

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

Plan de negocios para la creación de una empresa BIC en el Departamento del Tolima, que
exporte café especial sostenible sin tostar hacia Reino Unido

Julia Valentina Montejo Farelo y María Alejandra Nieto González.

Trabajo de Grado para Optar al Título de Ingeniero Industrial

Director

Francisco Eduardo Quintero Delgado

Ingeniero Industrial especialista en Mercadeo & Liderazgo.

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.

Bucaramanga

2022

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

Dedicatorias

Como gesto de agradecimiento a su amor incondicional, apoyo y acompañamiento durante mi formación personal y académica dedico este proyecto de grado principalmente a mi mamá y a mi papá, los amo profundamente.

También quiero dedicar este logro a mi amada abuelita, destacando su labor como pieza fundamental en mi vida; a mi hermana Isabella para quien quiero ser una guía y apoyo constante, a mis primos Paula y Camilo quienes han sido consejeros y confidentes durante todo el proceso; y por supuesto a quienes considero mis grandes amigos, personas que me quedan de mi paso por la Universidad y que siempre guardaré en mi corazón.

María Alejandra.

Este logro alcanzado es en gran medida debido al constante apoyo y esfuerzo de mis padres, Stella y Julio, a ellos agradezco inmensamente cada sacrificio, el infinito amor y por siempre creer en mí.

Así mismo, destaco la labor de mi segunda mamá, mi abuelita Mella, por ser mi polo a tierra, mi constante aliento en los días difíciles y mi más grande admiradora en los triunfos. A mi hermana Silvia, por ser siempre mi mejor amiga y cómplice en cada instante. Y a mis primas Andrea, y Lissete por estar para mí en el duro aprendizaje del inicio de mi vida adulta. Finalmente, a esas personas que hicieron parte de toda mi formación académica y que me enseñaron el verdadero significado de la amistad, mis amigos para la toda la vida.

Julia Valentina.

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

Agradecimientos

Agradecemos en primera instancia a Dios por ser nuestra guía a lo largo de este importante proceso permitiéndonos superar todos los obstáculos con éxito; del mismo modo damos gracias a la Universidad Industrial de Santander y a la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales por brindarnos las herramientas y conocimientos para la elaboración de este proyecto y por ser ese espacio de crecimiento tanto profesional como personal donde vivimos experiencias memorables y conocimos amigos para la vida; a nuestro director el Profesor Francisco Quintero por confiar en nosotras apoyándonos siempre con la mayor dedicación y disposición, también damos un especial agradecimiento a nuestras familias que fueron un pilar importante por su aliento y motivación en todo momento; y a nuestros queridos amigos por su constante apoyo y acompañamiento, quienes hicieron de nuestro paso por la universidad digno de ser recordado con cariño y nostalgia.

A todos nuevamente gracias por sus valiosas contribuciones en el desarrollo de nuestro proyecto de grado y a lo largo de toda la carrera.

Julia Valentina Montejo Farelo y María Alejandra Nieto González.

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

Tabla de Contenido

	Pág.
Introducción	15
1. Cumplimiento de objetivos	17
2. Generalidades del proyecto.....	19
2.1 Análisis preliminar de la idea de negocio	19
2.2 Objetivo general.....	21
2.3 Objetivos específicos	21
2.4 Alcance	23
3. Análisis del entorno	23
3.1 Análisis del macroentorno en Reino Unido	23
3.1.1 Análisis político	23
3.1.2 Análisis Económico	24
3.1.3 Análisis social	26
3.1.4 Análisis tecnológico.....	27
3.1.5 Análisis Ambiental.....	27
3.1.6 Análisis legal.....	28
3.2 Análisis del macroentorno en Colombia.....	29
3.2.1 Análisis político	29
3.2.2 Análisis económico.....	29
3.2.3 Análisis social	30
3.2.4 Análisis tecnológico.....	31

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

3.2.5	Análisis ambiental.....	33
3.2.6	Análisis legal.....	35
3.3	Análisis del microentorno: Las cinco fuerzas de Porter	39
3.3.1	Poder de negociación de los proveedores	39
3.3.2	Amenaza de productos sustitutos.....	40
3.3.3	Poder de negociación de los clientes	41
3.3.4	Amenaza de nuevos entrantes.....	41
3.3.5	Rivalidad entre los competidores.....	42
4.	Estudio del mercado.....	42
4.1	Oferta de café.....	42
4.1.1	Mercado Internacional	42
4.1.2	Mercado Nacional.....	46
4.1.3	Sector cafetero en el Tolima	50
4.2	Demanda de café en Reino Unido	53
4.3	Mercado del café en Reino Unido	55
5.	Plan de Marketing.....	57
5.1	Marketing Mix	57
5.1.1	Producto	57
5.1.2	Plaza.....	58
5.1.3	Precio	59
5.1.4	Promoción.....	60
5.2	Marketing digital.....	61
5.2.1	Propósito de la marca.....	61

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

5.2.2	Segmentación de los clientes	62
5.2.3	Plan de medios	63
5.2.4	Storytelling.....	65
5.2.5	Estrategia de posicionamiento en buscadores.....	65
5.2.6	Gestión comercial	66
5.2.7	Métricas digitales	66
5.2.8	Gestión de equipos.....	67
6.	Análisis técnico.....	67
6.1	Análisis del producto	67
6.2	Descripción del proceso	69
6.3	Diagrama de flujo	70
6.4	Recursos productivos.....	71
6.4.1	Talento humano	71
6.4.2	Maquinaria y equipo	71
6.4.3	Materia prima e insumos.....	73
6.5	Localización.....	74
6.6	Distribución de la planta.....	78
6.7	Proceso logístico	79
6.7.1	Requisitos de exportación.....	79
6.7.1.2	Requisitos no legales: criterios de calidad.....	84
6.7.2	Documentación de importación en Reino Unido.....	85
6.7.3	Descripción del proceso logístico de exportación.....	86
6.7.4	Simulación del proceso logístico	89

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

7.	Estructura organizativa	93
7.1	Descripción del puesto de trabajo	95
7.2	Selección y contratación	96
7.3	Estructura salarial.....	96
7.4	Manual de funciones	99
8.	Análisis legal.....	99
9.	Análisis de prácticas BIC.....	103
9.1	Objeto social	103
9.2	Actividades BIC.....	104
9.2.1	Modelo de negocio.....	104
9.2.2	Gobierno corporativo	104
9.2.3	Prácticas laborales.....	104
9.2.4	Prácticas ambientales	105
9.2.5	Prácticas con la comunidad.....	105
10.	Análisis del impacto social y ambiental.....	105
10.1	Implicaciones sociales	105
10.2	Implicaciones ambientales	107
10.3	Impacto social y ambiental de la empresa	109
10.4	Regulaciones	110
10.5	Matriz de Leopold.....	111
11.	Análisis financiero	112
11.1	Inversiones fija y diferida	113
11.1.1	Inversión fija	113

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

11.1.2	Inversión diferida	116
11.2	Costos y gastos.....	117
11.2.1	Costos de producción.....	117
11.2.2	Gastos de administración y ventas	120
11.3	Capital de trabajo	122
11.3.1	Periodo de capital de trabajo.....	122
11.3.2	Estructura del crédito	123
11.3.3	Cuadro resumen del capital de trabajo.....	124
11.4	Inversión total	125
11.4.1	Estructura de capital.....	125
11.4.2	Recursos propios.....	125
11.4.3	Recursos de financiación	126
11.5	Precio de venta.....	127
11.6	Estados financieros proyectados.....	128
11.6.1	Estado de Resultados proyectado.....	128
11.6.2	Flujo de Fondos proyectado.....	130
11.6.3	Balance general.....	132
11.7	Evaluación financiera.....	134
11.7.1	Razones financieras	135
11.7.2	Razones de liquidez	135
11.7.3	Razones de operación.	136
11.7.4	Razones de endeudamiento.....	137
11.7.5	Razones de rentabilidad.	138

