

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE CAFÉ TOSTADO
“ELIXIR DE VIDA” CON BENEFICIOS SALUDABLES EN LA PREVENCIÓN DE
ENFERMEDADES CARDIOVASCULARES**



CARLOS JULIO ROJAS HERMIDA

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

BOGOTÁ, D.C.

2020

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE CAFÉ TOSTADO
“ELIXIR DE VIDA” CON BENEFICIOS SALUDABLES EN LA PREVENCIÓN DE
ENFERMEDADES CARDIOVASCULARES**



CARLOS JULIO ROJAS HERMIDA

DIRECTOR

JUAN MANUEL GIL BARRAGAN

UNIVERSIDAD EAN

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

BOGOTÁ, D.C.

2020

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Bogotá, D.C., junio de 2020

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, quien me ha dado la sabiduría, la persistencia y el discernimiento para continuar adelante en cada etapa de mi vida, y la capacidad para sortear los obstáculos y lograr los objetivos propuestos.

A mis padres Nohora y Carlos, quienes han sido mi soporte y motivación en cada uno de los proyectos emprendidos. A mis hermanos Nancy, Rubén Darío, Sandra Milena y Jhon Fredy, por la confianza depositada y la complicidad en cada camino trasegado.

A Yina Paola Bustos, quien me ha apoyado incondicionalmente, en quien he encontrado aprendizaje e interacción de conocimiento, y ha sido un pilar importante de crecimiento personal y profesional.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad EAN, por los conocimientos brindados a través de un excelente equipo de docentes y una apropiada estructura académica.

A mi director de trabajo de grado, profesor Juan Manuel Gil Barragan, por sus invaluable enseñanzas que enriquecieron mi formación profesional, así como por su dedicación y pasión por la docencia.

A mis profesores y compañeros de estudios con quien tuve la oportunidad de cruzarme en cada materia, y obtener conocimiento y experiencias enriquecedoras.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento contiene el desarrollo de un plan de negocios para exportar hacia Estados Unidos un café funcional con beneficios saludables en la prevención de enfermedades cardiovasculares; el producto se concibe con base en estudios científicos que demuestran los beneficios medicinales del café, el jengibre y la canela, y su impacto directo en la regulación de la hipertensión, la diabetes, el colesterol y el sobrepeso, que son las principales patologías desencadenantes de las enfermedades cardiovasculares; contribuyendo de esta forma a la disminución del infarto de miocardio, el cual se ha convertido en una de las mayores causas de muerte en el mundo.

La viabilidad del sector se analiza desde el enfoque macroeconómico mediante el uso de la herramienta PESTEL, y desde la óptica de la competencia y la rivalidad del mercado, empleando el modelo de las cinco fuerzas de Porter; en cuanto al estudio piloto de mercado, se realiza en el Condado de Miami Dade, utilizando criterios de segmentación geográficos, demográficos y psicográficos, cuyos resultados son la base para establecer las estrategias de introducción en el mercado, las cuales se desarrollan en tres etapas de tiempo, logrando un mayor alcance en cada fase, penetración, consolidación y expansión.

Los aspectos técnicos abordan temas como el proceso de producción, el cual se lleva a cabo con calidad, oportunidad, sostenibilidad y eficiencia en costos; así mismo en los aspectos organizacionales se plantea el análisis estratégico de la compañía, partiendo de la definición de los objetivos, la misión y la visión; la posterior elaboración de la matriz DOFA para obtener las estrategias, y la creación de una estructura organizacional para su desarrollo.

En el contexto de sostenibilidad se presenta una estrategia global, la cual además de su desarrollo económico genera impactos positivos en el medio ambiente y en las condiciones de vida de la comunidad; y finalmente se analiza la viabilidad del plan de negocios desde tres enfoques diferentes, desde la perspectiva de la empresa con base en la rentabilidad, desde la perspectiva del plan de negocios con base en la tasa interna de retorno, y desde la perspectiva del inversionista con base en el valor presente neto según su tasa de oportunidad.

ABSTRACT

This document contains the development of a business plan to export to the United States a functional coffee with healthy benefits in the prevention of cardiovascular diseases; The product is conceived based on scientific studies that control the medicinal benefits of coffee, ginger and cinnamon, and its direct impact on the regulation of hypertension, diabetes, cholesterol and overweight, which are the main pathologies that trigger cardiovascular diseases; thus contributing to the reduction of myocardial infarction, which has become one of the greatest causes of death in the world.

The viability of the sector is analyzed from a macroeconomic perspective through the use of the PESTEL tool, and from the perspective of competition and market rivalry, using Porter's five forces model; As for the market pilot study, it is carried out in Miami Dade County, using geographic, demographic and psychographic segmentation criteria, the results of which are the basis for establishing market introduction strategies, whatever they may be in three stages of time. , achieving a greater scope in each phase, penetration, consolidation and expansion.

The technical aspects address issues such as the production process, which is carried out with quality, opportunity, sustainability and cost efficiency; likewise, in the organizational aspects, the strategic analysis of the company is proposed, starting from the definition of the objectives, the mission and the vision; the subsequent elaboration of the DOFA matrix to obtain the strategies, and the creation of an organizational structure for their development.

In the context of sustainability a global strategy is presented, the additional quality of its economic development, the positive genres in the environment and in the living conditions of the community; and finally the viability of the business plan is analyzed from three different approaches, from the perspective of the company based on profitability, from the perspective of the business plan based on the internal rate of return, and from the perspective of the investor with based on net present value based on your opportunity rate.

TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN	1
2.	NATURALEZA DEL PROYECTO	5
2.1.	Origen o fuente de la idea de negocio.....	5
2.2.	Descripción de la idea de negocio.....	10
2.3.	Antecedentes y justificación	11
2.3.1.	Antecedentes	11
2.3.2.	Justificación	12
2.4.	Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo	17
2.4.1.	Objetivo general.....	17
2.4.2.	Objetivos específicos	17
2.5.	Estado actual del negocio.....	20
2.6.	Descripción de productos	21
2.7.	Nombre, tamaño y ubicación de la empresa	23
2.8.	Modelo de negocio	23
2.9.	Potencial del mercado en cifras.....	32
2.10.	Ventajas competitivas del producto	32
2.11.	Resumen de las inversiones requeridas.....	33
2.12.	Proyecciones de ventas y rentabilidad	34
2.13.	Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad	36
2.14.	Equipo de trabajo	36
2.15.	Conclusiones sobre la naturaleza del proyecto	37
3.	ANÁLISIS DEL SECTOR	39
3.1.	Caracterización del sector	39
3.2.	Análisis de las fuerzas que impactan el negocio	43
3.3.	Análisis de oportunidades y amenazas	47

3.4.	Conclusiones sobre la viabilidad del sector	48
4.	ESTUDIO PILOTO DE MERCADO	50
4.1.	Análisis y estudio de mercado	50
4.1.1.	Tendencias del mercado	53
4.1.2.	Segmentación de mercado objetivo	54
4.1.3.	Descripción de los consumidores.....	57
4.1.4.	Tamaño del mercado	58
4.1.5.	Riesgos y oportunidades del mercado	59
4.1.6.	Diseño de las herramientas de investigación	61
4.1.7.	Objetivos del estudio de mercado	62
4.1.8.	Cálculo de la muestra	63
4.1.9.	Diseño de las herramientas de estudio piloto de los clientes.....	64
4.1.10.	Metodologías de análisis de los competidores.....	65
4.2.	Resultados.....	66
4.2.1.	Resultados del análisis de la competencia	66
4.2.2.	Resultados de la medición del comportamiento del consumidor	69
4.2.3.	Cálculo de la demanda potencial y participación del mercado.....	81
4.2.4.	Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado	82
4.3.	Conclusiones sobre el estudio piloto de mercado	83
5.	ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO	86
5.1.	Objetivos mercadológicos.....	86
5.2.	La estrategia de mercado	87
5.3.	Estrategias de producto.....	88
5.4.	Estrategias de distribución.....	89
5.5.	Estrategias de precios	90

5.6.	Estrategias de comunicación y promoción	92
5.7.	Estrategia de fuerza de ventas	95
5.8.	Presupuesto de la mezcla de mercadeo.....	96
5.9.	Conclusiones sobre estrategia y plan de introducción de mercado.....	98
6.	ASPECTOS TÉCNICOS	99
6.1.	Objetivos de producción	99
6.2.	Ficha técnica del producto.....	100
6.3.	Descripción del proceso	101
6.4.	Necesidades y requerimientos	104
6.5.	Características de la tecnología	105
6.6.	Materias primas y suministros	106
6.7.	Plan de producción.....	107
6.8.	Procesamiento de órdenes y control de inventarios	108
6.9.	Escalabilidad de operaciones	109
6.10.	Capacidad de producción.....	110
6.11.	Modelo de gestión integral del proceso productivo.....	111
6.12.	Política de aseguramiento de la calidad y estrategia de control de calidad sobre el producto.....	114
6.13.	Procesos de investigación y desarrollo.....	115
6.14.	Plan de compras.....	116
6.15.	Costos de producción	117
6.16.	Infraestructura	120
6.17.	Mano de obra requerida	121
6.18.	Conclusiones sobre aspectos técnicos.....	122
7.	ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES	125

7.1.	Análisis estratégico.....	125
7.2.	Misión	126
7.3.	Visión.....	126
7.4.	Análisis DOFA	127
7.5.	Estructura Organizacional	129
7.6.	Perfiles y funciones	130
7.7.	Organigrama.....	136
7.8.	Esquema de contratación y remuneración	137
7.9.	Factores clave de la gestión del talento humano.....	138
7.10.	Sistemas de incentivos y compensación del talento humano.....	141
7.11.	Esquema de gobierno corporativo	142
7.12.	Aspectos legales	143
7.13.	Estructura jurídica y tipo de sociedad.....	145
7.14.	Regímenes especiales	145
7.15.	Conclusiones sobre aspectos organizacionales y legales	151
8.	ASPECTOS FINANCIEROS	154
8.1.	Objetivos financieros	154
8.2.	Política de manejo contable y financiero	154
8.3.	Presupuestos económicos (simulación)	156
8.4.	Presupuesto de ventas.....	158
8.5.	Presupuesto de costos de comercialización.....	159
8.6.	Presupuesto de costos laborales.....	161
8.7.	Presupuesto de costos administrativos	164
8.8.	Presupuesto de inversión	165
8.9.	Estados financieros (escenario probable).....	166

8.9.1.	Flujo de caja.....	167
8.9.2.	Estado de resultados	168
8.9.3.	Estado de situación financiera (balance general)	170
8.10.	Indicadores financieros.....	172
8.11.	Fuentes de financiación.....	175
8.12.	Evaluación financiera	177
8.13.	Conclusiones sobre aspectos financieros.....	179
9.	ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD	181
9.1.	Dimensión social	181
9.2.	Dimensión ambiental	181
9.3.	Dimensión económica	184
9.4.	Dimensión de gobernanza.....	185
9.5.	Conclusiones sobre enfoque hacia la sostenibilidad	185
10.	CONCLUSIONES GENERALES.....	187
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	191
	ANEXOS.....	208

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	– Consumo total de café en el mundo – Año 2018	14
Figura 2	– Comparativo de mercados bajo el método CAGE.....	16
Figura 3	– Las 5 fuerzas de Michael Porter.....	44
Figura 4	– Productos de Colombia con Potencial hacia Estados Unidos	50
Figura 5	– Importaciones de café tostado por parte de Estados Unidos en 2018	51
Figura 6	– Productos de Colombia con Potencial hacia Estados Unidos	52
Figura 7	– Consumo de café por edades Estados Unidos en 2019	52

Figura 8 – Distribución de la población por edades en Florida - 2017	55
Figura 9 – Porcentaje de población con título universitario en Florida - 2015	56
Figura 10 – Tasa de desempleo en Florida - 2016.....	56
Figura 11 – Ingreso per cápita en Florida - 2016	57
Figura 12 – Comparación con los competidores - Value Drivers	67
Figura 13 – Análisis de comparación con los competidores - Value Drivers	68
Figura 14 – Ocupación	69
Figura 15 – Rango de edad.....	70
Figura 16 – Género	70
Figura 17 – Rango de ingresos anuales.....	71
Figura 18 – Nivel educativo	71
Figura 19 – Consumo de café	72
Figura 20 – Sitios de preferencia en el consumo de café.....	72
Figura 21 – Consumo diario de café	73
Figura 22 – Preferencias de calidad en el consumo de café	73
Figura 23 – Precio pagado por una taza de café	74
Figura 24 – Compra de café sin preparar.....	74
Figura 25 – Sitios de compra de café sin preparar.....	75
Figura 26 – Precio pagado por una libra de café tostado o soluble	75
Figura 27 – Característica preferente para la elección de un café	76
Figura 28 – Marcas de café consumidas.....	77
Figura 29 – Reconocimiento de beneficios en el café	77
Figura 30 – Posibilidad de consumo de café funcional	78
Figura 31 – Posibilidad de consumo de café mezclado con canela	78
Figura 32 – Posibilidad de consumo de café mezclado con jengibre	79
Figura 33 – Proyección de precio por una taza de café funcional.....	79
Figura 34 – Proyección de precio por una libra de café funcional.....	80
Figura 35 – Logo Café Elixir de Vida.....	93
Figura 36 – Publicación de historia en YouTube.....	94
Figura 37 – Proceso de producción de café tostado y molido.....	102
Figura 38 – Modelo de gestión integral del proceso productivo	111

Figura 39 – Planta de producción de café tostado	121
Figura 40 – Mano de obra área de producción	122
Figura 41 – Análisis estratégico	125
Figura 42 – Matriz DOFA – Café Elixir de Vida	127
Figura 43 – Estructura Organizacional	130
Figura 44 – Organigrama de la empresa.....	137
Figura 45 – Gestión del talento humano.	139
Figura 46 – Etiqueta de información nutricional	148
Figura 47 – Incoterm DDP – Delivered Duty Paid	151
Figura 48 – Precio del dólar 5 años (2016 – 2020)	157
Figura 49 - Rentabilidad Operacional en la industria	173
Figura 50 – 4C – The Common Code for the Coffee Community.....	182
Figura 51 – Rainforest Alliance Certified	183
Figura 52 – UTZ Certified.....	183

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 – Principio “El pájaro en mano” (The Bird-In-Hand Principle)	7
Tabla 2 - Lienzo de Canvas “Café Elixir de Vida”	31
Tabla 3 – Potencial del mercado en cifras.....	32
Tabla 4 – Proyección de ventas	35
Tabla 5 – Márgenes de rentabilidad	35
Tabla 6 – Tamaño del mercado.....	59
Tabla 7 – Demanda potencial y participación de mercado	82
Tabla 8 – Cálculo de costos y precio final del producto.....	91
Tabla 9 – Presupuesto mezcla de mercadeo	97
Tabla 10 – Ficha técnica café tostado y molido - Jengibre	100
Tabla 11 – Ficha técnica café tostado y molido - Canela	101
Tabla 12 – Ciclos de producción	107
Tabla 13 – Capacidad instalada de producción.....	110
Tabla 14 – Costos unitarios de producción.....	117

Tabla 15 – Costos de materia prima.....	118
Tabla 16 – Costos unitarios de mano de obra	118
Tabla 17 – Gastos de fabricación	119
Tabla 18 – Depreciación del área de producción	120
Tabla 19 – Presupuesto de ventas anual	158
Tabla 20 – Presupuesto de ventas mensualizado	158
Tabla 21 – Costo de ventas unitario	159
Tabla 22 – Presupuesto costos de ventas anual	160
Tabla 23 – Presupuesto costos de ventas mensualizado.....	161
Tabla 24 – Presupuesto anual de costos laborales	162
Tabla 25 – Asignación laboral mensual.....	162
Tabla 26 – Costo laboral anual área administrativa.....	163
Tabla 27 – Costo laboral anual áreas comercial y producción	164
Tabla 28 – Gastos fijos administrativos	165
Tabla 29 – Presupuesto de inversión	166
Tabla 30 – Flujo de caja proyectado anual en pesos	167
Tabla 31 – Flujo de caja proyectado anual en dólares	168
Tabla 32 – Estado de resultados anual en pesos.....	169
Tabla 33 – Estado de resultados anual en dólares.....	170
Tabla 34 – Estado de situación financiera anual en pesos.....	171
Tabla 35 – Estado de situación financiera anual en dólares.....	172
Tabla 36 – Indicadores de rentabilidad.....	173
Tabla 37 – Indicador de liquidez.....	174
Tabla 38 – Punto de equilibrio	175
Tabla 39 – Costo total del plan de negocios.....	175
Tabla 40 – Fuentes de financiación.....	176
Tabla 41 – Condiciones y amortización de apalancamiento financiero	176
Tabla 42 – Margen de rentabilidad	177
Tabla 43 – Tasa interna de retorno	177
Tabla 44 – Valor presente neto	178
Tabla 45 – Cálculo anual del valor presente neto.....	178

1. INTRODUCCIÓN

El plan de negocios desarrollado en este documento plantea la creación de una empresa que produce y exporta hacia Estados Unidos un café tostado y molido, mezclado con canela y jengibre, denominado “*Café Elixir de Vida*”, el cual posee beneficios funcionales en la prevención de enfermedades cardiovasculares.

El infarto de miocardio es la principal causa de muerte en el mundo, en la actualidad representa cerca del 30% de los fallecimientos totales y se estima que en el 2030 afectará a 23,6 millones de personas (OMS, 2005), los factores de riesgo son la hipertensión, la diabetes, el colesterol y el sobrepeso; en estudios científicos recientes se concluyó que consumir tres tazas de café al día disminuye los riesgos de padecer enfermedades cardiovasculares; por su parte, la canela y el jengibre poseen propiedades medicinales que impactan directamente los factores de riesgo causantes del infarto de miocardio.

Salud y bienestar es uno de los compromisos adoptados por la Organización de las Naciones Unidas a través de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ONU, 2015); el producto desarrollado además de ser natural posee alta calidad en sabor y aroma, y contribuye a la salud y bienestar de los consumidores.

La razón por la que Estados Unidos es el objetivo de mercado obedece a que tiene los mayores índices de obesidad en el mundo, cuenta con un importante volumen de importación y consumo de esta bebida, condiciones económicas favorables, y factores comerciales de mayor competitividad.

Como objetivo general se establece “*desarrollar un plan de negocios para exportar hacia Estados Unidos un café funcional con beneficios saludables en la prevención de enfermedades cardiovasculares*”; así mismo, se definen objetivos a corto, mediano y largo plazo, según las diferentes etapas y estrategias planeadas en la compañía con respecto a la penetración, consolidación y expansión del mercado; estos se focalizan en la conformación de alianzas comerciales con dos socios estratégicos locales en Estados Unidos, alcanzar participaciones graduales y crecientes en los mercados de café tostado y molido de las ciudades seleccionadas; implementar y fortalecer procesos eficientes de servicio al cliente; obtener la estabilidad y crecimiento económico de la compañía;

diseñar y establecer programas sociales para las mujeres cafeteras proveedoras de la empresa.

La medición de los objetivos planteados se realiza mediante la confrontación de acuerdos comerciales obtenidos en los plazos acordados, indicadores de participación de mercado, métricas de relación y satisfacción del cliente, aplicación de ratios y análisis de los estados financieros, y número de proyectos y personas beneficiadas en programas sociales.

La viabilidad del sector se analiza desde dos enfoques, el macroeconómico mediante el uso de la herramienta de análisis estratégico PESTEL, abordando aspectos de tipo político, económico, sociales, tecnológicos, ambientales y legales; y desde la óptica de la competencia y la rivalidad del mercado, empleando el modelo de las cinco fuerzas de Porter, el cual analiza la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los clientes, y la rivalidad entre los competidores existentes.

El estudio piloto de mercado se realiza en el Condado de Miami Dade utilizando criterios de segmentación geográficos, demográficos y psicográficos; como herramienta para la recolección de datos se utiliza una encuesta, la cual es aplicada a una muestra no probabilística seleccionada con un enfoque cualitativo.

El estudio de mercado plantea los siguientes objetivos; establecer los hábitos de consumo de los potenciales clientes, identificar las características de los productos competidores en el mercado, estimar la demanda de café molido en las zonas de influencia del proyecto, obtener la percepción frente a la mezcla y funcionalidad del nuevo producto, identificar los potenciales clientes del nuevo producto, crear estrategias de comercialización del producto y establecer los canales de distribución del producto.

Las estrategias de introducción al mercado se establecen en tres etapas de tiempo, logrando un mayor alcance en cada fase, penetración, consolidación y expansión; para la construcción de las mismas se tiene en cuenta el resultado del estudio de mercado y las características propias del producto.

En la implementación de las estrategias se aplica el denominado marketing mix o mezcla de mercadeo, que contiene las cuatro “p”, producto, precio, plaza y promoción; estableciendo para el caso, estrategia del producto, estrategia de distribución, estrategia de precio, y estrategia de comunicación y promoción.

En los aspectos técnicos se contempla el proceso de producción, cuyo objetivo principal es elaborar los productos requeridos por la empresa con calidad, oportunidad, sostenibilidad y eficiencia en costos; considerando aspectos como, la fijación de metas de producción por ciclo y por periodo, el establecimiento de estándares de producción, la eficiencia en el proceso de producción, el mejoramiento continuo de los procesos productivos, y la protección del recurso humano y del medio ambiente.

En cumplimiento de los objetivos de producción, el proceso productivo cuenta con un modelo de gestión integral que está compuesto por operación, mantenimiento y gestión ambiental; y en cuanto a investigación y desarrollo, durante la primera fase del negocio los esfuerzos se enfocan en la obtención de una patente de modelo de utilidad del producto.

La empresa se constituye bajo la figura jurídica de una Sociedad Anónima Simplificada denominada “Coffee Harvest S.A.S”; en cuanto al aspecto organizacional, el análisis estratégico de la compañía comienza con la definición de los objetivos, a partir de los cuales se construye la misión y la visión; posteriormente se elabora la matriz DOFA, identificando las oportunidades y amenazas, pertenecientes al factor externo, y las fortalezas y debilidades, criterios del factor interno; a partir de éstas se construyen estrategias ofensivas, adaptativas, reactivas y defensivas; finalmente, para desarrollar dichas estrategias se establece una estructura organizacional en donde se identifican claramente los tres niveles de gestión empresarial; estratégico, táctico y operativo.

Con relación a los aspectos legales existen algunos de carácter general inmersos en las actividades administrativas, productivas y comerciales; así mismo, hay otros de carácter específico relacionados directamente con el proceso de exportación y con el tipo de producto a exportar, denominados regímenes especiales.

La información financiera tiene como objetivo suministrar datos económicos y proyecciones monetarias, indispensables para establecer la viabilidad del plan de negocios y proporcionar herramientas sólidas para la toma de decisiones.

El plan de negocios se proyectó financieramente bajo un escenario prudente, tomando el 1% de participación del mercado potencial, el cual se incrementa gradualmente hasta llegar al 1.4% de este mercado; el costo total del proyecto es de \$900 millones, cuyo apalancamiento se obtiene de fuente interna por parte de los inversionistas en un 67% y de fuente externa en un 33%; la rentabilidad neta del negocio es creciente, iniciando el primer año en 1,4% y llegando al 7,1% en el quinto año.

En lo que respecta a la viabilidad del plan de negocios el análisis se realiza desde tres enfoques diferentes; desde la perspectiva de la empresa con base en la rentabilidad, desde la perspectiva del plan de negocios con base en la tasa interna de retorno, y desde la perspectiva del inversionista con base en el valor presente neto de acuerdo con su tasa de oportunidad.

En cuanto a la sostenibilidad el plan de negocios contiene una estrategia global, ya que además de su desarrollo económico, genera impactos positivos en el medio ambiente y en las condiciones de vida de la comunidad.

Los programas implementados benefician a mujeres cafeteras que han sido víctimas del conflicto armado en Colombia a través de la compra de la materia prima y acciones tendientes a la reconstrucción del tejido social en estas zonas; así mismo las actividades desarrolladas contienen la implementación y certificación de Buenas Prácticas Agropecuarias (BPA), lo cual además de ser socialmente responsable, contribuye al cuidado del medio ambiente.

Para propender por el alcance de los objetivos de sostenibilidad propuestos es necesario el compromiso de la alta dirección, adoptando buenas prácticas de gobierno corporativo, mediante sistemas de regulación interna que generen eficiencia, confianza y transparencia en cada una de sus actuaciones.

2. NATURALEZA DEL PROYECTO

2.1. Origen o fuente de la idea de negocio.

La idea de negocio surge a partir de una investigación realizada por la Escuela de Salud Pública HARVARD T.H. CHAN, publicada en el año 2015, en el que se demostró científicamente que las personas que consumieron entre tres y cinco tazas de café al día, disminuyeron el riesgo de morir prematuramente por efecto de enfermedades cardiovasculares (HARVARD T.H. CHAN, 2015); frente a este resultado y teniendo en cuenta los altos índices de mortalidad por esta enfermedad, se profundizó en cuanto a los factores desencadenantes de la enfermedad, identificando específicamente cuatro de ellos que no son conductuales, como son la hipertensión, el colesterol, la diabetes y el sobrepeso; por lo cual el producto desarrollado busca la prevención del infarto de miocardio, impactando directamente los factores que generan el riesgo de padecer la enfermedad; el efecto se obtiene mediante uno de los hábitos más comunes y agradables en el mundo como lo es el tomar café, bebida de la cual científicamente han sido probados sus beneficios en cuanto a la prevención de enfermedades cardiovasculares, y los mismos son potencializados con el jengibre que disminuye el colesterol y acelera el metabolismo, generando reducción de peso; y la canela que regula la presión sanguínea y disminuye el azúcar en la sangre.

El consumidor recibirá un café de excelente calidad con un perfil de taza con cualidades propias de cuerpo y acidez media, dulzura y notas aromáticas, y con un valor agregado de poseer beneficios medicinales que contribuyen a la prevención de enfermedades cardiovasculares.

El proceso de internacionalización de las empresas es explicado por diversas teorías, entre ellas el modelo de Uppsala; desarrollado por Jan Johansen y Jan Erik Vahlne en 1977, como una herramienta para acompañar a las empresas en su proceso de internacionalización, este modelo identifica dos variables: nivel de conocimiento del nuevo mercado y compromiso de la empresa, expresado en un proceso gradual e incremental en donde cada etapa lleva a la siguiente, como resultado de la experiencia en el nuevo mercado y el compromiso de la empresa en la expansión internacional (Lazzati, 2018).

La actividad internacional se genera en cuatro etapas: Exportación ocasional directa; exportación regular a través de representantes independientes; establecimiento de filiales de venta en el extranjero; y establecimiento de unidades productivas en el extranjero.

Otra de las teorías expuestas en este tema y en contraposición al modelo Uppsala, es el modelo Born Global, el cual se caracteriza por una internacionalización acelerada; según Knight y Cavusgil (1996), las “Born Global” son pequeñas compañías orientadas hacia la tecnología, que operan en mercados internacionales desde los primeros días de su establecimiento; desde su concepción tiene una orientación hacia los mercados internacionales, es decir que prima el interés internacional más que aspectos como tamaño, experiencia y recursos de capital.

En lo que respecta a la motivación del emprendedor se toma como referencia la conceptualización teórica de la Doctora Sarasvathy (2001), en su artículo “Causation and Effectuation: Toward a Theoretical Shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency”; en el cual, producto de la investigación y análisis de cientos de emprendedores y sus experiencias empresariales, sintetiza cinco principios que describen el comportamiento de efectucción frente al de causalidad, entre ellos el principio de “pájaro en mano” ((bird-in-hand), entendido como, empezar con los propios medios que dispone el emprendedor: Su identidad, su base de conocimiento y sus redes sociales; es decir, ¿Quién soy yo? ¿Qué sé yo? y ¿A quién conozco yo?

Tabla 1 – Principio “El pájaro en mano” (The Bird-In-Hand Principle)

¿Quién soy yo?	¿Qué sé yo?	¿A quién conozco yo?
<ul style="list-style-type: none"> - Contador Público - Especialista en Finanzas - Especialista en Derecho Tributario - Microempresario en la industria de condimentos - Formación en exportación agroindustrial - Formación en operaciones bursátiles 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión Administrativa - Estrategias Financieras corporativas - Ciclo productivo y comercial del café - Propiedades medicinales de las especias - Procesos del ciclo de exportación - Cobertura de riesgo financiero en exportaciones - Manejo contable y tributario de las exportaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Proveedores de café en grano - Directivos de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia - Ejecutivos del sector financiero - Proveedores de especias - Ejecutivos de comisionistas de bolsa en Colombia y Estados Unidos - Tostadores de café en Estados Unidos - Potenciales inversionistas en Estados Unidos

Fuente: Elaboración propia con base en Sarasvathy (2001).

El emprendedor en su formación académica posee conocimientos en áreas de administración, finanzas y comercio internacional, lo cual representa una base importante para la formación y desarrollo de una compañía; en el desempeño de su vida laboral en empresas de comercializadoras de café por más de diez años, en cargos como Director Administrativo y Financiero, y Director de Comercio Exterior, ha obtenido el conocimiento del sector en lo que respecta a las características del producto, el ciclo productivo y el ciclo comercial del grano, tanto en el mercado local como en mercados internacionales; así mismo el crecer en una familia que mediante una microempresa ha comercializado condimentos y especias, le ha permitido conocer las cualidades de tipo funcional con beneficios a la salud que poseen la mayoría de las especias, en este caso específico la canela y el jengibre, ratificado en la actualidad mediante la búsqueda de artículos científicos; finalmente el desarrollo en los círculos anteriores le ha permitido al emprendedor conocer y contactarse con proveedores de café en la zona del Huila; entablar relaciones comerciales con la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, así como con entidades financieras del ámbito nacional, especialmente Bancolombia y Davivienda; crear relaciones comerciales con los proveedores de especias; construir una

relación empresarial con la compañía comisionista de Bolsa en Colombia Credicorp Capital, quien maneja cobertura de divisas y transacciones en moneda extranjera; establecer relación empresarial con la compañía comisionista en Miami INTL FCStone, la cual realiza cobertura de materias primas; instaurar relación comercial con empresarios tostadores de café en Estados Unidos, así como establecer acercamiento en Miami con potenciales inversionistas que se desenvuelven en el ámbito de logística internacional y abastecimiento para supermercados de cadena.

La Doctora Sarasvathy (2001), expone cómo la estructuración y desarrollo de nuevas empresas puede realizarse mediante dos tipos de procesos; el proceso de causación, mediante el cual se establece un objetivo específico, con base en el cual se establecen los medios y recursos para lograrlo; y el proceso de efectuación, el cual se focaliza en los recursos disponibles, conocimiento y “networking, con base en los cuales se van estableciendo objetivos de corto plazo, y cuyo alcance de los mismos conlleva al desarrollo de nuevos objetivos.

Mediante uno de los ejemplos contenidos en el artículo mencionado anteriormente, la Doctora Sarasvathy, muestra como un proyecto de creación de una empresa de alquiler de camiones y tráileres, el cual en principio no es viable, ya que los requisitos de capital son muy altos, y la posibilidad de encontrar inversionistas es muy remota; pudo ser desarrollado a través de una red en expansión de alianzas humanas.

Los profesores Gil-barragan, Belso-Martínez y Mas-Verdú (2020), en reciente publicación de un artículo denominado “Bibliometric analysis of the theory of effectuation and the internationalisation of small and medium-sized enterprises”, en cuyo análisis correlaciona específicamente la teoría de la efectuación con la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas, citan a Sarasvathy (2008), en donde indica que este modelo propone que el espíritu empresarial tiende a desarrollarse a partir de una lógica no predictiva en lugar de una lógica predictiva racional; es decir que de acuerdo con Sarasvathy (2001), la lógica racional y predictiva se denomina causalidad y se caracteriza por los empresarios que preguntan qué objetivos desean obtener, y luego se centran en seleccionar recursos para alcanzar estos objetivos. En contraste, la lógica no predictiva se llama efectividad y consiste en que los empresarios pregunten qué pueden

lograr con los recursos que tienen y, a partir de estos recursos, establezcan o descubran sus objetivos.

De acuerdo con Chandler, DeTienne, McKelvie y Mumford (2011), la teoría de la efectucción está definida por cinco principios que determinan las acciones de los empresarios:

- Primero, por los recursos que tienen en lugar de por un objetivo predeterminado.
- Segundo, aprovechando las oportunidades que surgen en lugar de explotar el conocimiento previo.
- Tercero, por cuánto están dispuestos a arriesgar y no cuánto quieren ganar.
- Cuarto, al ver el medio ambiente como una oportunidad para crear alianzas en lugar de una competencia.
- Quinto, tratando de controlar el futuro en lugar de predecirlo.

“Dadas las similitudes entre el proceso empresarial y el proceso de internacionalización, los estudios sobre emprendimiento internacional han encontrado que la teoría de la efectucción es particularmente útil para explicar la internacionalización de las PYME (Jones et al., 2011). Este proceso está influenciado por la incertidumbre de los mercados internacionales, los recursos limitados de estas empresas y la dinámica de las redes corporativas. En consecuencia, este proceso se puede resumir respondiendo las siguientes preguntas: ¿Quién soy yo? ¿Qué sé yo? A quien conozco” (Andersson, 2011; Harms y Schiele, 2012; Sarasvathy et al., 2014).

El artículo de Sarasvathy (2001), no busca demostrar la mayor eficacia de alguno de los procesos, ya que de acuerdo con las circunstancias, se tendrá que analizar ventajas y desventajas para decidir cuál de ellos aplicar; por su parte el artículo de Gil-barragan et al. (2020b), logra establecer una estrecha relación de la teoría de la efectucción con el desarrollo de pequeñas y medianas empresas, y en particular su aplicación en los procesos de internacionalización de las mismas; encontrando en el caso específico del plan de negocios proyectado mayor afinidad con el proceso de efectucción, dados los

conocimientos específicos del negocio y la posibilidad de escalar los objetivos a través de las relaciones empresariales y comerciales con las que se cuenta en la actualidad, y el mercado objetivo el cual está en centrado en ámbitos internacionales.

2.2. Descripción de la idea de negocio

Café Elixir de Vida nace como una oportunidad de negocio innovadora que brinda a sus clientes la opción de utilizar una de las bebidas de mayor consumo masivo en el mundo, como lo es el café, combinada con especias de jengibre y canela con el fin de obtener beneficios para la salud, específicamente en la prevención de enfermedades cardiovasculares impactando directamente los factores generadores de éstas.

La producción se realizará en Colombia, departamento del Huila, en donde se produce uno de los mejores cafés del mundo; desarrollando un compromiso social, la materia prima se obtendrá de mujeres cafeteras que han sido víctimas del conflicto armado en Colombia, beneficiándolas a través de mejores precios en la compra del café y actividades de carácter social.

En cuanto a la comercialización se hará en calidad de café tostado y molido; cuyo principal mercado objetivo es Estados Unidos, el cual cuenta actualmente con el mayor índice de obesidad mundial y altos índices de infarto de miocardio (OECD, 2017). La exportación se realizará en la modalidad DDP (Delivered Duty Paid), mediante transporte marítimo desde el puerto de Cartagena hacia Estados Unidos.

Los canales de comercialización serán los supermercados, tiendas “on line”, minimarkets, tiendas especializadas de productos al cuidado de la salud y tiendas especializadas de café; con lo cual se busca llegar a personas diagnosticadas con enfermedades constitutivas de factores de riesgo del infarto de miocardio, aquellas que tengas hábitos de consumo saludable, y a los consumidores en general.

2.3. Antecedentes y justificación

2.3.1. Antecedentes

Según la Organización Mundial de la Salud (2005), el infarto de miocardio es la principal causa de muerte en el mundo, cuatro de sus principales factores son la hipertensión, la diabetes, el colesterol y el sobrepeso; por su parte el café es una de las bebidas más consumidas en el mundo. (OMS, 2005).

Estudios científicos adelantados por la Escuela de Salud Pública HARVARD T.H. CHAN, han demostrado que el café contiene antioxidantes que ayudan a prevenir riesgos de enfermedades cardiovasculares y diabetes tipo II; estos beneficios se han potenciado con la adición de canela y jengibre los cuales impactan directamente los cuatro factores antes mencionados, por lo cual el producto desarrollado es una bebida de café de alta calidad con agradable sabor y beneficios en la salud (HARVARD T.H. CHAN, 2015).

La Universidad de Colorado en Bouldert realizó una investigación sobre el impacto de algunas especias en la diabetes, en cuyo estudio indicó que el colesterol alto es una de las complicaciones en las personas con diabetes, y que el consumo de jengibre reduce el colesterol total y los triglicéridos, actuando como antioxidante y un factor hipolipemiante (Kelble, 2005).

Un estudio publicado en el año 2013 en la revista científica Nutrición, concluye que el consumo de canela a corto plazo se asocia con una reducción notable en la presión arterial, mostrando efectos esperanzadores potenciales en el uso de este producto (Akilen, Pimlott, Tsiami y Robinson, 2013).

En relación al efecto de la canela en los niveles de azúcar en sangre, reciente investigación experimental publicada en revista científica, arrojó como resultado que el consumo de canela variedad "cassia", entre 1 y 6 gramos por día, con respecto al perfil glucémico, en individuos con diabetes mellitus tipo II, la glucemia en ayunas se redujo de 12.9 a 52.2 mg/dl y HbA1c de 0.27 a 0.83%, mientras que la insulina sérica disminuyó en algunos estudios (Santos y Da Silva, 2018).

El mercado natural de la empresa es Colombia, país donde hay altos índices de infarto y donde el consumo anual de café per cápita es de 1,4 Kg, equivalente a 140 millones de libras; siendo el mercado potencial los actuales consumidores de café y los nuevos que busquen una experiencia de un café de calidad, con buen sabor y además saludable (COFFEEIQ, 2017).

En cuanto a la relación del proyecto con el programa de formación, se plantea incursionar en el mercado de Estados Unidos, país que además de ser uno de los grandes consumidores de café, posee la mayor tasa de obesidad en el mundo según el informe "Obesity Update 2017" publicado por la OCDE en mayo de 2017 (OECD, 2017, p. 3).

En Estados Unidos el 14,3% de la población americana tiene algún tipo de diabetes o es un diabético potencial, según estudio revelado por Univisión y realizado por la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición "Nhanes por sus siglas en inglés" de 1988 a 2012, para la que fueron examinadas casi 26,000 personas, y entre quienes se registró un aumento progresivo de casos desde 1988 a 2010. La buena noticia es que de 2007 a 2012 la prevalencia estandarizada por edad se ha mantenido casi invariable en un promedio de 12.4% (Univisión, 2015).

Por su parte el CDC en el año 2016 publicó un informe en el que indica que el 32% de la población adulta de Estados Unidos, es decir 75 millones, padece de hipertensión (CDC, 2016).

2.3.2. Justificación

El infarto de miocardio se ha convertido actualmente en uno de los flagelos de la humanidad generando más muertes en el mundo que cualquier otra enfermedad o causa; muchos de los diferentes medicamentos y productos del mercado son de origen químico, y están orientados a mitigar la enfermedad de aquellos que ya la han padecido o que presentan síntomas de la enfermedad; como lo ha indicado la OMS, (s.f.),

Actualmente a nivel mundial se desarrollan campañas de prevención, resaltando la necesidad de hábitos saludables; convirtiéndose en una megatendencia lo relacionado con la salud, e inclusive abordándose como un compromiso en los Objetivos de Desarrollo Sostenible aprobado por la Organización de las Naciones Unidas en 2015 (ONU, 2015).

La idea de negocio está basada en la prevención del infarto de miocardio impactando directamente los factores que generan el riesgo de padecer la enfermedad; se realiza mediante uno de los hábitos más comunes y agradables en el mundo como lo es tomar café, bebida de la cual científicamente han sido probados sus beneficios en cuanto a la prevención de enfermedades cardiovasculares, y los mismos son potencializados con productos naturales como el jengibre y la canela.

Con el fin de establecer el mercado objetivo se utiliza una adaptación del método CAGE, herramienta desarrollada en 2001 por el economista y profesor universitario Pankat Ghemawat, la cual permite comparar en países específicos, criterios de tipo cultural, administrativo, geográfico y económico, desde una perspectiva de mercados internacionales (Vinod, 2017).

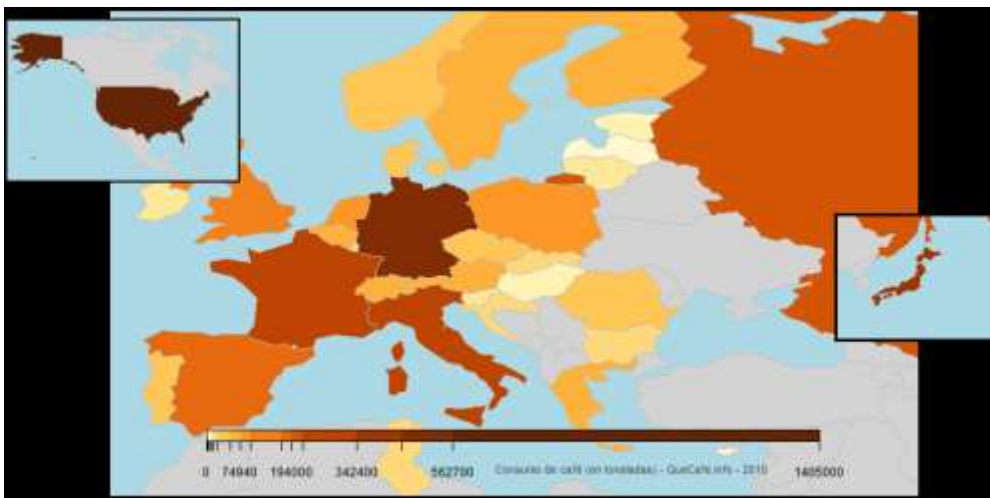
Los países comparados fueron Alemania, Canadá, Estados Unidos, México y Japón; en cuanto a los criterios se tomaron los siguientes:

- Índices de obesidad
- Consumo de café per cápita
- Volúmenes de importación de café
- Tratados de libre comercio
- Tendencia de alimentación saludable
- Nivel de ingresos per cápita
- Costos de transporte
- Aranceles
- Producción interna de café
- Distancia cultural
- Crecimiento del PIB

- Medidas sanitarias y fitosanitarias
- Medidas administrativas
- Índice de logística internacional

Según Quecafé, (2018), las estadísticas de consumo total por país, es decir independientemente del número de habitantes, muestran en su orden como principales consumidores a Estados Unidos, Alemania, Japón, Francia, Italia, Canadá, Rusia y España.

Figura 1 – Consumo total de café en el mundo – Año 2018



Fuente: Quecafé (2018).

Canadá - se tuvo en cuenta el interés de Colombia por asegurar que sus negociaciones comerciales internacionales beneficien a la pequeña y mediana empresa. La Comisión del Tratado deberá revisar periódicamente el impacto del Tratado sobre las pymes y buscar según sea del caso las acciones que permitan su mejor aprovechamiento; de igual forma con el Tratado se logró acceso libre de aranceles de manera inmediata para la oferta exportable actual y potencial agropecuaria colombiana: se consolidó libre acceso al mercado de Canadá para el 98% de las importaciones agrícolas provenientes de Colombia en: Café en grano y soluble (Mincomercio, 2020).

UE – (Alemania) se logró libre arancel para el café tostado y para las preparaciones de café. Se pactó una norma de origen general mediante la cual se considerará originario todo café tostado en grano, sólo si éste ha sido cultivado y cosechado en los países parte del Acuerdo. La UE contará con un cupo reducido de 120 toneladas para café tostado de la variedad arábica con una norma de origen flexible (Mincomercio, 2020).

México - En Agricultura se acordó un esquema general de desgravación a 10 años. Se incluye una lista de excepciones temporales por cada país, que será revisada anualmente. Se establecen reglas y principios para la elaboración, adopción y aplicación de medidas fitosanitarias; su propósito es promover el comercio de productos sanos (Mincomercio, 2020).

Japón – Actualmente no existe un TLC con Japón, no obstante, la negociación se adelanta desde el año 2012, como estrategia de acercamiento a los mercados asiáticos, y justamente Japón es un país con el cual ha estrechado sus relaciones comerciales en la última década (Mincomercio, 2020).

Con respecto a los aranceles aplicados para el café tostado, se presenta el siguiente panorama, Alemania 0%, Canadá 0%, Estados Unidos 0%, México 13,2%, Japón 15% (Mincomercio, 2020).

En lo que respecta a hábitos de consumo saludables, Bioguía (2018), publicó un artículo acerca de los primeros 14 con la comida más y menos saludable del mundo; la lista de países saludables la encabeza Japón, su dieta se basa principalmente en la vida marina, la carne de pescado, mariscos, algas marinas, verduras frescas, soja y arroz, además la preparación de sus alimentos es limpia y libre de grasas; en cuanto a la lista de países menos saludables, se encuentran Alemania en el primer puesto y Estados Unidos en séptimo lugar; la comida del país germano resulta muy pesada, frita, grasosa, y calórica; por su parte Norteamérica es considerado la cuna de la comida rápida, constando hamburguesas, papas fritas, pollo frito en exceso, y cualquier cosa que se pueda hacer en aceite hirviendo; Canadá y México en el ranking mundial se encuentran en los puestos 16 y 53 respectivamente (BBC, 2019).

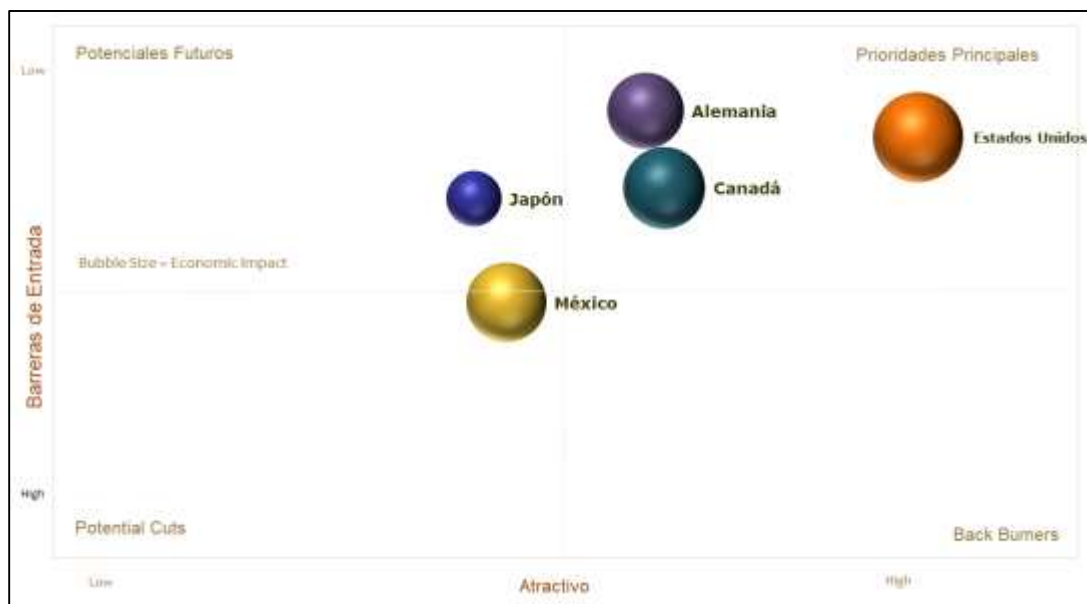
Con relación a la distancia cultural, con México presenta el mayor acercamiento tanto en costumbres como en idioma, gracias a en parte gracias a su ubicación territorial; por su parte el mayor distanciamiento lo posee con Japón, el cual posee marcadas costumbres orientales (Legiscomex, 2017).

En el ítem correspondiente al nivel de ingresos per cápita, el Banco Mundial (2018), indica que para el periodo 2018, Estados Unidos ocupó el puesto 7 con USD \$63.080 dólares, Alemania el puesto 18, Canadá el puesto 20, Japón el puesto 22, y México el puesto 74 con USD \$9.180 dólares-

El Banco Mundial (2018), calcula un índice de desempeño logístico, basado en criterios como infraestructura, coordinación de embarques, eficiencia de servicios aduaneros, entre otros, dando como resultado a Alemania en el primer lugar, con 4,20 puntos sobre 5,0; Japón en el quinto lugar con 4,03; Estados Unidos en el puesto 14 con 3,89; Canadá en el puesto 20 con 3,73; y México en el puesto 50 con 3,05.

