado

#### 6.3.1 Criterios estratégicos

Para la penetración en el mercado de los cafés especiales, se diseñan tres estrategias centrales, programadas para su ejecución intensiva durante los seis primeros meses de operación. De los resultados alcanzados durante esta fase, dependerán su continuidad o ajustes, según las metas de comercialización y proyecciones presupuestales de la unidad de negocio.

**Tabla 19.** Descripción de la estrategia de promoción.

<b>Estrategia de promoción:</b> “En Cantidad menor, con Calidad superior”				
<b>Propósito:</b> Énfasis competitivo en la calidad y no tanto en el precio al consumidor.				
<b>Actividad</b>	<b>Recursos Requeridos</b>	<b>Mes de Ejecución</b>	<b>Costo</b>	<b>Cargo Responsable</b>
Diseñar logo y lema de campaña. Editar y difusión de catálogo de promoción	Humano especializado Tecnológicos Materiales e insumos	Primer mes	4.000.000	Dirección Comercial
Concretar acuerdo de negocio sostenible con proveedores locales especiales	Humano Materiales e insumos	Primer mes	5.000.000	Asistente Técnico-social
Pactar proceso para análisis de muestras de lotes especiales	Humanos Tecnológicos	Del segundo al sexto mes	3.000.000	Asistente Técnico-social
Registrar campaña en vitrina institucional de la FNC.	Humanos Tecnológicos	Segundo mes	3.000.000	Gerencia General y Dirección Comercial
Implementar amplia campaña en medios virtuales y publicitar medios de despacho	Humanos Tecnológicos	Tercer mes	2.000.000	Gerencia General y Dirección Comercial
<b>Costo Total</b>			<b>17.000.000</b>	

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación. 2021.

La tabla muestra los criterios y costos que se deben tener en cuenta para el desarrollo de la estrategia promocional, con un importante énfasis en la calidad más que en el precio.

**Tabla 20.** Descripción de la Estrategia de Comunicación

<b>Estrategia de comunicación:</b> “Taza de Café con Aromas de Paz”				
<b>Propósito:</b> Incorporar la reinserción social y acuerdo de paz, incidentes en Planadas, para consolidar credibilidad comercial e interés comunicativo. Reafirmar la imagen del café colombiano como mensaje de paz y justicia social.				
<b>Actividad</b>	<b>Recursos requeridos</b>	<b>Mes de ejecución</b>	<b>Costo</b>	<b>Responsable</b>
Institucionalizar la estrategia para todo medio de comunicación	Humanos Tecnológicos	Tercero	2.000.000	Gerencia General
Implementar diversidad de medios de comunicación: - Diseño de base de datos - Página Web institucional - Medios publicitarios masivos - Difusión de Redes sociales - Coffe Shopping - Emisión de boletines	Humanos Tecnológicos Financieros	Del tercero al sexto (Primera campaña)	8.000.000	Gerencia General Dirección Comercial
Realizar eventos especiales de asistencia múltiple para promoción, y difusión de marca.	Humanos Logísticos Tecnológicos Financieros	Tercero y Sexto mes	20.000.000	Dirección Comercial
<b>Costo</b>			<b>28.000.000</b>	

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación.2021.

Por su parte la estrategia de comunicación fue diseñada con el slogan de “Taza de Café con Aromas de Paz” con el fin de resaltar la importancia del acuerdo de paz y la reinserción social en el municipio, factor determinante en la reactivación agrícola, pero sobre todo del sector cafetero del mismo.

**Tabla 21.** Descripción de la Estrategia de Distribución

<b>Estrategia de distribución:</b> “Todos en la vía del cumplimiento”				
<b>Propósito:</b> Seleccionar los mejores y seguros medios para llegar a Los clientes				
<b>Actividad</b>	<b>Recursos requeridos</b>	<b>Mes de ejecución</b>	<b>Costos</b>	<b>Responsable</b>
Seleccionar canales	Humanos	Segundo	2.000.000	Dirección Comercial



Realizar acuerdos de transporte nacional e internacional	Humanos Logísticos	Tercero	5.000.000	Dirección Comercial
Incorporar aliados en las otras estrategias empresariales	Humanos Tecnológicos	Tercero	5.000.000	Dirección Comercial
Promocionar canales de distribución según volumen de despacho	Humanos	Del tercero al sexto mes	3.000.000	Dirección Comercial
<b>Costo Total</b>			<b>15.000.000</b>	

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación. 2021.

Enfocados en el cumplimiento hemos realizado un análisis a los factores determinantes que además serán un factor clave para ganar terreno o espacio en el negocio, las alianzas estratégicas con los operadores de transporte serán un factor determinante para el cumplimiento de los tiempos establecidos y los acuerdos comerciales.

### 6.3.2 Alternativas estratégicas para la comercialización-exportación

La fuerza del mercado de importaciones – exportaciones, vinculando globalmente al mundo entero, ha facilitado la consolidación de estrategias que brindan beneficios a los dos sectores del comercio. Se mencionó en capítulo anterior los ajustes graduales y constantes que las políticas y la autoridad cafetera nacional han protocolizado favoreciendo las iniciativas exportadoras de manera más democrática, es decir, no sólo a favor de los grandes y tradicionales exportadores.

En este proceso de cambio, se identifican alternativas o modelos de comercialización, entre estas vale la pena referir:

*Exportación directa:* aplicada generalmente por aquellas empresas que inician participación en las exportaciones y aprovechando los espacios que genera la expansión del comercio internacional. Empresas nuevas, pequeñas o mediana, asumen el compromiso de entrega del producto convenido de la celebración contractual comercial con un importador, con frecuencia en el espacio de un evento comercial o ferial, para el caso del café especial. En la medida que crezca la empresa y su flujo de comercio internacional, puede llegar a establecer agencias propias en el exterior, o acudir a la alternativa de joint ventures con distribuidores externos.

*Exportación indirecta:* realizada por medio de un agente operativo del exterior a quien se le reconoce su posicionamiento comercial, capacidad financiera, fuerza de gestión y logística. Bajo esta alternativa la empresa exportadora reduce sus riesgos y la reducción en sus montos de inversión

comercial y logística. El fabricante, o el agente o intermediario comercial, indirectamente usa la capacidad del exportador, pero encuentra ciertas limitaciones que atentan con su autonomía comercial con el exterior y se aleja de las realidades del mercado; con relación a una marca propia tampoco se vislumbran grandes opciones de empoderarla comercialmente.

Para esta modalidad de comercialización, se da una gran gama de oferentes; a la par de pequeños y medianos, bajo las reglamentaciones que la DIAN permite, están los grandes agentes comerciales internacionales, intermedian comercialmente a nombre de fabricantes, distribuidores o de otros intermediarios de productos y servicios. De la misma manera como pueden operar en zonas definidas y para segmentos precisos del mercado, lo pueden hacer de manera abierta y sin restricciones; de igual manera como pueden estar radicados en el país de origen lo pueden estar en el de destino.

*Canal de Empresas Comisionistas del Import-export.* Su función se centra, especialmente, en la ubicación y enlace entre compradores y vendedores internacionales. Reconocidos como los “brokers”, especializados en determinados sectores del comercio y en el lobby para alcanzar apertura comercial en mercados de difícil acceso; dedicados a lograr operaciones muy grandes con beneficio de excelentes comisiones. Para los expertos en esta modalidad, se dan tres ventajas para las partes: a) reducción de costos, a los actores de la operación comercial les evita asumir altos costos por conceptos de venta (personal, fuerza de ventas, desplazamientos internacionales, otros; b) se difieren los riesgos, además, debe reportar información financiera; c) el vendedor o el comprador, esperan una asesoría oportuna y leal con el objeto de consolidar el producto, identificar tendencias, dinámica de los segmentos de mercado, protocolos y comportamiento de la competencia, etc.

*Modalidad de exportación Canguro (Piggy Back):* aplicado por empresas de poca capacidad financiera, comercial o poca experiencia en el comercio internacional. Ante esto, efectúa sus operaciones aprovechando o mediante la estructura y redes de una experimentada y capacidades superiores. Las operaciones acordadas les generan comisión a estos intermediarios; la fuerza comercial la dinamizan con la negociación de productos complementarios.

*Compañías Trading:* son también de intermediación comercial la diferencia con la anterior es que se constituyen como centrales o agentes de compra para alcanzar mercados selectos o difíciles, en los cuales localizan agencias para facilitar las operaciones, seguimiento y los servicios de postventa. Por su gran capacidad financiera pueden montar líneas de producción y celebrar acuerdos de joint venture.

---

Consortios de exportación: conocidas como la agrupación empresarial para realizar operaciones conjuntas. Para las pequeñas y medianas es ventajosa dada la oportunidad de mejorar su capacidad comercializadora. Los consorcios pueden ser multisectoriales, de origen o de destino, según si los miembros del consorcio están establecidos en el país de origen o tienen agencias y personal en las regiones de destino.

## 7. ASPECTOS TÉCNICOS

### 7.1 Ficha Técnica del producto o servicio.

Como producto que comercializará y exportará la empresa se seleccionó el café que se describe en la siguiente ficha técnica:

**Tabla 20.** Ficha técnica del producto o servicio.

ITEM	Descripción
<b>Producto específico:</b>	Café Pergamino Seco (CPS).
<b>Nombre comercial:</b>	Especie Arábica. Café especial de Planadas (Tolima)
<b>Unidad de medida:</b>	Kilogramo
<b>Tamaño o talla:</b>	Granos bien desarrollados, enteros, sanos y libres de daños.
<b>Descripción general:</b>	Café Especial Certificado en Sello FLO y Orgánico
<b>Condiciones especiales</b>	Humedad de 10 a 11,5%. Menos del 2% de broca y 1,5% máximo de pasilla. Factor de rendimiento de 92,8. Taza sin defectos y con un puntaje según la tabla de Catación de la SCAA de 85 puntos. Color uniforme, no manchado, con olor a fresco y característico del café bien beneficiado Libre de materiales foráneos: piedras, madera y otros elementos diferentes al café pergamino seco. Sin presencia, al momento de trillar la muestra, de granos flojos, sobre secados o blanqueados. Libre de todo insecto vivo, hongos y contaminantes.

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación.

Se establece esta clasificación para el café especial antes de la exportación, teniendo en cuenta los estándares de la Asociación de Cafés Especiales, los cuales se basa en los siguientes criterios:

- Altitud y región
- Variedad botánica
- Preparación
- Tamaño
- Calidad de taza

Para lo cual se tiene como criterio garantizar que los lotes de café sean de tamaño uniforme, lo que permitirá a nuestros clientes obtener un tostado uniforme, lo que a su vez mejora la calidad del producto final.

## 7.2 Control de defectos para la evaluación del café en grano verde.

Son importante los granos verdes, ya que el nivel de calidad y la cantidad de defectos pueden afectar su taza en general, incluso un solo grano defectuoso puede arruinar fácilmente todo el perfil de la taza para un tueste completo. Varios factores afectan la calidad de los granos verdes, comenzando en el cultivo, continuando con la recolección, el secado, la molienda, el almacenamiento y el tránsito, por lo cual se estable el siguiente control de defectos para la evaluación del café antes de iniciar el proceso de comercialización:

**Tabla 22.** Control de defectos para la evaluación del café en grano verde

<b>Defectos Primarios</b>	<b>Número de ocurrencias, equivalentes a un defecto completo</b>
<b>Grano negro completo</b>	1
<b>Grano agrio completo</b>	1
<b>Fruto inmaduro</b>	1
<b>Piedras grandes</b>	2
<b>Piedras medianas</b>	5
<b>Ramas grandes</b>	2
<b>Ramas medianas</b>	5
<b>Defectos Secundarios</b>	Número de ocurrencias, equivalentes a un defecto completo
<b>Pergamino</b>	2 – 3
<b>Vaina / Cáscara</b>	2 – 3
<b>Quebrado / Golpeado</b>	5
<b>Daños por insectos</b>	2 – 5
<b>Negro Parcial</b>	2 – 3
<b>Agrio Parcial</b>	2 – 3
<b>Flotadores / Ligeros</b>	5
<b>Cascarro</b>	5
<b>Piedras Pequeñas</b>	1
<b>Ramas Pequeñas</b>	1
<b>Daño por Agua</b>	2 – 5

Fuente: Federación Nacional de Cafeteros. 2020

Para la comercialización se establece criterios de evaluación para realizar seguimiento en origen con los productores, agricultores y proveedores para garantizar que se cumplan todas las prácticas de café especiales antes de que se envíe el café. Se plantea evaluar el café desde el inicio del proceso de compra para reducir los riesgos potenciales y cumplir con sus estándares, por lo cual es esencial evaluar todas las muestras y llegadas previas al envío, para tener evidencia

documentada de la calidad; se debe poder realizar un seguimiento hacia atrás si surge un problema de calidad.

### 7.3 Requerimientos Generales

Para el funcionamiento se requiere disponer de una sede para cumplir las funciones administrativas, logísticas y de depósito transitorio de algunos volúmenes pequeños de café para despacho inmediato según los términos establecidos en los acuerdos comerciales.

**Tabla 23.** Requerimientos de inversión para el funcionamiento de la Unidad de Negocio

Tipo de Activo	Descripción	Cantidad	Valor Unitario*	Requisitos técnicos
<b>Infraestructura Adecuaciones</b>	Arriendo de planta física	1	3.000.000	<b>Área mínima de 50 m2. Materiales seguros y cumplimiento de especificaciones</b>
	División de áreas de trabajo	5	1.000.000	<b>Ventilación, seguras</b>
	Instalación de redes internas	1	3.000.000	<b>Para interconexión y comunicaciones</b>
	Instalación instrumentos de control y seguridad	1	3.000.000	<b>Protección de valores y seguridad general</b>
<b>Maquinaria y equipos</b>	Básculas electrónicas	2	1.000.000	<b>Sistema inalámbrico</b>
	Equipo de climatización interna	1	2.500.000	<b>Control de productos en almacenamiento</b>
	Equipo Básico de laboratorio	1	3.000.000	<b>Análisis de calidad de cafés</b>
	Equipos para preparación de cafés para eventos de promoción y comerciales	2	7.000.000	
	Logística para eventos de: exposiciones, proyecciones. Capacitaciones	2	7.000.000	<b>Pantallas, proyectores, video beam, tablero digital, cámaras de video y fotografía</b>

<b>Equipo de comunicación y computo</b>	Equipo de cómputo y sistemas	3	5.800.000	Computadores de mesa y un portátil, con licencias
	Equipo de impresión	2	1.600.000	Servicios múltiples
	Móviles de comunicación	3	5.100.000	Con acceso a app y redes
	Redes telefónicas	2	400.000	Servicio de teléfono fijo
<b>Otros</b>	Mobiliario para eventos	1	2.000.000	Silletería, mesas, exhibidores, otros
	Herramienta básica de taller	1	1.500.000	Kit de banco y r reparaciones
	Vehículo de carga liviana	1	25.000.000	Desplazamientos de personal y transporte de productos
<b>Gastos pre-operativos</b>	Legales y registros	1	5.000.000	Ante Notaria, Cámara de Comercio y FNC
	Pólizas y seguros	1	2.000.000	Cubrimiento de amparos diferentes
	Selección de personal	1	1.000.000	Operativo y administrativo
	Consumibles	1	1.500.000	Papelería, útiles, otros

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación. 2021.

En la tabla anterior se muestran los conceptos que generarán los costos para la unidad de negocio, en el capítulo dedicado al análisis financiero se realizará una descripción más completa junto con los costos estimados de cada uno de los puntos anteriores.

#### **7.4 Proceso general de operación de la unidad de negocio.**

El siguiente esquema gráfico, sintetiza las operaciones básicas y la secuencia del proceso comercial. Tomados como actores o momentos, son cinco que parten del exportador y se cierra en el momento de la operación del transporte internacional.

**Figura 7.** Esquema general del proceso exportación.



Fuente: Tomado de Todo comercio Exterior. 2021.

Pero el proceso conlleva una serie de actividades reglamentadas y vigiladas, estandarizadas para importadores y exportadores. La gráfica siguiente, detalla estas actividades y complementa el esquema anterior.

Mediante este gráfico se resaltan las tres acciones integradoras del proceso: comprar – enviar – pagar. Y de estas tres, se desprenden las cinco de la gráfica anterior, aunque expresada, en otros términos.