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

11.7.6	Indicadores de viabilidad	139
11.8	Comparación de escenarios.....	142
12.	Plan estratégico	143
12.1	Modelo de negocio.....	143
12.2	Misión	143
12.3	Visión.....	143
12.4	Propósito de transformación masivo.....	144
12.5	Marca de la empresa	144
12.6	Valores corporativos	145
12.7	Cultura Organizacional	146
13.	Conclusiones	147
14.	Recomendaciones	149
	Referencias Bibliográficas	150

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1 Cumplimiento de Objetivos del proyecto	17
Tabla 2 Descripción general de la empresa a crear.....	21
Tabla 3 Conclusiones análisis PESTEL.....	38
Tabla 4 Clasificación del café en grupos según su calidad.....	44
Tabla 5 Distribución de las zonas cafeteras.....	47
Tabla 6 Exportaciones de Café 2015-2021	49
Tabla 7 Resumen investigación primaria.....	51
Tabla 8 Definición de las métricas digitales utilizadas.....	66
Tabla 9 Mano de obra directa	71
Tabla 10 Ficha técnica Unidad de trilla Compacta.....	72
Tabla 11 Alternativas de localización.....	75
Tabla 13 Ponderación de las propuestas	76
Tabla 14 Calificación de las alternativas.....	77
Tabla 15 Especificaciones para exportación.....	88
Tabla 16 Caso optimista.....	90
Tabla 17 Caso pesimista	90
Tabla 18 Tiempos obtenidos de la simulación.....	92
Tabla 19 Descripción de los puestos de trabajo.....	95
Tabla 20 Provisiones legales.....	97
Tabla 21 Estructura salarial	98

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1 Precios indicativos diarios de grupo de la OIC.	45
Figura 2 Diseño del empaque.	69
Figura 3 Diagrama de flujo de Coffair.....	70
Figura 4 Localización de las propuestas	75
Figura 5 Diseño de planta	79
Figura 6 Requisitos reglamentarios para la exportación de café sin tostar ni descafeinar.	83
Figura 7 Histograma de simulación logística.....	93
Figura 8 Organigrama de Coffair.....	94
Figura 9 Logo de la marca	145

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

Lista de Apéndices

Apéndice A. Diseño de la entrevista.

Apéndice B. Cotización de sacos de café.

Apéndice C. Cotización Transporte Nacional

Apéndice D. Valor de la carga.

Apéndice E. Cotización Operador logístico.

Apéndice F. Simulación logística

Apéndice G. Estructura salarial.

Apéndice H. Manual de funciones.

Apéndice I. Matriz de Leopold.

Apéndice J. Análisis financiero.

Apéndice K. Canvas.

Los apéndices están adjuntos y puede visualizarlos en la base de datos de la biblioteca UIS.

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

Resumen

Título: Plan de negocios para la creación de una empresa BIC en el Departamento del Tolima, que exporte café especial sostenible sin tostar hacia Reino Unido *

Autor: Julia Valentina Montejo Farelo y María Alejandra Nieto González.**

Palabras Clave: Café especial, comercio justo, prácticas BIC, plan de negocios, Tolima, Reino Unido, exportación.

Descripción: El presente proyecto de grado tiene como objetivo el diseño de un plan de negocios para la creación de una empresa exportadora de café especial sostenible sin tostar originario del departamento del Tolima en Colombia hacia Reino Unido; la propuesta trata de una empresa que sea sostenible en el tiempo tanto en su modelo de negocio como en la sociedad y medioambiente, siguiendo los pilares de una Sociedad BIC y atendiendo a un creciente mercado de productos responsables de sus impactos respaldado por prácticas de comercio justo en pro del bienestar de los caficultores de la región.

El contenido del presente documento es el desarrollo de los objetivos planteados para la elaboración del plan de negocios de la empresa propuesta, comenzando por un análisis del macro y microentorno tanto de Colombia como de Reino Unido, seguido de una investigación de mercados enfocada en las cooperativas de caficultores de la región como potenciales proveedores de la empresa y un análisis del mercado británico para entender la demanda potencial, además se incluye un plan de marketing que contiene las estrategias a implementar para el posicionamiento de la marca; adicionalmente se realiza un estudio técnico el cual abarca la simulación del proceso logístico de exportación teniendo en cuenta todos los requerimientos legales y no legales para dicha operación; por otra parte se presenta la estructura organizativa para la organización, así como el estudio legal realizado y la revisión de las prácticas BIC a implementar, finalmente se realiza el estudio de impactos sociales y ambientales, el análisis financiero que demuestra la viabilidad económica de la propuesta y el plan estratégico en el que se presenta el direccionamiento de la empresa a crear.

* Trabajo de Grado

** Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Ingeniería Industrial. Director: Francisco Eduardo Quintero Delgado. Ingeniero Industrial especialista en Mercadeo & Liderazgo.

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

Abstract

Title: Business plan for the creation of a BIC company in the Department of Tolima, exporting sustainable unroasted specialty coffee to the United Kingdom.*

Author(s): Julia Valentina Montejo Farelo y María Alejandra Nieto González. **

Key Words: Speciality coffee, fair trade, BIC practices, business plan, Tolima, UK, export.

Description: The objective of this degree project is the design of a business plan for the creation of an export company of sustainable unroasted specialty coffees from the department of Tolima in Colombia to the United Kingdom; it is expected that the proposed company will be sustainable in its business model, in society and with the environment, following the foundations of a BIC Society and attending a growing market of products responsible for their impacts supported by fair trade practices for the welfare of coffee growers in the region.

The content of this document is the development of the objectives established for the elaboration of the business plan for the new company, starting with an analysis of the macro and micro environment of Colombia and the United Kingdom, followed by a market research focused on the cooperatives of coffee growers in the region as potential suppliers of the company and an analysis of the British market to know the potential demand, it also includes a marketing plan that contains the strategies to be implemented for the positioning of the brand; In addition, a technical study is carried out that includes the simulation of the export logistics process, taking into account all the legal and non-legal requirements for this operation; on the other hand, the organizational structure for the organization is presented, as well as the legal study carried out and the review of the BIC practices to be implemented; finally, the study of social and environmental impacts is presented, followed by the financial analysis that demonstrates the economic viability of the proposal and the strategic plan in which the direction of the company to be created is presented.

* Degree work.

** Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Ingeniería Industrial. Director: Francisco Eduardo Quintero Delgado. Ingeniero Industrial especialista en Mercadeo & Liderazgo.

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

Introducción

El café de Colombia es reconocido y valorado internacionalmente por sus atributos de calidad y suavidad; convirtiéndose en un producto insignia en el mercado mundial cuya comercialización representa una alta influencia e importancia en la economía nacional, siendo el principal sustento de muchas familias campesinas en diferentes regiones del país y con mayor impacto en las zonas pertenecientes al “Eje cafetero” que es donde se concentra en mayor medida la producción cafetera, como es el caso del Tolima, un departamento que a pesar de su reciente incorporación en la región administrativa y de planificación del Eje cafetero, cuenta con una amplia trayectoria y reconocimiento en el cultivo de este producto. Sin embargo, a pesar de las características destacables del café y de los altos precios a los que se comercializa en el exterior, existe una problemática entorno a la retribución que obtiene el campesino productor, pues suele no ser proporcional a las ganancias generadas debido a la gran cantidad de intermediarios que componen la cadena de valor, que no reconocen los altos costos sociales en los que debe incurrir el campesino en los primeros eslabones del proceso. No obstante, la creciente tendencia hacia un consumo responsable tanto ambiental como socialmente proporciona una oportunidad para atender esta problemática, ya que los consumidores buscan cada vez más que los productos que compran estén respaldados por prácticas que impacten positivamente al ambiente y la sociedad como es el caso de las de comercio justo que buscan retribuir de manera apropiada a las comunidades productoras; como es el caso de los habitantes de Reino Unido, quienes según datos del CBI en un 95% están dispuestos a pagar más por productos que cumplan con características de consciencia social y ambiental (CBI, 2020). Alineado con lo anterior, el interés del proyecto propuesto es

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

impactar de manera positiva a los caficultores del Tolima, además de aprovechar la oportunidad de negocio presente en este sector, por medio de la elaboración de un plan de negocios para la creación de una empresa BIC exportadora de café especial sostenible sin tostar desde Tolima hacia Reino Unido, teniendo en cuenta que las características de una Sociedad de Bienestar e Interés Colectivo están relacionadas con el propósito de crear valor, económico, social y ambiental.