Referente al crecimiento anual del PIB se muestran las siguientes cifras, Estados Unidos 2,9%; México 2,1%; Canadá 1,9%; Alemania 1,5%; y Japón 0,8% (Banco Mundial, 2018).

Figura 2 – Comparativo de mercados bajo el método CAGE



Fuente: Elaboración propia a partir de Ghemawat (2001).

La figura 2, muestra el resultado de la comparación realizada entre los cinco países, ubicando a Estados Unidos como el país con condiciones más favorables para realizar la comercialización del producto; entre los aspectos que se destaca comparativamente están: el potencial de mercado por el nivel de obesidad que se registra en el país; el alto consumo de café; los volúmenes que importa anualmente de este producto; el buen momento que atraviesa en su economía reflejado en el crecimiento del PIB y el nivel de ingresos per cápita; su elevado nivel de eficiencia logística; y la existencia del tratado de libre comercio que facilita algunas medidas administrativas, y elimina el arancel en la importación.

El impacto generado en Estados Unidos es de gran importancia, ya que el 14,3% de la población americana tiene algún tipo de diabetes o es un diabético potencial (Univisión, 2015); así mismo el beneficio se extiende potencialmente a 75 millones de americanos, que representan el 32% de la población adulta diagnosticada con hipertensión (CDC, 2016). El cliente recibirá un café de excelente calidad con un perfil de taza con cualidades propias de cuerpo y acidez media, dulzura y notas aromáticas; y con un valor agregado de poseer beneficios medicinales que contribuyen a tener un mejor estado de salud.

2.4. Objetivos empresariales a corto, mediano y largo plazo

2.4.1. Objetivo general

Desarrollar un plan de negocios para exportar hacia Estados Unidos un café funcional con beneficios saludables en la prevención de enfermedades cardiovasculares.

2.4.2. Objetivos específicos

Corto plazo (24 meses)

- Establecer alianzas comerciales con al menos dos socios estratégicos internacionales con presencia en Miami, para iniciar la exportación del producto hacia Estados Unidos.

- Alcanzar el 1% de la participación del mercado en las ventas de café tostado y molido en Miami.
- Establecer procesos eficientes de atención y servicio al cliente en venta y postventa.
- Lograr el punto de equilibrio en los primeros 24 meses de operación de la compañía.
- Diseñar los programas sociales a desarrollar con las mujeres cafeteras de la zona de influencia del proyecto.

Mediano plazo (60 meses)

- Alcanzar el 1,2% de la participación del mercado en las ventas de café tostado y molido en Miami.
- Incrementar el nivel de eficiencia en el proceso de atención al cliente en venta y postventa.
- Incrementar las ventas de la compañía en 7% para el tercer año, y 6% en el cuarto y quinto año de operación de la compañía.
- Incrementar la rentabilidad operacional de la empresa a niveles promedio cercanos al 10%.
- Desarrollar los programas sociales diseñados por la compañía para las mujeres cafeteras proveedoras de la empresa.

Largo plazo (96 meses)

- Realizar tres acuerdos comerciales adicionales con socios estratégicos en Estados Unidos, para dar inicio a la exportación del producto a New York, Los Ángeles y San Francisco.
- Alcanzar el 1,4% de la participación del mercado en las ventas de café tostado y molido en Miami, y el 0,5% en New York, Los Ángeles y San Francisco.

- Incrementar las ventas de la compañía en un 5% anualmente a partir del sexto año de operaciones.
- Incorporar dentro de los programas sociales con las mujeres cafeteras, las buenas prácticas agropecuarias (BPA), incluyendo programas de impacto en el medio ambiente.

Medición de los objetivos

Los acuerdos comerciales son numéricos por lo cual la medición se realiza confrontando los contratos obtenidos frente a los contratos proyectados, en cada uno de los plazos.

La participación del mercado se mide con base en el potencial de cada uno de los territorios establecidos como objetivos de mercado, comparándolos con las ventas logradas en cada zona.

El crecimiento en ventas de la compañía se mide comparando las cifras e información financiera del respectivo periodo con las de periodos anteriores.

El punto de equilibrio se mide con la información financiera de la empresa en cada periodo, calculando la contribución marginal de los productos y la estructura de costos fijos de la entidad.

La eficiencia de los procesos de atención al cliente se mide mediante dos tipos de indicadores; métricas de relación con los clientes, según calificación de satisfacción, segmentadas por cliente, por canal de venta y por producto; y métricas de rendimiento y eficiencia de respuesta, según tiempo de respuesta, conocimiento sobre el tema, y tipo de solución o respuesta ofrecida.

Los programas sociales se miden métricas creadas en la entidad para tal fin, estableciendo criterios como número de programas, personas beneficiarias y número de personas que implementas las BPA.

2.5. Estado actual del negocio

El consumo anual de café en Colombia durante el año 2018 fue estimado en 1,79 millones de sacos de 60 kilos, según lo indicó la FNC (2018); sin embargo, el tamaño del negocio es mucho menor que en otros países productores como Brasil.

La industria del café tostado en Colombia aún tiene un gran camino por recorrer, la institucionalidad en cabeza de la FNC ha venido realizando un gran esfuerzo por fomentar esta industria, pero ni las cooperativas del esquema federación ni los particulares todavía logran un gran impacto.

Uno de los factores que más influye es precisamente el bajo consumo en Colombia con respecto a otros países del mundo e inclusive de Latinoamérica.

En el año 2015 el consumo per cápita era el siguiente, según CoffelQ (2015):

Finlandia 9,5 kg

Noruega 7,3 Kg

Estados Unidos 4,4 kg

República Dominicana 3,7 kg

Costa Rica 3,6 kg

Guatemala 2,0 kg

Venezuela 1,6 kg

Colombia 1,4 kg

Con este consumo Colombia ocupa el puesto 44 en el mundo, mostrando un gran mercado por conquistar; así mismo, es interesante apuntar hacia los mercados internacionales en los países de alto consumo como Finlandia, Noruega y Estados Unidos. Para el año 2018, en los primeros lugares se mantienen Finlandia y Noruega incrementando su consumo, en Estados Unidos el consumo per cápita se ha mantenido, y en cuanto a Colombia se presenta un leve incremento (Quecafé, 2018).

El mercado de café molido en Colombia según cifras de Nielsen, está fuertemente controlado por el Grupo Nutresa, quien a través de dos de sus marcas Colcafé y Sello

Rojo tiene una participación en el mercado del 50,9% (Portafolio, 2011). A pesar de que estas marcas no poseen un producto igual a Café Elixir de Vida, sus clientes actuales son parte potencial de nuestro mercado.

En lo que respecta a Estados Unidos existen diversas marcas, sin embargo el mercado importante lo poseen la cinco empresas, Nestlé con un 13%, Kraft Foods con un 13%, Sara Lee con un 10%, Procter & Gamble con un 7%, y Tchibo con un 7%; al igual que Colombia no poseen un producto similar pero son los más importantes competidores en el mercado de cafés tostados y molidos (López, 2014, p. 25).

En cuanto al factor diferencial en el mercado no existen productos iguales; en investigación se encontró un producto denominado “Gano Café”, el cual contiene un hongo llamado “ganoderma lucidum”, el cual indica ser un beneficioso para el hígado, para el sistema inmune y como complemento en dietas para disminución de peso, (Ganocafé, s.f.); así mismo el grupo Nutresa lanzó al mercado en el año 2018 un café denominado “Sello Rojo Vive”, el cual posee el enfoque hacia café funcional en la prevención de enfermedades cardiovasculares, pero este no posee ninguna mezcla, ni se enfoca en contrarrestar los factores desencadenantes de la enfermedad (Café Sello Rojo, 2018). Así mismo se identificó en México un tradicional café mezclado con canela y clavos de olor, denominado “café de olla”, pero solo es utilizado con fines aromáticos sin tener en cuenta la dosis apropiada para efectos medicinales (MSN, 2019).

Según lo anterior Café Elixir de Vida, es un producto único en el mercado con el contenido de mezclas adecuadas para dar los beneficios saludables como coadyuvante a la prevención de enfermedades cardiacas y diabetes tipo II.

2.6. Descripción de productos

Según Kotler y Keller (2006), un producto es todo aquello que se ofrece en el mercado para satisfacer un deseo o una necesidad; por su parte Stanton, Etzel y Walker (2007), definen el producto como el conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, además del servicio y la reputación del vendedor; el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea.

Los productos que se ofertan en la primera fase del proyecto son dos, café tostado y molido con jengibre y café tostado y molido con canela, con beneficios en la disminución del riesgo de enfermedades cardiovasculares, los cuales, bajo los criterios descritos anteriormente, poseen las siguientes características:

Producto 1: Café tostado y molido - Jengibre

Marca: Café Elixir de Vida

Grado de Tostión: Media

Grado de Molienda: Media

Grado de Humedad: 3% máximo

Variedad: Café arábica

Origen: Colombia – Huila

Materia Prima: Café excelso de altura y jengibre

Presentación: 500 gr

Empaque: Bolsa PET/ALUMINIO con válvula desgasificadora

Color de la etiqueta: Blanco

Tiempo óptimo de consumo: Seis (6) meses

Producto 2: Café tostado y molido - Canela

Marca: Café Elixir de Vida

Grado de Tostión: Media

Grado de Molienda: Media

Grado de Humedad: 3% máximo

Variedad: Café arábica

Origen: Colombia – Huila

Materia Prima: Café excelso de altura y canela

Presentación: 500 gr

Empaque: Bolsa PET/ALUMINIO con válvula desgasificadora

Color de la etiqueta: Dorado

Tiempo óptimo de consumo: Seis (6) meses

2.7. Nombre, tamaño y ubicación de la empresa

El tipo de empresa a desarrollar es una Sociedad Anónima Simplificada denominada “Coffee Harvest S.A.S”; en cuanto a la clasificación empresarial, el Decreto 957 de 2019 define como criterio exclusivo de clasificación, los ingresos anuales por actividades ordinarias, según los diferentes sectores económicos, en el caso específico la empresa pertenece al sector manufacturero, y según la proyección de ventas anuales está clasificada como pequeña empresa, ya que se encuentra en el rango comprendido entre veintitrés mil quinientos sesenta y Unidades de Valor Tributario (23.563 UVT) y doscientos cuatro mil novecientos noventa y cinco Unidades de Valor Tributario (204.995 UVT), que a valores del año 2019, corresponde a ventas anuales superiores a \$807,5 millones e inferiores a \$7.025,2 millones (Ministerio de comercio, industria y turismo, 2019).

En lo que respecta a la sede administrativa y la planta de producción, estarán ubicadas en el municipio de Garzón, al sur del departamento del Huila.

2.8. Modelo de negocio

Según Osterwalder y Pigneur (2011), la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos; con lo cual se consigue cubrir las cuatro áreas más relevantes de un negocio, como son, el cliente, la oferta, la infraestructura y la viabilidad económica; este modelo tiene el nombre de “The Business Model Canvas”, por lo cual a continuación se desarrolla el modelo de negocio de Café Elixir de Vida, mediante el lienzo de canvas.

Segmento de mercado

- Personas residentes en Estados Unidos diagnosticadas con enfermedades constitutivas de factores de riesgo del infarto de miocardio. Las personas que poseen factores de riesgo de infarto como hipertensión, diabetes, colesterol y el sobrepeso, obtendrán en Café Elixir de Vida, un gran producto para mitigar dichos riesgos.

- Personas consumidoras de café en Estados Unidos que opten por un estilo de vida saludable, ubicados en las ciudades de Miami y Nueva York, con edad superior a 18 años. Es una tendencia que toma mayor fuerza en la población joven.

- Personas con sentido de responsabilidad social que quieran contribuir al desarrollo de proyectos encaminados hacia la reconstrucción del tejido social en zonas de posconflicto. Aquellas personas que además de tener gusto por el café, quieran contribuir con proyectos que busquen impactar socialmente a ciertos sectores, encontrarán en este producto la forma de hacerlo.

Propuesta de valor

- Café con beneficios medicinales que disminuye el riesgo de infarto de miocardio, la Escuela de Salud Pública HARVARD T.H. CHAN, ha demostrado que la bebida contiene antioxidantes que ayudan a prevenir riesgos de enfermedades cardiovasculares y diabetes tipo II (HARVARD T.H. CHAN, 2015).

- Mayor efectividad en los resultados, ya que impacta directamente los factores que generan el infarto de miocardio. Una de las grandes ventajas que posee el producto es que los elementos que contiene impactan directamente en cuatro de los factores generadores de riesgo del infarto de miocardio, como son la hipertensión, la diabetes, el colesterol y el sobrepeso.

- El café utilizado es originario del Huila, el cual es reconocido en Colombia y en el mundo por sus condiciones especiales organolépticas, por lo cual además de su funcionalidad es una bebida de café de alta calidad con agradable sabor.

- Innovación al tener beneficios saludables con una bebida de consumo cotidiano. El café es una de las bebidas más consumidas en el mundo, por lo cual se busca utilizar este hábito cotidiano para introducir un componente que beneficie la salud de los consumidores.

- Participación en la inclusión de género a través de la adquisición del producto. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS, contemplan la igualdad de género; el proyecto

propende por el desarrollo de este objetivo a través de la prelación de las mujeres cafeteras como proveedoras de la materia prima.

- Participación en la reconstrucción del tejido social en zonas de posconflicto. En el Huila existen tres zonas reconocidas por el gobierno nacional colombiano como zonas de afectación en el conflicto armado; el proyecto inicialmente se enfoca en uno de ellos que es el municipio de Acevedo, en donde centrará el desarrollo de proyecto de bienestar con mujeres cafeteras.

- Creación de una cultura de consumo de café enfocado en salud y bienestar. En las megatendencias actuales se encuentra el consumo de alimentos enfocados hacia la salud y el bienestar, y el producto desarrollado cumple con estos requisitos.

Canales de distribución

- Distribución a través de terceros con establecimientos de consumo masivo en Estados Unidos. La justificación de este medio de distribución está dada en la cobertura de mercado que estos establecimientos poseen.

- Ventas “on-line” a través de plataforma web, con entrega mediante un servicio Courier especializado en mensajería puerta a puerta. El avance tecnológico permite que hoy en día se desarrolle en gran medida el comercio electrónico, lo cual es una herramienta que se debe aprovechar para llegar a este mercado que prefiere dichos canales de comercialización.

- Tiendas especializadas de café ubicadas en áreas comerciales con gran afluencia de personas.

Relación con clientes

- Relación directa a través de la socialización del uso y beneficios del producto. En forma directa se dará a conocer a los clientes potenciales, los beneficios que posee el producto y las ventajas del consumo cotidiano del mismo.

- Relación directa a través de línea telefónica local en Estados Unidos, con el objetivo de resolver inquietudes frente a la empresa y/o el producto, y gestionar peticiones, quejas y reclamos, con respecto a la calidad del producto y al proceso de venta y entrega del mismo.

- Relación automatizada a través página web mediante chat con asistente de inteligencia virtual, en donde se interactúa con el cliente para resolver inquietudes con respecto a la empresa, al producto y al factor social; así como para brindar información, asesoría y gestionar quejas y reclamos en cuanto a trámites y demás aspectos relacionados con el proceso comercial.

Fuente de ingresos

- Venta de café con propiedades medicinales. Los ingresos de la compañía están representados en las ventas de café tostado funcional.

La estrategia de marketing está fundamentada en la experiencia única para el consumidor, ya que el producto ofrecido en el mercado debido a su alta calidad, genera sensaciones agradables en sabor y aroma, y proporciona beneficios a la salud en la disminución de riesgo de enfermedades cardiovasculares; los beneficios se obtienen gracias a la mezcla de sus componentes que en estudios científicos han demostrado generar impactos positivos en enfermedades que son factores desencadenantes del infarto de miocardio.

Recursos claves

- Local de producción, muebles y enseres. En lo que respecta a la locación, el proyecto contempla el alquiler y adecuación conforme a las normas fitosanitarias del producto; así mismo se dotará la parte administrativa y operativa tanto con los muebles, elementos de oficina y hardware software, para el adecuado funcionamiento y operatividad de la planta.

- Maquinaria para la transformación del producto. Teniendo en cuenta que el proyecto establece la transformación del producto a comercializar, se requiere adquirir maquinaria de tipo industrial tales como trilladora, tostadora, molino industrial, selladora y codificadora, entre otros.

- Infraestructura tecnológica para la creación de página web y publicación en redes sociales. Como se ha indicado previamente, en la actualidad las redes sociales han ganado un espacio como principal instrumento de comunicación, por lo cual se diseñará una página web para la empresa, y se creará el producto en redes sociales para su difusión.

- Registro de marca y patente de uso por la mezcla desarrollada, los cuales constituyen uno de los recursos de mayor relevancia para el modelo de negocio.

- Manuales de procesos de producción. En este caso poseen gran relevancia el manual de procesos de producción, debido a las fórmulas desarrolladas en las mezclas del café con el jengibre y la canela.

- Recurso humano encargado de la producción y administración. El recurso humano en la parte inicial del proyecto está contemplado con la existencia de un gerente, un director financiero, un director comercial, un director de producción, un contador, un representante de ventas, tres asistentes de producción, un asistente de gerencia, un mensajero y un conserje.

- Apalancamiento financiero. Los recursos se obtienen a través de dos fuentes, la principal con socios inversionistas de la compañía, y la fuente secundaria con apalancamiento bancario.

Actividades clave

- Desarrollo del producto; teniendo en cuenta que es un producto de características únicas en el mercado, se debe desarrollar una bebida de café en la que los componentes de la mezcla no afecten el sabor original, pero que a la vez contenga la cantidad suficiente de jengibre y canela, para generar los resultados positivos en el organismo.

- Desarrollo de procesos administrativos y logísticos; los procesos administrativos son de carácter general aplicable al modelo industrial; por su parte los procesos de producción son únicos del desarrollo del producto.
- Compra y abastecimiento de materia prima; se debe adquirir la materia prima de acuerdo con las características definidas, y establecer el abastecimiento necesario de acuerdo con los ciclos de producción.
- Reclutamiento y capacitación de recurso humano, el proceso de capacitación es importante para el correcto funcionamiento del negocio, y de manera muy específica y relevante en el área de producción.
- Producción; una vez realizadas las actividades anteriores se procede a generar el ciclo de producción según los protocolos establecidos.
- Comercialización de café funcional con propiedades medicinales. En esta actividad se centra el objeto principal de la empresa, por lo cual el cumplimiento de la misma se constituye en el más importante elemento para obtener el éxito del proyecto.
- Constitución de contratos de distribución con tiendas de venta de productos de consumo masivo. Con esta actividad se busca llegar a una amplia cobertura de consumidores, ya que en la actualidad son los principales establecimientos de comercialización de productos de consumo.
- Actividades de marketing que incentiven el consumo de café funcional. Esta actividad implica la creación y fortalecimiento de una cultura hacia el consumo de alimentos saludables, lo cual hoy día ya empieza a ser una tendencia a nivel mundial
- Desarrollo de mercadeo a través de redes sociales. En la actualidad las redes sociales han ganado un espacio como principal instrumento de comunicación, por lo cual esta herramienta será utilizada como marketing digital.
- Estudio y elección de apalancamiento financiero, teniendo en cuenta la necesidad del capital requerido para la puesta en marcha, se requiere apalancamiento el cual se debe elegir de acuerdo con las condiciones de cada opción.

- Servicio posventa, información, tratamientos, condiciones y precauciones en el uso del producto.

Socios clave

- Los proveedores, mujeres cafeteras ubicadas en las zonas de posconflicto. En el proceso de transformación del producto, se adquiere la materia prima en estado denominado café pergamino seco. La empresa posee un componente de responsabilidad social en donde esta materia prima se compra a mujeres cafeteras, cabeza de familia, en zonas de posconflicto en Colombia. En este componente se abordan dos factores, primero comprar el grano a un mejor precio, y segundo contribuir en la reconstrucción del tejido social a través de programas de beneficio directo, como educación en buenas prácticas agropecuarias e inversión en infraestructura para la productividad.

- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia - FNC. Esta organización no gubernamental es la encargada de establecer las directrices con respecto a la comercialización interna y externa del café colombiano. A través de la FNC se realiza el registro de exportador, los anuncios de venta de exportación y el pago del impuesto a la exportación de café, denominado contribución cafetera.

- Fundación Colombiana del Corazón. Esta fundación en colaboración con la Sociedad Colombiana de Cardiología & Cirugía Cardiovascular, generan la cultura de hábitos saludables para el cuidado del corazón; uno de los objetivos a alcanzar con esta entidad es obtener para el Café Elixir de Vida, el aval como producto cardioprotector (Fundación Colombiana del Corazón, s.f.).

- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Teniendo en cuenta que dentro de los objetivos de este Ministerio está el formular y fomentar políticas y programas para el desarrollo del sector agropecuario, se busca articulación con los proyectos a desarrollar en la zona cafetera de influencia del proyecto.

- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. A través de este ministerio se obtienen normas y procedimientos para realizar las actividades de comercio exterior, por lo cual es uno de los entes de mayor importancia en el desarrollo del proyecto (MINCIT, 2011).

- Procolombia. Es la entidad encargada de promover las exportaciones no minero energéticas en el país, por lo cual es un importante instrumento para obtener identificación de oportunidades y canales de comercialización internacional (Procolombia, s.f.).

Estructura de costos

- Materia prima y costos directos de exportación. La materia prima y los costos directos de exportación son las cifras más relevantes del estado de resultados, y conforman el costo de ventas del plan de negocios, equivalen al 76,1% con respecto a los ingresos por ventas; la materia prima representa el 31,5% y los costos directos de exportación el 44,6%.

- Gastos administrativos. Los gastos administrativos poseen poca variación con respecto al volumen de café comercializado, manteniéndose en una cifra cercana al 7% con respecto a los ingresos por ventas.

- Gastos de mercadeo. Los gastos de promoción y mercadeo están estimados en un 2% con respecto a los ingresos.

- Gastos financieros. El apalancamiento financiero se requerirá en el inicio del desarrollo del negocio, en cuyo caso se determinará y se seleccionará la mejor opción de acuerdo con las condiciones del mercado; según la necesidad de apalancamiento externo y las tasas promedio del mercado, su representación es inferior al 1% con relación a los ingresos.

Tabla 2 - Lienzo de Canvas “Café Elixir de Vida”

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON CLIENTES	SEGMENTO DE MERCADO
<ul style="list-style-type: none"> * Los proveedores, mujeres cafeteras ubicadas en las zonas de posconflicto en Colombia. * Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. * Fundación Colombiana del Corazón. * Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. * Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. * Procolombia. 	<ul style="list-style-type: none"> * Desarrollo del producto. * Desarrollo de procesos administrativos y logísticos. * Compra y abastecimiento de materia prima. * Reclutamiento y capacitación de recurso humano. * Producción y comercialización de café funcional. * Constitución de contratos de distribución. * Desarrollo de actividades de mercadeo. * Estudio y elección de apalancamiento financiero. * Respuesta a servicios postventa. 	<ul style="list-style-type: none"> * Café con beneficios medicinales que previenen el infarto de miocardio. * Mayor efectividad en los resultados, ya que impacta directamente los factores que generan el infarto de miocardio. * Innovación al tener beneficios saludables con una bebida de consumo cotidiano. * Participación en la inclusión de género a través de la adquisición del producto. * Participación en la reconstrucción del tejido social en zonas de posconflicto. * Creación de una cultura de consumo de café enfocado en salud y bienestar. 	<ul style="list-style-type: none"> * Relación directa a través de la socialización del uso y beneficios del producto. * Relación directa a través de línea telefónica local en Estados Unidos, con el objetivo de resolver inquietudes frente a la empresa y/o el producto, y gestionar peticiones, quejas y reclamos, con respecto a la calidad del producto y al proceso de venta y entrega del mismo. * Relación automatizada a través página web mediante chat con asistente de inteligencia virtual, en donde se interactúa con el cliente para resolver inquietudes. 	<ul style="list-style-type: none"> * Personas residentes en Estados Unidos diagnosticadas con enfermedades constitutivas de factores de riesgo del infarto de miocardio. * Personas consumidoras de café en Estados Unidos que opten por un estilo de vida saludable, ubicadas en el condado de Miami Dade, con edad superior a 20 años. * Personas con sentido de responsabilidad social.
	RECURSOS CLAVE		CANALES	
	<ul style="list-style-type: none"> * Local de producción, muebles y enseres. * Maquinaria para la transformación del producto. * Infraestructura tecnológica para la creación de página web y publicación en redes sociales. * Registro de marca y patente de uso por la mezcla desarrollada. * Manuales de procesos de producción. * Recurso humano encargado de la producción y administración. * Apalancamiento financiero. 		<ul style="list-style-type: none"> * Distribución a través de terceros con establecimientos de consumo masivo en Estados Unidos. * Ventas “on-line” a través de plataforma web; con entrega mediante un servicio courier especializado en mensajería puerta a puerta. * Tiendas especializadas de café, ubicadas en áreas comerciales con gran afluencia de personas. 	
ESTRUCTURA DE COSTOS		FUENTE DE INGRESOS		
<ul style="list-style-type: none"> * Materia prima y costos directos de exportación. * Gastos administrativos. * Gastos de mercadeo. * Gastos financieros. 		<ul style="list-style-type: none"> * Venta de café con propiedades medicinales. 		

Fuente: Elaboración propia a partir de Ostenwalder (2011).

2.9. Potencial del mercado en cifras

El mercado objetivo inicial está focalizado en de Miami Dade, condado situado en Florida al sureste de Estados Unidos; el cálculo del mercado potencial se establece teniendo en como punto de partida la población de Miami, la cual según se observa en la tabla 3, asciende a 2.779.332 Global Edge (2020); actualmente el consumo de café en Estados Unidos se presenta incluso en población de 13 a 18 años, no obstante se establece a partir de 20 años teniendo en cuenta, la disponibilidad de información tanto en porcentajes de conformación de la población, como en el consumo de café en estos rangos de edad, el porcentaje de población corresponde al 77,2% (Florida y Pedigo, 2019), y el consumo al 63% (Roast Magazine, 2019); la conversión a libras establece según el consumo per cápita de 2 tazas al día multiplicado por los gramos de preparación (Statista, 2020), obteniendo la cantidad potencial del mercado tanto mensual como anual; finalmente se realiza la conversión a valores según el precio promedio del mercado en Walmart (2020), equivalente a \$11 dólares por libra; obteniendo que el mercado potencial en cifras equivale a \$214,1 millones de dólares.

Tabla 3 – Potencial del mercado en cifras

POTENCIAL DEL MERCADO (Cifras \$)	
Población de Miami Dade	2.779.322
Población mayor de 20 años - 77,2%	2.145.637
Consumo de café en población seleccionada - 63%	1.351.751
Consumo mensual en libras de café molido - 1,2	1.622.101
Consumo anual en libras de café molido	19.465.214
Valor según precio promedio del mercado en dólares - \$11	214.117.358
Potencial del mercado en cifras - USD \$	\$214.117.358

Fuente: Elaboración propia con base cálculos e información estadísticas.

2.10. Ventajas competitivas del producto

Café Elixir de Vida, es el único producto en el mercado con beneficios funcionales enfocado hacia la prevención del infarto de miocardio, interviniendo directamente en la

regulación de los factores generadores de riesgo como son la hipertensión, la diabetes, el colesterol y el sobrepeso, lo cual se consigue gracias a los componentes adicionales de jengibre y canela, (Kelble, 2005; Akilen, Pimlott, Tsiami y Robinson, 2013; Santos y Da Silva, 2018), los cuales potencializan los beneficios propios del café en su contenido de antioxidantes.

El proyecto posee un componente de responsabilidad social orientado hacia las mujeres cafeteras radicadas en zona de posconflicto en Colombia, quienes son las proveedoras de la materia prima principal; el producto contribuye directamente con los objetivos de desarrollo sostenible número 3 - Salud y bienestar y número 16 - Paz, justicia e instituciones sólidas, y a través de la reconstrucción del tejido social e implementación de buenas prácticas agropecuarias en la comunidad, contribuye indirectamente en el objetivo número 12 - Producción y consumo responsable (ONU, 2015).

En lo que respecta a la imitabilidad, el negocio presenta una desventaja ya que mientras no se logre patentar el nuevo uso de los componentes del producto, este podría ser elaborado por otra compañía.

En cuanto a los costos de producción, la estructura administrativa y operacional liviana de la compañía, permite tener una ventaja competitiva de precios en el mercado.

2.11. Resumen de las inversiones requeridas

De acuerdo con Muñiz (2010), la inversión inicial, es aquella que se requiere para empezar el negocio: adquisición de maquinaria, adquisición de local, compra de mobiliario, compra de vehículos de transporte, instalaciones necesarias, etcétera. En ese sentido para el desarrollo del plan de negocios propuesto, se requieren las siguientes inversiones:

- Una trilladora 80 +
- Una Tostadora 25B
- Un molino industrial
- Una selladora de bolsas

- Una codificadora - fechadora
- Una trilladora manual de café
- Un detector de humedad
- Una báscula
- Una gramera digital
- Un kit de laboratorio
- Cuarenta canecas plásticas
- Veinte Estibas de almacenamiento
- Un aire acondicionado
- Tres extractores de aire
- Siete escritorios
- Veinte sillas
- Siete computadores
- Tres impresoras
- Un sistema de monitoreo digital
- Elementos de oficina
- Elementos de seguridad industrial
- Software contable
- Acceso a software de bolsa (café y dólar)
- Registro de marca
- Gastos Legales
- Instalación de equipos y adecuaciones

2.12. Proyecciones de ventas y rentabilidad

La proyección de ventas para el primer año es de 137.500 unidades equivalente a 12.500 unidades mensuales, iniciando ventas en el segundo mes posterior al inicio de operaciones; en valores el equivalente es de \$3.171,4 millones.

Como se observa en la tabla 4, para cada año se proyecta un incremento en las ventas, calculado con base en la penetración del mercado y acorde a los objetivos

establecidos, equivalentes a 12.000 nuevas unidades anuales; porcentualmente los incrementos corresponden a 15,1% para el segundo año, y en los años siguientes cifras superiores al 6%.

Tabla 4 – Proyección de ventas

PROYECCIÓN DE VENTAS										
Concepto	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
Cantidad Lb.	137.500		162.000	15,1%	174.000	6,9%	186.000	6,5%	198.000	6,1%
Valor COP (Miles de \$)	3.171.438		3.736.530		4.013.310		4.290.090		4.566.870	

Fuente: Elaboración propia con base en las proyecciones del plan de negocios.

En lo que respecta a la rentabilidad, la tabla 5, ilustra como el margen bruto se mantiene constante en 26,9%, debido a la política de fijación del precio de venta; por el contrario, los márgenes operacional y neto, se incrementan en los periodos posteriores debido a que el aumento en el volumen de ventas dispersa los costos fijos, los cuales no tienen el mismo ritmo de crecimiento de los ingresos y costos variables; es así como el margen de rentabilidad operacional pasa de 2,3% en el primer año, a 10,7% en el quinto año; y por su parte el margen neto, pasa de 0,9% en el primer año, a 7,5% en el quinto año.

Tabla 5 – Márgenes de rentabilidad

MARGEN DE RENTABILIDAD										
Concepto	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
Cantidad Lb.	137.500		162.000		174.000		186.000		198.000	
Ingreso por Ventas	3.171.438		3.736.530		4.013.310		4.290.090		4.566.870	
Costos	2.319.625		2.732.940		2.935.380		3.137.820		3.340.260	
Utilidad Bruta	851.813	26,9%	1.003.590	26,9%	1.077.930	26,9%	1.152.270	26,9%	1.226.610	26,9%
Utilidad Operacional	73.944	2,3%	265.745	7,1%	344.388	8,6%	417.778	9,7%	488.796	10,7%
Utilidad Neta	28.764	0,9%	167.289	4,5%	232.786	5,8%	292.189	6,8%	342.157	7,5%

Fuente: Elaboración propia con base en las proyecciones del plan de negocios.

2.13. Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad

El plan de negocios se proyectó financieramente bajo un escenario prudente, tomando el 1% de participación del mercado potencial, el cual se incrementa gradualmente hasta llegar al 1,4% del mercado; el apalancamiento se obtiene de fuente interna por parte de inversionistas en un 67% y de fuente externa en un 33%; la rentabilidad neta del negocio es creciente correspondiente al 0,91% en el primer año y al 7,49% en el quinto año, siendo este contexto, positivo financieramente.

En lo que respecta a la viabilidad del plan de negocios, el análisis se realiza desde tres enfoques diferentes; desde la perspectiva de la empresa con base en la rentabilidad, desde la perspectiva del plan de negocios con base en la tasa interna de retorno, y desde la perspectiva del inversionista con base en el valor presente neto de según su tasa de oportunidad.

En ese sentido, desde el enfoque de rentabilidad de la empresa, como se indicó anteriormente, es positiva desde el primer año y con una tendencia creciente; desde el enfoque de la tasa interna de retorno de la inversión en el plan de negocios, el resultado es del 25,38%, la cual está por encima de otras opciones de inversión; y desde el enfoque del valor presente neto, con una tasa de oportunidad del 10%, se obtiene un valor de 318,1 millones, cifra importante que además compensa el riesgo de la inversión en el plan de negocios.

En la sección de aspectos financieros se da un mayor alcance tanto en cifras como en indicadores, no obstante, con la información aquí expuesta se concluye que la ejecución del plan de negocios es viable.

2.14. Equipo de trabajo

De acuerdo con la estructura organizacional de la compañía, la cual consta de tres grandes áreas; administrativa, comercial y producción; así como el organigrama establecido para el óptimo desarrollo de las diferentes operaciones de la empresa, el equipo de trabajo está conformado por los siguientes cargos:

- Un Gerente General
- Un Director Administrativo y Financiero
- Un Director Comercial
- Un Director de Producción
- Un Contador Público
- Un Representante de Ventas
- Un Asistente de Gerencia
- Tres Asistentes de Producción
- Un Mensajero
- Un Conserje

En la sección de aspectos organizacionales se desarrolla detalladamente la estructura organizacional, el organigrama, al igual que los perfiles y funciones.

2.15. Conclusiones sobre la naturaleza del proyecto

El infarto de miocardio es la principal causa de muerte en el mundo, en la actualidad representa cerca del 30% de los fallecimientos y se estima que en el 2030 afectará a 23,6 millones de personas (OMS, 2005); los factores de riesgo son la hipertensión, la diabetes, el colesterol y el sobrepeso.

Estudios recientes indican que consumir tres tazas de café al día disminuye los riesgos de padecer enfermedades cardiovasculares; con el fin de potencializar los beneficios de los antioxidantes y sustancias propias del café, se ha desarrollado un producto adicionado con jengibre y canela, el cual impactan directamente los factores generadores de riesgo desencadenantes del infarto de miocardio; el resultado final, una agradable bebida de café con beneficios saludables en la prevención de enfermedades cardiovasculares.

Con base en lo anterior, se desarrolla un plan de negocios para exportar hacia Estados Unidos este café funcional; país seleccionado por tener los mayores índices de obesidad en el mundo, además de contar con un importante volumen de importación y consumo de esta bebida, condiciones económicas favorables, y factores comerciales de mayor competitividad.

En lo que respecta a la fundamentación teórica que enmarca la presencia internacional proyectada es aplicable el modelo Born Global, el cual caracteriza a pequeñas empresas que desde su concepción están orientadas hacia los mercados internacionales; así mismo en cuanto al proceso planteado para el desarrollo de la internacionalización y la motivación del emprendedor, se toma como referente la conceptualización de la Doctora Sarasvathy (2001), según la teoría de la efectuación, la cual explica el comienzo de las empresas a partir de los recursos disponibles con los que cuenta el emprendedor: su identidad, su conocimiento y sus redes sociales; con base en los cuales se van estableciendo objetivos de corto plazo, y cuyo alcance de los mismos conlleva al desarrollo de nuevos objetivos.

El modelo de negocio se describe mediante un lienzo de canvas realizando nueve divisiones en módulos básicos que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos, abarcando las cuatro áreas más relevantes de un negocio, como son, el cliente, la oferta, la infraestructura y la viabilidad económica

El tipo de empresa a desarrollar es una Sociedad Anónima Simplificada denominada “Coffee Harvest S.A.S., que por su nivel de ingresos pertenece al grupo de PYMES.

Bajo la marca “Café Elixir de Vida”, en la primera fase del proyecto se ofertarán dos productos, café tostado y molido con jengibre y café tostado y molido con canela.

Además de las características funcionales del producto, lo cual contribuye al mejoramiento de la salud y por ende a la calidad de vida de los consumidores, desde el punto de vista social, el proyecto genera beneficios para mujeres cafeteras que han sido víctimas del conflicto armado en Colombia a través de la compra de la materia prima a precios justos, y programas de reconstrucción del tejido social.

3. ANÁLISIS DEL SECTOR

3.1. Caracterización del sector

El estudio del entorno macroeconómico se realiza con base en la herramienta de análisis estratégico PESTEL, abordando aspectos de tipo político, económico, sociales, tecnológicos, ambientales y legales.

Factores Políticos

En este factor se analiza la forma en que la intervención del gobierno puede afectar la empresa.

- El presidente Iván Duque posesionado en agosto de 2018, fijó su posición en cuanto a no firmar nuevos tratados de libre comercio, sino fortalecer los existente a través de incentivar e incrementar las exportaciones, así mismo indicó sobre el incentivo al desarrollo de nuevos emprendimientos agroindustriales a través de exenciones tributarias (Presidencia de la República, 2018). Los dos aspectos son muy favorables para el desarrollo del negocio proyectado.

- En lo que respecta al gobierno de Estados Unidos, las políticas económicas generan incertidumbre en cuanto al futuro del comercio internacional, especialmente en cuanto a las políticas de proteccionismo lo cual es desfavorable para la empresa ya que Estados Unidos es uno de los mercados objetivo más importantes (CEPAL, 2017).

- En cuanto a la política fiscal en Colombia, desde hace varios años atrás se genera inestabilidad e incertidumbre debido a las constantes reformas tributarias que aumentan los impuestos con el objetivo de reducir el déficit fiscal.

- Tratado de libre comercio Estados Unidos, el actual TLC está vigente desde el 15 de mayo de 2012 y posee beneficios arancelarios especialmente en el sector industrial y agropecuario (MINCIT, s.f.)

Este tratado posee genera un impacto positivo para el negocio, especialmente en lo que respecta a trámites y tarifas arancelarias; en cuanto a los aspectos que impactan

negativamente el negocio se encuentra la inestabilidad de la política fiscal local y la incertidumbre de que a futuros Estados Unidos pueda implementar medidas proteccionistas.

Factores Económicos

En este factor se analiza cómo el entorno macroeconómico nacional e internacional puede afectar la organización:

- Precio de la materia prima. El precio del café actualmente se encuentra por debajo de un dólar, niveles no alcanzados desde el año 2005, situación que en el momento reduce el costo de la materia prima, pero que a mediano plazo puede representar la desaparición de varios productores de café, lo cual no sería favorable para el proyecto (Investing, 2019).

- Inflación controlada. Desde hace 20 años Colombia mantiene la inflación en un dígito, lo cual es muy favorable para los sectores empresariales ya que las materias primas e insumos adicionales no incrementan sus precios abruptamente (DANE, 2019)

- Tasas de interés bajas. Durante los últimos dos años el Banco de la República ha disminuido gradualmente la tasa de interés de intervención, encontrándose actualmente en 4,25%; esta situación es favorable en los casos en que se requiera apalancamiento financiero (Banco de la República, 2018).

- Devaluación. En cuanto a la divisa, el dólar se ha establecido en niveles cercanos a \$3.400 pesos, lo cual es ventajoso para las exportaciones, teniendo en cuenta que en años anteriores el dólar se mantuvo por debajo de \$2.000 (Investing, 2019)

- Aranceles. Debido a los tratados de libre comercio existentes entre Colombia y Estados Unidos, hay una gran ventaja competitiva en este aspecto (MINCIT, s.f.).

- Proteccionismo en Estados Unidos. Como se mencionó en el análisis de factores políticos, pese a existir actualmente un tratado de libre comercio con Estados Unidos, la política proteccionista del actual gobierno americano puede cambiar las reglas comerciales existentes entre los dos países.

Factores Sociales

En este factor se analiza la cultura, religión, creencias, hábitos, preferencias de consumo, entre otros, puede afectar la organización.

- Megatendencia hacia consumos saludables. Según Aranceta y Gil (2010), cada vez más personas están interesadas en su bienestar y salud mental, espiritual y física; esto conlleva un cambio significativo en el estilo de vida, actitudes y preferencias de compra. Esta megatendencia está creciendo rápidamente, dado el aumento en las tasas de obesidad y de enfermedades generadas por hábitos no saludables.
- Consumo de café. El café es parte integral de la dieta de millones de personas alrededor del mundo; en Colombia el consumo de café al año es de 1,4 kg per cápita, y en Estados Unidos de 4,4 kg (COFFEEIQ, 2017).
- Nivel de ingresos. El ingreso nacional bruto (INB) en el caso de Estados Unidos es uno de los más altos del mundo. Según el Banco Mundial el ingreso per cápita en Colombia en el año 2017 fue de US\$5.830, mientras que en Estados Unidos de \$58.270 (Banco Mundial, 2018).

Factores Tecnológicos

En este factor se analiza las características de Estados Unidos en cuanto a conectividad a internet, uso de móviles, medios sociales y comercio electrónico, y como estos tipos de tecnologías pueden beneficiar a la empresa.

- Según información compilado por We Are Social Ltd. (2019), el uso de internet tiene una penetración del 95% con 3,12 millones de usuarios; la suscripción a móviles es de 347,4 millones de personas equivalentes al 106% de la población, y 230 millones son usuarios activos de redes sociales, los cuales en un 86% las usan diariamente; por tipo de sexo, las mujeres representan el 50,5%, mientras que los hombres el 49,5 restante; el promedio de edad es de 38, 3 años; y en cuanto a ubicación el 82% se sitúan en la zona urbana.

- En lo que respecta a aplicaciones usadas como motor de búsqueda Google encabeza la preferencia, seguido de Facebook y YouTube; mientras que, en cuanto a publicidad en redes sociales, la mayor audiencia la posee Facebook con 210 millones de personas mensualmente, seguido por Instagram y WhatsApp, con 120 y 47 millones de personas mensuales, respectivamente. Este panorama genera un gran potencial para la empresa, en cuanto a marketing digital y otras estrategias, como se muestra a continuación:

- Redes sociales como medio de publicidad. Como se indicó previamente, hoy día las redes sociales son una forma influyente de hacerse conocer en forma rápida y eficaz, además de su gran cobertura, se llega puede llegar a un segmento específico del mercado y sus costos son bajos.

- Plataformas de distribución “online”. Las plataformas de ventas “online” son una tendencia actual, las empresas cada vez más usan la internet para impulsar sus ventas, algunas inclusive son gratuitas.

- Realidad virtual. Mediante el uso de códigos QR y etiquetas de realidad virtual, los clientes pueden obtener en forma de video o animación, la historia y agradecimiento de las productoras de café.

Factores Ambientales

En este factor se analiza de qué forma el medio ambiente puede afectar a la empresa:

- Cambios climáticos. Los cambios climáticos que afectan hoy día a todo el mundo, pueden generar a futuro disminuciones y/o pérdidas de producción del café y otras materias primas.

- Contaminación. Dentro de la responsabilidad social y ambiental que debe tener toda empresa, se debe implementar el control de emisiones partículas contaminantes, olores, y ruidos; y un control en manejo de residuos.

- Cadena de abastecimiento. Con respecto a los proveedores que suministran la materia prima, debe observarse que cumplan con las buenas prácticas agropecuarias, especialmente en lo que respecta al medio ambiente.

Factores Legales

En este factor se analiza qué tipos de normatividad local e internacional puede afectar a la empresa:

- Propiedad intelectual. Ante el Ministerio de Industria y Comercio se solicitará la protección de uso del nuevo producto generado en la investigación realizada en el proyecto.
- Regulación sanitaria. En el caso de Colombia el INVIMA regula el producto objeto de la comercialización y para Estados Unidos el FDA.
- Licencias. En lo que respecta a la licencia de exportación, en Colombia el trámite debe adelantarse ante la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, realizando los reportes de información mensual respectivos y la renovación anual.
- Tributarios y de control. Para adelantar actividades de exportación se debe realizar actualización de información ante la DIAN, y ante la Dirección de Antinarcóticos hacer la respectiva presentación.

3.2. Análisis de las fuerzas que impactan el negocio

La competencia y la rivalidad del mercado se analiza empleando el modelo de las cinco fuerzas de Porter, el cual analiza la amenaza de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los clientes, y la rivalidad entre los competidores existentes.

Figura 3 – Las 5 fuerzas de Michael Porter.



Fuente: Elaboración propia a partir de Porter (2011).

Primera fuerza. Amenaza de nuevos competidores entrantes.

Café Elixir de Vida es un producto que se comercializará a través de una empresa catalogada como PYME de acuerdo con su estructura; frente a los criterios de barreras de entrada se observa que aún no posee una marca posicionada en el mercado, ni clientes fidelizados; el desarrollo de la idea por parte de otra empresa, especialmente en la parte investigativa posee una inversión de capital importante por lo cual en este sentido se posee una gran fortaleza; en cuanto a la posibilidad del ingreso de una empresa con estructura de economía de gran escala, tendría una amenaza en cuanto a la capacidad y redes de distribución, sin embargo, con relación a los costos tendría una fortaleza debido a la estructura liviana con la que cuenta la organización; finalmente en lo que respecta a las políticas gubernamentales no existe restricción alguna para que una empresa local e internacional incursione en esta línea de productos.

Si existe una amenaza importante de ingreso de nuevos competidores al mercado, causado por la debilidad en algunas barreras de ingreso, específicamente por el no posicionamiento actual de la marca y debilidad en los canales de distribución, lo cual podría ser aprovechado por otros competidores para desarrollar productos iguales o similares, especialmente en la primera etapa de la empresa.

Segunda Fuerza. Poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores del grano de café pergamino, como materia prima del café tostado, son las mujeres productoras de café con la connotación adicional de que sean madres cabeza de familia y tengan ubicación en zonas de posconflicto armado; actualmente esta población no se encuentra organizada en grupos formales, no poseen incidencia en el precio de mercado del producto, y cuentan con poco poder adquisitivo, por lo cual su poder de negociación es débil; no obstante, uno de los objetivos es pagar un buen precio como componente social del proyecto.

Existe un débil poder de negociación de los proveedores, debido a los argumentos expuestos en cuanto a no poseer una organización formal, no tienen incidencia en la fijación del precio de mercado y poseen poco poder adquisitivo.

Es de aclarar que más que una medición de fuerzas con ellos, el proyecto contempla una alianza en la cual ellos serán beneficiados significativamente, subsanando inclusive debilidades actuales de la institucionalidad en cuanto a políticas efectivas de sostenibilidad.

Tercera Fuerza. Amenaza de productos sustitutos.

En investigación de mercado se encontró un producto denominado “Gano Café”, el cual contiene un hongo llamado “ganoderma lucidum”, el cual indica ser beneficioso para el hígado, para el sistema inmune y como complemento en dietas para disminución de peso.

Así mismo, en Colombia en el presente año Nutresa hizo lanzamiento de “Café Sello Rojo Vive”, el cual justamente tiene características funcionales en la prevención de riesgo de enfermedades cardiovasculares.

En México se evidenció la existencia de café mezclado con clavos de olor, canela y jengibre, denominado “Café Artesanal Don Máximo”, no obstante, su enfoque está en la diferenciación de sabores, no en objetivos medicinales, y no obstante la cercanía geográfica no tiene presencia en el mercado de Estados Unidos.

Finalmente es de anotar que, en Estados Unidos, hay un gran auge por cafés especiales, pero no se evidencia la fuerza de los cafés funcionales.

Por lo anteriormente expuesto se concluye que no existe amenaza directa de productos sustitutos de Café Elixir de Vida.

Cuarta Fuerza. Poder de negociación de los compradores.

La distribución del Café Elixir de Vida se realizará a través de boutiques, tiendas de café y cadenas de tiendas de mediana y grande superficie; las boutiques y tiendas de café poseen una mediana fuerza de negociación, contrario a las tiendas de gran superficie que poseen un alto poder de negociación.

Existe un fuerte poder de negociación de los compradores, con respecto a las tiendas de gran superficie, ya que poseen gran poder adquisitivo lo cual se ve reflejado en la solicitud de precios más bajos, en detrimento de la rentabilidad de la empresa.

Quinta Fuerza. Rivalidad entre los competidores existentes.