**Figura 8.** Modelo de referencia de la cadena de suministro internacional



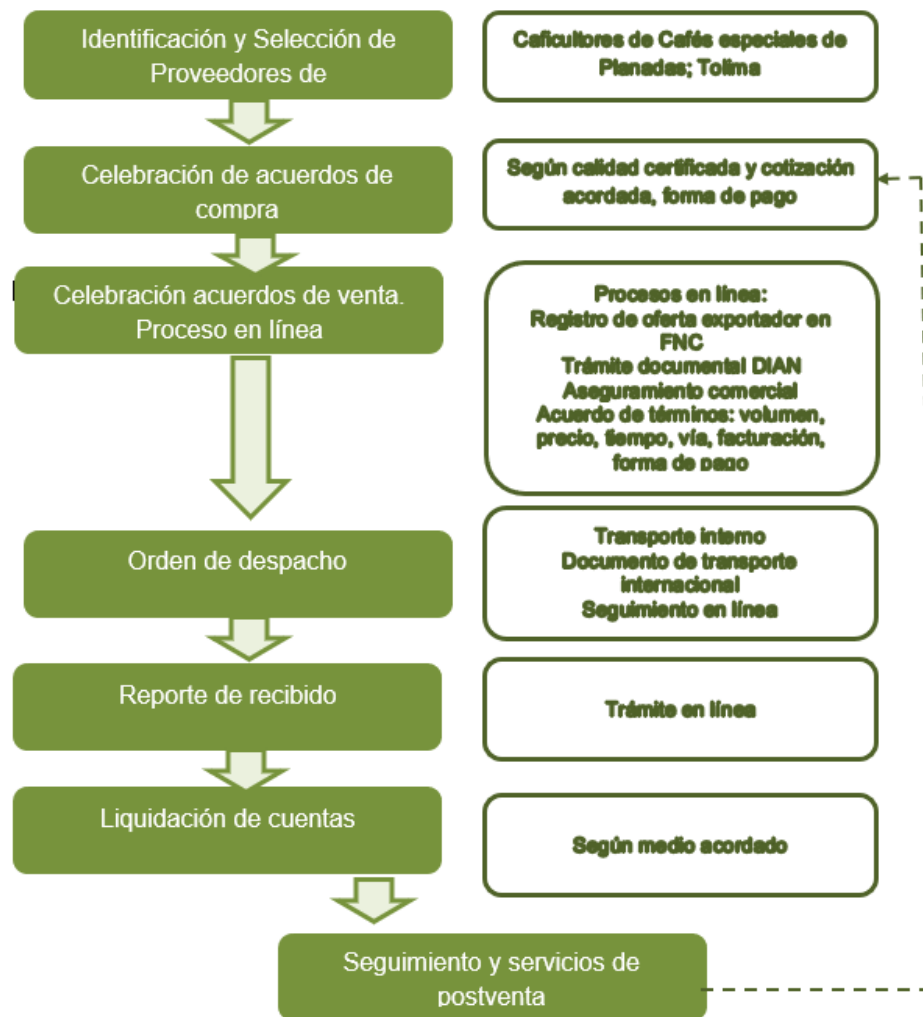
Fuente: UN/CEFACT International Supply Chain Reference Model. 2020



Recogiendo las dos anteriores y ajustándola al proceso de exportación de cafés especiales, se obtiene el flujograma siguiente, que se inicia en visitas a los productores de pequeños lotes de cafés especiales del municipio de Planadas. Proveedores seleccionados y con los cuales se deben aplicar todas las estrategias para la fidelización mutua. Siendo importante sostener calidad, un buen trato de precios y retribución justa de las primas obtenidas en los sobre precios de acuerdo a las certificaciones establecidas en el proceso institucional del comercio cafetero.

La línea roja de retorno, significa negocio exitoso y la viabilidad de sostener negociaciones y avanzar en apertura de nuevos clientes. De todas maneras, el proceso implica evaluación en todos los pasos y de todos los resultados obtenidos.

**Figura 9.** Proceso simplificado de exportación de pequeños lotes de Café Especial



Fuente: Elaborado por el grupo de investigación. 2021

La cadena de valor de la empresa Comercializadora y exportadora de cafés especiales tiene tres grandes procesos, los cuales son las bases para el crecimiento y fortalecimiento de la compañía, el primer proceso el de selección e identificación de proveedores en el cual se elige según los criterios de calidad antes mencionados los granos a exportar, garantizando el cumplimiento de la promesa de valor a los clientes al seleccionar granos con características organolépticas y de composición requeridas por el mercado objetivo; el segundo proceso es de la exportación en el cual se celebran los acuerdos de compra y la compañía se encarga de dar cumplimiento a este componente importante de la cadena de suministro internacional, ya que los errores cometidos durante el proceso de exportación, la mayoría de las veces con respecto al flujo de información o al incumplimiento de las regulaciones gubernamentales, a menudo resultan en un mayor tiempo de ciclo y/o costos, en otros casos la pérdida de una relación comercial; por último se tiene el proceso de postventa en el cual la compañía se ha planteado varios procedimientos que certifiquen que los clientes estén satisfechos con los productos y servicios recibidos, el servicio posventa juega un papel fundamental en la fidelización y retención de clientes, también juega un papel fundamental en el fortalecimiento del vínculo entre la organización y los clientes.

## 8. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES

### 8.1. Proceso de Constitución

Dos aspectos centrales en este acápite, el referente a requisitos y procedimientos establecidos para la constitución legal de una empresa en Colombia; el otro, los que se deben tener en cuenta para operar válidamente en el mercado cafetero exportador. Aspectos enmarcados en normatividades y procedimientos específicos.

**Tabla 24.** Síntesis de procesos y requerimientos para constitución de una empresa en Colombia, según la regulación de Cámara de Comercio. 2021

<b>Persona jurídica (sociedades)</b>
1. Verificación de homonimia de la razón social, sigla y nombre del establecimiento <a href="http://www.rues.org.co">www.rues.org.co</a>
2. Elaboración de documentos de constitución (Actas), con respectivos estatutos. <a href="https://www.ccibague.org/como-podemos-ayudarlo/modelos-y-formatos">https://www.ccibague.org/como-podemos-ayudarlo/modelos-y-formatos</a>
3. Adjuntar fotocopia de cédulas de accionistas o socios, representante legal, miembros de Junta Directiva y Revisor Fiscal, con copia de tarjeta profesional, certificación de la Junta Central de Contadores, expedición menor a 3 meses.
4. Ficha catastral, recibo predial, donde estará ubicado el establecimiento de comercio.
5. Cada socio o accionista hacer reconocimiento de firma ante Cámara de Comercio o Notaría del país.
6. Consulta previa de viabilidad según usos del suelo, cuando la actividad a desarrollar lo requiera.
7. Certificado uso de suelos compatible para actividades de alto impacto (venta de licor-servicios sexuales)

Fuente: Elaborado grupo de investigación, tomado de guía de Cámara de Comercio.

Las actividades anteriormente descritas serán las que implementarán para realizar la constitución de la empresa exportadora de cafés especiales.

## **8.2. Proceso y normatividad para exportación de cafés de Colombia.**

De entrada, para comercializar café colombiano en ciertos países es necesario cumplir con los requisitos de garantía de origen **IGP** (Indicación Geográfica Protegida) / **DOP** (Denominación de Origen Protegida) que exige un producto como nuestro café.

Exija a su proveedor el cumplimiento de las reglas para asegurar un auténtico Café de Colombia:

- Café Verde
- Café Tostado
- Café Soluble o Instantáneo
- Café Liofilizado

*Ley 1151 de 2007:* establece una contribución cafetera a cargo de los productores de café, destinada al Fondo Nacional del Café con el propósito prioritario de mantener el ingreso cafetero de acuerdo a los objetivos previstos que dieron origen a dicho Fondo. (Congreso de Colombia, 2007).

*Ley 1337 de 2009:* si bien no existe la obligación de pertenecer a la Federación Nacional de Cafeteros, los cultivadores sí están obligados al sostenimiento de esta entidad, dado que la contribución cafetera es permanente y vinculante. (Congreso de Colombia, 2009).

*Decreto 1714/2009. Ministerio de Comercio Industria y Turismo. Desarrollo de una política de Estado para:* 1. cumplimiento del contrato de Administración del Fondo Nacional del Café, suscrito entre el Gobierno Nacional y la Federación Nacional de Cafeteros; 2. administración del registro de exportadores de café, 3. controlar la calidad lograda por el grano colombiano y reconocida en los mercados internacionales.

*De la Resolución 05 de 2015 del Comité Nacional de Cafeteros:* reglamentación parcial de la Ley 1714. (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2015) Registro de las personas naturales o jurídicas que aspiran exportar café verde o procesado deben registrarse en el Registro Nacional de Exportadores de Café que administra la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia.

*Artículo 4:* procedimiento para la inscripción en el registro de exportadores de café. Dentro de los sesenta (60) días calendario siguiente a la presentación de la solicitud ante la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, ésta, a través de la Secretaría General, verificará el cumplimiento de los requisitos y, de hallarse conforme la petición, procederá a incluirlo en el Registro de Exportadores de Café y a suministrarle el correspondiente código de identificación.

*Artículo 6:* Obligaciones del exportador inscrito. El exportador de café inscrito en el Registro de Exportadores de Café deberá cumplir con las siguientes obligaciones:

- ✓ Efectuar el anuncio de venta de café colombiano ante la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia.
- ✓ Cumplir las normas de calidad y someter a control de calidad y lo revisión (según corresponda) de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia todo el café verde o procesado, antes de cualquier embarque para el exterior.
- ✓ Transportar café dentro del territorio nacional amparado por guías de tránsito, cuando estas se requieran de conformidad con las normas aduaneras vigentes.
- ✓ Usar trilladoras, tostadoras o fábricas de café soluble que se encuentren debidamente inscritas ante la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia:

Requisitos:

- Certificado de Existencia y Representación Legal de la persona jurídica o del Certificado de Registro Mercantil de la persona natural solicitante, expedido por la correspondiente Cámara de Comercio con antelación no superior a treinta (30) días calendario a la fecha de presentación de la solicitud.
- Fotocopia del Registro Único Tributario -RUT-
- Fotocopia del documento de identidad de la persona natural o, para personas jurídicas, del Representante Legal.
- Certificación bancaria con expedición no superior a treinta (30) días calendario a la fecha de la presentación de la solicitud.
- Si es del caso, original del poder que el solicitante hubiere otorgado para la suscripción y presentación de la solicitud, junto a la copia del documento de identificación del apoderado.

*Artículo 211:* registro nacional de exportadores de café que debe cumplir ante la FNC toda persona natural o jurídica que pretenda exportar café.

- Anuncio de venta: registro realizado por el exportador a través del aplicativo en internet dispuesto por la FNC, con el fin de vender café a uno o varios clientes en el exterior.
- Número de anuncio de venta: código asignado automáticamente por el sistema de gestión de la FNC.
- Tienda en línea: aplicativo para el registro de los anuncios de venta de café colombiano a través de internet.
- Exportador: persona natural o jurídica con registro vigente en la FNC.
- Contribución cafetera: gravamen de carácter particular y obligatorio establecido por la Ley, a cargo de los productores de café colombiano, se genera al momento de la exportación y se revierte en beneficios exclusivos para el sector económico que lo tributa.
- Valor de la contribución cafetera: Corresponde al monto previsto en el artículo 25 de la establecido como tributo de carácter permanente por de la ley 1337 de 2009.
- Fecha de liquidación de la contribución cafetera: fecha de descargue del café en puerto de embarque. Si son exportaciones de pequeñas cantidades realizadas a través del tráfico postal, la fecha corresponderá a la del registro de anuncio de venta en el sistema que la FNC disponga para tal fin.
- Calidad del café de exportación: aquella que cumple con las disposiciones adoptadas por el Comité Nacional de Cafeteros.
- Guía de transito: documento que ampara el transporte del café de exportación dentro del territorio nacional.
- Mes de embarque: mes en el que el exportador anuncia que va a exportar el café.

Decreto 1165 de 2019 y la Resolución reglamentaria No. 01 de 2002 del Comité Nacional de Cafeteros, la FNC es la entidad encargada de llevar el Registro Nacional de la industria de Café y de establecer los requisitos para la inscripción de tostadoras, trilladoras y fábricas de café soluble en Colombia. Documentos para el registro, como tostador o Fabrica de Café Soluble:

- ✓ Cámara de Comercio, no mayor a 30 días (debe contener el registro Invima y la actividad económica relacionada con café)
- ✓ Formulario de inscripción como tostador o fábrica de café soluble, diligenciado y con firma manuscrita del representante legal.
- ✓ Pagar la contribución cafetera establecida por la ley, previamente a la exportación de café colombiano, verde o procesado.
- ✓ Pagar la reliquidación de la contribución cafetera cuando a ello hubiere lugar.

- ✓ Evitar cualquier hecho que atente contra la comercialización del café colombiano y su posicionamiento en el mercado mundial.
- ✓ Mantener las condiciones demostradas para la obtención de la inscripción en el Registro de Exportadores de Café.

*De la calidad del café de exportación:* Artículo 23 de la Ley 09 de 1991. Corresponde al Comité Nacional de Cafeteros dictar las medidas conducentes a garantizar la calidad de café de exportación y a la FNC vigilar el cumplimiento de estas medidas (Congreso de Colombia, 1991).

*Artículo 1:* el café tostado solamente se podrá exportar cuando tenga una taza que sea de origen del café colombiano y esté libre de sabores y olores extraños.

*Artículo 2:* para la elaboración de café tostado, molido o en grano, con destino a la exportación a los mercados tradicionales, únicamente se podrá utilizar como materia prima café fresco de calidad excelso teniendo en cuenta los siguientes requisitos:

- El exportador manifieste, mediante comunicación escrita a la Federación Nacional de Cafeteros, que ha tomado todas las precauciones para que el café sea comercializado exclusivamente en el mercado de destino
- El exportador presente a la Federación Nacional de Cafeteros un plan de mercadeo, en el cual se detallen la calidad de la materia prima que será utilizada, el destino del producto, los compradores y la estrategia de venta del producto, y obtenga de ésta la correspondiente aprobación al plan.

*Artículo 4:* el café tostado, molido o en grano, solamente podrá exportarse con empaques que garanticen la conservación de las características organolépticas originales de calidad, aroma y sabor por un período de tiempo acorde con el tipo de empaque, según se detalla en los siguientes literales:

Cuando se trate de presentaciones individuales para distribución al detal, los métodos de empaque autorizados son:

- Empaque al vacío
- Empaque con atmósferas modificadas, utilizando gases inertes que eviten la degradación del producto
- Empaque con válvula desgasificadora unidireccional apropiada para café tostado y que sea compatible con la estructura del material

El empaque deberá ser adecuado para evitar la permeabilidad de aromas, oxígeno y vapor de agua, de tal manera que se garantice una vida útil del producto no menor de nueve (9) meses y una humedad del producto inferior al tres (3) por ciento.

*Artículo 5:* Para hacer uso de los logotipos de propiedad de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, los exportadores de café tostado, molido o en grano, deberán suscribir un contrato de uso de la marca, someterse a los criterios establecidos por dicha entidad y presentar el diseño y arte final de los empaques o recipientes que serán utilizados, así como los proyectos de promoción y publicidad del producto.

La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, se reserva el derecho de autorizar o no el uso de dichos logotipos, así como el uso de cualquier otro símbolo, marca o contramarca que ella tenga debidamente registradas.

*Artículo 6:* La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia podrá verificar el cumplimiento de las normas sanitarias en las instalaciones de procesamiento; así mismo, podrá controlar la calidad de la materia prima y del producto terminado en fábrica, bodegas, puertos y canales de distribución.

*Artículo 7:* La presente Resolución rige a partir de la fecha de su expedición y deroga expresamente las Resoluciones número 1 de 1999 y 1 de 1992 del Comité Nacional de Cafeteros y demás normas que le sean contrarias.

*Torrefacción:* es el proceso de tueste de café verde. Durante éste el grano pierde peso y se desarrolla el aroma y el gusto típico del café. Cada clase de grano tiene un tiempo y tipo de tostado óptimos, cuyas variaciones alteran el sabor final.

*Empaque y distribución:* estas son las últimas etapas del proceso de industrialización que incluyen las condiciones de empaque, etiquetado y distribución, que garantizan la preservación de la calidad del producto.

La FNC es la entidad encargada de llevar el Registro Nacional de Exportadores de Café y de establecer los requisitos para la inscripción de tostadoras, trilladoras y fábricas de café soluble en Colombia.



