



**Plan de negocio para la creación de una plataforma de comercio electrónico de
cafés especiales cultivados en la sierra nevada de Santa Marta, bajo el
procedimiento de exportación de pequeñas cantidades**

Farid Eliud Gámez Bernal

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas - MBA

Bogotá, Colombia

11/10/2022

Plan de negocio para la creación de una plataforma de comercio electrónico de cafés especiales cultivados en la sierra nevada de Santa Marta, bajo el procedimiento de exportación de pequeñas cantidades

Farid Eliud Gámez Bernal

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

Magister en Administración de Empresas - MBA

Director:

Alexander Correa Ospina, Ph.D.

Modalidad:

Creación de Empresa

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas - MBA

Bogotá, Colombia

11/10/2022

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

*“Somos la memoria que tenemos y la
responsabilidad que asumimos”.*

José Saramago.

Resumen

Hasta el año 2016, la única alternativa de comercio con la que contaban los pequeños productores de café del país era vender su cosecha a cooperativas, asociaciones y compradores particulares que exportan el grano en grandes volúmenes. Esto cambió luego de que entrara en vigor el procedimiento simplificado para la exportación de café en pequeñas cantidades diseñado por la Federación Nacional de Cafeteros, sin embargo, debido a la falta de acceso a la demanda internacional el uso de este procedimiento por parte de los pequeños caficultores de la Sierra Nevada de Santa Marta, zona de influencia del proyecto, hoy es prácticamente nulo.

En este escenario, las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones emergen como una alternativa para conectar directamente la oferta de cafés especiales de estos pequeños productores con su demanda en el exterior, generando visibilidad para los procesos productivos locales e impactando positivamente la economía de las familias cafeteras de la región. En consonancia con lo descrito, este proyecto se enfocará en la estructuración de un plan de negocios para la creación de una plataforma de comercio electrónico de cafés especiales cultivados en la sierra nevada de Santa Marta, bajo el procedimiento de exportación de pequeñas cantidades.

Palabras clave: plan de negocio, modelo de negocio sostenible, café especial, pequeño productor, microtostador, comercio electrónico, Sierra Nevada de Santa Marta

Abstract

Until 2016, the only trade alternative for small coffee producers in the country was to sell their harvest to cooperatives, associations and private buyers who exported large volumes of the grain. This changed after the simplified procedure for the export of coffee in small quantities, designed by the National Federation of Coffee Growers; however, due to the limited access to international demand, the use of this procedure by small coffee growers from Sierra Nevada de Santa Marta, which is the area of influence of this project, is practically nothing.

In this scenario, the new information and communications technologies emerge as an alternative to directly connect the offer of specialty coffees from these small producers with their demand abroad, generating visibility for local production processes and positively impacting the economy of the coffee-growing families in the region. In line with that, this project will focus on structuring a business plan for the creation of an e-commerce platform for specialty coffees grown in Sierra Nevada de Santa Marta, under the small-quantity export procedure.

Keywords: business plan, sustainable business model, specialty coffee, small coffee grower, microroaster, e-commerce, Sierra Nevada de Santa Marta

Contenido

	Pag.
Lista de Figuras.....	13
Lista de Tablas	14
1. Introducción.....	16
2. Objetivos	21
2.1 <i>Objetivo General.....</i>	<i>21</i>
2.2 <i>Objetivos Específicos.....</i>	<i>21</i>
3. Naturaleza del Proyecto	22
3.1 <i>Origen de la idea de negocio y exploración de las necesidades del cliente.....</i>	<i>22</i>
3.2 <i>Exploración de tendencias</i>	<i>24</i>
3.3 <i>Propuesta de valor</i>	<i>26</i>
3.4 <i>Modelo de negocio.....</i>	<i>28</i>
3.5 <i>Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo.....</i>	<i>32</i>
3.6 <i>Estado actual del negocio</i>	<i>32</i>
3.7 <i>Descripción del servicio.</i>	<i>32</i>
3.8 <i>Nombre, tamaño y ubicación de la empresa.....</i>	<i>33</i>
3.9 <i>Potencial del mercado.....</i>	<i>33</i>
3.10 <i>Ventajas competitivas del servicio.....</i>	<i>34</i>
3.11 <i>Resumen de las inversiones requeridas.....</i>	<i>34</i>

3.12	<i>Proyección de ventas</i>	34
3.13	<i>Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad</i>	35
3.14	<i>Equipo de trabajo</i>	35
4.	Análisis del Entorno	37
4.1	<i>Análisis PESTEL</i>	37
4.1.1	Aspectos políticos	37
4.1.2	Aspectos económicos	37
4.1.3	Aspectos sociales.....	38
4.1.4	Aspectos tecnológicos	39
4.1.5	Aspectos ambientales	40
4.1.6	Aspectos legales	40
4.2	<i>Análisis de las fuerzas que impactan el negocio</i>	41
4.3	<i>Oportunidades y amenazas derivadas del análisis sectorial.</i>	44
5.	Validación e Investigación de Mercado	45
5.1	<i>Análisis del Cliente Frente a la Propuesta de Valor</i>	45
5.1.1	Perfil del Cliente Objetivo.....	45
5.1.2	Perfil del Usuario Objetivo	46
5.2	<i>Estudio Piloto de Mercado</i>	47
5.2.1	Objetivo General del Estudio.....	47
5.2.2.	Objetivos Específicos del estudio de mercado	47
5.2.3	Cálculo de la Muestra.....	49
5.2.4	Diseño de las Herramientas de Investigación.....	49

5.3 Resultados.....	50
6. Estrategia y Plan de Introducción en el Mercado	54
6.1 Objetivos de Mercadeo	54
6.2 Estrategia de Mercadeo	54
6.3 Estrategias de Producto y Servicio	54
6.4 Estrategias de Distribución	55
6.5 Estrategias de Precio y Modelo de Ingreso	55
6.6 Estrategias de Comunicación y Promoción	56
6.7 Presupuesto de la Mezcla de Mercadeo	57
7. Aspectos Técnicos	58
7.1 Objetivos de prestación de servicio	58
7.2 Ficha técnica del servicio	58
7.3 Descripción del proceso de prestación del servicio	59
7.4 Características de la tecnología.....	60
7.5 Infraestructura de TI.....	61
7.6 Personal requerido para la prestación del servicio.....	62
7.7 Capacidad Instalada.....	62
7.8 Presupuesto de producción e infraestructura	62
8. Aspectos Organizacionales y Legales	64
8.1 Análisis estratégico	64

8.2 Estructura organizacional.....	64
8.3 Perfiles y funciones	64
8.4 Organigrama.....	65
8.5 Esquema de contratación y remuneración	65
8.6 Factores clave de la gestión del talento humano	66
8.7 Sistema de incentivos y compensación del talento humano.....	67
8.8 Esquema de gobierno corporativo	67
8.9 Aspectos legales	68
8.9.1 Actividad económica.....	68
8.9.2 Legislación vigente	68
8.10 Estructura jurídica y tipo de sociedad.....	69
8.11 Presupuesto de personal	70
9. Aspectos Financieros.....	71
9.1 Objetivos financieros.....	71
9.2 Supuestos económicos.....	71
9.3 Proyección de ventas.....	72
9.4 Proyección de gastos de mercadeo.....	72
9.5 Proyección de costos de producción.....	73
9.6 Proyección de gastos administrativos.....	74
9.7 Presupuesto de inversión.....	74
9.8 Estado de resultados.....	74

9.9 Balance general	75
9.10 Flujo de caja	75
9.11 Indicadores financieros de rentabilidad	76
9.12 Fuentes de financiación	76
9.13 Evaluación financiera	77
10. Enfoque Hacia la Sostenibilidad	79
10.1 Dimensión social	79
10.2 Dimensión ambiental.....	79
10.3 Dimensión económica.....	80
10.4 Dimensión de gobernanza	80
11. Conclusiones.....	81
12. Referencias	85
A. Anexo. Entrevistas para la exploración de las necesidades del cliente	91
B. Anexo. Perfil de persona - Caficultor	92
C. Anexo. Perfil de persona - Microtostador	94
D. Anexo. Entrevistas a grupos de interés para la validación del modelo de negocio	96
E. Anexo. Estudio de mercado - Guía de entrevista semiestructurada aplicada a productores	97

F. Anexo. Estudio de mercado - Guía de entrevista semiestructurada aplicada a microtostadores.....	99
G. Anexo. Estudio de mercado - Entrevistas a productores	101
H. Anexo. Estudio de mercado - Entrevista a microtostador	103
I. Anexo. Simulador financiero	104

Lista de Figuras

	Pág.
<i>Figura 1.</i> Árbol de problemas.....	23
<i>Figura 2.</i> Lienzo de propuesta de valor	27
<i>Figura 3.</i> Mapa de sistema de negocio	29
<i>Figura 4.</i> Lienzo de modelo de negocio sostenible.....	31
<i>Figura 5.</i> Cinco fuerzas de Porter.....	42
<i>Figura 6.</i> Mapa de empatía del cliente.	46
<i>Figura 7.</i> Mapa de empatía del usuario.....	47
<i>Figura 8.</i> Proceso de prestación del servicio.	60
<i>Figura 9.</i> Configuración Azure SQL Database.....	61
<i>Figura 10.</i> Configuración Azure App Service.	61
<i>Figura 11.</i> Organigrama.....	65

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Ventas proyectadas.	35
Tabla 2. Equipo de trabajo inicial.....	62
Tabla 3. Presupuesto para el primer año de operaciones.	62
Tabla 4. Perfiles y funciones.....	65
Tabla 5. Legislación vigente.	69
Tabla 6. Presupuesto de personal.....	70
Tabla 7. Proyección de ventas.	72
Tabla 8. Proyección de costos.....	73
Tabla 9. Proyección de gastos administrativos.	74
Tabla 10. Proyección del presupuesto de inversión.	74
Tabla 11. Proyección estado de resultados.	75
Tabla 12. Proyección balance general.	75
Tabla 13. Flujo de caja del proyecto.....	76
Tabla 14. Indicadores de rentabilidad.	76
Tabla 15. Cálculo del capital de trabajo inicial.	77

Tabla 16. Tabla de amortización.	77
---------------------------------------	----

1. Introducción

Los problemas del caficultor de la Sierra Nevada de Santa Marta son variados, de vieja data y para nada ajenos a la realidad del agro en el resto del territorio nacional. Para el año 2020, la pobreza rural en Colombia fue de 46,3% (CEPAL, s.f.-a), cifra que viene acompañada de una disminución de la población rural colombiana a partir del año 1995 y que se mantendrá durante las próximas décadas (CEPAL, s.f.-b). En el caso particular del café, el alto grado de intermediación deja al productor como uno de los actores que menos beneficios obtiene en la cadena de valor, pues su comercialización se ha caracterizado durante mucho tiempo por una distribución poco equitativa de las ganancias a lo largo de la cadena de valor (AMECAFE, 2012). En Colombia, por ejemplo, el índice de pobreza multidimensional en los hogares cafeteros asciende al 46% (Federación Nacional de Cafeteros, s.f.-a).

Hasta hace algunos años, la única alternativa de comercialización con la que contaban los pequeños productores de café del país era vender su cosecha a cooperativas, asociaciones y compradores particulares encargados de reunir grandes volúmenes del grano para efectuar la exportación a través de los canales tradicionales. El volumen mínimo requerido para exportar era de 250 sacos de 60 Kilogramos, equivalentes a un contenedor. En el año 2016 la Federación Nacional de Cafeteros, desarrolló un procedimiento simplificado para la exportación de café en pequeñas cantidades, a través de este procedimiento es posible exportar hasta 60 Kilogramos de café verde o 50,4 Kilogramos de café tostado por envío, mediante empresas de tráfico postal y mensajería expresa habilitadas por la federación para tal fin (Federación Nacional de Cafeteros, s.f.-b). Sin embargo, tras conversar directamente con productores de la zona se evidencia que, a pesar de estar activo desde el año 2016, la utilización de este procedimiento por parte de los pequeños caficultores de la Sierra Nevada de Santa

Marta es prácticamente nulo, y la forma de comercialización del grano en la región ha permanecido casi invariable durante décadas.

Las cifras ya mencionadas acerca del nivel de pobreza en los hogares cafeteros de Colombia dejan ver que las oportunidades de escalamiento de pequeñas unidades productivas por medio de la comercialización tradicional del grano son escasas, de modo que, es necesario encontrar alternativas de crecimiento que hagan a la caficultura atractiva para las nuevas generaciones, y adoptar nuevos enfoques estratégicos que le permitan al pequeño productor mejorar la rentabilidad de su negocio.

Tras analizar el panorama descrito para el agro y específicamente para la caficultura colombiana, surge la idea de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los productores de café de la Sierra Nevada de Santa Marta, facilitando su acceso al mercado internacional y generando alternativas de comercio directo más rentables. En este escenario, la incorporación de nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones se presenta como una alternativa para alcanzar mercados hasta ahora distantes para el pequeño productor, de modo que, su oferta de cafés especiales pueda conectarse directamente con la demanda en el exterior, entendiéndose como especial “un café o experiencia de café reconocido por atributos distintivos que le otorgan un valor adicional significativo en el mercado” (The Specialty Coffee Association, 2021), generando de esta manera visibilidad para los procesos productivos locales e impactando positivamente la economía de las familias cafeteras de la región.

En este universo de nuevas tecnologías, el comercio electrónico se perfila como una gran opción para la exportación de pequeñas cantidades de café. Según la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (2021), para el año 2025 el e-commerce va a mover el 30% del comercio mundial, lo cual sin duda favorecerá al comercio electrónico transfronterizo, que en este escenario se presenta como una alternativa para potenciar

los negocios y reactivar la economía, al llevar a las empresas beneficios como; mayores márgenes de rentabilidad, información en tiempo real relacionada con la demanda de sus productos, diversificación de mercados y mayor eficiencia en los tiempos de pago.

América Retail (2021) por su parte, señala que, de acuerdo con el estudio “El futuro del retail”, llevado a cabo por la empresa Euromonitor, compañía especializada en investigación de mercados, el comercio electrónico en Colombia creció un 53% durante el año 2020, y se proyecta un crecimiento del 74% para el año 2025.

En cuanto a los microtostadores de cafés especiales, el aumento de la popularidad y la demanda de cafés especiales en el mundo ha derivado en el desarrollo de los pequeños tostadores, un segmento de mercado que no es nuevo pero que ha venido creciendo a un ritmo acelerado durante los últimos años, y en el que se destaca, entre otras cosas, el interés de contar a los clientes la historia que rodea al café que están consumiendo, por lo cual no es extraño que se recurra al trato directo con el caficultor para adquirir la materia prima de su negocio (Forum Cultural del Café, 2019-a).

Los microtostadores son empresas pequeñas, con un número de empleados que oscila generalmente entre 1 y 10. Importan sus cafés directamente de países productores como Colombia, lo cual reduce el número de intermediarios y les permite ofrecer a sus clientes en cafeterías especializadas alrededor del mundo, e incluso en sus propias casas, un café de origen (Vidal, 2017).

Con los antecedentes descritos, la propuesta de valor para este proyecto empresarial consiste en conectar digitalmente la oferta de cafés especiales de la Sierra Nevada de Santa Marta con su demanda en el exterior, enlazando al comprador con el origen de un grano de la más alta calidad, y permitiendo al productor efectuar transacciones directas que maximicen su rentabilidad. De esta manera, el modelo de negocio planteado busca apartarse de los mecanismos tradicionales de comercio del grano en la zona de

influencia, caracterizados por un alto nivel de intermediación, eliminando varios eslabones en la cadena de valor del café mediante el uso de nuevas tecnologías. De esta manera los pequeños productores podrán generar ventas con un mayor margen de rentabilidad al ofrecido por los compradores actuales, lo que puede traducirse en oportunidades de crecimiento para su negocio. Los microtostadores, por su parte, podrán agregar valor a su producto al tener la posibilidad de contar a sus clientes la historia detrás de la taza que están consumiendo, suministrando información acerca de la finca, el productor, su entorno, y cómo la elección de un café en particular impacta positivamente la calidad de vida de la familia que lo cultivó.

Este plan de negocio contempla como clientes a los productores de cafés especiales de la Sierra Nevada de Santa Marta, toda vez que, los ingresos para la empresa procederán del cobro de una comisión al productor por la venta de café a través de nuestra plataforma de comercio electrónico. Los compradores, por su parte, tendrán el rol de usuarios de la plataforma, este segmento lo conforman microtostadores de cafés especiales ubicados en Estados Unidos, principal destino del café colombiano, donde las exportaciones sumaron alrededor de USD \$984 millones en 2020 (Procolombia, 2021). Esta diferenciación entre clientes y usuarios se hace con el fin de acotar con precisión el papel de cada uno de estos segmentos en el modelo de negocio desarrollado.

En este documento se abordará con detalle la naturaleza del proyecto, se presentarán los resultados del análisis del sector en el que competirá la empresa, se expondrán los resultados de la validación del mercado hacia el que se dirige el negocio, se definirá la estrategia y el plan de introducción a dicho mercado, y se abordarán aspectos técnicos como la descripción de los servicios y los requisitos tecnológicos para su prestación. Además, se tratarán aspectos organizacionales y legales, como la visión y la misión de la empresa, y el tipo de sociedad a través de la cual se desarrollará el objeto social de la

misma, se efectuará el análisis financiero para la puesta en marcha del proyecto empresarial, y por último se presentará la manera en que el negocio se alinea con los principios de la sostenibilidad.

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Estructurar un plan de negocios para la creación de una plataforma de comercio electrónico de cafés especiales cultivados en la sierra nevada de Santa Marta, bajo el procedimiento de exportación de pequeñas cantidades.

2.2 Objetivos Específicos

- Identificar los factores externos que puedan influir en la actividad empresarial, mediante un análisis del macro y microentorno sustentado en PESTEL y las cinco fuerzas de Porter.
- Analizar el panorama comercial de la empresa por medio de un estudio piloto de mercado, dirigido a los segmentos de clientes y usuarios contemplados en el modelo de negocio, para determinar la pertinencia del proyecto empresarial.
- Desarrollar un plan de introducción en el mercado objetivo, que contemple las estrategias a seguir en cada uno de los frentes que compondrán la mezcla de mercadeo de la empresa.
- Validar la rentabilidad del negocio mediante una proyección de los ingresos, costos y gastos asociados al ejercicio empresarial, incluyendo aspectos técnicos y organizacionales, que permita determinar la viabilidad de la inversión.
- Definir las bases para un ejercicio empresarial sostenible, que permita equilibrar las ganancias de la empresa con el progreso de las familias caficultoras y la conservación del medio ambiente.

3. Naturaleza del Proyecto

3.1 Origen de la idea de negocio y exploración de las necesidades del cliente

Esta idea de negocio surge de la necesidad detectada en la pequeña finca cafetera “Campo Alegre”, ubicada en la Sierra Nevada de Santa Marta, de contar con un canal de comercialización que le permitiera acceder directamente al mercado internacional de cafés especiales, pues, aunque el café producido en la zona de influencia es de excelente calidad, los productores no tienen acceso a compradores internacionales, y en muchos casos desconocen las alternativas vigentes para la exportación de su producto en pequeñas cantidades.