En el contenido de este libro se presenta el desarrollo de los objetivos planteados para el presente proyecto de grado y el cumplimiento de cada uno de ellos, a partir de la aplicación de los conocimientos adquiridos en las diferentes asignaturas cursadas durante la carrera.

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

1. Cumplimiento de objetivos**Tabla 1***Cumplimiento de Objetivos del proyecto*

Objetivo	Cumplimiento
Analizar el macroentorno y microentorno de la producción de café especial sostenible en Tolima y el mercado de este en Reino Unido.	Análisis del entorno (Capítulo 3, Página 23).
Desarrollar una investigación de mercados de las tendencias de importación café especial sostenible sin tostar en Reino Unido y la producción en Tolima, a través de fuentes primarias y secundarias, que permitan estimar la demanda y posibles clientes, así como las características del producto a exportar.	Estudio del mercado (Capítulo 4, Página 42).
Diseñar un plan de marketing que defina las estrategias comerciales de la empresa con el fin de tener un mayor impacto en el mercado, crear fidelización en los clientes y posicionar la marca Coffair.	Plan de marketing (Capítulo 5, Página 57).
Realizar un estudio técnico para los procesos postcosecha de café hasta la etapa del trillado (sin tostar), así como la logística necesaria para la exportación al Reino Unido, incluyendo el modelo de simulación del proceso logístico de exportación.	Análisis técnico (Capítulo 6, Página 6742).
Determinar la figura jurídica a constituir e identificar la normatividad legal aplicable para la creación de una empresa como sociedad BIC exportadora de café especial sostenible sin tostar a Reino Unido, así como los tratados y acuerdos comerciales bilaterales.	Análisis legal (Capítulo 8, Página 99).

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

Objetivo	Cumplimiento
Incluir en el objeto social las actividades BIC que la empresa se compromete a desarrollar en términos modelo de negocio, prácticas de producción y cadena de suministro, que responden a las cinco dimensiones de una sociedad BIC.	Análisis de prácticas BIC (Capítulo 9, Página 103).
Identificar el potencial impacto social en los caficultores del Tolima a través de alianzas con cooperativas de caficultores de la región, así como el impacto ambiental generado por la puesta en marcha de las actividades de transformación y exportación del café, con el fin de proponer estrategias de mejora continua.	Análisis del impacto social y ambiental (Capítulo 10, Página 105).
Realizar una evaluación financiera de la nueva empresa exportadora de café especial sostenible sin tostar, incluyendo la construcción de la estructura financiera de la misma y haciendo un análisis de rentabilidad por escenarios.	Análisis financiero (Capítulo 11, Página 112105).
Diseñar un plan estratégico para la puesta en marcha de la empresa, definiendo un modelo de negocio, misión, visión, propósito de transformación masivo, cultura organizacional y valores corporativos.	Plan estratégico (Capítulo 12, Página 114).

Nota. Esta tabla presenta respectivamente los capítulos del presente libro que dan cumplimiento a cada uno de objetivos propuestos.

2. Generalidades del proyecto

2.1 Análisis preliminar de la idea de negocio

Esta propuesta de negocio en un primer momento surge a partir de la identificación de la oportunidad que tiene el Departamento del Tolima a raíz de su reciente incorporación a la Región Administrativa y de Planificación del Eje Cafetero (RAP) en el 2020, así como de la calidad de sus cultivos que lo posicionan como el tercer productor de café a nivel nacional (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, s. f.), particularmente, el café del Tolima presenta un perfil de taza único gracias a las características de sus suelos volcánicos y biodiversidad (Comité de cafeteros del Tolima, s. f.), estos aspectos hacen de este departamento competitivo en el sector cafetero, pues el apoyo del RAP le proporciona herramientas y el acceso a alianzas que facilitan el posicionamiento y reconocimiento de la marca café del Tolima.

El Tolima es uno de los departamentos en los que más se ha explorado el cultivo de cafés especiales (Vargas Rubio, 2019), es decir aquellos que cuentan con características particulares en sus procesos de cultivo y/o transformación que les proporcionan un valor diferencial en sus tazas. Estos cafés pueden clasificarse como especiales en su origen, preparación o sostenibles (Federación Nacional de Cafeteros, s. f.). De acuerdo con lo anterior y teniendo en cuenta que el interés del presente proyecto es crear valor al campo colombiano, se propone la creación de una empresa BIC que exporte un café especial de tipo sostenible; ya que este es definido como aquel que a través de la producción limpia y la conservación de la bio riqueza pretende generar relaciones comerciales orientadas hacia un beneficio mutuo donde se valore de manera justa el trabajo de los

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

productores y se adquiriera un compromiso por la protección del medio ambiente, priorizando el bienestar de los caficultores y su entorno (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, s. f.). Asimismo se propone que la exportación del café se de en la etapa previa al tostado (sin tostar), pues así puede ser transformado con diferentes grados de tosti3n que afectan el sabor del grano, lo que permite abarcar a una mayor cantidad de clientes.

En la actualidad el caf3 cuenta con un mercado bastante desarrollado a nivel internacional, siendo el segundo producto m3s comercializado en el mundo (Sectorial, 2021), por esta raz3n resulta compleja la entrada de nuevos competidores, especialmente en pa3ses que cuentan con gran madurez en el mercado, como lo son Estados Unidos y Jap3n; sin embargo, seg3n la Federaci3n Nacional de Cafeteros existe una oportunidad en pa3ses como Alemania, Reino Unido, Turqu3a y M3xico; donde el mercado est3 en crecimiento. A partir de esto, y tras una revisi3n web en la que se tuvo en cuenta factores como las tendencias de importaci3n y consumo, se seleccion3 a Reino Unido como destino para la exportaci3n, pues seg3n el CBI (2020), el mercado de caf3s especiales en este pa3s presenta grandes oportunidades para proveedores emergentes que ofrezcan caf3s de alta calidad y relaciones a largo plazo, adem3s de una marcada tendencia hac3a el consumo de caf3s bajo sellos de sostenibilidad y mercado justo en su origen, “el 45% de los bebedores de caf3 pagar3a m3s por una taza de caf3 que beneficia a las personas que lo cultivan” (Intel, 2018)

As3 mismo, Reino Unido se ha posicionado como el mercado de cafeter3as de especialidad m3s grande de Europa, lo que ha impulsado la popularidad de estos caf3s de mayor calidad (CBI, 2020). El mercado objetivo que se ha identificado son las empresas tostadoras, pues estas suelen comprar los granos de caf3 a los pa3ses de origen para hacer el proceso de tosti3n, molienda y dem3s transformaciones que sean requeridas para posteriormente distribuir el producto final a minoristas y a la industria de servicios alimentarios.

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

Tabla 2

Descripción general de la empresa a crear

Enunciado	Detalle
Nombre de la empresa	COFFAIR S.A.S. BIC
Objeto social	Compra de café pergamino a las cooperativas del Tolima, para su transformación en café trillado y posterior exportación como café especial sostenible sin tostar a empresas tostadoras de Reino Unido.
Producto ofrecido	Café especial sostenible sin tostar.
Descripción del producto	El producto ofrecido se trata de un café comprometido con el desarrollo social de las comunidades cafeteras respaldado bajo el sello Fairtrade, con un perfil de taza suave, con acidez y cuerpo medio - alto, y un balance de sabores dulces, cítricos y frutales propias de las características climáticas y geográficas del Tolima.

2.2 Objetivo general

Diseñar un plan de negocios para la creación de una empresa BIC que exporte café especial sostenible sin tostar desde Tolima hacia Reino Unido.