## **Exportación de café**

Decreto 1714 del Ministerio de Comercio Industria y Turismo (aplicación de la política de Estado que en virtud del Contrato de Administración del Fondo Nacional del Café, suscrito entre el Gobierno Nacional y la Federación Nacional de Cafeteros, es la entidad llamada a adelantar la administración del registro de exportadores de café, toda vez que cuenta con las garantías y las condiciones para controlar la calidad lograda por el grano colombiano y reconocida en los mercados internacionales) y reglamentados en la Resolución 05 de 2015 del Comité Nacional de Cafeteros, las personas naturales o jurídicas que quieran exportar café verde o procesado deben registrarse como tal en el Registro Nacional de Exportadores de Café que administra la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (Formulario).

Requisitos:

- Certificado de Existencia y Representación Legal de la persona jurídica o del Certificado de Registro Mercantil de la persona natural solicitante, expedido por la correspondiente Cámara de Comercio con una antelación no superior a treinta (30) días calendario a la fecha de presentación de la solicitud.
- Fotocopia del Registro Único Tributario -RUT-
- Fotocopia del documento de identidad de la persona natural o, para personas jurídicas, del Representante Legal de la Compañía
- Certificación bancaria expedida con una antelación no superior a treinta (30) días calendario a la fecha de la presentación de la solicitud.
- De ser el caso, original del poder que el solicitante hubiere otorgado para la suscripción y presentación de la solicitud, junto a la copia del documento de identificación del apoderado.

### **8.3. Normatividad**

#### **8.3.1. De la Exportación de Café**

Decreto 1714 del Ministerio de Comercio Industria y Turismo (aplicación de la política de Estado que en virtud del Contrato de Administración del Fondo Nacional del Café, suscrito entre el Gobierno Nacional y la Federación Nacional de Cafeteros, es la entidad llamada a adelantar la administración del registro de exportadores de café, toda vez que cuenta con las garantías y las condiciones para controlar la calidad lograda por el grano colombiano y reconocida en los mercados

internacionales) y reglamentados en la. Resolución 05 de 2015 del Comité Nacional de Cafeteros, las personas naturales o jurídicas que quieran exportar café verde o procesado deben registrarse como tal en el Registro Nacional de Exportadores de Café que administra la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (Formulario).

Requisitos:

- Certificado de Existencia y Representación Legal de la persona jurídica o del Certificado de Registro Mercantil de la persona natural solicitante, expedido por la correspondiente Cámara de Comercio con una antelación no superior a treinta (30) días calendario a la fecha de presentación de la solicitud.
- Fotocopia del Registro Único Tributario -RUT-
- Fotocopia del documento de identidad de la persona natural o, para personas jurídicas, del Representante Legal de la Compañía
- Certificación bancaria expedida con una antelación no superior a treinta (30) días calendario a la fecha de la presentación de la solicitud.
- De ser el caso, original del poder que el solicitante hubiere otorgado para la suscripción y presentación de la solicitud, junto a la copia del documento de identificación del apoderado.

#### **Resolución 05 DE 2015 (octubre 15)**

Reglamentación para el control y la administración del Registro de Exportadores de Café de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, en su condición de administradora del Fondo Nacional del Café.

✓ Artículo 211:

- Registro nacional de exportadores de café: Trámite que debe cumplir ante la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, toda persona natural o jurídica que pretenda exportar café.
- Anuncio de venta: Es el registro realizado por el exportador a través del aplicativo en internet dispuesto por la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, con el fin de vender café a uno o varios clientes en el exterior.
- Número de anuncio de venta: Es el código que asigna automáticamente el sistema de gestión que la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia disponga para tal efecto.

- Tienda en línea: Aplicativo para el registro de los anuncios de venta de café colombiano a través de internet.
- Exportador: Persona natural o jurídica con registro vigente ante la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia.
- Contribución cafetera: Gravamen de carácter particular y obligatorio establecido por la Ley, a cargo de los productores de café colombiano, que se genera al momento de la exportación y que revierte en beneficio exclusivo del sector económico que lo tributa.
- Valor de la contribución cafetera: Corresponde al monto previsto en el artículo 25 de la Ley 1151 de 2007 (Establece una contribución cafetera, a cargo de los productores de café, destinada al Fondo Nacional del Café, con el propósito prioritario de mantener el ingreso cafetero de acuerdo a los objetivos previstos que dieron origen al citado Fondo) establecido como tributo de carácter permanente por medio del artículo 5° de la Ley 1337 de 2009 (Si bien no existe la obligación de pertenecer a la Federación Nacional de Cafeteros, los cultivadores sí están obligados al sostenimiento de esta entidad, dado que la contribución cafetera es permanente y vinculante)
- Fecha de liquidación de la contribución cafetera: Fecha de descargue del café en puerto de embarque. Si se trata de exportaciones de café de pequeñas cantidades que se realicen a través del tráfico postal, la fecha corresponderá a la del registro de anuncio de venta en el sistema que la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia disponga para tal fin.
- Calidad del café de exportación: Es aquella que cumple con las disposiciones adoptadas por el Comité Nacional de Cafeteros.
- Guía de transito: Documento que ampara el transporte del café de exportación dentro del territorio nacional.
- Mes de embarque: Mes en el que el exportador anuncia que va a exportar el café.

✓ Artículo 4: Procedimiento para la inscripción en el registro de exportadores de café. Dentro de los sesenta (60) días calendario siguiente a la presentación de la solicitud ante la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, ésta, a través de la Secretaría General, verificará el cumplimiento de los requisitos y, de hallarse conforme la petición, procederá a incluirlo en el Registro de Exportadores de Café y a suministrarle el correspondiente código de identificación.

✓ Artículo 6: Obligaciones del exportador inscrito.

El exportador de café inscrito en el Registro de Exportadores de Café deberá cumplir con las siguientes obligaciones:

1. Efectuar el anuncio de venta de café colombiano ante la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia.
2. Cumplir las normas de calidad y someter a control de calidad y lo revisión (según corresponda) de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia todo el café verde o procesado, antes de cualquier embarque para el exterior.
3. Transportar café dentro del territorio nacional amparado por guías de tránsito, cuando estas se requieran de conformidad con las normas aduaneras vigentes.
4. Usar trilladoras, tostadoras o fábricas de café soluble que se encuentren debidamente inscritas ante la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia: Decreto 1165 de 2019 y la Resolución reglamentaria No. 01 de 2002 del Comité Nacional de Cafeteros, la FNC es la entidad encargada de llevar el Registro Nacional de la industria de Café y de establecer los requisitos para la inscripción de tostadoras, trilladoras y fábricas de café soluble en Colombia.

Documentos para el registro, como tostador o Fábrica de Café Soluble:

1. Cámara de Comercio, no mayor a 30 días (debe contener el registro Invima y la actividad económica relacionada con café)
2. Formulario de inscripción como tostador o fábrica de café soluble, diligenciado y con firma manuscrita del representante legal.
3. Pagar la contribución cafetera establecida por la ley, previamente a la exportación de café colombiano, verde o procesado.
4. Pagar la reliquidación de la contribución cafetera cuando a ello hubiere lugar.
5. Evitar cualquier hecho que atente contra la comercialización del café colombiano y su posicionamiento en el mercado mundial.
6. Mantener las condiciones demostradas para la obtención de la inscripción en el Registro de Exportadores de Café.

## Calidad de exportación del café

El Artículo 23 de la Ley 09 de 1991, corresponde al Comité Nacional de Cafeteros dictar las medidas conducentes a garantizar la calidad de café de exportación, y a la Federación Nacional de Cafeteros vigilar el cumplimiento de estas medidas.

- ✓ Artículo 1: El café tostado solamente se podrá exportar cuando tenga una taza que sea característica del café colombiano y esté libre de sabores y olores extraños.
- ✓ Artículo 2: Para la elaboración de café tostado, molido o en grano, con destino a la exportación a los mercados tradicionales, únicamente se podrá utilizar como materia prima café fresco de calidad excelso teniendo en cuenta los siguientes requisitos:
  - El exportador manifieste, mediante comunicación escrita a la Federación Nacional de Cafeteros, que ha tomado todas las precauciones para que el café sea comercializado exclusivamente en el mercado de destino
  - El exportador presente a la Federación Nacional de Cafeteros un plan de mercadeo, en el cual se detallen la calidad de la materia prima que será utilizada, el destino del producto, los compradores y la estrategia de venta del producto, y obtenga de ésta la correspondiente aprobación al plan.
- ✓ Artículo 4: El café tostado, molido o en grano, solamente podrá exportarse con empaques que garanticen la conservación de las características organolépticas originales de calidad, aroma y sabor por un período de tiempo acorde con el tipo de empaque, según se detalla en los siguientes literales: Cuando se trate de presentaciones individuales para distribución al detal, los métodos de empaque autorizados son:
  - Empaque al vacío.
  - Empaque con atmósferas modificadas, utilizando gases inertes que eviten la degradación del producto.
  - Empaque con válvula descalificadora unidireccional apropiada para café tostado y que sea compatible con la estructura del material

El empaque deberá ser adecuado para evitar la permeabilidad de aromas, oxígeno y vapor de agua, de tal manera que se garantice una vida útil del producto no menor de nueve (9) meses y una humedad del producto inferior al tres (3) por ciento.

- ✓ Artículo 5: Para hacer uso de los logotipos de propiedad de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, los exportadores de café tostado, molido o en grano, deberán

suscribir un contrato de uso de la marca, someterse a los criterios establecidos por dicha entidad y presentar el diseño y arte final de los empaques o recipientes que serán utilizados, así como los proyectos de promoción y publicidad del producto. La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, se reserva el derecho de autorizar o no el uso de dichos logotipos, así como el uso de cualquier otro símbolo, marca o contramarca que ella tenga debidamente registradas.

- ✓ Artículo 6: La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia podrá verificar el cumplimiento de las normas sanitarias en las instalaciones de procesamiento; así mismo, podrá controlar la calidad de la materia prima y del producto terminado en fábrica, bodegas, puertos y canales de distribución.
- ✓ Artículo 7: La presente Resolución rige a partir de la fecha de su expedición y deroga expresamente las Resoluciones número 1 de 1991 y 1 de 1992 del Comité Nacional de Cafeteros y demás normas que le sean contrarias. Cada árbol de café produce una libra (455 gramos) en promedio de café en un año.
- **Torrefacción:** es el proceso de tueste de café verde. Durante éste el grano pierde peso y se desarrolla el aroma y el gusto típico del café. Cada clase de grano tiene un tiempo y tipo de tostado óptimos, cuyas variaciones alteran el sabor final.
- **Empaque y distribución:** estas son las últimas etapas del proceso de industrialización que incluyen las condiciones de empaque, etiquetado y distribución, que garantizan la preservación de la calidad del producto.

La FNC es la entidad encargada de llevar el Registro Nacional de Exportadores de Café y de establecer los requisitos para la inscripción de tostadoras, trilladoras y fábricas de café soluble en Colombia.

Para comercializar café colombiano en ciertos países es necesario cumplir con los requisitos de garantía de origen IGP (Indicación Geográfica Protegida) / DOP (Denominación de Origen Protegida) que exige un producto como nuestro café. Exija a su proveedor el cumplimiento de las reglas para asegurar un auténtico Café de Colombia:

- Café Verde
- Café Tostado
- Café Soluble o Instantáneo
- Café Liofilizado

### 8.3.2. Normativa técnica

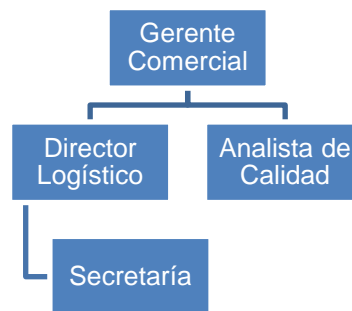
- ✓ Resolución 01 de 2009 de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, cual se adopta la reglamentación para el control y la administración del Registro de Exportadores de Café de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia en su condición de administradora del Fondo Nacional del Café.
- ✓ Resolución 02 de 2016 de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, en el cual se establecen los criterios y políticas que deben aplicarse para garantizar la calidad del café de exportación.
- ✓ Resolución 05 de 2015 de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, en la cual se adopta la Reglamentación para el control y la administración del Registro de Exportadores de Café de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, en su condición de administradora del Fondo Nacional del Café.
- ✓ Resolución 0355 de 2002, en la cual se establecen los requisitos mínimos para la inscripción de los exportadores de café en el respectivo Registro de Exportadores.
- ✓ Decreto 1173 de 1991, en el cual se establecen normas sobre regulación de la política cafetera.
- ✓ Ley 863 de 2003, Por la cual se establecen normas tributarias, aduaneras, fiscales y de control para estimular el crecimiento económico y el saneamiento de las finanzas públicas.
- ✓ Resolución 16379 de 2003, en la cual se reglamenta el control metrológico del contenido de producto en pre empacados. Estatuto Aduanero, Decreto 390 capítulo 3, en la cual se establecen las obligaciones aduaneras.
- ✓ Decreto 1714 de 2009 del MinCIT, en el cual se modifica la estructura del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y se dictan otras disposiciones.
- ✓ Decreto 2685, capítulo 13, en el cual se modifica la Legislación Aduanera.
- ✓ Decreto 1461 de 1932, en la cual se complementa la Resolución 02 de 2016 en relación al mercado de los sacos.

#### 8.4. Estructura organizacional

La empresa contará inicialmente con una estructura jerárquica básica, conformada por el gerente comercial, un director logístico, un analista de calidad y una secretaria. La cadena de valor de esta organización muestra la secuencia de operaciones de alto nivel que representa el proceso central de creación de valor.

En la Figura 10 se presenta el organigrama con el cual se iniciará la operación de la empresa Comercializadora y exportadora de cafés especiales de Planadas, Tolima.

**Figura 10.** Organigrama Comercializadora y exportadora de Cafés Especiales



Fuente: Elaborado por el grupo de investigación. 2021.

Esta estructura jerárquica tiene el potencial de fomentar la comunicación entre todas las partes que intervienen, garantizando cumplir con las expectativas de los clientes, además, esta estructura permite responder a todas las tareas y responsabilidades específicas de esas divisiones se cumplan con mayor facilidad. Esta estructura organizada se proyecta para contar con un sistema eficiente y optimizado que ayuda a mejorar las operaciones de la empresa en general.

##### 8.4.1. Perfiles y descripción de cargos

A continuación, se presentan los perfiles de los cargos y las funciones de gerente comercial (Tabla 25), director logístico (Tabla 26), analista de calidad (Tabla 27) y la secretaria (Tabla 28).

**Tabla 25** Perfil y funciones de Gerente comercial

Característica	Descripción del Perfil
<b>Profesión</b>	Ingeniero industrial, Administrador de empresas o profesional en carreras afines al comercio exterior con maestría en Comercio Internacional o gestión comercial.



<b>Experiencia</b>	Experiencia en ventas internacionales, negociación de contratos de compra y venta preferiblemente de productos agrícolas.
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buenas habilidades interpersonales.</li> <li>• Habilidades de negociación</li> <li>• Conocimientos sobre las condiciones contractuales internacionales, divisas, aranceles y regulaciones comerciales.</li> <li>• Habilidades de comunicación verbal.</li> <li>• Conocimientos de idiomas.</li> <li>• Conocimientos de economía, negocios y contabilidad.</li> <li>• Capacidad de utilizar TIC.</li> <li>• Habilidades de liderazgo y capacidad para delegar trabajo.</li> </ul>
<b>Funciones</b>	
Gestionar la venta de cafés especiales a clientes en otros países.	
Establecer y mantener buenas relaciones con clientes, agentes y distribuidores.	
Realizar gestión administrativa de los procesos comerciales, llevando a cabo las tareas de documentación y las actividades de negociación con proveedores y de asesoramiento y relación con clientes.	
Desempeñar las actividades de atención al cliente en el ámbito administrativo y comercial asegurando los niveles de calidad establecidos y relacionados con la imagen de la empresa.	
Controla las ventas y la evolución del mercado para impulsar nuevas iniciativas.	
Gestionar la búsqueda de los mejores cafés especiales, establecer relaciones comerciales para la compra de las judías verdes.	

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación. 2021

**Tabla 26** Perfil y funciones de director logístico

Característica	Descripción del Perfil
<b>Profesión</b>	Ingeniero industrial, Administrador de operaciones o profesional en carreras afines a la logística con maestría en Gerencia de la cadena de abastecimiento o logística.
<b>Experiencia</b>	Experiencia en áreas de supply chain (Compras, aprovisionamiento, abastecimiento, transporte nacional e internacional, diseño de redes de distribución, administración de inventarios, relaciones con cliente y proveedores), comercio exterior y administración de centros de distribución.
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Conocimiento del área</li> <li>• Planificación estratégica</li> <li>• Capacidad de análisis</li> <li>• Coordinar procesos</li> </ul>
<b>Funciones</b>	
Gestionar la tramitación de los pedidos y comprobar que la entrega se realice sin problemas y se realiza a tiempo.	