Con estas hipótesis en mente, se procedió a entrevistar a pequeños caficultores de la región para indagar acerca de las problemáticas que los rodean, con el foco puesto en el proceso de comercialización y los ingresos obtenidos a partir de las ventas, estas entrevistas pueden consultarse en el Anexo A. Durante el proceso exploratorio se abordaron los siguientes puntos:

- ¿Cuáles son las alternativas actuales para la comercialización de su café?
- ¿Qué beneficios le ofrecen sus compradores actuales?
- ¿Son los ingresos derivados de la comercialización del café, suficientes para cubrir los costos de producción y además reinvertir en su negocio?
- ¿Conoce el procedimiento para la exportación de pequeñas cantidades de café diseñado por la Federación Nacional de Cafeteros?
- ¿Alguna vez ha contemplado la posibilidad de exportar directamente su café?
- ¿Qué le impide exportar directamente?
- ¿Cuáles cree que son las mayores dificultades que afronta su negocio?
- ¿Cuál cree que es la realidad del pequeño y mediano caficultor de la Sierra Nevada de Santa Marta en comparación con los de otras regiones del país?

Con base en la información obtenida se construyó el árbol presentado en la figura 1, para identificar el problema principal a resolver, y sus posibles causas y consecuencias.

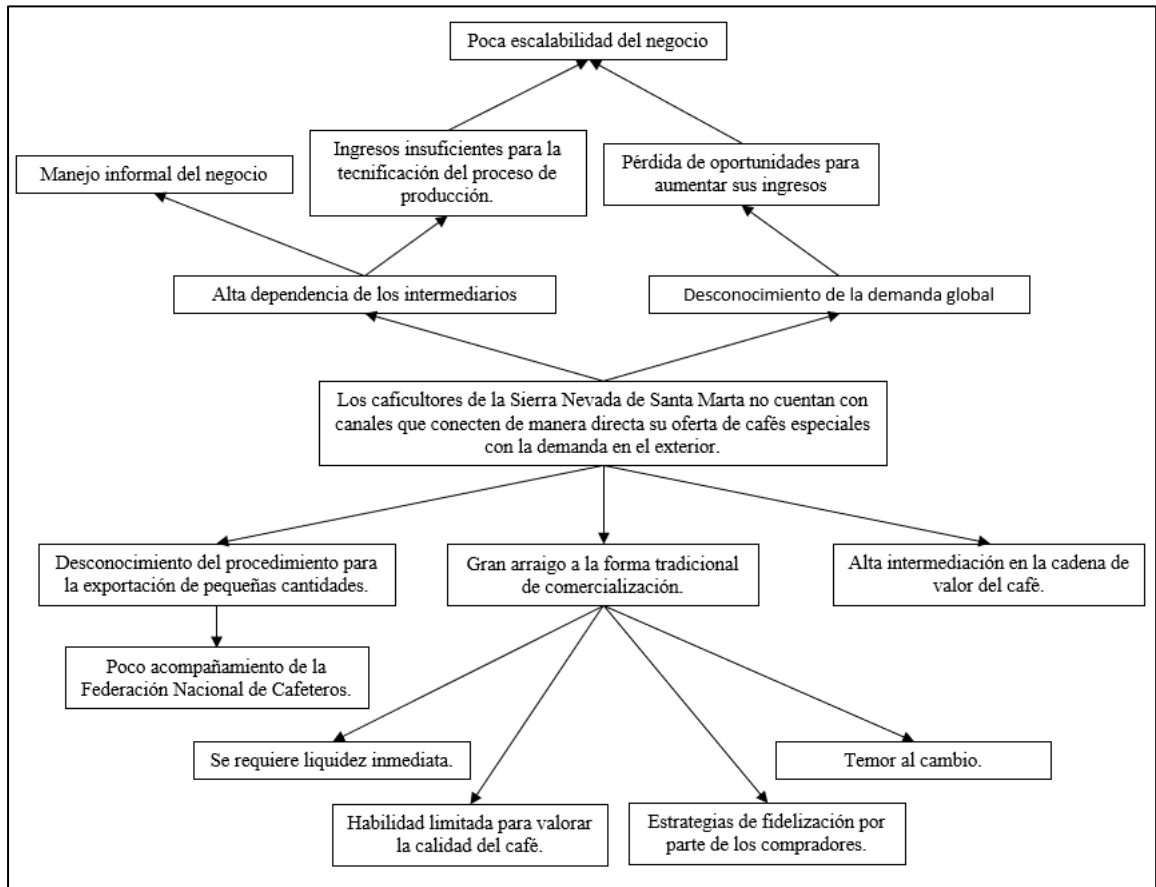


Figura 1. Árbol de problemas. Fuente: elaboración propia.

Entre los principales hallazgos de esta exploración, se encuentra el gran arraigo de los caficultores de la región hacia la forma tradicional de comercializar su café, esto es, la venta del café a cooperativas, asociaciones o compradores locales. Esto, según se pudo detectar, obedece principalmente a cuatro razones:

- Los caficultores usualmente se endeudan durante el año para abastecer sus fincas con el compromiso de pagar durante la cosecha, motivo por el cual, requieren una liquidez inmediata y en efectivo, para saldar sus compromisos.
- Una habilidad limitada para valorar la calidad del café que producen. Esto los ata al comprador, que es quien certifica la calidad del grano.

- Estrategias de fidelización por parte de los compradores, por ejemplo, el pago de sobreprecios a los cafés de mayor calidad, efectivo unos meses después de la cosecha.
- Por último, el temor al cambio, sobre todo por parte de los productores más pequeños, quienes temen quedar desamparados sin los beneficios ofrecidos por los compradores tradicionales.

Por otro lado, se confirmó que los pequeños productores de la región, en su mayoría desconocen la alternativa para la exportación directa de pequeñas cantidades de café, y que existe una alta presencia de intermediarios en la zona. Además, como resultado de esta exploración inicial, se identificaron dos problemas secundarios derivados de la ausencia de canales que conecten directamente la oferta de cafés especiales producidos en la Sierra Nevada de Santa Marta con su demanda en el exterior; el primero, es la gran dependencia de los productores hacia los intermediarios, y el segundo, es el desconocimiento que tiene el pequeño productor de la demanda global de cafés con características similares a los que ellos producen. Partiendo de aquí, se identificaron cuatro consecuencias:

- El caficultor no ve la necesidad de formalizar su negocio.
- Los ingresos son insuficientes para invertir en la tecnificación del proceso de producción.
- Se pierden oportunidades para incrementar los ingresos.
- Como consecuencia de los dos puntos anteriores, el negocio de los productores se torna poco escalable.

3.2 Exploración de tendencias

Una vez identificado el problema principal, sus causas y ramificaciones (ver figura 1), se procedió a explorar las tendencias actuales en las que se podría apalancar una

solución para los pequeños caficultores de la región. Tomando como base el procedimiento para la exportación de café en pequeñas cantidades, diseñado por la Federación Nacional de Cafeteros, por medio del cual, para el caso del café verde, se podrían exportar hasta 60 kg por envío (Federación Nacional de Cafeteros, s.f.-b), se prosiguió con la exploración de alternativas que permitieran habilitar un canal de comercialización directa del grano hacia el exterior por medio del citado procedimiento.

Por un lado, se encontró que la compra directa al productor ha emergido como una tendencia, debido, entre otros aspectos, a la popularidad cada vez mayor de los llamados micro lotes de cafés de especialidad. Esto, a su vez, ha propiciado el surgimiento de vínculos más estrechos entre tostadores y caficultores, en el marco de una relación uno a uno en la que se suprimen varios de los actores que intermedian en la cadena de valor, generando beneficios para ambas partes; por un lado, el comprador tiene acceso a información completa relacionada con el origen y los factores sociales y ambientales relacionados con el proceso productivo, aspectos que podrá traducir en valor agregado para sus clientes, al poder contar la historia detrás del café que están consumiendo, mientras que los caficultores, podrán efectuar transacciones comerciales más rentables mediante el trato directo con los compradores (Forum Cultural del Café , 2019-b).

Tras analizar la tendencia hacia la compra directa de cafés especiales al productor, se procedió a examinar la manera de enlazar la oferta de cafés especiales de la Sierra Nevada de Santa Marta con su demanda por fuera de Colombia y facilitar el proceso de comercialización, escenario en el cual, el comercio electrónico emerge como la mayor tendencia del mercado. Según la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (2021), para el año 2025 el e-commerce va a mover el 30% del comercio mundial, lo cual sin duda favorecerá al comercio electrónico transfronterizo, que en este escenario se presenta como una alternativa para potenciar los negocios y reactivar la economía, al

llevar a las empresas beneficios como; mayores márgenes de rentabilidad, información en tiempo real relacionada con la demanda de sus productos, diversificación de mercados y mayor eficiencia en los tiempos de pago. América Retail (2021) por su parte, señala que, de acuerdo con el estudio “El futuro del retail”, llevado a cabo por la empresa Euromonitor, compañía especializada en investigación de mercados, el comercio electrónico en Colombia creció un 53% durante el año 2020, y se proyecta un crecimiento del 74% para el año 2025.

3.3 Propuesta de valor

Con base en los hallazgos derivados del proceso exploratorio descrito en el numeral 3.1, se procedió a construir la propuesta de valor de la empresa, para esto, se utilizó la herramienta “lienzo de propuesta de valor” presentada en la figura 2. En el lado derecho se detallan los trabajos, dolores y alegrías del cliente, cuyo perfil de persona puede consultarse en el anexo B, y en el izquierdo, los aliviadores de dolores, generadores de alegrías, productos y servicios de la empresa que hagan match con los requerimientos de dicho cliente, para, a partir de ahí, definir la manera como se generará valor en el mercado.

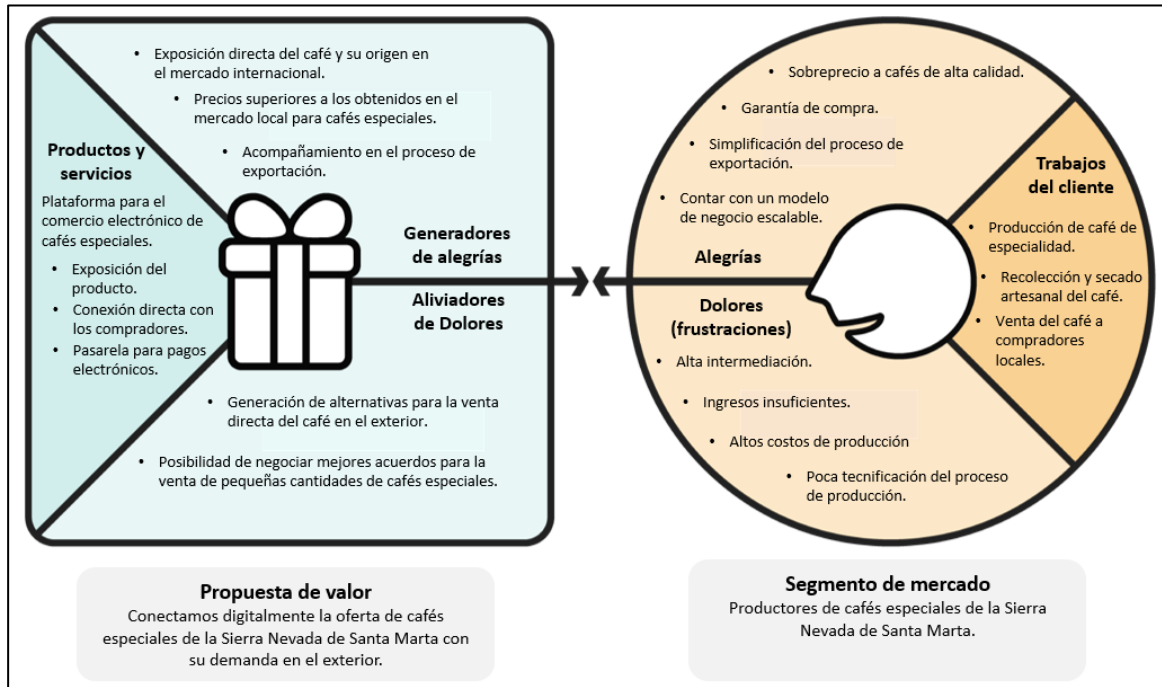


Figura 2. Lienzo de propuesta de valor. Fuente: elaboración propia.

Tras este proceso, se definió que la propuesta de valor de la empresa será conectar digitalmente la oferta de cafés especiales producidos en la sierra nevada de Santa Marta con su demanda en el exterior. Esto, implica la incorporación de un segundo actor al modelo, que sería el encargado de comprar el café a los productores, para esto, previo a la estructuración formal del modelo de negocio, se procedió a analizar la cadena de valor del café para identificar el segmento de esta cadena con el que los productores podrían establecer relaciones comerciales directas, y tras la revisión de publicaciones especializadas, se definió que este grupo sería el de los llamados “microtostadores”, un segmento de mercado que no es nuevo pero que ha venido creciendo a un ritmo acelerado durante los últimos años, y en el que se destaca, entre otras cosas, el interés de contar a los clientes la historia que rodea al café que están consumiendo, por lo cual no es extraño que se recurra al trato directo con el caficultor para adquirir la materia prima de su negocio (Forum Cultural del Café, 2019-a).

Los microtostadores son empresas pequeñas, con un número de empleados que oscila generalmente entre 1 y 10. Importan sus cafés directamente de países productores como Colombia, lo cual reduce el número de intermediarios y les permite ofrecer a sus clientes en cafeterías especializadas alrededor del mundo, e incluso en sus propias casas, un café de origen (Vidal, 2017). El perfil de persona para el segmento de microtostadores se presenta en el anexo C.

3.4 Modelo de negocio

El modelo de negocio diseñado contempla la interacción de dos segmentos; productores y microtostadores, por medio de una plataforma de comercio electrónico. En la plataforma, los productores de la Sierra Nevada de Santa Marta podrán publicar su oferta de cafés especiales y todos los detalles acerca del origen del grano que consideren relevantes para entablar relaciones comerciales directas con microtostadores internacionales y vender su producto por medio del canal provisto, reduciéndose considerablemente el nivel de intermediación entre el caficultor y el comprador. Los ingresos para la empresa procederán del cobro de una comisión al productor por cada venta efectuada a través de la plataforma como se puede apreciar en la figura 3, donde se describe la dinámica de las interacciones entre los actores del modelo desarrollado.

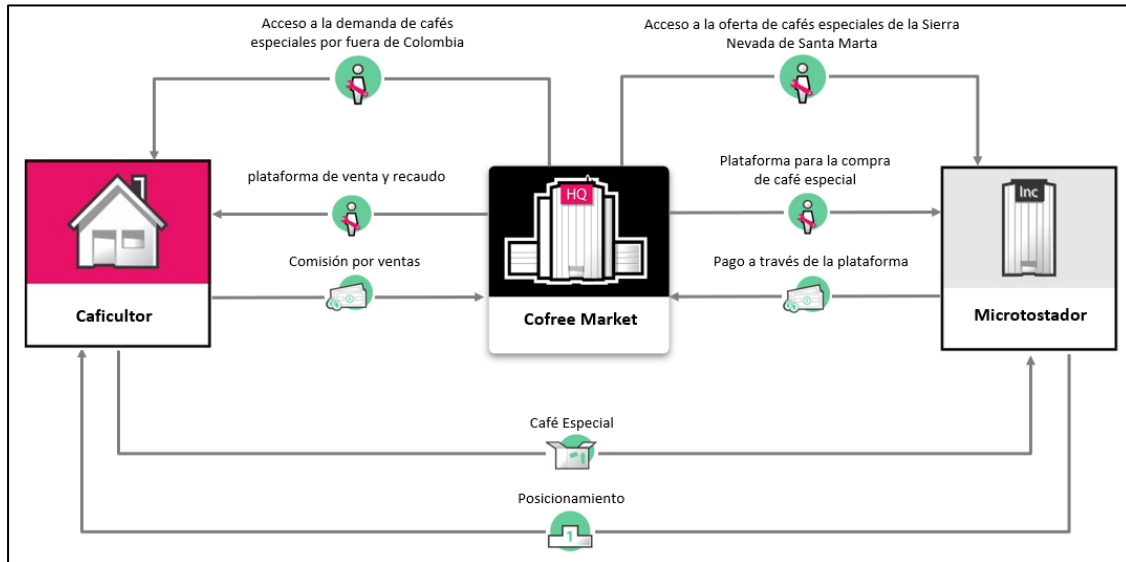


Figura 3. Mapa de sistema de negocio. Fuente: elaboración propia.

Para la validación del modelo presentado en la figura 3, se entrevistaron cinco personas pertenecientes a los grupos de interés del modelo de negocio, a saber:

- **Un experto técnico:** con quien se validaron aspectos técnicos de la propuesta de valor y del concepto de negocio, especialmente aquellos relacionados con el componente tecnológico del modelo.
- **Un aliado clave:** en este caso se recurrió a un caficultor aliado en la zona de influencia, que sería pionero en el uso de la plataforma.
- **Dos empresarios:** con quienes se validó el concepto y potencial del negocio, los costos, la visión emprendedora y el modelo de ingresos.
- **Una experta en sostenibilidad:** con quien se verificó la alineación del modelo propuesto con los pilares del desarrollo sostenible.

Estas entrevistas se encuentran compiladas en el anexo D. Los entrevistados, cada uno desde su óptica particular, resaltaron el impacto social y los beneficios que para el pequeño productor traería la posibilidad de negociar directamente su café con compradores en el exterior, por medio del modelo de negocio planteado.

Para los empresarios consultados el modelo de negocio es rentable, y se destaca que promueve una relación de ganar-ganar entre la empresa y el caficultor. El potencial de escalamiento del negocio es igualmente positivo, según las validaciones realizadas este potencial no radica únicamente en extenderse hacia otras regiones cafeteras del país, diferentes a la Sierra Nevada de Santa Marta, sino en implementar soluciones similares para otros productos del agro colombiano.

En términos de sostenibilidad, se resaltó el hecho de trabajar en beneficio de las comunidades campesinas, promoviendo acuerdos más justos en la comercialización de sus productos. En este escenario, se detecta una oportunidad para la promoción de procesos productivos sostenibles, que pudieran llegar a convertirse en un estándar de calidad para la comercialización de cafés a través de la plataforma propuesta.

Aunque el modelo de negocio sometido a validación no sufrió cambios estructurales, sí se detectaron algunos retos que deben superarse. El primer reto, es superar la desconfianza que puede generar este tipo de soluciones tecnológicas en un sector tan arraigado a maneras más tradicionales de comercialización, para esto se requiere acompañamiento, asesoría y aliados estratégicos dentro de la región que den el primer paso y se muestren como casos de éxito de la implementación de este modelo de negocios.

Desde el punto de vista técnico, el principal desafío radica en la calidad de la conexión a internet, que como es sabido, no es la mejor en las regiones rurales del país, y esto salió a relucir en las entrevistas, sin embargo, este es un aspecto con el que se debe convivir, y que debe contemplarse a la hora de desarrollar la plataforma para garantizar la continuidad del servicio. Otra situación adversa que salió a relucir es la precariedad de las vías terciarias en las zonas cafeteras, lo que puede generar retrasos en el envío de los productos y generar desconfianza en los usuarios, este es un factor para tener en

cuenta a la hora de establecer los plazos de entrega y compromisos comerciales entre los actores del sistema.

Tras validar el modelo presentado en la figura 3, se estructuró un modelo de negocio con mayor nivel de detalle, utilizando la herramienta “lienzo de modelo de negocio sostenible”, donde se relacionan todos los elementos requeridos para que la empresa cree y capte valor, incluidos aquellos aspectos relacionados con la sostenibilidad. Este modelo se presenta en la figura 4.