En el mercado local el mayor competidor de café molido, según cifras de Nielsen, es el Grupo Nutresa, quien a través de dos de sus marcas Colcafé y Sello Rojo tiene una participación en el mercado del 50,9%.

En Estados Unidos existen diversas marcas, sin embargo, el mercado de comercialización de café soluble (instantáneo), lo poseen las siguientes empresas en su

respectivo orden, Nestlé, Kraft Foods, Sara Lee, Procter & Gamble y Tchibo (López, 2014, p. 25). Así mismo, las principales empresas que comercializan café tostado en el mercado de Estados Unidos, según su orden de importancia en ventas son Green Mountain Coffee, Farmer Brothers, The Coffee Bean & Tea Leaf y Peet's Coffee & Tea (Owler, 2020).

Aunque existe gran rivalidad en el mercado de cafés tostados, Café Elixir de Vida posee dos grandes fortalezas, la primera en cuanto al producto ya que no se enfoca en impactar la enfermedad, sino que se concentra en la prevención impactando directamente los factores generadores de la misma; y la segunda es el impacto social enfocado en inclusión de género y reconstrucción del tejido social en zonas de posconflicto, característica que no posee ningún producto ni competidor actual del mercado.

3.3. Análisis de oportunidades y amenazas

Oportunidades

- La globalización y la tecnología benefician la comercialización internacional en tiempos, contactos y costos.
- La reciente reforma tributaria aprobada en Colombia en el año 2018 y actualizada en el 2019, contempla exención tributaria a nuevos emprendimientos.
- Actualmente está tomando gran fuerza la megatendencia en el consumo de alimentos que aporten beneficios a la salud.

Amenazas

- La alta volatilidad en los precios actuales del café en el entorno internacional, podría ocasionar la salida del mercado de algunos proveedores del grano.
- La existencia en el mercado de fuertes competidores con mayor apalancamiento financiero y fuerza en mercadeo, los cuales pueden desarrollar el mismo concepto de producto.

- La guerra comercial entre Estados Unidos y China, puede generar acciones proteccionistas en la economía norteamericana.
- Los países a nivel mundial presentan desaceleración en sus economías, afectando el consumo en general de todos los sectores comerciales.

3.4. Conclusiones sobre la viabilidad del sector

El estudio del entorno macroeconómico se realiza con base en la herramienta de análisis estratégico PESTEL, abordando aspectos de tipo político, económico, sociales, tecnológicos, ambientales y legales.

Desde el punto de vista del análisis del sector son relevantes para el desarrollo de la idea de negocio los tratados de libre comercio que facilitan los procesos y reducen los aranceles; de igual forma, el desarrollo de la tecnología elimina barreras de distancia y tiempo, facilitando los procesos comerciales; lo propio sucede con el incremento en los hábitos de consumo de alimentos saludables; y finalmente el crecimiento del consumo de café en Estados Unidos, así como su alto nivel de ingresos per cápita.

En cuanto a factores que generan riesgo para la idea de negocio en el análisis del sector se encuentra la posibilidad de que Estados Unidos implemente políticas proteccionistas en el comercio exterior; y la volatilidad en los precios del grano de café, lo cual pone en riesgo la continuidad de algunos proveedores.

Para determinar la competencia y la rivalidad del mercado se emplea el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Con respecto a las fuerzas que impactan el negocio es alta la amenaza de nuevos competidores por no tener un posicionamiento actual de la marca; no existe amenaza directa de productos sustitutos en la actualidad, sin embargo en el futuro podrían desarrollarlo; existe un fuerte poder de negociación de los compradores lo cual podría impactar en la reducción de la rentabilidad del negocio; finalmente existe gran rivalidad en el mercado de cafés tostados, pero no específicamente en cafés funcionales, los cuales son escasos en el actual mercado.

Desde el punto de vista de oportunidades para la idea de negocio, como se identificó en la caracterización del sector, tienen gran importancia el tratado de libre comercio suscrito entre Colombia y Estados Unidos, el desarrollo creciente de la globalización y la tecnología, que efficientiza procesos y reduce costos operacionales, así como la megatendencia de consumo saludable, y así mismo el consumo de café; en cuanto a amenazas, se identifican los competidores con mayor apalancamiento financiero, la disminución en el abastecimiento futuro de la materia prima alta volatilidad en los precios internacionales, la guerra comercial entre Estados Unidos y China, que puede desencadenar en medidas de proteccionismo en el comercio internacional, y el riesgo de desaceleración económica mundial, lo cual afectaría a todos los países y a todos los sectores.

Los criterios analizados en la caracterización del sector las fuerzas que impactan el negocio, y las oportunidades y amenazas, muestran condiciones favorables para el desarrollo del plan de negocios; no obstante, el seguimiento y gestión que se debe realizar frente a los riesgos y amenazas identificados.

4. ESTUDIO PILOTO DE MERCADO

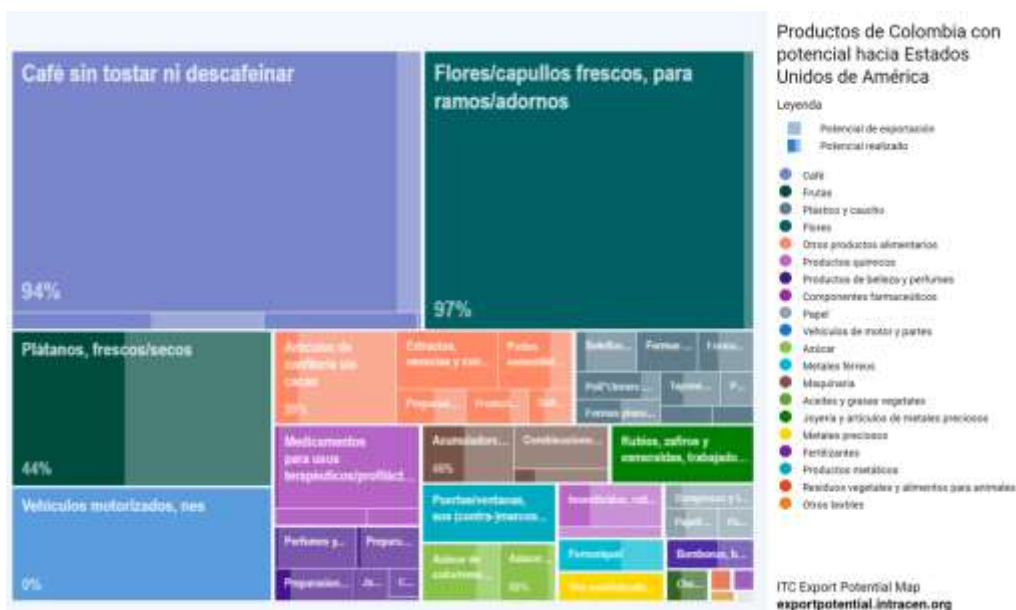
4.1. Análisis y estudio de mercado

Brasil, Vietnam y Colombia representan 32,7% de las exportaciones mundiales de café; individualmente cada uno de los tres produce más que todo el continente africano, de donde proviene esta planta. Etiopía, país de donde es originario el grano y mayor exportador de café en África, ni siquiera se encuentra entre los diez primeros exportadores (Revista Dinero, 2019).

Según la Revista Dinero (2019), Estados Unidos es el principal importador de café en el mundo, en el año 2018 compró US\$5.700 millones, equivalente al 18,5% de las importaciones globales, así mismo indica que el consumo en este país ha aumentado ya que el número de estadounidenses que dicen tomar una taza diaria de café llegó a 64%, nivel más alto desde 2012.

La siguiente gráfica muestra como el café en general es un renglón de la industria colombiana con un actual mercado de gran importancia en los Estados Unidos, el cual además posee un espacio potencial de crecimiento.

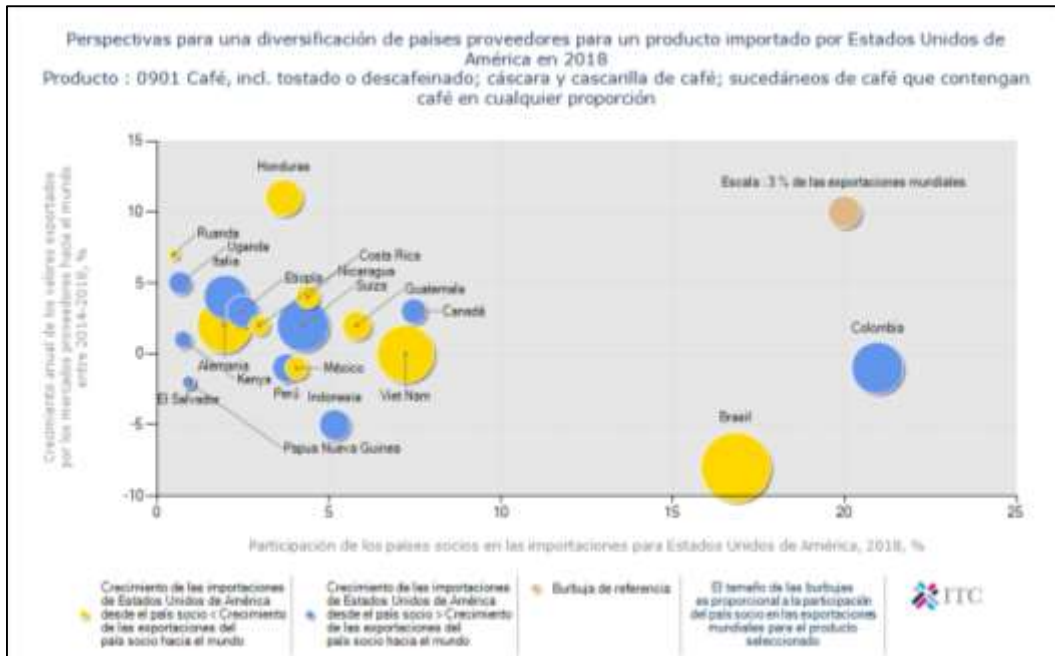
Figura 4 – Productos de Colombia con Potencial hacia Estados Unidos



Fuente: ITC (2020).

De acuerdo con información de Trade Map (2020), las importaciones específicamente de café tostado en Estados Unidos desde Colombia en 2018, representaron un 20,96% ubicándose en el primer lugar, equivalente a 336.080 toneladas de un total de 1.582.021.

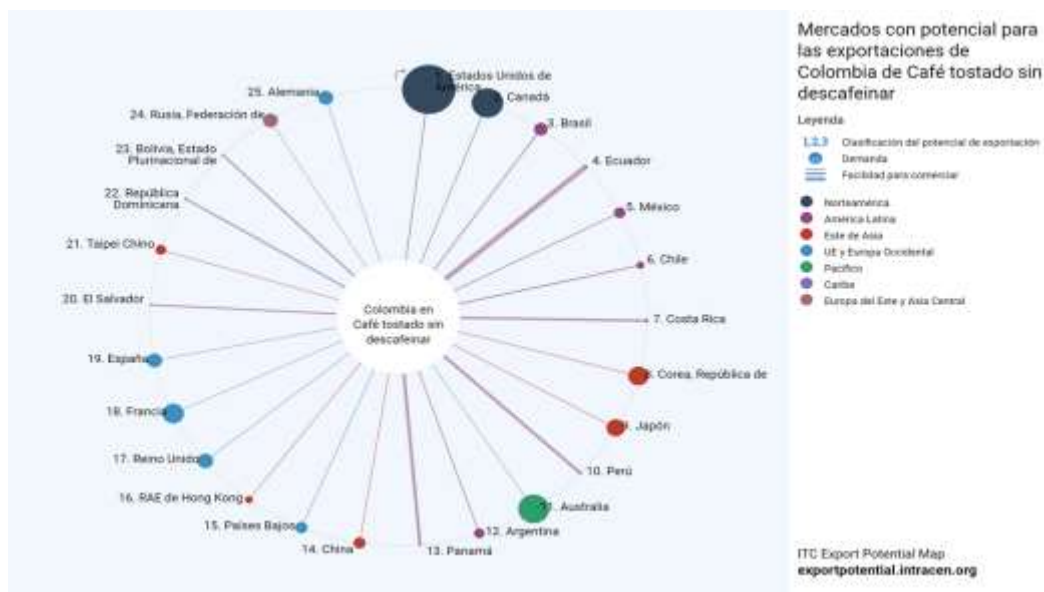
Figura 5 – Importaciones de café tostado por parte de Estados Unidos en 2018



Fuente: Trade Map (2020).

De la misma fuente de ITC (2020), se estableció que para la partida arancelaria 090121 Café tostado sin descafeinar, Estados Unidos posee el mayor potencial de demanda; seguido de Canadá.

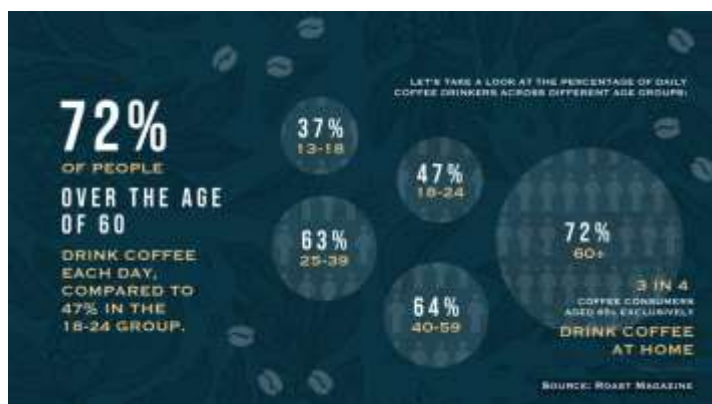
Figura 6 – Mercados potenciales para las exportaciones de café tostado



Fuente: ITC (2020).

En más reciente información acerca del consumo de café en Estados Unidos segmentado por edades, se observa la preferencia de la bebida cercano al 60% en la mayoría de los segmentos, se muestra que la preferencia por la bebida incrementa a medida que aumenta la edad, además es importante resaltar los altos porcentajes de consumo de café en personas jóvenes entre 18 y 24, lo cual no era común en años anteriores.

Figura 7 – Consumo de café por edades Estados Unidos en 2019



Fuente: Roast Magazine (2019).

En lo que respecta a la industria del café en el territorio americano, según el Universal de México (2019), el precio más bajo del café en grano, se consigue en Tulsa, Oklahoma; Corpus Cristhi, Texas y Jacksonville, Florida; y los más costosos en Honolulu, Hawái; Columbus, Ohio y Oakland, California. Así mismo indica que las cafeterías más accesibles y mejor calificadas se ubican en Nueva York y San Francisco, contando con el mayor número de establecimientos per cápita. Por su parte la mayor manufactura de café, se realiza en Portland, Oregón y en Seattle, Washington.

Univisión (2016), estableció el precio por taza de café, se tomó en cuenta el promedio en ciudades como Seattle, Chicago, Houston, Nueva York, Los Ángeles y Miami; el lugar más barato para tomar un café son las oficinas, donde una taza vale \$0.58 dólares en promedio, en comparación con los costos de las cafeterías independientes donde el costo es superior a \$4 dólares, incluso más caro que en Starbucks.

Por su parte los cafés tostados y molidos, según la información consultada en Walmart (2020), y en las páginas web de los principales actores del mercado, los precios oscilan entre \$8 y \$23 dólares.

4.1.1. Tendencias del mercado

El desarrollo económico en Estados Unidos ha aumentado los ingresos y expandido la clase media, incrementando el mercado del consumo año tras año; en el café específicamente los consumidores escogen las marcas de café y especialmente los canales de consumo por su imagen social, lo cual lo genera en mayor proporción las tiendas de cafés.

La globalización permite obtener información al instante sobre tendencias y productos innovadores, especialmente las nuevas generaciones demandan calidad y consumo saludable.

La población joven entre 18 y 25 años prefiere las mezclas y nuevos sabores del café, así como tendencias no relacionadas directamente con el producto como el ambiente de las cafeterías, sillones, lecturas, música y wifi entre otros.

De acuerdo con la Asociación Nacional de Café de Estados Unidos, NCA, en artículo publicado por Buencafé (2019), al menos el 44% de los consumidores de café en país norteamericano son millennials. Además, indicó que el grupo demográfico de más rápido crecimiento de los consumidores de café es el grupo de edad de 13 a 18 años. Según estas cifras, la demanda de café en los E.E. U.U. tiene una alta influencia del comportamiento de compra de los más jóvenes, por lo que las marcas de café están desarrollando nuevos productos y estrategias para capturar esta enorme porción del mercado.

Es de relevancia para el proyecto la tendencia de los consumidores en buscar un comercio justo para los productores de café; es decir prefieren productos con políticas de la industria que protejan y mejoren a los productores de café mediante un pago justo y un tratamiento ético.

En cuanto a la inclinación del consumo saludable, el café está agregando hongos, maca lattes y café con cremas de colágeno; estas nuevas opciones permiten a los clientes abordar la salud intestinal, la velocidad del metabolismo, la inmunidad y aumentar su impulso de energía matutino. Se puede esperar ver mezclas únicas cada vez más populares en el futuro (WebstaurantStore, 2020).

4.1.2. Segmentación de mercado objetivo

De acuerdo con Kotler (2002), para segmentar los mercados de consumo, los mercadólogos utilizan variables geográficas, demográficas y psicográficas relacionadas con las características de los consumidores, así como variables conductuales.

La segmentación geográfica consiste en dividir el mercado en diversas unidades geográficas, como naciones, estados, regiones o ciudades; la segmentación demográfica contempla características como edad, sexo, ocupación, clase social o ingresos entre otros; por su parte la segmentación psicográfica agrupa aspectos como estilo de vida, personalidad y valores.

El proyecto tiene como objetivo comercializar un café tostado y molido funcional en Estados Unidos, para el estudio piloto se realiza una primera segmentación de tipo geográfica seleccionado el condado de Miami Dade, teniendo en cuenta que es una ciudad cuya población posee características representativas de la población objetivo; en cuanto a segmentación demográfica se tiene en cuenta la edad y la clase social; y en lo que respecta a la segmentación psicográfica los aspectos relevantes a tener en cuenta son el hábito de consumo de café, el diagnóstico de enfermedades cardiovasculares o factores desencadenantes de la misma, y el estilo de vida de consumo de alimentos saludables.

El sitio web denominado Global Edge (2020), es una importante fuente de información de tipo económica y demográfica sobre los cincuenta estados de Estados Unidos; el estado de Florida en donde se encuentra ubicado el condado Miami Dade, cuenta con la información que se detalla a continuación.

Su población es de 20.612. 439 de los cuales 2.779.322 se encuentran en Miami Dade; el ingreso per cápita de USD \$45.819 al año, la tasa de desempleo del 4,9% y su tasa impositiva es del 6%.

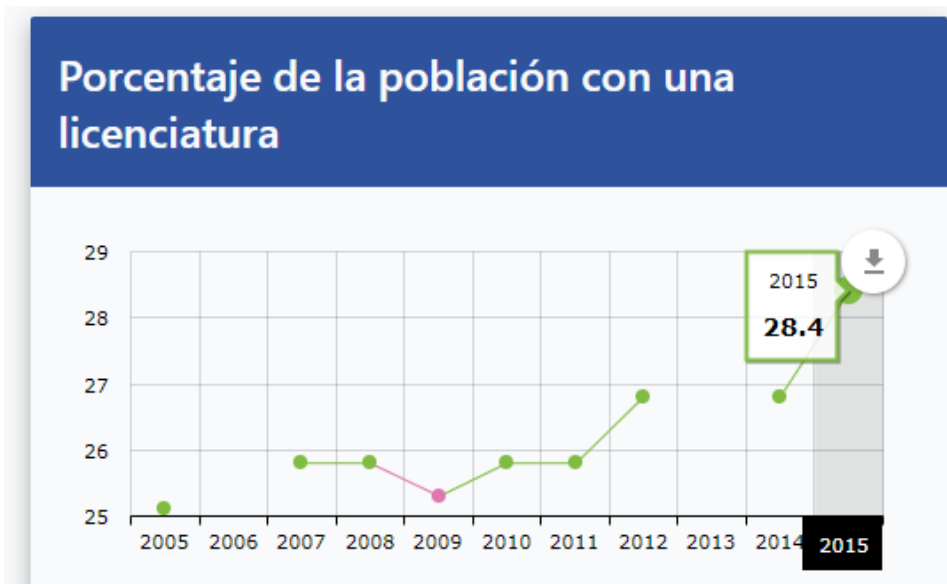
A continuación, se muestra información estadística de algunos de los criterios más relevantes de la población en Florida:

Figura 8 – Distribución de la población por edades en Florida - 2017



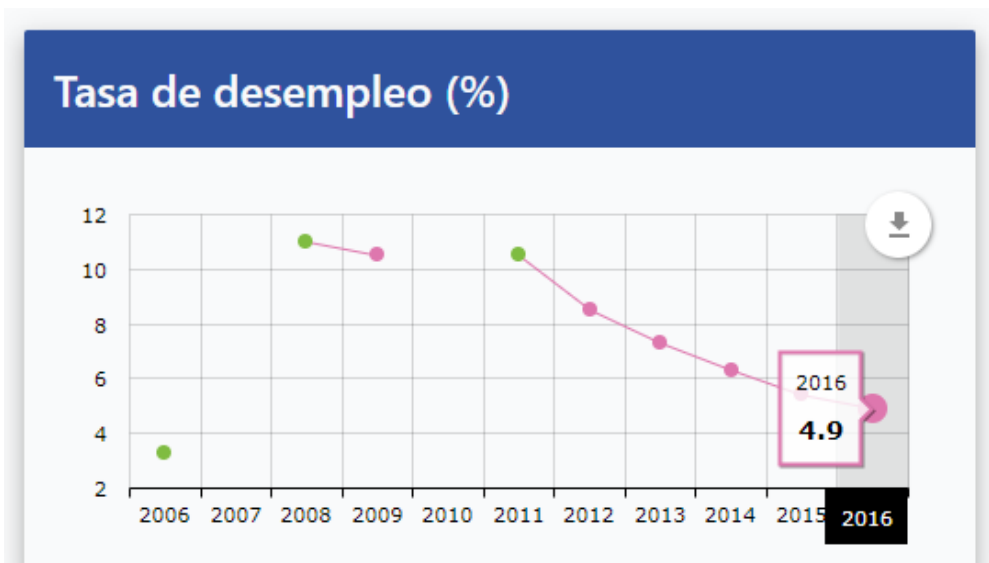
Fuente: Global Edge (2017).

Figura 9 – Porcentaje de población con título universitario en Florida - 2015



Fuente: Global Edge (2017).

Figura 10 – Tasa de desempleo en Florida - 2016



Fuente: Global Edge (2017).

Figura 11 – Ingreso per cápita en Florida - 2016



Fuente: Global Edge (2017).

Así mismo, el instituto Baptist Health South Florida (2018), indica que según estudio realizado por la Universidad de Florida el nivel de obesidad es del 37,1%, siendo por genero el 37,0% las mujeres y el 34,7% los hombres.

4.1.3. Descripción de los consumidores

López, y Lobato (2006), definen el perfil del consumidor como las características que presentan su comportamiento en el proceso de compra; lo cual es importante conocer para ofrecer productos que satisfagan sus necesidades. El perfil y comportamiento del consumidor está determinado por factores internos y externos.

Los factores internos son propios de cada persona e influyen en el comportamiento de compra; entre ellos la percepción, entendida como los estímulos que recibe del exterior; el aprendizaje y la experiencia, modificando su comportamiento de compra de acuerdo con el aprendizaje acumulado y la experiencia con los productos; la personalidad como adaptación del individuo a las situaciones de la vida; y el estilo de vida, el cual configura un tipo de consumo específico.

Los factores externos por su parte, son situaciones que junto a la situación económica influyen en el consumidor ya que están en su entorno; entre estos, la cultura, definida como pautas de comportamiento y criterios de actuación, generando en los grupos comportamientos iguales y consumo similares; los grupos, el grupo social es referente para las acciones del individuo, por lo cual influye en sus acciones, además de compartir información y experiencias; y la familia, como uno de los mayores factores de influencia en el comportamiento del consumidor.

Acorde a la conceptualización teórica, el modelo de negocios y la segmentación previamente establecida, los consumidores son personas residentes en Miami mayores de 20 años, de género diverso, pertenecientes a las clases sociales trabajadora, media y alta; cuya ocupación sea empleado, independiente, ama de casa o estudiante; en cuyos hábitos contemple el consumo de café; como criterio opcional el estilo de vida saludable.

Existe un segundo grupo de consumidores que independientemente de la descripción anterior, son personas que han sido diagnosticadas con enfermedades constitutivas de factores de riesgo del infarto de miocardio, específicamente hipertensión, diabetes, colesterol y/o el sobrepeso.

Así mismo hay un grupo de potenciales compradores del café, cuya característica principal es el apoyo a empresas con sentido de responsabilidad social.

4.1.4. Tamaño del mercado

Los Estados Unidos están constituidos por 50 estados y un distrito federal. En él la región sureste de esta nación se encuentra situado el estado de Florida el cual está dividido en 67 condados, entre ellos Miami Dade que se encuentra ubicado al sur del estado de Florida el cual está conformado por 20 ciudades, aldeas y pueblos. Florida posee 20.612.439 habitantes, de los cuales 2.779.322 habitan en Miami Dade (Global Edge, 2020).

De acuerdo con Florida y Pedigo (2019), integrantes de “The Miami Urban Future Initiative”, el 14,3% de la población de Miami, viven en pobreza extrema, el 18,3%

pertenecen a la clase trabajadora, el 43,2% están en clase media y el restante 24,2% son de clase alta.

Para establecer el tamaño del mercado objetivo, como se observa en la tabla 6, se toma la población de Miami Dade, correspondiente a las clases trabajadora, media y alta; las cuales representan el 85,7% de la población total; posteriormente se seleccionan las personas mayores de 20 años, que Global Edge (2020), corresponden a 77,2% de la población; cifra con la cual se calcula el número de personas consumidoras de café, en cuyo rango de edades equivale en promedio al 63% (Roast Magazine, 2019).; y por último se realiza el cálculo del consumo mensual en libras tomando como base el consumo per cápita equivalente a 2 tazas de café al día (Statista, 2020) por 10 gramos en preparación; el resultado obtenido del tamaño del mercado objetivo es de 1.357.042 libras mensuales, es decir 16.681.694 libras anuales de café tostado.

Tabla 6 – Tamaño del mercado

TAMAÑO DEL MERCADO	
Población de Miami Dade	2.779.322
Clases sociales(Working, Middle, Upper) 85,7%	2.381.879
Población mayor de 20 años - 77,2%	1.838.811
Consumo de café en población seleccionada - 63%	1.158.451
Consumo mensual en libras de café molido - 1,2	1.390.141
Consumo anual en libras de café molido	16.681.694
Tamaño del Mercado Objetivo en lbs. de café molido	16.681.694

Fuente: Elaboración propia con base cálculos e información estadísticas.

4.1.5. Riesgos y oportunidades del mercado

El riesgo del mercado es la probabilidad de que se presenten situaciones que modifiquen de manera importante las proyecciones realizadas y el cumplimiento de los objetivos; por su parte las oportunidades son aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos (Chauca, 2003).

En el caso particular, por tratarse de una empresa con operaciones internacionales, posee muchos más riesgos que los existentes para una empresa del mercado local; de forma similar, se presentan algunas oportunidades que solo son posibles en mercados globales. Los siguientes son algunos de los riesgos y oportunidades del mercado identificados para el plan de negocios.

Riesgos

- No aceptación del producto en el mercado.
- Nivel de ventas por debajo del punto de equilibrio de la empresa.
- Imitación del producto por parte de los competidores.
- Fuerte incremento en las materias primas.
- Retrasos y/o pérdida de la cartera.
- Revaluación del peso colombiano frente al dólar.
- Deterioro o pérdida de la mercancía durante el proceso de exportación.
- Incumplimiento de contratos por parte de proveedores, socios estratégicos o clientes.
- Fuerza mayor, ocasionado por desastres naturales.
- Epidemias y/o pandemias que afecten el libre comercio y el consumo.
- Recesión económica genera por crisis financiera, guerras comerciales u otros factores macroeconómicos.
- Cambio de normatividad que afecte o limite la comercialización del producto en el país de destino.
- Imposición de barreras arancelarias en Estados Unidos.

Oportunidades

- Crecimiento sostenido de la economía norteamericana.
- Incremento en el consumo de café en Estados Unidos, en todos los rangos de edad y clases sociales.
- El producto responde a una importante necesidad de los consumidores del mercado objetivo.

- Fortalecimiento de relaciones comerciales a través del tratado de libre comercio entre Colombia y Estados Unidos
- Devaluación del peso colombiano frente al dólar.
- Concientización de la necesidad de consumir alimentos saludables, tanto de los países como de organismos como la ONU a través de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS).
- Preferencia y apoyo por parte de organizaciones y consumidores a proyectos que contienen un impacto social positivo.

4.1.6. Diseño de las herramientas de investigación

Como lo indica Ballén, Pulido y Zúñiga (2007), toda investigación implica la necesidad de organizar y planificar el proceso investigativo, la organización y programación de la información consiste en proyectar el trabajo de acuerdo con una estructura lógica de decisiones, y con estrategias que orienten el modelo de obtener datos adecuados al tema de investigación; conforme a la planificación indicada existe un proceso y unas estrategias.

Proceso

El proceso incluye una indagación preliminar sobre el tema a investigar; una proyección de las actividades a desarrollar; el trabajo de campo y recolección de la información, en la investigación se tiene la posibilidad de utilizar gran variedad de técnicas e instrumentos para la recolección de datos; la organización y análisis de la información, los datos se clasifican de acuerdo con los criterios establecidos, con el fin de codificarlos y tabularlos, en cuanto al análisis se realiza por intermedio de operaciones como promedios, porcentajes, índices, variaciones, etc.; y el informe de resultados, en donde se plasma por escrito los descubrimientos, las propuestas, y/o las hipótesis y resultados, producto de la investigación.

En el caso específico, el proceso se lleva a cabo obteniendo investigación documental, la cual es confrontada mediante las entrevistas y encuestas; se organiza y analiza la

información recolectada, y finalmente se emite el resultado de acuerdo con la asociación de los criterios con respecto al tema investigado.

Estrategias, técnicas o herramientas.

Según Ballén et al (2007), dentro de las estrategias a utilizar se encuentra la investigación documental, como instrumento de investigación cuya finalidad es obtener datos de documentos susceptibles de ser utilizado dentro del propósito del estudio; estos pueden ser fuentes primarias, es decir originales o de primera mano, como libros, revistas, publicaciones; o fuentes secundarias, que proporcionan información de fuentes primarias, como boletines, revistas, resúmenes, entre otros.

La entrevista, cuya finalidad es obtener información sobre un asunto predeterminado, permite fortalecer el conocimiento sobre el tema investigado y visualizar aspectos adicionales relacionados con la investigación.

La encuesta por su parte, consiste en la aplicación de un cuestionario a varias personas, con el fin de obtener la información y percepción sobre los criterios establecidos.

4.1.7. Objetivos del estudio de mercado

Según Gregory y Rabasco (2009), un mercado es un grupo de compradores y vendedores de un determinado bien o servicio. Los compradores determinan conjuntamente la demanda del producto y los vendedores la oferta.

El estudio piloto de mercado para el plan de negocios planteado, tiene los siguientes objetivos:

- Conocer los hábitos de consumo de los potenciales clientes.
- Identificar la preferencia de sitios de compra de los consumidores.
- Identificar las características del producto que generan la decisión de compra.
- Establecer las marcas que compran actualmente los consumidores de café.
- Establecer los precios de cafés similares en el mercado actual.

- Obtener la percepción frente a novedad de mezcla y funcionalidad del producto.
- Identificar los potenciales clientes del nuevo producto.
- Identificar los competidores directos del producto.
- Estimar la demanda de café molido en las zonas de influencia del proyecto.
- Crear estrategias de comercialización del producto.
- Establecer los canales de distribución del producto.

4.1.8. Cálculo de la muestra

No probabilística, teniendo en cuenta las características requeridas en los encuestados, según Hernández (2014), en las muestras de este tipo, la elección de los casos no depende de que todos tengan la misma posibilidad de ser elegidos, sino de la decisión del investigador.

“La ventaja de una muestra probabilística – desde la visión cuantitativa – es su utilidad para determinado diseño de estudio que requiere no tanto una “representatividad” de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de casos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema.

Para el enfoque cualitativo, al no interesar tanto la posibilidad de generalizar los resultados, las muestras no probabilísticas o dirigidas son de gran valor, pues logran obtener los casos (personas, contextos, situaciones) que interesan al investigador y que llegan a ofrecer una gran riqueza para la recolección y el análisis de los datos.” (Hernández, 2014, p. 190).

Teniendo la conceptualización anterior, y el interés en la investigación de obtener la información de personas con un perfil específico, la muestra se selecciona con un enfoque cualitativo, en donde los encuestados tengan las siguientes características:

General

- Residentes en Miami Dade
- Consumidores de café
- Rango de edad, 20-30; 31-40; 41-50 y más de 50

- Pertenecientes a las clases trabajadora, media y alta
- Todos los niveles de estudio

Específicas

- Estudiantes
- Empleados
- Independiente
- Inversionista
- Comerciante (Minimercados)
- Ama de casa
- Personas fitness
- Personas con algún tipo de preexistencia médica (diabetes, hipertensión, colesterol o sobrepeso).
- Personas con sentido de responsabilidad social

Cumpliendo la caracterización general se deben aplicar dos encuestas en cada uno de los cinco primeros criterios específicos, preferiblemente con homogeneidad de género; y una encuesta a los siete criterios específicos restantes; para un total de diecisiete (17) encuestados.

4.1.9. Diseño de las herramientas de estudio piloto de los clientes

Las herramientas son los instrumentos que se emplean para cumplir el propósito de una investigación, específicamente en el proceso de recolección de la información.

De acuerdo con Ferro (2014), en una investigación de mercado descriptiva, se obtiene la respuesta a preguntas básicas, ¿Quién? ¿Cómo? ¿Qué? y ¿Cuándo?, describiendo actitudes, intenciones y comportamiento de los clientes; así como identificación y características de los competidores.

Es así como en desarrollo del estudio de mercado del proceso investigativo, con el objetivo de recepcionar la información del estudio piloto de los clientes, se diseña una encuesta denominada “*Encuesta sobre Preferencias en el Consumo de Café*”; esta fue creada en los dos principales idiomas utilizados en la zona de aplicación de la encuesta, inglés como idioma oficial, y español como segunda lengua de mayor número de parlantes; el instrumento cuenta con veintiuna preguntas que en cumplimiento de los objetivos del estudio de mercado, desarrolla los siguientes criterios:

- Caracterización de los encuestados
- Hábitos de consumo de café
- Hábitos de compra de café
- Precios del mercado
- Percepción general frente al café
- Características preferentes del café
- Identificación de competidores
- Percepción frente al nuevo producto ofertado
- Expectativa de precios frente al nuevo producto ofertado

La creación, distribución y aplicación de las encuestas fue de manera digital, mediante el uso de la herramienta denominada “Formularios de Google”.

Las encuestas en español e inglés, se encuentran al final el documento en el aparte de anexos con los nombres de “*Encuesta sobre Preferencias en el Consumo de Café*”, Anexo 1, y “*Survey on Coffee Consumption Preferences*”, Anexo 2.

4.1.10. Metodologías de análisis de los competidores

Para el análisis de la competencia en el Mercado de Estados Unidos se utiliza la herramienta denominada “differentiation by value drivers”, para lo cual se realizó la comparación de la empresa del proyecto, Coffee Harvest S.A.S, con respecto a compañías reconocidas del sector y con presencia en el mercado, Green Mountain

Coffee, Peet's Coffee & Tea, The Coffee Bean & Tea Leaf y Farmer Brothers; los criterios analizados fueron los siguientes:

- **Márketing:** La compañía posee reconocimiento en el mercado por sus campañas de mercadeo
- **Garantía:** Estudios científicos soportan el resultado funcional de sus componentes
- **Entrega:** La entrega es gratuita
- **Opciones de pago:** Condiciones de pago flexibles están disponibles
- **Calidad:** Café de calidad con taza limpia y cantidad de componentes suficientes para generar impacto en el organismo
- **Facilidad de consumo:** El producto está disponible para consumo fácilmente
- **Funcionalidad:** Bebida de café funcional en la prevención de riesgos de enfermedades cardiovasculares.
- **Servicio al cliente:** El soporte telefónico y en línea está disponible 24/7/365
- **Responsabilidad social:** La compañía posee programas de responsabilidad social con respecto a productores y comunidades

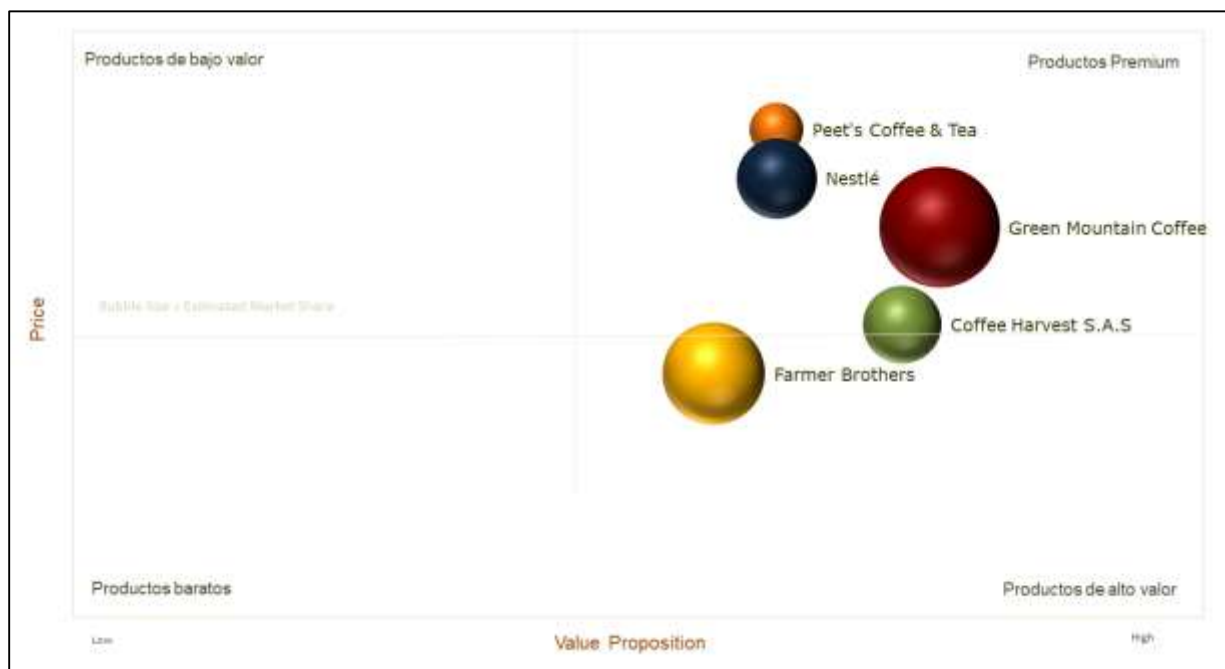
4.2. Resultados

El análisis de los resultados del estudio de mercado se aborda desde cuatro variables; la competencia, el comportamiento del consumidor, la demanda potencial y participación del mercado, y las oportunidades y riesgos del mercado.

4.2.1. Resultados del análisis de la competencia

El desarrollo de la matriz “differentiation by value drivers, según los criterios aplicados a cada una de las compañías de mayor competencia en el mercado, tuvo como resultado el posicionamiento que se observa en el siguiente gráfico:

Figura 12 – Comparación con los competidores - Value Drivers

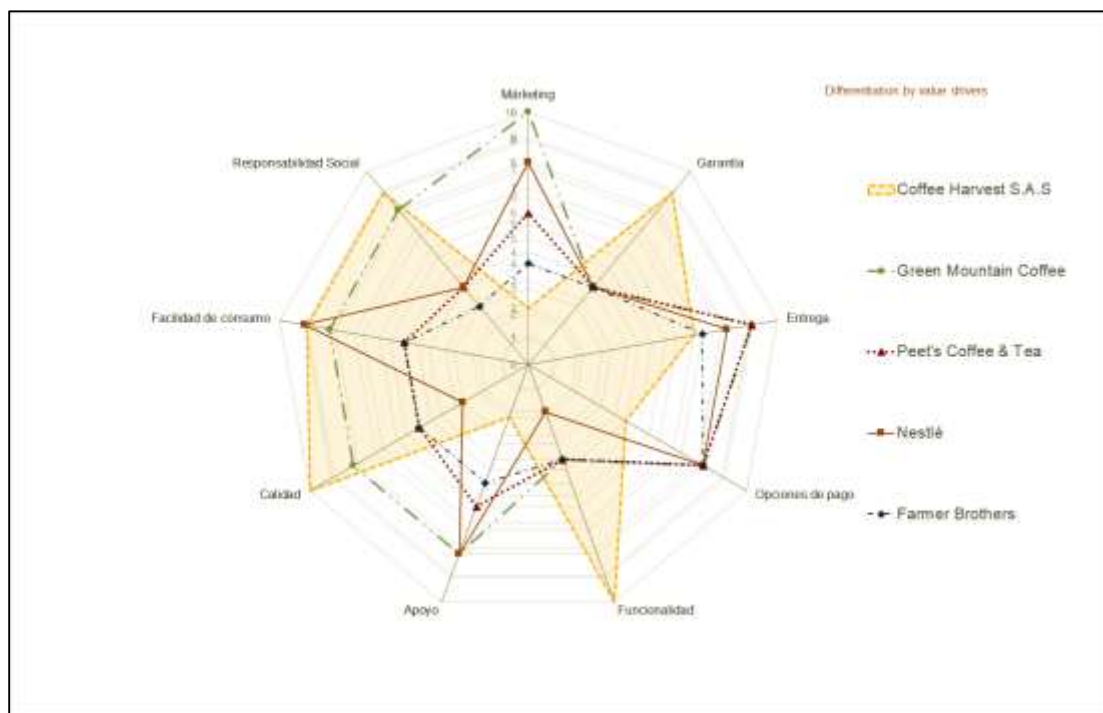


Fuente: Elaboración propia a partir de differentiation by value drivers.

La figura 12. muestra a Green Mountain Coffee con la mayor participación en el mercado, al igual que productos de alta calidad, con precios en un nivel alto; Farmer Brothers, el segundo en la participación del mercado, generado por sus bajos precios más que por su calidad; Nestlé es una compañía con un nivel medio de participación, calidad aceptable y precios altos en el mercado; Peet's Coffee & Tea, presenta un escenario con una pequeña participación el mercado, ya que sus productos son de calidad y exclusividad, por lo cual posee los precios más altos del mercado.

En lo que respecta a Coffee Harvest S.A.S., posee un gran potencial de posicionamiento en el mercado, debido a su mayor característica de funcionalidad, acompañado de alta calidad y precios promedio, lo cual lo ubicaría en el cuarto lugar de participación del mercado.

Figura 13 – Análisis de comparación con los competidores - Value Drivers



Fuente: Elaboración propia a partir de differentiation by value drivers.

La figura 13. detalla el resultado de cada uno de los criterios establecidos como factor de comparación con los principales competidores del mercado; la cual muestra como principales fortalezas de Coffee Harvest S.A.S., (Café elixir de vida); la funcionalidad de la bebida; la garantía, soportado en los resultados de estudios científicos de sus componentes; la calidad, entendiéndose como el alto nivel de taza del café y las cantidades exactas de sus componentes adicionales; facilidad de consumo, dada en su presentación molido; y responsabilidad social, generado por los programas de acompañamiento a sus proveedoras, mujeres cafeteras; así mismo, la empresa obtiene un nivel aceptable en entrega, dado los costos elevados al inicio de operaciones, básicamente generado por volúmenes de negociación; y en opciones de pago, por el inicio de la implementación de la tienda virtual; finalmente, se observa debilidad en apoyo, generado por el frágil esquema de soporte al cliente; en y en Marketing, entendiéndose como el reconocimiento actual de la marca en el mercado, y los elevados costos de publicidad en la actualidad.

Como se indicó previamente, el mayor competidor es Green Mountain Coffee; con una gran fortaleza en marketing, apoyo, calidad, facilidad de consumo, entrega y responsabilidad social; un nivel medio en opciones de pago; y obtiene debilidad en la funcionalidad del producto.

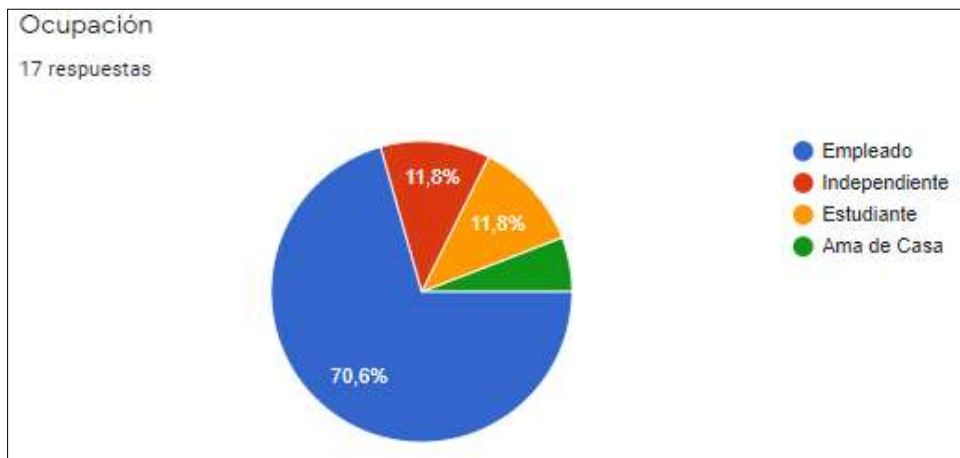
4.2.2. Resultados de la medición del comportamiento del consumidor

De acuerdo con el tamaño de la muestra establecida, se aplicó la encuesta a 17 personas obteniendo los siguientes resultados:

Ocupación

El 70,6% de los encuestados son empleados, el 11,8% son independientes, en igual porcentaje se dedican principalmente al estudio, y 5,9% son amas de casa. Esta caracterización corresponde a los criterios establecidos cualitativamente en el cálculo de la muestra.

Figura 14 – Ocupación

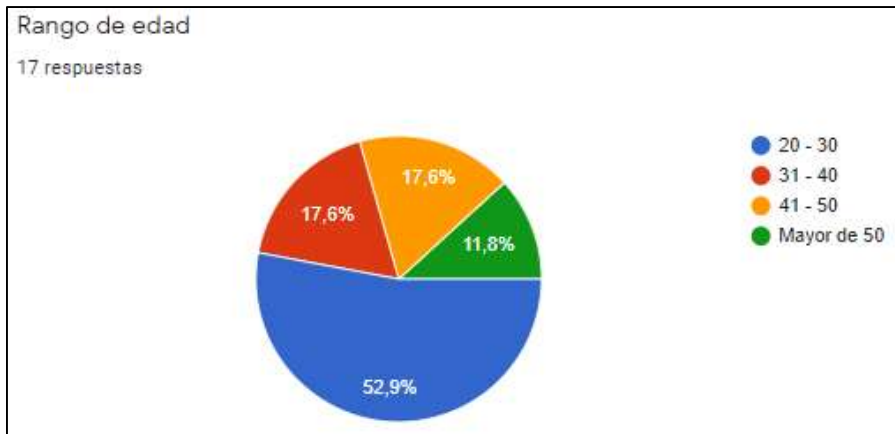


Fuente: Google Formularios (2020).

Rango de edad

La caracterización de la muestra indica obtener encuestados en todos los rangos de edad establecidos; en el resultado se destaca un importante porcentaje de personas entre 20 y 30 años equivalente al 52,9%.

Figura 15 – Rango de edad

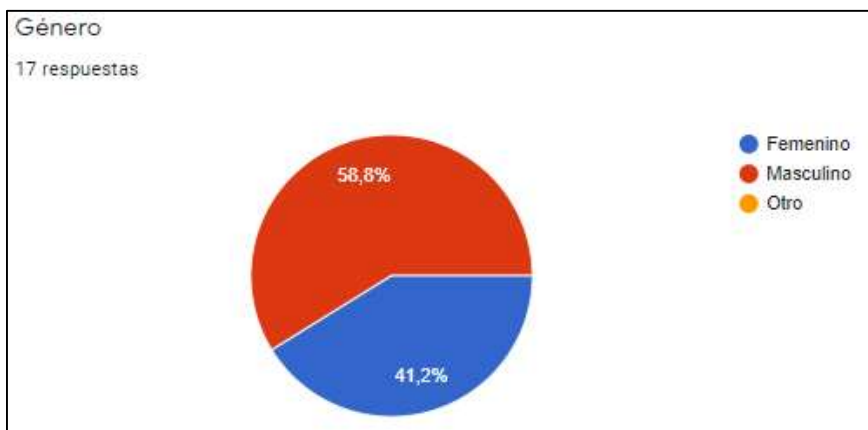


Fuente: Google Formularios (2020).