Supervisión de los procedimientos de manipulación de los cafés especiales en su recepción y en su despacho.
Controlar la preparación de los pedidos y su posterior carga en los vehículos de transporte.
Coordinar la logística nacional e internacional para la compra y exportación de cafés especiales.
Decidir sobre los recursos que se deben emplear, ya sean medios materiales o humanos.

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación. 2021

**Tabla 27** Perfil y funciones analista de calidad

Característica	Descripción del Perfil
<b>Profesión</b>	Técnico o tecnólogo en áreas de alimentos o calidad, con cursos de análisis de café verde y/o Curso en análisis sensorial de café.
<b>Experiencia</b>	Experiencia como asistente de laboratorio en empresas de café y/o analista de calidad de café verde.
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Catación</li> <li>• Análisis físico de las muestras de pergamino</li> <li>• Capacidad de utilizar TIC.</li> <li>• Mantener buenas relaciones con caficultores de la región</li> </ul>
Funciones	
	Encargado de la distribución y manejo documental requeridas en sistemas de courier (FedEx, DHL y OSC) y procesos de nacionalización y exportación de muestras (ICA).
	Mantener control archivístico de muestras y generación de controles.
	Realizar oportunamente los análisis físicos, fisicoquímicos y de defectos, del café en almendra.
	Garantizar la conformidad y actualización de las especificaciones de materia prima y empaques de acuerdo a los estándares de calidad de la compañía.
	Análisis y manejo de bases de datos,

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación. 2021

**Tabla 28** Perfil y funciones de secretaria

Característica	Descripción del Perfil
<b>Profesión</b>	Técnico o tecnólogo en áreas de administración y/o mercadeo o en carreras afines a la administración.
<b>Experiencia</b>	Experiencia en redacción de documentos, habilidades con el idioma inglés, manejo de oficina.
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buenas relaciones interpersonales.</li> <li>• Responsable.</li> <li>• Organizada</li> <li>• Manejo del paquete office</li> <li>• Manejar el idioma inglés (hablar, leer y escribir)</li> </ul>
Funciones	
	Atender clientes según requerimientos y protocolos de servicio.
	Llevar el control de gastos de las exportaciones y compras

Realizar seguimiento a los reportes mensuales, realizar cotizaciones y encargarse de los trámites de compras.

Realización de pólizas y de los trámites comerciales para exportar.

Fuente: Elaborado por el grupo de investigación. 2021

## 9. ASPECTOS FINANCIEROS

El estudio financiero de la unidad de negocio para la comercialización y exportación de cafés especiales se realiza por medio del simulador financiero de (Reyes Giraldo, 2015) donde se generan los diferentes informes financieros como es el Estado de Resultados, Estado de situación financiera, punto de equilibrio, flujo de caja entre otros.

La información que se utilizó para realizar el estudio financiero fue: los costos de nómina, los gastos fijos, los costos de operación, el precio interno del café.

El estudio financiero tiene como objetivo realizar la evaluación económica de la unidad estratégica del negocio y confirmar la viabilidad financiera del proyecto.

### 9.1. Condiciones del estudio financiero

Para el estudio financiero se debe cumplir con las siguientes condiciones:

- El año de inicio de operaciones es el 2022.
- El precio interno del café \$1.408.000= la carga
- TRM = \$ 3.769=
- IBR = 1,72%
- Los 3 socios deberán realizar un aporte social de \$50.000.000= cada uno.
- La unidad de negocio solicitara un crédito bancario por 100.699.813= a 5 años con pago semestral.
- Se espera un aumento significativo en el consumo de café especial en los próximos años.
- La tasa de impuesto de renta vigente es del 32%.
- Los costos indirectos de la nómina son del 40,27%.
- De acuerdo a información del Banco de la República la meta inflación en Colombia se mantendrá en el 3%.
- Las estrategias de promoción, comunicación y distribución para el primer año tienen un costo de \$60.000.000=
- La unidad de negocio creara 4 empleos directos.
- Se crean tres escenarios con respecto al incremento del porcentaje de las ventas (Optimista, Probable y Pesimista)

## 9.2. Proyección de ventas y costos

En la tabla (Tabla 29.) se refleja la proyección de ventas y costos para la unidad de negocio en el resultado optimista. Los resultados arrojan una utilidad bruta positiva desde el primer año de operación. La proyección de ventas se realiza con un incremento del 33.3%, 33.3%, 20% y 12,5% para los años 2023, 2024, 2025 y 2026 respectivamente, este crecimiento se debe al aumento del mercado para los cafés de especialidad.

**Tabla 29** Proyección de ventas y costos en el escenario optimista

PROYECCIONES ESCENARIO OPTIMISTA					
ANO	2022	2023	2024	2025	2026
VENTAS ANUALES	\$ 1.356.840.000	\$ 1.862.927.752	\$ 2.557.781.174	\$ 3.161.417.531	\$ 3.663.292.564
COSTOS ANUALES	\$ 1.161.462.960	\$ 1.594.677.029	\$ 2.189.475.615	\$ 2.706.191.860	\$ 3.135.799.817
<b>MARGEN OPERATIVO</b>	<b>\$ 195.377.040</b>	<b>\$ 268.250.722</b>	<b>\$ 368.305.559</b>	<b>\$ 455.225.671</b>	<b>\$ 527.492.746</b>

Fuente: Elaboración propia. Realizado con simulador financiero de (Reyes Giraldo, 2015)

Para el primer año se esperan vender 72000 kilos de café excelso, para el año 2023 96.000 kilos, para el año 2024, 128.000 kilos, para el año 2025 153.600 kilos y para el año 2026 172.800 kilos.

En la tabla (Tabla 30.) se refleja la proyección de ventas y costos para la unidad de negocio en el escenario probable. Los resultados arrojan una utilidad bruta positiva desde el primer año de operación. La proyección de ventas se realiza con un crecimiento del 20%, 20%, 25% y 0% para los años 2023, 2024, 2025 y 2026 respectivamente, este crecimiento se debe al aumento del mercado para los cafés de especialidad.

**Tabla 30** Proyección de ventas y costos en el escenario probable

PROYECCIONES ESCENARIO PROBABLE					
ANO	2022	2023	2024	2025	2026
VENTAS ANUALES	\$ 1.356.840.000,0	\$ 1.677.054.240,0	\$ 2.072.839.040,6	\$ 2.668.780.264,8	\$ 2.748.843.672,8
COSTOS ANUALES	\$ 1.161.462.960,0	\$ 1.435.568.218,6	\$ 1.774.362.318,1	\$ 2.284.491.484,6	\$ 2.353.026.229,1
<b>MARGEN OPERATIVO</b>	<b>\$ 195.377.040</b>	<b>\$ 241.486.021</b>	<b>\$ 298.476.722</b>	<b>\$ 384.288.780</b>	<b>\$ 395.817.444</b>

Fuente: Elaboración propia. Realizado con simulador financiero de (Reyes Giraldo, 2015)

Para el primer año se esperan vender 72000 kilos de café excelso, para el año 2023 86400

kilos, para el año 2024, 103680 kilos, para el año 2025 129600 kilos y para el año 2026 129600 kilos.

En la tabla (Tabla 31.) se refleja la proyección de ventas y costos para la unidad de negocio en el escenario pesimista. Los resultados arrojan una utilidad bruta positiva desde el primer año de operación. La proyección de ventas se realiza con un crecimiento del 5%, 8%, 12% y 5% para los años 2023, 2024, 2025 y 2026 respectivamente, este crecimiento se debe al aumento del mercado para los cafés de especialidad.

**Tabla 31** Proyección de ventas y costos en el escenario pesimista

PROYECCIONES ESCENARIO PESIMISTA					
ANO	2022	2023	2024	2025	2026
VENTAS ANUALES	\$ 1.356.840.000,0	\$ 1.467.422.460,0	\$ 1.632.360.744,5	\$ 1.883.091.354,9	\$ 2.036.563.300,3
COSTOS ANUALES	\$ 1.161.462.960,0	\$ 1.256.122.191,2	\$ 1.397.310.325,5	\$ 1.611.937.191,5	\$ 1.743.310.072,6
<b>MARGEN OPERATIVO</b>	<b>\$ 195.377.040</b>	<b>\$ 211.300.269</b>	<b>\$ 235.050.419</b>	<b>\$ 271.154.163</b>	<b>\$ 293.253.228</b>

Fuente: Elaboración propia. Realizado con simulador financiero de (Reyes Giraldo, 2015)

Para el primer año se esperan vender 72000 kilos de café excelso, para el año 2023, 75600 kilos, para el año 2024, 81648 kilos, para el año 2025, 91446 kilos y para el año 2026, 96018 kilos.

### 9.3. Inversiones y gastos de la unidad de negocio

En la tabla (Tabla 32.) se relaciona los gastos fijos, el valor de la nómina y la inversión en enseres y equipo de oficina para el desarrollo del objeto social del primer año de operación y los gastos en publicidad de los años siguientes. Los gastos fijos y de nómina para los años 2023, 2024, 2025, y 2026 son proyectados con base a la inflación y al índice de precios del productor (IPP).

**Tabla 32** Inversiones y gastos de la unidad de negocios

INVERSIÓN INICIAL	
TERRENOS	\$ -
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ -
MUEBLES Y ENSERES	\$ 5.000.000,00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 15.000.000,00
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ -
FRANQUICIAS	\$ -
PATENTES #INV en INTANGIBLES	\$ -
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	\$ -
<b>TOTAL INVERSIONES</b>	<b>\$ 20.000.000,00</b>

NÓMINAS:		GASTOS FIJOS:	
	VALOR AÑO 1		VALOR AÑO 1
<b>ADMINISTRATIVA:</b>	\$ 16.721.916,00	<b>ARRIENDO:</b>	\$ 36.000.000,00
<b>VENTAS:</b>	\$ 41.804.790,00	<b>SERVICIOS PÚBLICOS:</b>	\$ 6.000.000,00
<b>PRODUCCIÓN/SERVICIO:</b>	\$ 65.215.472,00	<b>TELEFONÍA CELULAR:</b>	\$ 1.200.000,00
<b>TOTAL NÓMINAS</b>	<b>\$ 123.742.178,00</b>	<b>INTERNET:</b>	\$ 960.000,00
<b>PRESUPUESTO DEL MARKETING MIX año de INICIO.</b>	<b>\$ 60.000.000,00</b>	<b>PAPELERÍA:</b>	\$ 1.600.000,00
<b>GASTO PUBLICITARIO AÑOS SIGUIENTES</b>		<b>SEGURIDAD:</b>	\$ 3.000.000,00
2023	\$ 5.000.000,00	<b>SERVICIOS DE ASEO:</b>	\$ 3.000.000,00
2024	\$ 6.000.000,00	<b>POLIZAS SEGURO</b>	\$ 2.960.000,00
2025	\$ 7.000.000,00	<b>SERVICIO CONTADOR</b>	\$ 12.000.000,00
2026	\$ 8.000.000,00		\$ -
			\$ -
			\$ -
			\$ -
		<b>TOTAL GASTOS FIJOS</b>	<b>\$ 66.720.000,00</b>

Fuente: Elaboración Propia. Realizado con simulador financiero de (Reyes Giraldo, 2015)

En el primer año, uno de los rubros más grandes tiene que ver con el marketing debido a que la empresa se tiene que dar a conocer en el mercado para cumplir con las proyecciones de ventas.

En la tabla (Tabla 33.) se relaciona la amortización del préstamo bancario, el cual es necesario para la operación de la unidad de negocio.

**Tabla 33** Calculo de préstamo

CALCULO DEL PRESTAMO					
	inicial	interés	amort	cuota	final
<b>AÑO 0</b>					\$ 100.699.813
<b>2022</b>	\$ 100.699.813	\$ 9.788.022	\$ 16.586.587	\$ 26.374.609	\$ 84.113.226
<b>2023</b>	\$ 84.113.226	\$ 8.175.806	\$ 18.198.803	\$ 26.374.609	\$ 65.914.423
<b>2024</b>	\$ 65.914.423	\$ 6.406.882	\$ 19.967.727	\$ 26.374.609	\$ 45.946.696
<b>2025</b>	\$ 45.946.696	\$ 4.466.019	\$ 21.908.590	\$ 26.374.609	\$ 24.038.105
<b>2026</b>	\$ 24.038.105	\$ 2.336.504	\$ 24.038.105	\$ 26.374.609	\$ -

Fuente: Elaboración Propia. Realizado con simulador financiero de (Reyes Giraldo, 2015)

El préstamo bancario se obtiene al 9,72% E.A en los 5 años se pagan de interés 31,1 millones de pesos, el pago de la cuota de crédito más intereses generan una afectación en flujo de caja de \$26,3 millones anuales de los cuales a capital corresponden \$16,5 y a interés \$9,7 millones.

#### 9.4. Estado de resultados

En la tabla (Tabla 34.) se muestra el estado de resultados de la unidad de negocios en el escenario optimista para los próximos cinco años. La unidad de negocios genera una utilidad positiva desde el segundo año de operación.

**Tabla 34** Estado de resultados en el escenario optimista

<b>ESTADO DE RESULTADOS ESCENARIO OPTIMISTA</b>					
	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
VENTAS	\$ 1.356.840.000	\$ 1.862.927.752	\$ 2.557.781.174	\$ 3.161.417.531	\$ 3.663.292.564
COSTO VENTAS	\$ 1.161.462.960	\$ 1.594.677.029	\$ 2.189.475.615	\$ 2.706.191.860	\$ 3.135.799.817
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$ 195.377.040	\$ 268.250.722	\$ 368.305.559	\$ 455.225.671	\$ 527.492.746
GASTOS ADTIVOS Y VTAS	\$ 123.742.178	\$ 127.454.443	\$ 131.278.077	\$ 135.216.419	\$ 139.272.912
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 66.720.000	\$ 68.721.600	\$ 70.783.248	\$ 72.906.745	\$ 75.093.948
OTROS GASTOS	\$ 60.000.000	\$ 5.000.000	\$ 6.000.000	\$ 7.000.000	\$ 8.000.000
DEPRECIACIÓN	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	\$ (59.085.138)	\$ 63.074.679	\$ 156.244.234	\$ 236.102.507	\$ 301.125.887
GASTOS FINANCIEROS	\$ 9.788.022	\$ 8.175.806	\$ 6.406.882	\$ 4.466.019	\$ 2.336.504
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPTO</b>	\$ (68.873.160)	\$ 54.898.873	\$ 149.837.352	\$ 231.636.488	\$ 298.789.383
IMPUESTOS	\$ -	\$ 17.567.639	\$ 47.947.953	\$ 74.123.676	\$ 95.612.603
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$ (68.873.160)	\$ 37.331.234	\$ 101.889.400	\$ 157.512.812	\$ 203.176.780

Fuente: Elaboración Propia. Realizado con simulador financiero de (Reyes Giraldo, 2015)

El margen operacional es del 14%, para los 5 años, el margen neto para el año 2022 (-5%), para el 2023 (2%), 2024 (4%), 2025 (5%) y 6% para el año 2026.

En la Tabla (Tabla 35) se muestra el estado de resultados de la unidad de negocios en el escenario probable, para los próximos cinco años. La unidad de negocios genera una utilidad positiva desde el segundo año de operación.



**Tabla 35** Estado de resultados en el escenario probable

<b>ESTADO DE RESULTADOS ESCENARIO PROBABLE</b>					
	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
VENTAS	\$ 1.356.840.000	\$ 1.677.054.240	\$ 2.072.839.041	\$ 2.668.780.265	\$ 2.748.843.673
COSTO VENTAS	\$ 1.161.462.960	\$ 1.435.568.219	\$ 1.774.362.318	\$ 2.284.491.485	\$ 2.353.026.229
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$ 195.377.040	\$ 241.486.021	\$ 298.476.722	\$ 384.288.780	\$ 395.817.444
GASTOS ADTIVOS Y VTAS	\$ 123.742.178	\$ 127.454.443	\$ 131.278.077	\$ 135.216.419	\$ 139.272.912
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 66.720.000	\$ 68.721.600	\$ 70.783.248	\$ 72.906.745	\$ 75.093.948
OTROS GASTOS	\$ 60.000.000	\$ 5.000.000	\$ 6.000.000	\$ 7.000.000	\$ 8.000.000
DEPRECIACIÓN	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	\$ (59.085.138)	\$ 36.309.978	\$ 86.415.398	\$ 165.165.616	\$ 169.450.584
GASTOS FINANCIEROS	\$ 9.788.022	\$ 8.175.806	\$ 6.406.882	\$ 4.466.019	\$ 2.336.504
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPTOS</b>	\$ (68.873.160)	\$ 28.134.173	\$ 80.008.516	\$ 160.699.597	\$ 167.114.080
IMPUESTOS	\$ -	\$ 9.002.935	\$ 25.602.725	\$ 51.423.871	\$ 53.476.506
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$ (68.873.160)	\$ 19.131.237	\$ 54.405.791	\$ 109.275.726	\$ 113.637.575

Fuente: Elaboración Propia. Realizado con simulador financiero de (Reyes Giraldo, 2015)

El margen operacional es del 14% en los 5 años, el margen neto para el año 2022 es del (-5%), para el 2023 del (1%), 2024 del (3%), 2025 (4%) y 4% para el año 2026.