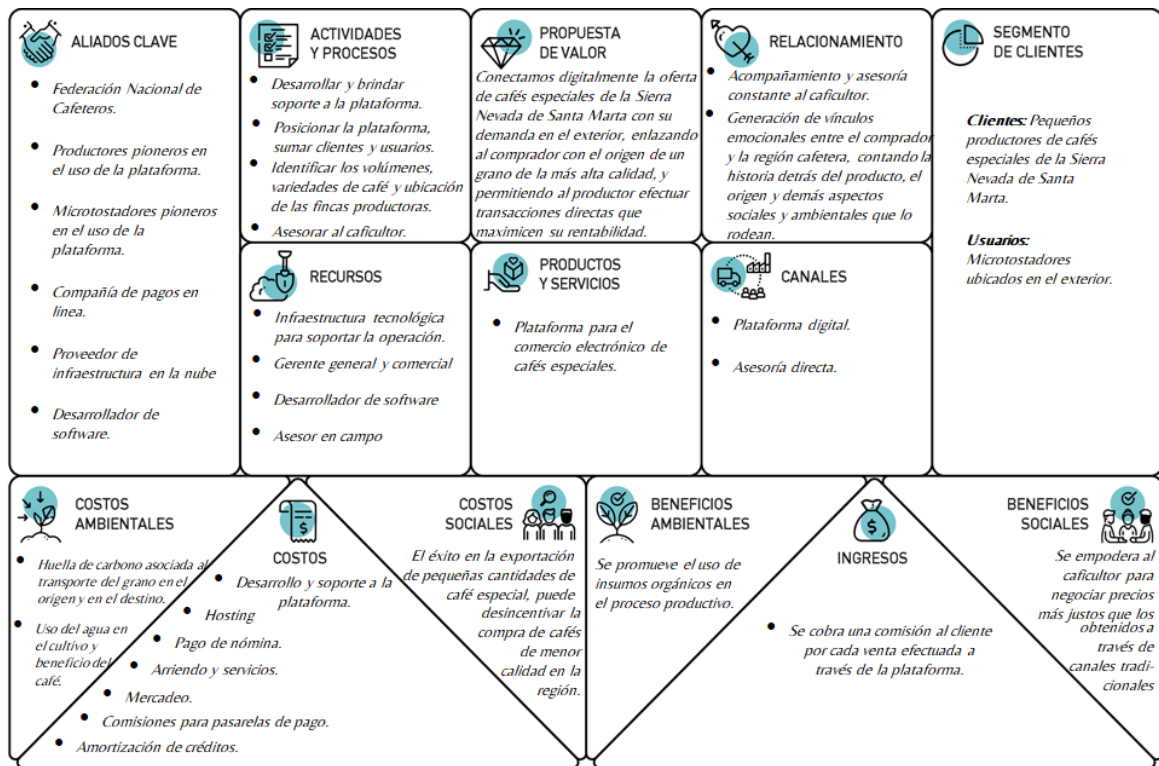


Figura 4. Lienzo de modelo de negocio sostenible. Fuente: elaboración propia.

Es importante destacar que, este modelo de negocio contempla como clientes a los productores, pues los ingresos para la empresa procederán del cobro de una comisión a este segmento por la venta del grano a través de la plataforma provista, mientras que los microtostadores, a quienes no se cobrará comisión, tendrán el rol de usuarios de la

plataforma, diferenciación que se hace con el fin de acotar con precisión el papel de cada uno de estos actores en el modelo.

3.5 Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo

El principal objetivo empresarial a corto plazo (2 años) es lograr la consolidación como una alternativa viable para la exportación de pequeñas cantidades de cafés especiales cultivados en la Sierra Nevada de Santa Marta. A mediano plazo (4 años), la meta es expandir la operación hacia otras regiones cafeteras del país, y en el largo plazo (6 años), incorporar al modelo de negocio otros productos del agro colombiano.

3.6 Estado actual del negocio

El negocio se encuentra en fase de estructuración, con miras a iniciar operaciones formales en el año 2023. Para cumplir con esta meta, se espera contar a diciembre de 2022 con la empresa constituida legalmente y la plataforma en fase beta para su uso por parte de tres productores aliados en la región; finca campo alegre, finca el vergel y finca el progreso.

3.7 Descripción del servicio.

Nuestro servicio conectará la oferta de cafés especiales de la Sierra Nevada de Santa Marta con su demanda en el exterior, por medio de una plataforma tecnológica en la que compradores internacionales (demanda) y caficultores (oferta), podrán efectuar transacciones comerciales electrónicas. Los caficultores dispondrán de las herramientas necesarias para publicar su oferta de cafés especiales, el entorno de producción, la historia detrás de su grano y todos los detalles que considere importantes para efectuar la venta en línea de su producto. Los compradores, microtostadores de este tipo de cafés, por su parte, tendrán acceso a toda la oferta de cafés especiales publicadas en la

plataforma para la compra online de pequeñas cantidades, esto es, menos de 60 kg de café verde por envío (Federación Nacional de Cafeteros, s.f.-b).

3.8 Nombre, tamaño y ubicación de la empresa

La empresa se llamará *Cofree Market*, y por su cercanía con la zona de influencia de la iniciativa y la disponibilidad de mano de obra calificada para el soporte y la gestión tecnológica y administrativa del negocio, se ubicará en la ciudad de Santa Marta. De acuerdo con Vioria (2019), tan solo en el departamento del Magdalena existen alrededor de 20.000 hectáreas cultivadas de café arábigo en 5.233 fincas, de modo que, desde esta ubicación los desplazamientos hacia y desde las regiones cafeteras de la Sierra Nevada de Santa Marta podrán efectuarse en tiempos razonables, lo que facilitará el trabajo de campo, el acompañamiento a los productores aliados y el relacionamiento directo con el caficultor.

3.9 Potencial del mercado

La Sierra Nevada de Santa Marta contribuye con un 2% aproximado de la producción de café en Colombia, que para el año 2019 cerró en 14,8 millones de sacos (Federación Nacional de Cafeteros, 2020-a). El departamento del Magdalena cuenta con 5.233 fincas cafeteras, con un área cultivada de alrededor de 20.000 hectáreas distribuidas entre los municipios de Ciénaga, Santa Marta, Fundación y Aracataca. En El Cesar y La Guajira, por su parte, existen 10.409 fincas con 31.000 hectáreas sembradas a lo largo de 29 municipios, 19 en el Cesar y 10 en La Guajira, dentro de los que se destacan Pueblo Bello, Urumita y Villanueva como los municipios con mayor cantidad de hectáreas cultivadas (Vioria, 2019).

El número de transacciones de pequeñas cantidades de café verde que soporta nuestra plataforma es ilimitado, de modo que, al tener a la Sierra Nevada de Santa Marta como zona de influencia de la iniciativa empresarial, y según los datos citados, se puede concluir que hasta el 2% del café especial producido en Colombia, podría comercializarse a través de nuestro canal.

3.10 Ventajas competitivas del servicio

La plataforma permitirá a los caficultores publicar su oferta de café verde y negociar precios por fuera del mercado de *commodities* para cantidades inferiores a 60 kg por envío, sin límite de transacciones al día. Esta interacción directa entre el productor y el comprador cancela de la ecuación a una larga lista de intermediarios, lo que deriva en mayor rentabilidad para el productor.

3.11 Resumen de las inversiones requeridas

Para poner en marcha la empresa, se requiere una inversión inicial de \$36.144.000 destinados al desarrollo de software, alojamiento web y de bases de datos, y la compra de equipos de cómputo. Para el primer año de funcionamiento se estima una necesidad de \$80.400.000 para el pago de nómina, mas \$16.600.000 de gastos fijos (arriendo y servicios públicos) y \$15.000.000 destinados a mercadeo.

3.12 Proyección de ventas

Con base en los supuestos establecidos para la simulación financiera (Ver sección 8, Aspectos Financieros), la evolución proyectada para las ventas durante los primeros 5 años se presenta en la tabla 1.

Tabla 1. Ventas proyectadas.

Año	Ventas proyectadas
2023	\$ 93.871.332
2024	\$ 193.374.943
2025	\$ 358.517.146
2026	\$ 590.836.256
2027	\$ 851.985.882

Fuente: elaboración propia.

3.13 Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad

Las proyecciones financieras del proyecto se desarrollan en la sección “9. Aspectos financieros”, para lo cual se utilizó el simulador desarrollado por Reyes (s.f.) (ver anexo i). Según estas proyecciones, el punto de equilibrio del proyecto se ubica alrededor de los \$146.545.973 de ventas mínimas sin IVA. Asumiendo una tasa de evaluación del proyecto del 15%, el análisis financiero arroja un valor presente neto de \$71.338.651 y una tasa interna de retorno del 30,63%, que, al ubicarse por encima de la tasa de evaluación del proyecto, es evidencia de la viabilidad de la inversión, cuyo periodo de recuperación sería de 2,96 años.

3.14 Equipo de trabajo

La estructuración del proyecto está a cargo de Farid Eliud Gámez Bernal, ingeniero de sistemas, especialista en desarrollo de software y estudiante de maestría en administración de empresas. Sin embargo, la puesta en marcha del proyecto requerirá la conformación de un equipo de tres personas, como se describe a continuación:

- **Gerente General:** encargado del direccionamiento estratégico de la empresa, la gestión comercial, financiera, tecnológica y del talento humano. El gerente

requerirá esporádicamente el apoyo de un contador público, cuyos servicios se contratarán, inicialmente, en los momentos puntuales en que sean requeridos, sin embargo, en el mediano plazo, este rol debe vincularse a tiempo completo al equipo de trabajo.

- **Desarrollador de Software:** encargado de la evolución y el soporte de la plataforma.
- **Asesor Comercial:** a cargo de labores de mercadeo directo y asesoría en campo. Este miembro del equipo visitará a los caficultores, hará demostraciones de la plataforma, resolverá dudas, expondrá casos de éxito de otros productores y recibirá retroalimentación directa de los productores como parte del proceso de mejora continua del servicio.

Conforme la operación de la empresa crezca, las funciones administrativas a cargo del gerente general deberán delegarse a departamentos específicos encargados de la gestión comercial, financiera, de recursos humanos, y de TI. De igual manera el equipo de desarrolladores deberá ampliarse y se incorporarán otros roles relacionados con el ciclo de vida del software, como un arquitecto de soluciones y personal a cargo de las pruebas a los nuevos desarrollos. Así mismo, aunque el rol de asesor comercial será cubierto por una sola persona, se contempla en el corto plazo vincular nuevos asesores para cubrir un área geográfica más amplia dentro de la zona de influencia.

Finalmente, para la puesta en marcha de la plataforma, se cuenta con tres productores aliados que serán pioneros en el uso de este nuevo canal de comercialización. Con su retroalimentación se espera afinar el servicio en sus etapas iniciales, para que sus casos de éxito ayuden a posicionar la plataforma en la región.

4. Análisis del Entorno

4.1 Análisis PESTEL

4.1.1 Aspectos políticos

Una de las apuestas del actual gobierno (2022 - 2026) es el cierre de la brecha entre el campo y la ciudad. Con la mira puesta en este objetivo, el presupuesto del ministerio de agricultura para el año 2023 se amplió hasta 4,2 billones de pesos, frente al presupuesto promedio de 1,2 billones de los últimos 2 años (Minagricultura, 2022). Así mismo, desde el ministerio de tecnologías de la información y las comunicaciones se viene trabajando en lo que el nuevo gobierno ha dado en llamar la “democratización de las TIC”, como eje fundamental de la política para este sector durante los próximos cuatro años, estrategia con la que se busca cerrar la brecha digital por medio de la conectividad, especialmente en territorios rurales (MINTIC, 2022). La visión estratégica de estas dos carteras de gobierno para el próximo cuatrienio deja ver elementos que impactarían positivamente a este proyecto, toda vez que, una mayor inversión en el agro, y el mejoramiento de las condiciones de conectividad en las zonas rurales potenciaría la capacidad de los caficultores para acceder a mecanismos digitales para la comercialización de su producto.

4.1.2 Aspectos económicos

Existen factores económicos en el entorno que pueden traducirse en oportunidades para el sector cafetero, por ejemplo, el ascenso de la demanda mundial de cafés especiales y el interés por los aspectos sociales y ambientales de su producción (Forum Cultural del Café, 2019-a). Desde hace ya algunos años, viene creciendo en el mercado del café el interés hacia los granos con características especiales y de valor agregado, esta demanda creciente de cafés de especialidad, es impulsada por juventudes cada vez

más interesadas en el origen, sobre todo en Estados Unidos, donde el 50% de los cafés comercializados son suaves, y casi la mitad de ese porcentaje es procedente de Colombia, uno de los principales productores mundiales de café arábigo con características muy apetecidas en el mercado americano y en países como Corea, lo cual supone una oportunidad dorada para la exportación de café colombiano hacia estos países (Agronet, 2017).

Por otro lado, es muy positiva la habilitación de nuevas líneas especiales de crédito por parte de Finagro para el financiamiento de actividades productivas agrícolas con subsidio a la tasa de interés, enfocadas principalmente en el empoderamiento del pequeño y mediano productor con miras al escalamiento de sus unidades productivas, surgen así líneas de crédito como; “a toda máquina”, “agricultura por contrato”, “compra de tierras”, “inclusión financiera”, y “mujer y joven rural” (Comité de Cafeteros de Antioquia, 2021).

Por último, la valorización del dólar con respecto al peso y el auge del comercio electrónico, que para el año 2025 se estima que moverá el 30% del comercio mundial (Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, 2021), se presentan como oportunidades para el comercio transfronterizo a través de internet.

4.1.3 Aspectos sociales

La caficultura colombiana se concentra principalmente en pequeñas unidades productivas con extensiones de siembra limitadas (Murillo, 2010). En este primer eslabón de la cadena de valor del café, compuesto por alrededor de 555.000 familias productoras, el índice de pobreza multidimensional alcanza un alarmante 46% (Federación Nacional de Cafeteros, s.f.-a), fenómeno social y económico que se repite en la gran mayoría de países productores, pues la comercialización del café se ha caracterizado durante mucho tiempo por una distribución poco equitativa de las ganancias a lo largo de la cadena

desde el productor hasta el consumidor final, como consecuencia del alto nivel de intermediación (AMECAFE, 2012).

Por otro lado, según proyecciones de la División de Población de la CEPAL, la tasa de crecimiento de la población rural en Colombia viene en caída libre desde el año 1995, y esta tendencia se mantendrá durante las próximas décadas (CEPAL, s.f.-b). Este fenómeno, que, a la larga deriva en una pérdida sustancial de mano de obra en el campo, puede tener efectos negativos en la producción agrícola y en la disponibilidad de los alimentos (Food and Agriculture Organization, s.f.).

4.1.4 Aspectos tecnológicos

En cuanto a los aspectos tecnológicos, se evidencian esfuerzos gubernamentales por mejorar la conectividad en las regiones cafeteras de la Sierra Nevada de Santa Marta. En el marco de un programa proyectado a cinco años a partir de 2020, MINTIC y la Federación Nacional de Cafeteros trabajan de la mano con algunos operadores de servicios de comunicación para mejorar la conectividad en las regiones cafeteras de Colombia, incluyendo veredas de los municipios de la zona de influencia de este proyecto empresarial como; Aracataca, Fundación, Pueblo Bello y Santa Marta, impulsando el desarrollo del sector a través del acceso a la información y la apropiación de las nuevas tecnologías (Federación Nacional de Cafeteros, 2020-b).

Como aspecto tecnológico fuera del ámbito de las TIC, es importante resaltar la labor del Centro Nacional de Investigaciones del Café (Cenicafé), brazo científico de la Federación Nacional de Cafeteros que busca impulsar el desarrollo del sector a partir de la investigación en áreas como; semillas más productivas y resistentes, conservación del suelo, tecnificación del cultivo, manejo de plagas y ahorro de agua, entre otras (Federación Nacional de Cafeteros, s.f.-d).

4.1.5 Aspectos ambientales

En cuanto al impacto ambiental de la producción cafetera, es importante anotar que, el sector caficultor colombiano captura 5,2 veces el carbono que emite y que el desarrollo de variedades resistentes a la roya por parte de Cenicafé ha permitido racionalizar el uso de plaguicidas, fungicidas y herbicidas (Federación Nacional de Cafeteros, 2021).

Por otro lado, tras dialogar directamente con las comunidades cafeteras de la sierra nevada de Santa Marta y visitar algunas fincas de la región, se evidencia que, ante la ausencia de infraestructura eléctrica en algunas de las veredas más alejadas de los cascos urbanos, el uso de paneles solares para la generación de energía eléctrica se ha popularizado entre los pequeños productores. Para nadie es un secreto que esta es una de las formas de generación de energía más limpias que existen, pues no generan emisiones y estudios han demostrado que la huella de carbono durante su ciclo de vida se ubica muy por debajo que la de los combustibles fósiles (ONU, s.f.-a), lo que impacta positivamente el desarrollo sostenible del sector cafetero.

4.1.6 Aspectos legales

De conformidad con la regulación cafetera y aduanera, a partir del año 2016 la Federación Nacional de Cafeteros implementó el procedimiento para la exportación de pequeñas cantidades de café, programa que abre las puertas a los pequeños caficultores para exportar directamente su producto con los siguientes topes por envío; hasta 60 kg de café verde, hasta 50.4 kg de café tostado, hasta 23 kg de café soluble y hasta 23 kg de extracto de café (Federación Nacional de Cafeteros, s.f.-b), por medio de operadores postales y empresas de mensajería, según lo establecido en el capítulo 7 del régimen de aduanas colombiano, decreto 1165 de 2019, en el cual se establece el marco regulatorio para la exportación por tráfico postal, siendo objeto de exportación bajo esta modalidad; “los envíos de correspondencia, los envíos que salen del territorio nacional por la red

oficial de correos y los envíos urgentes que requieran ágil entrega a su destinatario, previo cumplimiento de los requisitos legales impuestos por otras autoridades” (Legis Editores, 2019).

Por otro lado, la denominación de origen “Café de Colombia” constituye un amparo legal para demostrar un vínculo entre la procedencia del grano y su calidad. De esta manera se garantiza a los clientes que el café que cuenta con este sello cumple con los requisitos de calidad propios de dicha denominación, generando confianza en el comprador y precios justos para el productor que se esfuerza por lograr la calidad requerida (Café de Colombia, s.f.).

Por último, de cara a la puesta en marcha de este proyecto, se considera muy positiva la entrada en vigor de la ley 2069 de 2020 con la cual se impulsa el emprendimiento en Colombia, disminuyendo los costos para los emprendedores y microempresarios por medio de un marco regulatorio enfocado en cinco ejes fundamentales; formalización, Competencia justa, financiamiento, articulación con programas de gobierno, y fortalecimiento de las capacidades emprendedoras (Innpulsa, 2020).

4.2 Análisis de las fuerzas que impactan el negocio.

Este análisis se efectuó desde la perspectiva de las 5 fuerzas de Porter, modelo que permite examinar las fuerzas externas y las variables de la industria que inciden en la labor de conseguir y conservar ventajas competitivas (David, 2008). Las fuerzas analizadas se presentan en la figura 5.

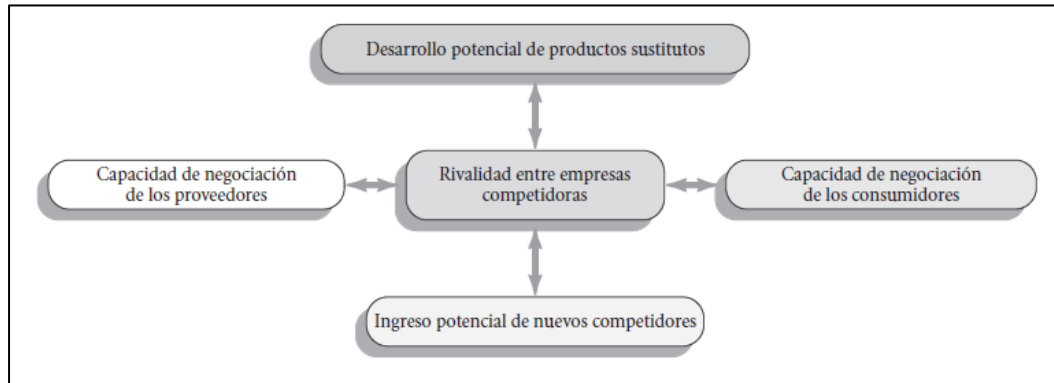


Figura 5. Cinco fuerzas de Porter. Fuente: David, F. (2008).