2.3 Objetivos específicos

- Analizar el macroentorno y microentorno de la producción de café especial sostenible en Tolima y el mercado de este en Reino Unido.
- Desarrollar una investigación de mercados de las tendencias de importación café especial sostenible sin tostar en Reino Unido y la producción en Tolima, a través de fuentes primarias y secundarias, que permitan estimar la demanda y posibles clientes, así como las características del producto a exportar.

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

- Diseñar un plan de marketing que defina las estrategias comerciales de la empresa con el fin de tener un mayor impacto en el mercado, crear fidelización en los clientes y posicionar la marca Coffair.
- Realizar un estudio técnico para los procesos postcosecha de café hasta la etapa del trillado (sin tostar), así como la logística necesaria para la exportación al Reino Unido, incluyendo el modelo de simulación del proceso logístico de exportación.
- Analizar la estructura organizativa para el funcionamiento de la nueva empresa exportadora, incluyendo el organigrama, manual de funciones y estructura salarial.
- Determinar la figura jurídica a constituir e identificar la normatividad legal aplicable para la creación de una empresa como sociedad BIC exportadora de café especial sostenible sin tostar a Reino Unido, así como los tratados y acuerdos comerciales bilaterales.
- Incluir en el objeto social las actividades BIC que la empresa se compromete a desarrollar en términos modelo de negocio, prácticas de producción y cadena de suministro, que responden a las cinco dimensiones de una sociedad BIC.
- Identificar el potencial impacto social en los caficultores del Tolima a través de alianzas con cooperativas de caficultores de la región, así como el impacto ambiental generado por la puesta en marcha de las actividades de transformación y exportación del café, con el fin de proponer estrategias de mejora continua.
- Realizar una evaluación financiera de la nueva empresa exportadora de café especial sostenible sin tostar, incluyendo la construcción de la estructura financiera de la misma y haciendo un análisis de rentabilidad por escenarios.

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

- Diseñar un plan estratégico para la puesta en marcha de la empresa, definiendo un modelo de negocio, misión, visión, propósito de transformación masivo, cultura organizacional y valores corporativos.

2.4 Alcance

El proyecto comprende el diseño de un plan de negocio que identifique la factibilidad de crear una empresa BIC comercializadora de café especial sostenible sin tostar en Reino Unido.

3. Análisis del entorno

3.1 Análisis del macroentorno en Reino Unido

Con el fin de alcanzar una mejor comprensión del entorno en el cual se va a desarrollar la idea de negocios e identificar qué condiciones pueden llegar a favorecerla o limitarla, se presenta un análisis del macroentorno (PESTEL), que detalla diferentes factores de influencia en los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y legales de Reino Unido.

3.1.1 Análisis político

La salida de Reino Unido de la Unión Europea (Brexit) tuvo como principal consecuencia la exclusión de participación en instituciones europeas, y la pérdida de privilegios comerciales con los demás países de la Unión Europea (UE), esto quiere decir que al ahora tratarse de un país extranjero sus empresas deberán pagar más impuestos y aranceles para hacer negocios con empresas de la UE (La Vanguardia, 2020). Esta aparición de obstáculos para el comercio e intercambio fronterizo, ha afectado de cierta manera la dinámica comercial de los países pertenecientes al Reino Unido.

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

Por su parte, la relación comercial con Colombia se encuentra respaldada por un acuerdo comercial junto con Perú y Ecuador cuyo fin es mantener las mismas preferencias arancelarias contenidas en el Tratado de Libre Comercio vigente con la UE, dicho acuerdo da garantía de que productos como café, flores y aguacate no esten sujetos al pago de aranceles cuando ingresen al Reino Unido (Mincomercio, 2019), lo que representa una ventaja para los exportadores de estos productos. Por otro lado, para comienzos del 2021 Colombia Productiva, entidad que apoya la transformación productiva de las empresas, de la mano de la Cámara de Comercio Colombo Británica- BritCham Colombia, gestionaron una alianza para apoyar la reactivación económica de las empresas colombianas tras la pandemia, mediante la plataforma Compralonuestro.co, la red social empresarial mas grande de Latinoamérica; por medio de la cual formaron un ecosistema de negocios que conecta cerca de 22.800 empresas con programas de productividad que les ayuden a mejorar sus indicadores de manera gratuita, además ofrecen códigos de barras para que dichas empresas avancen en el ámbito electrónico y se abran camino en la exportación hacia Reino Unido (Franco, 2021). De la misma manera, la BritCham Colombia firmó un convenio de cooperación con la Asociación Nacional de Comercio Exterior (Analdex) con el fin de potenciar el comercio exterior de Colombia involucrando tanto a empresarios como entidades del gobierno, así como fortalecer el comercio bilateral entre Reino Unido y Colombia (Analdex, s. f.).

3.1.2 Análisis Económico

El Reino Unido se caracteriza por ser una sociedad orientada al consumo masivo, sin embargo, en los últimos años, los consumidores han desarrollado un creciente sentido de conciencia y responsabilidad frente a los impactos sociales y medioambientales, asimismo se ha evidenciado un crecimiento del comercio en línea, pues casi la totalidad (99%) de la población de 16 a 44 años es usuaria de internet, lo que hace de este un medio de gran importancia para las

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

nuevas tendencias del mercado. Con respecto al interés hacía un consumo consciente, las practicas comerciales éticas y medioambientales cobran cada vez más importancia, esto se evidencia en el crecimiento de las ventas de productos orgánicos; según un estudio de mercado realizado por la empresa de investigación Nielsen en 2020, las ventas de alimentos y bebidas de orígenes orgánicos crecieron en un 6,1% alcanzando casi el doble del crecimiento de aquellos productos no orgánicos.

Por otra parte, de acuerdo con estadísticas de la OCDE, para el año 2017 el 8% y 9% del gasto total de consumo de los hogares de Reino Unido corresponde a las categorías de alimentos y bebidas no alcohólicas y restaurantes y hoteles (consumo por fuera del hogar) respectivamente, esto resulta de interés para la presente idea de negocio, pues el consumo del producto propuesto por parte del consumidor final hace parte de las categorías mencionadas.

En cuanto a los ingresos de las personas de Reino Unido, un aspecto de importancia para este análisis ya que permite identificar el poder adquisitivo promedio de la población y demostrar la capacidad de compra de productos y servicios; el salario promedio por semana para los empleados de tiempo completo aumentó un 4,3% en abril del 2021 con respecto al año anterior, representando el mayor crecimiento desde 2008, en terminos generales, el salario aumentó para la mayoría de trabajadores en 2021, especialmente para aquellos mayormente afectados por la pandemia del COVID 19.

Según información proporcionada por datosmacro.com el Reino unido para el segundo trimestre del 2021 se posicionó como la cuarta economía más grande del mundo, con un PIB per cápita de 10.000.000 euros (Expansión, 2021). Además, es el tercer país con mayor flujo de inversión extranjera en Colombia, por lo que ofrece oportunidades que contribuyen al crecimiento potencial de la economía colombiana y al desarrollo del país; además, una de las principales ventajas con las que cuenta Colombia al mantener una relación integrada con Reino Unido, es el

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

acceso preferencial a un mercado de 66 millones de consumidores con altos niveles de ingresos (Mincomercio, 2019).