Género

En lo que respecta al género se buscó homogeneidad en los encuestados con un resultado de 58,8% de género masculino y el 41,2% femenino.

Figura 16 – Género

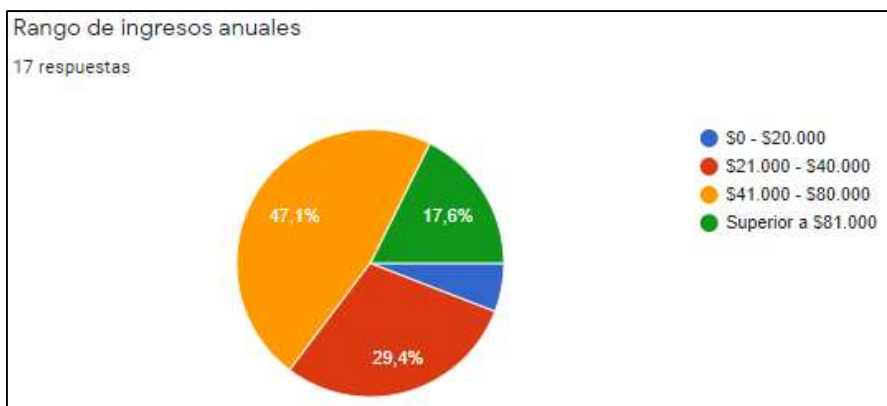


Fuente: Google Formularios (2020).

Rango de ingresos anuales

Esta pregunta busca establecer la clase social de los encuestados a través de sus ingresos anuales, obteniendo como resultado que el 47,1% corresponde a la clase media, siendo este es más representativo; seguido del 29,4% de la clase trabajadora; la clase alta está representadas por un 17,6%; y finalmente solo un 5,9% a la clase baja.

Figura 17 – Rango de ingresos anuales

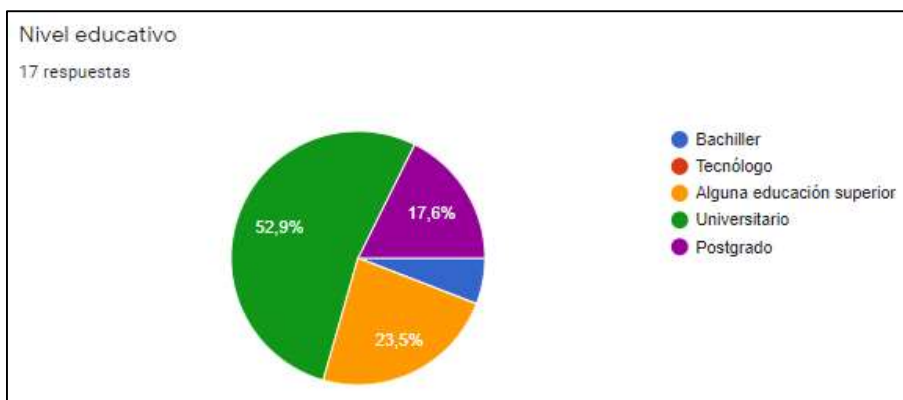


Fuente: Google Formularios (2020).

Nivel educativo

El 52,9% de los encuestados posee un título profesional y solo 17,6% posee un postgrado, los restantes son bachilleres y/o en formación universitaria.

Figura 18 – Nivel educativo

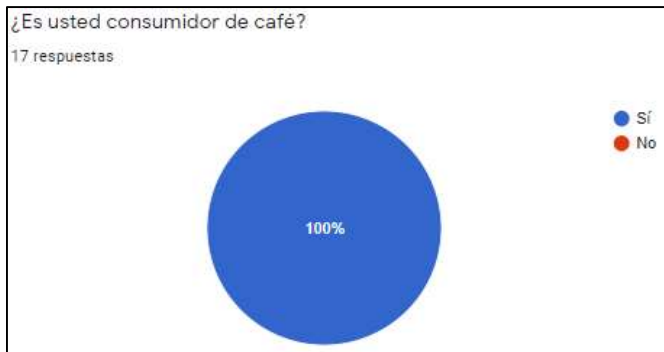


Fuente: Google Formularios (2020).

Consumo de café

Aunque la encuesta permitía una respuesta negativa, con el propósito de cumplir los objetivos trazados en el estudio de mercado, en la selección no probabilística de la muestra se estableció como requisito que la totalidad de los encuestados fueran consumidores de café.

Figura 19 – Consumo de café

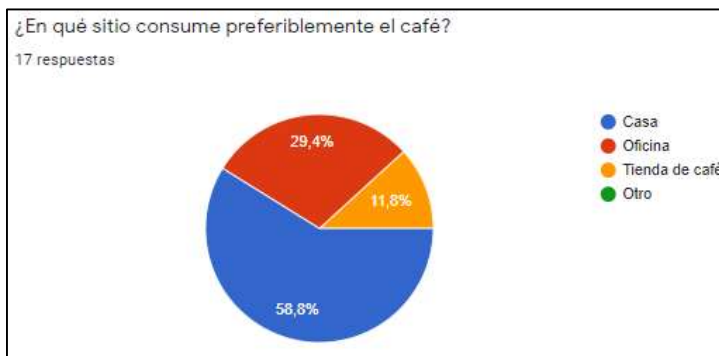


Fuente: Google Formularios (2020).

Sitios de preferencia para el consumo de café

La preferencia en cuanto a sitios se refiere para el consumo de café, indica que el 58,8% lo toma en casa; el 29,4% prefiere consumirlo en la oficina; y el 11,8% en tiendas de café. Aunque los tres sitios de consumo tienen potencial para el producto, en la casa se genera el mayor consumo, cuyo resultado es favorable para el plan de negocios.

Figura 20 – Sitios de preferencia en el consumo de café

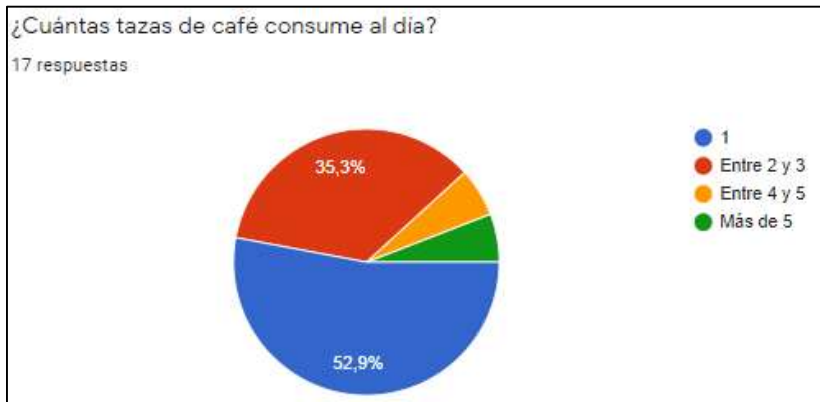


Fuente: Google Formularios (2020).

Consumo diario de café

El promedio ponderado del resultado es de 1,97 tazas; acorde con las estadísticas de consumo en Estados Unidos que indican 2 tazas diarias (Roast Magazine, 2019).

Figura 21 – Consumo diario de café

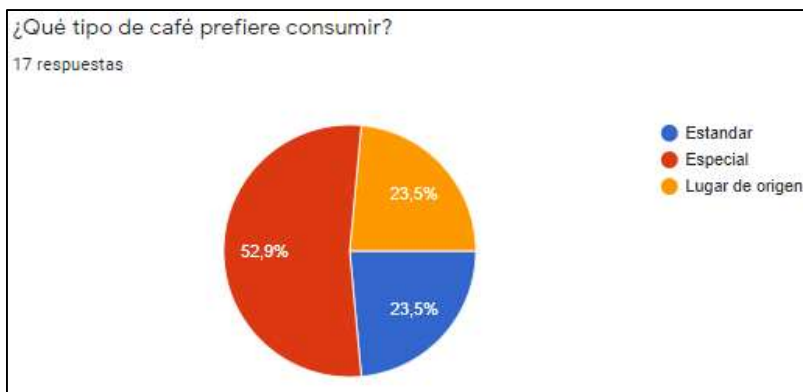


Fuente: Google Formularios (2020).

Preferencias de calidad en el consumo del café

El 52,9% prefiere consumir café especial, así mismo hay un porcentaje del 23,5% que escoge el café por su origen; el restante 23,5% consume café de calidad estándar. El producto ofrecido no tiene la connotación de especial, sin embargo, su calidad es superior a los estándares del mercado.

Figura 22 – Preferencias de calidad en el consumo de café

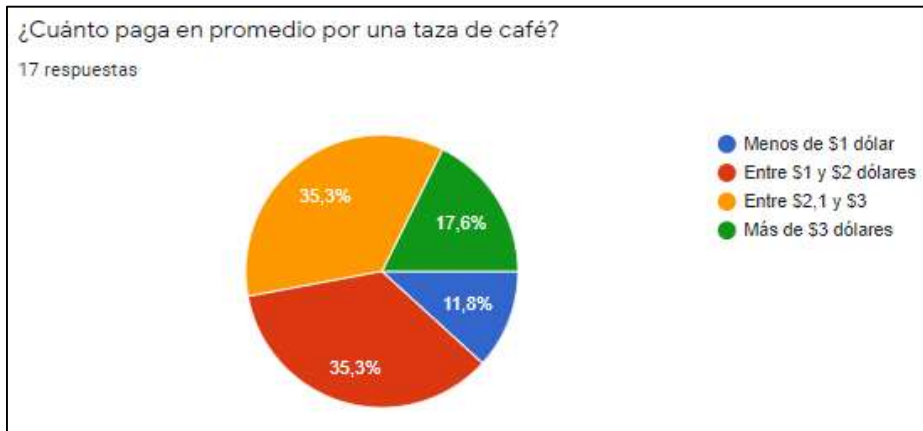


Fuente: Google Formularios (2020).

Precio pagado por una taza de café

La gráfica 23 indica un dato interesante en cuanto a precios, ya que en resumen el 88,2% paga más de \$1 dólar por una taza de café.

Figura 23 – Precio pagado por una taza de café



Fuente: Google Formularios (2020).

Compra de café sin preparar

Contrario a la percepción que se tiene del café soluble, el 76,5% de los encuestados compra café tostado, favoreciendo las perspectivas del proyecto; el café en capsulas empieza a ganar un terreno importante en el actual mercado.

Figura 24 – Compra de café sin preparar



Fuente: Google Formularios (2020).

Sitios de compra de café sin preparar

El lugar por excelencia para la compra de café son los supermercados o cadenas de gran superficie; así mismo hay un gran potencial en las compras “on line”. Los minimercados han perdido bastante mercado en este tipo de productos.

Figura 25 – Sitios de compra de café sin preparar



Fuente: Google Formularios (2020).

Precio pagado por una libra de café tostado o soluble

El 56,3% paga entre \$11 y \$15 dólares, acorde con los precios promedio del mercado para este tipo de productos; llama la atención el gran porcentaje 31,3% que compra café de bajo costo; éstos productos en el mercado son de baja calidad, e incluso mezclados con productos sustitutos del café.

Figura 26 – Precio pagado por una libra de café tostado o soluble

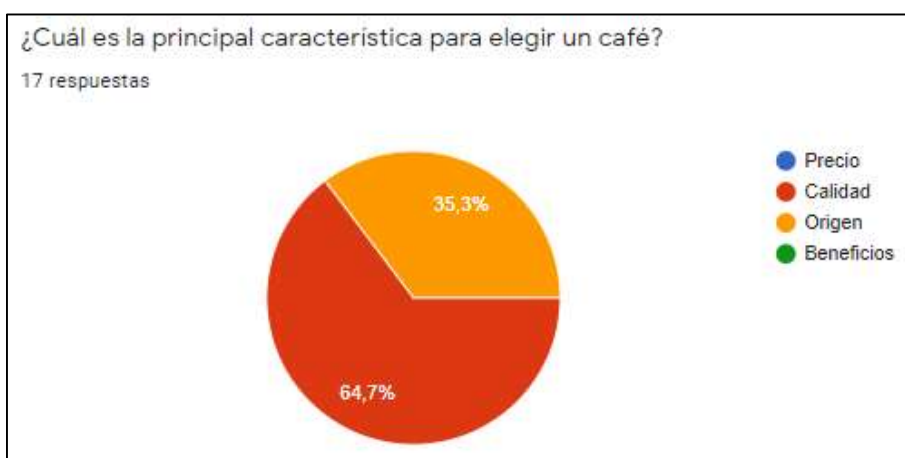


Fuente: Google Formularios (2020).

Característica preferente para la elección de un café

Aunque en la respuesta anterior el 31,3% dice comprar un café de bajo costo, ninguno indicó elegir el café bajo este criterio; por el contrario, el 64,7% indica que es la calidad el factor de elección; lo cual podría indicar que desean un café de alta calidad a un precio asequible. La opción de beneficios tampoco fue marcada, lo que podría indicar el desconocimiento de los beneficios del café y/o escasos en el mercado de cafés funcionales.

Figura 27 – Característica preferente para la elección de un café

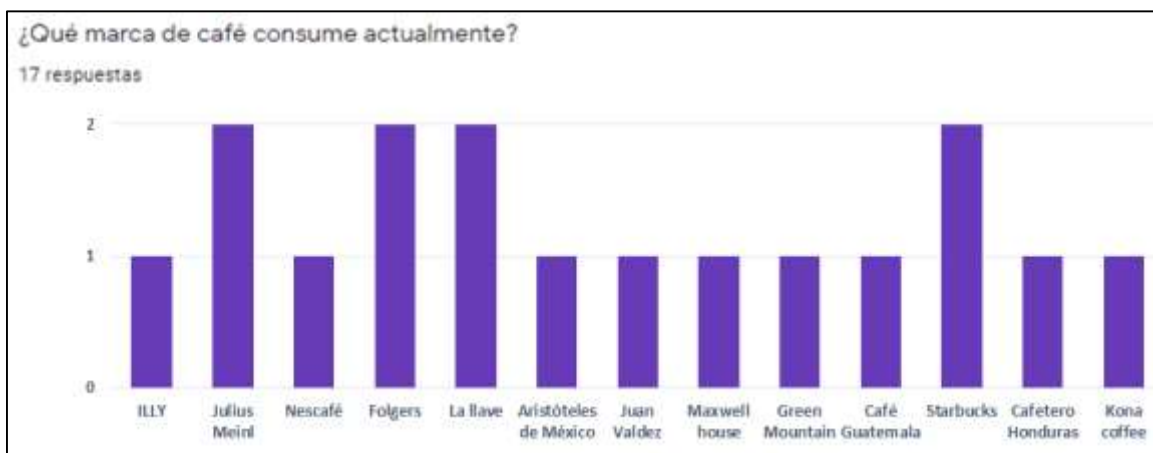


Fuente: Google Formularios (2020).

Marcas de café consumidas

El resultado muestra 13 marcas de café diferentes en 17 encuestados; llamando la atención la preferencia de cafés de orígenes específicos como Colombia, Guatemala, Honduras y México; lo cual podría indicar la preferencia de inmigrantes por sus arraigos en la decisión de compra de este producto, y/o el buen nivel competitivo de los cafés de la región.

Figura 28 – Marcas de café consumidas

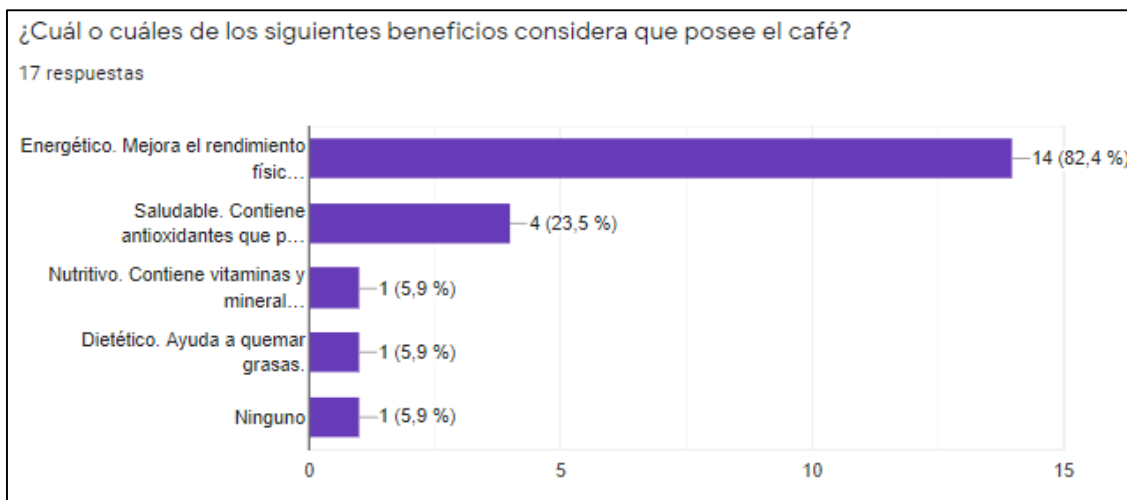


Fuente: Google Formularios (2020).

Reconocimiento de beneficios en el café

En esta pregunta los encuestados tenían la posibilidad de elegir más de una opción de respuesta, por lo cual los porcentajes no corresponden al 100%. El beneficio más reconocido es el energético, ya que el 82,4% eligieron esta opción; no obstante, hay un 23,5% que también reconoce los beneficios saludables de la bebida; en tan solo un 5,9% reconocen otros o ningún beneficio.

Figura 29 – Reconocimiento de beneficios en el café



Fuente: Google Formularios (2020).

Posibilidad de consumo de café funcional

El 82,4% indica la preferencia por un café funcional, lo cual es un potencial importante para el plan de negocios; hay un 11,8% que tal vez lo tomaría y tan solo un 5,9% que no lo tomaría.

Figura 30 – Posibilidad de consumo de café funcional



Fuente: Google Formularios (2020).

Posibilidad de consumo de café mezclado con canela

Pese al alto porcentaje de respuesta positiva de la pregunta anterior, algunos consumidores tradicionales de café lo prefieren sin mezclas, por lo cual se reduce al 47,1% que lo tomarían mezclado con canela; hay un 29,4 indecisos, y un 23,5% que definitivamente no probarían la mezcla.

Figura 31 – Posibilidad de consumo de café mezclado con canela

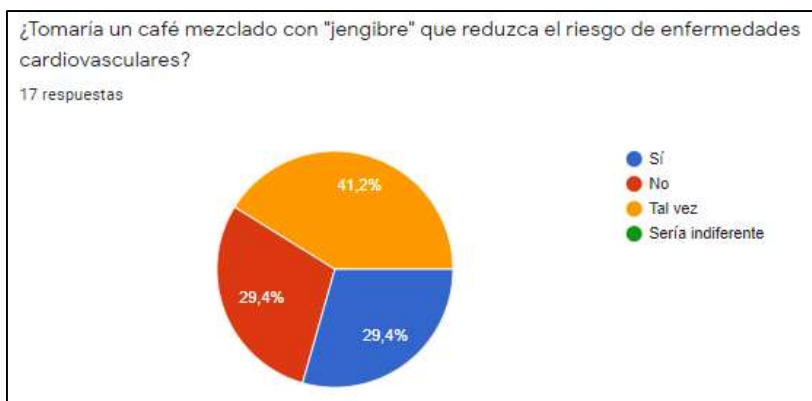


Fuente: Google Formularios (2020).

Posibilidad de consumo de café mezclado con jengibre

Al sugerir mezclar el café con jengibre, se muestra aún mayor resistencia al producto, ya que solo el 29,4% manifiesta que lo tomaría, y hay un gran porcentaje del 41,2% indecisos; por su parte el 29,4% manifiesta que definitivamente no lo tomaría.

Figura 32 – Posibilidad de consumo de café mezclado con jengibre



Fuente: Google Formularios (2020).

Proyección de precio por una taza de café funcional

Aquí se muestra una dispersión equitativa de los precios a pagar, para el efecto es interesante que el 82,4% pagaría más de \$1 dólar por una taza de café funcional; dentro de éstos, un 29,4% pagaría incluso más de \$3 dólares.

Figura 33 – Proyección de precio por una taza de café funcional



Fuente: Google Formularios (2020).

Proyección de precio por una libra de café funcional

El 64,7% está dispuesto a pagar más de \$10 dólares por un café funcional, solo un pequeño porcentaje del 5,9% pagaría más de \$20 dólares; por lo cual el nivel de fijación de precio debe estar entre un mínimo de \$11 y un máximo \$20 dólares.

Figura 34 – Proyección de precio por una libra de café funcional



Fuente: Google Formularios (2020).

En el resultado de la encuesta se identifican factores favorables para el plan de negocios, como el hábito de consumo del café en casa, siendo este nicho el de mayor potencial; la preferencia de compra de café tostado, la combinación deseable de alta calidad y bajo precio; la ratificación del consumo diario por persona, equivalente a dos tazas; así mismo el resultado del estudio ofrece información importante sobre los más importantes canales de venta, siendo indiscutiblemente los supermercados de gran superficie el más importante, y las ventas en línea, el de mayor potencial.

En cuanto al producto ofertado hay favorabilidad en el concepto de café funcional, sin embargo, también se avizora un gran trabajo por realizar en cuanto a la socialización y confianza frente a las mezclas con canela y jengibre, ya que algunos consumidores tradicionales no conciben la idea de mezclar la bebida con otros productos.

En lo que respecta a los competidores y precios actuales del mercado, se identifican gran cantidad de marcas con diversas características, y precios promedio de mercado en estos productos.

4.2.3. Cálculo de la demanda potencial y participación del mercado

Teniendo en cuenta que el presente plan de negocios considera el establecimiento en el mercado de una nueva empresa, no es posible establecer el pronóstico de demanda mediante datos históricos, por lo cual se realiza mediante el método de demanda potencial; el cual consiste en hallar la demanda máxima posible que se podría dar en un mercado, estableciendo el número de posibles compradores de un producto; y posteriormente se halla la participación de la compañía en ese potencial mercado, según los objetivos, la competencia, las limitaciones de producción y/o inversión, entre otros factores (Pérez, 2010).

En el caso específico se toman datos estadísticos generales del Estado de Florida y se aplican específicamente en el condado de Miami Dade según información tomada de Global Edge (2020).

Como se indica en la tabla 7, Miami actualmente cuenta con 2.779.322 habitantes, de los cuales el 85,7%, es decir 2.381.879 personas, se encuentran dentro de las clases sociales establecidas como objetivo de mercado (Working, Middle, Upper), según lo indican Florida y Pedigo (2019); de la cifra anterior el 77,2%, equivalente a 1.838.811 habitantes, son personas con edad igual o superior a 20 años, conforme a lo establecido en la población objetivo; posteriormente se extrae el 63% correspondiente al porcentaje de consumo de café en este rango de edades, obteniéndose la cifra de 1.158.451 personas.

Según datos de Roast Magazine (2019), y confrontado con el estudio de mercado realizado mediante encuesta, el promedio diario de consumo de café es de 2 tazas, las cuales, al ser convertidas a libras de café tostado, según preparación promedio de 10 gramos por taza, y aplicado a la población de Miami depurada previamente, se obtiene

un potencial de 1.390.141 libras de café tostado mensuales, equivalentes a 16.681.694 anuales.

De acuerdo con la capacidad instalada de producción, así como en concordancia con los objetivos de corto plazo del proyecto, se establece el 1% como participación de dicho mercado, lo cual equivale a 166.817 libras de café tostado al año.

La cantidad indicada se ajustará según los porcentajes establecidos en los objetivos de mediano y largo plazo.

Tabla 7 – Demanda potencial y participación de mercado

DEMANDA POTENCIAL Y PARTICIPACIÓN DE MERCADO	
Población de Miami Dade	2.779.322
Clases sociales(Working, Middle, Upper) 85,7%	2.381.879
Población mayor de 20 años - 77,2%	1.838.811
Consumo de café en población seleccionada - 63%	1.158.451
Consumo mensual en libras de café molido - 1,2	1.390.141
Consumo anual en libras de café molido	16.681.694
Proyección de participación de mercado - 1%	166.817
Proyección de participación anual del mercado expresado en lbs. de café tostado y molido	166.817

Fuente: Elaboración propia con base cálculos e información estadísticas.

4.2.4. Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado

De acuerdo con el estudio de mercado realizado, y con base en la información obtenida tanto de fuentes primarias como secundarias, se identifican las oportunidades y riesgos, relacionadas directamente con el mercado:

Oportunidades

- El café es uno de los principales producto de consumo diario de la población norteamericana.
- Los consumidores muestran preferencia por el consumo un café funcional, en línea con la creciente tendencia de consumo saludable.

- En el mercado hay escasos de productos funcionales.
- El origen y calidad del café generan ventaja frente a muchos productos actuales del mercado.
- La estructura de costos de la compañía y del producto, permite ingresar al mercado con precios competitivos.
- El canal de ingreso al mercado que posee la empresa a través del socio estratégico son los supermercados; los cuales en la actualidad son el principal canal de comercialización para el café tostado.
- Las ventas en línea están ganando un importante espacio en el mercado del café; lo cual ofrece la posibilidad de expansión y cobertura de mercado con menores costos.
- Existe un consumo creciente en la población con edad entre 20 y 40 años, lo que genera un mercado presente y en las futuras décadas.

Riesgos

- Hay poca aceptación frente a uno de los productos ofertados, el café con jengibre.
- Hay un porcentaje importante de consumidores que manifiesta no querer mezclar el café con ningún producto.
- Existen diversos competidores en el mercado con gran posicionamiento y músculo financiero.
- La competencia podría imitar el producto.

4.3. Conclusiones sobre el estudio piloto de mercado

En el análisis del mercado se destaca que Colombia ocupa el primer lugar en las importaciones de café tostado que realiza Estados Unidos anualmente, así mismo por su tendencia de mercado, este producto obtiene en Norteamérica el país con mayor

potencial de demanda; en cuanto al consumo hay una preferencia superior al 60% en la población estadounidense.

La tendencia del mercado muestra un incremento en el nivel de ingresos de la población como consecuencia del sostenido crecimiento económico de Estados Unidos; en cuanto a la globalización y el desarrollo tecnológico permite obtener rápida información sobre nuevos productos, especialmente innovadores y con tendencia saludable; la población joven ya se acerca al 44% en consumo de café y está probando formas diferentes como las mezclas de este producto con productos enfocados en salud y bienestar.

La segmentación del mercado objetivo para el estudio piloto se realizó según criterios geográficos, demográficos y psicográficos; la región escogida fue el condado de Miami Dade, en cuanto a las personas, mayores de 20 años, pertenecientes a las clases sociales trabajadora, media y alta; con ocupación como empleado, independiente, ama de casa o estudiante; cuyos hábitos contemple el consumo de café; de forma opcional el estilo de vida saludable, y finalmente y dada la alta sensibilidad del tema, como criterio discrecional, aquellas personas que han sido diagnosticadas con enfermedades cardiovasculares o factores desencadenantes.

El tamaño del mercado fue calculado de acuerdo con la población de Miami Dade, a la cual se le aplicaron los criterios de segmentación, y al resultado final de población resultante se le aplicó el factor de consumo per cápita; obteniéndose un mercado objetivo de 16.681.694 libras.

Los principales objetivos que se plantearon en el estudio de mercado fueron, establecer los hábitos de consumo de los potenciales clientes, identificar la preferencia de sitios de compra de los consumidores, identificar las características del producto que generan la decisión de compra, establecer las marcas de café que compran actualmente los consumidores y sus precios, obtener la percepción frente a novedad de mezcla y funcionalidad del producto, establecer los potenciales clientes del nuevo producto, identificar los competidores directos del producto, estimar demanda de café molido en las zonas de influencia del proyecto, planificar las estrategias de comercialización del producto y establecer los canales de distribución del producto.

El proceso de investigación del mercado se lleva a cabo realizando inicialmente consultas documentales, las cuales se confrontan mediante la entrevistas y encuestas; posteriormente se organiza y analiza la información recolectada, y finalmente se emite el resultado de acuerdo con la asociación realizada con los criterios investigados, y respondiendo a los objetivos planteados.

Como herramienta para la recolección de datos se utilizó una encuesta denominada “Encuesta sobre Preferencias en el Consumo de Café”; la cual fue aplicada a una muestra no probabilística seleccionada con un enfoque cualitativo, teniendo en cuenta la necesidad de contar con características específicas de interés en la investigación.

Para el análisis de los competidores se utilizó la herramienta denominada “differentiation by value drivers”, comparando la empresa del proyecto, “Coffee Harvest S.A.S.”, con cuatro empresas reconocidas del sector, aplicando criterios de marketing, garantía, entrega, opciones de pago, calidad, facilidad de consumo, funcionalidad, servicio al cliente y responsabilidad social. El resultado la ubicó en el cuarto lugar, mostrando gran potencial de posicionamiento en el mercado debido a su mayor característica de funcionalidad, acompañado de alta calidad y precios promedio.

En lo que respecta a la demanda, según el mercado potencial calculado es 16.681.694 libras, cuyos consumos promedio fueron corroborados con el estudio de mercado; la participación proyectada es del 1%, con base en la capacidad instalada de producción y en el cumplimiento de los objetivos de corto plazo; su equivalente es de 166.817 libras de café tostado al año.

En cuanto a los resultados de la medición del comportamiento del consumidor, el estudio arrojó importante información, así como la identificación de oportunidades y riesgos del mercado, los cuales se recomienda revisar en las secciones respectivas, debido al detalle y análisis específico realizado.

5. ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO

5.1. Objetivos mercadológicos

Ferro (2014), menciona que la investigación de mercado genera información importante para la plantear los objetivos mercadológicos de la compañía; los cuales pueden estar orientados en el lanzamiento de un nuevo producto al mercado, el reposicionamiento de una marca, la renovación de la imagen del producto, entre otras.

Los objetivos mercadológicos se establecen en tres etapas de tiempo logrando un mayor alcance en cada fase; penetración, consolidación y expansión:

Objetivos mercadológicos a corto plazo - 12 meses

- Desarrollo de un nuevo mercado (Miami), enfocado en la línea de cafés funcionales.
- Penetración en un segmento del mercado equivalente al 0,5% del potencial general.

Objetivos mercadológicos a mediano plazo - 24 meses

- Consolidación en el mercado generado por reconocimiento y fidelidad de los clientes actuales.
- Ampliación del segmento del mercado equivalente al 1% del potencial general.

Objetivos mercadológicos a largo plazo - 36 meses

- Expansión del mercado hacia otra región con características de mercado similares.
- Cobertura de otros mercados a través de canales digitales.

5.2. La estrategia de mercado

Rodríguez (2006), manifiesta que la relación de intercambio de la empresa con el mercado, está influenciada por el continuo e intenso crecimiento de la competencia, y el aumento de exigencia de los consumidores; por lo tanto, primero se debe estudiar e identificar las necesidades y características del cliente, para posteriormente proporcionarle productos que le satisfagan.

Las estrategias de mercado diseñadas para la empresa dentro del plan de negocios, tiene como punto de partida el resultado del estudio de mercado y las características propias del producto, resumidas en los siguientes aspectos:

- Experiencia única para el consumidor; el producto ofrecido es el único en el mercado que debido a su gran calidad, genera sensaciones agradables en sabor y aroma, y proporciona beneficios a la salud en la disminución de riesgo de enfermedades cardiovasculares.
- Concentración en un segmento concreto del mercado; el estudio de mercado indica que hay un importante segmento del mercado, que muestra gran aceptación del café mezclado con otros productos; contrario a los consumidores tradicionales que no aceptan ninguna mezcla; por lo cual, en la fase inicial del plan de negocios, la estrategia estará concentrada en este primer segmento.
- Eficiencia en los canales de distribución; específicamente aprovechar el actual mercado natural del producto en los supermercados, y e implementar una sólida comercialización en el creciente mercado virtual.
- Cautivar el nuevo mercado creciente; mediante la implementación de estrategias de mercado dirigidas hacia el segmento de población joven, teniendo en cuenta el rápido crecimiento de consumo y la potencialidad del mercado a largo plazo.
- Causas benéficas; como parte de la introducción al mercado se realizará la donación de producto a pacientes medicados con factores de riesgo, para consumo en ambientes controlados; lo cual adicionalmente servirá como base

del estudio científico para aspirar a la obtención de la patente de modelo de utilidad.

5.3. Estrategias de producto

Según Ansoff (1965), la política del producto es la principal estrategia para la empresa, al considerar que las estrategias financieras, de personal y producción, entre otras, constituyen elementos que tienen su origen en la estrategia básica de la empresa, la estrategia del producto.

El producto contemplado en el plan de negocios es un café tostado y molido funcional, en dos presentaciones, el primero mezclado con canela y el segundo mezclado con jengibre, los cuales poseen beneficios a la salud generando disminución en el riesgo de enfermedades cardiovasculares.

Los beneficios del café han sido probados científicamente en cuanto a la prevención de enfermedades cardiovasculares, (HARVARD T.H. CHAN, 2015); y los mismos son potencializados con la canela que regula la presión sanguínea y disminuye el azúcar en la sangre, (Akilen, Pimlott, Tsiami y Robinson, 2013); y el jengibre que disminuye el colesterol y acelera el metabolismo, generando reducción de peso (Kelble, 2005).

Además de las características funcionales el producto tiene origen colombiano, el cual es reconocido como el mejor café suave (arábigo) del mundo; y en su preparación se utiliza café de alta calidad, contrario a otros productos del mercado que por razones de rentabilidad utilizan pasillas y mezclas con un producto de sabor similar al café llamado achicoria.

De otro lado, los contenidos de canela y jengibre, están dosificados de tal forma que no alteran el sabor principal del café, pero en cantidades mínimas necesarias para obtener los resultados positivos en el organismo.

En este sentido la estrategia de producto se basa en el desarrollo de un café tostado y molido, con el cual se obtiene una bebida de alta calidad en sabor y aroma, con un beneficio funcional para los consumidores, reduciendo el riesgo de enfermedades

cardiovasculares, gracias al impacto de sus componentes en la hipertensión, la diabetes, el colesterol y la obesidad, los cuales son factores desencadenantes.

5.4. Estrategias de distribución

La estrategia de distribución consiste en establecer canales efectivos de conexión entre el producto y el consumidor, es decir disponible y al alcance del segmento respectivo (O'Shaughnessy,1991).

La zona de comercialización seleccionada en la primera etapa del plan de negocios, es Miami Dade, por lo cual las ventas físicas están concentradas en este mercado; en lo que respecta a las ventas virtuales, se podrán extender a otras zonas geográficas dentro de Estados Unidos, de acuerdo con la logística y cobertura que se vaya desarrollando.

El estudio de mercado indicó que los canales más importantes para la comercialización del café tostado, son los supermercados y los canales virtuales; razón por la cual, los esfuerzo se canalizarán es establecer y fortalecer estos medios de comercialización. Inicialmente se contemplaron canales adicionales como minimarkets, tiendas especializadas de productos al cuidado de la salud y tiendas de café; sin descartar alguna oportunidad importante que pueda presentarse en estos sectores, serán mercado a explorar en una siguiente fase del plan de negocios.

Los contactos con los supermercados, así como la coordinación para la distribución, se realiza a través de un socio estratégico local, residente en Miami, quien cumple las funciones de un representante de ventas local.

En lo que respecta a las ventas por canales virtuales éstas se realizan desde un centro de distribución ubicado en Miami, y despachado por el representante de ventas local.

Los términos de negociación, según modificaciones de los Incoterms en el año 2020, se pactan en la modalidad DDP (Delivered Duty Paid) – Entregado con derechos pagados, en los cuales el vendedor es responsable de tanto de la exportación como de la importación, y entregar la mercancía a disposición del comprador, incluyendo el descargue (Procolombia, 2020).

Internamente el café se transporta por vía terrestre desde la sede empresarial en Garzón, municipio del centro del departamento del Huila, hasta el puerto de Cartagena; se elige un puerto en el atlántico por eficiencia, ya que el tiempo de llegada hacia el puerto destino en Miami es en promedio de 7 días, mientras que partiendo de Buenaventura puede tardar desde 14 hasta 25 días, dependiendo de las conexiones de la ruta (Procolombia, 2014).

El embalaje se realiza en pallets de 56 cajas, por lo cual, en la fase inicial del plan de negocios, se utilizará un container de 20 pies con flete FCL (Full container load), para trasladar un total de 9 pallets.

5.5. Estrategias de precios

Según Kotler y Keller (2006), las empresas deben fijar un precio por primera vez cuando desarrollan un producto nuevo, cuando introducen un producto existente en un canal de distribución diferente o en una región geográfica nueva y en ofertas de licitaciones; las empresas deben decidir cómo posicionar sus productos en términos de calidad y precio.

Algunos de los factores a considerar para la fijación de precios son: los objetivos del precio, cálculo de la demanda, estimación de costos, análisis del precio de la competencia, y selección de un método para la fijación del precio.

Con base en la conceptualización anterior, la estrategia de fijación de precio se establece tomando como base dos criterios; primero la determinación del costo total de producción y distribución, al cual se le incrementa el margen de rentabilidad establecido como política de la compañía; y segundo, el precio de venta calculado al interior de la empresa, se compara con los precios de los competidores del mercado, ajustándolo de acuerdo con las circunstancias consideradas.

Para realizar los cálculos de estrategia de precios se muestra la tabla 8, la cual muestra el costo total y unitario en cada etapa del proceso, hasta la obtención del precio final al consumidor.

Tabla 8 – Cálculo de costos y precio final del producto

CALCULO DE COSTOS Y PRECIO FINAL DEL PRODUCTO	
Precio de costo unitario de fábrica:	\$3,16
Beneficio de exportación	35%
Exportación (Ex-works) Precio unitario	4,27
Cantidades de exportación	12.500
Valor total en fábrica	\$53.325
Costos de transporte (Fábrica a puerto = Garzón a Cartagena.)	\$668,00
Contribución Cafetera	\$750,00
Costos de aduana (Agencia aduanas, CIS, descargue)	\$251,03
Free on Board (FOB)	\$54.994,03
Precio unitario FOB	\$4,40
Costos de seguro	\$549,94
Costos de transporte (puerto a puerto = Cartagena - Miami)	\$1.374,55
Costo, seguro y flete (CIF) Precio	\$56.918,52
Precio unitario CIF	\$4,55
Impuestos de importación (0%)	\$0,00
Derechos de aduanas	\$145,67
Almacenamiento	\$132,50
Cargos por manejo de terminal (Contenedor)	\$395,00
Tasa de corretaje	\$875,00
Costos bancarios (3% del precio Ex-Works)	\$1.599,75
Precio de costo aterrizado	\$60.066,44
Precio aterrizado unitario	\$4,81
Transporte terrestre Puerto - Miami Dade	\$1.600,00
Porcentaje de recargo por importación (5% de CIF)	\$2.845,93
Precio al importador	\$64.512,36
Precio unitario al importador	\$5,16
% De recargo para mayorista (30% del precio de desembarque)	\$18.019,93
Precio al mayorista	\$82.532,29
Precio unitario al mayorista	\$6,60
% De recargo para minorista (40% del precio de venta)	\$24.026,57
Precio al minorista	\$106.558,87
Precio unitario al minorista	\$8,52
Tasa de impuesto al valor agregado (6% del precio minorista unitario)	\$0,51
Precio minorista final unitario	\$9,04

Fuente: Elaboración propia con base en información logística.

El promedio de precios en el mercado de producto similares, se encuentra ubicado entre \$11 y \$15 dólares, por lo cual el precio establecido es inferior a los precios promedio de la competencia.

5.6. Estrategias de comunicación y promoción

Las finanzas, la gestión de operaciones, la contabilidad y otras funciones empresariales realmente no tendrán relevancia sin la suficiente demanda para los productos y servicios de la empresa, para que ésta pueda tener beneficios. En otras palabras, una cosa no se concibe sin la otra. Así que el éxito financiero a menudo depende de la habilidad de marketing (Kotler y Keller, 2012, p. 3).

En este mismo sentido, Bigné (2003), menciona que el logro de los fines comerciales requiere de una buena comunicación; enfatizando además que no sólo es importante tener un buen producto, sino que también es necesario darlo a conocer de manera efectiva, resaltando sus beneficios, tanto funcionales como emocionales, y quién es la empresa que lo comercializa.

Los conceptos anteriores indican la importancia que tiene el marketing en la empresa, y la necesidad de implementar estrategias de comunicación y promoción efectivas, en procura de alcanzar los objetivos de mercadeo.

Las estrategias de comunicación y promoción de la compañía tienen como principal objetivo dar a conocer el factor diferencial del producto en cuanto a sus beneficios funcionales en la prevención de enfermedades cardiovasculares, conseguidos a través de la experiencia de disfrutar una gran bebida de alta calidad, y agradable sabor y aroma.

En ese sentido, lo primero es el desarrollo de la marca y la imagen del producto; el nombre establecido es “Café Elixir de Vida”, haciendo alusión al legendario brebaje buscado por muchos alquimistas, el cual curaría todas las enfermedades y prolongaría la vida eterna; el logo representa la esencia del producto en una imagen, una taza de café cuyo centro es el corazón vigorizado por la línea de vida. El registro de marca se detalla en el Anexo 3.

Figura 35 – Logo Café Elixir de Vida



Fuente: Diseñador Gráfico, (2018).

Así mismo, como fortalecimiento de la imagen del producto se creó el siguiente eslogan; ***“Café Elixir de Vida, porque tú nos llevas en el corazón”***.

Posteriormente se establecen las formas de realizar la comunicación y promoción, tanto con los clientes como con los comercializadores.

En los propios puntos de venta se realizarán degustaciones, asesoría preventiva y promociones directas a los clientes, socializando las características del producto y el impacto social de la empresa; también está la posibilidad de utilizar como canal de información la página web.

La atención posventa e incidencias se realizará a través de línea telefónica con pago revertido y por intermedio de la página web con interacción a WhatsApp Business.

Aprovechando la tecnología y el alto grado de acceso a internet y redes sociales de la población norteamericana, se desarrolla una masiva campaña de márketing digital, que cuenta con los siguientes componentes:

- Diseño de la página web de la empresa, con las características de un buen diseño, navegación clara, adaptable a dispositivos móviles, integración con redes sociales y tienda virtual.

- Ubicación preferente en motores de búsqueda a través de Google AdWords posicionar a café elixir de vida en el primer lugar de la búsqueda en Google.
- Publicidad gráfica contratando paquetes de promoción de banner, imagen, texto, vídeo o audio, los que serán expuestos en las diferentes páginas web y aparecerán mientras los usuarios navegan a través de la red de internet.
- E-mail marketing mediante envío de contenido de interés no publicitarios, como acercamiento al cliente.
- Facebook; de acuerdo con Diaz-Ortiz (2019), el 96% de las empresas usan este medio para promocionar sus marcas, y desde 2009 es la red social con más usuarios y la más usada diariamente. Además de la publicación general de contenidos, la principal estrategia es sacar provecho de Facebook Messenger para lograr la comunicación 1 a 1 con el cliente; y de acuerdo con la evolución de la interacción, explorar la posibilidad de desarrollar un chatbot en Facebook. Así mismo es beneficioso utilizar la publicidad paga en esta red, aprovechando su alcance orgánico e información específica que posee de los usuarios.
- YouTube, publicación de contenidos relacionado con café, salud, tendencia e historias detrás del producto. Las historias pueden ser incorporadas en las etiquetas a través códigos QR o realidad virtual.

Figura 36 – Publicación de historia en YouTube



Fuente: Códigos QR, (2018).

La comunicación y promoción con los potenciales comercializadores, se realizará a través de macrorruedas comerciales, como las organizadas por Procolombia y eventos especializados de café, como la feria SCCA realizada anualmente en Estados Unidos.

5.7. Estrategia de fuerza de ventas

La fuerza de ventas de una empresa está compuesta tanto por la fuerza de venta interna como por la externa, según indica Caballero (2014), la fuerza interna está compuesta por los vendedores internos los cuales hacen parte de la estructura organizacional de la compañía, mientras que la fuerza externa está compuesta por comerciales o vendedores contratados para actividades específicas los cuales se pagan generalmente por comisión.

No obstante, la tipología del concepto anterior, Belío y Sainz (2007), tienen un enfoque mucho más amplio, ya que definen la fuerza de ventas como el conjunto organizado de personas, sistemas de trabajo y tecnologías que tienen la función de vender los productos o servicios de la empresa, en contacto directo con el comprador final.

La fuerza de ventas de la empresa está compuesta internamente por el área comercial, y externamente por el socio estratégico residente en Miami, quien cumple funciones de representante de ventas, y tecnológicamente a través de una tienda virtual.

Cada una de las fuerzas posee sus ventajas, la interna posee disponibilidad permanente y mayor control, aunque representa un costo fijo para la empresa; justamente la ventaja más significativa de la fuerza externa es su costo variable, ya que la remuneración es de acuerdo con las unidades vendidas.

La fuerza de ventas tiene entre sus tareas el desarrollo y posicionamiento de la marca, la resolución de incidencias, y el permanente contacto con los clientes vigentes y potenciales generando retroalimentación y servicio postventa, con el objetivo de generar fidelización.

La tienda virtual se desarrolla con las características de fácil navegación, descripción exacta y fotos de los productos, visualización y utilización rápida de cupones de descuento, cálculos de costos de transporte, facilidad de pago, seguridad en la transacción, y lugar para comentarios sobre el producto y el servicio. El medio de monetización a utilizar será PayPal, o en su defecto otra pasarela similar que ofrezca las ventajas de confianza, seguridad, aceptación de pago con la generalidad de tarjetas, (Visa, MasterCard, Maestro y American Express), protección al cliente si opta por devoluciones, y la realización de la transacción sin abandonar el sitio web. La entrega se realiza por intermedio de un servicio courier especializado en mensajería puerta a puerta.

5.8. Presupuesto de la mezcla de mercadeo

El profesor McCarthy (1975), indica que el marketing mix o mezcla de mercadeo, contiene las cuatro “p”, producto, precio, plaza y promoción; que corresponde justamente a las anteriores estrategias planteadas.

Y de acuerdo con Publicaciones Vértice (2008), es necesario tener en cuenta que las empresas dentro de su estrategia comercial deben buscar una mezcla o proporción adecuada entre las diferentes variables, de tal forma que optimicen sus recursos y logren alcanzar los objetivos.

Basado en los anteriores conceptos, a continuación, se indica el presupuesto apropiado para las variables indicadas anteriormente:

- Creación del logo y registro de marca; estas actividades ya se gestionaron por lo cual no representan un costo futuro.
- Preventa y promociones; se asigna un presupuesto de \$1.750.000 (\$500 dólares) mensuales, para inversión en preventa, degustaciones y promociones.
- Atención incidencia y servicio postventas; se realiza a través de línea telefónica fija con pago revertido, calculado en \$577.500 (\$165 dólares) mensuales.
- Creación de página Web: Costo de diseño inicial \$4.000.000, las actualizaciones y publicaciones posteriores las realiza internamente la

empresa. En cuanto al hosting de alojamiento el costo es de \$280.000 (\$80 dólares) mensuales.

- Creación y fortalecimiento de redes sociales: Costo por servicios mensual de un social manager por valor de \$1.000.000, para recomendaciones y sugerencias de campañas a desarrollar directamente por la compañía.
- SEM - Google AdWords: Presupuesto mensual de \$1.000.000 destinados a pagos CPC (Costo por clic), el valor promedio es de \$500 pesos por clic.
- Publicidad gráfica, se contrata 50.000 visualizaciones mensuales en 50 CPM (Costo por mil), con un valor unitarios de \$9.000, para un total de \$450.000.
- Facebook Ads; se asignan recursos para 150 clics mensuales con limitación de 5 clics diarios, cuyo valor unitario es de \$0,70 dólares, para un total en pesos de \$367.500.
- Email Marketing: Esta actividad la desarrolla al interior de la compañía, por lo cual el costo asignado es de \$100.000, por gastos menores relacionados.
- Tienda virtual. Los gastos de comisión por transacción se imputan directamente a los gastos de ventas; por lo cual es este centro de costos se registra el diseño inicial por valor de \$2.000.000 y el hosting de alojamiento \$350.000 (\$100 dólares) mensuales.