El siguiente, es el resultado de la exploración de los factores que, desde la perspectiva de las cinco fuerzas de Porter, impactan la competitividad en el sector.

Desarrollo potencial de productos o servicios sustitutos: como servicio sustituto, se identifica la compra del grano por parte de cooperativas, asociaciones y compradores particulares en la zona de influencia, como la Cooperativa de Caficultores del Magdalena y la Red Ecolsierra.

Competidores Potenciales: con la entrada en vigor del procedimiento para la exportación de pequeñas cantidades de café, las barreras de entrada para su comercialización internacional bajaron. Tan solo en mayo de 2016, cuando recién entraba en vigor el procedimiento, se registraron 40 nuevos exportadores, un 74% más frente a los contabilizados en el mes inmediatamente anterior (Presidencia de la República de Colombia, 2016). Esto se debe a que el objetivo principal del procedimiento es precisamente promover la venta directa de café y aumentar los ingresos de los caficultores, de modo que, cualquier persona tras registrarse como exportador, queda habilitada para exportar café de Colombia en pequeñas cantidades (Federación Nacional de Cafeteros, s.f.-b).

Intensidad de la competencia actual: a pesar del aumento en el número de personas naturales y jurídicas registradas como exportadoras de café, los competidores

directos para este proyecto de emprendimiento continúan siendo las cooperativas, asociaciones y compradores particulares de café en la Sierra Nevada de Santa Marta. La mayoría de estos actores se encuentran afianzados en el sector y compiten activamente mediante la entrega de incentivos a los productores. En diálogo directo con los caficultores de la región, estos señalan que los incentivos se entregan tanto en efectivo como en especie y se asocian a la calidad y la cantidad de café producido. Algunos ejemplos de incentivos son; pago de sobrepagos a cafés especiales, primas por el cumplimiento en la producción de volúmenes comprometidos de antemano, subsidios educativos, subsidio para la compra de equipos.

Poder de Negociación de los Proveedores: los principales proveedores de la empresa se ubican en el sector tecnológico, a este grupo pertenecen las compañías proveedoras de infraestructura en la nube, las empresas de desarrollo de software y los desarrolladores independientes. Dada la poca diferenciación de los servicios ofrecidos y el número de proveedores de este tipo de soluciones, se puede considerar que su poder de negociación es bajo.

Poder de Negociación de los Clientes: el alto grado de intermediación, deja al productor como uno de los actores que menos beneficios obtiene en la cadena de valor del café, si se tiene en cuenta que, según la Federación Nacional de Cafeteros (s.f.-a) el índice de pobreza multidimensional en los hogares cafeteros de Colombia ascendía al 46% para el año 2020, esto pone en evidencia su baja capacidad de negociación. La propuesta de valor planteada para este proyecto busca apartarse de las maneras tradicionales de comercialización, generando mayores beneficios para el productor, de modo que, al existir varias opciones poco diferenciadas en el mercado, el caficultor vea en esta propuesta la mejor alternativa.

4.3 Oportunidades y amenazas derivadas del análisis sectorial.

Existen retos importantes que deben superarse para alcanzar y mantener ventajas competitivas que permitan la consolidación en el mercado. Por ejemplo, es claro que las barreras de entrada al negocio disminuyeron con la formalización del procedimiento para la exportación de pequeñas cantidades de café. Esta disminución de las barreras de entrada es la oportunidad de la cual se deriva este emprendimiento, sin embargo, es también una amenaza que debe mitigarse mediante una clara diferenciación en el servicio prestado.

La rivalidad de los competidores actuales no es para nada despreciable, e igual que las bajas barreras de entrada, representa una amenaza para el proyecto. No obstante, la oferta de valor de todos estos competidores y su modelo de negocio son completamente distintos al del plan de negocio propuesto. Se espera entonces, que a través del establecimiento de una red de productores aliados puedan sumarse cada vez más caficultores a este modelo de comercialización. Para esto, es imperativo implementar mecanismos eficaces de asesoramiento que permitan demostrar a los caficultores los beneficios del modelo propuesto, en comparación con el modelo tradicional para la venta de café en la zona de influencia.

El poder de negociación de los proveedores es bajo, pues sus servicios se encuentran estandarizados y su nivel de diferenciación no es muy elevado. El poder de negociación de los clientes, por su parte, a pesar de que inicia en niveles bajos, puede llegar a incrementarse sobre todo en el caso de los productores más grandes, pues tras establecer una base de compradores considerable, pueden intentar efectuar un escalamiento vertical hacia atrás. No obstante, la caficultura en Colombia, según lo señala Murillo (2010) se concentra principalmente en pequeñas unidades productivas familiares, de modo que el riesgo de escalamiento descrito se considera mínimo.

5. Validación e Investigación de Mercado

5.1 Análisis del Cliente Frente a la Propuesta de Valor

Como ya se ha mencionado en este documento, el modelo de negocio contempla como clientes a los productores, toda vez que, los ingresos para la empresa procederán del cobro de una comisión a este segmento por la venta del grano a través de la plataforma provista, mientras que los microtostadores, a quienes no se cobrará comisión, tendrán el rol de usuarios de la plataforma, diferenciación que se hace con el fin de acotar con precisión el papel de cada uno de estos actores en el modelo.

5.1.1 Perfil del Cliente Objetivo

Nuestro cliente objetivo es el pequeño productor de café especial ubicado en la Sierra Nevada de Santa Marta, entendiéndose por pequeño productor, aquel que cuenta con activos totales no mayores a 350 SMLV (Finagro, 2021). A este cliente le preocupa el escaso crecimiento de su negocio a través de los años y quiere ser un abanderado del cambio en la región, motivado por la idea de exportar directamente su producto para aumentar sus ingresos, reinvertir en su negocio e incrementar su capacidad de producción. Para entender mejor al cliente, sus necesidades, motivaciones, frustraciones y oportunidades, se elaboró el mapa de empatía presentado en la figura 6.

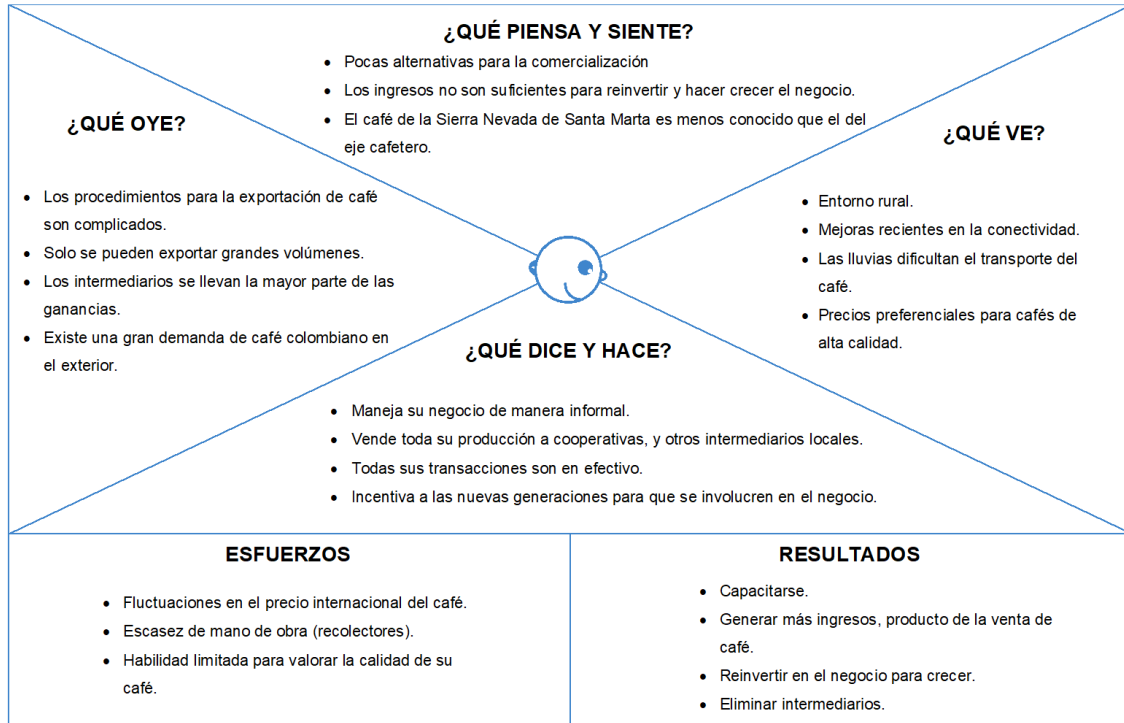


Figura 6. Mapa de empatía del cliente. Fuente: elaboración propia.

5.1.2 Perfil del Usuario Objetivo

Nuestros usuarios objetivo son microtostadores de cafés especiales ubicados inicialmente en Estados Unidos, uno de los principales mercados para cafés de especialidad en el mundo, donde este grano cuenta con gran demanda dentro del segmento de los microtostadores (Forum Cultural del Café, 2019-a). Estos usuarios, generalmente son baristas expertos o apasionados por el café que han emprendido un negocio donde ofrecen a sus clientes diferentes preparaciones a base de café de alta calidad y buscan consolidarse en un nicho específico o incluso ya lo han conseguido, mediante estrategias de diferenciación para hacer frente a los gigantes que dominan el mercado. Tal como se hizo para el segmento de clientes, se elaboró el mapa de empatía presentado en la figura 7 para entender mejor al usuario, sus necesidades, motivaciones, frustraciones y oportunidades.

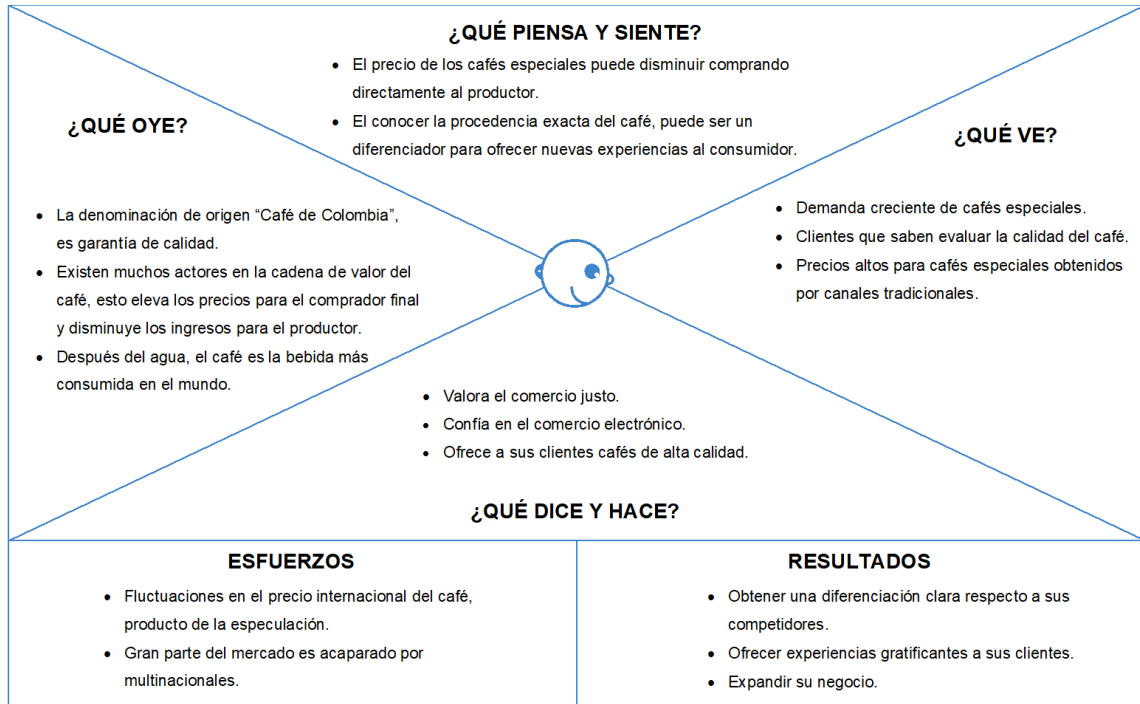


Figura 7. Mapa de empatía del usuario. Fuente: elaboración propia.

5.2 Estudio Piloto de Mercado

5.2.1 Objetivo General del Estudio

Explorar expectativas, oportunidades y limitaciones actuales de productores y microtostadores ante la posibilidad de comerciar electrónicamente pequeñas cantidades de cafés especiales cultivados en la Sierra Nevada de Santa Marta.

5.2.2. Objetivos Específicos del estudio de mercado

- Indagar acerca de las alternativas actuales de comercialización con las que cuentan los pequeños productores de café especial de la Sierra Nevada de Santa Marta, para identificar a los competidores en este segmento de mercado.

-
- Indagar acerca de los beneficios percibidos por los caficultores en cada una de estas alternativas, con el fin de comparar el impacto de nuestra propuesta de valor frente a la de la competencia.
 - Conocer la percepción de los caficultores respecto al estado de la conectividad a internet en la zona de influencia, para determinar la viabilidad de llevar a esta región un modelo de negocio basado en el comercio electrónico.
 - Explorar el grado de adopción de herramientas tecnológicas entre productores de café especial de la Sierra Nevada de Santa Marta, para identificar dificultades que pudieran surgir en el uso de la plataforma propuesta.
 - Conocer la percepción de los productores acerca de la posibilidad de exportar directamente pequeñas cantidades de café especial por medio de una plataforma de comercio electrónico, para analizar la pertinencia del modelo de negocio propuesto en este segmento de mercado.
 - Indagar acerca de los canales de abastecimiento de cafés especiales con los que cuentan microtostadores ubicados en Estados Unidos, para identificar posibles competidores.
 - Identificar los beneficios y las dificultades que perciben estos microtostadores en cuanto a la compra directa del café al productor para adoptar mecanismos que ayuden a maximizar los beneficios y mitigar las dificultades.
 - Conocer la percepción de los microtostadores acerca de la posibilidad de comprar directamente al productor por medio de una plataforma de comercio electrónico, para analizar la pertinencia del modelo de negocio propuesto en este segmento de mercado.

5.2.3 Cálculo de la Muestra

El estudio tendrá un enfoque cualitativo y un alcance exploratorio. En la indagación cualitativa se busca profundidad a través de casos que ayuden a entender mejor el fenómeno estudiado, en este sentido, el tamaño de la muestra no es relevante en términos probabilísticos, pues la intención del estudio no es generalizar los resultados hacia una población más amplia (Hernández et al., 2014).

Hernández et al. (2014) también indican que, en el caso de la investigación cualitativa, el muestreo en lugar de enfocarse en quiénes y cuántos van a ser medidos, debe orientarse hacia la definición de los casos que nos interesan y dónde podemos encontrarlos. En este contexto, los autores plantean que el tamaño de la muestra para este tipo de investigación obedece generalmente a tres factores; 1) La capacidad operativa, es decir, el número de casos que se puedan manejar de acuerdo con los recursos disponibles, 2) El número de casos que permitan responder a las preguntas de investigación, y 3) La naturaleza del fenómeno que se está analizando, por ejemplo, la accesibilidad a la información y el tiempo que debe invertirse en su recolección.

En consonancia con las consideraciones expuestas, para este estudio piloto de mercado la muestra está compuesta por nueve pequeños productores de café especial ubicados en la Sierra Nevada de Santa Marta, y un microtostador ubicado en Estados Unidos.

5.2.4 Diseño de las Herramientas de Investigación

En línea con el enfoque y el alcance definidos para el estudio, se abordarán los grupos de interés usando entrevistas semiestructuradas como herramientas de investigación. Este tipo de entrevistas, ideales en los procesos de indagación cualitativa como el adelantado para este estudio piloto de mercado, se basan en una guía de preguntas a la que el entrevistador puede agregar preguntas adicionales para aclarar

conceptos u obtener más información sobre un tema específico (Hernández et al., 2014). Las guías para las entrevistas realizadas a productores (clientes) y microtostadores (usuarios) se presentan en los anexos E y F respectivamente.

5.3 Resultados

Las entrevistas realizadas a pequeños productores de la región pueden consultarse en el Anexo G. Entre los principales hallazgos de esta exploración, se encuentra que existe una dependencia absoluta de estos caficultores hacia las cooperativas, asociaciones y compradores locales de café, entre los nombres que salieron a relucir en las entrevistas están la Cooperativa de Caficultores del Magdalena, la Red Ecolsierra y compradores particulares. La forma tradicional de comercializar el café en la zona no ha tenido cambios significativos a través de los años, más allá del incremento en el número de compradores, que compiten entre sí mediante el otorgamiento de beneficios al productor, como el pago de sobrepagos a cafés con características especiales como el orgánico, el otorgamiento de préstamos y la entrega de fertilizantes.

La producción de los pequeños caficultores consultados oscila entre los 40 y los 200 sacos, cuyo precio de venta es fluctuante, pero ha venido en alza durante los últimos tres años, debido en parte al paulatino incremento del precio del dólar durante este mismo periodo, además de ciertos fenómenos climáticos que han afectado la producción del grano en países como Brasil, lo que ha causado que por periodos la oferta haya disminuido incrementándose el precio del producto.

La recolección, el beneficio y el secado del café se efectúa de manera artesanal. Una vez que el café se ha secado, es transportado en mula hacia centros de acopio donde los compradores determinan el factor de rendimiento del grano que define el precio del saco, aunque actualmente algunos compradores se están trasladando directamente hasta las fincas para efectuar la compra.

A pesar de los beneficios otorgados por estos compradores, todos los productores consultados coinciden en que exportar su café directamente representaría una gran oportunidad para negociar su producto a mejores precios que los actuales, y para algunos, la visibilidad internacional que obtendría su producto sería un valor agregado, más allá de lo netamente económico. Entre las dificultades que encuentran estos pequeños productores para exportar su café directamente, están; el desconocimiento de los mercados internacionales, el desconocimiento del proceso mismo de exportación, la falta de contactos en el exterior a quienes vender su producto, los avales requeridos por las cooperativas, y el no producir los volúmenes necesarios para llenar un contenedor y exportar por vía marítima.

Todos los productores consultados cuentan con una conexión a internet que describen entre regular y buena. El teléfono celular es el principal dispositivo de conexión, y la red es utilizada con diversos fines; entretenimiento, redes sociales, estudio y actualidad, entre otros. Se pudo apreciar también que, el comercio electrónico no es ajeno para ellos, dentro del proceso exploratorio salieron a relucir, aunque no en todos los casos, sitios como Mercado Libre, Amazon, Linio e incluso Alibaba al indagar acerca de si conocían páginas para comprar y vender por internet. Esta relación cercana con las nuevas tecnologías se pudo apreciar sobre todo en los caficultores más jóvenes, una nueva generación de productores que se aleja de la imagen del campesino tradicional, algunos han tenido la oportunidad de formarse a nivel profesional como es el caso de Jesús Guerrero, de la finca La Esperanza, quien además de ser caficultor, también trabaja para una de las asociaciones que compra café en la región.

Frente a la posibilidad de contactar compradores y exportar su café por medio de internet, los productores se mostraron entusiasmados ante la oportunidad de acceder al mercado internacional e incrementar sus ingresos por esta vía. sin embargo, junto a las

bondades señaladas también surgieron preocupaciones e interrogantes acerca de aspectos como; la pérdida de los beneficios ofrecidos por los compradores actuales, el momento en el que recibirían los pagos (antes o después del envío), los permisos requeridos, aspectos tributarios, y la seguridad de las transacciones, sobre este último punto, por ejemplo, la señora Carmen Robledo de la Finca San Jorge, manifestó su preocupación acerca de que los caficultores pudieran ser víctimas de fraude por parte del comprador.