3.1.3 Análisis social

Para 2020 se estimó que la población de Reino Unido a mediados del año era de 67,1 millones de habitantes aproximadamente, con una desaceleración de la tasa de crecimiento, alcanzando un valor del 0,4%, el ritmo más lento desde 2001; esto debido al fuerte impacto causado por la pandemia por COVID-19. La población total para el año 2021 es de 67, 2 millones de habitantes, representando un 0,6% de crecimiento frente al año anterior, con un porcentaje de población urbana del 83,9% (Santander Trade Markets, 2021). En cuanto a la composición por edades de la población de Reino Unido, se ve influenciada por la tasa de nacimientos, mortalidad y migración de los años anteriores; para el 2020 la edad media de la población era de 40,4 años siendo Londres la ciudad con la población media más joven con 35,8 años (Office for National Statistics, 2020). La población de Reino Unido se encuentra distribuida un 6% en menores de 5 años, 11,4% de 6 a 14 años, 13,2% 16 a 24 años, la mayor parte de las personas se encuentran entre los 25 y 69 años representando el 57,6%, los mayores de 70 años son el 11,8% y mayores de 80 años el 4,7%, con una tasa de alfabetización del 99% (Oficina de Información Diplomática, 2020; Santander Trade Markets, s. f.), lo que representa que la mayor parte de la población está en la capacidad de informarse y ser más exigente en relación con los productos y servicios que adquiere. Reino Unido se ubica en el puesto número 13 en el ranking mundial según su índice de desarrollo humano en el año 2020 con un puntaje de 0,932 el cual es catalogado como alto, dicho índice mide factores como la esperanza de vida, la educación e ingreso per cápita (ICEX, 2021)

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

3.1.4 Análisis tecnológico

La expansión del sector tecnológico en Reino Unido ha evidenciado un acelerado crecimiento desde 2010, multiplicando por diez tanto la inversión en capital de riesgo como la cantidad de empresas “unicornio” evaluadas en miles de millones de dólares, esto potencializó la inversión en la industria de la tecnología en el Reino Unido, alcanzando niveles record (Kloving Sketon, 2021), entre 2018 y 2020 el número de empleos en este sector a aumentado significativamente en un 40%.

Este sector afrontó el inicio de la pandemia del Covid-19 de una manera estable y fuerte, pues es lo suficientemente resistente como para sobrellevar las épocas de crisis, su gran fuerza es apalacanda debido a que la capital del Reino unido es líder en el ambito tecnológico al ser sede de empresas mundialmente reconocidas y que cuentan con altos ingresos. El gobierno británico en abril del 2020 dio a conocer el Fondo Futuro, el cual tiene un presupuesto de 250 millones de libras destinado para apoyar a las startups, esto representa un alivio financiero para aquellas compañías que a causa de la pandemia han sufrido pérdidas, a su vez el gobierno propocionará subvenciones y préstamos a empresas que se dediquen a la investigación y desarrollo, teniendo para esto un rubro total de 750 millones de libras (Ministerio de Industria Comercio y Turismo de España, 2020).

3.1.5 Análisis Ambiental

Al salir de la Unión Europea en el 2020, se dio lugar a grandes cambios en Reino Unido, entre ellos se encuentra la politica medioambiental, aproximandamente el 70% de la legislación en este tema estaba regida por las directrices de la Unión Europea la cual permitía que se mantuviera la calidad ambiental, cabe resaltar que a lo largo del tiempo Reino Unido se ha caracterizado por sufrir importantes pérdidas económicas consecuencia de fenómenos

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

meteorológicos y sucesos climáticos extremos, situación que es preocupante y fuerza al gobierno británico a desarrollar nuevas legislaciones en el marco medio ambiental (Aclima, 2020).

En cuanto al tema de emisiones de CO2 Reino Unido se encuentra entre los países que más contamina, pues en el año 2020 sus emisiones fueron de 313.729 megatoneladas, sin embargo hubo una reducción del 12,71% respecto al año 2019. Así mismo, se dio una mejora en la evolución de las emisiones de CO2 por cada 1000 dolares PIB en 2020, esto permite medir la eficiencia medioambiental con la que a lo largo del tiempo se produce, en este ultimo periodo se han emitido 0,11 kilos de emisiones por cada 1000 de PIB, esto evidencia una disminución respecto al año anterior (Expansión, 2020).

3.1.6 Análisis legal

Para la entrada de diferentes productos a Reino Unido, se deben cumplir con ciertas características según sea el caso del producto; en el caso de los alimentos para el consumo humano deben cumplir con altos estándares y requisitos de seguridad alimentaria. En primer lugar, de acuerdo con lo estipulado en la Regulación 178 del 2002, los alimentos a importar no deben ser peligrosos, es decir, que no se permitirá la entrada de productos que sean nocivos para la salud o no sean aptos para el consumo humano (Food Standards Agency, 2020).

El proceso adecuado de importación en Reino Unido comienza con la preparación del negocio para la importación, para esto se debe obtener un número EORI; lo siguiente es comprobar que la empresa exportadora cuenta con todos los permisos y requisitos para realizar el envío de la mercancía, después se decide quien hace las declaraciones aduaneras y transporta la mercancía, posteriormente se indaga el código de mercancía de los productos y se calcula el valor de los bienes, seguidamente se hacen los trámites correspondientes a los derechos de Aduana, licencias

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

y certificados de los productos, las reglas de etiquetado y marketing, el iva, demás impuestos y finalmente la factura y registro (GOV.UK, s. f.).

3.2 Análisis del macroentorno en Colombia

3.2.1 Análisis político

El poder público en Colombia se encuentra dividido en la rama ejecutiva, legislativa y judicial, esta conformación se dio con la constitución del 1991.

Actualmente el presidente de Colombia es Iván Duque Márquez, su periodo comenzó el 7 de agosto de 2018 y será finalizado el 7 de agosto de 2022, en su gobierno trabaja los pilares de legalidad, emprendimiento y equidad, además transversalmente maneja los temas de infraestructura, sostenibilidad ambiental e innovación (Banco Mundial, 2021). Colombia se encuentra próximo a elecciones presidenciales, en el 2022 se elegirá al nuevo mandatario, situación que pone al país en un periodo propenso al cambio, pues según el gobierno de turno y la acogida de los ciudadanos a este pueden presentarse alteraciones en políticas, relaciones internacionales e incluso en el orden público.

3.2.2 Análisis económico

Colombia se posiciona como la economía número 43 según su PIB, con una deuda pública de 65,38% del PIB según cifras de 2020. Sin embargo el PIB per cápita lo ubica en el puesto 95 del ranking mundial, lo que representa un nivel de vida muy bajo de sus habitantes, teniendo en promedio el salario mínimo más bajo del mundo y a su vez se encuentra entre los países con mayor tasa de desempleo a nivel mundial. A pesar de las condiciones económicas desfavorables para sus habitantes, Colombia se ubica en el puesto 65 de 190 países organizados según la facilidad que ofrecen para hacer negocios en el ranking Doing Bussines (Expansión, 2021).

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

Para el año 2021 se proyecta que la economía de Colombia tendrá un crecimiento del 7,7% retomando para finales de año el comportamiento presentado en 2019, antes de la Pandemia; sin embargo, a medida que la economía se acerca a niveles potenciales, se proyecta una desaceleración en su crecimiento. Por otro lado, se espera que al cerrar el año 2021 la inflación se incremente debido a la depreciación del peso y el aumento de los costos de producción en el exterior, no obstante, se esperaría que este valor disminuya para 2022, alcanzando el objetivo del 3% (Banco Mundial, 2021).

3.2.3 *Análisis social*

Colombia cuenta con una población de 50.372.000 personas, con una densidad de 44 habitantes por Km^2 de los cuales el 77,1% se encuentra ubicado en cabeceras municipales, el 7,1% en centros poblados y el 15,8% está disperso en zonas rurales (DANE, 2021), además, el 51,2% de la población total corresponde a mujeres, mientras que el 48,8% son hombres; por otro lado, la edad media de la población colombiana es de 31,2 años, con una distribución de 22,2% en el rango de edades de 0 a 14 años, 68,2% de 15 a 65 y 9,1% mayores de 65 años (DANE, 2021). En cuanto al índice de Desarrollo Humano, en 2020 el país se encontró ubicado en la posición 83 en el ranking mundial, cuatro casillas más atrás que en 2019, con una calificación de 0,767 catalogando el desarrollo del país como medio (Expansión, 2021) con una tasa de desempleo 15,4%, asimismo, el país para 2019 contaba con un coeficiente Gini de desigualdad de 0,513, el cual mide la desigualdad salarial, es decir la distribución de riqueza al interior del país, en este caso se evidencia un valor medio, entre el que ni existe una distribución equitativa, pero tampoco hay tanta desigualdad.