En la Tabla (Tabla 36.) se muestra el estado de resultados de la unidad de negocios en el escenario pesimista, por los próximos cinco años. La unidad de negocios genera una utilidad positiva desde el tercer año de operación.

**Tabla 36** Estado de resultados en el escenario pesimista

<b>ESTADO DE RESULTADO ESCENARIO PESIMISTA</b>					
	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
VENTAS	\$ 1.356.840.000	\$ 1.467.422.460	\$ 1.632.360.745	\$ 1.883.091.355	\$ 2.036.563.300
COSTO VENTAS	\$ 1.161.462.960	\$ 1.256.122.191	\$ 1.397.310.326	\$ 1.611.937.192	\$ 1.743.310.073
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$ 195.377.040	\$ 211.300.269	\$ 235.050.419	\$ 271.154.163	\$ 293.253.228
GASTOS ADTIVOS Y VTAS	\$ 123.742.178	\$ 127.454.443	\$ 131.278.077	\$ 135.216.419	\$ 139.272.912
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 66.720.000	\$ 68.721.600	\$ 70.783.248	\$ 72.906.745	\$ 75.093.948
OTROS GASTOS	\$ 60.000.000	\$ 5.000.000	\$ 6.000.000	\$ 7.000.000	\$ 8.000.000
DEPRECIACIÓN	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	\$ (59.085.138)	\$ 6.124.225	\$ 22.989.094	\$ 52.030.999	\$ 66.886.368
GASTOS FINANCIEROS	\$ 9.788.022	\$ 8.175.806	\$ 6.406.882	\$ 4.466.019	\$ 2.336.504
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPTOS</b>	\$ (68.873.160)	\$ (2.051.580)	\$ 16.582.212	\$ 47.564.980	\$ 64.549.864
IMPUESTOS	\$ -	\$ -	\$ 5.306.308	\$ 15.220.794	\$ 20.655.957
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$ (68.873.160)	\$ (2.051.580)	\$ 11.275.904	\$ 32.344.186	\$ 43.893.908

Fuente: Elaboración Propia. Realizado con simulador financiero de (Reyes Giraldo, 2015)

El margen operacional es del 14% en los 5 años, el margen neto para el año 2022 es del (-5,1%), para el 2023 del (-0,1%), 2024 del (0,7%), 2025 (1,7%) y 2,2% para el año 2026.

### 9.5. Estado de situación financiera

En la tabla (Tabla 37.) se muestra la situación financiera de la unidad de negocio el escenario optimista para los próximos cinco años. Basados en este estado de situación financiera la unidad de negocio incrementaría 235% su patrimonio en el quinto año de operación. en el año 2023 el endeudamiento sobre activo es del 31% balance con estructura normal de endeudamiento lo que indica que su activo está comprometido solo en un 31%, el endeudamiento sobre patrimonio está en un 45%.

**Tabla 37** Estado de situación financiera en el escenario optimista

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA ESCENARIO OPTIMISTA						
	ANO 0	2022	2023	2024	2025	2026
<b>ACTIVO</b>						
CAJA/BANCOS	\$ 230.699.813	\$ 149.240.066	\$ 258.813.296	\$ 337.784.048	\$ 401.674.593	\$ 448.789.383
FIJO NO DEPRECIABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FIJO DEPRECIABLE	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ 4.000.000	\$ 8.000.000	\$ 12.000.000	\$ 16.000.000	\$ 20.000.000
ACTIVO FIJO NETO	\$ 20.000.000	\$ 16.000.000	\$ 12.000.000	\$ 8.000.000	\$ 4.000.000	\$ -
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 250.699.813</b>	<b>\$ 165.240.066</b>	<b>\$ 270.813.296</b>	<b>\$ 345.784.048</b>	<b>\$ 405.674.593</b>	<b>\$ 448.789.383</b>
<b>PASIVO</b>						
Impuestos X Pagar	\$ -	\$ -	\$ 17.567.639	\$ 47.947.953	\$ 74.123.676	\$ 95.612.603
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ -	\$ 17.567.639	\$ 47.947.953	\$ 74.123.676	\$ 95.612.603
Obligaciones Financieras	\$ 100.699.813	\$ 84.113.226	\$ 65.914.423	\$ 45.946.696	\$ 24.038.105	\$ -
<b>PASIVO</b>	<b>\$ 100.699.813</b>	<b>\$ 84.113.226</b>	<b>\$ 83.482.062</b>	<b>\$ 93.894.648</b>	<b>\$ 98.161.781</b>	<b>\$ 95.612.603</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social	\$ 150.000.000	\$ 150.000.000	\$ 150.000.000	\$ 150.000.000	\$ 150.000.000	\$ 150.000.000
Utilidades del Ejercicio	\$ -	\$ (68.873.160)	\$ 37.331.234	\$ 101.889.400	\$ 157.512.812	\$ 203.176.780
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 150.000.000</b>	<b>\$ 81.126.840</b>	<b>\$ 187.331.234</b>	<b>\$ 251.889.400</b>	<b>\$ 307.512.812</b>	<b>\$ 353.176.780</b>
<b>TOTAL PAS + PAT</b>	<b>\$ 250.699.813</b>	<b>\$ 165.240.066</b>	<b>\$ 270.813.296</b>	<b>\$ 345.784.048</b>	<b>\$ 405.674.593</b>	<b>\$ 448.789.383</b>

Fuente: Elaboración Propia. Realizado con simulador financiero de (Reyes Giraldo, 2015)

En el año 2023 el endeudamiento sobre activo es del 31%; balance con estructura normal de endeudamiento lo que indica que su activo está comprometido solo en un 31%, el endeudamiento sobre patrimonio está en un 45%, un porcentaje normal para apalancamiento.

En la tabla (Tabla 38.) se muestra la situación financiera de la unidad de negocio en el escenario probable, para los próximos cinco años. Basados en este estado de situación financiera la unidad de negocio incrementaría 176% su patrimonio en el quinto año de operación.

**Tabla 38** Estado de situación financiera en el escenario probable

<b>ESTADO DE SITUACION FINANCIERA ESCENARIO PROBABLE</b>							
	<b>ANO o</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	
<b>ACTIVO</b>							
CAJA/BANCOS	\$	230.699.813	\$ 149.240.066	\$ 232.048.595	\$ 267.955.211	\$ 330.737.702	\$ 317.114.080
FIJO NO DEPRECIABLE	\$	-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FIJO DEPRECIABLE	\$	20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$	-	\$ 4.000.000	\$ 8.000.000	\$ 12.000.000	\$ 16.000.000	\$ 20.000.000
ACTIVO FIJO NETO	\$	20.000.000	\$ 16.000.000	\$ 12.000.000	\$ 8.000.000	\$ 4.000.000	\$ -
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$</b>	<b>250.699.813</b>	<b>\$ 165.240.066</b>	<b>\$ 244.048.595</b>	<b>\$ 275.955.211</b>	<b>\$ 334.737.702</b>	<b>\$ 317.114.080</b>
<b>PASIVO</b>							
Impuestos X Pagar	\$	-	\$ -	\$ 9.002.935	\$ 25.602.725	\$ 51.423.871	\$ 53.476.506
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$	-	\$ -	\$ 9.002.935	\$ 25.602.725	\$ 51.423.871	\$ 53.476.506
Obligaciones Financieras	\$	100.699.813	\$ 84.113.226	\$ 65.914.423	\$ 45.946.696	\$ 24.038.105	\$ -
<b>PASIVO</b>	<b>\$</b>	<b>100.699.813</b>	<b>\$ 84.113.226</b>	<b>\$ 74.917.358</b>	<b>\$ 71.549.421</b>	<b>\$ 75.461.976</b>	<b>\$ 53.476.506</b>
<b>PATRIMONIO</b>							
Capital Social	\$	150.000.000	\$ 150.000.000	\$ 150.000.000	\$ 150.000.000	\$ 150.000.000	\$ 150.000.000
Utilidades del Ejercicio	\$	-	\$ (68.873.160)	\$ 19.131.237	\$ 54.405.791	\$ 109.275.726	\$ 113.637.575
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$</b>	<b>150.000.000</b>	<b>\$ 81.126.840</b>	<b>\$ 169.131.237</b>	<b>\$ 204.405.791</b>	<b>\$ 259.275.726</b>	<b>\$ 263.637.575</b>
<b>TOTAL PAS + PAT</b>	<b>\$</b>	<b>250.699.813</b>	<b>\$ 165.240.066</b>	<b>\$ 244.048.595</b>	<b>\$ 275.955.211</b>	<b>\$ 334.737.702</b>	<b>\$ 317.114.080</b>

Fuente: Elaboración Propia. Realizado con simulador financiero de (Reyes Giraldo, 2015)

En el año 2023 el endeudamiento sobre activo es del 31%; balance con estructura normal de endeudamiento lo que indica que su activo está comprometido solo en un 31%, el endeudamiento sobre patrimonio está en un 44%, un porcentaje normal para apalancamiento.

En la tabla (Tabla 39.) se muestra la situación financiera de la unidad de negocio en el escenario pesimista, para los próximos cinco años. Basados en este estado de situación financiera la unidad de negocio incrementaría 129% su patrimonio en el quinto año de operación.

**Tabla 39** Estado de situación financiera en el escenario pesimista

<b>ESTADO DE SITUACION FINANCIERA ESCENARIO PESIMISTA</b>						
	<b>ANO 0</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
<b>ACTIVO</b>						
CAJA/BANCOS	\$ 230.699.813	\$ 149.240.066	\$ 201.862.843	\$ 204.528.908	\$ 217.603.085	\$ 214.549.864
FIJO NO DEPRECIABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FIJO DEPRECIABLE	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000	\$ 20.000.000
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ 4.000.000	\$ 8.000.000	\$ 12.000.000	\$ 16.000.000	\$ 20.000.000
ACTIVO FIJO NETO	\$ 20.000.000	\$ 16.000.000	\$ 12.000.000	\$ 8.000.000	\$ 4.000.000	\$ -
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 250.699.813</b>	<b>\$ 165.240.066</b>	<b>\$ 213.862.843</b>	<b>\$ 212.528.908</b>	<b>\$ 221.603.085</b>	<b>\$ 214.549.864</b>
<b>PASIVO</b>						
Impuestos X Pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5.306.308	\$ 15.220.794	\$ 20.655.957
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5.306.308	\$ 15.220.794	\$ 20.655.957
Obligaciones Financieras	\$ 100.699.813	\$ 84.113.226	\$ 65.914.423	\$ 45.946.696	\$ 24.038.105	\$ -
<b>PASIVO</b>	<b>\$ 100.699.813</b>	<b>\$ 84.113.226</b>	<b>\$ 65.914.423</b>	<b>\$ 51.253.003</b>	<b>\$ 39.258.899</b>	<b>\$ 20.655.957</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social	\$ 150.000.000	\$ 150.000.000	\$ 150.000.000	\$ 150.000.000	\$ 150.000.000	\$ 150.000.000
Utilidades del Ejercicio	\$ -	\$ (68.873.160)	\$ (2.051.580)	\$ 11.275.904	\$ 32.344.186	\$ 43.893.908
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 150.000.000</b>	<b>\$ 81.126.840</b>	<b>\$ 147.948.420</b>	<b>\$ 161.275.904</b>	<b>\$ 182.344.186</b>	<b>\$ 193.893.908</b>
<b>TOTAL PAS + PAT</b>	<b>\$ 250.699.813</b>	<b>\$ 165.240.066</b>	<b>\$ 213.862.843</b>	<b>\$ 212.528.908</b>	<b>\$ 221.603.085</b>	<b>\$ 214.549.864</b>

Fuente: Elaboración Propia. Realizado con simulador financiero de (Reyes Giraldo, 2015)

En el año 2023 el endeudamiento sobre activo es del 31%; balance con estructura normal de endeudamiento lo que indica que su activo está comprometido solo en un 31%, el endeudamiento sobre patrimonio está en un 45%, un porcentaje normal para apalancamiento.

## 9.6. Flujo de caja de la unidad de negocio

En la tabla (Tabla 40.) se muestra el flujo de caja en el escenario optimista de la unidad de negocios el cual en el único año que es negativo es en el año 2 de operación.

**Tabla 40** Flujo de caja de la unidad de negocio en el escenario optimista

<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO EN EL ESCENARIO OPTIMISTA</b>						
CAPITAL INVERTIDO						
	<b>ANO 0</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Activos Corrientes	\$ 230.699.813	\$ 149.240.066	\$ 258.813.296	\$ 337.784.048	\$ 401.674.593	\$ 448.789.383
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ -	\$ 17.567.639	\$ 47.947.953	\$ 74.123.676	\$ 95.612.603
<b>KTNO</b>	<b>\$ 230.699.813</b>	<b>\$ 149.240.066</b>	<b>\$ 241.245.656</b>	<b>\$ 289.836.095</b>	<b>\$ 327.550.917</b>	<b>\$ 353.176.780</b>
<b>Activo Fijo Neto</b>	<b>\$ 20.000.000</b>	<b>\$ 16.000.000</b>	<b>\$ 12.000.000</b>	<b>\$ 8.000.000</b>	<b>\$ 4.000.000</b>	<b>\$ -</b>
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 4.000.000	\$ 8.000.000	\$ 12.000.000	\$ 16.000.000	\$ 20.000.000
<b>Activo Fijo Bruto</b>	<b>\$ 20.000.000</b>	<b>\$ 20.000.000</b>	<b>\$ 20.000.000</b>	<b>\$ 20.000.000</b>	<b>\$ 20.000.000</b>	<b>\$ 20.000.000</b>
<b>Total Capital Operativo Neto</b>	<b>\$ 250.699.813</b>	<b>\$ 165.240.066</b>	<b>\$ 253.245.656</b>	<b>\$ 297.836.095</b>	<b>\$ 331.550.917</b>	<b>\$ 353.176.780</b>
<b>CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE</b>						
EBIT		\$ -59.085.138,0	\$ 63.074.678,8	\$ 156.244.234,4	\$ 236.102.506,5	\$ 301.125.886,9
Impuestos		\$ -18.907.244,2	\$ 20.183.897,2	\$ 49.998.155,0	\$ 75.552.802,1	\$ 96.360.283,8
<b>NOPLAT</b>		<b>\$ -40.177.893,8</b>	<b>\$ 42.890.781,6</b>	<b>\$ 106.246.079,4</b>	<b>\$ 160.549.704,5</b>	<b>\$ 204.765.603,1</b>
Inversión Neta		\$ 85.459.747,1	\$ -88.005.590,2	\$ -44.590.438,7	\$ -33.714.821,7	\$ -21.625.863,6
<b>Flujo de Caja Libre del período</b>		<b>\$ 45.281.853</b>	<b>\$ -45.114.809</b>	<b>\$ 61.655.641</b>	<b>\$ 126.834.883</b>	<b>\$ 183.139.740</b>

Fuente: Elaboración Propia. Realizado con simulador financiero de (Reyes Giraldo, 2015)

En el año 2025 se recupera la inversión, es decir en el 4 año de operación, el ebitda es positivo a partir del segundo año de operación.

En la tabla (Tabla 41.) se muestra el flujo de caja en el escenario probable de la unidad de negocios el cual en el único año que es negativo es en el año 2 de operación.