Para explorar el segmento de microtostadores se contactó a Erica Pontes, esta entrevista se encuentra relacionada en el Anexo H. Erica es una microtostadora brasilera radicada en Tucson Arizona, cuyos cafés, procedentes de Colombia, Honduras y El Salvador, adquiere a través de importadores. Entre los aspectos que Erica tiene en cuenta a la hora de elegir el grano se encuentran, la variedad, pues generalmente solo tuesta cafés arábigos, y la calidad, pues solo compra cafés especiales, en volúmenes que oscilan entre las 15.000 y 20.000 libras anuales a precios entre 8 y 12 dólares por libra.

En palabras de Erica, el trato directo con el productor es algo que los clientes están requiriendo, es una manera de demostrar que se está comprometido con el bienestar de las familias caficultoras y con un proceso productivo sostenible. Sin embargo, el acceso al productor no es tarea sencilla, el conocerlo a él, a su entorno, e identificar si la variedad de cafés que ofrece se ajusta a lo que sus clientes demandan, supone un reto importante.

En cuanto al comercio electrónico como mecanismo para sortear las dificultades que supone la compra directa al productor, la microtostadora lo percibe como una buena alternativa, sin embargo, es enfática en que el objetivo no debe limitarse únicamente a la transacción económica, pues a su modo de ver, el verdadero valor radica en facilitar el

trato con el productor, ayudar a formar lazos de confianza y no únicamente mediar en la compra.

Del estudio se puede concluir que, la conectividad, aunque limitada en la zona de influencia, hace viable la interacción de los productores con la plataforma propuesta. Del mismo modo, la actitud receptiva ante la posibilidad de comerciar electrónicamente su producto, permite pensar que la incursión del mecanismo de venta planteado en la región, se alinea con las necesidades de este segmento, sin embargo, las preocupaciones descritas por los caficultores ante la nueva alternativa de comercio, por ejemplo, la falta de conocimiento acerca del procedimiento de exportación, los volúmenes requeridos y la seguridad de las transacciones, son temas que deben abordarse en la estrategia de mercadeo, a través de un asesoramiento enfocado en la generación de confianza hacia el modelo de negocio y la superación de barreras asociadas al desconocimiento de las normativas y procedimientos vigentes.

Para los microtostadores, por su parte, también es beneficioso el poder contar con un mecanismo de trato directo con el productor, pues es un diferenciador muy apreciado por sus clientes. Sin embargo, el interés va más allá de las operaciones comerciales, la plataforma debe ofrecer la posibilidad de entablar lazos entre productores y compradores que generen confianza entre ambos segmentos, pero que además permita al microtostador conocer realmente la historia detrás del café que ofrece a su clientela.

6. Estrategia y Plan de Introducción en el Mercado

6.1 Objetivos de Mercadeo

- Posicionar la plataforma y la propuesta de valor de la empresa entre productores y microtostadores.
- Construir una base de clientes y usuarios que permitan a la empresa alcanzar su punto de equilibrio durante el segundo año de operaciones.

6.2 Estrategia de Mercadeo

La estrategia de mercadeo se enfocará en resaltar las ventajas que para productores y microtostadores trae conectar directamente la oferta de cafés especiales cultivados en la Sierra Nevada de Santa Marta con su demanda en el exterior, eliminando varios eslabones en la cadena de valor del producto mediante el uso de nuevas tecnologías. En este escenario, para el segmento de productores la estrategia consistirá en recalcar los beneficios derivados de exportar directamente sus cafés usando nuestra plataforma como medio para contactar compradores y generar ventas con un mayor margen de rentabilidad, lo que a su vez se traducirá en oportunidades de crecimiento personal y empresarial para él y su familia. En el caso de los microtostadores, la estrategia consistirá en recalcar el valor que supone el contar a sus clientes la historia detrás de la taza que están consumiendo, suministrando información acerca de la finca, el productor, su entorno, y cómo la elección de un café en particular impacta positivamente la calidad de vida de la familia que lo cultivó.

6.3 Estrategias de Producto y Servicio

Entendiendo que existen algunas limitaciones en cuanto a la calidad de la conectividad en la zona de influencia, la plataforma de comercio electrónico tendrá una presentación minimalista para el segmento de productores, pensada para operar de manera eficiente en condiciones de red que no sean óptimas. Dicho esto, la naturaleza

disruptiva del canal de venta propuesto, en una región donde las alternativas de comercialización se han mantenido casi invariables a lo largo de los años, se erige como el atributo más representativo del servicio diseñado. En comparación con las alternativas tradicionales de comercialización, caracterizadas por un alto nivel de intermediación, nuestra plataforma otorgará visibilidad internacional a los procesos productivos locales y permitirá al productor acceder directamente a un mercado en el que podrá comerciar con mayor margen de ganancias, al tiempo que se le ofrece al microtostador la posibilidad de acceder a una oferta de cafés de origen de alta calidad, directamente desde la finca en la que fue cultivado. El protagonismo del caficultor en la dinámica de comercialización propuesta, y el objetivo de generar mayores beneficios para este gremio, son los pilares con los que se espera alcanzar la identificación de clientes y usuarios con la marca y la creación de un vínculo emocional con esta.

6.4 Estrategias de Distribución

La prestación del servicio a productores y microtostadores se centraliza en una plataforma tecnológica accesible vía internet, de modo que, al no requerirse ningún procedimiento logístico adicional para llevar el servicio a clientes y usuarios, se considera que es la plataforma en si misma el canal de distribución del servicio.

6.5 Estrategias de Precio y Modelo de Ingreso

El modelo de ingresos de la empresa será el modelo de comisión, en este caso se cobrará al productor una comisión del 15% por cada venta efectuada a través de la plataforma. Este 15% incluye los costos asociados a la prestación del servicio, donde el principal rubro será el pago a las pasarelas encargadas de procesar las transacciones, monto que ronda el 3,5% del valor de la venta, dejando a la empresa una utilidad

operativa de alrededor del 11,5% de la venta realizada por el productor, es decir un 76% de la comisión cobrada.

Para la determinación del porcentaje de la comisión a cobrar se efectuaron cálculos con un precio de venta de USD 7,36 por kilogramo (monto que no contempla el costo del envío), 28.972 pesos según la tasa de cambio del 25 de abril de 2022, precio promedio para cafés con puntajes de 83 a 87,9 según Emory University (2022). De acuerdo con las proyecciones financieras efectuadas, donde se contemplan todos los ingresos, costos y gastos de la empresa, con este margen de comisión se llegaría a punto de equilibrio durante el segundo año de operaciones.

6.6 Estrategias de Comunicación y Promoción

La estrategia de comunicación y promoción hacia el productor se sustentará en el relacionamiento directo con las familias caficultoras y la generación de confianza hacia el modelo de comercialización propuesto, como mecanismo para la conversión de nuevos clientes. A lo largo del año existirá una persona encargada de visitar a productores en la zona de influencia para presentar la plataforma, hacer demostraciones, resolver dudas, exponer casos de éxito de otros productores y recibir retroalimentación. Se espera que estos primeros casos de éxito provengan de tres productores aliados, pioneros en el uso de la plataforma, quienes a su vez ayudarán a posicionar el servicio en la región. Para la entrada en operaciones de la empresa el rol de asesor será cubierto por una sola persona, sin embargo, conforme la operación crezca, se vincularán nuevos asesores para cubrir un área geográfica más amplia dentro de la zona de influencia.

Para el segmento de microtostadores se usará una estrategia de comunicación y promoción directa, a través de medios digitales y telemarketing. Esta estrategia se sustentará en la construcción de una base de datos de microtostadores de cafés especiales ubicados inicialmente en Estados Unidos, quienes serán contactados vía

telefónica y a través de campañas de *e-mail marketing* con suscripción a *newsletters* y presentación de videos de la marca que ayuden a difundir de manera efectiva la propuesta de valor de la empresa dentro de este segmento, con miras a convertirlos en usuarios de la plataforma.

6.7 Presupuesto de la Mezcla de Mercadeo

Para la mezcla de mercadeo se tendrá un presupuesto anual inicial de 33 millones de pesos, de los cuales, 18 millones estarán destinados a cubrir la asignación salarial del asesor en campo encargado de la comunicación y promoción de la plataforma hacia el segmento de productores, quien hará parte de la nómina de la empresa y trabajará a tiempo completo. Los 15 millones de pesos restantes se destinarán a la implementación de la estrategia de mercadeo hacia el segmento de microtostadores, comenzando por la construcción de la base de datos de prospectos y continuando con las campañas ya descritas para la vinculación de usuarios de este segmento.

7. Aspectos Técnicos

7.1 Objetivos de prestación de servicio.

Se espera gestionar a través de la plataforma la venta de 21.600 kg de café verde especial (360 sacos) durante el primer año de operaciones, cantidad equivalente a la producción total de tres fincas pequeñas, aliados estratégicos en la zona de influencia que serán los pioneros en el uso de la plataforma. La tasa de crecimiento esperada para los años 2, 3, 4 y 5, es del 100%, 80%, 60% y 40% respectivamente.

7.2 Ficha técnica del servicio

Nuestro servicio consiste en conectar digitalmente la oferta de cafés especiales de la Sierra Nevada de Santa Marta con su demanda en el exterior, por medio de una plataforma tecnológica en la que compradores internacionales y caficultores, podrán efectuar transacciones comerciales electrónicas. A través de la plataforma, los caficultores podrán publicar su oferta de cafés especiales, el precio, el entorno de producción, la historia detrás de su grano y todos los detalles que considere importantes para la venta en línea de su producto, en un formato multimedia (texto, imágenes y videos). Los compradores, por su parte, tendrán acceso a toda la oferta de cafés especiales publicadas en la plataforma para la compra online de pequeñas cantidades, esto es, menos de 60 kg de café verde por envío (Federación Nacional de Cafeteros, s.f.- b).

Para exportar directamente su café, el productor debe estar previamente registrado como exportador ante la Federación Nacional de Cafeteros y pagar la contribución cafetera por cada envío efectuado. Para el pago de esta contribución, nuestra plataforma contará con un enlace al portal dispuesto por la federación para tal fin. En cuanto al

registro como exportador, la empresa brindará asesoría a los caficultores para que lleven a cabo este trámite.

Nuestros clientes, los exportadores, pueden ser personas naturales o jurídicas, pero es imperativo que se encuentren bancarizadas para poder recibir los pagos por su producto. Todas las transacciones deben efectuarse a través de la pasarela de pagos incluida en la plataforma y por cada transacción la empresa cobrará al productor una comisión del 15% del valor de la venta efectuada. La plataforma sugerirá al caficultor un precio para el producto que garantice la máxima rentabilidad, sin embargo, el productor está en la libertad de acordar con el comprador el precio de venta que considere adecuado y a este último no se le cobrará comisión por el uso de la plataforma. El despacho del café correrá por cuenta del caficultor y deberá efectuarse a través de los operadores postales o empresas de mensajería habilitados por la Federación Nacional de Cafeteros, a saber; “4-72, FedEx, DHL, UPS, Deprisa, Servientrega, TNT, TRANEXCO y World Courier de Colombia” (Federación Nacional de Cafeteros, s.f.-b). El marco regulatorio para estas exportaciones, se establece en el capítulo 7 (Exportación por tráfico postal y envíos urgentes) del régimen de aduanas colombiano, decreto 1165 de 2019, siendo objeto de exportación bajo esta modalidad; “los envíos de correspondencia, los envíos que salen del territorio nacional por la red oficial de correos y los envíos urgentes que requieran ágil entrega a su destinatario, previo cumplimiento de los requisitos legales impuestos por otras autoridades” (Legis Editores, 2019).

7.3 Descripción del proceso de prestación del servicio

En la figura 8, se presenta el proceso para la prestación del servicio por parte de la empresa.

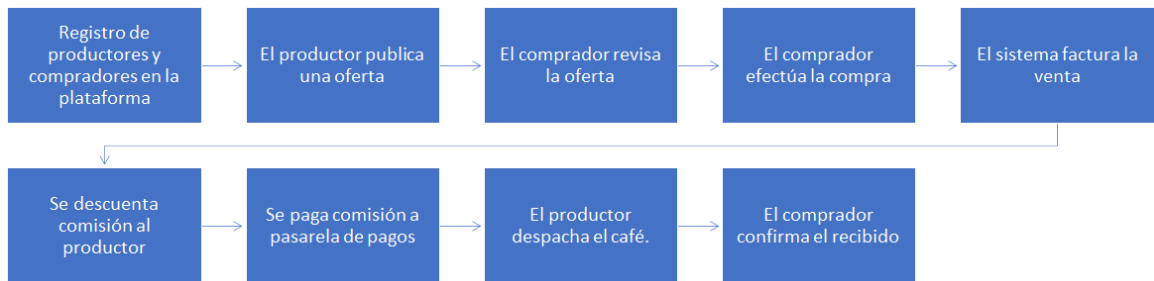


Figura 8. Proceso de prestación del servicio. Fuente: elaboración propia.

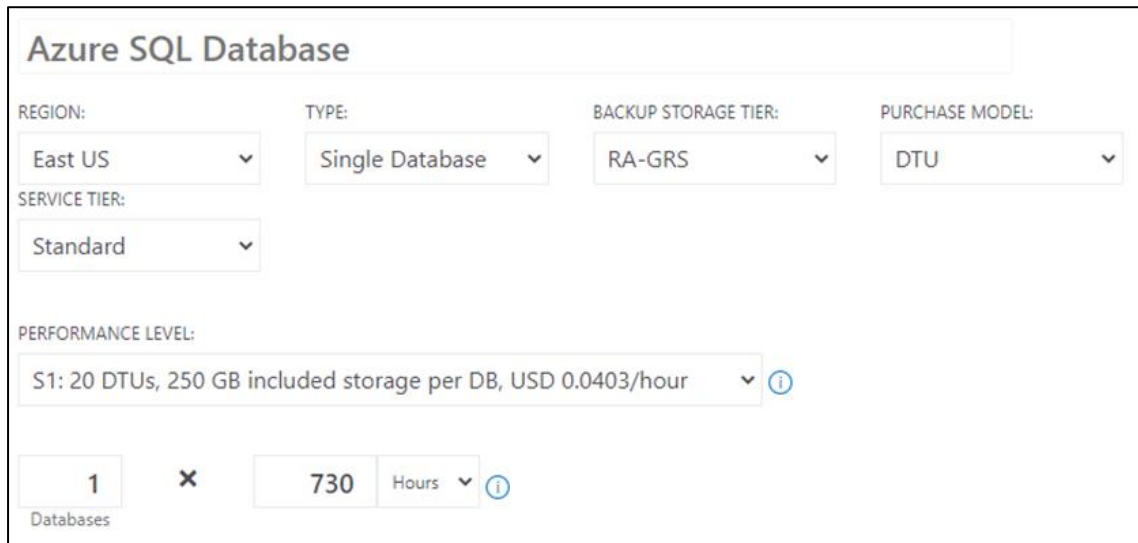
Como se puede apreciar, el proceso inicia con el registro de los productores y compradores en la plataforma. Una vez registrados, el productor podrá publicar su oferta de cafés y el comprador podrá acceder a dicha oferta y efectuar la compra. La facturación del producto se gestionará desde la plataforma, y el cobro de la comisión se efectuará automáticamente. Aproximadamente el 3,5% del monto cobrado al caficultor se cancelará como comisión al proveedor de la pasarela de pagos en línea. Finalmente, el caficultor despachará su producto y el comprador confirmará el recibido a través de la plataforma.

7.4 Características de la tecnología

Es fundamental para la operación del negocio, contar con una plataforma de comercio electrónico escalable, que pueda crecer y adaptarse a volúmenes crecientes de transacciones según lo demande el negocio. Esta plataforma debe contar con una interfaz amigable que facilite la interacción entre productores y compradores, la publicación y el acceso a la oferta de cafés especiales, y las transacciones económicas vinculadas al proceso de venta mediante una pasarela de pagos segura. Para cubrir esta necesidad se contempla la construcción de una solución a la medida sobre la plataforma .Net de Microsoft, que inicialmente contará con las funciones básicas contempladas en el modelo de negocio, pero que se irá adaptando según las proyecciones de crecimiento y escalamiento de la empresa.

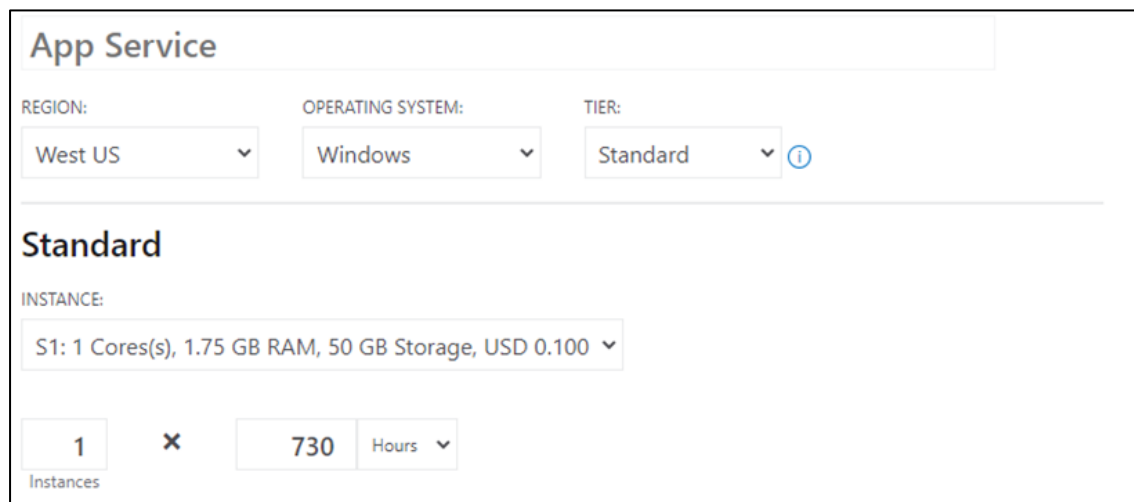
7.5 Infraestructura de TI

La infraestructura tecnológica se contratará bajo la modalidad **laaS** (*Infrastructure as a Service*), con miras a la escalabilidad de la plataforma. Los requisitos de configuración para la puesta en marcha del proyecto, en lo concerniente a base de datos y alojamiento web para el correcto funcionamiento de la plataforma digital, se presentan en las figuras 9 y 10 respectivamente.



The screenshot shows the configuration page for an Azure SQL Database. The title is "Azure SQL Database". There are four dropdown menus for "REGION:" (East US), "TYPE:" (Single Database), "BACKUP STORAGE TIER:" (RA-GRS), and "PURCHASE MODEL:" (DTU). Below these is a "SERVICE TIER:" dropdown set to "Standard". Under "PERFORMANCE LEVEL:", there is a dropdown for "S1: 20 DTUs, 250 GB included storage per DB, USD 0.0403/hour". At the bottom, there is a quantity input field with "1" and a unit dropdown set to "Hours", with a total of "730 Hours". A small "x" icon is next to the quantity field. The word "Databases" is at the bottom left.

Figura 9. Configuración Azure SQL Database. Fuente: (Microsoft, 2022)



The screenshot shows the configuration page for an Azure App Service. The title is "App Service". There are three dropdown menus for "REGION:" (West US), "OPERATING SYSTEM:" (Windows), and "TIER:" (Standard). Below these is a section titled "Standard" with an "INSTANCE:" dropdown for "S1: 1 Cores(s), 1.75 GB RAM, 50 GB Storage, USD 0.100". At the bottom, there is a quantity input field with "1" and a unit dropdown set to "Hours", with a total of "730 Hours". A small "x" icon is next to the quantity field. The word "Instances" is at the bottom left.