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

3.2.4 Análisis tecnológico

“El Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, según la Ley 1341 o Ley de TIC, es la entidad que se encarga de diseñar, adoptar y promover las políticas, planes, programas y proyectos del sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones” (MinTIC, 2021).

El Centro Nacional de Investigaciones de Café, Cenicafé, es un organismo perteneciente a la Federación Nacional de Cafeteros que tiene como objeto estudiar el desarrollo de nuevas tecnologías para la producción del café en Colombia, incluyendo las etapas de cosecha, beneficio, calidad del grano, manejo y utilización de subproductos del café y conservación de los recursos naturales (Cenicafé, s. f.).

El Cenicafé con recursos del Fondo Nacional del Café realiza constantemente investigaciones para ofrecerle a los caficultores innovaciones y mejoras en las semillas, haciéndolas más productivas, resistentes a enfermedades y al cambio de clima, innovaciones en las prácticas de conservación del suelo, tecnificación del cultivo, manejo integrado de plagas y enfermedades, ahorro de agua y primeros desarrollos de cosecha asistida, entre otros aspectos del cultivo; para entender un poco más acerca de la labor de Cenicafé, a continuación se listan los últimos desarrollos tecnológicos registrados en la página oficial de la FNC (Federación Nacional de Cafeteros, s. f.).

En primer lugar, se encuentran las llamadas lonas de recolección (2018) las cuales son ubicadas en el suelo para recibir los frutos que son desprendidos por los recolectores, este tipo de recolección, a diferencia de las tradicionales, permite aumentar el rendimiento entre 40% y 45% en kilogramos de café cereza, optimizando de esta forma tiempos y movimientos (Cenicafé, s. f.; Federación Nacional de Cafeteros, s. f.). En primer lugar, se encuentran las llamadas lonas de

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

recolección (2018) las cuales son ubicadas en el suelo para recibir los frutos que son desprendidos por los recolectores, este tipo de recolección, a diferencia de las tradicionales, permite aumentar el rendimiento entre 40% y 45% en Kilogramos de café cereza, optimizando de esta forma tiempos y movimientos (Federación Nacional de Cafeteros, s. f).

Otro desarrollo novedoso a considerar es la Derribadora DSC18, que tiene como objeto la reducción de costos de recolección y mano de obra, para aumentar la rentabilidad percibida por los productores; se trata de un equipo que opera mediante un sistema de vibración que, derriba el grano al hacer contacto con el árbol (el grano cae en la lona de recolección previamente descrita), usando este mecanismo el caficultor recolecta en promedio un 50% más de café que con el método tradicional (Federación Nacional de Cafeteros, s. f.).

Por su parte, para el proceso de fertilización, Cenicafé ha desarrollado dos nuevos grados de fertilizante para que los caficultores nutran de manera adecuada los cafetales; el primer grado consiste en un 26% de nitrógeno, un 4% de fósforo y un 22% de potasio (26-4-22) y es utilizado para suelos con un nivel normal de magnesio y una composición balanceada. El segundo grado cuenta con un 23% de nitrógeno, 4% de fósforo, 20% de potasio, 3% de magnesio y 4% de azufre (23-4-20-3-4) y se utiliza para suelos con bajos niveles de azufre y magnesio (Federación Nacional de Cafeteros, s. f.).

Otro avance tecnológico destacable es la creación de nuevas variedades de granos que son resistentes a la roya y a la enfermedad de las cerezas del café (CBD), dichas variedades resultan con excelente atributos agronómicos como producción, calidad física y sensorial, y gran adaptación a amplias zonas geográficas. Finalmente se tiene al Ecomill LH300, un equipo que permite el beneficio con fermentación natural y posterior lavado consumiendo solo 0,5 litros de agua por cada kilogramo de pergamino seco producido, lo que responde a un compromiso con

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

la sostenibilidad ambiental en el proceso al requerir de menos agua (Federación Nacional de Cafeteros, s. f.).

3.2.5 Análisis ambiental

El proceso de producción y cultivo del café representa un alto impacto ambiental, pues solamente se logra aprovechar el 5% del peso del fruto fresco, quedando el 95% restante como desechos (pulpa, mucílago, cisco, pasillas, borra y tallos de café), además de afectar las fuentes hídricas, los suelos, la biodiversidad y el ecosistema; por esta razón, resulta de gran importancia conocer los impactos ambientales propios del proceso del café, para buscar alternativas de prácticas enfocadas en la conservación y protección de los recursos naturales, en aras de apuntarle a un desarrollo sostenible en el que se satisfagan las necesidades del ser humano sin afectar al ecosistema (Cortés et al., 2019). A partir del problema identificado, han surgido alternativas que pretenden mitigar los efectos negativos en la producción del café, entre los cuales se encuentran las siguientes medidas (Perfect Daily Grind, 2019):

- Agroforestería, esta alternativa consiste en la plantación de árboles en las fincas de café, los cuales pueden aportar nutrientes esenciales al suelo del cultivo, ayudando a la prevención de la erosión, la cual afecta la vida silvestre, los cursos de agua y los cultivos, y protegiendo a los cafetos de plagas (Perfect Daily Grind, 2019).
- Conservación y Tratamiento del agua, otro de los grandes problemas en el proceso del café, es la afectación de las fuentes hídricas, amenazando la vida marítima y generando un riesgo para las comunidades locales; sin embargo, resulta posible tratar el agua para eliminar los componentes orgánicos con ayuda de máquinas especializadas o sistemas de filtración, lo que permite la reutilización del recurso (Perfect Daily Grind, 2019).

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

- Manejo integrado de Plagas y Enfermedades, los cafetos son vulnerables al ataque de plagas y al desarrollo de enfermedades, las cuales pueden afectar la producción del café, por esta razón se suele recurrir al uso de fertilizantes los cuales agravan la contaminación del agua y dañan microorganismos importantes del suelo; una alternativa para mantener el cultivo libre de plagas sin comprometer al medio ambiente es la implementación de múltiples técnicas que mantengan las plagas y enfermedades en niveles bajos y no erradicarlas por completo, para mitigar en la mayor medida posible el impacto ambiental y a la vez cuidar el cultivo (Perfect Daily Grind, 2019).
- Diversificación de la Vida Silvestre, la diversificación del ecosistema da lugar a un cultivo más saludable y una mejor calidad del medio ambiente; está demostrado que la incorporación de abejas en una finca de café incrementa considerablemente las cosechas (Perfect Daily Grind, 2019).

Finalmente, algo que resulta muy importante resaltar es el hecho que muchas otras prácticas agrícolas, diferentes a las relacionadas directamente con el café, afectan de manera negativa al ambiente; por lo que es ideal que las fincas hagan uso de fuentes de energía sostenibles, reciclaje, eliminación adecuada de residuos y demás practicas ecológicas que contribuyan a la conservación del medio ambiente (Perfect Daily Grind, 2019).

Por otra parte es importante considerar el factor del cambio climático que afecta en gran medida a la calidad del café, en el caso de Colombia se produce unicamente la especie café arábica, la temperatura optima para su desarrollo es de 15 a 24 ° C, cabe resaltar que temperaturas más elevadas a estas generarían una reducción de su rendimiento y calidad. Algunos problemas ocasionados por el cambio climático en la producción del café son que al aumentar los niveles de

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

temperatura, el proceso de maduración del café ocurriría de manera más rápida dando lugar a una decadencia en la calidad del café, además se vería afectado el rendimiento de los cultivos durante los periodos cruciales, como por ejemplo la floración o asentamiento de los frutos. Estas altas temperaturas también provocarían un aumento en las plagas y enfermedades, tales como: el barrenador de la cereza del café, el minahoja, los nematodos y la roya del café, esparciéndose por regiones donde normalmente no se manifestarían forzando mayor control en la producción del café al ser más cara y compleja (Centro de Comercio Internacional, s. f.).