**Tabla 41** Flujo de caja de la unidad de negocio en el escenario probable

<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO EN EL ESCENARIO PROBABLE</b>						
CAPITAL INVERTIDO						
	<b>ANO 0</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Activos Corrientes	\$ 230.699.813	\$ 149.240.066	\$ 232.048.595	\$ 267.955.211	\$ 330.737.702	\$ 317.114.080
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ -	\$ 9.002.935	\$ 25.602.725	\$ 51.423.871	\$ 53.476.506
<b>KTNO</b>	<b>\$ 230.699.813</b>	<b>\$ 149.240.066</b>	<b>\$ 223.045.660</b>	<b>\$ 242.352.486</b>	<b>\$ 279.313.831</b>	<b>\$ 263.637.575</b>
<b>Activo Fijo Neto</b>	<b>\$ 20.000.000</b>	<b>\$ 16.000.000</b>	<b>\$ 12.000.000</b>	<b>\$ 8.000.000</b>	<b>\$ 4.000.000</b>	<b>\$ -</b>
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 4.000.000	\$ 8.000.000	\$ 12.000.000	\$ 16.000.000	\$ 20.000.000
<b>Activo Fijo Bruto</b>	<b>\$ 20.000.000</b>	<b>\$ 20.000.000</b>	<b>\$ 20.000.000</b>	<b>\$ 20.000.000</b>	<b>\$ 20.000.000</b>	<b>\$ 20.000.000</b>
<b>Total Capital Operativo Neto</b>	<b>\$ 250.699.813</b>	<b>\$ 165.240.066</b>	<b>\$ 235.045.660</b>	<b>\$ 250.352.486</b>	<b>\$ 283.313.831</b>	<b>\$ 263.637.575</b>
<b>CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE</b>						
EBIT		\$ -59.085.138,0	\$ 36.309.978,1	\$ 86.415.397,9	\$ 165.165.615,8	\$ 169.450.584,3
Impuestos		\$ -18.907.244,2	\$ 11.619.193,0	\$ 27.652.927,3	\$ 52.852.997,1	\$ 54.224.187,0
<b>NOPLAT</b>		<b>\$ -40.177.893,8</b>	<b>\$ 24.690.785,1</b>	<b>\$ 58.762.470,5</b>	<b>\$ 112.312.618,8</b>	<b>\$ 115.226.397,3</b>
Inversión Neta		\$ 85.459.747,1	\$ -69.805.593,7	\$ -15.306.826,4	\$ -32.961.344,9	\$ 19.676.256,5
<b>Flujo de Caja Libre del período</b>		<b>\$ 45.281.853</b>	<b>\$ -45.114.809</b>	<b>\$ 43.455.644</b>	<b>\$ 79.351.274</b>	<b>\$ 134.902.654</b>

Fuente: Elaboración Propia. Realizado con simulador financiero de (Reyes Giraldo, 2015)

En 6 años aproximadamente se espera recupera la inversión, lo rescatable de la unidad de negocio es que el ebitda es positivo a partir del segundo año de operación.

En la tabla (Tabla 42.) se muestra el flujo de caja en el escenario pesimista, de la unidad de negocio el cual en el único año que es negativo es en el año 2 de operación.

**Tabla 42** Flujo de caja de la unidad de negocio en el escenario pesimista

<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO EN EL ESCENARIO PESIMISTA</b>						
<b>CAPITAL INVERTIDO</b>						
	<b>ANO 0</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
Activos Corrientes	\$ 230.699.813	\$ 149.240.066	\$ 201.862.843	\$ 204.528.908	\$ 217.603.085	\$ 214.549.864
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 5.306.308	\$ 15.220.794	\$ 20.655.957
<b>KTNO</b>	<b>\$ 230.699.813</b>	<b>\$ 149.240.066</b>	<b>\$ 201.862.843</b>	<b>\$ 199.222.600</b>	<b>\$ 202.382.292</b>	<b>\$ 193.893.908</b>
<b>Activo Fijo Neto</b>	<b>\$ 20.000.000</b>	<b>\$ 16.000.000</b>	<b>\$ 12.000.000</b>	<b>\$ 8.000.000</b>	<b>\$ 4.000.000</b>	<b>\$ -</b>
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ 4.000.000	\$ 8.000.000	\$ 12.000.000	\$ 16.000.000	\$ 20.000.000
<b>Activo Fijo Bruto</b>	<b>\$ 20.000.000</b>	<b>\$ 20.000.000</b>	<b>\$ 20.000.000</b>	<b>\$ 20.000.000</b>	<b>\$ 20.000.000</b>	<b>\$ 20.000.000</b>
<b>Total Capital Operativo Neto</b>	<b>\$ 250.699.813</b>	<b>\$ 165.240.066</b>	<b>\$ 213.862.843</b>	<b>\$ 207.222.600</b>	<b>\$ 206.382.292</b>	<b>\$ 193.893.908</b>
<b>CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE</b>						
EBIT		\$ -59.085.138,0	\$ 6.124.225,4	\$ 22.989.094,3	\$ 52.030.998,9	\$ 66.886.368,3
Impuestos		\$ -18.907.244,2	\$ 1.959.752,1	\$ 7.356.510,2	\$ 16.649.919,7	\$ 21.403.637,9
<b>NOPLAT</b>		<b>\$ -40.177.893,8</b>	<b>\$ 4.164.473,3</b>	<b>\$ 15.632.584,1</b>	<b>\$ 35.381.079,3</b>	<b>\$ 45.482.730,5</b>
Inversión Neta		\$ 85.459.747,1	\$ -48.622.776,2	\$ 6.640.242,6	\$ 840.308,2	\$ 12.488.383,9
<b>Flujo de Caja Libre del período</b>		<b>\$ 45.281.853</b>	<b>\$ -44.458.303</b>	<b>\$ 22.272.827</b>	<b>\$ 36.221.388</b>	<b>\$ 57.971.114</b>

Fuente: Elaboración Propia. Realizado con simulador financiero de (Reyes Giraldo, 2015)

En 13 años aproximadamente se espera recupera la inversión, lo rescatable de la unidad de negocio es que el ebitda es positivo a partir del segundo año de operación.

## 9.7. Evaluación financiera y punto de equilibrio

En la tabla (Tabla 43.) La tasa interna de retorno del proyecto en el escenario optimista es del 9,98%; el proyecto tiene un valor presente neto de 40,9 millones de pesos y un punto de equilibrio de 92299 kilos.

**Tabla 43** Evaluación financiera y punto de equilibrio en el escenario optimista

EVALUACION FINANCIERA Y PUNTO DE EQUILIBRIO EN EL ESCENARIO OPTIMISTA							
Tasa mínima de rentabilidad esperada por los emprendedores (TMR):		6,00%					
FLUJO DE CAJA DE PROYECTO	INVERSION ANO	2022	2023	2024	2025	2026	
		-\$250.699.813	\$45.281.853	-\$45.114.809	\$61.655.641	\$126.834.883	\$183.139.740
VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO =		\$ 40.951.935,87					
TASA INTERNA DE RETORNO =		9,98%			PERIODO DE RECUPERACIÓN:	4,30 AÑOS	

Fuente: Elaboración Propia. Realizado con simulador financiero de (Reyes Giraldo, 2015)

La inversión inicial en la unidad de negocio es de \$250.699.813= la cual se recupera en 4,3 años. Los flujos de caja son positivos excepto en el segundo año de operación.

En la tabla (Tabla 44.) La tasa interna de retorno del proyecto en el escenario probable es del 0,68%; el proyecto tiene un valor presente neto de -47,9 millones de pesos y un punto de equilibrio de 92299 kilos.

**Tabla 44** Evaluación financiera y punto de equilibrio en el escenario probable

EVALUACION FINANCIERA Y PUNTO DE EQUILIBRIO EN EL ESCENARIO PROBABLE							
Tasa mínima de rentabilidad esperada por los emprendedores (TMR):		6,00%					
FLUJO DE CAJA DE PROYECTO	INVERSION ANO	2022	2023	2024	2025	2026	
		- 250.699.813	45.281.853	- 45.114.809	43.455.644	79.351.274	134.902.654
VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO =		- 47.986.154					
TASA INTERNA DE RETORNO =		0,68%			PERIODO DE RECUPERACIÓN:	6,18 AÑOS	

Fuente: Elaboración Propia. Realizado con simulador financiero de (Reyes Giraldo, 2015)

La inversión inicial en la unidad de negocio es de \$250.699.813= la cual se recupera en 6,18 años. Los flujos de caja son positivos excepto en el segundo año de operación.

En la tabla (Tabla 45.) La tasa interna de retorno del proyecto en el escenario pesimista es del -16,86%; el proyecto tiene un valor presente neto de -156,8 millones de pesos y un punto de equilibrio de 92299 kilos.



**Tabla 45** Evaluación financiera y punto de equilibrio en el escenario pesimista

EVALUACION FINANCIERA Y PUNTO DE EQUILIBRIO EN EL ESCENARIO PESIMISTA							
Tasa mínima de rentabilidad esperada por los emprendedores (TMR):	6,00%						
FLUJO DE CAJA DE PROYECTO	VERSION ANO	2022	2023	2024	2025	2026	
	-	250.699.813	45.281.853	- 44.458.303	22.272.827	36.221.388	57.971.114
VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO =	(\$ 156.838.000)						
TASA INTERNA DE RETORNO =	-16,86%			PERIODO DE RECUPERACIÓN:	13,35 AÑOS		

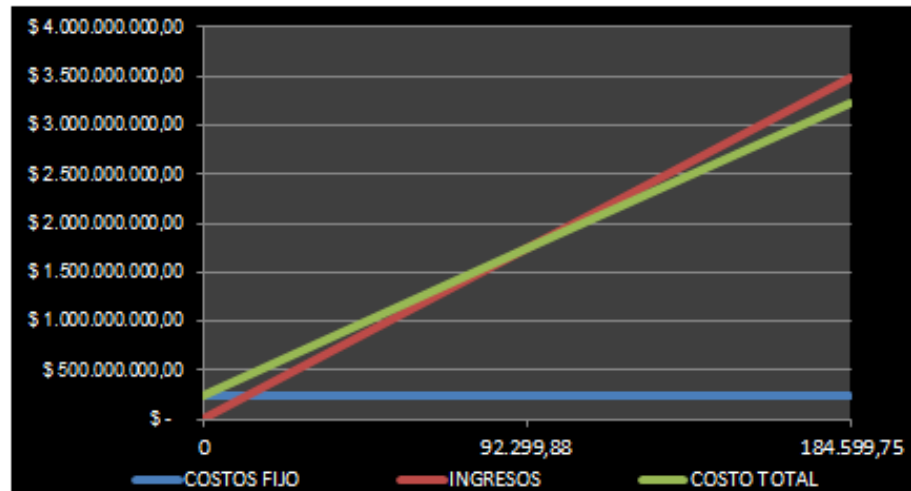
Fuente: Elaboración Propia. Realizado con simulador financiero de (Reyes Giraldo, 2015)

La inversión inicial en la unidad de negocio es de \$250.699.813= la cual se recupera en 13,35 años. Los flujos de caja son positivos excepto en el segundo año de operación.

### 9.8. Punto de equilibrio

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO} = \text{COSTOS Y GTOS FIJO/MCPP} = 92.299 \text{ KILOS}$$

En la tabla (Tabla 46.) se presenta el punto de equilibrio para que la unidad de negocio no tenga ni ganancia ni pérdida.

**Tabla 46** Punto de equilibrio

Fuente: Elaboración Propia. Realizado con simulador financiero de (Reyes Giraldo, 2015)

Como se puede observar en la gráfica, el punto de equilibrio se encuentra al vender 92.299 kilos de café excelso.



## 9.9. Resultado de estudio financiero

Después de analizar los diferentes estados financieros y los tres escenarios de la unidad de negocio para la comercialización y exportación de cafés especiales observamos que en el escenario optimista; el proyecto genera un flujo de caja positivo desde el primer año de operación, excepto el segundo año; igualmente proyecta una tasa interna de retorno del 9,98% lo cual es muy superior a la tasa de rentabilidad de un CDT a más de 540 días 2,6% E.A y con un VPN positivo de 40,9 millones, cifras atractivas para los socios y para la entidad financiera que va apalancar el proyecto. En el escenario probable y en el escenario pesimista la tasa interna de retorno es inferior al 2,6% E.A y los valores presentes netos son negativos; lo que hace poco atractiva la inversión.

El punto de equilibrio de la unidad de negocio es de 92299 kilos en los años 2023, 2024, 2025 y 2026 en el escenario optimista se espera aumentar las ventas en un 33.3%, 33.3%, 20% y 12,5% respectivamente.

Para iniciar la operación solo se invertirán 20 millones en propiedad planta y equipo, los cuales se depreciarán a 5 años, es decir impactara el estado de resultados en tan solo 4 millones al año.

Con el inicio de operaciones se espera generar 4 empleos directos y 6 indirectos cumpliendo con todos los requisitos de ley.

En los primeros cinco años la empresa contribuirá con 235 millones por impuesto de renta en el mejor escenario.

Estos resultados permiten confirmar la viabilidad financiera del proyecto y le brindara confianza a los socios, proveedores, clientes y partes interesadas.

A nivel financiero el proyecto es factible debido a que genera una tasa interna de retorno (TIR) del 9,98%; la inversión se recupera en 4,3 años; a partir del segundo año de operación empieza a generar utilidad, al cabo de 5 años su patrimonio incrementaría 235%, sin embargo, hay que considerar los precios de comercialización que estén presentes en el mercado, ya que si bien es cierto que hoy en día los precios llegan a los topes máximos de la historia, también se debe considerar que si las producciones de Brasil y Vietnam se aumentan, los precios podrían caer como ha pasado durante varios años atrás.

## 10. ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD

Teniendo en cuenta que la finalidad del desarrollo sostenible en términos generales es poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar el bienestar de las personas, se realiza el siguiente análisis de la unidad de negocio para la comercialización y exportación de Cafés Especiales con base en los objetivos de desarrollo sostenible ODS establecidos por los líderes mundiales de las naciones unidas en el año 2015.

Debido a lo anterior, revisaremos la meta de cada ODS con el fin de plantear como nuestra unidad de negocio va a contribuir para lograr alcanzar las metas propuestas. Posteriormente, se realiza un análisis de sostenibilidad de la unidad de negocios desde los ejes económico, social, ambiental y gobernanza.

Antes de ir a los objetivos de desarrollo sostenible, nos parece muy importante definir que es un café sostenible y que se debería hacer para que los cultivos contribuyan a este enfoque.

Se entiende que un café es sostenible cuando se cultiva de una forma que conserve la naturaleza cuidando los recursos hídricos y forestales principalmente, con el fin de proporcionar mejor calidad de vida a quienes lo cultivan y procesan y a la comunidad en general.

Teniendo en cuenta que el café es producido en su gran mayoría en lo trópicos y estos a su vez albergan la mayor parte de la los bosques tropicales del mundo, se da un fenómeno muy fuerte cuando los productores quieren ampliar sus cultivos y es que generalmente lo más fácil es realizar la tala de bosques, además, como el café en la gran parte de nuestro territorio es producido en pendientes pronunciadas, de no tenerse el cuidado adecuado puede producir erosión y sedimentación de las vías fluviales, por otra parte y es uno de los factores que más preocupa es que para poder lavar el café se requieren grandes cantidades de agua y estas aguas residuales pueden generar contaminación a los ríos y fuentes de agua como arroyos cercanos a los cultivos.

La pregunta que cabe realizar es: ¿qué se debe hacer o como nuestra unidad de negocio puede generar estrategias que permitan la sostenibilidad con el fin no solo de cuidar el medio ambiente, sino que además mejore la calidad de vida de los productores a través de mejores ingresos?

Para responder al cuestionamiento anterior el equipo de trabajo ha identificado los siguientes aspectos que pueden contribuir para lograr cultivos sostenibles.

Crear conciencia entre los productores de la importa de los sistemas con agrobiodiversidad enfocados en sistemas agroforestales de café, esto con el fin de propender por el cuidado y la conservación de la biodiversidad, contribuyendo a la estabilidad de los cambios climáticos, la

importancia de los recursos hídricos y fuentes de agua, la fertilidad y conservación de los suelos y control de las plagas.

Es importante tener en cuenta que el arbusto de café tiene una hoja llamada perenne que contribuye al secuestro de carbono, además, es muy eficaz para estabilizar los suelos y si se cultiva adecuadamente contribuye al cuidado del ecosistema, por otra parte, se debe acudir o implementar tecnologías en los procesos de lavado con el fin de reducir el impacto en los recursos hídricos.

Otro aspecto importante es el factor social de las comunidades o familias cafeteras, es por esto que el ambiente económico juega un factor primordial para mejorar la calidad de vida de los productores y mitigue los impactos sociales relacionados con la pobreza y los desplazamientos a las grandes ciudades en busca de mejores oportunidades. Es claro que, si se mejora la calidad del café y de sus procesos a través de mejores prácticas de cultivo y beneficio, mejorará la rentabilidad de los productores y se fortalecerá el desarrollo económico regional generando más oportunidad de empleo.