Tabla 9 – Presupuesto mezcla de mercadeo

PRESUPUESTO MEZCLA DE MERCADEO (Valor en Pesos \$)			
DESCRIPCIÓN	VALOR INICIAL	V. MENSUAL	VALOR TOTAL
Preventa y promociones		1.750.000	21.000.000
Atención incidencias y posventa		577.500	6.930.000
Página Web	4.000.000	280.000	7.360.000
Redes Sociales - Social Manager		1.000.000	12.000.000
Google Adwords x 2.000 clics		1.000.000	12.000.000
Banner superior expandible x 50.000 impresiones		450.000	5.400.000
Facebook Ads x 150 clics		367.500	4.410.000
Email marketing		100.000	1.200.000
Tienda virtual	2.000.000	350.000	6.200.000
TOTAL INVERSIÓN	6.000.000	5.875.000	76.500.000

Fuente: Elaboración propia con base en proyecciones financieras.

5.9. Conclusiones sobre estrategia y plan de introducción de mercado

Los objetivos mercadológicos se establecen en tres etapas de tiempo logrando un mayor alcance en cada fase; penetración, consolidación y expansión.

Las estrategias se establecen con base en el resultado del estudio de mercado y las características propias del producto, de la siguiente forma:

Estrategia del producto: Se aprovecha la funcionalidad, la calidad y la exclusividad, así como el origen colombiano del grano.

Estrategia de distribución: Eficiencia en los canales tradicionales como lo son los supermercados, así como el desarrollo del creciente mercado virtual.

Estrategia de precio: Los precios se fijan con base en los costos de producción y la comparación con la competencia; el precio establecido inicialmente es de \$9,04 dólares; siendo bastante competitivo ya que productos similares se encuentra ubicado entre \$11 y \$15 dólares.

La estrategia de comunicación y promoción tiene como principal objetivo dar a conocer el factor diferencial del producto en cuanto a sus beneficios funcionales en la prevención de enfermedades cardiovasculares; comenzando por el desarrollo de la imagen del producto, la marca y el eslogan; posteriormente la promoción directa en puntos de ventas, líneas de servicio y mediante el uso del marketing digital, página web y redes sociales.

La estrategia de fuerza de ventas contempla tanto la interna como la externa, y la tecnológica con especial énfasis en la tienda virtual.

Como se observa hay una mezcla adecuada entre las diferentes estrategias, lo cual es denominado marketing mix o mezcla de mercadeo, ya que contiene las cuatro “p”, producto, precio, plaza y promoción; esta clasificación adicionalmente facilita la asignación del respectivo presupuesto, el cual para el primer año asciende a \$76.500.000.

6. ASPECTOS TÉCNICOS

6.1. Objetivos de producción

Según conceptualización del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (2003), los objetivos de producción deben establecer los resultados que la empresa proyecta alcanzar, bajo un contexto con condiciones previamente establecidas y variables controlables; los cuales deben estar alineados con las estrategias comerciales y con los objetivos de la organización.

Dentro de los aspectos considerados en la fijación de los objetivos de producción se encuentran los siguientes:

- La fijación de metas de producción por ciclo y por periodo
- El establecimiento de estándares de producción
- La eficiencia en el proceso de producción
- El mejoramiento continuo de los procesos productivos
- La protección del recurso humano y del medio ambiente

En concordancia con lo anterior se establecen los siguientes objetivos general y específicos de producción:

Objetivo general

Elaborar los productos requeridos por la empresa con calidad, oportunidad, sostenibilidad y eficiencia en costos.

Objetivos específicos

- Cumplir oportunamente con los volúmenes de producción requeridos para la venta.
- Establecer requisitos, protocolos y controles en el proceso productivo para garantizar calidad y presentación estándar de los productos.
- Utilizar eficientemente los recursos productivos, buscando el mejoramiento continuo de los procesos de producción.

- Desarrollar los procesos productivos manteniendo presente el crecimiento económico, el cuidado al medio ambiente y el bienestar social.

6.2. Ficha técnica del producto

Los productos que se ofertan en la primera fase del proyecto son dos, café tostado y molido con jengibre y café tostado y molido con canela, los cuales presentan las siguientes fichas técnicas:

Tabla 10 – Ficha técnica café tostado y molido - Jengibre

FICHA TÉCNICA PRODUCTO 1	
Marca	Café Elixir de Vida
Grado de Tostión	Media
Grado de Molienda	Media
Grado de Humedad	3% máximo
Color	Café oscuro
Sabor	Acidez media
Variedad	Café arábica
Origen	Colombia - Huila
Materia Prima	Café excelso de altura Jengibre
Presentación	500 gr
Empaque	Bolsa PET/ALUMINIO con válvula desgasificadora
Color de la etiqueta	Blanco
Tiempo óptimo de consumo	Seis (6) meses

Fuente: Elaboración propia con base en las características del producto.

Tabla 11 – Ficha técnica café tostado y molido - Canela

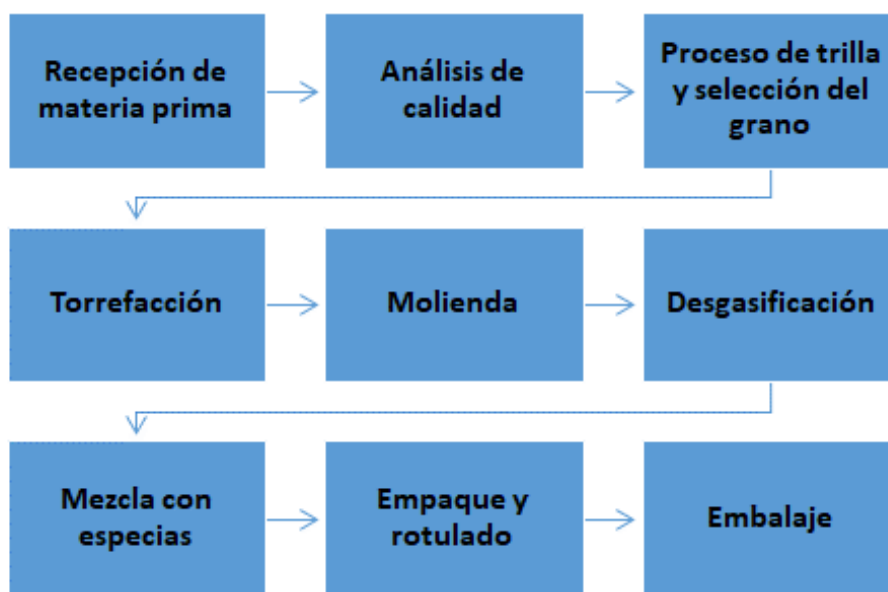
FICHA TÉCNICA PRODUCTO 2	
Marca	Café Elixir de Vida
Grado de Tostión	Media
Grado de Molienda	Media
Grado de Humedad	3% máximo
Color	Café oscuro
Sabor	Acidez media
Variedad	Café arábica
Origen	Colombia - Huila
Materia Prima	Café excelso de altura Canela
Presentación	500 gr
Empaque	Bolsa PET/ALUMINIO con válvula desgasificadora
Color de la etiqueta	Dorado
Tiempo óptimo de consumo	Seis (6) meses

Fuente: Elaboración propia con base en las características del producto.

6.3. Descripción del proceso

El proceso de producción se realiza en la planta de la compañía, como se observa en la figura 37, inicia con la recepción de la materia prima y culmina con el embalaje del producto.

Figura 37 – Proceso de producción de café tostado y molido



Fuente: Elaboración propia con base en los procesos de producción establecidos.

Recepción de materia Prima

El proceso productivo inicia con la recepción de la materia prima, la cual consta de tres productos; el café pergamino seco, es decir en grano cubierto envoltura natural (cisco); la canela en estado pulverizado; y el jengibre igualmente en polvo.

Análisis de calidad de materia prima

La verificación de calidad se aplica a los tres productos, en el caso del café se realiza inicialmente una prueba de calidad física, el cual incluye su aspecto y el factor de humedad; posteriormente se realiza una prueba de taza para verificar sus características organolépticas, aroma y sabor; en cuanto a la canela y el jengibre, igualmente se verifica su aspecto físico, olor y sabor.

En caso de presentar alguna inconformidad de calidad, el producto es rechazado para el proceso de producción.

Proceso de trilla y selección del grano

El proceso de trilla, (descascarar el café), se realiza a través de una maquina trilladora, la cual selecciona los granos buenos y los separa de la pasilla; el producto final es el café en almendra. La merma (disminución de peso del producto), por pasillas y cisco en promedio es del 23%.

Torrefacción

Conforme a la programación se realiza la torrefacción del café en una maquina tostadora con capacidad de 25 kg en ciclos que duran entre 15 y 20 minutos; su estado final es café en grano tostado. La merma (disminución de peso del producto), por pérdida de humedad en promedio es del 10%.

Molienda

El molido del grano se efectúa con un molino industrial de disco, cuya capacidad es de 140 kilos por hora; su estado final es café tostado y molido. En este proceso no se presenta una pérdida significativa, por lo cual no se toma en cuenta en el proceso.

Desgasificación

Posteriormente depositado en canecas plásticas, el café se somete al proceso de desgasificación en un cuarto con temperatura y humedad controlada en un lapso de 4 a 7 días, el cual consiste en permitir la salida de compuestos volátiles y el CO₂ que emite el café tostado. En este proceso no se presenta pérdida de peso del producto.

Mezcla

El siguiente paso consiste en la mezcla y homogenización del café con la canela y el jengibre; los procesos se realizan en forma independiente para cada mezcla según la dosificación establecida por producto.

Empaque

Posteriormente se realiza el empaqueo por libras en bolsas dotadas con válvula de desgasificación, el cual permite que el producto se conserve de mejor forma; así mismo

se imprime en cada bolsa la codificación del lote, fecha de producción y fecha de vencimiento.

Embalaje

Finalmente, el producto es colocado en cajas de cartón corrugado por 25 unidades; según dimensiones establecidas, con el fin de que la carga coincida con el estándar de un “pallet” americano.

6.4. Necesidades y requerimientos

El desarrollo del plan de negocios para exportar café tostado con características funcionales hacia Estados Unidos, plantea las siguientes necesidades y requerimientos, en su respectivo orden de estructuración:

Infraestructura. Se requiere contar con dos inmuebles, en donde funcionen las oficinas administrativas y la planta de producción; las oficinas con un área aproximada de 200 metros cuadrados y la planta de producción con una extensión mínima de 1.250 metros cuadrados. Las dos edificaciones deben estar ubicadas en el municipio de Garzón, sede contractual de la compañía.

Maquinaria. En la producción de café tostado y molido requiere maquinaria para suplir cada una de las etapas del proceso, tales como trilladora de café, tostadora, molino industrial, balanza, detector de humedad, selladora y codificadora. Estos deben tener la capacidad para producir volúmenes cercanos a 19.000 libras mensuales y su ubicación es la planta de producción.

Muebles y equipos de oficina. Tanto en las oficinas como en la planta de producción, se requiere equipos de cómputo, escritorios, sillas, archivadores, y dotaciones menores para oficina.

Personal. La compañía cuenta con tres áreas específicas, lideradas por un gerente general; por lo cual se requiere personal con conocimiento y experiencia específica en cada una de las áreas de la compañía.

Vinculaciones, permisos y autorizaciones. Para el desarrollo de las operaciones, la entidad requiere vincularse a empresas de control, administración y logística relacionadas con el tipo de producto comercializado; así mismo es necesario obtener ciertos permisos y autorizaciones.

Materias primas. La compañía requiere como insumos principales el café, el jengibre, la canela y los empaques. Estos tienen inicialmente una periodicidad mensual y se requieren puestos en la planta de procesamiento.

Capital de trabajo. La empresa requiere un capital de trabajo inicial para cubrir las inversiones, las compras de materia prima, el recurso humano y los gastos generales de sostenimiento; teniendo en cuenta el ciclo de producción, venta y recaudo de cartera se requiere cubrir el flujo de caja de los tres primeros meses de operación.

6.5. Características de la tecnología

La planta de producción debe contar con una capacidad instalada cercana a 19.000 libras por mes, con el fin de cumplir satisfactoriamente los volúmenes de venta proyectados; en ese sentido la maquinaria requiere las siguientes características tecnológicas:

- Una trilladora de café con capacidad de 80 kilos por hora, 640 kilos al día; de alimentación manual y selección mecánica de granulometría.
- Tostadora de Café con capacidad de 25K por bache, 400 kilos por día; alimentación manual, con control electrónico de termostato y curva de tostado.
- Molino Industrial con capacidad de 100 kilos por hora, 800 kilos al día; alimentación manual y ajustes de los discos.
- Trilladora manual para muestras de calidad, con capacidad para muestras de 200 gramos.
- Detector de humedad, con capacidad para muestra de 400 gramos.
- Bascula convencional con capacidad individual de 500 kilos.
- Gramera Digital, sin requisitos especiales.
- Selladora, ejecución manual, adaptable para kilos, libras y cantidades menores.

- Codificadora y fechadora, ejecución manual, si requisitos especiales.
- Kit de Laboratorio (Catación), sin requisitos adicionales.

6.6. Materias primas y suministros

El producto fabricado por la compañía es café tostado y molido con características funcionales en la mitigación de riesgo de enfermedades cardiovasculares, para lo cual es necesario realizar una mezcla con jengibre y canela; la materia prima utilizada y sus características es la siguiente:

- Café pergamino seco con rendimiento igual o inferior a 90, humedad entre 10% y 12%, libre de olores extraños y con de taza limpia. El producto es comprado a mujeres productoras en el municipio de Acevedo; el producto se analiza directamente en las fincas y se recibe en la planta
- Jengibre en polvo, humedad tolerable máxima del 3%, libre de olores y sabores extraños. El producto es comprado en una fábrica de la ciudad de Neiva y se recibe en la planta.
- Canela en polvo con humedad tolerable máxima del 3%, libre de olores y sabores extraños. El producto es comprado en una fábrica de la ciudad de Neiva y se recibe en la planta.
- Bolsas para café, en papel Kraft, impresa a tres tintas, con capacidad para una libra, medidas 30x11 cm, con válvula desgasificadora y cierre zipper, en colores blanco y dorado. El producto es comprado en una fábrica de la ciudad de Bogotá y se recibe en la planta.
- Cajas de cartón corrugado con medidas 40x30x30 cm, canal tipo E, grosor de 1,5 mm, gramaje de 360 g/m², y de color marrón. El producto es comprado en una fábrica de la ciudad de Bogotá y se recibe en la planta.

6.7. Plan de producción

El plan de producción se realiza teniendo en cuenta los diferentes procesos de la elaboración de los productos, la capacidad instalada de la planta, la proyección de ventas, y los tiempos de entrega. La tabla 12, ilustra el primer ciclo de producción y el inicio del ciclo siguiente, el cual se va repitiendo escalonadamente en cada una de sus etapas.

Tabla 12 – Ciclos de producción

PROCESO / TIEMPO	SEMANA 1		SEMANA 2		SEMANA 3		SEMANA 4		SEMANA 5		SEMANA 6	
	INGRESO	SALIDA	INGRESO	SALIDA	INGRESO	SALIDA	INGRESO	SALIDA	INGRESO	SALIDA	INGRESO	SALIDA
Recepción de materia prima	- 18.720 lbs de café pergamino - 800 lbs de jengibre en polvo - 800 lbs de canela en polvo								- 18.720 lbs de café pergamino - 800 lbs de jengibre en polvo - 800 lbs de canela en polvo			
Análisis de calidad	Se toman muestras selectivas por lote, en total 20 lbs								Se toman muestras selectivas por lote, en total 20 lbs			
Proceso de trilla y selección del grano	18.700 lbs	14.400 lbs							18.700 lbs	14.400 lbs		
Torrefacción			4.800 lbs	4.320 lbs	4.800 lbs	4.320 lbs	4.800 lbs	4.320 lbs			4.800 lbs	4.320 lbs
Molienda			4.320 lbs	4.320 lbs	4.320 lbs	4.320 lbs	4.320 lbs	4.320 lbs			4.320 lbs	4.320 lbs
Desgasificación					4.320 lbs	4.320 lbs	4.320 lbs	4.320 lbs	4.320 lbs	4.320 lbs		
Mezcla con especias					4.320 lbs 240 lbs 240 lbs	4.800 lbs	4.320 lbs 240 lbs 240 lbs	4.800 lbs	4.320 lbs 240 lbs 240 lbs	4.800 lbs		
Empaque y rotulado					4.800 lbs	4.800 lbs	4.800 lbs	4.800 lbs	2.900 lbs	2.900 lbs		
Embalaje					4.800 lbs	4.800 lbs 192 Cajas	4.800 lbs	4.800 lbs 192 Cajas	2.900 lbs	2.900 lbs 116 Cajas		

Ciclo 1
 Ciclo 2

Fuente: Elaboración propia con base en los ciclos de producción proyectados.

El proceso de producción se desarrolla en ciclos mensuales en donde la última fase de un ciclo, coincide con el inicio del ciclo siguiente, por lo cual las cantidades mensuales para exportación se completan en las semanas 5, 9, 13, 17, y así sucesivamente. Teniendo en cuenta la terminación del primer ciclo en la semana 5, así como los tiempos

del proceso de exportación, en el año 1, solo se proyectan ventas a partir del segundo mes.

Durante los primeros tres ciclos se produce un excedente de 1.900 libras, para acumular el equivalente a una semana de operación de la planta, con el fin de contar un con una reserva de inventario, por si llegara a presentarse algún imprevisto en la planta, o en el proceso posterior.

No obstante, la reserva de inventario, se observa que el proceso de embalaje (semanas 3, 4 y 5), solo se realiza con las unidades que efectivamente se van a exportar, para este caso 12.500 libras, empacadas en 500 cajas.

6.8. Procesamiento de órdenes y control de inventarios

Procesamiento de órdenes

Como se indicó en el aparte de estrategias de distribución, las ventas se realizan en Miami a través de una alianza comercial con un socio estratégico residente en esta ciudad; teniendo en cuenta la participación del mercado potencial, en la fase inicial del plan de negocios, y con el fin de eficientizar los costos de exportación, los despachos se realizan en un solo envío mensual, cuya orden es completada en un ciclo de producción, previamente establecida.

El procesamiento de las órdenes está bajo la dirección y responsabilidad del Director de Producción, quien a su vez cuenta con tres colaboradores, quienes desarrollan tareas específicas en cada fase del proceso productivo.

Control de inventario

El control del inventario está a cargo del Director de Producción, quien reporta directamente al Gerente General; en el control específico del inventario hay tres componentes como se indica a continuación:

- Control del inventario físico. Consiste en la salvaguarda de las cantidades de inventario ingresadas y las utilizadas en cada etapa del ciclo de producción, así

como el control de mermas (disminución de peso del producto), y desperdicios, los cuales estadísticamente se encuentran establecidos.

- Control de calidad. Dadas las características del producto, debe haber un estricto control del inventario en aspectos de calidad, tanto de la materia prima como en el producto en proceso y terminado.
- Control de registros. Cada proceso debe documentarse en el formato respectivo, el cual posteriormente sirve como soporte histórico, estadístico y de los registros contables.

6.9. Escalabilidad de operaciones

Según Osterwalder, Pigneur y Clark (2012), la escalabilidad es un concepto relacionado con los costos y la eficacia general de un modelo de negocio; esta cualidad permite que la empresa pueda asumir un incremento en la demanda, sin sobreesfuerzo, sin disminuir la calidad, y sin incurrir en costos adicionales significativos.

La compañía ha proyectado un nivel de ventas iniciales de 137.500 unidades, equivalente a 12.500 unidades mensuales; para el segundo año estima un incremento en la producción mensual de 8%, y para los siguientes tres años genera aumentos cercanos al 7%. Al comparar el primer año con el quinto año el incremento en la producción es el 32%, llegando a 16.500 unidades por mes.

La compañía tiene una capacidad mensual de producción de 19.200 unidades, es decir que, según la información antes señalada, en el quinto año tendrá un nivel de producción del 86% con respecto a su capacidad instalada; en lo que respecta al personal de la planta, de igual manera con los cuatro funcionarios asignados, puede asumir el nivel proyectado en el incremento de la producción; y en cuanto al apalancamiento de los recursos adicionales para la compra de materias primas, el crecimiento gradual del negocio permite que los mismos excedentes de la compañía y los flujos de caja operacionales, sean utilizados para este propósito.

De acuerdo con lo anterior, la empresa posee escalabilidad en sus operaciones, ya que pueden incrementar sus ingresos a través del aumento en sus volúmenes de venta, sin incurrir en nuevas inversiones, ni generar gastos adicionales.

La escalabilidad soportada en la compañía es del 53,6% con respecto a la producción y ventas de primer año; momento a partir del cual tendría que realizar una nueva inversión en maquinaria, y la contratación de personal adicional en producción.

6.10. Capacidad de producción

Dentro de los diferentes procesos que se realizan en la producción del café tostado y molido, la empresa posee capacidad instalada superior, especialmente en el proceso de trilla, en donde solo se ocupará de esta labor una vez por semana; así mismo teniendo en cuenta la complejidad del proceso y capacidad instalada en la etapa de tosti3n, 3sta fase es la que indica la capacidad de producci3n de la planta.

Tabla 13 – Capacidad instalada de producci3n

CAPACIDAD DE PRODUCCI3N MENSUAL	
Kilos de caf3 verde por bache	25
Kilos tostados por hora - 2 baches	50
Kilos tostados por d3a - 8 horas	400
Kilos tostados por semana - 6 d3as	2.400
Kilos tostados por mes - 4 semanas	9.600
Conversi3n a libras	19.200
Capacidad instalada en planta - lbs de caf3 tostado	19.200

Fuente: Elaboraci3n propia con base c3lculos e informaci3n estad3sticas

En esta importante fase del proceso se cuenta con una tostadora con capacidad de 25 kg por cada bache en un tiempo de 15 a 20 minutos; realizando 2 baches por hora, se obtiene 50 kg en una hora y 400 Kg en un d3a; con este indicador de procesamiento, como se muestra en la tabla 13, se cuenta con capacidad mensual para producir 19.200 libras de caf3 tostado y molido, por lo cual en la fase inicial ser3 utilizada en un 65%, y

en las fases posteriores se estabiliza en un 86%; dejando un margen para sortear imprevistos en la producción.

6.11. Modelo de gestión integral del proceso productivo

El modelo de gestión integral es una forma de pensamiento gerencial estructurado, el cual busca que una organización se desarrolle integral y armónicamente, generando un mayor beneficio y satisfacción para sus clientes, empleados, usuarios, dueños, y la sociedad en general (Hernández y Castaño, 2005).

A continuación, se muestra la estructura del modelo de gestión integral del proceso productivo en la compañía objeto del plan de negocios:

Figura 38 – Modelo de gestión integral del proceso productivo



Fuente: Elaboración propia con base en Indra (2014).

OPERACIÓN

Planificación y seguimiento

- Planificación de la producción
- Previsión de materias primas

- Informes e indicadores de producción

Operación diaria

- Registro de operaciones
- Gestión de turnos
- Imprevistos en la planta
- Desviación de indicadores de producción

Seguridad

- Capacitación específica
- Dotación de equipos e implementos de seguridad
- Identificación de riesgos
- Cultura de autocuidado

Monitoreo

- Rendimiento de equipos
- Rendimiento de personal
- Generación de alarmas tempranas

MANTENIMIENTO

Gestión de activos

- Creación de políticas y directrices de mantenimiento
- Programación de mantenimiento a equipos
- Informes de mantenimiento
- Seguimiento a mantenimiento y reparaciones

Gestión de inventario de repuestos

- Control de inventario de repuestos
- Reposición del inventario de repuestos

Gestión de trabajos

- Gestión de trabajos de mantenimiento programados
- Gestión de trabajos de mantenimiento no programados
- Gestión de herramientas y equipos adecuados de mantenimiento

Órdenes de trabajo

- Generación de órdenes de trabajo según políticas
- Generación de órdenes de trabajo según el estado de los equipos

GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL

Alarmas ambientales

- Creación de políticas ambientales en la compañía
- Implementación de niveles de alerta
- Seguimiento a alertas
- Gestión de intervención
- Informes de intervenciones

Contaminación

- Control de contaminación
- Intervención en prevención de contaminación
- Informes y seguimiento

Residuos

- Control de residuos peligrosos
- Control de residuos no peligrosos
- Informes y seguimiento

6.12. Política de aseguramiento de la calidad y estrategia de control de calidad sobre el producto

El aseguramiento de la calidad consiste en el seguimiento de unas líneas de actuación planificadas y sistemáticas, implantadas dentro del Sistema de Gestión de Calidad de la empresa. Estas acciones deben ser demostrables con el objeto de proporcionar la confianza adecuada, tanto a la propia empresa como a los clientes y proveedores (ISOTools, 2015).

Es decir, que los procesos y actividades que realiza la empresa para alcanzar el aseguramiento de calidad, han sido englobados como requisitos del propio Sistema de Gestión de Calidad.

En el desarrollo e implementación de un modelo de aseguramiento de calidad es necesario adelantar las siguientes actividades:

Concientización y participación de la alta dirección. Es necesario que la alta dirección conozca y se involucre en el proceso, así como obtener la concepción de que este proceso impacta positivamente el funcionamiento y resultados de la compañía.

Elección de un modelo del sistema de aseguramiento de la calidad. En el caso específico podría ser ISO 9001:2015, ya que esta norma se basa en sistema de gestión de calidad centrado en la optimización de los elementos de administración con los que cuenta la empresa, cuyo enfoque principal es el aumento de la satisfacción del cliente.

Socialización general en la compañía. Esta actividad es importante para que todos los integrantes de la empresa, conozcan los procesos y la importancia de su cumplimiento.

Elección de responsable de la implementación y mantenimiento del sistema. Debe designarse un comité, integrado por varias áreas; son los encargados de coordinar la implementación, aprobar el manual de calidad y los procedimientos operativos, así como sus revisiones periódicas.

Para la empresa la implementación del Sistema de Gestión de Calidad con su respectivo modelo de aseguramiento de la calidad, deberá iniciarse a partir del segundo

año, teniendo en cuenta que, en el inicio del proyecto, todos los esfuerzos se encaminan a la puesta en marcha; así mismo es importante contar con asesoría externa.

No obstante lo anterior, y con el fin de asegurar el control de calidad de los productos, se tendrán en cuenta los siguientes lineamientos:

- Implementación de un manual de calidad que incluya presentación de la empresa, política y objetivos sobre calidad, organigrama y funciones.
- Creación e implementación de manual de procesos
- Registro de actividades realizadas
- Evaluación de resultados y seguimiento

Es imprescindible que las políticas de aseguramiento de la calidad, abarquen el ciclo completo del proceso de producción, desde la misma selección de proveedores y compra de materias primas, pasando la trazabilidad y los análisis de calidad antes, durante y después de proceso, y culminado sobre el control del producto terminado.

6.13. Procesos de investigación y desarrollo

El proceso de investigación y desarrollo (I+D) es importante para el crecimiento de la empresa, ya que contribuyen a satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes, y a mantener la compañía a la vanguardia y por delante de la competencia, mediante la introducción de nuevos productos y la mejora de los ya existentes (Pyme - La voz de Houston, s.f.).

Los beneficios del café, el jengibre y la canela en la mitigación de riesgo de enfermedades cardiovasculares y sus factores desencadenantes, están soportados y documentados en investigaciones y artículos científicos de la Escuela de Salud Pública HARVARD T.H. CHAN, (HARVARD T.H. CHAN, 2015); la Universidad de Colorado en Bouldert, (Kelble, 2005), revista científica Nutrición, (Akilen, Pimlott, Tsiami y Robinson, 2013), y Clinical Nutricion ESPEN, (Santos y Da Silva, 2018); como se explica en el aparte de antecedentes; por lo cual durante la primera fase del negocio, el principal

objetivo de la investigación y desarrollo, está enfocado en obtener una patente de modelo de utilidad (SIC, 2020), con el fin de proteger el producto de imitaciones por parte de la competencia.

En etapas posteriores se fijarán nuevos objetivos, los cuales podrán estar encaminados, a generar nuevas presentaciones del producto principal, como soluble, “sachets” o “pods”; o la producción de nuevos cafés funcionales, con mezclas de otras especias y enfocados hacia diferentes enfermedades.

Los recursos para investigación y desarrollo están presupuestados, e incorporados en los estados de flujo de caja y estados de resultados.

6.14. Plan de compras

El plan de compras se realiza de acuerdo con los requerimientos generados por las órdenes de producción, y conforme a los ciclos programados para cada caso; las cantidades adquiridas corresponden a la materia prima necesaria para producir el volumen de ventas de cada mes; excepto durante los primeros tres meses de operación en donde se realizan compras superiores en un 16%, con el fin de constituir una reserva de inventario equivalente a un ciclo semanal, de tal forma que la compañía pueda soportar contratiempos o retrasos de producción sin afectar el ciclo de exportación.

Durante los primeros dos años de operación, las compras se realizan de forma mensual, según está justificado en los ciclos y tiempos de producción.

En la evolución del proyecto, a partir del tercer año las compras se realizan cada dos semanas, con el fin de eficientizar los tiempos de las fases del ciclo de producción, y responder adecuadamente al crecimiento de los volúmenes de comercialización.

A partir del quinto año, dependiendo de la penetración del mercado y la evolución de la compañía, se tendría que realizar compras semanales de materia prima, llegando al punto máximo de eficiencia del ciclo productivo y de la capacidad instalada de la planta.

6.15. Costos de producción

El costo de producción está formado por tres elementos básicos, materia prima, mano de obra y los gastos de fabricación. La materia prima, es el elemento susceptible de transformación por yuxtaposición, ensamble, mezcla, etc.; mano de obra, es el esfuerzo indispensable para transformar la materia prima; y los gastos de fabricación, agrupa las erogaciones necesarias para para lograr esa transformación, tales como espacios físicos, equipos, herramientas, fuerza motriz, etc. (Reyes, 2008).

Los costos unitarios de producción de la compañía ascienden a \$10.017, equivalente a \$3,16 dólares, como se muestra a continuación.

Tabla 14 – Costos unitarios de producción

COSTOS UNITARIOS DE PRODUCCIÓN		
Concepto	Valor USD	Valor \$
Materia Prima	2,32	7.091
Mano de Obra	0,24	823
Gastos de Fabricación	0,60	2.103
TOTAL	3,16	10.017

Fuente: Elaboración propia con base en los costos de producción.

El café como componente principal de la materia prima está cuantificado con un valor por carga (125 kg) de \$1.125.000 más un sobrepeso a los proveedores de \$50.000 por carga, para un total de \$1.175.000; las estimaciones se realizaron estimando un valor en bolsa de Nueva York de 1,16 por libra y una TRM promedio de \$3.500 pesos.

Tabla 15 – Costos de materia prima

COSTO MATERIA PRIMA				
Concepto	V. por Carga	Peso	Unidad	V. Unitario
Carga de café en pergamino	1.175.000	125,00	Kilo	9.400
Café en almendra - Trillado (merma 23%)	1.175.000	96,25	Kilo	12.208
Café tostado y molido (merma 10%)	1.175.000	86,63	Kilo	13.564
Conversión a libras	1.175.000	173,25	Libra	6.782,11
Proporción de café en la mezcla x libra				6.103,90
Proporción de especias en la mezcla x libra				2.000,00
M. P. Unitario en \$				8.103,90
M. P. Unitario en USD				2,32

Fuente: Elaboración propia con base en los costos de producción.

A partir del precio de compra de la materia prima se descuenta la disminución de peso que sufre en el proceso hasta obtener el valor unitario en libras; éste se mezcla porcentualmente con las especias de acuerdo con las fórmulas previamente establecidas, obteniendo como resultado un precio de materia prima por libra de \$8.103,90 equivalente a \$2,32 dólares.

Tabla 16 – Costos unitarios de mano de obra

COSTO MANO DE OBRA				
CONCEPTO	Salario	Transporte	Subtotal	Costo Total
Director de Producción	3.500.000	0	3.500.000	5.296.550
Asistente de Producción 1	1.400.000	102.854	1.400.000	2.118.620
Asistente de Producción 2	1.000.000	102.854	1.000.000	1.513.300
Asistente de Producción 3	900.000	102.854	900.000	1.361.970
TOTAL				10.290.440
Unidades Mensuales Año 1				
				M.O. Unitario en \$
				823,24
				M.O. Unitario en USD
				0,24

Fuente: Elaboración propia con base en los costos de producción.

El cálculo de la mano de obras se establece con base en los costos de nómina de los empleados que intervienen directamente en el proceso de producción, dividido por el número promedio de unidades elaboradas en el mes; obteniendo un costo de mano de obra por libra de café de \$823,24 equivalente a \$0,24 dólares.

Tabla 17 – Gastos de fabricación

GASTOS DE FABRICACIÓN	
Concepto	V. Mensual
Arrendamiento	5.500.000
Energía eléctrica	1.000.000
Servicio de gas	1.200.000
Servicio de agua y alcantarillado	200.000
Depreciación	1.764.203
TOTAL	9.664.203
Unidades Mensuales Año 1	12.500
Valor unitario gastos generales	773
Valor empaque - Bolsa de libra que incluye válvula desgasificadora e impresión de la etiqueta a tres tintas	1.240
Caja de cartón corrugado, con medidas 40x30x30 cm (25 unidades x caja) - \$2.250/25	90
G.F. Unitarios en \$	2.103,14
G.F. Unitarios en USD	0,60

Fuente: Elaboración propia con base en los costos de producción.

Los gastos de fabricación se calculan con base en los gastos generales asociados a la planta de producción, dividido por el número de unidades elaboradas en el mes, cifra a la cual se suma el valor unitario de empaque; obteniendo un valor de gastos de fabricación por libra de café de \$2.103,14 equivalente e \$0,60 dólares.

El detalle de los gastos por concepto de depreciación de la propiedad, planta y equipo ligados al centro de costos de producción se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 18 – Depreciación del área de producción

DEPRECIACIONES DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN			
DESCRIPCIÓN	AÑOS	V. UNITARIO	VALOR TOTAL
Trilladora 80 +	5	21.200.000	4.240.000
Tostadora 25B	5	67.583.000	13.516.600
Molino industrial	5	2.300.000	460.000
Selladora	5	3.000.000	600.000
Codificadora - Fechadora	5	1.428.000	285.600
Trilladora Manual de Café	5	2.700.000	540.000
Detector de Humedad	5	100.000	20.000
Balanza	5	240.000	48.000
Gramera Digital	3	95.000	31.667
Kit Laboratorio	7	10.000.000	1.428.571
TOTAL DEPRECIACIÓN ANUAL			21.170.438
TOTAL DEPRECIACIÓN MENSUAL			1.764.203

Fuente: Elaboración propia con base proyecciones en financieras.

6.16. Infraestructura

El requerimiento de infraestructura es de dos inmuebles, las oficinas administrativas y la planta de producción, los cuales se obtienen en calidad de arrendamiento según las siguientes características:

Oficinas administrativas

El espacio requerido es de 200 metros cuadrados en el cual se ubican tres oficinas independientes, un área de trabajo común para cuatro personas, una sala de juntas, y las respectivas áreas comunes de servicio de baño y cafetería.

Planta de producción

La planta está proyectada en un área de 1.250 metros cuadrados, cuyos espacios deben ser adecuados según las características específicas de cada proceso en la línea de producción, como se muestra en la figura 39.

Figura 39 – Planta de producción de café tostado



Fuente: Elaboración propia con base en los requerimientos de la planta.

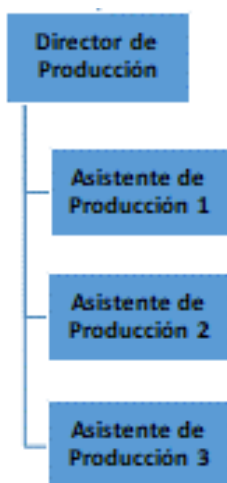
El diseño está realizado para que el proceso de producción tenga un espacio reservado y una línea única de producción, generando eficiencia en el proceso, y minimizando el riesgo de contaminación cruzada.

Los espacios requeridos son recepción de materias primas, bodega de almacenamiento de materias primas, área de trillado y selección del grano, área de torrefacción, área de molienda, cuarto de desgasificación, área de mezcla de productos, área de empaquetado y rotulado, área de embalaje, bodega de productos terminados y área de despacho de mercancías; así mismo se cuenta con tres oficinas, una sala de reuniones, una recepción, baños y cafetería.

6.17. Mano de obra requerida

El área de producción cuenta con cuatro personas, un Director de Producción, quien es el responsable de la planta y del proceso productivo; a su cargo se encuentran tres Asistentes de Producción, en tres niveles jerárquicos diferentes, cuyas responsabilidades y funciones son asignadas y controladas por su director.

Figura 40 – Mano de obra área de producción



Fuente: Elaboración propia.

La mano de obra asignada en la planta está en la capacidad de responder adecuadamente por el volumen de producción, tanto en la fase inicial del plan de negocios, como en la fase crecimiento proyectado durante los primeros cinco años.

6.18. Conclusiones sobre aspectos técnicos

El objetivo principal de producción es *“Elaborar los productos requeridos por la empresa con calidad, oportunidad, sostenibilidad y eficiencia en costos”*.

Tanto el objetivo principal como los específicos se construyen considerando aspectos como, la fijación de metas de producción por ciclo y por periodo, el establecimiento de estándares de producción, la eficiencia en el proceso de producción, el mejoramiento continuo de los procesos productivos y la protección del recurso humano y del medio ambiente.

La producción se realiza en la planta de la compañía, el proceso se conforma por: Recepción de la materia prima, análisis de calidad, proceso de trilla y selección del grano, torrefacción, molienda, desgasificación, mezcla, empaque y embalaje del producto.

En cuanto a infraestructura, la planta está proyectada en un área de 1.250 metros cuadrados, cuyos espacios deben ser adecuados según las características específicas de cada proceso en la línea de producción.

La maquinaria está conformada por una trilladora de café con capacidad de 80 kilos por hora, 640 kilos al día; una tostadora con capacidad de 25K por bache, 400 kilos por día; y un molino Industrial con capacidad de 100 kilos por hora, 800 kilos al día; y otros adicionales para complementan el proceso productivo.

El recurso humano del área consta de un Director de Producción, quien es el responsable de la planta y del proceso productivo; a su cargo se encuentran tres Asistentes de Producción, en tres niveles jerárquicos diferentes, cuyas responsabilidades y funciones son asignadas y controladas por su director.

Los productos que se ofertan en la primera fase del proyecto son dos, café tostado y molido con jengibre y café tostado y molido con canela; las materias primas requeridas son, café pergamino seco, con rendimiento igual o inferior a 90, humedad entre 10% y 12%; jengibre en polvo, humedad tolerable máxima del 3%; canela en polvo, humedad tolerable máxima del 3; bolsas para café, en papel Kraft, impresa a tres tintas, con capacidad para una libra; y cajas de cartón corrugado, con medidas 40x30x30 cm.

El plan de producción se realiza teniendo en cuenta los diferentes procesos de la elaboración de los productos, la capacidad instalada de la planta, la proyección de ventas, y los tiempos de entrega; en la fase inicial se producen 14.400 libras mensuales, divididas en ciclos semanales; el compromiso en esta etapa es de 12.500 unidades, generándose una reserva de inventario para suplir cualquier tipo de imprevisto que pueda presentarse.

Las ordenes se despachan una sola vez al mes con el fin de eficientizar los costos de exportación; el control del inventario se realiza tanto en cantidad como en calidad, y se llevan registros y estadísticos para establecer estándares de calidad; en concordancia con el ciclo de producción, la materia prima se adquiere mensualmente.

La planta proyectada tiene una capacidad mensual de producción de 19.200 unidades, por lo cual cuenta con la posibilidad de realizar escalabilidad en sus operaciones;

iniciando con 12.500 libras por mes en el primer año con incrementos presupuestados cercanos al 7%, hasta llegar al quinto año a una producción mensual de 16.500 unidades.

Los costos unitarios de producción de la compañía ascienden a \$10.017 pesos colombianos, equivalente a \$3,16 dólares; discriminados de la siguiente forma, materia prima \$2,32, mano de obra \$0,24 y gastos de fabricación \$0,60 dólares.

En cumplimiento de los objetivos de producción el proceso productivo tendrá un modelo de gestión integral que está integrado por operación, mantenimiento y gestión ambiental; así mismo se gestionarán políticas e implementarán procesos encaminados al aseguramiento de la calidad.

En cuanto a investigación y desarrollo, durante la primera fase del negocio los esfuerzos se enfocarán en obtener una patente de modelo de utilidad del producto.

7. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES

7.1. Análisis estratégico

Ventura (2008), concibe el análisis estratégico como la forma en que las empresas se relacionan con su entorno a fin de alcanzar sus objetivos en el futuro; estos tres elementos, empresa, entorno y objetivos, interactúan entre sí; la empresa trata de interpretar su entorno, valora y moviliza sus recursos para ofrecer bienes y servicios, y recibe la respuesta del mercado en forma de resultados.

Figura 41 – Análisis estratégico



Fuente: Elaboración propia a partir de Ventura (2008).

Algunas empresas son capaces de relacionarse con su entorno ofreciendo productos y servicios que satisfacen las necesidades de sus clientes, ganando cuota de mercado y obteniendo elevadas tasas de rentabilidad de forma sostenida, y otras en cambio fracasan y desaparecen (Ventura, 2008)

En este contexto, el análisis estratégico de una compañía comienza con la definición de los objetivos, a partir de los cuales se construye la misión y la visión; posteriormente se realiza el análisis interno y externo de la empresa, identificando las ventajas competitivas, a partir de las cuales se diseñan las estrategias; finalmente para desarrollar dichas estrategias debe establecerse una estructura organizacional.

En el caso puntual, el objetivo general de la compañía es desarrollar un plan de negocios para exportar hacia Estados Unidos un café funcional con beneficios saludables en la prevención de enfermedades cardiovasculares; a partir de éste, en los títulos siguientes se desarrollan misión, visión, análisis DOFA con sus respectivas estrategias, y la estructura organizacional.

7.2. Misión

Somos una empresa especializada en la producción y comercialización de café tostado con beneficios saludables, enfocados en los tres siguientes pilares:

Mejoramiento de la calidad de vida de los consumidores a través la prevención del riesgo de enfermedades cardiovasculares.

Calidad del producto, y eficiencia en los procesos de comercialización y servicio al cliente.

Compromiso con el desarrollo sostenible a través de la reconstrucción del tejido social de población cafetera vulnerable y el cuidado del medio ambiente.

7.3. Visión

En el año 2030 seremos una empresa con una participación del 2% en el mercado de cafés tostados de Estados Unidos, con reconocimiento de nuestros clientes generado por el mejoramiento en la calidad de vida de los consumidores a través de los beneficios saludables de nuestros productos.

7.4. Análisis DOFA

Según lo indicado por Francés (2006), la matriz DOFA es una de las herramientas más utilizadas en planificación estratégica, la cual identifica las oportunidades y amenazas del entorno, y las fortalezas y debilidades de la empresa o unidad de negocio.

Figura 42 – Matriz DOFA – Café Elixir de Vida

		ELEMENTOS INTERNOS (Lo puedo controlar)		
		FORTALEZAS (+)	DEBILIDADES (-)	
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO		1. Conocimiento y experiencia de los emprendedores en el ciclo comercial del café, los procesos de comercio internacional, y la cobertura de riesgo financiero en exportaciones. 2. Alta calidad y certificado de origen del café utilizado como materia prima 3. Producto innovador que responde a una necesidad de la comunidad.	1. El producto no cuenta con una patente que lo proteja de ser imitado. 2. Bajo nivel de apalancamiento financiero. 3. No hay un posicionamiento de la marca en el mercado.	
ELEMENTOS EXTERNOS (No lo puedo controlar)	OPORTUNIDADES (+)	1. La globalización y la tecnología benefician la comercialización internacional en tiempos, contactos y costos. 2. Exención tributaria a nuevos emprendimientos. 3. Megatendencia hacia el consumo de alimentos saludables. 4. El mercado objetivo posee un gran volumen y una tendencia creciente.	ESTRATEGIAS FO 1. Aprovechar la tendencia actual de consumo saludable, así como el compromiso de las empresas y los gobiernos en el alcance de los ODS, para expandir el producto como contribución a la mitigación del riesgo de enfermedades cardiovasculares. 2. Impulsar el consumo de café colombiano de alta calidad en el creciente mercado de Estados Unidos.	ESTRATEGIAS DO 1. Realizar el posicionamiento de la marca mediante el uso de la tecnología implementando una estrategia de marketing digital. 2. Hacer uso del apoyo financiero a emprendimientos para gestionar el registro de la patente del producto.
	AMENAZAS (-)	1. Los bajos precios del café en el entorno internacional, podría ocasionar la salida del mercado de algunos proveedores del grano. 2. Existencia de competidores con mayor músculo financiero, los cuales pueden implementar estrategias agresivas de precios y mercadeo. 3. La guerra comercial entre Estados Unidos y China, puede generar acciones proteccionistas en la economía norteamericana. 4. Los países a nivel mundial presentan desaceleración en sus economías, afectando el consumo en general de todos los sectores comerciales.	ESTRATEGIAS FA 1. Utilizar opciones y derivados de café para asegurar precios futuros, con lo cual también se reconoce un mayor precio a los proveedores del grano. 2. Contrarrestar los precios de la competencia con alta calidad y reconocimiento del café de Colombia, y funcionalidad del producto.	ESTRATEGIAS DA 1. Utilizar el posicionamiento de la industria del café, que hace la competencia mediante sus campañas publicitarias, para enfocar las ventas en ese nicho de mercado. 2. Obtener beneficios económicos de la actual guerra comercial entre Estados Unidos y China, la cual genera la devaluación de la moneda local frente al dólar, obteniendo monetizaciones a niveles superiores, y tomando cobertura mediante opciones y derivados en los niveles actuales.
		Estrategias combinadas		

Fuente: Elaboración propia a partir de Prieto (2013).

La matriz DOFA se emplea para establecer la tipología de estrategias; las oportunidades que se aprovechan con las fortalezas originan estrategias ofensivas; las oportunidades que se enfrentan con las debilidades generan estrategias adaptativas; las amenazas que se enfrentan con las fortalezas originan estrategias reactivas; mientras que las amenazas que se enfrentan con las debilidades generan estrategias defensivas (Francés, 2006).

De acuerdo con la metodología establecida para la elaboración de la matriz DOFA, se procedió inicialmente a identificar las oportunidades y amenazas, pertenecientes al factor externo, y las fortalezas y debilidades, criterios del factor interno; posteriormente se construyeron las estrategias que se relacionan a continuación:

Estrategias ofensivas (FO)

Aprovechar la tendencia actual de consumo saludable, así como el compromiso de las empresas y los gobiernos en el alcance de los ODS, para expandir el producto como contribución a la mitigación del riesgo de enfermedades cardiovasculares.

Impulsar el consumo de café colombiano de alta calidad en el creciente mercado de Estados Unidos.

Estrategias adaptativas (DO)

Realizar el posicionamiento de la marca mediante el uso de la tecnología implementando una estrategia de marketing digital.

Hacer uso del apoyo financiero a emprendimientos para gestionar el registro de la patente del producto.

Estrategias reactivas (FA)

Utilizar opciones y derivados de café para asegurar precios futuros, con lo cual también se reconoce un mayor precio a los proveedores del grano.

Contrarrestar los precios de la competencia con alta calidad y reconocimiento del café de Colombia, y funcionalidad del producto.

Estrategias defensivas DA

Utilizar el posicionamiento de la industria del café, que hace la competencia mediante sus campañas publicitarias, para enfocar las ventas en ese nicho de mercado.

Obtener beneficios económicos de la actual guerra comercial entre Estados Unidos y China, la cual genera la devaluación de la moneda local frente al dólar, obteniendo monetizaciones a niveles superiores, y tomando cobertura mediante opciones y derivados en los niveles actuales.

7.5. Estructura Organizacional

Según Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden y Montalván (2002), por estructura organizacional se entiende la capacidad de una organización de dividir el trabajo, y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización, así como el proceso mediante el cual la organización trata de coordinar su labor y sus grupos, y la interrelación entre ellos.