3.2.6 Análisis legal

En Colombia, según lo previsto en el Decreto 1714 del Ministerio de Comercio Industria y Turismo y la Resolución No. 05 de 2015 del Comité Nacional de Cafeteros de Colombia, solo podrán exportar café verde (sin tostar) o procesado aquellas personas naturales o jurídicas que se encuentren registradas en la Federación Nacional de Cafeteros, ya sea para la exportación de pequeñas o grandes cantidades de café (Procolombia, 2019).

En línea con lo anterior resulta pertinente, para un análisis legal completo, considerar los diferentes decretos y resoluciones que rigen las exportaciones de café en el país, estos son:

- Estatuto Aduanero, decreto 390 capítulo 3, parte 3, artículos 357 - 361.
- Decreto 1714 de 2009 del MinCIT.
- Decreto 2685, capítulo 13, artículos 337-352.
- Resolución 5 de 2015. Registro como exportadores de café.
- Resolución 2 de 2016. Calidades para exportar café verde.
- Resolución 4 de 2015 y Resolución 1 de 1999. Calidades para exportar café procesado, (tostado y molido).

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

- Decreto 1461 de 1932. se complementa con la resolución 2 de 2016 para el mercado de los sacos.
- Ley 9º/91 art, 19. Ley 788/2002 art, 63. Ley 1151/2007 artículo 25.
- Ley 1337/2009. Contribución cafetera para café verde (sin tostar).
- Decreto 125 de 2003. Contribución cafetera para café procesado.
- Resolución 01 de 2002. Trilladoras y tostadores nacionales de café. Bajo esta resolución se les exige a los exportadores de café bajo algún tipo de procesamiento, que este sea realiza con establecimiento registrados y autorizados por la FNC.

Para el registro del exportador ante la FNC, un representante legal o apoderado debidamente acreditado deberá diligenciar un formulario y anexar unos documentos que demuestren la legalidad de la empresa exportadora. Posteriormente, para el proceso de exportación deberá realizarse un anuncio de exportación en la página web de la FNC donde se acredite la cantidad exacta a comercializar, solicitar un certificado de repeso, cancelar la contribución cafetera obligatoria, presentar la guía de tránsito, adquirir el certificado de calidad y de origen, y finalmente solicitar los vistos buenos de las entidades ICA e INVIMA según sea el caso (Procolombia, 2019a).

A continuación se presentan algunas leyes que aunque no están directamente relacionadas con el sector cafetero permiten una comprensión general del panorama de comercio exterior de Colombia.

Ley 67 de 1979. Por la cual se dictan las normas generales a las que deberá sujetarse el Presidente de la República, para fomentar las exportaciones a través de las Sociedades de Comercialización internacional, y se dictan otras disposiciones para el fomento del comercio exterior. 26 de Diciembre de 1979.

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

Ley 07 de 1991. Por la cual se dictan normas generales a las que debe sujetarse el Gobierno Nacional para la regulación del comercio exterior del país, se crea el Ministerio de Comercio Exterior, se determina la composición y funciones del Consejo Superior de Comercio Exterior, se crean el Banco de Comercio Exterior y el Fondo de Modernización Económica, se confieren autorizaciones y se dictan otras disposiciones. 17 de Enero de 1991.

Ley 48 de 1983. Por la cual se expiden normas generales a las cuales debe sujetarse el gobierno nacional para regular aspectos del comercio exterior colombiano. 20 de Diciembre de 1983.

Ley 155 de 1959. Por la cual se dictan algunas disposiciones sobre prácticas restrictivas. 24 de Diciembre de 1959.

Ley 590 de 2000. Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y mediana empresa. 10 de Julio de 2000.

Ley 101 de 1993. Ley General de Desarrollo Agropecuario y Pesquero. 23 de diciembre de 1993.

Decreto 881 de 20. Por el cual se adoptan medidas transitorias en materia de operaciones de comercio exterior y se dictan otras disposiciones para mitigar los efectos causados por la emergencia por COVID-19. 25 de junio de 2020.

Por otra parte, resulta importante considerar la **Ley 1901 de 2018**, pues por medio de esta se crean y desarrollan las sociedades comerciales de Beneficio e Interés colectivo (BIC).

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

Ley 2067 de 2020. Por medio de la cual se aprueba el “Acuerdo comercial entre el Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte, por una parte y la República de Colombia, la República de Ecuador y la República de Perú por otra”, suscrito en Quito. 15 de Mayo de 2019.

A partir del análisis realizado para ambos países, se presentan las conclusiones obtenidas en la tabla 3.

Tabla 3

Conclusiones análisis PESTEL

Factor	Conclusión
Político	Las preferencias arancelarias resultantes del tratado de libre comercio vigente entre Colombia y Reino Unido benefician a la propuesta de retribución justa al productor pues al no asumirse el pago de aranceles se obtiene una mejor ganancia neta de la venta del producto.
Económico	La exportación de café es una oportunidad de crecimiento económico para Colombia, un país cuya economía se encuentra en vía de desarrollo. Por su parte Reino Unido es un mercado ideal para este tipo de productos, pues su economía es estable lo que permite un alto nivel adquisitivo en sus habitantes que les facilita el acceso a productos premium.
Social	En el desarrollo de la idea de negocio propuesta por medio de la retribución justa a los productores se contribuye a la problemática de la alta brecha salarial y desigualdad social en Colombia. En contraste la población de Reino Unido cuenta con un alto nivel de desarrollo, por lo que sus habitantes tienden a ser mucho más exigentes en su consumo abriendo oportunidades para productos como el que ofrece la empresa propuesta.

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

Factor	Conclusión
Tecnológico	En términos generales el café recibe un gran apoyo tanto en Colombia como en Reino Unido en materia de innovación y desarrollo lo que hace de este un producto altamente competitivo en calidad.
Ambiental	En el análisis ambiental ambos países convergen en la preocupación por la implementación de prácticas sostenibles que garanticen la conservación y protección del medio ambiente, en este sentido propuestas de productos con consciencia ambiental resultan coherentes y necesarias.
Legal	Al tratarse de un plan de negocios exportador resulta clave conocer y entender la legislación de los países involucrados en el intercambio comercial, puesto que esta enmarca la dinámica del negocio y su desconocimiento puede traer consecuencias altamente costosas.

3.3 Análisis del microentorno: Las cinco fuerzas de Porter

3.3.1 Poder de negociación de los proveedores

Los principales proveedores del negocio propuesto son los caficultores del departamento del Tolima, pues son quienes producen la cereza de café que será el insumo que posteriormente va a ser transformado por Coffair S.A.S. BIC para ser exportado como café especial sostenible sin tostar. En el Tolima se produce una gran cantidad de café colombiano, el departamento cuenta con 38 municipios cafeteros, 61.947 caficultores, 70.045 fincas, 106.994 hectáreas sembradas y 90.937 hectáreas en edad productiva (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR), 2021); además dichos productores se agrupan en asociaciones del gremio con el fin de mejorar la calidad de sus cultivos y generar estrategias comerciales, que les permitan acceder de manera directa a sus clientes, algunas de ellas son: Grupo Asociativo de Productores de Café Especial Diferenciado de Gaitania Tolima, Asociación de Cafés Especiales Con Fines Ecológicos, Asociación de

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

Productores de Cafés Especiales de Calarma, Asociaciones de Productores de Café de Alta Calidad del municipio de Cajamarca, Asociación de Agricultores de Productores de Café Especial Montalvo. Teniendo en cuenta esto, puede decirse que, al existir una oferta tan amplia de café en la región, los proveedores no tienen un poder de negociación tan alto.