## 10.1 Objetivos de desarrollo sostenible

A continuación, se presenta cada uno de los 17 objetivos de desarrollo sostenible y como la unidad de negocio aporta a cada uno de ellos.

### 1. Fin de la pobreza

**Meta:** Poner fin a la pobreza en todas sus formas y en todo el mundo.

Aporte o impacto de la unidad de negocio.

**Impacto:** Al tener cultivos productivos sostenibles y cafés con sellos especiales como el Orgánico, Rainforest o UTZ la rentabilidad para los productores será mayor, lo que mejorara las condiciones de vida de las familias cafeteras, de ahí que es muy importante, además, tener en nuestros productos la marca de “comercio justo” con el fin de garantizar a los productores y sus familias un mejor ingreso.

### 2. Hambre cero

**Meta:** Poner fin al hambre, conseguir la seguridad alimentarios y una mejor nutrición, y promover la agricultura sostenible.

**Impacto:** Al mejorar la rentabilidad de los productores a través de la producción y comercialización de cafés especiales y un comercio justo, estaremos mejorando la calidad de vida no solo del caficultor y sus familias sino que también de sus trabajadores (recolectores) y de la comunidad en general y así poner fin al hambre, otro factor importante a través de la sostenibilidad en la producción, es que al cuidar los recursos aumenta las posibilidades para que otros cultivos tengan mejores procesos,

umentando su producción, lo que mejorará la oferta y permitirá que muchas más familias puedan acceder a ellos, esto generará un impacto positivo para el municipio de Planadas ya que al tener un mejor desarrollo económico, se podrán realizar proyectos de educación e infraestructura mejorando la calidad de vida de las personas y reduciendo la pobreza y el hambre del municipio y del departamento.

### **3. Salud y bienestar**

**Meta:** Garantizar una vida saludable y promover por el bienestar para todos y todas en todas las edades.

**Impacto:** Al tener producciones sostenibles que se preocupen por el cuidado de los recursos naturales, la biodiversidad y los ecosistemas, podremos garantizar vidas saludables con un mejor aire, con mejores oportunidades de cultivos y productos más sanos utilizando abonos orgánicos que no afecten la salud y la vida de las personas.

### **4. Educación de calidad**

**Meta:** Garantiza una educación de calidad inclusiva y equitativa, y promover las oportunidades de aprendizaje permanente para todos.

**Impacto:** Tiene que ver no solo con el conocimiento que recibirán los productores a través de las capacitaciones para volver sus cultivos sostenibles y rentables, además, este tipo de educación agrícola generará oportunidades para que los hijos de los cafeteros puedan acceder a la formación universitaria y profesionalizar todos los conocimientos adquiridos con el fin de generar cadenas más rentables.

### **5. Igualdad de género**

**Meta:** Alcanzar la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas.

**Impacto:** En este proceso el trabajo inclusivo es muy importante, más aún cuando la producción de café integra el trabajo de las familias, padres, hijos, esposas, etc, aquí el impacto de la unidad de negocio es un trato justo e igualitario para todos, generando las mismas oportunidades para todos y haciendo un trabajo mucho más fuerte con la población juvenil, ya que son ellos los grandes responsables de las producciones a futuro debido a que son quienes heredaran los cultivos.

### **6. Agua limpia y saneamiento**

**Meta:** Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos.

**Impacto:** Es uno de los puntos más importantes en cuanto se refiere a la producción o cultivo de café sostenible, debido a que el agua es un elemento muy utilizado en el lavado del café, de ahí que es muy importante hacer énfasis en el cuidado y uso adecuado de este recurso y además, capacitar a los productores e invitarlos a realizar procesos tecnificados con el fin de evitar que el agua residual llegue a los ríos o fuentes hídricas.

### **7. Energía asequible y no contaminante**

**Meta:** Asegurar el acceso a energías asequibles, fiables, sostenibles y modernas para todos.

**Impacto:** Al tener un comercio justo que permita el crecimiento de los productores y las comunidades, también se generará un impacto en la región contribuyendo al crecimiento y prosperidad de la misma, lo que permitirá a nuevos mercados desarrollarse y que todas estas nuevas tecnologías se puedan desarrollar y ser asequibles para todos.

### **8. Trabajo decente y crecimiento económico**

**Meta:** Fomentar el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, y el trabajo decente para todos.

**Impacto:** El desarrollo de la unidad de negocio permitirá a las familias cafeteras tener un trabajo decente con ingreso justo por sus actividades y su producto, al mismo tiempo este beneficio puede trasladarse a sus trabajadores generando estabilidad y crecimiento económico en el municipio de Planadas Tolima.

### **10. Industria innovación e infraestructura**

**Meta:** Desarrollar infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible, y fomentar la innovación.

**Impacto:** La innovación estará presente desde el proceso productivo con nuevas técnicas de recolección y beneficio que protejan los recursos naturales, además, se pueden incluir tecnologías en algunos procesos como por ejemplo en la recolección del grano y en el despulpe y lavado del mismo, también se pueden desarrollar nuevos productos o presentaciones innovadoras de los mismos que generen una mayor rentabilidad.

### **11. Reducción de las desigualdades**

**Meta:** Reducir las desigualdades entre países y dentro de ellos.

**Impacto:** La desigualdad es un factor preponderante en casi todos los productos agrícolas debido a que quien más trabaja “el agricultor” es el que menos gana, este fenómeno o constante se pretende cambiar con un comercio justo en el que los precios pactadas y relaciones comerciales estén basadas

en una relación gana y gana perdurable a lo largo del tiempo y que estimule al agricultor a producir cafés especiales y que al mismo tiempo este modelo sea copiado e incorporado a otros sectores agrícolas de nuestro país.

## **12. Ciudades y comunidades sostenibles**

**Meta:** Conseguir que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.

**Impacto:** Tiene que ver mucho con el objetivo anterior e insistimos que una mejor retribución permitirá el crecimiento económico de las comunidades, claro está que se debe hacer un énfasis en el cuidado de los recursos y la importancia que tienen para el futuro no solo del café sino también de los demás procesos agrícolas y económicos, todos sabemos que sino cuidamos la biodiversidad, las fuentes de agua, la calidad del aire entre otros, estaremos atentando con la continuidad de nuestros negocios, de nuestra salud y de nuestro futuro como comunidad.

## **13. Producción y consumo responsables**

**Meta:** Garantizar las pautas de consumo y de producción sostenibles.

**Impacto:** La unidad de negocio desarrollada busca sembrar en cada una de las familias productoras el respeto por el medio ambiente, la biodiversidad, los ecosistemas y la importancia que tiene el buen uso de los mismos para la continuidad del negocio, de los otros sectores agrícolas y del crecimiento económico del municipio de Planadas y del departamento del Tolima

## **13. Acción por el clima**

**Meta:** Tomar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.

**Impacto:** Creemos que todo lo expuesto en los objetivos anteriores genera un impacto en la acción por el clima, sin embargo, es muy importante tener en cuenta que entre más limpios sean los procesos productivos, menor será el impacto en los recursos naturales, de ahí que es muy importante el cultivo con abonos orgánicos, el uso adecuado del agua y la reforestación.

## **14. Vida submarina**

**Meta:** Conservar y utilizar de forma sostenible los océanos, mares y recursos marinos para lograr el desarrollo sostenible.

**Impacto:** No aplica

## **15. Vida de ecosistemas terrestres**

**Meta:** Proteger, restaurar y promover la utilización sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar de manera sostenible los bosques, combatir la desertificación y detener y revertir la degradación de la tierra, y frenar la pérdida de diversidad biológica.

**Impacto:** Es importante tener en cuenta que el arbusto de café tiene una hoja llamada perenne que contribuye al secuestro de carbono, además, es muy eficaz para estabilizar los suelos y si se cultiva adecuadamente contribuye al cuidado del ecosistema.

### **16. Paz, justicia e instituciones solidas**

**Meta:** Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.

**Impacto:** Realizando un acercamiento con las entidades educativas, públicas y gubernamentales y con los agricultores mismos, se pueden desarrollar proyectos que permitan encontrar soluciones a los problemas de violencia e inseguridad, que permitan mitigar el desplazamiento de las comunidades, la violencia armada y promuevan el crecimiento económico de la región.

### **17. Alianza para lograr los objetivos**

**Meta:** Fortalecer los medios de ejecución y reavivar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.

**Impacto:** Sera responsabilidad de los integrantes de esta unidad de negocio como empresa privada y ciudadanos, mantener un compromiso constante para dar cumplimiento a lo expresado en cada uno de los objetivos anteriores.

## **10.2 Sostenibilidad de la unidad de negocio**

Teniendo en cuenta que la sostenibilidad se puede entender como la capacidad que una empresa tiene para asegurar el éxito a largo plazo mejorando sus entornos y los ecosistemas en busca de beneficios propios y de sus partes interesadas, realizaremos un análisis a los aspectos económicos, sociales, ambientales y de gobernanza con el fin de determinar si la unidad de negocio para la comercialización y exportación de cafés especiales es sostenible o aporta a la sostenibilidad.

### **10.2.1 Dimensión social**

La unidad de negocio, brinda a los pequeños productores la posibilidad de generar mejores ingresos a través de la producción y comercialización de cafés especiales sostenibles, lo que permitirá mejorar su calidad de vida, las de sus familias y el bienestar general de las comunidades, contribuyendo a la eliminación de la pobreza y erradicación del hambre en el municipio de Planadas Tolima, objetivos de desarrollo sostenible 1 y 2.

Debido a lo anterior consideramos que la unidad de negocio es sostenible en la dimensión social dando cumplimiento a los objetivos de desarrollo sostenible.

### **10.2.2 Dimensión ambiental**

El impacto ambiental de la unidad de negocio es positivo ya que los cafés para que sean especiales requieren de sellos como el orgánico, el Rainforest, el UTZ que garantizan que dentro de los procesos productivos se tiene un especial cuidado de los recursos naturales, los ecosistemas y la biodiversidad; otro aspecto importante en esta dimensión, es que el arbusto de café tiene una hoja llamada perenne que contribuye al secuestro de carbono, además, es muy eficaz para estabilizar los suelos y prevenir la erosión, por tal motivo la unidad de negocio aporta a los objetivos de desarrollos sostenible relacionados con el cuidado de los ecosistemas terrestres y la producción y consumo responsable.

### **10.2.3 Dimensión económica**

Teniendo en cuenta el resultado de los estudios financieros, el estudio de mercado y que además por tratarse del producto más representativo de nuestro país y por los sellos que los respaldan como Orgánicos, UTZ (Fincas) y Rainforest, nos damos cuenta que la demanda de los cafés especiales en gran parte del mundo están en crecimiento y que el precios de los mismos va en aumento con una diferencia considerable frente a los precios de venta de los cafés convencionales, este comportamiento genera un mayor ingreso a los productores, a la comunidad, aportando al crecimiento económico de la región y del país, de acuerdo a lo anterior consideramos que la unidad de negocio es sostenible en esta dimensión por ser no solo rentable sino por la gran cantidad de beneficios económicos que trae a la región como por ejemplo, generación empleo, erradicación de la pobreza, acceso a salud, actividades culturales y deportivas y acceso a educación de calidad.

### **10.2.4 Dimensión de gobernanza**

El aspecto de gobernanza de la unidad de negocios se basa en la capacidad de la empresa para mantener y garantizar su estructura interna con el fin de dirigirla adecuadamente sin dejar a un lado los aspectos sostenibles como el económico, social y ambiental y de esta forma su permanencia en el mercado global.



Otro compromiso importante en esta dimensión es el cumplimiento y respeto de las leyes de nuestro país e internacionales, aportando al crecimiento económico de los mismos, a la paz i a la igualdad.

Queremos ser pioneros en la transformación agrícola de nuestro país, bajo una política de “comercio justo” en la que los agricultores o productores reciban un precio justo por sus productos y sean tratados como el eslabón más importante de la cadena, ya que sin ellos y su esfuerzo sencillamente sería imposible garantizar la seguridad alimentaria de nuestro país y, por tanto, la calidad de vida de millones de personas.

Otro punto clave en esta dimensión es el apoyo y compromiso que el Gobierno Nacional y al Federación Nacional de Cafeteros tiene con los productores cafeteros de nuestro país, promoviendo mejores prácticas agronómicas en los cultivos, incentivos económicos, reducción en los costos de producción.

Por lo anterior podemos concluir que la unidad de negocio es sostenible en la dimensión de gobernanza.

### **10.3 Resultado del análisis de sostenibilidad**

El análisis de sostenibilidad muestra que el impacto en los aspectos ambientales es alto y altamente positivo además de estar relacionado directamente con los objetivos de desarrollo sostenible. Sabemos que tenemos un gran compromiso por delante al tener que generar una conciencia de sostenibilidad en toda la producción cafetera, principalmente en el municipio de Planadas Tolima, promoviendo la tecnificación de los procesos y la implementación de nuevas tecnologías, pero, sobre todo, un comercio justo que garantice una mejor calidad de vida a todas las familias cafeteras.

Creemos como grupo de trabajo, que nuestra unidad de negocio es viable y que el análisis financiero respalda nuestra decisión, pero lo más importante es el impacto positivo que la unidad de negocio genera a los componentes de la sostenibilidad, aportando al crecimiento económico, ambiental y social de Planadas y el departamento del Tolima.

Finalmente, concluimos que nuestra unidad de negocio es sostenible en todos los aspectos, generando un aporte positivo al medio ambiente factor importante para el desarrollo de otras actividades agrícolas y de la vida misma, aportamos también al crecimiento económico y desarrollo social de las familias cafeteras y de la comunidad en general del municipio de Planadas, garantizando trabajos dignos con remuneraciones justas, lo que permitirá cambiar sus condiciones de vida eliminando la pobreza y el hambre, estamos seguros además, que podemos ser un ejemplo importante para la transformación agrícola que necesita nuestro país.

## 11. CONCLUSIONES

La elaboración del plan de negocios para la creación de una unidad de negocios para el fomento de la comercialización y exportación de los cafés especiales certificados producidos especialmente en el municipio de Planadas, Tolima, permite confirmar la viabilidad del proyecto desde la perspectiva teórica, de mercado, técnico, administrativo, legal, financiero y de sostenibilidad del negocio.

A nivel de teórico la empresa comercializadora y de exportación de cafés especiales es totalmente viable a razón del modelo planteado capta la producción de pequeños y medianos caficultores del Tolima, agrega valor considerando el potencial de exportación de estas cosechas, aprovecha la reducción de las barreras arancelarias gracias a los acuerdos comerciales, permitiendo llegar a mercados internacionales donde su origen, forma de cultivo y características son reconocidas por los consumidores; generando un importante desarrollo socioeconómico para los caficultores de Planadas, Tolima, al permitir una fuente de ingresos efectiva y de relación comercial a largo plazo.

Por medio del estudio de mercado se logró identificar una ventaja competitiva al establecer un modelo de negocio que involucra a los caficultores de Planadas (Tolima) el cual le aporta beneficios sociales y ambientales a pequeños y medianas productoras de café de esta región del país a través de alianzas comerciales en las cuales se comercializará cafés especiales con atributos únicos de la región del Tolima, los cuales los hacen deseados en amplios segmentos del mercado internacional, ofreciendo un producto de nivel superior producido en Colombia, granos que superan los estándares mínimos de calidad.

En el modelo de negocio y validación se puede concluir que el modelo es viable al lograr identificar factores claves que permiten que el modelo de negocio presente una ventaja competitiva al definir procesos de comercialización de confiables, de eficiencia y de consistencia, integrando inicialmente a los caficultores locales para lograr construir alianzas que permiten ser competitivos en el mercado internacional de café, al garantizar un cantidad mínima fiable de suministro de granos de nivel superior de cafés especiales en el corto y mediano plazo.

Se definen los requerimientos técnicos para la comercialización de Café Pergamino Seco (CPS) teniendo en cuenta las tendencias y preferencias que han definido los técnicos y presentaciones del café con el fin de satisfacer las diferentes exigencias de la industria y el comercio internacional de cafés especiales, para lo cual se requiere disponer de una sede para cumplir las funciones administrativas, logísticas y de depósito transitorio de algunos volúmenes pequeños de café para despacho inmediato según los términos establecidos en los acuerdos comerciales.

En el componente organizacional y legal se presenta el fundamento para la conformación de la empresa y el desarrollo de su objeto comercial, dando cumplimiento a la normatividad legal vigente necesarias para su estructura y puesta en marcha.