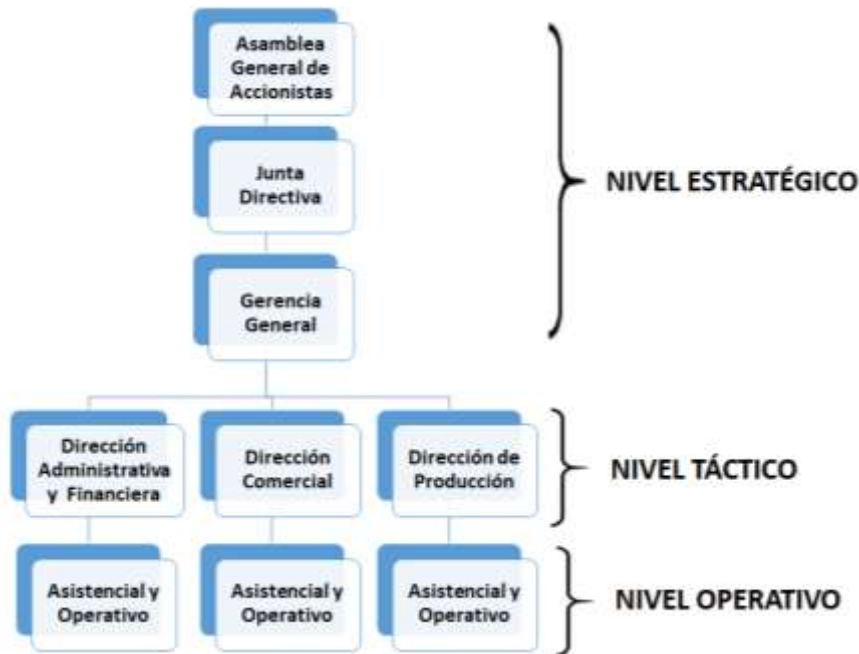
En la estructura organizacional de la compañía se identifican claramente los tres niveles de gestión empresarial, estratégico, táctico y operativo.

En el nivel estratégico se encuentran los órganos directivos, como máxima autoridad empresarial, y la gerencia general como órgano permanente de administración y representante de la compañía; este nivel establece la visión, fija los objetivos y define las estrategias.

El nivel táctico está compuesto por tres áreas específicas, la primera de carácter administrativo y financiero, la segunda de carácter comercial y la tercera encargada de los procesos productivos; este nivel se encarga de crear las acciones para desarrollar las estrategias.

Por su parte, el nivel operativo, está compuesto por el personal asistencial y operativo, que pertenecen a cada una de las tres áreas específicas; este nivel se encarga de ejecutar las acciones creadas en el nivel táctico.

Figura 43 – Estructura Organizacional



Fuente: Elaboración propia.

7.6. Perfiles y funciones

Para Torres y Jaramillo (2014), el perfil del cargo es la descripción de cualidades, habilidades, conocimientos, competencias y atributos que debe poseer quien ejecute un puesto de trabajo; por su parte, Morales y Velandia (1999), indican que la función es la agrupación de tareas para atender las responsabilidades de un puesto de trabajo.

Para los cargos definidos en la organización, se establecen los perfiles y funciones que se detallan a continuación.

Gerente General

Perfil. Profesional en carreras administrativas, con Maestría en Negocios Internacionales, experiencia mínima de cinco años en empresas multinacionales, dominio del idioma inglés.

Funciones.

- Representar a la empresa en los actos administrativos, mercantiles y jurídicos.
- Liderar y coordinar la planificación estratégica de la compañía.
- Supervisar las actividades de producción, mercadeo y ventas.
- Administrar los recursos de la entidad.
- Tomar decisiones frente a temas relevantes para la organización.
- Gestionar nuevos proyectos para la compañía.
- Emitir informes con destino a la Junta Directiva y Asamblea General.

Director Administrativo y Financiero

Perfil. Profesional en carreras administrativas, con postgrado en finanzas, experiencia específica mínima de tres años en empresas con operaciones de comercio internacional.

Funciones.

- Proyectar, consolidar y consolidar el presupuesto de la empresa.
- Gestionar y manejar los recursos financieros de la organización.
- Realizar las coberturas de tasa de cambio.
- Monetizar las divisas por exportaciones.
- Realizar los procesos de selección y contratación de personal.
- Gestionar los recursos físicos y tecnológicos requeridos en la entidad.
- Velar por el oportuno cumplimiento contable y tributario de la empresa.
- Emitir los informes del área administrativa y financiera

Director Comercial

Perfil. Profesional en ciencias administrativas o económicas, con postgrado en mercadeo virtual, experiencia mínima de tres años en comercialización internacional, dominio del idioma inglés.

Funciones.

- Elaborar y desarrollar el plan de ventas de la compañía.
- Definir estrategias comerciales.
- Gestionar la recuperación de cartera.
- Gestionar campaña de promoción de los productos
- Desarrollar nuevos mercados.
- Buscar y seleccionar proveedores.
- Realizar las compras de materia prima.
- Coordinar y dirigir el personal a cargo del área comercial.
- Emitir los informes del área comercial.

Director de Producción

Perfil. Ingeniero Industrial con postgrado en Desarrollo de Alimentos, experiencia mínima de tres años en procesos de producción en empresas agro empresariales.

Funciones.

- Establecer los volúmenes de producción de la empresa.
- Coordinar con el Director Comercial la adquisición de materias primas.
- Coordinar el proceso de producción.
- Coordinar los procesos de certificación y licencias de la planta de producción.
- Coordinar los procesos de mantenimiento de la planta,
- Coordinar y dirigir el personal a cargo en la planta de producción.
- Coordinar el levantamiento de información y estadísticas de la planta de producción
- Emitir los informes del área de producción.

Contador Público

Perfil. Contador Público, mínimo dos años de experiencia en empresas agroindustriales y/o de comercialización internacional.

Funciones.

- Coordinar el proceso contable de la compañía.
- Emitir los estados financieros de la compañía.
- Preparar las declaraciones tributarias.
- Elaborar la información exógena de la entidad.
- Emitir certificaciones contables y tributarias requeridas.
- Elaborar la nómina de la empresa.
- Coordinar y dirigir el personal a su cargo.
- Emitir informes adicionales del área contable.

Representante de Ventas

Perfil. Profesional en mercadeo o afines, con experiencia mínima de dos años en mercado y logística internacional, dominio del idioma inglés.

Funciones.

- Realizar los trámites y vinculaciones necesarias para la exportación del producto.
- Coordinar el proceso logístico de exportación.
- Hacer trazabilidad a los despachos en tránsito.
- Coordinar la entrega del producto a los clientes.
- Emitir los informes de ventas y logística.

Asistente de Gerencia

Perfil. Técnico o tecnólogo en secretariado ejecutivo, experiencia específica mínima de un año.

Funciones.

- Administrar la agenda del gerente.
- Atender al público.
- Gestionar documentos y correspondencia.
- Manejar información específica de la compañía.
- Elaborar presentaciones y oficios.

Auxiliar Contable

Perfil. Técnico o tecnólogo en contabilidad y finanzas, experiencia específica mínima de un año.

Funciones.

- Registrar los documentos contables.
- Realizar conciliaciones bancarias y contables.
- Apoyar al contador en sus funciones.

Asistentes de Producción 1

Perfil. Técnico o tecnólogo en agroindustria, experiencia específica mínima de un año en empresas agroindustriales.

Funciones.

- Realizar los procesos programados dentro de la fabricación de los productos.
- Administrar el inventario materias primas.
- Realizar el mantenimiento de maquinaria.
- Realizar registro de los procesos de producción.

Asistentes de Producción 2

Perfil. Técnico o tecnólogo en agroindustria, no requiere experiencia en el cargo.

Funciones.

- Realizar los procesos programados dentro de la fabricación de los productos.
- Administrar el inventario de productos terminados.
- Realizar el mantenimiento de maquinaria.
- Realizar registro de los procesos de producción.

Asistentes de Producción 3

Perfil. Bachiller, Técnico o tecnólogo en agroindustria, no requiere experiencia en el cargo.

Funciones.

- Realizar los procesos programados dentro de la fabricación de los productos.
- Realizar el mantenimiento de maquinaria.
- Realizar registro de los procesos de producción.

Mensajero

Perfil. Técnico o tecnólogo en gestión documental, no requiere experiencia en el cargo.

Funciones.

- Hacer entrega de la correspondencia externa que emita la empresa.
- Realizar trámites y operaciones bancarios.
- Realizar trámites relacionados con notarías y registros.
- Pago de servicios públicos.

Conserje

Perfil. Bachiller, con experiencia mínima de un año en cargos específicos o relacionados.

Funciones.

- Realizar las actividades propias del servicio de cafetería.
- Realizar la limpieza de áreas privadas y comunes de los inmuebles.
- Realizar el mantenimiento de jardines y áreas comunes.

7.7. Organigrama

El organigrama es la representación gráfica de la estructura formal de autoridad y de la división especializada del trabajo de una empresa (Orozco, 2007).

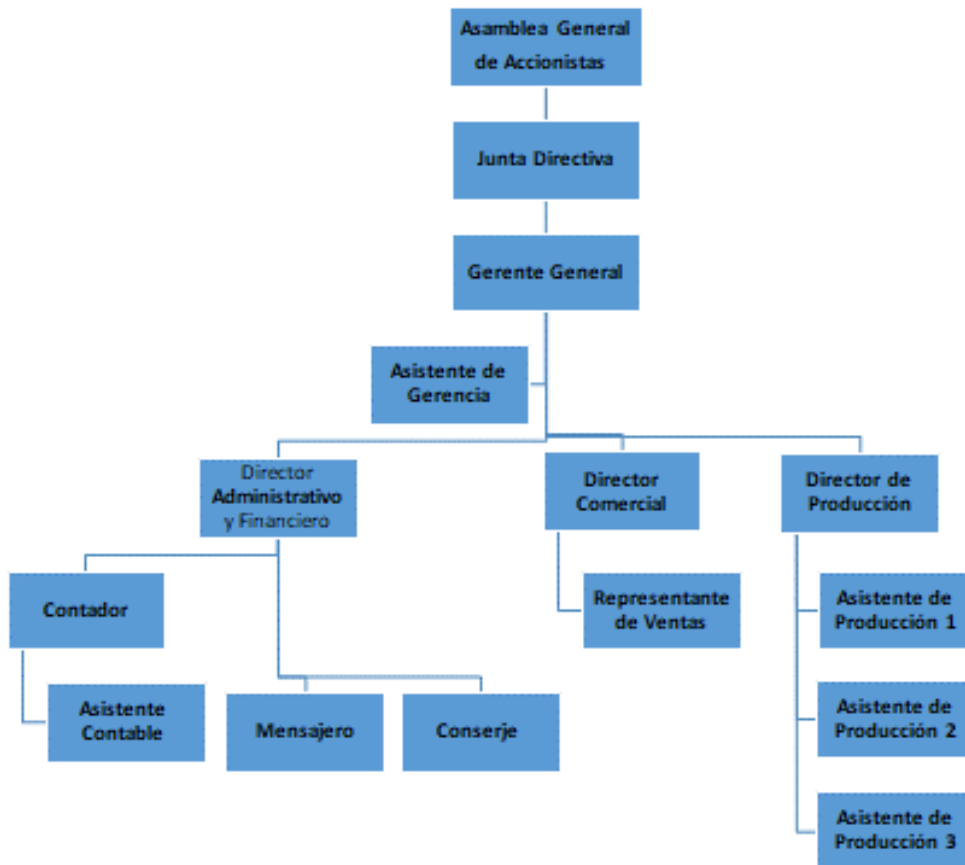
En desarrollo de la estructura organizacional, la compañía posee un organigrama de tipo vertical, ya que resalta su forma piramidal y posee de manera acentuada los niveles jerárquicos. Según Orozco (2007), el organigrama vertical es el más utilizado por las organizaciones; el máximo órgano jerárquico se ubica en parte superior y los siguientes descienden en jerarquía hasta a base.

Por su parte, Publicaciones Vértice S.L (2008b), indica que un organigrama debe permitir, visualizar de forma resumida la estructura de la empresa, identificar los puestos de trabajo y sus posiciones, y establecer las líneas de comunicación formales entre puestos.

El organigrama de la organización esbozado en la figura 44, muestra en la parte superior a los órganos directivos, que por la naturaleza jurídica de la compañía, corresponden a la Asamblea General de Accionista y la Junta Directiva; seguidamente se encuentra el Gerente General y ente administrador permanente, en cuya cabeza está la representación de la compañía, así como la dirección y control de la misma; posteriormente se encuentran los Directores de Área, definiendo claramente los roles misionales y de apoyo dentro de la empresa, producción, comercial, administrativa y finanzas; a su vez cada una de estas áreas cuenta con el personal de base necesario

para desarrollar adecuadamente sus funciones, en procura de cumplir los objetivos individuales y generales de la organización.

Figura 44 – Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia.

7.8. Esquema de contratación y remuneración

La vinculación a la compañía se realiza mediante contrato laboral escrito a término indefinido, garantizando el cumplimiento de las normas de seguridad social, y el pago de salarios y prestaciones sociales, contemplados en el código sustantivo laboral colombiano.

Chiavetano (2011), indica que en una organización cada puesto tiene un valor individual, por lo cual solo se puede remunerar con justicia y equidad al ocupante de un cargo si se conoce su valor con relación a los demás puestos de la empresa y con relación al mercado.

En concordancia, con la conceptualización anterior, la asignación salarial en la compañía está definida según los salarios promedios de la región en cargos similares, y de acuerdo con el nivel jerárquico, funciones y responsabilidades dentro de la empresa; para este efecto se establecieron los siguientes niveles: Gerente, Directores, Profesionales, Asistentes, y Auxiliares y Otros Cargos.

En lo que respecta a la periodicidad de los pagos, los salarios se cancelan de forma mensual en un solo desembolso al final del respectivo mes, y las prestaciones sociales se cancelan en las fechas establecidas por la ley para cada caso.

7.9. Factores clave de la gestión del talento humano

Zapata (2014), indica que la gestión del talento humano es la responsable de la dimensión humana en la organización, esto incluye, contratar personas que cumplan con las competencias necesarias para ejercer un cargo, capacitar a los empleados y proporcionar los mecanismos y ambientes necesarios que propicien la motivación y la productividad en la organización, entre otras.

De igual forma, manifiesta que los factores clave en la gestión del talento humano son políticas, perfiles de cargos, selección, inducción, evaluación de competencias, crecimiento continuo y objetivos.

Figura 45 – Gestión del talento humano.



Fuente: Zapata, (2014).

Políticas. Son un conjunto de normas o reglas establecidas para regular diferentes apartados del funcionamiento de la empresa. Estas normas pueden incluir desde el comportamiento de los empleados ante clientes hasta la forma de vestir de los trabajadores. Estas normas en ningún momento pueden contradecir ninguna legislación laboral.

En el caso de la empresa las políticas incluyen el uso adecuado de los elementos de trabajo, el cumplimiento de las normas de higiene y seguridad industrial, la prohibición de compartir información de la compañía, y la confidencialidad frente a los procesos industriales.

Perfiles de cargos. Este proceso permite desarrollar una herramienta para consignar el objetivo, responsabilidades y perfil de un cargo, estableciendo el conjunto de características generales y específicas que debe tener una persona para desempeñar adecuadamente un cargo.

En la compañía el perfil del cargo se fundamenta en tres aspectos, educación, conocimiento específico, y experiencia general.

Selección. Es el proceso que busca determinar cuál es el candidato que reúne las condiciones adecuadas para ocupar un cargo.

Como política de la organización, para suplir las vacantes generadas, inicialmente se ofertan y se realiza el proceso de selección al interior de la empresa.

Inducción. Es el proceso que permite que el empleado aprenda a ejercer su cargo de acuerdo con las normas y procedimientos propios de la empresa, identificando necesidades, definiendo objetivos, diseñando y ejecutando programas de mejoramiento, entre otros.

La compañía contempla dos facetas en el proceso de inducción, el primero de conocimiento general de la empresa (misión, visión, objetivos, estrategias, etc.), y el segundo de carácter específico, relacionado directamente con el desempeño de sus funciones.

Evaluación de competencias. Es el proceso encargado de valorar las evidencias de la competencia laboral del empleado, de conformidad con el desempeño descrito en la definición de compromisos, se emite el juicio para calificar los resultados de su desempeño como sobresaliente, satisfactorio o no satisfactorio.

Para la empresa, la evaluación de desempeño es un factor relevante, tanto para el proceso de mejoramiento continuo, como para el otorgamiento de incentivos económicos; es importante indicar que dicha evaluación se genera por medio de indicadores previamente establecidos, con el fin de evitar juicios subjetivos.

Crecimiento continuo. Los empleados son en gran parte los que hace posible el cumplimiento de los propósitos de la compañía, por lo cual es necesario garantizar su estadía no solamente con el factor económico sino también con su crecimiento dentro de la empresa.

Al igual que otros criterios de la gestión del talento humano, el crecimiento constante de los empleados está contemplado dentro de las políticas de la organización, enfocado

tanto en la evolución durante su trayectoria dentro de la empresa, como en el mejoramiento de su factor humano.

Objetivos. Es una situación deseada que la empresa intenta lograr o una imagen que la organización pretende para el futuro. Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado. El objetivo esperado con el recurso humano, es tener empleados eficientes, con sentido de pertenencia, con aspiraciones de crecimiento, y satisfechos con el ambiente laboral y su condición económica.

7.10. Sistemas de incentivos y compensación del talento humano

Según la RAE, incentivo es un estímulo que se ofrece a una persona, grupo o sector de la economía con el fin de elevar la producción y mejorar los rendimientos;

De acuerdo con Olaya (2015), una política de compensación busca el balance entre las tres esferas del talento humano; la personal, la familiar y la laboral; por lo cual existen distintos tipos de compensaciones entre ellas se encuentran; la compensación directa incentivos, bonos y comisiones para los empleados; y la compensación no financiera que incluye los programas de reconocimiento de los empleados, los puestos gratificantes, el apoyo de la organización, el ambiente laboral y los horarios flexibles para acomodar las necesidades personales.

En concordancia con lo anterior, es importante indicar dos cosas, la primera, que los incentivos y compensaciones son necesarias para motivar a los empleados, buscando mejorar los indicadores de productividad, y la segunda, que los incentivos no necesariamente deben ser de carácter monetario.

La empresa posee como compensación directa, una comisión monetaria de acuerdo con el alcance de los objetivos en las ventas de la compañía; estas se pagan a los empleados que poseen incidencia directa en estos resultados; y bonificaciones globales al final del año para todo el personal, según los resultados de la compañía, no

constitutivos de factor salarial, pagados por mera liberalidad del empleador, y previa aprobación de la Junta Directiva.

En cuanto a los incentivos no monetarios se encuentran, horarios flexibles para diligencias personales o familiares, calidad de vida en el trabajo en cuanto a condiciones óptimas de seguridad e higiene laboral, posibilidades de ascenso, y políticas de prevención de acoso laboral, entre otras.

7.11. Esquema de gobierno corporativo

De acuerdo con Deloitte (s.f.), el gobierno corporativo es el conjunto de normas, principios y procedimientos que regulan la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno de una empresa; es decir, establece las relaciones entre la junta directiva, el consejo de administración, los accionistas y el resto de grupos de interés, y estipula las reglas por las que se rige el proceso de toma de decisiones sobre la compañía para la generación de valor.

La empresa se constituye bajo la figura jurídica de una Sociedad Anónima Simplificada, por lo cual su gobierno corporativo está compuesto por la Asamblea General de Accionistas, quienes son el máximo órgano administrativo; y la Junta Directiva, como órgano de administración permanente elegido en la respectiva Asamblea General, y de cuya responsabilidad será la elección, remoción, y asignación de funciones, así como de control inmediato del Representante Legal de la compañía.

Las medidas adoptadas en el esquema de un buen gobierno corporativo, están plasmadas en los estatutos, y reglamentos internos son las siguientes:

Conformación y nombramiento de los órganos. La Asamblea General está conformada por la totalidad de los accionistas de la compañía, según lo indican los estatutos conforme a la ley; la Junta Directiva está compuesta por tres o cinco miembros, elegidos por la Asamblea General entre sus miembros, el periodo será de dos años con el fin de generar mayor participación.

Toma de decisiones. Las decisiones que cada órgano toma corresponden al nivel de importancia e impacto en la compañía; estando en cabeza de la Asamblea General las decisiones trascendentales como reformas de estatutos, fusiones, escisiones o incluso liquidación de la compañía. Por su parte la Junta Directiva se encarga de decisiones de tipo administrativo y operativo, como el presupuesto, la apertura o inicio de nuevos proyectos, niveles de endeudamiento de la compañía, entre otras.

Mecanismos de control. Como mecanismos de control se encuentra el cumplimiento de la ley, y de la normatividad interna como los estatutos y reglamentos de funcionamiento de los órganos; estos poseen procedimientos, restricciones y quorum especiales tanto deliberatorio como decisorio para la toma de ciertas decisiones. En caso de que se tome una decisión presuntamente considerada contraria a la ley o los estatutos, o violatoria de los derechos de los accionistas, se podrán impugnar dichas decisiones.

Estas prácticas de buen gobierno corporativo buscan cumplir con el objetivo de generar confianza tanto para los accionistas, mediante una participación activa en las decisiones de la compañía y la regulación de las mismas; así como para los clientes, proveedores, y empleados, entre otros, gracias a la contribución de dichas normas en el nivel de crecimiento y sostenibilidad de la empresa.

7.12. Aspectos legales

Los aspectos legales se refieren a los preceptos jurídicos aplicables a la compañía, tanto dentro del territorio nacional como en los países o regiones en donde tenga la intención de realizar trámites u operaciones.

Los aspectos legales son aplicables en la constitución de la entidad, y en las operaciones de administrativas, producción y comercialización; los aspectos de carácter general hacen parte de esta sección, mientras que los de carácter específico se incluyen en los regímenes especiales.

Ley 1258 de 2008. Es la normatividad que rige el marco jurídico de la sociedad por acciones simplificada, bajo cuyo régimen se crea la empresa.

Decreto 410 de 1971 - (Reglamentaciones posteriores). Mediante el cual se expidió el Código de Comercio de Colombia; para la empresa aplican obligaciones mercantiles como matricularse en el registro mercantil, la inscripción de libros, documentos y actos comerciales.

Decreto 624 de 1989 - (Reglamentaciones posteriores). Corresponde a la creación del Estatuto Tributario Colombiano, bajo cuya normatividad se rigen desde la obligación de inscribirse en el RUT, hasta la aplicación de la carga impositiva y el envío de información

Ley 14 de 1983 - (Reglamentaciones posteriores). Es el marco legal de los impuestos territoriales, reglamenta la aplicación y recaudo de impuestos como industria y comercio, predial, avisos y tableros, entre otros; así como las obligaciones formales, entre ellas la inscripción como comerciante ante la respectiva secretaría de hacienda.

Decreto 948 de 1995. Regula la emisión de emisión de partículas contaminantes, olores, y ruidos en procesos de comerciales e industriales, en este caso con aplicación en la planta de producción.

Ley 1455 de 2011. Adopción del protocolo de Madrid concerniente al registro internacional de marcas, aplicable para la protección de la marca del producto “Café Elixir de Vida”; en el país es administrado por la Superintendencia de Industria y Comercio (SIC).

Decreto 2663 de 1950 - (Reglamentaciones posteriores). Está normatividad creó en Colombia el Código Sustantivo del Trabajo, el cual rige las relaciones entre empleador y empleado.

Ley 1314 de 2009 - (Reglamentaciones posteriores). Mediante la cual se aprobó la convergencia de las normas internacionales de información financiera (NIIF), cuyos estándares deben ser aplicado en la contabilidad; en el caso específico NIIF para PYMES.

7.13. Estructura jurídica y tipo de sociedad

El tipo de empresa a desarrollar es una Sociedad Anónima Simplificada, creada en el marco jurídico colombiano por la Ley 1258 de 2008; caracterizada por ser una sociedad de capitales, y cuya responsabilidad de los socios se limita hasta el monto de sus aportes.

Estará denominada como “Coffee Harvest S.A.S”; en cuanto a la clasificación empresarial, el Decreto 957 de 2019 define como criterio exclusivo de clasificación, los ingresos anuales por actividades ordinarias, según los diferentes sectores económicos, en el caso específico la empresa pertenece al sector manufacturero, y según la proyección de ventas anuales está clasificada como pequeña empresa, ya que se encuentra en el rango comprendido entre veintitrés mil quinientos sesenta y Unidades de Valor Tributario (23.563 UVT) y doscientos cuatro mil novecientos noventa y cinco Unidades de Valor Tributario (204.995 UVT), que a valores del año 2020, corresponde a ventas anuales superiores a \$839,1 millones e inferiores a \$7.299,2 millones (Ministerio de comercio, industria y turismo, 2019); y su domicilio contractual estará ubicado en el municipio de Garzón, al sur del departamento del Huila.

7.14. Regímenes especiales

Los regímenes especiales que aplican para la empresa están relacionados directamente con el proceso de exportación y con el tipo de producto a exportar, ya que el café posee ciertos requisitos específicos, que en su gran mayoría están reglamentados por la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia.

Así mismo teniendo en cuenta el Incoterm elegido en los términos de negociación, DDP - Delivered Duty Paid, la responsabilidad en los requisitos trasciende hasta el país de destino, incluyendo el proceso de importación de la mercancía.

Requisitos en origen

Registro como exportador. Ante la DIAN previamente de debe realizar el registro como exportador actualizando el RUT.

Registro ante el VUCE. Ante el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo debe realizarse el registro ante la ventanilla única de comercio exterior (VUCE); este trámite no posee costo alguno. “El sistema VUCE brinda al usuario los elementos necesarios para que pueda realizar el trámite electrónico de exportaciones e importaciones, garantizándole: agilidad, integridad, disponibilidad y confiabilidad en el trámite y lo más importante la seguridad de la información con el uso de la firma electrónica” (Procolombia, 2016).

Registro ante la FNC. Como se indicó anteriormente, en Colombia la entidad que controla y regula el proceso de exportación de café es la Federación Nacional de Cafeteros, (FNC), por lo cual previamente debe realizarse el registro de exportador, norma contenida en la Resolución 5 de 2015; así como anunciar cada despacho a realizar (FNC, 2015). Existen dos tipos de exportador de café, en pequeñas y grandes cantidades; sus procesos poseen características específicas, siendo el primero más cómodo y asequible para el exportador (Procolombia, 2019).

Registro de la planta de producción. Tratándose de café tostado la empresa que realiza el proceso de tostión y empaque, debe tener un registro por parte de la FNC tanto de la trilladora como de la tostadora, según la Resolución 01 de 2002.

Registro ante el INVIMA. Se realiza el registro ante esta entidad con el fin de obtener posteriormente el certificado de inspección sanitaria para la salida del país del producto.

Anuncio del café a exportar. Debe realizarse el anuncio de exportación en la página de la Federación Nacional de Cafeteros.

Registro y contratación con la naviera. Tanto el transporte como los costos de seguros de la mercancía están a cargo del vendedor, por lo cual debe contratar y coordinar los tiempos de embarque con la naviera.

Contrato con Agencia de Aduanas. Para el efecto de los trámites en la aduana se firma un contrato de mandato con una agencia de aduanas.

Guía de Tránsito. Con base en el anuncio del café se solicita a Almacafé S.A. la guía de tránsito para el transporte terrestre hacia el puerto; este documento ampara el transporte del café de exportación dentro del territorio nacional.

Certificado de Repeso. Una vez el café es recibido en puerto se solicita el certificado de repeso, el cual es expedido por la FNC y sirve para el pago de contribución cafetera.

Pago de la contribución cafetera. La contribución cafetera es un gravamen de carácter particular y obligatorio, a cargo de los exportadores de café colombiano, que se genera en el momento de la exportación y que revierte en beneficio del sector cafetero (Procolombia, 2019). Tratándose de cafés procesados, la regulación se encuentra en el Decreto 125 de 2003.

Certificado de Origen. Es emitido por la emitido por la Federación Nacional de Cafeteros una vez reciben el comprobante de pago de la contribución cafetera, y acredita el origen colombiano del café.

Visto bueno de INVIMA. Por tratarse de un producto procesado, deja de ser una materia prima para convertirse en un alimento, razón por la cual el visto bueno debe ser emitido por el INVIMA, certificado de inspección sanitaria – CIS (INVIMA, 2018).

Solicitud de Embarque. La solicitud de embarque es el trámite necesario para colocar la mercancía en el transito internacional.

Declaración de Exportación. Con la recepción del certificado de embarque se realiza la declaración de exportación respectiva, requisito legal y necesario para el posterior cruce de divisas recibidas.

Requisitos durante el tránsito

Envío del el Importer Security Filing (ISF). Una vez confirmado el “booking”, debe diligenciarse el documento denominado “Importer Security Filing” (ISF) con destino hacia las autoridades aduaneras, el cual debe remitirse con anterioridad al zarpe del buque, ya que deber ser presentado 24 horas antes de la descarga de la mercancía.

Requisitos en destino

Registro ante el FDA. Inscripción ante el Food and Drug Administration (FDA), como requisito para exportar alimentos hacia Estados Unidos.

Contrato con Agencia de Aduanas. Para el efecto de los trámites en la aduana en el país de destino se firma un contrato de mandato con una agencia de aduanas.

Aviso previo de envío a la FDA. Se envía el aviso previo a la FDA, el cual debe ser confirmado por la entidad (Macmap, 2020).

Requisito de etiqueta. Debe darse cumplimiento de las características de la etiqueta de información nutricional, contenidas en el “Final Rule 2018-09478” emitido por la FDA el 04 de mayo de 2018.

Figura 46 – Etiqueta de información nutricional

The diagram shows a Nutrition Facts label with several callouts pointing to specific parts:

- Servings: larger, bolder type** points to the '8 servings per container' line.
- Serving sizes updated** points to the '2/3 cup (55g)' line.
- Calories: larger type** points to the '230' calorie value.
- Updated daily values** points to the '% Daily Value' column.
- Actual amounts declared** points to the nutrient amounts (e.g., Total Fat 8g, Sodium 160mg).
- New footnote** points to the footnote at the bottom.
- New: added sugars** points to the 'Includes 10g Added Sugars' line.
- Change in nutrients required** points to the 'Dietary Fiber 4g' line.

Nutrition Facts	
8 servings per container	
Serving size	2/3 cup (55g)
Amount per serving	
Calories	230
% Daily Value*	
Total Fat 8g	10%
Saturated Fat 1g	5%
Trans Fat 0g	
Cholesterol 0mg	0%
Sodium 160mg	7%
Total Carbohydrate 37g	13%
Dietary Fiber 4g	14%
Total Sugars 12g	
Includes 10g Added Sugars	20%
Protein 3g	
Vitamin D 2mcg	10%
Calcium 260mg	20%
Iron 8mg	45%
Potassium 235mg	6%

* The % Daily Value (DV) tells you how much a nutrient in a serving of food contributes to a daily diet. 2,000 calories a day is used for general nutrition advice.

Fuente: FDA, (2018).

Requisitos de embalaje. Medidas que regulan el modo en que los bienes deben ser o no pueden ser embalados, o que definen los materiales de embalaje que se utilizarán, que están directamente relacionados con la seguridad alimentaria. Ejemplo: El uso de películas de PVC para el envasado de alimentos está restringido (Macmap, 2020).

Requisito de prueba. Un requisito para que los productos se prueben según una regulación vigente, es realizar un muestreo para determinar el nivel de sulfito en los alimentos terminados.

Requisito de inspección. Este procedimiento se utiliza para evitar la diseminación de plagas, el proceso es similar al requisito de prueba, pero no incluye pruebas de laboratorio.

Nacionalización de la mercancía. Este requisito se surte por medio de la presentación de la declaración de importación, la cual permite el levante de la mercancía por parte de la autoridad aduanera para su libre disposición.

Régimen de exportación definitiva

“Café Elixir de Vida” se exporta bajo el régimen denominado exportación definitiva; de acuerdo con el Decreto 1165 de 2019, esta modalidad regula la salida de mercancías nacionales o nacionalizadas, del territorio aduanero nacional para su uso o consumo definitivo en otro país. Los trámites que se realizan durante el proceso de exportación definitiva son los siguientes:

Solicitud de autorización de embarque. La solicitud de autorización de embarque se presenta ante la Dirección Seccional de Aduanas con jurisdicción en el lugar donde se encuentre la mercancía. La solicitud de autorización de embarque podrá realizarse con datos definitivos o provisionales.

La solicitud deberá estar acompañada del documento que acredite la operación que da lugar a la exportación, los vistos buenos de las diferentes entidades y el contrato de mandato suscrito con la agencia de aduanas o apoderado.

Aceptación de la solicitud de autorización de embarque. La autoridad aduanera autoriza electrónicamente la acepta la solicitud de autorización de embarque; o en su defecto indica las causas de no aceptación. La autorización tiene vigencia de un mes contado desde la fecha de autorización.

Traslado a la zona primaria aduanera. Las mercancías objeto de exportación, amparadas con la solicitud de autorización de embarque se trasladan al lugar de embarque por donde se efectuará su salida del territorio aduanero nacional. Efectuado el ingreso, se autorizará el embarque o se determinará la práctica de inspección aduanera.

Inspección aduanera. La autoridad aduanera con fundamento en criterios técnicos de riesgo podrá determinar la práctica de la inspección documental, física o no intrusiva a mercancías en trámite de exportación.

Autorización de embarque. La autoridad aduanera autoriza el embarque cuando considera la conformidad documental y/o física, según el trámite de verificación.

Embarque. Es la operación de cargue en el medio de transporte de la mercancía que va a ser exportada, previa autorización de la autoridad aduanera.

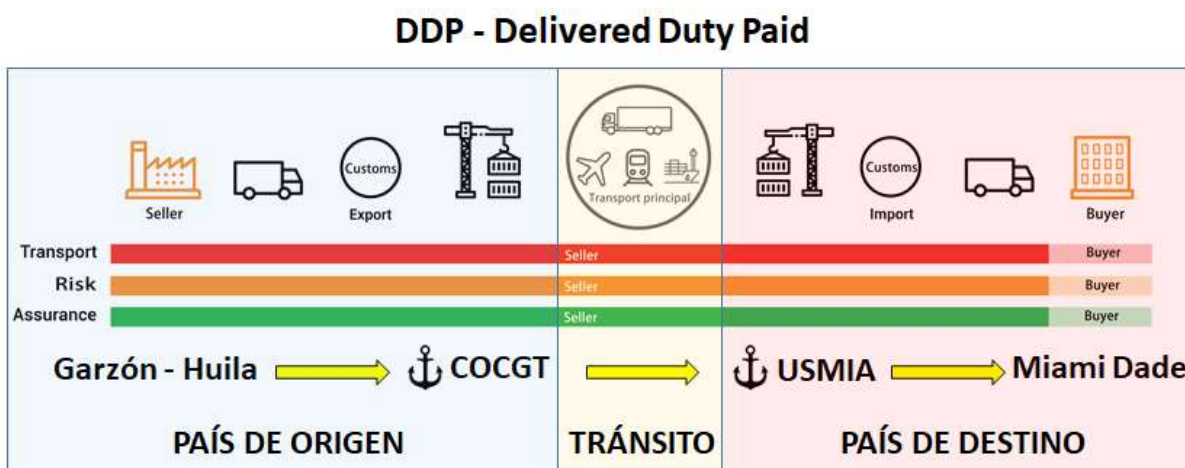
Certificación de embarque. El transportador transmitirá a través de los servicios Informáticos Electrónicos de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), la información del manifiesto de carga relacionando las mercancías según los embarques autorizados por la autoridad aduanera.

Declaración de exportación definitiva. Cumplidos los trámites anteriores, se presenta la declaración de exportación correspondiente.

Términos de comercio internacional – DDP (Delivered Duty Paid)

La modalidad de exportación definitiva requiere que la mercancía sea exportada en el país de origen y que después del tránsito internacional sea importada en el país de destino; para el caso específico la distribución física internacional se realiza según los términos de negociación bajo el Incoterm DDP.

Figura 47 – Incoterm DDP – Delivered Duty Paid



Fuente: Elaboración propia a partir de Extripod (2020).

El proceso logístico inicia en la planta de producción ubicada en el municipio de Garzón en el Departamento del Huila, el transporte al puerto de Cartagena se realiza por vía terrestre, el transito se realiza por vía marítima cuyo destino es el puerto de Miami en el estado de Florida al Sureste de Estados Unidos, desde el puerto hasta el destino acordado por el comprador se realiza vía terrestre.

Desde el punto de vista de obligaciones, riesgos y costos, como lo indica la figura 47, el vendedor asume el transporte y las pólizas de seguro de la mercancía desde la fábrica de origen hasta el punto de entrega acordado, siendo solo responsabilidad del comprador el descargue de la mercancía desde el medio de transporte.

7.15. Conclusiones sobre aspectos organizacionales y legales

El análisis estratégico de la compañía comienza con la definición de los objetivos, a partir de los cuales se construye la misión y la visión; posteriormente se realiza el análisis interno y externo de la empresa, identificando las ventajas competitivas, a partir de las cuales se diseñan las estrategias; finalmente para desarrollar dichas estrategias debe establecerse una estructura organizacional.

El objetivo general de la compañía es “desarrollar un plan de negocios para exportar hacia Estados Unidos un café funcional con beneficios saludables en la prevención de enfermedades cardiovasculares”; con base en el cual se desarrollaron la misión, visión.

Para la elaboración de la matriz DOFA se procedió inicialmente a identificar las oportunidades y amenazas, pertenecientes al factor externo, y las fortalezas y debilidades, criterios del factor interno; posteriormente combinando estos factores, se construyeron estrategias ofensivas, adaptativas, reactivas y defensivas.

En lo que respecta a la estructura organizacional de la compañía se identifican claramente los tres niveles de gestión empresarial; estratégico, táctico y operativo; en desarrollo de esta estructura, se estable un organigrama de tipo vertical, en el cual resalta su forma piramidal y posee de manera acentuada los niveles jerárquicos, finalmente para los cargos definidos en la organización, se establecieron los perfiles y funciones.

Los factores clave en la gestión del talento humano son políticas, perfiles de cargos, selección, inducción, evaluación de competencias, crecimiento continuo y objetivos; la vinculación a la compañía se realiza mediante contrato laboral escrito a término indefinido, garantizando el cumplimiento de las normas de seguridad social, y el pago de salarios y prestaciones sociales de carácter legal; así mismo existen incentivos monetarios directos de acuerdo con el resultado de la gestión, e incentivos no monetario como horarios flexibles, condiciones óptimas de seguridad e higiene laboral y posibilidades de ascenso, entre otros.

La empresa se constituye bajo la figura jurídica de una Sociedad Anónima Simplificada, denominada “Coffee Harvest S.A.S”; su gobierno corporativo está compuesto por la Asamblea General de Accionistas, quienes son el máximo órgano administrativo; y la Junta Directiva, como órgano de administración permanente elegido en la respectiva Asamblea General, y de cuya responsabilidad será la elección, remoción, y asignación de funciones, así como de control inmediato del Representante Legal de la compañía.

En cuanto a los aspectos legales, existen algunos de carácter general inmersos en las actividades administrativas, productivas y comerciales; así mismo hay otros de carácter

específico relacionados directamente con el proceso de exportación y con el tipo de producto a exportar denominados regímenes especiales; en éste último aspecto es importante mencionar que el plan de negocio se encuentra enmarcado dentro del régimen de exportación definitiva ya que el producto sale del territorio nacional para ser consumido en otro país; en lo concerniente a las obligaciones, riesgos y costos de la distribución física internacional posee uno de los Incoterms de mayor compromiso ya que los términos de negociación se realizan en la modalidad DDP - Delivered Duty Paid.

8. ASPECTOS FINANCIEROS

8.1. Objetivos financieros

La información financiera es un importante componente del plan de negocios, ya que además de relacionar detalladamente diferentes aspectos económicos, permite establecer su viabilidad. Los principales objetivos definidos para el plan de negocios son los siguientes:

- Establecer las inversiones del plan de negocios; en cada una de las diferentes etapas, desde la puesta en marcha, hasta la expansión.
- Determinar el costo total del proyecto; representado en inversiones y capital de trabajo para el funcionamiento inicial.
- Establecer las necesidades de liquidez; a través de los flujos de efectivo del negocio se determinan los periodos en los que se requiere apalancamiento adicional.
- Seleccionar las fuentes de financiación; tanto internas como externas, establecer costos financieros y definir plazos de amortización.
- Proyectar las ventas, costos de producción y gastos; cifras fundamentales para los diferentes análisis del plan de negocios.
- Calcular el punto de equilibrio; nivel a partir del cual la empresa genera utilidades.
- Calcular el retorno de la inversión; información importante los potenciales inversionistas.
- Establecer la viabilidad financiera del plan de negocios; es uno de los objetivos de mayor relevancia ya que determina la posibilidad de realizar su ejecución.

8.2. Política de manejo contable y financiero

Como se indicó en la sección de estructura jurídica y tipo de sociedad, la entidad está clasificada como pequeña empresa, por lo cual el manejo contable y financiero se realiza bajo la Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas

Entidades - NIIF para PYMES (IASB,2009); emitida por el International Accounting Standards Board – IASB.

En Colombia la convergencia hacia las normas internacionales de información financiera se realizó mediante la Ley 1314 de 2009, y su respectivo Decreto Reglamentario 3022 de 2013.

Los estados financieros que la organización debe emitir son el Estado de Situación Financiera, el Estado de Resultados Integral, Estado de Cambios en el Patrimonio, Estado de Flujos de Efectivo y Notas a los Estados Financieros.

Los informes financieros de propósito general se realizarán anualmente con destino a los terceros y grupos de interés; no obstante, con corte mensual se emitirá información contable y financiera necesaria para la toma de decisiones y demás fines pertinentes.

La información contable y financiera debe prepararse y emitirse observando los principios de reconocimiento, medición, y revelación.

El principio de reconocimiento representa el proceso de incorporación de los hechos económicos a la contabilidad; el principio de medición es la valuación inicial y posterior de los hechos económicos, obligaciones y derechos de la empresa, básicamente realizados por costo histórico y valor razonable; y el principio de revelación se cumple a través de los estados financieros y las notas (Franco, 2014)

Los grupos de cuentas de la organización son activo, pasivo, patrimonio, ingresos, costos y gastos.

El activo de la entidad está compuesto principalmente por efectivo y equivalente, inventarios, cuentas por cobrar a clientes y activos fijos; el pasivo se conforma por pasivos financieros, cuentas comerciales por pagar, y pasivos por impuestos; el patrimonio lo compone el capital social; los ingresos específicamente son las ventas de café; los costos están conformados por producción y los incurridos en el proceso de exportación; y los gastos por su parte, son aquellas erogaciones necesarias para la comercialización del producto y el funcionamiento de la organización.

8.3. Presupuestos económicos (simulación)

Los presupuestos fueron elaborados con precios constantes, con el fin de identificar claramente las variaciones reales de cada periodo, especialmente los incrementos en las ventas; así como, para evitar distorsiones en los cálculos de retorno de capital, tasa interna de retorno y valor presente neto.

Adicionalmente para la realización de los presupuestos económicos se tienen en cuenta las siguientes estimaciones:

Precio interno por carga de café	\$1.125.000 (pesos)
Sobreprecio de calidad por carga	\$ 50.000 (pesos)
Precio por libra en bolsa de NY	\$ 1,1603 (dólares)
TRM (USD/COP) - Promedio	\$ 3.500 (pesos)
Costo unitario en fábrica	\$ 3,16 (dólares)

La estimación del precio de la materia prima se realizó con base en los valores promedio del mercado durante los últimos dos años, según información estadística publicada por la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, tomando como referencia los promedios altos del mercado, como principio de prudencia del análisis realizado (FNC, 2020)

El sobreprecio de calidad por carga de café, corresponde al mayor valor pagado a las mujeres cafeteras proveedoras de la materia prima, como parte de los incentivos y beneficios proyectados en la proyección social del plan de negocios.

La estimación del precio por libra en bolsa de Nueva York, el cual es una de las variables para la formación del precio interno, se realizó con base en la información histórica de los dos últimos años publicada por Investing; de igual forma por el principio de prudencia de tomó el rango del promedio de precios del nivel alto del mercado; es decir que, al haber precios inferiores durante la ejecución del plan de negocios, habrá un impacto positivo en los resultados económicos y financieros.

La tasa representativa del mercado se estima en \$3.500 pesos, es decir, por encima de los precios promedio históricos desde la existencia de este indicador, y superior al nivel promedio de los dos últimos años, el cual se sitúa en \$3.223,14 (Investing, 2020); es relevante indicar, que el precio a la fecha, 22 de abril del 2020, se ubica en los altos históricos de la divisa, \$4.027 (Banco de la República de Colombia, 2020); esto obedece a una situación coyuntural del trastorno de los factores macroeconómicos como consecuencia de la pandemia mundial del virus COVID-19, por lo cual a medida que se vaya normalizando dicha situación, se presentará la respectiva corrección del precio de la divisa en el mercado.

Figura 48 – Precio del dólar 5 años (2016 – 2020)



Fuente: Investing, (2020).

El costo unitario estimado del producto en fábrica, es de \$3,16 dólares, compuesto técnicamente por cada uno de los factores de producción, el cual se detalla en la sección correspondiente.

8.4. Presupuesto de ventas

La proyección de ventas para el primer año es de 137.500 libras, correspondiente a \$3.171,4 millones, es decir un poco más de novecientos mil dólares; el incremento anual en las ventas es acorde al crecimiento de mercado planteado en los objetivos del plan de negocios, pasando del 1% al 2% de participación de mercado; lo cual para la empresa significa un crecimiento promedio anual del 8,6%.

Tabla 19 – Presupuesto de ventas anual

Presupuesto de ventas Anual (Cifras en USD y en Miles de Pesos \$)					
Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cantidad Lb.	137.500	162.000	174.000	186.000	198.000
Valor USD	906.125	1.067.580	1.146.660	1.225.740	1.304.820
Valor COP	3.171.438	3.736.530	4.013.310	4.290.090	4.566.870

Fuente: Elaboración propia con base proyecciones financieras.

Tabla 20 – Presupuesto de ventas mensualizado

Presupuesto de ventas Año 1 (Cifras en USD y en Miles de Pesos \$)													
Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total Año 1
Cantidad Lb.	0	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	137.500
Valor USD	0	82.375	82.375	82.375	82.375	82.375	82.375	82.375	82.375	82.375	82.375	82.375	906.125
Valor COP	0	288.313	288.313	288.313	288.313	288.313	288.313	288.313	288.313	288.313	288.313	288.313	3.171.438
Presupuesto de ventas Año 2 (Cifras en USD y en Miles de Pesos \$)													
Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total Año 2
Cantidad Lb.	13.500	13.500	13.500	13.500	13.500	13.500	13.500	13.500	13.500	13.500	13.500	13.500	162.000
Valor USD	88.965	88.965	88.965	88.965	88.965	88.965	88.965	88.965	88.965	88.965	88.965	88.965	1.067.580
Valor COP	311.378	311.378	311.378	311.378	311.378	311.378	311.378	311.378	311.378	311.378	311.378	311.378	3.736.530
Presupuesto de ventas Año 3 (Cifras en USD y en Miles de Pesos \$)													
Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total Año 3
Cantidad Lb.	14.500	14.500	14.500	14.500	14.500	14.500	14.500	14.500	14.500	14.500	14.500	14.500	174.000
Valor USD	95.555	95.555	95.555	95.555	95.555	95.555	95.555	95.555	95.555	95.555	95.555	95.555	1.146.660
Valor COP	334.443	334.443	334.443	334.443	334.443	334.443	334.443	334.443	334.443	334.443	334.443	334.443	4.013.310
Presupuesto de ventas Año 4 (Cifras en USD y en Miles de Pesos \$)													
Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total Año 4
Cantidad Lb.	15.500	15.500	15.500	15.500	15.500	15.500	15.500	15.500	15.500	15.500	15.500	15.500	186.000
Valor USD	102.145	102.145	102.145	102.145	102.145	102.145	102.145	102.145	102.145	102.145	102.145	102.145	1.225.740
Valor COP	357.508	357.508	357.508	357.508	357.508	357.508	357.508	357.508	357.508	357.508	357.508	357.508	4.290.090
Presupuesto de ventas Año 5 (Cifras en USD y en Miles de Pesos \$)													
Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total Año 5
Cantidad Lb.	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500	198.000
Valor USD	108.735	108.735	108.735	108.735	108.735	108.735	108.735	108.735	108.735	108.735	108.735	108.735	1.304.820
Valor COP	380.573	380.573	380.573	380.573	380.573	380.573	380.573	380.573	380.573	380.573	380.573	380.573	4.566.870

Fuente: Elaboración propia con base en proyecciones financieras.