Figura 10. Configuración Azure App Service. Fuente: (Microsoft, 2022)

7.6 Personal requerido para la prestación del servicio

El equipo inicial de trabajo estará conformado por los roles descritos en la tabla 2.

Tabla 2. Equipo de trabajo inicial.

Rol	Cantidad	Formación
Gerente general	1	Ingeniero de sistemas, MBA
Desarrollador	1	Ingeniero de sistemas
Asesor comercial	1	Técnico en mercadeo

Fuente: elaboración propia.

7.7 Capacidad Instalada.

Aproximadamente el 2% de la producción cafetera de Colombia, que para el año 2019 cerró en 14,8 millones de sacos, es cultivado en la Sierra Nevada de Santa Marta (Federación Nacional de Cafeteros, 2020-a). El número de transacciones de pequeñas cantidades de café verde (hasta 60 kg) que soporta nuestra plataforma es ilimitado, de modo que, al tener a la Sierra Nevada de Santa Marta como zona de influencia, se puede decir que hasta el 2% del café especial producido en Colombia, podría comercializarse por medio de nuestro canal.

7.8 Presupuesto de producción e infraestructura

En la tabla 3, se presenta el presupuesto estimado para operar sin interrupciones durante el primer año.

Tabla 3. Presupuesto para el primer año de operaciones.

Concepto	Valor
Desarrollo de la plataforma.	\$ 25.000.000
Alojamiento base de datos.	\$ 1.352.000

Alojamiento aplicación web.	\$ 3.292.000
Nómina.	\$ 80.400.000
Gatos fijos.	\$16.600.000
Equipos de computo	\$6.500.000
Mercadeo	\$ 15.000.000
TOTAL	\$ 148.144.000

Fuente: elaboración propia.

8. Aspectos Organizacionales y Legales

8.1 Análisis estratégico

Misión: proveer una plataforma para el comercio electrónico de cafés especiales producidos en la Sierra Nevada de Santa Marta, bajo el procedimiento de exportación de pequeñas cantidades, orientada a la comercialización directa del grano por parte del productor, incentivando el desarrollo sostenible de la región en sus dimensiones social, ambiental y económica.

Visión: para el año 2027, consolidarnos como la principal alternativa para la comercialización de café especial producido en la sierra Nevada de Santa Marta y comenzar nuestra expansión hacia otras regiones cafeteras del país.

8.2 Estructura organizacional

Se plantea una estructura organizacional de tipo lineal, el gerente general de la empresa estará a cargo de la supervisión directa de los demás roles requeridos para el funcionamiento del negocio. En el mediano plazo, se planea continuar con una estructura lineal, sin embargo, con el crecimiento del negocio se irán incorporando nuevos cargos directivos y operativos, lo cual derivará en una redefinición de las jerarquías y líneas de mando.

8.3 Perfiles y funciones

En la tabla 4, se definen los perfiles y responsabilidades para la entrada en funcionamiento de la empresa.

Tabla 4. Perfiles y funciones.

Perfil	Funciones
Gerente general	Representación legal de la empresa, direccionamiento estratégico, gestión financiera, gestión comercial, gestión tecnológica, gestión del talento humano.
Desarrollador	Soporte a la plataforma tecnológica.
Asesor comercial	Asesoría comercial en campo, mercadeo directo.

Fuente: elaboración propia.

8.4 Organigrama

En la figura 11, se presenta el organigrama de la empresa.

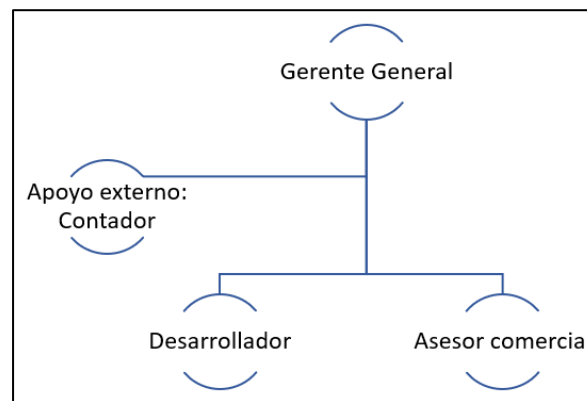


Figura 11. Organigrama. Fuente: elaboración propia

8.5 Esquema de contratación y remuneración

Los contratos del gerente general, el desarrollador y el asesor comercial serán a término fijo por un año, durante los dos primeros años de operaciones, esperando vincularlos a término indefinido en el tercer año, periodo para el cual se espera contar con una solidez financiera tal, que permita a la empresa adquirir compromisos a largo

plazo con la planta de personal. Para el caso puntual del apoyo contable, se pagarán los honorarios que tengan lugar a la persona que preste este servicio durante el primer año, y para el segundo año se vinculará a un contador con un contrato a término fijo, que espera pasarse a indefinido durante el tercer año de operaciones.

En caso de que la operación lo demande, se seguirá la misma estrategia para la contratación de personal adicional, esto es; para recursos vinculados a tiempo completo, por ejemplo, un nuevo asesor comercial, los contratos serán a término fijo durante los dos primeros años, y para recursos de apoyo esporádico, por ejemplo, un abogado, en caso de requerirse, se pagarán los honorarios que tengan lugar, sin que esto suponga una vinculación directa con la empresa.

8.6 Factores clave de la gestión del talento humano

A pesar de lo estrecha de la estructura organizacional inicial de la empresa, se proyecta desde el comienzo una gestión estratégica del talento humano que contempla los siguientes factores:

- Reclutamiento de asesores comerciales oriundos de los municipios y veredas cafeteras de la Sierra Nevada de Santa Marta, cuyo conocimiento de la idiosincrasia del caficultor y de la actividad cafetera en la zona, ayude a construir relaciones de confianza con el productor, a la vez que se promueve el empleo en el entorno local.
- Pago de salarios justos.
- Capacitación, entrenamiento y desarrollo de competencias relacionadas con el cargo.
- Evaluación del desempeño de los colaboradores.

- Reconocimiento de los logros individuales y colectivos.
- Creación y fomento de un ambiente laboral inclusivo y acogedor, centrado en el respeto por las diferencias.

8.7 Sistema de incentivos y compensación del talento humano

Tomando como base uno de los principales objetivos estratégicos de la empresa, que radica en alcanzar el punto de equilibrio durante el segundo año de operaciones, los incentivos a los empleados en esta etapa de consolidación en el mercado se enfocarán en premiar las acciones que impulsen el cumplimiento de este objetivo.

Con esto en mente, se establecerán metas trimestrales de facturación, cuyo cumplimiento se verá reflejado en el pago de un bono correspondiente al 10% del salario devengado para cada miembro del equipo de trabajo, que, como ya se ha manifestado, estará conformado por tres personas al comenzar operaciones. Los salarios base de este equipo inicial estarán determinados por el mercado y se especifican detalladamente en la sección 8.11 de este documento, en la que se proyecta el presupuesto de personal.

El hecho de que el porcentaje a bonificarse sea el mismo para todos, obedece a que en la etapa inicial de la empresa cada uno de los roles que intervienen en la operación juegan un papel fundamental y equiparable en términos de relevancia para la consecución del objetivo planteado. A partir del tercer año de operaciones, en el que se proyecta que la planta de personal crezca y se generen cargos cada vez más especializados en labores estratégicas y de apoyo, se reevaluará el sistema de incentivos para alinearlos con nuevos objetivos empresariales.

8.8 Esquema de gobierno corporativo

Para definir este esquema se tomó como referencia el capítulo especial para emprendimientos o *startups* de la guía de buenas prácticas para el gobierno corporativo

de la Cámara de Comercio de Bogotá et al (2020). Teniendo en cuenta el modelo de negocio, el tamaño inicial y las proyecciones de crecimiento de la compañía, se establecieron los siguientes puntos como base del gobierno corporativo de la empresa:

- La empresa cuenta con un único accionista, de modo que, la eventual participación de nuevos socios requerirá la elaboración de un acuerdo en el que se definan sus derechos económicos y se establezcan previsiones para la protección y organización de la compañía ante la posible entrada y salida de socios adicionales.
- A mediano plazo, se constituirá un comité de gerencia encargado del seguimiento a la operación, y la adecuación estratégica oportuna que la realidad operativa demande.
- “Se promoverá una cultura de ética, desempeño sostenible y trabajo en equipo, con una vocación de innovación, para garantizar la perdurabilidad en el mercado” (Cámara de Comercio de Bogotá et al., 2020).

8.9 Aspectos legales

8.9.1 Actividad económica

La actividad económica de la empresa está clasificada bajo el código CIU 6209 correspondiente a “otras actividades de tecnologías de información y actividades de servicios informáticos” (Camara de Comercio de Bogotá, s.f.-a).

8.9.2 Legislación vigente

En la tabla 5. se presenta la legislación aplicable para el proyecto.

Tabla 5. Legislación vigente.

Ámbito	Legislación
Ley de emprendimiento	Ley 2069 de 2020
Seguridad Social Integral	Ley 100 de 1993
Estatuto Tributario	Decreto 1626 de 2001
Reforma Tributaria	Ley 2155 de 2021
Código de Comercio	Decreto 410 de 1971
Reglamentación NIIF	Ley 1314 de 2009
Control y Administración del Registro de Exportadores de café	Federación Nacional de Cafeteros - Resolución 05 de 2015 Decreto 1165 de 2019, Capítulo 7 -
Régimen de Aduanas Colombiano	Exportación por Tráfico Postal y Envíos Urgentes, Artículos 386 a 393.

Fuente: elaboración propia.

8.10 Estructura jurídica y tipo de sociedad

El objeto social de la empresa será la prestación y explotación de servicios informáticos orientados al comercio electrónico, para esto se constituirá una sociedad por acciones simplificadas denominada **Cofree Market SAS** con domicilio en Santa Marta, Magdalena. Según la Cámara de Comercio de Bogotá (s.f.-b); “este tipo de sociedad podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes solo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes. Salvo lo previsto en el artículo 42 de la Ley 1258 de 2008, el o los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad”.

8.11 Presupuesto de personal

En la tabla 6 se presenta el presupuesto de personal para el primer año de operaciones.

Tabla 6. Presupuesto de personal.

Rol	Cantidad	Disponibilidad	Costo Mensual	Costo Anual
Gerente general	1	Tiempo Completo	\$ 4.000.000	\$ 48.000.000
Desarrollador	1	8 horas semanales	\$ 1.200.000	\$ 14.400.000
Asesor comercial	1	Tiempo Completo	\$ 1.500.000	\$ 18.000.000
			Total	\$ 80.400.000

Fuente: elaboración propia.

9. Aspectos Financieros

Para efectuar las proyecciones financieras, se utilizó el simulador desarrollado por Reyes (s.f.). El detalle de la simulación puede consultarse en el Anexo i.

9.1 Objetivos financieros.

Se espera gestionar a través de la plataforma la venta de 21.600 kg de café verde especial (360 sacos) durante 2023, que sería el primer año de operaciones. Partiendo de esta base, el siguiente objetivo es crecer a razón del 100%, 80%, 60% y 40% durante los años 2, 3, 4 y 5 respectivamente, alcanzando el punto de equilibrio durante el segundo año de operaciones.

9.2 Supuestos económicos.

La inflación proyectada por Minhacienda (2021) para los primeros cinco años de operaciones de la empresa es del 3%. El precio por kilo de café especial tomado como base para la simulación será de USD 7,36 (monto que no contempla el costo del envío), precio promedio para cafés con puntaje 83 a 87,9 según Emory University (2022). La guía de transacciones de café especial publicada por la Universidad de Emory, es un proyecto colaborativo entre investigadores de dicha institución y productores, cooperativas, exportadores, importadores y tostadores de café de especialidad alrededor del mundo, que genera puntos de referencia para determinar el precio de estos cafés, haciendo frente a la volatilidad de los precios de la bolsa.

Finalmente, para convertir a moneda local el precio internacional del café, se tomará como referencia la tasa de cambio del 25 de abril de 2022, esto es, 1 dólar = 3.936,5 pesos colombianos. En este sentido, los USD 7,36 por kilo de café corresponden a \$28.972.

9.3 Proyección de ventas.

Con base en los supuestos establecidos para la simulación financiera, los 360 sacos equivalentes a 21.600 kg proyectados para el primer año representan ventas para los caficultores de \$ 625.809.024, y para la empresa el 15% del total de esas ventas, esto es, \$ 93.871.353. La evolución proyectada para las ventas durante los primeros 5 años se presenta en la tabla 7.

Tabla 7. Proyección de ventas.

Año	Núm. Sacos	Peso (kg)	Ventas proyectadas
2023	360	21.600	\$ 93.871.332
2024	720	43.200	\$ 193.374.943
2025	1296	77.760	\$ 358.517.146
2026	2074	124.416	\$ 590.836.256
2027	2903	174.182	\$ 851.985.882

Fuente: elaboración propia, utilizando el simulador financiero de Reyes (s.f.).

9.4 Proyección de gastos de mercadeo.

Se establece un presupuesto inicial de 15 millones de pesos, equivalentes a poco más del 15% de los ingresos esperados para el primer año, destinados a la implementación de la estrategia de comunicación y promoción directa para el segmento de microtostadores. Para el siguiente año, el presupuesto será de \$20.000.000, y se irá incrementando en 10 millones para los años 2025, 2026 y 2027, ascendiendo a \$30.000.000, \$40.000.000 y \$50.000.000, respectivamente.

Cabe anotar que, para el mercadeo directo en campo orientado hacia el segmento de productores, se contará con un asesor que trabajará a tiempo completo y se encargará de visitar a los caficultores, presentar la plataforma, hacer demostraciones, resolver

dudas, exponer casos de éxito de otros productores y recibir retroalimentación, sin embargo, de cara a la simulación financiera, la asignación salarial de este asesor se asume como un gasto de nómina.

9.5 Proyección de costos de producción.

Se contempla como costo de producción la comisión cobrada por las pasarelas de pago en línea. En el caso de PayU, si las ventas mensuales de la empresa son inferiores a COP \$100.000.000, como en el caso de este proyecto de emprendimiento, la comisión sería de 3,49% + COP \$800 por transacción (PayU, 2022), PayPal, por su parte, para empresas con ventas mensuales inferiores a USD \$3.000 cobra una comisión del 5,4% + USD \$0,3, y para aquellas con rango de ventas mensuales entre USD \$3.000,01 y USD \$10.000 cobra una comisión del 4,9% + USD \$0,3 (PayPal, 2022).

Para la proyección de costos, se tomará como referencia el valor de la comisión cobrada por PayU, por ser más económico y aplicar a un margen de ventas mensuales mayor que el de PayPal. En este escenario, para un saco de 60 kg de café verde con un valor de \$1.738.358, la comisión cobrada por la pasarela sería de \$61.469, y para los 360 sacos contemplados para el primer año, esta cifra ascendería hasta \$22.128.732.

La proyección de los costos de producción para los primeros 5 años, teniendo en cuenta los supuestos planteados para la simulación se presenta en la tabla 8.

Tabla 8. Proyección de costos.

Año	Núm. Sacos	Peso (kg)	Costos Projectados
2023	360	21.600	\$ 22.128.732
2024	720	43.200	\$ 44.257.464
2025	1296	77.760	\$ 79.663.435
2026	2074	124.416	\$ 127.461.496
2027	2903	174.182	\$ 178.446.094

Fuente: elaboración propia, utilizando el simulador financiero de Reyes (s.f.).

9.6 Proyección de gastos administrativos.

Con base en los supuestos establecidos para la simulación financiera, los roles requeridos para el funcionamiento de la empresa y sus costos asociados, la evolución de los gastos administrativos para los primeros 5 años de operaciones se presenta en la tabla 9.

Tabla 9. Proyección de gastos administrativos.

2023	2024	2025	2026	2027
\$ 80.400.000	\$ 82.812.000	\$ 85.296.360	\$ 87.855.250	\$ 90.490.908

Fuente: elaboración propia.

9.7 Presupuesto de inversión.

Se contemplan gastos de inversión por \$ 36.144.000, repartidos como se especifica en la tabla 10.

Tabla 10. Proyección del presupuesto de inversión.

Concepto	Valor
Desarrollo de software	\$ 25.000.000
Alojamiento base de datos	\$ 1.352.000
Alojamiento aplicación web	\$ 3.292.000
Equipos de cómputo	\$ 6.500.000
Total:	\$ 36.144.000

Fuente: elaboración propia, utilizando el simulador financiero de Reyes (s.f.).

9.8 Estado de resultados.

En la tabla 11 se presenta el estado de resultados proyectado para los 5 primeros años de operaciones.

Tabla 11. Proyección estado de resultados.

	2023	2024	2025	2026	2027
VENTAS	\$ 93.871.332,0	\$ 193.374.943,9	\$ 358.517.146,0	\$ 590.836.256,7	\$ 851.985.882,1
COSTO VENTAS	\$ 22.128.732,0	\$ 44.257.464,0	\$ 79.663.435,2	\$ 127.461.496,3	\$ 178.446.094,8
UTILIDAD BRUTA	\$ 71.742.600,0	\$ 149.117.479,9	\$ 278.853.710,8	\$ 463.374.760,3	\$ 673.539.787,2
GASTOS ADTIVOS Y VTAS	\$ 80.400.000,0	\$ 82.812.000,0	\$ 85.296.360,0	\$ 87.855.250,8	\$ 90.490.908,3
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 16.600.000,0	\$ 17.098.000,0	\$ 17.610.940,0	\$ 18.139.268,2	\$ 18.683.446,2
OTROS GASTOS	\$ 15.000.000,0	\$ 20.000.000,0	\$ 30.000.000,0	\$ 40.000.000,0	\$ 50.000.000,0
DEPRECIACIÓN	\$ 6.578.800,0	\$ 6.578.800,0	\$ 6.578.800,0	\$ 6.578.800,0	\$ 6.578.800,0
UTILIDAD OPERATIVA	\$ (46.836.200,0)	\$ 22.628.679,9	\$ 139.367.610,8	\$ 310.801.441,3	\$ 507.786.632,7
GASTOS FINANCIEROS	\$ 7.846.639,3	\$ 5.653.479,7	\$ 3.062.042,4	\$ -	\$ -
UTILIDAD ANTES DE IMPOTOS	\$ (54.682.839,3)	\$ 16.975.200,2	\$ 136.305.568,5	\$ 310.801.441,3	\$ 507.786.632,7
IMPUESTOS	\$ -	\$ 5.941.320,1	\$ 47.706.949,0	\$ 108.780.504,5	\$ 177.725.321,4
UTILIDAD NETA	\$ (54.682.839,3)	\$ 11.033.880,1	\$ 88.598.619,5	\$ 202.020.936,9	\$ 330.061.311,2

Fuente: elaboración propia, utilizando el simulador financiero de Reyes (s.f.).

9.9 Balance general.

En la tabla 12 se presenta el balance general proyectado para los 5 primeros años de operaciones.

Tabla 12. Proyección balance general.