A nivel financiero y revisando los tres escenarios planteados, creemos que el proyecto es factible debido a que genera una tasa interna de retorno (TIR) del 9.98%, la inversión se recupera en 4.3 años; a partir del segundo año de operación la unidad de negocio empieza a generar utilidad, al cabo de 5 años su patrimonio incrementaría en 235%. Si bien es cierto que las cifras son optimistas, creemos que no son para nada imposibles de lograr, más aún, cuando la unidad de negocio se centra en la comercialización de cafés con sellos especiales que le agregan valor y mejoran el precio.

Teniendo en cuenta el resultado del análisis de sostenibilidad concluimos que la unidad de negocio es viable y aporta a los componentes económico, social, ambiental.

Impacto Económico, con el fin de aportar al desarrollo del municipio de Planadas y del departamento del Tolima se proyecta la creación de una empresa comercializadora y exportadora de Cafés Especiales, cuyo fin principal es mejorar los ingresos de los productores del municipio, esto a su vez mejorará el ingreso de los recolectores aumentando la mano de obra y la generación de empleo. La unidad de negocio inicialmente generará 4 empleos directos y de acuerdo a la cadena logística que se da a través del modelo de negocio en la zona, la cual está integrada por, los productores, recolectores, proveedores de insumos y servicios, transportadores, cuadrilleros etc., se puede estimar que de forma indirecta se podrán generar alrededor de 100, esto teniendo en cuenta que el municipio de Planadas es el primer productor de café en el Tolima y el tercero a nivel nacional. Actualmente su área sembrada es de 14.420 hectáreas, distribuidas en 6.903 fincas, administradas por 5.975 caficultores (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2017).

Impacto Social, el municipio de Planadas Tolima tiene una población de 29935 habitantes, de los cuales 7621 viven en el casco urbano, el 74,54% restante se ubica a nivel rural, su economía gira en torno al cultivo del café y es allí donde la unidad de negocio tendrá un aporte significativo a través del trabajo directo con los productores realizando capacitaciones y prestando asistencia directa con el fin de mejorar sus cultivos y recibir las certificaciones o sellos especiales, otro aporte importante es el trabajo con todo el gremio enfocado a la formación empresarial para que de esta forma se vea a los productores como empresarios y no como agricultores y por último pretendemos desarrollar procesos de formación profesional a sus familias enfocados en temas de desempeño técnico y tecnológico con el fin de aumentar la productividad de los cultivos, la idea es impactar al menos el 30% de los productores del municipio es decir 1792 caficultores y sus familias podrán acceder a estos beneficios.

Impacto Ambiental, el componente ambiental es determinante para el éxito de la unidad e negocio, debido a esto, se desarrollaran programas de formación y capacitación para los productores en donde se actualizarán las nuevas cultura de conservación y mejoramiento de cultivos, con un alto énfasis en los cuidad de los recursos especialmente el agua. Por otra parte, los índices contaminación son menores y no se generarán emisiones de gases producto de la tostión ya que el producto se despachará en verde o almendra, no habrá contaminación auditiva ya que la unidad de negocio no contempla en principio procesos industriales de transformación de materia prima.

Otro aspecto importante dentro de la sostenibilidad es la interacción y el impacto de la unidad de negocio con cada uno de los objetivos de desarrollo sostenible, debido a lo anterior, estamos seguros que podemos ser un pilar fundamental para la transformación agrícola de nuestro país, aportando además al desarrollo económico y social de las familias cafeteras del municipio de planadas, del departamento del Tolima y porque no del país.

Queremos realizar un trabajo muy cercano y de la mano con los productores que permita cambiar y mejorar el proceso productivo y el impacto que genera en los recursos naturales ya que al final resultan ser de acuerdo a nuestro criterio el eje más importante, teniendo en cuenta que sin agua, ecosistemas y biodiversidad nuestro mundo está destinado a la extinción; por otra parte, tenemos claro que un buen trabajo y resultado del mismo va a permitir el desarrollo económico de otros sectores, lo que permitirá realizar proyectos de inversión que beneficien a la comunidad, mejorando las vías, la educación, la salud y el acceso a un trabajo digno.

Por último, consideramos que la unidad de negocio es atractiva a los inversionistas ya que debido a cuatro razones fundamentales:

1. Trabajamos con el producto más representativo de nuestro país, el cual tiene un gran reconocimiento, que es apetecido, que es comercializado a nivel global y que además está creciendo cada día, pero adicionalmente los sellos de calidad que los cafés especiales tienen son más deseados en mercado por su calidad en cuanto a los atributos sensoriales, lo que al final se traduce en mayores ingresos y mayor rentabilidad.
2. No trabajamos por un beneficio personal, si bien es cierto que el fin de todo negocio es la rentabilidad, nuestra meta y la promesa de valor está centrada en el comercio justo, lo que quiere decir que los productores recibirán un mejor precio por su productos, pero además, tendrán beneficios adicionales que incluso son más importantes que el dinero como por ejemplo la formación profesional para saber invertir y proyectar sus empresas, esto a su vez es un beneficio mutuo, ya que una mejor preparación del productor, de los cultivos, se traduce en productos de mayor calidad y por ende mejores ingresos.

3. Si bien es cierto que la unidad de negocio se centra en la comercialización y exportación de café verde con sellos especiales, el mercado y las condiciones del mismo también permiten el desarrollo de nuevos productos a través de cafés tostados y molidos con marca propia, lo que permitirá a la empresa potenciar su crecimiento, ganar posicionamiento en el mercado y tener una mayor rentabilidad.
4. Por último, consideramos como un plus adicional, la cercanía y el conocimiento que tenemos todos los integrantes del equipo de trabajo sobre el cultivo del café, al venir de familias cafeteras y saber de todo el esfuerzo y trabajo que hay detrás de este cultivo no obliga a querer ser pioneros en la transformación del mismo, con el único objetivo de mejorar las condiciones de vida de nuestros productores.

## 12. REFERENCIAS

- Aristizábal, Y. (2018) La historia detrás de los cafés especiales de Colombia. Semana Rural. Recuperado de: <https://semanarural.com/wrb/artículo/cafes-de-origen-colombiano/534>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2021). *Información general para creación de empresa*. Recuperado de Cámara de Comercio de Bogotá: <https://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Pasos-para-crear-empresa/Informacion-general-para-creacion-de-empresa>
- Congreso de Colombia , Ley 9 de 1991 (17 de enero de 1991). Recuperado de [https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma\\_pdf.php?i=80013](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=80013)
- Congreso de Colombia, Ley 863 de 2003 (29 de diciembre de 2003). Recuperado de [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0863\\_2003.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0863_2003.html)
- Congreso de Colombia, Ley 1151 de 2007 (24 de julio de 2007). Recuperado de [https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma\\_pdf.php?i=25932](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=25932)
- Congreso de Colombia, Ley 1337 de 2009 (21 de julio de 2009). Recuperado de [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1337\\_2009.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1337_2009.html)
- Decreto 1173 de 1991 (06 de mayo de 1991). Recuperado de <http://www.suin-juricol.gov.co/viewDocument.asp?id=1237506>
- Decreto 2685 de 1999 (30 de diciembre de 1999). Recuperado de [https://www.sic.gov.co/recursos\\_user/documentos/normatividad/Dec2685\\_1999.pdf](https://www.sic.gov.co/recursos_user/documentos/normatividad/Dec2685_1999.pdf)
- Decreto 1714 de 2009 (14 de mayo de 2009). Recuperado de [https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma\\_pdf.php?i=65491](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=65491)
- Delgado, M., Ulloa, C., y Ramírez, J. (2015). La economía del departamento del Tolima: diagnóstico y perspectivas de mediano plazo. *FEDESARROLLO*.
- Echeverri, E. (s.f.). *Variedades de café sembradas en Colombia* . Recuperado de <https://www.cenicafe.org/es/publications/C1.pdf>
- En búsqueda de café colombiano*. (10 de octubre de 2014). Recuperado de Semana : <https://www.semana.com/pais/articulo/rueda-negocios-expospeciales/201605/>
- Esguerra, M., y McAllister, D. (2013). El mercado internacional del café verde. Bogotá: Universidad del Rosario .
- Euromonitor. (2017). *Tendencias de consumo de café*. Recuperado de [https://go.euromonitor.com/event-content-HotDrinks-2018-Tendencias\\_de\\_consumo\\_de\\_cafe.html#download-link](https://go.euromonitor.com/event-content-HotDrinks-2018-Tendencias_de_consumo_de_cafe.html#download-link)
- Farfan Valencia, F. (2010). Cafes Especiales. sistemas de producción de café en colombia, 233-255

- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia , Resolución 01 de 2009 (28 de julio de 2009).  
Recuperado de [https://federaciondefcafeteros.org/static/files/Resolucion\\_01\\_de\\_2009.pdf](https://federaciondefcafeteros.org/static/files/Resolucion_01_de_2009.pdf)
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia , Resolución 05 de 2015 (15 de octubre de 2015).  
Recuperado de <https://federaciondefcafeteros.org/static/files/RESOL05.pdf>
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, Resolución 02 de 2016 (25 de abril de 2016).  
Recuperado de <https://federaciondefcafeteros.org/static/files/RESOL04.pdf>
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia – Comité Departamental de Cafeteros del Tolima. (2017).  
Estructura de la Caficultura en el Tolima. SICA. Ibagué – Colombia.
- Federación Nacional de Cafeteros . (s.f.). *Comportamiento de la Industria Cafetera Colombiana 2018*.  
Recuperado de  
[https://federaciondefcafeteros.org/app/uploads/2019/10/Informe\\_de\\_la\\_Industria\\_Cafetera\\_20182.pdf](https://federaciondefcafeteros.org/app/uploads/2019/10/Informe_de_la_Industria_Cafetera_20182.pdf)
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (s.f.). *Federación Nacional de Cafeteros de Colombia*.  
Recuperado de <https://federaciondefcafeteros.org/wp/listado-noticias/produccion-de-cafe-de-colombia-crece-54-en-lo-corrido-del-ano/>
- Federación Nacional de Cafeteros . (s.f.). *FNC y USADID se unen para la producción y promoción de microlotes en zonas de posconflicto*. Recuperado de  
<https://tolima.federaciondefcafeteros.org/listado-noticias/fnc-y-usaid-se-unen-para-impulsar-la-produccion-y-promocion-de-microlotes-de-zonas-de-posconflicto/>
- Forbes Sataff. (08 de abril de 2021). *Producción de café de Colombia sube 30% en marzo*. Recuperado de  
Forbes : <https://forbes.co/2021/04/08/actualidad/produccion-de-cafe-de-colombia-sube-30-en-marzo/>
- Forero, D., & Muñoz, L. (2017). *Guía de exportación de café premium en pequeñas cantidades para pymes colombianas a través de internet*. Santiago de Cali: Universidad ICESI. Recuperado de  
[https://repository.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/83884/1/TG02058.pdf](https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/83884/1/TG02058.pdf)
- García, J. (s.f.). *cafeteras, Evolución de la distribución de las fincas hacia una regionalización de la caficultura colombiana*. Recuperado de  
<https://federaciondefcafeteros.org/static/files/3.evolucionfincascaferas.pdf>
- International Coffee Organization. (s.f). *International Coffee Organization*. Recuperado de  
[http://www.ico.org/es/new\\_historical\\_c.asp?section=Estad%EDstica](http://www.ico.org/es/new_historical_c.asp?section=Estad%EDstica)
- International Trade Centre. (2018). *Annual Report 2018*. Obtenido de  
[https://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/About\\_ITC/Corporate\\_Documents/Annual\\_Report/AR2018.pdf](https://www.intracen.org/uploadedFiles/intracenorg/Content/About_ITC/Corporate_Documents/Annual_Report/AR2018.pdf)
- Jones, J. (2020). WebstaurantStore. Recuperado el 04 de 05 de 2020, de  
<https://www.webstaurantstore.com/blog/2356/top-coffee-trends.html>

- Lopez, M. (01 de marzo de 2017). Estudios: La entrada de jóvenes y adolescentes al café. Recuperado de America RETAIL: <https://www.america-retail.com/estudios-consumidores/estudios-la-entrada-de-jovenes-y-adolescentes-al-cafe/>
- Martínez, M. (2015). Objetivos de desarrollo sostenible (ODS, 2015-2030) y Agenda de desarrollo post 2015 a partir de los objetivos de desarrollo del milenio (2000-2015). *Quaderns d'animació i educació social*.
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.. (2019). Bullets Cadena Cafe. Recuperado de <https://sioc.minagricultura.gov.co/Cafe/Documentos/2019-03-30%20Cifras%20Sectoriales.pdf>
- Mordor Intelligente. (2018). United States Coffee Pods And Capsules Market (2019 –2024).
- Naegele, H. (2020). Where does the Fair Trade money go? How much consumers pay extra for Fair Trade coffee and how this value is split along the value chain. *World Development*, 133.
- Niederhauser, N., Oberthür, T., Kattinig, S., y Cock, J. (2008). Information and its management for differentiation of agricultural products: The example of specialty coffee. *Computers and Electronics in Agriculture*, 61, 241-253.
- Núñez, G. (04 de agosto de 2019). *Aroma, cuerpo y acidez, café enorme que produce el Tolima Grande*. Retomado de Diario La Economía: <https://diariolaeconomia.com/tomemos-cafe/item/4632-aroma-cuerpo-y-acidez-cafe-enorme-que-produce-el-tolima-grande.html>
- Ocampo , O., y Álvarez, L. (julio - diciembre de 2017). Tendencia de la producción y el consumo del café en Colombia. *Apuntes del CENES, Volumen 36 - N° 64*, 139-165. doi: <https://doi.org/10.19053/01203053.v36.n64.2017.5419>
- Ortegón, M. (2018). Perfil sociodemográfico de los recolectores de café en Colombia. Universidad del Rosario, Bogotá D.C.
- Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio. Barcelona: DEUSTO S.A. EDICIONES.
- Palacio Roza, Marco Antonio. (2010) Universidad de los Andés, Bogotá. El café en Colombia, 1850-1970. Una historia económica, social y política.
- Procolombia. Cafés Especiales. Recuperado de: <https://compradores.procolombia.co/es/explore-oportunidades/caf-s-especiales-0>. Consultado: 11/03/2021.
- Procolombia. (2015). Siete tendencias del consumo de café en el mundo y hacia dónde exportarlo. Procolombia. Recuperado de: <https://procolombia.co/actualidad-internacional/agroindustria/siete-tendencias-del-consumo-de-cafe-en-el-mundo-y-hacia-donde-exportarlo>
- PCC. Calidad evolución del café. Paisaje Cultural Cafetero. Recuperado de: <http://paisajeculturalcafetero.org.co/contenido/evolucion-del-cafe>



- Resolución 0355 de 2002 (22 de marzo de 2002). Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/getattachment/8a96c938-d112-4bfe-9537-e81b4b9525e8/Resolucion-0355-de-2002-Par-la-cual-se-establecen.aspx>
- Resolución 16379 de 2003 (18 de junio de 2003). Obtenido de <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=4039311>
- Rivera, M., y Rubiano, E. (2014). Renovación generacional mediante la formación para el emprendimiento en la zona cafetera del norte del Tolima. *Economía Solidaria y Cooperativismo*, 7-15.
- Rizzuto, M. L. Q., y Rosales, M. (2014). El mercado mundial del café: tendencias recientes, estructura y estrategias de competitividad. *Visión gerencial*, (2), 291-307
- Rural, M. d. (05 de Julio de 2013). *Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural*. Recuperado de <https://www.minagricultura.gov.co/tramites-servicios/apoyos-incentivos/Paginas/v1/proteccion-del-ingreso-cafetero--pic.aspx>
- Samuel, K. (09 de enero de 2020). *ProEconomía*. Recuperado de El comercio del Café en el Mundo: <https://proeconomia.net/el-comercio-del-cafe-en-el-mundo/>
- Tapias, L. F. (1973). Estudio econométrico de la función consumo para el café en algunos países industrializados. In *COLLOQUE Scientifique International sur le Café*, 6. Bogotá (Colombia), Juin 4-9, 1973
- Velandia, C. (2018). La valoración patrimonial del paisaje cultural cafetero del Tolima, Colombia. Retos y estrategias para su conservación y apropiación. *Identidades: territorio, proyecto, patrimonio*, 43-62.
- Vellema, W., Buritica Casanova, A., Gonzalez, C., y D'Haese, M. (2015). The effect of specialty coffee certification on household livelihood strategies and specialisation. *Food Policy*, 57, 13-25.