Como se observa en la tabla anterior, para cada año hay un incremento gradual de 1.000 nuevas unidades por mes, es decir 12.000 unidades adicionales al año; con excepción del segundo año en donde la cantidad total se incrementa por encima, debido a que en el primer año solo se registran ventas a partir del segundo mes.

8.5. Presupuesto de costos de comercialización

El costo de venta unitario total asciende a \$4,82 dólares, que a la tasa estimada en el presente análisis corresponde a \$16.870 pesos colombianos; la materia prima representa el 48% de este valor, mientras que la mano de obra y los gastos indirectos alcanzan el 17%; por su parte las erogaciones por concepto exportación e importación equivalen al 11%, y las de comercialización al 24%; estos se detallan en la tabla 21.

Tabla 21 – Costo de ventas unitario

COSTO POR lb. CAFÉ TOSTADO	
Concepto	Valor en USD
Materia Prima	2,32
Mano de Obra	0,24
Gastos de Fabricación	0,60
Costos FOB	0,13
Costos CIF	0,15
Costos de Importación	0,25
Costos de Entrega	0,13
Costo de Comisión por Venta	1,00
Costo Total	4,82

Fuente: Elaboración propia con base en proyecciones financieras.

Los costos de materia prima, mano de obra y gastos de fabricación se detallan en las tablas 15, 16 y 17 respectivamente, en la sección de 6. Aspectos técnicos, numeral 6.15 Costos de producción.

Los costos FOB corresponden al transporte terrestre y seguro de carga desde Garzón a Cartagena por valor de \$2.338.000 (USD \$668), el impuesto de contribución cafetera

por valor de \$2.625.000 (USD \$750) equivalente a \$0,6 centavos de dólar por libra calculados sobre 12.500 libras, y \$878.000 (USD \$251,03) por concepto de descargue, agenciamiento, certificado de inspección sanitaria. Los valores totales se convirtieron a valores unitarios sobre 12.500 libras.

Los costos CIF conciernen a USD \$1.374,55 por concepto de transporte marítimo del puerto de Cartagena COCGT al puerto de Miami USMIA, y USD \$549,94 por concepto de seguro sobre la mercancía (Icontainers, 2020).

Los costos de importación corresponden a USD \$145,67 por derechos de aduanas, USD \$132,50 por almacenamiento, USD \$395 por manejo del contenedor, USD 875 por tasa de corretaje, y USD \$1.599,75 por comisiones y costos bancarios (Ups, 2020).

Los costos de entrega corresponden al valor de transporte terrestre y distribución desde el puerto de Miami hasta el condado de Miami Dade, equivalente a USD\$1.600 (Icontainers, 2020).

El costo de comisión por venta pagados socio estratégico local equivale a USD \$12.500 es decir USD \$1 por libra.

Los costos de venta equivalen al 73,1% del total de los ingresos, porcentaje que se mantiene constante debido a la política de fijación de precios, correspondiente a un margen de rentabilidad fijo con relación al costo; por lo cual los incrementos anuales mostrados en la tabla 22, son coherentes con el incremento de los volúmenes de ventas.

Tabla 22 – Presupuesto costos de ventas anual

Presupuesto de Costos de Ventas Anual (Cifras en USD y en Miles de Pesos \$)					
Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cantidad Lb.	137.500	162.000	174.000	186.000	198.000
Valor USD	662.750	780.840	838.680	896.520	954.360
Valor COP	2.319.625	2.732.940	2.935.380	3.137.820	3.340.260

Fuente: Elaboración propia con base proyecciones financieras.

La tabla 23, muestra el comportamiento mensualizado de los costos proyectados en cada uno de los cinco años del estudio, observándose con más claridad la estabilidad de los costos de ventas, mencionada anteriormente.

Tabla 23 – Presupuesto costos de ventas mensualizado

Presupuesto de Costos. Año 1 (Cifras en USD y en Miles de Pesos \$)													
Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total Año 1
Cantidad Lb.	0	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500	137.500
Valor USD	0	60.250	60.250	60.250	60.250	60.250	60.250	60.250	60.250	60.250	60.250	60.250	662.750
Valor COP	0	210.875	210.875	210.875	210.875	210.875	210.875	210.875	210.875	210.875	210.875	210.875	2.319.625
Presupuesto de ventas Año 2 (Cifras en USD y en Miles de Pesos \$)													
Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total Año 2
Cantidad Lb.	13.500	13.500	13.500	13.500	13.500	13.500	13.500	13.500	13.500	13.500	13.500	13.500	162.000
Valor USD	65.070	65.070	65.070	65.070	65.070	65.070	65.070	65.070	65.070	65.070	65.070	65.070	780.840
Valor COP	227.745	227.745	227.745	227.745	227.745	227.745	227.745	227.745	227.745	227.745	227.745	227.745	2.732.940
Presupuesto de ventas Año 3 (Cifras en USD y en Miles de Pesos \$)													
Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total Año 3
Cantidad Lb.	14.500	14.500	14.500	14.500	14.500	14.500	14.500	14.500	14.500	14.500	14.500	14.500	174.000
Valor USD	69.890	69.890	69.890	69.890	69.890	69.890	69.890	69.890	69.890	69.890	69.890	69.890	838.680
Valor COP	244.615	244.615	244.615	244.615	244.615	244.615	244.615	244.615	244.615	244.615	244.615	244.615	2.935.380
Presupuesto de ventas Año 4 (Cifras en USD y en Miles de Pesos \$)													
Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total Año 4
Cantidad Lb.	15.500	15.500	15.500	15.500	15.500	15.500	15.500	15.500	15.500	15.500	15.500	15.500	186.000
Valor USD	74.710	74.710	74.710	74.710	74.710	74.710	74.710	74.710	74.710	74.710	74.710	74.710	896.520
Valor COP	261.485	261.485	261.485	261.485	261.485	261.485	261.485	261.485	261.485	261.485	261.485	261.485	3.137.820
Presupuesto de ventas Año 5 (Cifras en USD y en Miles de Pesos \$)													
Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total Año 5
Cantidad Lb.	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500	16.500	198.000
Valor USD	79.530	79.530	79.530	79.530	79.530	79.530	79.530	79.530	79.530	79.530	79.530	79.530	954.360
Valor COP	278.355	278.355	278.355	278.355	278.355	278.355	278.355	278.355	278.355	278.355	278.355	278.355	3.340.260

Fuente: Elaboración propia con base en proyecciones financieras.

8.6. Presupuesto de costos laborales

Como se indicó previamente, en el presente análisis se utilizan valores contantes; por lo cual los incrementos presentados anualmente corresponden al valor de las comisiones por ventas que siguen el comportamiento de los volúmenes de ventas de la empresa. El costo laboral de la compañía equivale al 15,2% del total de los ingresos por ventas.

Tabla 24 – Presupuesto anual de costos laborales

Presupuesto de Costos Laborales (Cifras en USD y en Miles de Pesos \$)					
Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Valor USD	170.449	171.299	172.249	173.198	174.147
Valor COP	596.571	599.548	602.870	606.193	609.516

Fuente: Elaboración propia con base en proyecciones financieras.

Tabla 25 – Asignación laboral mensual

COSTO MENSUAL ÁREA ADMINISTRATIVA					
CONCEPTO	SALARIO	A. TRANSPORTE	COMISIONES	VIATICOS	Total Ingreso
Gerente General	5.000.000	0	6.250.000	2.500.000	11.250.000
Dir. Administrativo y Financiero	3.500.000	0			3.500.000
Contador	2.000.000	0			2.000.000
Asistente de Gerencia	1.200.000	102.854			1.302.854
Auxiliar Contable	1.000.000	102.854			1.102.854
Mensajero	900.000	102.854			1.002.854
Conserje	900.000	102.854			1.002.854
TOTAL	14.500.000	411.416	6.250.000	2.500.000	21.161.416

COSTO MENSUAL ÁREA COMERCIAL (VENTAS)					
CONCEPTO	SALARIO	A. TRANSPORTE	COMISIONES	VIATICOS	Total Ingreso
Director Comercial	3.500.000	0	1.562.500	2.000.000	7.062.500
Director de Producción	3.500.000	0			3.500.000
Representante de Ventas	2.000.000	0			2.000.000
Asistente de Producción 1	1.400.000	102.854			1.502.854
Asistente de Producción 2	1.000.000	102.854			1.102.854
Asistente de Producción 3	900.000	102.854	0		1.002.854
TOTAL	12.300.000	308.562	1.562.500	2.000.000	16.171.062

Fuente: Elaboración propia con base en proyecciones financieras.

La tabla anterior muestra detalladamente las asignaciones mensuales para cada empleado en las dos áreas, administrativa y ventas; los salarios se establecieron por niveles jerárquicos, y algunos empleados reciben emolumentos adicionales, como viáticos y comisiones, de acuerdo con sus funciones y a la injerencia directa en los resultados de la compañía.

Las tablas siguientes 26 y 27 acumulan el costo total anual de las áreas administrativa y ventas, es decir, registran las erogaciones por concepto de prestaciones sociales y seguridad social. En su primer año el área administrativa alcanza un valor total de \$330,2 millones, mientras que el área de ventas asciende a \$266,2 millones; los cuales se incrementan en cada periodo por efecto de las comisiones indicadas previamente.

Tabla 26 – Costo laboral anual área administrativa

ÁREA ADMINISTRATIVA					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Salario	174.000.000	174.000.000	174.000.000	174.000.000	174.000.000
Comisiones	30.250.000	32.400.000	34.800.000	37.200.000	39.600.000
Viáticos	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000	30.000.000
Auxilio de Transporte	4.936.992	4.936.992	4.936.992	4.936.992	4.936.992
Subtotal	239.186.992	241.336.992	243.736.992	246.136.992	248.536.992
Cesantías	14.905.451	14.905.451	14.905.451	14.905.451	14.905.451
Inter. Cesantías	1.789.370	1.789.370	1.789.370	1.789.370	1.789.370
Vacaciones	7.255.800	7.255.800	7.255.800	7.255.800	7.255.800
Prima Servicio	14.905.451	14.905.451	14.905.451	14.905.451	14.905.451
Subtotal	38.856.073	38.856.073	38.856.073	38.856.073	38.856.073
Salud	14.790.000	14.790.000	14.790.000	14.790.000	14.790.000
Pensión	20.880.000	20.880.000	20.880.000	20.880.000	20.880.000
Riesgos Labor	908.280	908.280	908.280	908.280	908.280
Parafiscales	15.660.000	15.660.000	15.660.000	15.660.000	15.660.000
Subtotal	52.238.280	52.238.280	52.238.280	52.238.280	52.238.280
Total	330.281.345	332.431.345	334.831.345	337.231.345	339.631.345

Fuente: Elaboración propia con base en proyecciones financieras.

Tabla 27 – Costo laboral anual áreas comercial y producción

ÁREA COMERCIAL (VENTAS)					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Salario	147.600.000	147.600.000	147.600.000	147.600.000	147.600.000
Comisiones	7.562.500	8.100.000	8.700.000	9.300.000	9.900.000
Viáticos	24.000.000	24.000.000	24.000.000	24.000.000	24.000.000
Auxilio de Transporte	3.702.744	3.702.744	3.702.744	3.702.744	3.702.744
Subtotal	182.865.244	183.402.744	184.002.744	184.602.744	185.202.744
Cesantías	12.925.036	12.969.810	13.019.790	13.069.770	13.119.750
Inter. Cesantías	1.551.625	1.557.000	1.563.000	1.569.000	1.575.000
Vacaciones	6.470.276	6.492.690	6.517.710	6.542.730	6.567.750
Prima Servicio	12.925.036	12.969.810	13.019.790	13.069.770	13.119.750
Subtotal	33.871.974	33.989.310	34.120.290	34.251.270	34.382.250
Salud	13.188.813	13.234.500	13.285.500	13.336.500	13.387.500
Pensión	18.619.500	18.684.000	18.756.000	18.828.000	18.900.000
Riesgos Labor	3.779.759	3.792.852	3.807.468	3.822.084	3.836.700
Parafiscales	13.964.625	14.013.000	14.067.000	14.121.000	14.175.000
Subtotal	49.552.696	49.724.352	49.915.968	50.107.584	50.299.200
Total	266.289.914	267.116.406	268.039.002	268.961.598	269.884.194

Fuente: Elaboración propia con base proyecciones en financieras.

8.7. Presupuesto de costos administrativos

Los costos administrativos, básicamente están conformados por los gastos fijos de carácter administrativo de la entidad, relacionados a continuación, allí se encuentran los arrendamientos, servicios públicos, pólizas, mantenimientos, seguridad, y papelería entre otros; así mismo se incluye lo correspondiente a los proyectos de comunicación y promoción, investigación y desarrollo, al igual que los recursos para inversión social que se invierten en los programas de las mujeres cafeteras proveedoras de la compañía. Mensualmente ascienden a \$20,9 millones, y al año alcanzan una cifra de \$251,3 millones; representando el 5,9% con respecto al total de ingresos anuales de la compañía.

Tabla 28 – Gastos fijos administrativos

GASTOS FIJOS ADMINISTRATIVOS (Valor en Pesos \$)			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	V. UNITARIO	VALOR TOTAL
ARRENDAMIENTO OFICINA	12	1.500.000	18.000.000
SERVICIOS PÚBLICOS	12	800.000	9.600.000
TELEFONÍA CELULAR	12	598.000	7.176.000
INTERNET	12	200.000	2.400.000
POLIZAS	12	754.000	9.048.000
MANTENIMIENTO	12	600.000	7.200.000
PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN	12	5.875.000	70.500.000
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	12	2.500.000	30.000.000
PROYECCIÓN SOCIAL	12	2.500.000	30.000.000
PAPELERÍA	12	1.000.000	12.000.000
SERVICIOS DE SEGURIDAD	12	4.500.000	54.000.000
CAFETERIA Y ASEO	12	120.000	1.440.000
TOTAL GASTOS FIJOS		20.947.000	251.364.000

Fuente: Elaboración propia con base en proyecciones financieras.

8.8. Presupuesto de inversión

El presupuesto de inversión corresponde a las erogaciones iniciales por concepto de gastos legales, adquisiciones, registros, licencias, entre otros, necesarios para el funcionamiento adecuado de la compañía; el valor total de las inversiones asciende a \$181,7 millones; entre las principales erogaciones iniciales se encuentran los gastos legales de constitución y registro mercantil por la suma de \$8 millones; compra de maquinaria y equipo por valor de \$108,6 millones; equipo de oficina por \$20,6 millones; instalación de equipos y adecuaciones por \$35 millones; y otros gastos menores por valor de \$9,3 millones. El registro de marca y la creación de las etiquetas no se incluyen en el presupuesto de inversiones iniciales, dado que ya se cuenta con éstos. El detalle de las inversiones, se presenta en la tabla 29, la cual contiene la descripción de cada elemento, así como sus valores unitarios y totales.

Tabla 29 – Presupuesto de inversión

PRESUPUESTO DE INVERSIONES (Valor en Pesos \$)			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	V. UNITARIO	VALOR TOTAL
Trilladora 80 +	1	17.200.000	17.200.000
Tostadora 25B	1	67.583.000	67.583.000
Molino industrial	1	2.300.000	2.300.000
Selladora	1	2.000.000	2.000.000
Codificadora - Fechadora	1	1.428.000	1.428.000
Trilladora Manual de Café	1	2.700.000	2.700.000
Detector de Humedad	1	1.100.000	1.100.000
Báscula	1	240.000	240.000
Gramera Digital	1	95.000	95.000
Kit Laboratorio	1	2.000.000	2.000.000
Canecas plásticas	40	100.000	4.000.000
Estibas de almacenamiento	20	200.000	4.000.000
Aire Acondicionado	1	2.500.000	2.500.000
Extractor de aire	3	500.000	1.500.000
Acceso a software de bolsa café y dólar	1	3.900.000	3.900.000
Escritorio	7	300.000	2.100.000
Silla	20	56.000	1.120.000
Computador	7	1.400.000	9.800.000
Sistema de vigilancia	1	3.800.000	3.800.000
Impresora	3	550.000	1.650.000
Elementos de oficina (varios)	1	300.000	300.000
Elementos de seguridad industrial	1	1.425.000	1.425.000
Software contable	1	6.000.000	6.000.000
Gastos Legales	1	8.000.000	8.000.000
Instalación de equipos y adecuaciones	1	35.000.000	35.000.000
TOTAL INVERSIÓN			181.741.000

Fuente: Elaboración propia con base en proyecciones financieras.

8.9. Estados financieros (escenario probable)

Los estados financieros que se presentan a continuación, están proyectados bajo un escenario prudente y alcanzable, ya que plantean una participación inicial del 1% del mercado potencial, el cual se incrementa gradualmente hasta alcanzar el 2% del mercado en los primeros cinco años.

8.9.1. Flujo de caja

El flujo de caja proyectado muestra en su primer año un valor negativo en actividades de operación por \$492,2 millones, y de igual forma sucede con las actividades de inversión que muestran un rojo por \$181,7 millones; lo cual es normal dado el capital requerido en el inicio de operaciones, así como las inversiones realizadas, y asociado al tiempo de recaudo posterior de las primeras ventas del periodo en un ciclo de recuperación de 60 días; el flujo negativo de caja se compensa con los recursos generados en las actividades de financiación, tanto de fuentes internas como externas; al final del periodo se genera un flujo de caja positivo por valor de \$122,8 millones. En los periodos siguientes no se presentan dificultades de caja, ya que los flujos de la operación más los excedentes generados en cada periodo, son suficientes para generar el apalancamiento de las actividades de la compañía.

Tabla 30 – Flujo de caja proyectado anual en pesos

FLUJO DE CAJA DE PROYECTADO (Cifras en miles de pesos \$)					
Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Actividades de Operación					
Ingresos por ventas	2.594.813	3.690.400	3.967.180	4.243.960	4.520.740
Compra y Transformación de Materia Prima	-1.520.750	-1.791.720	-1.924.440	-2.057.160	-2.189.880
Gastos Directos Exportación	-798.875	-941.220	-1.010.940	-1.080.660	-1.150.380
Gastos de Personal	-473.086	-476.062	-479.385	-482.708	-486.030
Gastos Generales	-294.364	-251.364	-251.364	-251.364	-251.364
Pago de impuestos	0	-12.923	-71.695	-99.765	-125.224
Flujo Neto Actividades de Operación	-492.262	217.111	229.356	272.303	317.862
Actividades de Inversión					
Compra de Activos Fijos	-175.741	0	0	0	0
Compra de Activos Intangibles	-6.000	0	0	0	0
Flujo Neto Actividades de Inversión	-181.741	0	0	0	0
Actividades de Financiamiento					
Aportes de Capital	600.000				
Desembolso de Crédito	300.000				
Amortización de Capital	-70.859	-96.979	-111.904	-20.258	0
Pago de Intereses	-32.257	-26.761	-11.836	-365	0
Flujo Neto Actividades de Financiamiento	796.883	-123.740	-123.740	-20.623	0
Flujo Neto de Efectivo en el Periodo	122.880	93.371	105.616	251.680	317.862
Flujo Neto de Efectivo Acumulado	122.880	216.250	321.866	573.546	891.408

Fuente: Elaboración propia con base en proyecciones financieras.

Teniendo en cuenta que la totalidad de los flujos de caja generados por las ventas de la compañía son en moneda extranjera, y que la estimación de la TRM puede presentar algunas variaciones en los análisis realizados, en la tabla siguiente se muestra el flujo de caja proyectado en dólares.

Tabla 31 – Flujo de caja proyectado anual en dólares

FLUJO DE CAJA DE PROYECTADO (Cifras en dólares \$)					
Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Actividades de Operación					
Ingresos por ventas	741.375	1.054.400	1.133.480	1.212.560	1.291.640
Compra y Transformación de Materia Prima	-434.500	-511.920	-549.840	-587.760	-625.680
Gastos Directos Exportación	-228.250	-268.920	-288.840	-308.760	-328.680
Gastos de Personal	-135.167	-136.018	-136.967	-137.916	-138.866
Gastos Generales	-84.104	-71.818	-71.818	-71.818	-71.818
Pago de impuestos	0	-3.692	-20.484	-28.504	-35.778
Flujo Neto Actividades de Operación	-140.646	62.032	65.530	77.801	90.818
Actividades de Inversión					
Compra de Activos Fijos	-50.212	0	0	0	0
Compra de Activos Intangibles	-1.714	0	0	0	0
Flujo Neto Actividades de Inversión	-51.926	0	0	0	0
Actividades de Financiamiento					
Aportes de Capital	171.429	0	0	0	0
Desembolso de Crédito	85.714	0	0	0	0
Amortización de Capital	-20.246	-27.708	-31.972	-5.788	0
Pago de Intereses	-9.216	-7.646	-3.382	-104	0
Flujo Neto Actividades de Financiamiento	227.681	-35.354	-35.354	-5.892	0
Flujo Neto de Efectivo en el Período	35.109	26.677	30.176	71.908	90.818
Flujo Neto de Efectivo Acumulado	35.109	61.786	91.962	163.870	254.688

Fuente: Elaboración propia con base en proyecciones financieras.

8.9.2. Estado de resultados

El estado de resultado proyectado de la organización muestra utilidad incluso desde el primer año de operaciones; excedentes que se van incrementando anualmente tras ir logrando consolidación en el mercado, de tal forma que en el acumulado de los cinco años acumula en valores constantes, excedentes por \$1.063,1 millones.

Como características generales se observa que los ingresos son crecientes de acuerdo con los objetivos de la organización, los costos siguen la misma tendencia de los ingresos; en lo que respecta a los gastos de personal no se generan grandes cambios excepto por el incremento de las comisiones por ventas; por su parte los gastos generales se presentan constantes, con un mayor valor solo en el primer año por las erogaciones extraordinarias realizadas en el inicio de operaciones de la empresa; en cuanto a las depreciaciones son decrecientes, ya que la compra de activos fijos solo se requieren al inicio y generan suficiente capacidad instalada en esta fase del plan de negocios; finalmente hay que indicar que los gastos financieros se generan en los primeros cuatro periodos, por producto de apalancamiento financiero; y los impuestos están calculados de acuerdo con la normatividad vigente.

En lo que respecta a la rentabilidad promedio en los cinco periodos, se presenta de la siguiente forma; rentabilidad bruta del 26,9%; rentabilidad operacional del 8,0%; rentabilidad antes de impuestos del 7,7%; y finalmente la rentabilidad neta promedio de los cinco años es del 5,4%; la cual se muestra de forma creciente, ya que en el primer año es del 0,9% y en el quinto año del 7,5%. En la sección de indicadores se muestra la rentabilidad de cada periodo por separado.

Tabla 32 – Estado de resultados anual en pesos

Estados de Resultados Projectado (En miles de pesos \$)						
Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
Ingresos por ventas	3.171.438	3.736.530	4.013.310	4.290.090	4.566.870	19.778.238
Total Ingreso por Ventas	3.171.438	3.736.530	4.013.310	4.290.090	4.566.870	19.778.238
Costos Materia Prima	1.116.500	1.315.440	1.412.880	1.510.320	1.607.760	6.962.900
Costos Directos Exportación	1.203.125	1.417.500	1.522.500	1.627.500	1.732.500	7.503.125
Total Costos	2.319.625	2.732.940	2.935.380	3.137.820	3.340.260	14.466.025
Utilidad Bruta	851.813	1.003.590	1.077.930	1.152.270	1.226.610	5.312.213
Gastos de Personal	473.086	476.062	479.385	482.708	486.030	2.397.271
Gastos Generales	294.364	251.364	251.364	251.364	251.364	1.299.820
Gastos de Depreciación	10.418	10.418	2.793	420	420	24.470
Total Gastos	777.868	737.845	733.542	734.492	737.814	3.721.561
Utilidad Operacional	73.944	265.745	344.388	417.778	488.796	1.590.651
Gastos Financieros	32.257	26.761	11.836	365	0	71.220
Utilidad antes de Impuestos	41.687	238.984	332.551	417.413	488.796	1.519.431
Impuesto de Renta	12.923	71.695	99.765	125.224	146.639	456.246
Utilidad Neta	28.764	167.289	232.786	292.189	342.157	1.063.185

Fuente: Elaboración propia con base en proyecciones financieras.

Teniendo en cuenta la argumentación indicada previamente, en este caso tanto los ingresos como los costos y la mayoría de los gastos se realizan en moneda extranjera, o en su defecto en pesos, pero calculados con base en el dólar; por lo cual la estimación de la TRM puede presentar algunas variaciones en los análisis realizados; por esta razón en la tabla siguiente se muestra el estado de resultados proyectado en dólares.

Tabla 33 – Estado de resultados anual en dólares

Estados de Resultados Proyectado (En dólares \$)						
Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
Ingresos por ventas	906.125	1.067.580	1.146.660	1.225.740	1.304.820	5.650.925
Total Ingreso por Ventas	906.125	1.067.580	1.146.660	1.225.740	1.304.820	5.650.925
Costos Materia Prima	319.000	375.840	403.680	431.520	459.360	1.989.400
Costos Directos Exportación	343.750	405.000	435.000	465.000	495.000	2.143.750
Total Costos	662.750	780.840	838.680	896.520	954.360	4.133.150
Utilidad Bruta	243.375	286.740	307.980	329.220	350.460	1.517.775
Gastos de Personal	135.167	136.018	136.967	137.916	138.866	684.935
Gastos Generales	71.818	71.818	71.818	71.818	71.818	359.091
Gastos de Depreciación	2.977	2.977	798	120	120	6.991
Total Gastos	209.962	210.813	209.584	209.855	210.804	1.051.018
Utilidad Operacional	33.413	75.927	98.396	119.365	139.656	466.757
Gastos Financieros	9.216	7.646	3.382	104	0	20.349
Utilidad antes de Impuestos	24.196	68.281	95.015	119.261	139.656	446.409
Impuesto de Renta	7.501	20.484	28.504	35.778	41.897	134.165
Utilidad Neta	16.695	47.797	66.510	83.483	97.759	312.244

Fuente: Elaboración propia con base en proyecciones financieras.

8.9.3. Estado de situación financiera (balance general)

En esta sección se presenta el estado de situación financiera, denominado anteriormente balance general bajo la normatividad local; es importante analizar el proceso de cambio en la estructura de capital de la compañía, en el primer año el apalancamiento externo correspondía al 41,9%, y el externo al 58,1%, mientras que en el quinto año el externo es del 20,4%, y el externo del 79,6%; ganado autonomía y reduciendo los costos financieros.

En la composición final del activo, es decir en el quinto año, se destaca que su mayor porcentaje está a corto plazo, representado en efectivo, inventario y cuentas por cobrar, que equivalen al 92,4%; impactando positivamente el capital de trabajo y la liquidez de la compañía; por su parte los activos de largo plazo representado en activos fijos no presenta mayores variaciones; así mismo, mientras que los pasivos se mantienen muy constantes con cifras promedio de \$412,1 millones, por el contrario, el patrimonio se incrementa en \$1.034,4 millones producto de los excedentes acumulados en cada periodo, brindando solidez a la empresa.

Tabla 34 – Estado de situación financiera anual en pesos

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO (Valor en miles de pesos \$)					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Efectivo y equivalente	122.880	216.250	321.866	573.546	891.408
Inventarios	210.875	227.745	244.615	261.485	278.355
Cuentas por cobrar	576.625	622.755	668.885	715.015	761.145
Total Activo Corriente	910.380	1.066.750	1.235.366	1.550.046	1.930.908
Activos Fijos	167.323	158.904	158.111	157.691	157.271
Otros Activos	4.000	2.000	0	0	0
Total Activos no Corrientes	171.323	160.904	158.111	157.691	157.271
Total Activo	1.081.703	1.227.655	1.393.477	1.707.737	2.088.179
Obligaciones financieras	229.141	132.162	20.258	0	0
Cuentas por pagar - Proveedores	210.875	227.745	244.615	261.485	278.355
Otros	12.923	71.695	99.765	125.224	146.639
Total Pasivo Corriente	452.939	431.602	364.638	386.709	424.994
Total Pasivo	452.939	431.602	364.638	386.709	424.994
Capital Social	600.000	600.000	600.000	600.000	600.000
Resultado del Ejercicio	28.764	167.289	232.786	292.189	342.157
Resultado de Ejercicios Anteriores	0	28.764	196.053	428.839	721.028
Total Patrimonio	628.764	796.053	1.028.839	1.321.028	1.663.185
Total Pasivo + Patrimonio	1.081.703	1.227.655	1.393.477	1.707.737	2.088.179

Fuente: Elaboración propia con base en proyecciones financieras.

El estado de situación financiera, contrario a los dos informes anteriores, no posee mayor impacto por las variaciones que se puedan presentar en las estimaciones de la TRM, excepto por la cartera poseída en moneda extranjera que representa el 36,4% del

total del activo; no obstante, para continuar con la metodología anterior, se presenta el estado de situación financiera proyectado en dólares.

Tabla 35 – Estado de situación financiera anual en dólares

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO (Valor en USD)					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Efectivo y equivalente	35.109	61.786	91.962	163.870	254.688
Inventarios	60.250	65.070	69.890	74.710	79.530
Cuentas por cobrar	164.750	177.930	191.110	204.290	217.470
Total Activo Corriente	260.109	304.786	352.962	442.870	551.688
Activos Fijos	47.806	45.401	45.175	45.055	44.935
Otros Activos	1.143	571	0	0	0
Total Activos no Corrientes	48.949	45.973	45.175	45.055	44.935
Total Activo	309.058	350.758	398.136	487.925	596.622
Obligaciones financieras	65.469	37.760	5.788	0	0
Cuentas por pagar - Proveedores	60.250	65.070	69.890	74.710	79.530
Otros	3.692	20.484	28.504	35.778	41.897
Total Pasivo Corriente	129.411	123.315	104.182	110.488	121.427
Total Pasivo	129.411	123.315	104.182	110.488	121.427
Capital Social	171.429	171.429	171.429	171.429	171.429
Resultado del Ejercicio	8.218	47.797	66.510	83.483	97.759
Resultado de Ejercicios Anteriores	0	8.218	56.015	122.525	206.008
Total Patrimonio	179.647	227.444	293.954	377.437	475.196
Total Pasivo + Patrimonio	309.058	350.758	398.136	487.925	596.622

Fuente: Elaboración propia con base en proyecciones financieras.

8.10. Indicadores financieros

Según Baena (2014), una razón financiera es una operación matemática entre dos cifras tomadas de los estados financieros, con el fin de realizar un análisis del estado de las finanzas de la empresa, así como de su gestión.

Teniendo en cuenta que en la descripción y análisis de los estados financieros se abordaron los temas de estructura de capital, nivel de endeudamiento y/o apalancamiento, entre otros, en esta sección se analizan los indicadores de rentabilidad, liquidez y punto de equilibrio.

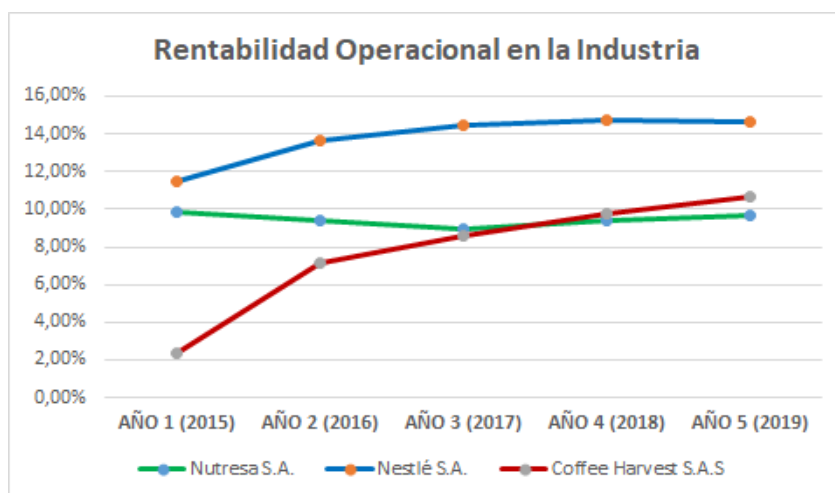
Tabla 36 – Indicadores de rentabilidad

Indicadores de Rentabilidad						
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rentabilidad Bruta	$\frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Total Ingreso por Ventas}}$	$\frac{851.813}{3.171.438}$ 26,9%	$\frac{1.003.590}{3.736.530}$ 26,9%	$\frac{1.077.930}{4.013.310}$ 26,9%	$\frac{1.152.270}{4.290.090}$ 26,9%	$\frac{1.226.810}{4.566.870}$ 26,9%
Rentabilidad Operacional	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Total Ingreso por Ventas}}$	$\frac{73.944}{3.171.438}$ 2,33%	$\frac{265.745}{3.736.530}$ 7,11%	$\frac{344.388}{4.013.310}$ 8,58%	$\frac{417.778}{4.290.090}$ 9,74%	$\frac{488.796}{4.566.870}$ 10,70%
Rentabilidad Neta	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Ingreso por Ventas}}$	$\frac{28.764}{3.171.438}$ 0,91%	$\frac{167.289}{3.736.530}$ 4,48%	$\frac{232.786}{4.013.310}$ 5,80%	$\frac{292.189}{4.290.090}$ 6,81%	$\frac{342.157}{4.566.870}$ 7,49%

Fuente: Elaboración propia con base proyecciones financieras.

La rentabilidad bruta se mantiene constante en 26,9% en razón a la política de fijación de precios de la empresa, la cual toma como base el costo y se le aplica el porcentaje fijo de ganancia; la rentabilidad operacional en el primer año es del 2,33% y anualmente se incrementa hasta llegar al 10,70% en el quinto año; en los que respecta a la utilidad neta, en el primer año es de 0,91% y se acrecienta hasta llegar a 7,49%; este comportamiento se presenta debido a que anualmente se incrementa el volumen de ventas, mientras que los gastos de comercialización lo hace a un ritmo inferior, así mismo la estructura de costo fijos soporta el crecimiento sin requerir cambios significativos.

Figura 49 - Rentabilidad Operacional en la industria



Fuente: Elaboración propia a partir de EMIS (2020) y proyecciones financieras.

Con base en información obtenida de EMIS (2020), se realizó la comparación de los resultados económicos proyectados en los primeros cinco años de la empresa del plan de negocios, contra los resultados económicos de los últimos cinco años de dos empresas reconocidas en la industria del café; con el fin de obtener mayor objetividad se seleccionó el indicador de rentabilidad operacional, ya que en este nivel el Estado del Resultados no está impactado por costos financieros u otros valores propios de la estructura de capital de cada empresa. El resultado obtenido muestra que en los primeros tres años de operación “Coffee Harvest S.A.S.” está por debajo de los niveles de rentabilidad operacional de las empresas de la industria, lo cual es acorde en esta etapa del proyecto; así mismo a partir del cuarto año logra obtener los niveles de rentabilidad promedio del sector.

Tabla 37 – Indicador de liquidez

		Indicador de Liquidez									
		Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
Punto de Equilibrio	Activo Corriente	910.380	2,01	1.066.750	2,47	1.235.366	3,39	1.550.046	4,01	1.930.908	4,54
	Pasivo Corriente	452.939		431.602		364.638		386.709		424.994	

Fuente: Elaboración propia con base proyecciones financieras.

La liquidez de la compañía presenta un indicador creciente, partiendo de 2,01 hasta llegar a 4,54; lo cual indica que no hay dificultad para cumplir con las obligaciones generadas en el corto plazo; la variación del indicador es consecuencia del fuerte incremento del activo corriente frente a las mínimas variaciones del pasivo corriente; es de anotar que las variaciones del activo corriente se generan principalmente por el incremento de los flujos de efectivo en las operaciones y de las cuentas por cobrar a clientes. El nivel del indicador es bastante alto; en esta proyección se muestra sin ningún tipo de intervención, sin embargo, en la ejecución de la futura gestión administrativa y financiera, debe gestionarse la reinversión de los excedentes de tesorería.

Tabla 38 – Punto de equilibrio

		Punto de equilibrio									
		Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
Punto de Equilibrio	Gastos Fijos	747.618.312	120.681	705.444.804	113.873	698.742.400	112.791	697.291.663	112.557	698.214.259	112.706
	Margen de Contribución	6.195		6.195		6.195		6.195		6.195	

Fuente: Elaboración propia con base proyecciones financieras.

El punto de equilibrio en el primer año se ubica en 120.681 unidades, mientras que en los años siguientes se ubica cercano a las 113.000 unidades; los niveles de ventas proyectados se encuentran por encima del punto de equilibrio, ya que para el primer año es de 137.500 y para el quinto año de 198.000 unidades.

8.11. Fuentes de financiación

Con el fin de establecer las fuentes de financiación, inicialmente se calcular el costo total del plan de negocios, el cual asciende a \$829,6 millones, como se detalla en la tabla siguiente.

Tabla 39 – Costo total del plan de negocios

COSTO TOTAL DEL PLAN DE NEGOCIOS (Valor en Pesos \$)	
DESCRIPCIÓN	VALOR TOTAL
INVERSIONES	181.741.000
RECURSO HUMANO (3 meses iniciales)	118.271.495
GASTOS FIJOS (3 meses iniciales)	62.841.000
CAPITAL DE TRABAJO - (Materia Prima y costos exportación)	421.750.000
OTROS - IMPREVISTOS	45.000.000
TOTAL COSTO DEL PLAN DE NEGOCIOS	829.603.495

Fuente: Elaboración propia con base en proyecciones financieras.

Una vez calculado el costo total del plan de negocios, se procede a establecer las fuentes de financiación, las cuales corresponden a \$600 millones por concepto de aportes de capital, y \$300 millones con apalancamiento financiero.

Tabla 40 – Fuentes de financiación

FUENTES DE FINANCIACIÓN (Valor en Pesos \$)	
DESCRIPCIÓN	VALOR
Aporte de Capital	600.000.000
Apalancamiento Financiero	300.000.000
TOTAL FINANCIACIÓN	900.000.000

Fuente: Elaboración propia con base en proyecciones financieras.

Las condiciones del crédito por valor de \$300 millones, según el mercado actual se proyecta con una tasa mensual de 1,2% con un plazo de 36 meses de acuerdo con las necesidades del flujo de efectivo de la compañía.

Teniendo en cuenta que el crédito se inicia a pagar en el transcurso del primer año, su amortización comprende hasta el cuarto año; los valores de capital e intereses se muestran en la tabla 41.

Tabla 41 – Condiciones y amortización de apalancamiento financiero

CONDICIONES DEL APALANCAMIENTO FINANCIERO		
CAPITAL	300.000.000	
TASA MENSUAL	1,2%	
PLAZO	36 meses	
PLAN DE AMOTIZACIÓN		
PERIODO	CAPITAL	INTERESES
AÑO 1	70.859.432	32.257.251
AÑO 2	96.979.025	26.760.995
AÑO 3	111.903.575	11.836.444
AÑO 4	20.257.968	365.368
TOTAL	300.000.000	71.220.058

Fuente: Elaboración propia con base en proyecciones financieras.

8.12. Evaluación financiera

La evaluación financiera determina principalmente la viabilidad de la realización de un proyecto, en este caso de la ejecución del plan de negocios; para llegar a esta conclusión se realiza el análisis desde tres enfoques diferentes; desde la perspectiva de la empresa con base en la rentabilidad, desde la perspectiva del plan de negocios con base en la tasa interna de retorno, y desde la perspectiva del inversionista con base en el valor presente neto de acuerdo con su tasa de oportunidad.

Tabla 42 – Margen de rentabilidad

MARGEN DE RENTABILIDAD										
Concepto	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
Cantidad Lb.	137.500		162.000		174.000		186.000		198.000	
Ingreso por Ventas	3.171.438		3.736.530		4.013.310		4.290.090		4.566.870	
Costos	2.319.625		2.732.940		2.935.380		3.137.820		3.340.260	
Utilidad Bruta	851.813	26,9%	1.003.590	26,9%	1.077.930	26,9%	1.152.270	26,9%	1.226.610	26,9%
Utilidad Operacional	73.944	2,3%	265.745	7,1%	344.388	8,6%	417.778	9,7%	488.796	10,7%
Utilidad Neta	28.764	0,9%	167.289	4,5%	232.786	5,8%	292.189	6,8%	342.157	7,5%

Fuente: Elaboración propia con base proyecciones financieras.

El margen de rentabilidad neto para el primer año es de 0,9%, y para el quinto año es de 7,5%; lo cual indica que se obtiene un margen positivo desde el primer año, y con una tendencia creciente, factor importante para la continuidad de la compañía.

Tabla 43 – Tasa interna de retorno

CÁLCULO DE TIR (Valores en miles de Pesos \$)						
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión inicial	-600.000					
Flujos Netos de Efectivo		60.353	198.878	256.750	313.748	363.716
Valor residual de activos						157.271
Total Flujos	-600.000	60.353	198.878	256.750	313.748	520.987
TIR =		25,38%				

Fuente: Elaboración propia con base en proyecciones financieras.

La tasa interna de retorno calculada para una inversión inicial de \$600 millones, con un horizonte de 5 años, según los flujos netos de efectivo y el valor residual de los activos en el último periodo, es de 25,38%; esta tasa de retorno es superior a la de otros proyectos, otros sectores, y a la tasa de oportunidad promedio de los inversionistas que alcanza cifras cercanas al 10%.

Tabla 44 – Valor presente neto

CÁLCULO DE VPN (Valores en miles de Pesos \$)						
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión inicial	-600.000					
Flujos Netos de Efectivo		60.353	198.878	256.750	313.748	363.716
Valoración de activos (Valor residual)						157.271
Total Flujos	-600.000	60.353	198.878	256.750	313.748	520.987
VPN =		318.103				

Fuente: Elaboración propia con base en proyecciones financieras.

El valor presente neto calculado para inversión inicial de \$600 millones, con un horizonte de 5 años, según los flujos netos de efectivo, valor residual de los activos en el último periodo, y una tasa de oportunidad de 10%, es de \$318,1 millones; cifra que al ser positiva indica la viabilidad de ejecución del plan de negocios, y que adicionalmente es representativa, lo cual compensa el riesgo de la inversión.

Tabla 45 – Cálculo anual del valor presente neto

CÁLCULO ANUAL DE VPN (Valores en miles de Pesos \$)						
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión inicial	-600.000					
Flujos Netos de Efectivo		60.353	198.878	256.750	313.748	363.716
Valoración de activos (Valor residual)						157.271
Total Flujos	-600.000	60.353	198.878	256.750	313.748	520.987
VPN AÑO 1 =		-495.576				
VPN AÑO 2 =		-346.156				
VPN AÑO 3 =		-170.793				
VPN AÑO 4 =		24.020				
VPN AÑO 5 =		318.103				

Fuente: Elaboración propia con base en proyecciones financieras

Según los criterios previamente indicados, el valor presente neto del plan de negocios es de \$318,1 millones; así mismo, como se muestra en la figura 45, al realizar una aplicación anual de este indicador se observa que el retorno positivo de la inversión se obtiene a partir del cuarto año.

Con base en los resultados obtenidos en cada uno de los enfoques establecidos, se determina que la ejecución del plan de negocios es viable.

8.13. Conclusiones sobre aspectos financieros

El objetivo principal de la información financiera es suministrar datos económicos y proyecciones monetarias indispensables para establecer la viabilidad del plan de negocios y proporcionar herramientas sólidas para la toma de decisiones.

El manejo contable y financiero se realiza bajo la Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades - NIIF para PYMES; Los estados financieros que la organización debe emitir son el Estado de Situación Financiera, el Estado de Resultados Integral, Estado de Cambios en el Patrimonio, Estado de Flujos de Efectivo y Notas a los Estados Financieros.

El plan de negocios se proyectó financieramente bajo un escenario prudente, tomando el 1% de participación del mercado potencial, el cual se incrementa gradualmente hasta llegar al 1,4% de este mercado; en concordancia con este crecimiento las ventas aumentan en 7% para el tercer año, y 6% en el cuarto y quinto año de operaciones de la compañía; por su parte el punto de equilibrio se ubica en niveles cercanos a 113.000 unidades, con lo cual la compañía logra este nivel con la ejecución del 57% de las ventas proyectadas.

El costo total del proyecto es \$829,6 millones, y teniendo en cuenta los flujos de caja iniciales se establece el apalancamiento en \$900 millones, los cuales se obtienen de fuente interna por parte de los inversionistas en un 67% y de fuente externa en un 33%; la rentabilidad operacional del negocio es creciente correspondiente al 2,33% en el

primer año y al 10,70% en el quinto año, este último en concordancia con los resultados promedio de las empresas del sector; siendo un contexto financiero positivo.

En lo que respecta a la viabilidad del plan de negocios el análisis se realiza desde tres enfoques diferentes; desde la perspectiva de la empresa con base en la rentabilidad, desde la perspectiva del plan de negocios con base en la tasa interna de retorno, y desde la perspectiva del inversionista con base en el valor presente neto de acuerdo con su tasa de oportunidad.

En ese sentido, desde el enfoque de rentabilidad de la empresa, como se indicó anteriormente, es positiva desde el primer año y con una tendencia creciente; desde el enfoque de la tasa interna de retorno de la inversión en el plan de negocios, el resultado es del 25,38%, la cual está por encima de otras opciones de inversión; y desde el enfoque del valor presente neto, con una tasa de oportunidad del 10%, se obtiene un valor de 318,1 millones, cifra importante que además compensa el riesgo de la inversión en el plan de negocios.

Al aplicar el valor presente neto para cada año del horizonte del proyecto, se determina que el retorno de la inversión se logra desde el cuarto año, como se puede observar en la tabla 45.

De acuerdo con los indicadores calculados en cada uno de los enfoques planteados, la ejecución del plan de negocios es viable.

9. ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD

9.1. Dimensión social

El proyecto busca incorporar dentro de su cadena de suministro a mujeres cafeteras en zona de postconflicto en Colombia, con programas de bienestar; e impulsar el consumo saludable de una bebida funcional en la mitigación de los factores de riesgo de enfermedades cardiovasculares, por lo cual se establecen los siguientes criterios de dimensión social:

- Los Objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS, (PNUD, s.f.), contemplan la igualdad de género; el proyecto propende por el desarrollo de este objetivo a través de la exclusividad de las mujeres cafeteras como proveedoras de la materia prima; es política de la organización el empoderamiento de las mujeres cafeteras proveedoras a través del fomento de su crecimiento económico.
- Participación en la reconstrucción del tejido social en zonas de posconflicto. En el Huila existen tres zonas reconocidas por el gobierno nacional colombiano como zonas de afectación en el conflicto armado; el proyecto inicialmente se enfoca en uno de ellos que es el municipio de Acevedo, en donde centrará el desarrollo de proyecto de bienestar con mujeres cafeteras.
- Creación de una cultura de consumo de café enfocado en salud y bienestar. En las megatendencias actuales se encuentra el consumo de alimentos enfocados hacia la salud y el bienestar, y el producto desarrollado cumple con estos requisitos.

9.2. Dimensión ambiental

Un componente importante en los programas a desarrollar con las mujeres cafeteras proveedoras de la materia prima, es la implementación en sus fincas de las Buenas Prácticas Agropecuarias (BPA), las cuales además de ser socialmente responsables, propenden por el cuidado del medio ambiente, en procesos como uso adecuado de herbicidas y plaguicidas, trampas de grasas, manejo adecuado de residuos en recolección y beneficios, así como el manejo adecuado y cuidado de fuentes hídricas.

Los programas a implementar se relacionan y describen a continuación:

4C – The Common Code for the Coffee Community

El Código Común para la Comunidad Cafetera (4C) se creó mediante una consulta participativa, amplia, transparente y equilibrada con las partes interesadas del café de todo el mundo, y fue propiedad de la Asociación 4C, que lo puso en funcionamiento hasta abril de 2016. La naturaleza inclusiva del Código de Conducta de 4C tiene como objetivo llegar a los productores que actualmente no participan en el mercado del café sostenible y lograr que cumplan con un nivel básico de sostenibilidad. La intención es elevar gradualmente las condiciones sociales, económicas y ambientales de la producción y el procesamiento del café en todo el mundo (International Trade Centre, 2020).

Figura 50 – 4C – The Common Code for the Coffee Community



Fuente: International Trade Centre, (2020).

Rainforest Alliance – RA 2017

Fundada en 1987, Rainforest Alliance es una red creciente de agricultores, silvicultores, comunidades, científicos, gobiernos, ambientalistas y empresas dedicadas a conservar la biodiversidad y garantizar medios de vida sostenibles; asegura a los consumidores que el producto que están comprando ha sido cultivado y cosechado usando prácticas ambiental y socialmente responsables (International Trade Centre, 2020).