	ANO 0	2023	2024	2025	2026	2027
ACTIVO						
CAJA/BANCOS	\$ 67.064.366,00	\$ 6.883.456,89	\$ 70.850.266,97	\$ 179.897.968,47	\$ 360.972.641,33	\$ 564.536.632,68
FIJO NO DEPRECIABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FIJO DEPRECIABLE	\$ 36.144.000,00	\$ 36.144.000,00	\$ 36.144.000,00	\$ 36.144.000,00	\$ 36.144.000,00	\$ 36.144.000,00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ 6.578.800,00	\$ 13.157.600,00	\$ 19.736.400,00	\$ 26.315.200,00	\$ 32.894.000,00
ACTIVO FIJO NETO	\$ 36.144.000,00	\$ 29.565.200,00	\$ 22.986.400,00	\$ 16.407.600,00	\$ 9.828.800,00	\$ 3.250.000,00
TOTAL ACTIVO	\$ 103.208.366,00	\$ 36.448.656,89	\$ 93.836.666,97	\$ 196.305.568,47	\$ 370.801.441,33	\$ 567.786.632,68
PASIVO						
Impuestos X Pagar	0 \$	\$ -	\$ 5.941.320,1	\$ 47.706.949,0	\$ 108.780.504,5	\$ 177.725.321,4
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ -	\$ -	\$ 5.941.320,1	\$ 47.706.949,0	\$ 108.780.504,5	\$ 177.725.321,4
Obligaciones Financieras	\$ 43.208.366,00	\$ 31.131.496,16	\$ 16.861.466,75	\$ -	\$ -	\$ -
PASIVO	\$ 43.208.366,00	\$ 31.131.496,16	\$ 22.802.786,82	\$ 47.706.948,96	\$ 108.780.504,47	\$ 177.725.321,44
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ 60.000.000,00	\$ 60.000.000,00	\$ 60.000.000,00	\$ 60.000.000,00	\$ 60.000.000,00	\$ 60.000.000,00
Utilidades del Ejercicio	0 \$	\$ (54.682.839,3)	\$ 11.033.880,1	\$ 88.598.619,5	\$ 202.020.936,9	\$ 330.061.311,2
TOTAL PATRIMONIO	\$ 60.000.000,00	\$ 5.317.160,73	\$ 71.033.880,14	\$ 148.598.619,50	\$ 262.020.936,87	\$ 390.061.311,24

Fuente: elaboración propia, utilizando el simulador financiero de Reyes (s.f.).

9.10 Flujo de caja

En la tabla 13 se presenta el flujo de caja proyectado para los 5 primeros años de operaciones.

Tabla 13. Flujo de caja del proyecto.

	ANO 0		2023		2024		2025		2026		2027	
Activos Corrientes	\$	67.064.366	\$	6.883.457	\$	70.850.267	\$	179.897.968	\$	360.972.641	\$	564.536.633
Pasivos Corrientes	\$	-	\$	-	\$	5.941.320	\$	47.706.949	\$	108.780.504	\$	177.725.321
KTNO	\$	67.064.366	\$	6.883.457	\$	64.908.947	\$	132.191.020	\$	252.192.137	\$	386.811.311
Activo Fijo Neto	\$	36.144.000	\$	29.565.200	\$	22.986.400	\$	16.407.600	\$	9.828.800	\$	3.250.000
Depreciación Acumulada	\$	-	\$	6.578.800	\$	13.157.600	\$	19.736.400	\$	26.315.200	\$	32.894.000
Activo Fijo Bruto	\$	36.144.000	\$	36.144.000	\$	36.144.000	\$	36.144.000	\$	36.144.000	\$	36.144.000
Total Capital Operativo Neto	\$	103.208.366	\$	36.448.657	\$	87.895.347	\$	148.598.620	\$	262.020.937	\$	390.061.311

Fuente: elaboración propia, utilizando el simulador financiero de Reyes (s.f.).

9.11 Indicadores financieros de rentabilidad.

En la tabla 14 se presentan los principales indicadores de rentabilidad, calculados con base en la proyección de los estados financieros.

Tabla 14. Indicadores de rentabilidad.

	2023		2024		2025		2026		2027	
VENTAS	\$	93.871.332	\$	193.374.944	\$	358.517.146	\$	590.836.257	\$	851.985.882
UTILIDAD BRUTA	\$	71.742.600	\$	149.117.480	\$	278.853.711	\$	463.374.760	\$	673.539.787
MARGEN BRUTO		76%		77%		78%		78%		79%
	2023		2024		2025		2026		2027	
VENTAS	\$	93.871.332	\$	193.374.944	\$	358.517.146	\$	590.836.257	\$	851.985.882
UTILIDAD OPERACIONAL	-\$	46.836.200	\$	22.628.680	\$	139.367.611	\$	310.801.441	\$	507.786.633
MARGEN OPERACIONAL		-50%		12%		39%		53%		60%
	2023		2024		2025		2026		2027	
VENTAS	\$	93.871.332	\$	193.374.944	\$	358.517.146	\$	590.836.257	\$	851.985.882
UTILIDAD NETA	-\$	54.682.839	\$	11.033.880	\$	88.598.620	\$	202.020.937	\$	330.061.311
MARGEN NETO		-58%		6%		25%		34%		39%
	2023		2024		2025		2026		2027	
TOTAL ACTIVO	\$	36.448.657	\$	93.836.667	\$	196.305.568	\$	370.801.441	\$	567.786.633
UTILIDAD NETA	-\$	54.682.839	\$	11.033.880	\$	88.598.620	\$	202.020.937	\$	330.061.311
RENDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL		-150%		12%		45%		54%		58%

Fuente: elaboración propia, utilizando el simulador financiero de Reyes (s.f.).

9.12 Fuentes de financiación.

Como capital de trabajo inicial, se estima una necesidad de efectivo de 6 meses hasta que se recuperen las primeras ventas. El cálculo del capital de trabajo inicial se presenta en la tabla 15.

Tabla 15. Cálculo del capital de trabajo inicial.

	Meses	Valor
Costos de ventas	6,0	\$ 11.064.366
Nóminas	6,0	\$ 40.200.000
Marketing	6,0	\$ 7.500.000
Gastos fijos	6,0	\$ 8.300.000
Subtotal capital de trabajo		\$ 67.064.366
Gastos de inversión		\$ 36.144.000
Total, capital de trabajo inicial		\$ 103.208.366

Fuente: elaboración propia, utilizando el simulador financiero de Reyes (s.f.).

De los \$103.208.366 requeridos como capital de trabajo inicial, \$60.000.000 serán aportados por los emprendedores y para los \$43.208.366 restantes se solicitará un préstamo a tres años con una tasa efectiva anual estimada en el 18,16%. La tabla de amortización para un crédito bajo las condiciones descritas se presenta en la tabla 16.

Tabla 16. Tabla de amortización.

Año	inicial	interés	amortización	cuota	final
0					\$ 43.208.366
2023	\$ 43.208.366	\$ 7.846.639	\$ 12.076.869	\$ 19.923.509	\$ 31.131.496
2024	\$ 31.131.496	\$ 5.653.479	\$ 14.270.029	\$ 19.923.509	\$ 16.861.466
2025	\$ 16.861.466	\$ 3.062.042	\$ 16.861.466	\$ 19.923.509	\$ -

Fuente: elaboración propia, utilizando el simulador financiero de Reyes (s.f.).

9.13 Evaluación financiera.

Asumiendo una tasa de evaluación del proyecto del 15%, la cual supera en un amplio margen a opciones de inversión de bajo riesgo como los CDT, el análisis financiero arroja

un valor presente neto de \$71.338.651 y una tasa interna de retorno del 30,63%, que, al ubicarse por encima de la tasa de evaluación del proyecto, es evidencia de la viabilidad de la inversión, cuyo periodo de recuperación sería de 2,96 años.

El punto de equilibrio del proyecto, por su parte, se ubica alrededor de los \$146.545.973 de ventas mínimas sin IVA, es decir, 562 sacos de café. En este escenario, el objetivo de alcanzar el punto de equilibrio durante el segundo año de operaciones se cumple, si se tiene en cuenta que las ventas proyectadas para dicho año ascienden a \$193.374.943.

10. Enfoque Hacia la Sostenibilidad

10.1 Dimensión social

Para el año 2020, la pobreza rural en Colombia fue de 46,3% (CEPAL, s.f.-a), cifra que viene acompañada de una disminución de la población rural colombiana a partir del año 1995 (CEPAL, s.f.-b). En el caso particular del café, el alto grado de intermediación deja al productor como uno de los actores que menos beneficios obtiene en la cadena de valor, esto se ve reflejado en un índice de pobreza multidimensional del 46% en los hogares cafeteros del país (Federación Nacional de Cafeteros, s.f.-a).

Mediante el empoderamiento del caficultor para el cierre de tratos más justos a la hora de comercializar su producto, este plan de negocios se alinea con el objetivo de desarrollo sostenible número 10, enfocado en la reducción de la desigualdad (ONU, s.f.-b). De esta manera, se espera contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los productores de café de la Sierra Nevada de Santa Marta, facilitando su acceso al mercado internacional y generando alternativas de comercio directo más rentables, que ayuden a las familias a superar las condiciones de pobreza plasmadas en las estadísticas ya mencionadas, y a generar oportunidades para las nuevas generaciones dentro del entorno rural, que hoy ven en la migración hacia la ciudad la única alternativa para el acceso a mejores condiciones de vida.

10.2 Dimensión ambiental

Este proyecto se enfoca en el comercio electrónico de cafés especiales, e incentiva la producción de cafés cuya demanda internacional está cada vez más interesada en el proceso detrás del grano, valorando y pagando sobrepagos de más del 25% para cafés producidos responsablemente (Bacelis, 2021). En las zonas cafeteras de Colombia, este tipo de producción ha conducido a un aumento del área de bosque denso y riberas más

sanas, así como a una disminución considerable en el uso de plaguicidas, un mayor uso de fertilizantes de origen orgánico, y menor cantidad de aguas residuales (Caviedes y Olaya, 2020), avances muy positivos de cara al objetivo de desarrollo sostenible número 12, enfocado en la producción y el consumo responsables (ONU, s.f.-b).

10.3 Dimensión económica

Este modelo de negocio busca impulsar una mayor equidad en la distribución de los ingresos en la cadena de valor del café, mediante una comercialización más eficiente en la que el caficultor aumente sus ingresos y la empresa genere utilidades, a la vez que se ofrecen precios competitivos a los compradores. De esta manera, el proyecto se alinea con el objetivo de desarrollo sostenible número 8, enfocado en la generación de trabajo decente y crecimiento económico inclusivo, como fuentes de progreso para mejorar los estándares de vida (ONU, s.f.-b).

10.4 Dimensión de gobernanza

Este modelo de negocio maneja un enfoque de creación de valor a largo plazo, anteponiendo el buen desempeño actual y futuro, a la maximización de las utilidades en el corto plazo producto de la violación de los principios de sostenibilidad planteados para las dimensiones social, ambiental y económica. Confiamos en un éxito comercial perdurable, cimentado en la confianza de nuestros *stakeholders* en el cumplimiento de nuestra propuesta de valor.

11. Conclusiones

A pesar de existir retos importantes en el entorno para desarrollar ventaja competitiva con el modelo de negocio planteado, la clara diferenciación del canal de venta propuesto con respecto a los mecanismos tradicionales para el comercio del café en la zona de influencia y las oportunidades de crecimiento para el caficultor que de él se derivan, abren una ventana de oportunidad para contrarrestar aspectos como la gran rivalidad de los competidores actuales, todos ellos proveedores de servicios sustitutos al nuestro, cuyo modelo de negocio es muy similar entre sí. Para esto, es imperativo desarrollar una estrategia eficaz de asesoramiento y acompañamiento en campo que permita demostrar a los caficultores los beneficios del modelo propuesto, en comparación con el modelo tradicional. En este proceso, es importante la vinculación de productores aliados durante la puesta en marcha de la empresa, estos pioneros en el uso de la plataforma brindarán la retroalimentación necesaria para poner a punto el servicio en su etapa más temprana, y la comunicación de sus casos de éxito contribuirá al posicionamiento de la plataforma en la región.

Por otro lado, la validación del mercado objetivo deja en evidencia la frustración de gran parte de los productores ante la imposibilidad de acceder a mercados más rentables para la comercialización de sus cafés. Si bien, encuentran beneficios en los canales de venta actuales, como la promesa de compra de la totalidad de su cosecha y algunos sobrepagos para ciertos tipos de café, como el orgánico, el sentir de muchos caficultores es que existen pocas posibilidades de escalamiento para sus unidades productivas, debido a la falta de margen para la reinversión en sus negocios. Esto, sumado a la mejora percibida por los caficultores en la conectividad a internet durante los últimos años, la expectativa que genera para los pequeños productores la oportunidad planteada de alcanzar nuevos mercados por este medio, y la actitud receptiva de los

microtostadores ante la posibilidad de acceder directamente a la oferta de cafés de origen, permite vislumbrar un nicho robusto para el modelo de negocio propuesto, que llevará a los caficultores beneficios como; reducción de la intermediación, acceso a la demanda global de cafés de especialidad, formalización de su negocio, mejoramiento de sus ingresos y oportunidades de escalamiento empresarial.

Todos los productores consultados en el estudio de mercado percibieron como una gran oportunidad de crecimiento la posibilidad de exportar directamente su café, y para algunos, la visibilidad internacional que obtendría su producto sería un gran valor agregado. Entre las dificultades que encuentran estos pequeños productores para exportar su café directamente, están; el desconocimiento de los mercados internacionales, el desconocimiento del proceso mismo de exportación, la falta de clientes y el bajo volumen de producción. Todas estas dificultades fueron contempladas al estructurar el modelo de negocio, de modo que se brinda una solución enfocada en los problemas del pequeño caficultor.

En el estudio de mercado, se pudo validar también que el comercio electrónico no resulta ajeno para los caficultores, y en el caso de las generaciones más jóvenes, se encontró que existe una relación bastante cercana con las nuevas tecnologías, de modo que no es extraño que todos los productores consultados contaran con una conexión a internet que describieron entre regular y buena. Sin embargo, atendiendo a las limitaciones de conectividad que persisten en la zona de influencia, y a pesar del notorio progreso en años recientes relacionados con el acceso a internet, la plataforma a desarrollarse debe tener una presentación minimalista para el segmento de productores, pensada para operar de manera eficiente en condiciones de red que no sean óptimas, de esta manera se garantiza la continuidad del servicio en las regiones más apartadas de los centros urbanos. Esta solución debe comenzar a operar con las funciones básicas

contempladas en el modelo de negocio, pero su arquitectura debe ser escalable, de modo que, la plataforma entera pueda adaptarse rápidamente conforme crezca la operación.

En cuanto al segmento de microtostadores, se evidenció en el estudio de mercado, que es percibido como beneficioso el poder contar con un mecanismo de trato directo con el productor, al ser este un diferenciador muy apreciado por sus clientes, sin embargo, su interés va más allá de solo las operaciones comerciales, la plataforma debe ofrecer la posibilidad de entablar lazos entre productores y compradores que generen confianza entre ambos segmentos, pero que además permita al microtostador conocer realmente la historia detrás del café que ofrece a su clientela.

Para la incursión exitosa en el nicho de mercado objetivo, se requiere una estrategia de mercadeo enfocada en resaltar las ventajas que, para ambos segmentos, productores y microtostadores, trae conectar directamente la oferta de cafés especiales de la Sierra Nevada de Santa Marta con su demanda en el exterior. Por un lado, recalcar el mayor margen de rentabilidad que obtiene el caficultor al exportar su producto, y cómo esto se traduce en oportunidades de crecimiento para su negocio, y por otro lado, enfatizar en el valor agregado que tiene para el microtostador el poder transmitir a sus clientes la historia detrás de cada taza, resaltando siempre el protagonismo del caficultor en el modelo de negocio, generando la identificación de ambos segmentos con la marca y la creación de un vínculo emocional con esta.

El panorama financiero es positivo para la empresa, las proyecciones efectuadas para los primeros cinco años de operaciones arrojan una tasa interna de retorno superior a la tasa de evaluación del proyecto, lo cual es evidencia de la viabilidad de la inversión, cuyo periodo de recuperación estaría por debajo de los tres años. Adicionalmente, estas mismas proyecciones indican que la empresa alcanzaría su punto de equilibrio durante el

segundo año de operaciones, cumpliéndose de esta manera los objetivos financieros y de mercadeo.

Finalmente, la alineación de este proyecto con varios de los objetivos de desarrollo sostenible de la ONU, como la reducción de la desigualdad, la producción y consumo responsables, la generación de trabajo decente y el crecimiento económico inclusivo, deja ver que es posible emprender proyectos empresariales rentables, creando valor más allá de lo netamente financiero, superando aquella visión narcisista tan extendida hace años, en la que la única finalidad de una empresa era la generación de utilidad para los accionistas, y en la que cualquier objetivo diferente se consideraba perjudicial para la organización.

En línea con esta filosofía, es importante que desde la empresa se incentiven métodos agrícolas sostenibles que se traduzcan en mejores cultivos y mayores ingresos para las familias cafeteras. Para esto, en el mediano plazo, es importante definir estrategias enfocadas en la promoción y el apoyo a los pequeños productores para acceder a programas de certificación como el *Rainforest Alliance*, que, si bien no es fácil de conseguir, permitiría a los caficultores dar un salto de calidad que los ubicaría entre los mejores proveedores de café de especialidad en el mundo. Hoy en día, la certificación más extendida entre los caficultores de la región es la de producción de café orgánico, de hecho, varios de los productores con quienes se habló durante la estructuración de este proyecto, cuentan con esta certificación o están en proceso de obtenerla, esta es una buena noticia y un excelente punto de partida para seguir apoyando e incentivando esta práctica desde el ejercicio empresarial.

12. Referencias

Agronet. (2017). *Se abren importantes oportunidades para cafés especiales colombianos.*

Obtenido de <https://www.agronet.gov.co/Noticias/Paginas/Se-abren-importantes-oportunidades-para-cafes-especiales-colombianos.aspx>

AMECAFE. (2012). *Plan Integral de Promoción del Café de México 2012.* Obtenido de

<http://infocafes.com/portal/wp-content/uploads/2016/04/pcm2012.pdf>

América Retail. (2021). *Comercio electrónico en Colombia crecerá 74 % en los próximos*

cinco años. Obtenido de <https://www.america-retail.com/colombia/comercio-electronico-en-colombia-crecera-74-en-los-proximos-cinco-anos/>

Bacelis, B. (2021). *Abriendo Mercados con Certificaciones Sostenibles. Seminario Online*

4C. Obtenido de <https://www.4c-services.org/wp-content/uploads/2021/03/Seminarios-Online-4C-04-de-Marzo-2021.pdf>

Café de Colombia. (s.f.). *DENOMINACIÓN DE ORIGEN CAFÉ DE COLOMBIA.* Obtenido

de <https://www.cafedecolombia.com/particulares/denominacion-de-origen-cafe-de-colombia/>

Cámara Colombiana de Comercio Electrónico. (2021). *3 verdades del comercio*

electrónico transfronterizo. Obtenido de <https://www.ccce.org.co/noticias/3-verdades-del-comercio-electronico-transfronterizo/>

Camara de Comercio de Bogotá. (s.f.-a). *Descripción actividades económicas (Código*

CIIU). Obtenido de <https://linea.ccb.org.co/descripcionciiu/>

Cámara de Comercio de Bogotá. (s.f.-b). *¿Qué son las sociedades por acciones*

simplificadas? Obtenido de [https://www.ccb.org.co/Preguntas-](https://www.ccb.org.co/Preguntas-frecuentes/Registros-Publicos/Que-son-las-sociedades-por-acciones-simplificadas)

[frecuentes/Registros-Publicos/Que-son-las-sociedades-por-acciones-simplificadas](https://www.ccb.org.co/Preguntas-frecuentes/Registros-Publicos/Que-son-las-sociedades-por-acciones-simplificadas)

Cámara de Comercio de Bogotá, Confecámaras y Supersociedades. (2020). *Guía de*

buenas prácticas de gobierno corporativo para empresas competitivas,

productivas y perdurables. Obtenido de

<https://www.supersociedades.gov.co/Noticias/Publicaciones/Revistas/2020/GUIA-GOBIERNO-CORPORATIVO-2020.pdf>

Caviedes, D., & Olaya, A. (2020). Impacto ecológico, social y económico de fincas certificadas en buenas prácticas agrícolas y comercio justo. *Cuadernos de Desarrollo Rural - Pontificia Universidad Javeriana*, 17.