Figura 51 – Rainforest Alliance Certified



Fuente: International Trade Centre, (2020).

UTZ

Es un sello y programa de sostenibilidad independiente, no gubernamental y sin fines de lucro, dedicado a crear un mercado abierto y transparente para productos agrícolas social y ambientalmente responsables; brinda la seguridad de una producción de café, cacao y té, con la calidad social y ambiental que los consumidores esperan (International Trade Centre, 2020).

Figura 52 – UTZ Certified



Fuente: International Trade Centre, (2020).

9.3. Dimensión económica

Velázquez y Vargas (2012), indican que la sustentabilidad toma un papel clave como estrategia global, basada en la prosperidad económica, el balance ecológico y el bien común; es decir que las empresas deben conseguir la sostenibilidad económica bajo un contexto de desarrollo económico que a su vez genere bienestar y mejoramiento de las condiciones de vida de la comunidad.

Es importante mencionar que los recursos naturales son limitados, por lo cual su agotamiento genera problemas de tipo económico y social; es este sentido es necesario que las empresas generen estrategias de desarrollo económico con responsabilidad social empresarial, enfocadas en la sustentabilidad presente sin comprometer la sustentabilidad de las futuras generaciones.

La empresa en su cadena de suministro opta por compras de la materia prima a proveedoras mujeres cafeteras, que se acojan a las Buenas Prácticas Agropecuarias (BPA); lo cual garantiza que en la cadena de suministro hay responsabilidad social y cuidado del medio ambiente, especialmente de fuentes hídricas, manejo de residuos y aplicaciones responsables de control de plagas.

Desde la óptica de bienestar y mejoramiento en las condiciones de vida de la comunidad, el producto ofrecido posee características funcionales que contribuyen a la mitigación de los factores de riesgo de enfermedades cardiovasculares; en cuanto a el bienestar de su cliente interno y comunidad cercana, la planta de producción posee control de emisiones partículas contaminantes, olores, y ruidos; y un control en manejo de residuos.

En cuanto al crecimiento y desarrollo económico proyectado, entendiéndose como la mejora de procesos actuales conservando los niveles de competitividad; es necesario entre otras cosas, implementar hacia futuro el uso de bolsas biodegradables para empacar el café, reemplazando las convencionales de uso actual.

9.4. Dimensión de gobernanza

Buitrago y Betancourt (2013), mencionan que la implementación del gobierno corporativo es importante para restablecer la credibilidad y confianza en el sector privado, como precursor de ambientes económicos competitivos y sanos; así mismo indican que los principios del gobierno corporativo proveen mecanismos para que los entes económicos trabajen y prosperen en un ambiente de desarrollo responsable y sustentable.

Este postulado indica que las empresas no solamente deben ser eficientes sino también transparentes en sus actuaciones; lo cual depende en gran parte del compromiso de la alta dirección.

En concordancia con la conceptualización anterior, la compañía adoptará un sistema de regulación interno con el fin de proteger a los grupos de interés de la empresa, en cada una de sus actuaciones.

Los principios del gobierno corporativo deben fundamentarse en el control, el cumplimiento normativo y la ética.

Dentro de los elementos contenidos en el manual de buenas prácticas administrativas, se encuentra el trato equitativo a los empleados, trato justo a los empleados, transparencia con los clientes, rendición de cuentas oportuna y veraz a los accionistas, y la emisión de información financiera confiable para propios y terceros.

El buen gobierno corporativo de la compañía, debe asegurar en cada una de sus acciones y procedimientos, transparencia y eficiencia, lo cual finalmente repercute en el bienestar de la organización y de la sociedad.

9.5. Conclusiones sobre enfoque hacia la sostenibilidad

Como componente de responsabilidad social, y en concordancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS, en cuanto a la igualdad de género; el plan de negocios contempla beneficios para mujeres cafeteras que han sido víctimas del conflicto armado en Colombia a través de la compra de la materia prima y actividades tendientes a la reconstrucción del tejido social en estas zonas.

En los programas a desarrollar con las mujeres cafeteras, se implementará y se certificarán sus fincas en Buenas Prácticas Agropecuarias (BPA), las cuales además de ser socialmente responsables, propenden por el cuidado del medio ambiente.

Siguiendo la megatendencia actual de consumo de alimentos enfocados hacia la salud y el bienestar, y relacionado con el ODS denominado producción y consumo responsable, el proyecto fomenta el hábito del consumo de café con características funcionales en la mitigación del riesgo de enfermedades cardiovasculares.

Estos factores antes mencionados hacen parte de una estrategia global de sustentabilidad del plan de negocios, ya que además de su desarrollo económico, genera impactos positivos en el medio ambiente y en las condiciones de vida de la comunidad.

Para propender por el alcance de los objetivos de sostenibilidad propuestos, es necesario el compromiso de la alta dirección, adoptando buenas prácticas de gobierno corporativo, mediante sistemas de regulación interna que generen eficiencia, confianza y transparencia en cada una de sus actuaciones.

10. CONCLUSIONES GENERALES

El plan de negocios ofrece un producto innovador que busca contribuir a la mitigación de uno de los mayores flagelos en la salud mundial, el infarto de miocardio, que cada año causa aproximadamente el 30% de las muertes en el mundo; la gran ventaja que posee “Café Elixir de Vida”, es que su desarrollo se basa en estudios científicos; los antioxidantes del café, y los beneficios medicinales de sus componentes adicionales, el jengibre y la canela, actúan directamente en la regulación de la hipertensión, la diabetes, el colesterol y el sobrepeso, que son las principales patologías desencadenantes de las enfermedades cardiovasculares. Además de las características funcionales, el producto tiene origen colombiano, el cual es reconocido por su suavidad, como el mejor café arábigo del mundo; gracias a los estándares de calidad y la rigurosa selección de la materia prima, el consumidor obtendrá una bebida de alta calidad con agradable sabor y aroma.

Estados Unidos como mercado objetivo ofrece ventajas comparativas con respecto a otros países y regiones; además de tener los mayores índices de obesidad en el mundo, es uno de los mayores consumidores de café, su demanda es creciente, y en la actualidad es el mayor importador mundial de café; así mismo la existencia de un acuerdo comercial con Colombia, facilita los trámites administrativos de exportación y elimina los aranceles.

El estudio de mercado arrojó información importante que favorece el desarrollo del plan de negocios, como la preferencia de los consumidores por un café funcional frente a uno convencional; el creciente consumo de café en la población con edad entre 20 y 40 años, lo que genera un mercado en el presente y en las futuras décadas; el preferente canal de comercialización del café tostado a través de los supermercados, el cual es justamente el medio de introducción del producto a través de un socio estratégico local; y el significativo espacio que están ganando los canales virtuales de comercialización. Así mismo es necesario hacer seguimiento e implementar estrategias frente a los riesgos y amenazas identificados en el estudio de mercado, como la existencia de consumidores tradicionales que se resisten a mezclar el café con otros productos; el fuerte nivel de competencia marcas posicionadas en el mercado y con gran músculo financiero; y la

posibilidad de que el producto sea imitado, ya que no se cuenta con una patente de modelo de utilidad.

Los objetivos mercadológicos están claramente definidos en tres etapas de tiempo logrando un mayor alcance en cada fase; penetración, consolidación y expansión; es así como en el segundo año se logra el 1% de participación en el mercado de cafés tostados y molidos de Miami, y para el quinto año ya se alcanza el 1,2% de este mercado; en el logro de estos objetivos juega un papel importante la ejecución de las estrategias, entre ellas la firma de alianza comercial con dos socios estratégicos en Miami, lo cual se realiza al inicio del proyecto; el desarrollo de canales virtuales de comercialización, la fijación de precios competitivos, la implementación de canales eficientes de servicio al cliente, con métricas de relacionamiento, rendimiento y eficiencia; y el desarrollo de campañas de comunicación y promoción, acentuando el marketing digital.

En lo que respecta a los procesos productivos, éstos se llevan a cabo teniendo en cuenta la fijación de metas de producción por ciclo y por periodo, el establecimiento de estándares de producción, la eficiencia en el proceso de producción, el mejoramiento continuo de los procesos productivos y la protección del recurso humano y del medio ambiente; en lo que respecta a investigación y desarrollo, durante la primera fase del negocio, los esfuerzos se enfocarán en obtener una patente de modelo de utilidad del producto.

El análisis estratégico de la compañía comienza definiendo los objetivos, a partir de los cuales se construye la misión y la visión; posteriormente se realiza el análisis interno y externo de la empresa, identificando las ventajas competitivas, con base en las cuales se diseñan las estrategias; finalmente para desarrollar dichas estrategias se establece una estructura organizacional, en ésta se identifican claramente los tres niveles de gestión empresarial; estratégico, táctico y operativo.

Una vez evaluadas las diferentes opciones en cuanto a tipos de empresas y sociedades, se optó por la constitución de una Sociedad Anónima Simplificada, denominada "Coffee Harvest S.A.S"; la normatividad aplicable a la compañía tiene dos contextos; el primero de carácter general inmerso en las actividades administrativas, productivas y comerciales; y el segundo de carácter específico, relacionado directamente

con el proceso de exportación y con el tipo de producto a exportar, denominado regímenes especiales.

Un factor diferencial que adicionalmente contiene el plan de negocios es el componente de responsabilidad social, ya que incluye beneficios para mujeres cafeteras que han sido víctimas del conflicto armado en Colombia a través de la compra de la materia prima y actividades tendientes a la reconstrucción del tejido social de estas zonas; dentro de los programas a desarrollar en el mediano plazo se encuentra específicamente la implementación y certificación de Buenas Prácticas Agropecuarias (BPA), en las fincas cafeteras de las proveedoras, lo cual además de ser socialmente responsable, propende por el cuidado del medio ambiente. Estas iniciativas están alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), trazados por Naciones Unidas como metas a cumplir al año 2030.

Financieramente el plan de negocios se proyectó bajo un escenario prudente, tomando el 1% de participación del mercado potencial, el cual se incrementa gradualmente hasta llegar al 1,4% de este mercado; en concordancia con este crecimiento las ventas aumentan en 7% para el tercer año, y 6% en el cuarto y quinto año de operaciones de la compañía; por su parte el punto de equilibrio se ubica en niveles cercanos a 113.000 unidades, con lo cual la compañía logra este nivel con la ejecución del 57% de las ventas proyectadas.

El costo total del proyecto es de \$900 millones, cuyo apalancamiento se obtiene de fuente interna por parte de los inversionistas en un 67% y de fuente externa en un 33%; la rentabilidad operacional del negocios es creciente correspondiente al 2,33% en el primer año y al 10,70% en el quinto año, siendo este contexto, positivo financieramente; es importante indicar que a partir del cuarto año la rentabilidad operacional de la empresa se ajusta a los resultados promedio de las empresas del sector.

En lo que respecta a la viabilidad del plan de negocios el análisis se realiza desde tres enfoques diferentes; desde la perspectiva de la empresa con base en la rentabilidad, desde la perspectiva del plan de negocios con base en la tasa interna de retorno, y desde la perspectiva del inversionista con base en el valor presente neto de acuerdo con su tasa de oportunidad; en este sentido, desde el enfoque de rentabilidad de la empresa,

como se indicó anteriormente, es positiva desde el primer año y con una tendencia creciente; desde el enfoque de la tasa interna de retorno de la inversión en el plan de negocios, el resultado es del 28,86%, la cual está por encima de otras opciones de inversión; y desde el enfoque del valor presente neto, con una tasa de oportunidad del 10%, se obtiene un valor de 391,2 millones, cifra importante que además compensa el riesgo de la inversión en el plan de negocios; al aplicar el valor presente neto para cada uno de los cinco años del horizonte del proyecto, se determina que el retorno de la inversión se logra desde el cuarto año. De acuerdo con los indicadores calculados en cada uno de los enfoques planteados, la ejecución del plan de negocios es viable.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Akilen, R., Pimlott, Z., Tsiami, A. y Robinson, N. (2013). Effect of short-term administration of cinnamon on blood pressure in patients with prediabetes and type 2 diabetes. *Nutrition* 29(10),1192-1196. Recuperado de <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2120/science/article/pii/S0899900713001913>
- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. Nueva York, Estados Unidos: McGraw-Hill.
- Aranceta, J. y Gil, A. (2010). Alimentos funcionales y salud en la etapa infantil y juvenil. Recuperado de <https://n9.cl/hj7q>
- Baena, D. (2014). Análisis financiero. Enfoque y proyecciones. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=1Xs5DwAAQBAJ&pg=PA133&dq=indicadores+financieros+concepto&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiqprvY6YfpAhUDTt8KHRTICt0QuwUISTAD#v=onepage&q=indicadores%20financieros%20concepto&f=false>
- Banco de la República de Colombia. (2020). Tasa Representativa del Mercado (TRM - Peso por dólar). Recuperado de <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/trm>
- Banco Mundial. (2018). Nueva clasificación de los países según el nivel de ingreso para el periodo 2018-19. Recuperado de <https://blogs.worldbank.org/es/opendata/nueva-clasificacion-de-los-paises-segun-el-nivel-de-ingreso-para-el-periodo-2018-19>
- Banco Mundial. (2019). Índice de desempeño logístico. Recuperado de https://datos.bancomundial.org/indicador/LP.LPI.OVRL.XQ?most_recent_value_desc=true
- Ballén, M., Pulido, R. y Zúñiga, F. (2007). Abordaje hermenéutico de la investigación cualitativa. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=B2L6wakmplwC&pg=PA59&dq=herramientas+de+investigaci%C3%B3n+cualitativa&hl=es->

419&sa=X&ved=0ahUKEwi6pL223ePoAhWuUt8KHTaIBhsQuwUIOjAC#v=onepage&q=herramientas%20de%20investigaci%C3%B3n%20cualitativa&f=false

Baptist Health South Florida. (2018). La tasa de obesidad de la Florida probablemente sea más alta de lo que antes se pensaba. Recuperado de <https://baptisthealth.net/baptist-health-news/es/la-tasa-de-obesidad-de-la-florida-probablemente-sea-mas-alta-de-lo-que-antes-se-pensaba-he-aqui-por-que/>

BBC. (2019). Cuáles son los países más saludables del mundo y cómo se posiciona América Latina en esa lista. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-47372455>

Belío, J. y Sainz, A. (2007). Cómo mejorar el funcionamiento de la fuerza de ventas. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=iIRL1RBXRnkC&pg=PA17&dq=fuerza+de+ventas&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj9tLmY0ILpAhUyn-AKHep8BE0QuwUIQTAC#v=onepage&q=fuerza%20de%20ventas&f=false>

Bigné, J. (2003). Promoción comercial: un enfoque integrado. Recuperado de https://books.google.com.co/books?id=cwY9_jXzF4kC&pg=PA73&dq=concepto+de++promoci%C3%B3n&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjum6ipyILpAhVMdt8KHeDYB2cQuwUILjAA#v=onepage&q=concepto%20de%20%20promoci%C3%B3n&f=false

Bioguia. (2018). Estos son los 14 países con la comida más y menos saludable del mundo. Recuperado de https://www.bioguia.com/alimentacion/estos-son-los-14-paises-con-la-comida-mas-y-menos-saludable-del-mundo_30117375.html

Buencafé. (2019). Las audiencias jóvenes marcan las tendencias del café en los Estados Unidos para 2019. [Entrada de blog] Recuperado de <https://www.buencafe.com/blogs/las-audiencias-jovenes-marcan-las-tendencias-del-cafe-los-estados-unidos-2019/>

Buitrago, H. y Betancourt, M. (2013). El gobierno corporativo como pilar fundamental para la sostenibilidad de la economía. *Gestión & Desarrollo*, 10 (1), pp. 195-205.

- Caballero, P. (2014). Gestión de la fuerza de ventas y equipos comerciales. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=j8m5DwAAQBAJ&pg=PA26&dq=fuerza+de+ventas&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj40Y3J27TnAhXmdN8KHXYICxwQuwUISDAD#v=onepage&q=fuerza%20de%20ventas&f=false>
- Café Sello Rojo. (2018). Novedades. Recuperado de <https://cafesellorojo.com/novedades/>
- CDC. (2016). Hoja informativa sobre la hipertensión arterial. Recuperado de https://www.cdc.gov/dhdsp/spanish/fs_bloodpressure_spanish.htm
- CEPAL. (2017). Perspectivas del Comercio Internacional de América Latina y el Caribe. Recuperado de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42315/14/S1701118_es.pdf
- Chauca, P. (2003). Competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa manufacturera moreliana. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=2za2AAAIAAJ&q=riesgos+y+oportunidades+de+la+empresa&dq=riesgos+y+oportunidades+de+la+empresa&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiP-fDTseLoAhWsdN8KHS6oC1gQ6AEIZDAH>
- Chandler, G., DeTienne, D., McKelvie, A. y Mumford, T. (2011) 'Causation and effectuation processes: a validation study', *Journal of Business Venturing*, Vol. 26, No. 3, pp.375–390. <http://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.10.006>
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos. El Capital humano de las organizaciones*. México D.F., México: McGraw-Hill.
- Coffee IQ. (2015). Mayores consumidores de café en el mundo. Recuperado de <https://www.coffeaiq.co/inforgrafia-mayores-consumidores-de-cafe-en-el-mundo-per-capita/>
- Congreso de la República. (5 de diciembre de 2008). Ley Creación de Sociedad Anónima Simplificada. [Ley 1258 de 2008]. DO: 47.194.

- Congreso de la República. (29 de junio de 2011). Protocolo concerniente al arreglo de Madrid relativo al Registro Internacional de Marcas. [Ley 1455 de 2011]. DO: 48.116.
- DANE. (2019). Índice de Precios al Consumidor. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-historico#variaciones-ipc-base-2008>
- Deloitte. (s.f.). ¿Qué es el gobierno corporativo? Recuperado de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/que-es-el-gobierno-corporativo.html>
- Diaz-Ortiz, C. (2019). *Social Media Success for Every Brand*. Nashville, Estados Unidos: HarperCollins Leadership.
- El Presidente de la República. (5 de agosto de 1950). Sobre Código Sustantivo del Trabajo. [Decreto 2663 de 1950]. DO: 27.662.
- El Presidente de la República. (27 de marzo de 1971). Por el cual se expide el Código de Comercio. [Decreto 410 de 1971]. DO: 33.339.
- El Presidente de la República. (10 de marzo de 1989). Por el cual se expide el Estatuto Tributario de los impuestos administrados por la Dirección General de Impuestos Nacionales. [Decreto 624 de 1989]. DO: 38.756.
- El Presidente de la República. (5 de junio de 1995). Contaminación Atmosférica. [Decreto 949 de 1995]. DO: 41.876.
- El Presidente de la República. (5 de junio de 2019). Clasificación del Tamaño Empresarial. [Decreto 957 de 2019]. DO: 50.975.
- El Presidente de la República. (02 de julio de 2019). Disposiciones Relativas al Régimen de Aduanas. [Decreto 1165 de 2019]. DO: 51.002.

- El Universal. (2019). Las mejores ciudades para tomar café en Estados Unidos. Recuperado de <https://www.viveusa.mx/destinos/las-mejores-ciudades-para-tomar-cafe-en-estados-unidos>
- EMIS. (2020). Similar companies. Recuperado de <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2208/php/companies/index/competitors?pc=CO&cmpy=1201937>
- Extripod. (2020). Incoterms 2020 DDP. Recuperado de <https://www.extripod.com/incoterms-2020-ddp/>
- FDA. (2018). Food Labeling & Nutrition. Changes to the Nutrition Facts Label. Recuperado de <https://www.fda.gov/food/food-labeling-nutrition/changes-nutrition-facts-label#highlights>
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2020). Estadísticas Cafeteras. Recuperado de <https://federaciondecafeteros.org/estadisticas-cafeteras/>
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2018). Informe del Gerente. Recuperado de https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/Periodico_IGG2018.pdf
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (s.f). Exportadores. Recuperado de http://www.cafedecolombia.com/clientes/es/regulacion_nacional/exportadores/
- Ferro, J. (2014). Comercio Exterior: Viaje a los grandes negocios. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=rO7JDwAAQBAJ&pg=PT268&dq=objetivos+mercado+C3%B3gicos&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjGydeg47TnAhVFn-AKHR0JBnwQuwUILTAA#v=onepage&q=objetivos%20mercado+C3%B3gicos&f=false>
- Francés, A. (2006). Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral. Recuperado de https://books.google.com.co/books?id=yAmLG-Vr8BkC&pg=PA25&dq=objetivo+de+la+matriz+DOFA&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiLmtz76e_oAhWDmuAKHTFFAs4QuwUIPTAC#v=onepage&q=objetivo%20de%20la%20matriz%20DOFA&f=false

Franco, W. (2014). La importancia de comprender la estructura de principios de las IFRS-NIIF. Recuperado de http://www.comunidadcontable.com/BancoConocimiento/N/noti_0605201401_la_importancia_de_comprender_la_estructura_de_principios_de_las_ifrs_niif/noti_0605201401_la_importancia_de_comprender_la_estructura_de_principios_de_las_ifrs_niif.asp

Fundación Colombiana del Corazón. (s.f.). Avaes para productos cardiosaludables. Recuperado de <http://corazonesresponsables.org/avales/>

Ganocafé Colombia. (s.f.). Mejora tu salud con Ganocafé. Recuperado de <http://ganocafe-colombia.com/>

Gil-barragan, J. M., Belso-Martínez, J. A., & Mas-Verdú, F. (2020). Bibliometric analysis of the theory of effectuation and the internationalisation of small and medium-sized enterprises. *European Journal of International Management*, in-press. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2020.10026119>

Gil-barragan, J. M., Belso-Martínez, J. A., & Mas-Verdú, F. (2020b). When do domestic networks cause accelerated internationalization under different decision-making logic? Evidence from weak institutional environment. *European Business Review*, 32(2), 227-256. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0191>

Gregory, M. y Rabasco, E. (2009). Principios de Economía. Recuperado de https://books.google.com.co/books?id=NbCqRf-h3vgC&pg=PA47&dq=los+compradores+y+vendedores+determinan+conjuntamente+la+demanda+del+producto&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiKseSz0_zmAhVCzlkKHUthAtsQuwUINjAB#v=onepage&q=los%20compradores%20y%20vendedores%20determinan%20conjuntamente%20la%20demanda%20del%20producto&f=false

Global Edge. (2020). Florida: Profile. Recuperado de <https://globaledge.msu.edu/states/florida/profile>

- HARVARD T.H. CHAN. (2015). Moderate coffee drinking may lower risk of premature death. Recuperado de: <https://www.hsph.harvard.edu/news/press-releases/moderate-coffee-drinking-may-lower-risk-of-premature-death/>
- Hernández, G. y Castaño, G. (2005). Investigación en Administración en América Latina: Evolución y Resultados. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=N1I2My4B7h8C&pg=PA145&dq=%22modelo+de+gesti%C3%B3n+integral%22&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiWqba54d7oAhVwS98KHQOJBnkQuwUISTAE#v=onepage&q=%22modelo%20de%20gesti%C3%B3n%20integral%22&f=false>
- IASB. (2009). Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades - (NIIF para las PYMES). Recuperado de <https://www.nicniif.org/home/normas/niif-para-las-pymes.html>
- Icontainers. (2020). Tarifas de transporte marítimo, al instante. Recuperado de <https://www.icontainers.com/es/cotizaciones/FCL/COCTG/PORT/CO/USMIA/PORT/US/>
- IICA. (2003). La Gestión Asociativa de los Procesos de la Producción. Recuperado de https://books.google.com.co/books?id=4uUOAQAIAAJ&pg=PA25&dq=objetivos+de+la+producci%C3%B3n&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi4_d61peToAhWNct8KHQ9FBPkQuwUIQDAD#v=onepage&q=objetivos%20de%20la%20producci%C3%B3n&f=false
- Indra Company. (2014). SMART ENERGY. GESTIÓN DE LA ENERGÍA InGEN. Recuperado de <https://es.slideshare.net/IndraCompany/smart-energy-gestin-de-la-energaingen>
- International Trade Centre. (2020). Sustainability Standards. Recuperado de https://www.sustainabilitymap.org/standards_intro
- Investing. (2020). Datos históricos Futuros café C EE.UU. Recuperado de <https://es.investing.com/commodities/us-coffee-c-historical-data>

- Investing. (2019). Futuros café C EE.UU. Gráfico Interactivo. Recuperado de <https://es.investing.com/commodities/us-coffee-c-advanced-chart>
- Investing. (2019). USD/COP - Dólar estadounidense Peso colombiano. Recuperado de <https://es.investing.com/currencies/usd-cop-chart>
- Investing. (2020). USD/COP - Dólar estadounidense Peso colombiano. Recuperado de <https://es.investing.com/currencies/usd-cop>
- INVIMA. (2018). Procedimiento, Inspección y Certificación en Importaciones y Exportaciones de Alimentos y Bebidas. Recuperado de http://www.analdex.org/wp-content/uploads/2000/03/Procedimiento-inspeccion-y-certificacin-Importaciones-y-Exportaciones-d.._.pdf
- ITC. (2020). Export Potential Map. Recuperado de <https://exportpotential.intracen.org/en/markets/analyze?fromMarker=i&exporter=170&whatMarker=k&what=090121&toMarker=j>
- ISOTools. (2015). ¿Qué es el aseguramiento de la calidad y cómo se consigue? Recuperado de <https://www.isotools.org/2015/03/20/que-es-el-aseguramiento-de-la-calidad-y-como-se-consigue/>
- Kelble, A. (2005). Spices and type 2 diabetes. *Nutrition and Food Science*, 35(2), 81-87. Recuperado de <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2083/docview/217599841?accountid=34925>
- Knight, G. y Cavusgil, T. (1996). "The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory". *Advances in International Marketing*. Vol. 8, pp. 11-26.
- Kotler, P. (2002). *Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales*. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=XPWmfMEh2kkC&pg=PA148&dq=segmentaci%C3%B3n+geogr%C3%A1fica,+segmentaci%C3%B3n+demogr%C3%A1fica&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjZ74Lc45DnAhXktIkKHRMtBgMQuwUILTAA#v=o>

nepage&q=segmentaci%C3%B3n%20geogr%C3%A1fica%2C%20segmentaci%C3%B3n%20demogr%C3%A1fica&f=false

Kotler, P., y Keller, K. (2006). Dirección de Marketing. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=CoHT8SmJVDQC&printsec=frontcover&dq=estrategia+de+precios+kotler&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjDybilokJnAhVGmVkkHXQNCngQuwUILjAA#v=onepage&q=estrategia%20de%20precios%20kotle&f=false>

Kotler, P., y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. 14a ed. México D.F., México: Pearson Educación.

Lusthaus, Ch., Adrien, M., Anderson, G., Carden, F. y Montalván, G. (2002). Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=Ex47GKcteH0C&pg=PA53&dq=estructura+organizacional&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjw8ZH7pe7oAhWjc98KHVYUDPgQuwUIPDAC#v=onepage&q=estructura%20organizacional&f=false>

Lazzati, S. (2018). Gestión Estratégica: En los distintos niveles de la organización. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=m8OgDwAAQBAJ&pg=PT169&dq=uppsala+modelo&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiVgajo2sDoAhWOct8KHeU1C9MQuwUIPjAC#v=onepage&q=uppsala%20modelo&f=false>

Legiscomex (2017). Cultura de negocios con Japón. Recuperado de <https://www.legiscomex.com/Documentos/cultura-negocios-japon-rci312>

López, K. (2014). El mercado mundial del café tostado. PROCOMCER. Recuperado de: <http://infocafes.com/portal/wp-content/uploads/2016/08/El-mercado-mundial-del-cafe-tostado.pdf>

López, M. y Lobato, F. (2006). Operaciones de Venta. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=Mn86kxWxq3sC&pg=PA10&dq=El+perfil+>

y+comportamiento+del+consumidor+actual+est%C3%A1+determinado+por+factores+internos+y+externos&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjOk_HU1tDoAhVMhOAKHSTTA7QQuwUIOjAB#v=onepage&q=El%20perfil%20y%20comportamiento%20del%20consumidor%20actual%20est%C3%A1%20determinado%20por%20factores%20internos%20y%20externos&f=false

Macmap. (2020). Market Access Conditions. Recuperado de <https://www.macmap.org/en/query/results?reporter=842&partner=170&product=090121&level=6>

McCarthy, J. (1975). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. 5th ed. Homewood, Estados Unidos: Richard D. Irwin Inc.

MINCIT. (2011). ¿Qué hacer para exportar? Recuperado de http://mincit.gov.co/publicaciones/16267/que_hacer_para_exportar

MINCIT. (2020). Acuerdos TLC Colombia. Acuerdos vigentes. Recuperado de <http://www.tlc.gov.co/acuerdos/vigente>

Ministerio de Comercio Exterior (2020). ABC del Acuerdo Comercial con Canadá. Recuperado de <http://www.tlc.gov.co/preguntas-frecuentes/abc-del-tratado-de-libre-comercio-colombia-canada>

Ministerio de Comercio Exterior (2020). ABC del Acuerdo Comercial con la Unión Europea. Recuperado de <http://www.tlc.gov.co/acuerdos/vigente/union-europea/contenido/acuerdo-comercial/texto-final-del-acuerdo-comercial/abc-del-acuerdo-comercial-con-la-union-europea>

Ministerio de Comercio Exterior (2020). Acuerdo de Asociación Económica entre Colombia y Japón. Recuperado de <http://www.tlc.gov.co/acuerdos/negociaciones-en-curso/japon>

Morales, A. y Velandia, N. Salarios: Estrategia y sistema salarial o de compensaciones. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.

- MSN. (2019). Descubre el origen del café de olla y cómo se prepara. Recuperado de <https://www.msn.com/es-mx/recetas/bebidas/descubre-el-origen-del-caf%C3%A9-de-olla-y-c%C3%B3mo-se-prepara/ar-BBRJvEQ>
- Muñiz, L. (2010). Guía práctica para mejorar un plan de negocio: Cómo diseñarlo, implantarlo y evaluarlo. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=8bawXgVSLQMC&pg=PA148&dq=inversiones+requeridas+en+un+plan+de+negocio&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjekb6rxuHoAhVOM-AKHZKsAiUQuwUILTAA#v=onepage&q=inversiones%20requeridas%20en%20un%20plan%20de%20negocio&f=false>
- Organización de las Naciones Unidas. (2015). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Recuperado de: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>
- NewsRx. (2015). Diet and nutrition disorders; new obesity data have been reported by investigators at kao corporation (ginger extract prevents high-fat diet-induced obesity in mice via activation of the peroxisome proliferator-activated receptor delta pathway). Recuperado de <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2083/docview/1728032388?accountid=34925>
- OECD. (2017). Obesity Update 2017. Recuperado de <https://www.oecd.org/els/health-systems/Obesity-Update-2017.pdf>
- Olaya, D. (2015). Estrategias de compensación total y salario emocional en las organizaciones. [Entrada de blog] Recuperado de <https://blog.acsendo.com/una-politica-de-compensacion-busca-balancear-las-3-esferas-del-talento-humano-la-personal-la-familiar-y-la-laboral/>
- Organización Mundial de la Salud. (2005). Evite los infartos de miocardio y los accidentes cerebrovasculares. Recuperado de http://www.who.int/cardiovascular_diseases/resources/cvd_report_es.pdf

- Organización Mundial de la Salud. (2005). Evite los infartos de miocardio y los accidentes cerebrovasculares. Recuperado de http://www.who.int/cardiovascular_diseases/resources/cvd_report_es.pdf
- Organización Mundial de la Salud. (s.f.). Enfermedades cardiovasculares. Recuperado de https://www.who.int/cardiovascular_diseases/about_cvd/es/
- Organización Mundial de la Salud. (s.f.). Diabetes. Recuperado de http://www.who.int/topics/diabetes_mellitus/es/
- Organización Mundial de la Salud. (s.f.). Nutrición. Recuperado de <http://www.who.int/topics/nutrition/es/>
- Organización Mundial de la Salud. (s.f.). Obesidad. Recuperado de <http://www.who.int/topics/obesity/es/>
- Organización Mundial de la Salud. (s.f.). Tabaquismo. Recuperado de <http://www.who.int/topics/tobacco/es/>
- Orozco, C. (2007). Análisis Administrativo. Técnicas y Métodos. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=Bptc1C9T8ioC&pg=PA87&dq=organigrama+concepto&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjGnPvmjO7oAhVldt8KHXiCApgQuwUILDAA#v=onepage&q=organigrama%20concepto&f=false>
- Osterwalder, A. y Pigneur, P. (2011). Generación de modelos de negocios. Recuperado de https://books.google.com.co/books/about/Generaci%C3%B3n_de_modelos_de_negocio.html?id=NBSaoWaxeRsC&printsec=frontcover&source=kp_read_button&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Osterwalder, A., Pigneur, P. y Clark, T. (2012). Tu modelo de negocio. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=QtXsXmEL5agC&pg=PT44&dq=escalabilidad+del+negocio&hl=es->

419&sa=X&ved=0ahUKEwjEueP1x9_oAhXEvt8KHdHJDm0Q6AEIVjAF#v=onepage&q=escalabilidad%20del%20negocio&f=false

O'Shaughnessy, J. (1991). Marketing competitivo: un enfoque estratégico. Recuperado de https://books.google.com.co/books?id=Zua9_PZcmGcC&pg=PA494&dq=estrategia+de+distribucion&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj59sXf_afnAhXF1FkKHesVD0EQuwUILTAA#v=onepage&q=estrategia%20de%20distribucion&f=false

OWLER. (2020). List of companies with the following tags: USA. Recuperado de <https://www.owler.com/company/peets>

Pérez, L. (2010). Estimación de la demanda. Academia. Recuperado de https://www.academia.edu/34688388/ESTIMACION_DE_LA_DEMANDA

PNUD. (s.f.). OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE. Recuperado de <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>

Portafolio. (2011). Crece venta minorista de café. Recuperado de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/crece-venta-minorista-cafe-127580>

Posicionamiento Web. (2018). Redes sociales y su importancia en el marketing. Recuperado de: <https://posicionamientoweb.pw/redes-sociales-su-importancia-en-el-marketing>

Presidencia de la República. (2018). Tenemos que exportar más y mejor': Presidente Duque. Recuperado de <https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2018/180906-Tenemos-que-exportar-mas-y-mejor-Presidente-Duque.aspx>

Procolombia. (s.f.). Conozca a Procolombia. Recuperado de <http://www.procolombia.co/procolombia/que-es-procolombia>

Procolombia. (2019). Guía práctica para la exportación de café. Recuperado de <https://procolombia.co/publicaciones/guia-practica-para-la-exportacion-de-cafe>

Procolombia. (2014). Perfil logístico de exportación a Estados Unidos. Recuperado de <https://procolombia.co/herramientas/perfiles-logisticos-de-exportacion-por-pais/perfil-logistico-de-exportacion-estados-unidos>

Procolombia. (2020). Principales cambios de los Incoterms 2020 vs la edición 2010. Recuperado de <https://www.colombiatrade.com.co/herramientas-del-exportador/logistica/incoterms-2020>

Publicaciones Vértice S.L. (2008). Marketing promocional orientado al comercio. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=jDElqAiqsNEC&printsec=frontcover&dq=estrategia+de+comunicaci%C3%B3n+y+promoci%C3%B3n&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwi805iLgILpAhWpm-AKHW1ACPIQuwUIbDAH#v=onepage&q=estrategia%20de%20comunicaci%C3%B3n%20y%20promoci%C3%B3n&f=false>

Publicaciones Vértice S.L. (2008b). Estructuras organizativas. Recuperado de https://books.google.com.co/books?id=GKy_NI9kESoC&pg=PA3&dq=estructura+organizacional&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjw8ZH7pe7oAhWjc98KHVYUDPgQ6AEIXDAH#v=onepage&q=estructura%20organizacional&f=false

Pyme - La voz de Houston. (s.f.). Cómo crear un proceso de investigación y desarrollo. Recuperado de <https://pyme.lavoztx.com/cmo-crear-un-proceso-de-investigacin-y-desarrollo-8920.html>

Quecafé. (2018). Países consumidores de café ¿Dónde se bebe más café? Recuperado de <https://quecafe.info/paises-consumidores-de-cafe-top-10/>

RAE. (s.f.). Incentivo. Recuperado de <https://dle.rae.es/incentivo>

Revista Dinero. (2019). Estos son los países que más exportan café. Recuperado de <https://www.dinero.com/pais/articulo/quienes-son-los-mayores-exportadores-de-cafe/276962>

- Reyes, E. (2008). Contabilidad de costos. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=gl4UpCGTyI8C&pg=PA7&dq=costos+de+producci%C3%B3n+materia+prima+mano+de+obra&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjDuqDlvOboAhWOMeAKHTIkDY4QuwUIWjAG#v=onepage&q=costos%20de%20producci%C3%B3n%20materia%20prima%20mano%20de%20obra&f=false>
- Roast Magazine. (2019). 2019 Coffee and Beverage Trends: Inside the NCA's Annual Report. Recuperado de <https://dailycoffeenews.com/2019/03/11/2019-coffee-and-beverage-trends-inside-the-ncas-annual-report/>
- Rodríguez, I. (2006). Principios y estrategias de marketing. Recuperado de https://books.google.com.co/books?id=-3j-OkJ4IBYC&printsec=frontcover&dq=estrategias+de+marketing&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiwkaiewP_oAhVHTt8KHe1jCF0QuwUILjAA#v=onepage&q=estrategias%20de%20marketing&f=false
- Santos, H., y Da Silva, G. (2018). To what extent does cinnamon administration improve the glycemic and lipid profiles? *Clinical Nutrition ESPEN*, 27, 1-9. Recuperado de: <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2120/science/article/pii/S2405457718303735>
- Sarasvathy, S.D. (2006). The Bird-in-Hand Principle: Who I Am, What I Know, and Who I Know. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/228145520_The_Bird-in-Hand_Principle_Who_I_Am_What_I_Know_and_Who_I_Know
- Sarasvathy, S.D. (2001). Toward causation and effectuation: a theoretical shift from inevitability to economic entrepreneurial contingency, *The Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 2, pp.243–263. Available online at: <http://doi.org/10.2307/259121>

- Statista. (2020). Total coffee per capita consumption in The United States from 2011 to 2019. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/456360/total-us-coffee-per-capita-consumption/>
- SIC. (2020). Patente de Modelo de Utilidad. Recuperado de <https://www.sic.gov.co/patente-de-modelo-de-utilidad>
- Trade Map. (2020). Perspectivas para diversificación de países proveedores para un producto importado por Estados Unidos de América 2018. Producto 0901. Recuperado de https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_Graph.aspx?nvpm=3%7c842%7c%7c%7c0901%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c
- Torres, J. y Jaramillo, O. (2014). Diseño y análisis del puesto de trabajo. Recuperado de <https://n9.cl/o9qcy>
- Univisión. (2016). El precio del café en el mundo: estas son las ciudades más baratas y más caras para tomar esta bebida. Recuperado de <https://www.univision.com/estilo-de-vida/cafe/el-precio-del-cafe-en-el-mundo-estas-son-las-ciudades-mas-baratas-y-mas-caras-para-tomar-esta-bebida>
- Univisión. 2015. La diabetes afecta a la mitad de los adultos de EEUU. Recuperado de: <https://www.univision.com/noticias/elige-estar-bien-diabetes/la-diabetes-afecta-a-la-mitad-de-los-adultos-de-eeuu>
- Ups. (2020). Tarifas del Servicio de Agencia de Aduanas de EE. UU. Recuperado de <https://es-us.ups.com/us/es/shipping/zones-and-rates/us-customs-brokerage-fees.page>
- Velázquez, L, y Vargas-Hernández, J. (2012). La Sustentabilidad como Modelo de Desarrollo Responsable y Competitivo. Ingeniería de Recursos Naturales y del Ambiente, 11 (1), pp. 97-107.
- Ventura, J. (2008). Análisis estratégico de la empresa. Recuperado de https://books.google.com.co/books?id=geR_9VTPOM4C&printsec=frontcover&d

q=%22an%C3%A1lisis+estrat%C3%A9gico%22&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjHs9al9OvoAhXFdN8KHbPrBQcQuwUILTAA#v=onepage&q=%22an%C3%A1lisis%20estrat%C3%A9gico%22&f=false

Vinod, J. (2017). Global Strategy: Competing in the Connected Economy. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=CaquDAAAQBAJ&pg=PT74&dq=CAGE+Framework&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjmzNi0qZroAhXyYN8KHcXQD3EQuwUIOzAB#v=onepage&q=CAGE%20Framework&f=false>

Walmart. (2020). Food/Coffee/. Recuperado de <https://www.walmart.com/search/?query=coffee>

We Are Social. (2019). Digital 2019 The United States of America. Recuperado de <https://drive.google.com/file/d/1ZK1vfj9qJd-wZKv3uH0Dlp9aV-gRyVM5/view>

WebstaurantStore. (2020). Top Coffee Trends of 2020. [Entrada de blog] Recuperado de <https://www.webstaurantstore.com/blog/2356/top-coffee-trends.html>

Zapata, V. (2014). Gestión del Talento Humano. Recuperado de <https://valeriazapata16.wordpress.com/2014/04/06/gestion-del-talento-humano/>

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta sobre Preferencias en el Consumo de Café

La encuesta tiene como objetivo establecer las preferencias actuales frente al consumo de café, y la percepción frente a una propuesta innovadora de este producto.

1. Ocupación

Empleado

Independiente

Estudiante

Ama de Casa

2. Rango de edad

Entre 20 y 30

Entre 31 y 40

Entre 41 y 50

Mayor de 50

3. Género

Femenino

Masculino

Otro

4. Estrato social

3

4

5

Superior a 5

5. Nivel educativo

Bachiller

Universitario

Postgrado

Ninguno

6. ¿Es usted consumidor de café?

Si

No

7. ¿En qué sitio consume preferiblemente el café?

Casa

Oficina

Tiendas de café

Otro

8. ¿Cuántas tazas de café en promedio consume al día?

1

Entre 2 y 3

Entre 4 y 5

Más de 5

9. ¿Qué tipo de café prefiere consumir?

Estándar

Especial

De origen

10. ¿Cuánto paga en promedio por una taza de café?

Menos de 1 dólar

Entre 1 y 2 dólares

Entre 2,1 y 3 dólares

Más de 3 dólares

11. ¿Cuál o cuáles de los siguientes beneficios considera que posee el café?

Energético. Mejora el rendimiento físico y mental.

Saludable. Contiene antioxidantes que previenen enfermedades.

Nutritivo. Contiene vitaminas y minerales.

Dietético. Ayuda a quemar grasas.

Ninguno

12. ¿Al comprar café sin preparar cuál es su preferencia?

Café tostado

Café soluble

Capsulas

No compro café sin preparar

13. ¿En qué sitio compra frecuentemente el café sin preparar?

Supermercados

Minimercados

Tiendas de Café

Compras en línea

14. ¿Cuánto paga en promedio por una libra de café tostado?

Menos de 10 dólares

Entre 11 y 15 dólares

Entre 16 y 20 dólares

Más de 20 dólares

15. ¿Cuál es la principal característica para elegir un café?

Precio

Calidad

Lugar de origen

Beneficios

16. ¿Qué marca de café consume actualmente?

17. ¿Preferiría consumir un café que además de las propiedades generales le otorgue beneficios a su salud?

Si

No

Tal vez

Sería indiferente

18. ¿Tomaría un café mezclado con “canela” que reduzca el riesgo de enfermedades cardiovasculares?

Si

No

Tal vez

Sería indiferente

19. ¿Tomaría un café mezclado con “jengibre” que reduzca el riesgo de enfermedades cardiovasculares?

Si

No

Tal vez

Sería indiferente

20. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una taza de café con beneficios saludables en la prevención de enfermedades cardiovasculares?

Menos de 1 dólar

Entre 1 y 2 dólares

Entre 2,1 y 3 dólares

Más de 3 dólares

21. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una libra de café tostado con beneficios saludables en la prevención de enfermedades cardiovasculares?

Menos de 10 dólares

Entre 11 y 15 dólares

Entre 16 y 20 dólares

Más de 20 dólares

Anexo 2. Survey on Coffee Consumption Preferences

The survey aims to establish current preferences regarding coffee consumption, and the perception of an innovative proposal for this product.

1. Occupation

Independent

Employee

Student

Housewife

2. Age range

20 - 30

31 - 40

41 - 50

Over 50

3. Gender

Female

Male

Other

4. Annual income range

\$0 - \$20.000

\$21.000 - \$40.000

\$41.000 - 80.000

More than 81.000

5. Educational level

High school diploma or GED

Associate's degree

Some college

Bachelor's degree

Post-graduate degree

6. Are you a coffee consumer?

Yes

No

7. In which place to consume coffee?

Home

Office

Coffee shops

Other

8. How many cups of coffee do you consume on average per day?

1

Between 2 and 3

Between 4 and 5

More than 5

9. What type of coffee used to consume?

Special

Standard

Place of origin

10. How much do you pay on average for a cup of coffee?

Less than \$ 1

Between \$ 1 and \$ 2

Between \$ 2.1 and \$ 3

More than \$ 3

11. Which or which of the following benefits do you consider to have coffee?

Energetic. Improves physical and mental performance.

Healthy. Contains antioxidants that prevent disease.

Nutritious. Contains vitamins and minerals.

Dietary. Helps burn fat.

None

12. When buying coffee without preparing what is your preference?

Roasted coffee

Coffee Soluble

Capsules

I don't buy unprepared coffee

13. Where do you buy unprepared coffee?

Supermarkets

Mini-Markets

Coffee Shops

Online purchases

14. How much do you pay on average for a pound of roasted coffee?

Less than 10 dollars

Between 11 and 15 dollars

Between 16 and 20 dollars

More than 20 dollars

15. When choosing a coffee, is your preference?

Price

Quality

Place of origin

Benefits

16. What brand of coffee do you currently consume?

17. Would you prefer to consume a coffee that in addition to the general properties gives benefits to your health?

Yes

No

Maybe

I would be indifferent

18. Would you drink a coffee mixed with “cinnamon” that reduces the risk of cardiovascular disease?

Yes

No

Maybe

I would be indifferent

19. Would you drink a coffee mixed with “ginger” that reduces the risk of cardiovascular disease?

Yes

No

Maybe

I would be indifferent

20. How much should they pay to a cup of coffee with healthy benefits in the prevention of cardiovascular diseases?

Less than \$ 1

Between \$ 1 and \$ 2

Between \$ 2.1 and \$ 3

More than \$ 3

21. How much did it cost to pay for a pound of roasted coffee with healthy benefits in the prevention of cardiovascular diseases?

Less than 10 dollars

Between 11 and 15 dollars

Between 16 and 20 dollars

More than 20 dollars

Anexo 3. Registro de marca - Café Elixir de Vida



Certificado de Registro de Signo Distintivo No. 639593

Marca Mixta **Café Elixir de Vida**



Limitación al alcance del derecho: No se conceden derechos exclusivos sobre las expresiones "Café Elixir de Vida" individualmente considerados, sino sobre el conjunto marcario nominativo-gráfico.

Clasificación Productos y/o servicios comprendidos en la (s) clase (s) 30 de la Edición número 11 de la Clasificación Internacional de Niza.

Clase (s) 30: Aromatizantes de café; bebidas a base de café; bebidas a base de café que contienen leche; bebidas a base de café, preparadas; bebidas de café, preparadas; café; café sin cafeína; café descafeinado; café expreso; café helado; café instantáneo; café con leche; café molido; café tostado en granos; café sin tostar; café, té, cacao y sucedáneos del café; esencias de café; extractos de café; granos de café recubiertos de azúcar; mezclas de café y achicoria; preparaciones vegetales utilizadas como sucedáneos del café; sucedáneos del café; sucedáneos del café a base de achicoria.

Titular (es): Carlos Julio Rojas Hermida
Calle 6 # 5 - 21 Apto 404
GARZON 414020 HUILA
COLOMBIA

Expediente No. 302018/0104671

Resolución No. 74038 del 15 de diciembre de 2019

Vigencia 31 de enero de 2030

El presente documento corresponde a la información sobre asignación de número de certificado del signo respectivo. Por lo anterior, a efectos de establecer su titularidad y vigencia, deberá esbozarse a lo dispuesto en los actos administrativos que hayan concedido el derecho, notificados de conformidad con la ley, así como a las certificaciones expedidas por la Superintendencia de Industria y Comercio.

Página 1 de 2