CEPAL. (s.f.-a). *Población en situación de pobreza extrema y pobreza según área geográfica*. Obtenido de

<https://statistics.cepal.org/portal/cepalstat/dashboard.html?lang=es>

CEPAL. (s.f.-b). *Perfil demográfico de países*. Obtenido de

<https://www.cepal.org/es/perfil-demografico-paises?pais=225&lang=es>

Comité de Cafeteros de Antioquia. (2021). *Conozca las líneas especiales de crédito de Finagro para productores agropecuarios*. Obtenido de

<https://fncantioquia.org/conozca-las-lineas-especiales-de-credito-de-finagro-para-productores-agropecuarios/>

David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.

Emory University. (2022). *Specialty Coffee Transaction Guide*. Obtenido de

<https://www.transactionguide.coffee/data>

Federación Nacional de Cafeteros. (2020-a). *Producción de café de Colombia cerró el 2019 en 14,8 millones de sacos*. Obtenido de

<https://federaciondefcafeteros.org/wp/listado-noticias/produccion-de-cafe-de-colombia-cerro-el-2019-en-148-millones-de->

Federación Nacional de Cafeteros. (2020-b). *Conectividad en las zonas rurales cafeteras de magdalena*. Obtenido de

<https://federaciondefeferos.org/app/uploads/2020/09/Mapa-Conectividad-Magdalena-3-1.pdf>

Federación Nacional de Cafeteros. (2021). *FNC se suma a Día de la Tierra con importantes avances en materia ambiental*. Obtenido de <https://federaciondefeferos.org/wp/listado-noticias/fnc-se-suma-a-dia-de-la-tierra-con-importantes-avances-en-materia-ambiental/>

Federación Nacional de Cafeteros. (s.f.-a). *Pobreza y vulnerabilidad en los hogares cafeteros*. Obtenido de https://federaciondefeferos.org/static/files/Pobreza_vulnerabilidad_hogares_cafeteros.pdf

Federación Nacional de Cafeteros. (s.f.-b). *Exportación en pequeñas cantidades*. Obtenido de <https://federaciondefeferos.org/wp/servicios-al-caficultor/exportacion-en-pequenas-cantidades/>

Federación Nacional de Cafeteros. (s.f.-c). *Café del Magdalena*. Obtenido de <https://magdalena.federaciondefeferos.org/cafe-del-magdalena/>

Federación Nacional de Cafeteros. (s.f.-d). *Investigación científica y desarrollo tecnológico*. Obtenido de <https://federaciondefeferos.org/wp/servicios/investigacion-cientifica-y-desarrollo-tecnologico/>

Finagro. (2021). *RESOLUCIÓN No. 6 DE 2021*. Obtenido de https://www.finagro.com.co/sites/default/files/resolucion_tipos_de_productor.pdf

Food and Agriculture Organization. (s.f.). *Empleo rural decente - Migración*. Obtenido de <https://www.fao.org/rural-employment/work-areas/migration/es/>

Forum Cultural del Café . (2019-b). *COMPRA DIRECTA DE CAFÉ: REALIDAD O UTOPIA*. Obtenido de <https://www.revistaforumcafe.com/compra-directa>

Forum Cultural del Café. (2019-a). *Los microtostadores redibujan el mercado del café.*

Obtenido de <https://www.revistaforumcafe.com/los-microtostadores>

Hernández Sampieri, R., Baptista Lucio, P., & Fernández Collado, C. (2014). *Metodología de la investigación (6a ed.)*. McGraw-Hill.

Innpulsa. (2020). *MinComercio e iNNpulsa presentan el proyecto de la Ley de Emprendimiento*. Obtenido de

<https://www.innulsacolombia.com/innformate/mincomercio-e-innpulsa-presentan-el-proyecto-de-la-ley-de-emprendimiento>

Legis Editores. (2019). *Regimen de Aduanas Colombiano, Capitulo 7 - Exportacion Por Tráfico Postal y Envios Urgentes*. Obtenido de

https://xperta.legis.co/visor/regaduanas/regaduanas_bf19df87bea97164f75baa28eebdacc4ce0nf9/regimen-de-aduanas-colombiano/capitulo-7-exportacion-por-traffic-postal-y-envios-urgentes

Microsoft. (2022). *Azure - Calculadora de Precios*. Obtenido de

https://azure.microsoft.com/es-mx/pricing/calculator/?ef_id=Cj0KCQiAmpyRBhC-ARIsABs2EAoj-iet08tip3lgNEWtGlzJYvtu6V5XgUCtPeF6N_ExBoE8HGndvUkaAjw4EALw_wcB%3AG%3As&OCID=AID2200166_SEM_Cj0KCQiAmpyRBhC-ARIsABs2EAoj-iet08tip3lgNEWtGlzJYvtu6V5XgUCtPeF6N_ExBoE8HG

Minagricultura. (2022). *Minagricultura obtuvo dos billones de pesos adicionales para presupuesto de 2023*. Obtenido de

<https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/Minagricultura-obtuvo-dos-billones-de-pesos-adicionales-para-presupuesto-de-2023.aspx>

Minhacienda. (2021). *Marco fiscal de mediano plazo*. Obtenido de

<https://www.minhacienda.gov.co/webcenter/ShowProperty?nodeId=%2FConexion>

Content%2FWCC_CLUSTER-

165808%2F%2FidcPrimaryFile&revision=latestreleased

MINTIC. (2022). *El primer objetivo de la nueva Ministra TIC es impulsar la conectividad en Colombia y la democratización de las comunicaciones, afirmó Presidente Petro*. Obtenido de <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/Noticias/238932:El-primer-objetivo-de-la-nueva-Ministra-TIC-es-impulsar-la-conectividad-en-Colombia-y-la-democratizacion-de-las-comunicaciones-afirmo-Presidente-Petro>

Murillo, M. (2010). La caficultura colombiana en el Siglo XXI: una revisión de la literatura reciente. *Revista Gestión y Región*. Obtenido de <https://go.gale.com/ps/i.do?id=GALE%7CA272985657&sid=googleScholar&v=2.1&it=r&linkaccess=abs&issn=19009771&p=IFME&sw=w&userGroupName=anon%7E184e27cc>

ONU. (s.f.-a). *La promesa de la energía solar: Estrategia energética para reducir las emisiones de carbono en el siglo XXI*. Obtenido de <https://www.un.org/es/chronicle/article/la-promesa-de-la-energia-solar-estrategia-energetica-para-reducir-las-emisiones-de-carbono-en-el>

ONU. (s.f.-b). *Objetivos de desarrollo sostenible*. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

PayPal. (2022). *Comisiones para comercios de PayPal*. Obtenido de <https://www.paypal.com/co/webapps/mpp/merchant-fees>

PayU. (2022). *Tarifas*. Obtenido de <https://colombia.payu.com/tarifas/>

Presidencia de la República de Colombia. (2016). *Sustancial aumento en registro de nuevos exportadores de café de Colombia en mayo*. Obtenido de

<http://es.presidencia.gov.co/noticia/160607-Sustancial-aumento-en-registro-de-nuevos-exportadores-de-cafe-de-Colombia-en-mayo>

Procolombia. (2021). *Panorama de las exportaciones colombianas en el 9.º aniversario del TLC con Estados Unidos*. Obtenido de

<https://www.colombiatrader.com.co/panorama-de-las-exportaciones-colombianas-en-el-9-aniversario-del-tlc-con-estados-unidos>

Reyes, M. (s.f.). Simulador financiero simplificado [Software].

The Specialty Coffee Association. (2021). *Towards a Definition of Specialty Coffee: A Conception Based on Attributes*. Obtenido de

<https://static1.squarespace.com/static/584f6bbef5e23149e5522201/t/6149fec1e09a6877c8996242/1632239309204/Attributes+Framework+Whitepaper+2021+-+Release+Reduced.pdf>

Vidal, A. (2017). *El boom de los microtostadores y todas sus claves*. Obtenido de <https://www.essenceofcoffee.net/boom-los-microtostadores-todas-claves/>

Viloria, J. (2019). Aroma de café: Economía y empresas cafeteras en la Sierra Nevada de Santa Marta. *Jangwa Pana*, Vol. 18, No.2, 163-181. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7453277.pdf>

Vives, L. (2020). *Diseño de un programa para la promoción de cafés especiales de la Sierra Nevada de Santa Marta*. Obtenido de <https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/53261>

Wheelen, T., & Hunger, J. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios - Conceptos y Casos*. México: Pearson Educación.

A. Anexo. Entrevistas para la exploración de las necesidades del cliente

El desarrollo de las entrevistas puede consultarse a través del siguiente enlace:

<https://universidadean.edu.co/>

my.sharepoint.com/:w/g/personal/fgamezb58123_universidadean_edu_co/EdbwW1MZIZ9AonF2dBB4LB4B6CW5j2jyAoTVNwWTsa9WsA?e=RHGukM

B. Anexo. Perfil de persona - Caficultor



Nombre: Jorge

Edad: 40

¿Dónde vive?

Santa Marta, Colombia.

¿Cuál es su ocupación?

Jorge procede de una familia de caficultores y es dueño de una pequeña finca de café en la sierra nevada de Santa Marta, actualmente produce alrededor de 100 sacos de café especial al año, que vende a una cooperativa local.

¿Qué preocupaciones tiene?

A Jorge le preocupa el poco crecimiento que ha tenido su negocio en los últimos años, y piensa que esto se debe a que la manera de hacer las cosas, y los procesos asociados a la producción y comercialización de su producto, han tenido muy pocas variaciones a lo largo del tiempo.

¿Qué motivaciones tiene?

Jorge quiere ser un abanderado del cambio en la región, le motiva la idea de encontrar nuevos canales de comercialización, que le permitan aumentar sus ingresos y contar con un capital de trabajo sólido para escalar su negocio.

¿Cómo se relaciona con sus amistades?

Jorge es una persona abierta y conversadora, le gusta hablar de sus planes y proyectos con sus amigos.

¿Cuáles son sus deseos?

Desea que su negocio sea un legado para sus hijos y su mayor anhelo es que con el tiempo ellos tomen las riendas de la finca.

¿A qué le tiene miedo?

Le teme a tomar malas decisiones que comprometan su negocio.

C. Anexo. Perfil de persona - Microtostador



Nombre: Marcus

Edad: 37

¿Dónde vive?

New York.

¿Cuál es su ocupación?

Marcus es un barista experto. Hace 2 años decidió dejar su trabajo de oficina y emprender un negocio enfocado en una de sus pasiones, el café, ahora es microtostador de café y dueño de un coffee bar, en New York, donde ofrece a sus clientes diferentes preparaciones con cafés especiales, y además vende café tostado de alta calidad.

¿Qué preocupaciones tiene?

Le preocupa la competencia y sabe que no puede competir en precios con los gigantes que dominan el mercado, por eso necesita diferenciarse y consolidarse en un nicho específico, con miras a escalar su negocio.

¿Qué motivaciones tiene?

Le motiva trabajar por algo con lo que está comprometido a un nivel emocional.

¿Cómo se relaciona con sus amistades?

Marcus es reservado, no le gusta hablar mucho de sus proyectos hasta que se han materializado, sin embargo, sus amigos lo consideran una persona alegre, honesta y justa.

¿Cuáles son sus deseos?

Marcus quiere expandir su negocio, pero no le gusta el sistema de franquicias porque siente que de este modo perdería el control sobre la experiencia que él como propietario puede ofrecerle al cliente.

¿A qué le tiene miedo?

Le teme al fracaso de su negocio, pues no se ve haciendo algo diferente a lo que lo apasiona.

D. Anexo. Entrevistas a grupos de interés para la validación del modelo de negocio

El desarrollo de las entrevistas puede consultarse a través del siguiente enlace:

https://universidadeaneducomy.sharepoint.com/:w/g/personal/fgamezb58123_universidadean_edu_co/EfVdc2JI4I5KscStjEgzNrEBBwGZfCMNgcSG4jPb3ra0pQ?e=gZXoZJ

E. Anexo. Estudio de mercado - Guía de entrevista semiestructurada aplicada a productores

Fecha: _____ **Hora:** _____

Entrevistador: _____

Entrevistado: _____

Ubicación: _____

Introducción

Esta entrevista se efectúa como parte de un estudio piloto de mercado para explorar expectativas, oportunidades y limitaciones de pequeños productores de café especial de la Sierra Nevada de Santa Marta, ante la posibilidad de exportar directamente su café bajo el procedimiento de exportación de pequeñas cantidades diseñado por la federación nacional de cafeteros, utilizando internet como canal para contactar compradores y efectuar las ventas.

Preguntas

1. ¿En promedio cuántos sacos de café produce al año?
2. ¿Cómo ha variado el precio de venta de su café durante los últimos tres años?
3. ¿Cuáles son las alternativas actuales de las que dispone para vender su café?
4. ¿Qué beneficios encuentra en estas alternativas?
5. ¿Podría describir detalladamente su proceso de venta?
6. ¿Cómo ha cambiado con el tiempo la forma de vender su café?
7. ¿Qué impacto cree que tendría para su negocio la posibilidad de exportar directamente el café que produce?
8. ¿Cuáles cree que son las principales dificultades a las que se enfrenta un pequeño productor para exportar directamente su café?
9. ¿Usted dispone de conexión a internet?

Nota: Si la respuesta a la pregunta número 9 es negativa, continuar a partir de la pregunta número 14.

10. ¿Cómo describiría la calidad de su conexión?
11. ¿Qué dispositivos utiliza para acceder a internet?
12. ¿Para qué usa normalmente el internet?
13. ¿Qué páginas de internet para comprar y vender productos conoce?
14. Si existiera la posibilidad de exportar directamente su café, utilizando internet como canal para contactar compradores y efectuar las ventas ¿Cuáles cree que serían las principales ventajas de esta alternativa en comparación con su mecanismo de venta actual?
15. Si existiera la posibilidad de exportar directamente su café, utilizando internet como canal para contactar compradores y efectuar las ventas ¿Cuáles cree que serían las principales desventajas de esta alternativa en comparación con su mecanismo de venta actual?

F. Anexo. Estudio de mercado - Guía de entrevista semiestructurada aplicada a microtostadores

Fecha: _____ Hora: _____

Entrevistador: _____

Entrevistado: _____

Ubicación: _____

Introducción

Esta entrevista se efectúa como parte de un estudio piloto de mercado para explorar expectativas, oportunidades y limitaciones de microtostadores estadounidenses de cafés especiales, ante la posibilidad de comprar el café directamente a pequeños productores, e indagar acerca de su percepción del comercio electrónico como alternativa para acceder directamente al origen del grano.

Preguntas

1. ¿Cuál es el origen del café que compra?
2. ¿Qué aspectos relacionados con la calidad del café tiene en cuenta a la hora de comprar?
3. ¿De qué alternativas dispone actualmente para comprar su café?
4. ¿En promedio cuántos kilogramos de café compra anualmente?
5. ¿Cómo ha variado en los últimos tres años el precio que paga por kilogramo de café?
6. ¿Es provechoso para un microtostador comprar el grano directamente al productor?
¿Por qué?
7. ¿Qué dificultades conlleva la compra directa al productor?
8. ¿Qué opina acerca del comercio electrónico como alternativa para sortear estas dificultades?

9. ¿Cuáles cree que son los requisitos mínimos que debería cumplir una plataforma de comercio electrónico para hacer viable la compra directa a productores?
10. Es común escuchar que en Colombia se producen algunos de los mejores cafés del mundo ¿Qué opina usted al respecto?
11. ¿Identifica usted a la Sierra Nevada de Santa Marta como región cafetera en Colombia?
12. Si la respuesta a la pregunta anterior fue afirmativa ¿Qué conoce acerca del café producido en esta región?

G. Anexo. Estudio de mercado - Entrevistas a productores

Nombre	Enlace
Egidio Jiménez	https://universidadeaneducomy.sharepoint.com/:v:/g/personal/fgamezb58123_universidadean_edu_co/EZlqB3ciZE9AjXm0vjkoSbABLkovnb8hdXyHpq8usSgpHw?e=VpAJMK
Jesús Guerrero	https://universidadeaneducomy.sharepoint.com/:v:/g/personal/fgamezb58123_universidadean_edu_co/EffwyCAtvAlls_Q6NnUf96IBG-LKw2xjKlxq2b4Slok-zQ?e=5ftKe4
Margy Orozco	https://universidadeaneducomy.sharepoint.com/:v:/g/personal/fgamezb58123_universidadean_edu_co/EVvp9fGgUf1Mk4mGYxkNx2sBihOhewaSN3u6sNKID0U5rg?e=EY97TJ
Zoraida Robledo	https://universidadeaneducomy.sharepoint.com/:v:/g/personal/fgamezb58123_universidadean_edu_co/ETF1MxpfrKtNmN-2gAAleY0BtSRzox2YguKapXY37DwP7Q?e=YCRw8j
Benjamín Bernal	https://universidadeaneducomy.sharepoint.com/:v:/g/personal/fgamezb58123_universidadean_edu_co/EbR-yzINmhpKt3jiFSsovxMB4wk8J5zpOnNu-XqH7apO-g?e=O8EHQL

<p>Carolina Riátiga</p>	<p>https://universidadeaneducomy.sharepoint.com/:v:/g/personal/fgamezb58123_universidadean_edu_co/EcFjObfKngNHtRV6gHUSMG4Biy8dntZAS33GFgLCrakElw?e=utk6R0</p>
<p>Carmen Robledo</p>	<p>https://universidadeaneducomy.sharepoint.com/:v:/g/personal/fgamezb58123_universidadean_edu_co/ESoZlwHljP5Dgud4Op4zSCsBXyjeLi1hwwACQtCMjJMB6g?e=TmTwOw</p>
<p>Andrés Cerpa</p>	<p>https://universidadeaneducomy.sharepoint.com/:v:/g/personal/fgamezb58123_universidadean_edu_co/EQMq5HB3RMFhlwmd8TtsKjABRYURqVUm1z2Znend58VC0g?e=2ZynN0</p>
<p>Norvey Padilla</p>	<p>https://universidadeaneducomy.sharepoint.com/:v:/g/personal/fgamezb58123_universidadean_edu_co/EU4TksTdsvhAlRegfi2trQgBmP-ZWBN92KiOG8dEUfBv-Q?e=p9yuLh</p>

H. Anexo. Estudio de mercado - Entrevista a microtostador

Nombre	Enlace
Erica Pontes	https://universidadeaneduco-my.sharepoint.com/:v:/g/personal/fgamezb58123_universidadean_edu_co/EYYz8etZdOBLiwzLE9YmbQwB6N02YGiGeofq7h0B7dyFwQ?e=qpYyLL

I. Anexo. Simulador financiero

La simulación financiera completa puede descargarse en el siguiente enlace:

[https://universidadean.edu.co-my.sharepoint.com/:x:/g/personal/fgamezb58123_universidadean_edu_co/ESs9RyLnVApEgUmyh4dIXM0BPhvuFrozUYPXF-J2FnVZ_g?e=Px29mL](https://universidadean.edu.co/my.sharepoint.com/:x:/g/personal/fgamezb58123_universidadean_edu_co/ESs9RyLnVApEgUmyh4dIXM0BPhvuFrozUYPXF-J2FnVZ_g?e=Px29mL)