3.3.2 Amenaza de productos sustitutos

A pesar de la gran acogida por parte de los británicos hacía el café especial, existen otros productos que satisfacen necesidades similares y que pueden sustituir el consumo de café en las cafeterías de especialidad. La principal amenaza para el café es el té, ya que es un producto de tradición en las familias británicas, aunque ha presentado un declive en ventas a lo largo de la última década debido al poco consumo de té por parte de los jóvenes, un 84% de la población consume aún 100 millones de tazas de té al día. Otro producto que tiene gran oportunidad en el mercado de Reino Unido es la Kombucha, una bebida fermentada a base de té que cuenta con unas ventajas importantes para la salud, a pesar de no ser aún muy fuerte por el desconocimiento de sus cualidades por parte de los consumidores, se espera que de la mano con la tendencia a la preocupación por el cuidado de la salud incremente su consumo (Ministerio de Industria Comercio y Turismo de España, 2020). De igual forma, el chocolate es un producto que puede entenderse como un sustituto del café, pues su consumo se vio elevado en 2020 a raíz del confinamiento, sin embargo, se pronostica una disminución considerable en la demanda futura de dicho producto, causada por la tendencia hacia un consumo más saludable, libre de lácteos y azúcares; sin embargo, recientemente se ha optado por la comercialización de chocolates veganos que le apunta a este mercado saludable (Ministerio de Industria Comercio y Turismo de España, 2020).

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

En conclusión, la amenaza de productos sustitutos de café es media, pues, aunque hay alternativas en el mercado actual, no todas le apuntan a las nuevas tendencias de consumo consciente y responsable tanto con la salud como con el medio ambiente.

3.3.3 Poder de negociación de los clientes

Europa es el hogar de muchos tostadores de café de todos los tamaños y tipos (CBI, 2020). Los principales clientes de la empresa Coffair S.A.S. BIC son los tostadores y cafeterías especiales de Reino Unido, los cuales importan el grano de café sin tostar para transformarlo según sus requerimientos. Las importaciones de café de Reino Unido son provenientes de diferentes países con altas capacidades y trayectoria, esto hace que los clientes cuenten con un amplio abanico de proveedores de donde adquirir el producto por lo que se puede decir que tienen un alto poder de negociación.

3.3.4 Amenaza de nuevos entrantes

En el mercado del café suele ser difícil competir cuando la calidad no resulta ser una prioridad para el productor, ni un factor decisivo para el consumidor; en estos casos no es evidente la diferenciación entre marcas, por lo que se compite principalmente por precio. Sin embargo, lo anterior no representa al panorama de la presente idea de negocio, pues al tratarse de la comercialización de un café especial, la calidad es esencial, así mismo las prácticas amigables con el medio ambiente y justas con las comunidades productoras son características fundamentales para el producto, además el hecho de que en Reino Unido resulta de vital importancia contar con sellos que certifiquen la calidad del café desde su origen, lo que dificulta la entrada de competidores que ofrezcan un producto con atributos similares, aunque cabe la posibilidad de que esto se de en algún momento, por lo que se puede determinar una amenaza media de nuevos

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

entrantes y debe consolidarse la marca Coffair S.A.S. BIC en el mercado para apuntarle a la fidelización de los clientes.

3.3.5 Rivalidad entre los competidores

En Colombia, debido a que la incorporación de prácticas BIC en las empresas es relativamente reciente, son pocas las que han redefinido su modelo de negocio hacia una Sociedad de Beneficio e Interés Colectivo, por lo que se puede inferir que la competencia con empresas colombianas que produzcan y exporten un producto similar al de la empresa Coffair S.A.S. BIC es baja, sin embargo, en el panorama internacional bajo el Sistema B** existen grandes competidores en países como Brasil, Vietnam, Honduras e Indonesia, que por su trayectoria y capacidad tienen acceso a una alta cuota del mercado en el Reino Unido. De acuerdo a lo anterior, puede concluirse que existe una alta rivalidad entre los competidores del sector del café especial, marcada principalmente por la competencia a nivel internacional.

4. Estudio del mercado

4.1 Oferta de café

4.1.1 Mercado Internacional

El café es uno de los productos clave de la economía mundial, especialmente en algunos países latinoamericanos donde ha impulsado de manera directa el desarrollo, siendo Brasil,

** Las Empresas B Certificadas son empresas con fines de lucro que usan el poder de los negocios para desarrollar una economía más inclusiva y sostenible. Cumplen con los más altos estándares en términos de desempeño social y ambiental, transparencia y responsabilidad empresarial (Tercer sector, 2021).

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

Colombia, Honduras, México y Perú principales productores de café a nivel mundial, así mismo, países como Vietnam, Indonesia y Etiopía se han ganado una participación significativa en el mercado cafetero mundial, posicionándose Vietnam como el segundo mayor productor mundial solo después de Brasil y seguido de Colombia (Statista, 2020). Teniendo en cuenta que los cultivos de café se dan en países con características de suelo y clima considerablemente diferentes, el café adquiere propiedades específicas según su origen dando lugar a distintas variedades las cuales se recogen en dos grandes especies: arábica y robusta (Figuroa et al., 2019). Siendo la arábica originaria de Etiopía y correspondiente al 80% de la producción mundial, se destaca por sus característicos atributos de calidad gracias a la altura de su cultivo que está sobre los 900 e incluso 2.100 metros sobre el nivel del mar; este tipo de café cuenta con un cuerpo equilibrado, aromático y con una acidez muy agradable que dependiendo la zona en la que es cultivado y su procesamiento puede variar a notas a flores, frutas, mantequilla, chocolate, caramelo, miel o azúcar, además que cuenta con niveles de cafeína entre el 0,8% y 1,4%. Esta especie cuenta con una amplia diversidad de variedades o grupos según su origen, sin embargo, las de mayor reconocimiento y producción a nivel mundial se dividen en: suaves colombianas, brasileños y otros arábicas suaves. Por otro lado, la especie robusta originaria de África Occidental se cultiva en altitudes más bajas y con temperaturas más altas, a pesar de que su grano es más pequeño contiene grandes cantidades de cafeína, esta especie es usada tanto para la producción de café instantáneo como en mezclas, las cuales implican menos costos y así mismo una menor calidad, su sabor se caracteriza por ser amargo y áspero, con un toque a madera (Perfect Daily Grind, 2016). En función de identificar el origen de los diferentes grupos existentes según su variedad de calidad se presenta la **Error!** **Reference source not found.** a continuación.

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

Tabla 4

Clasificación del café en grupos según su calidad.

Calidad del grupo	Países productores
Arábicas suaves colombianos	Colombia, Kenia, República Unida de Tanzania
Otros arábicas suaves	Bolivia, Burundi, Costa Rica, Cuba, República Dominicana, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, India, Jamaica, Malawi, México, Nicaragua, Panamá, Nueva Guinea, Perú, Ruanda, Venezuela, Zambia, Zimbabue
Calidad del grupo	Países productores
Arábicos brasileños y otros arábicas naturales	Brasil, Etiopía, Paraguay
Robustas	Angola, Benín, Camerún, República Central del África, Congo, Costa de Marfil, República Democrática del Congo, Guinea Ecuatorial, Gabón, Ghana, Indonesia, Liberia, Madagascar, Nigeria, Filipinas, Sierra Leona, Sri Lanka, Tailandia, Togo, Trinidad y Tobago, Uganda, Vietnam

Nota. La tabla presenta los diferentes países de origen para cada variedad. Adaptado de (Figueroa et al., 2019).

Por otra parte, en términos de comprender el mercado internacional resulta importante analizar la dinámica de oferta y demanda mundial del café, con este fin se realiza una revisión de los reportes publicados por la Organización Internacional del café (OIC) para los últimos años cafeteros. Según la OIC (2021) el consumo mundial para el cierre del año cafetero 2020/21 cerró aproximadamente en 167,15 millones de sacos, lo que representa un aumento del 1,9% con respecto al año anterior; así mismo, se estima que la producción total del año alcanzó 169,64 millones de sacos representando un aumento del 0,4% respecto al 2019/20. De acuerdo con lo anterior, se destaca que la dinámica del sector en el último año ha tenido resultados positivos, pues se calcula que la producción total fue un 8,6% más alta que la media de los últimos 10 años, esto

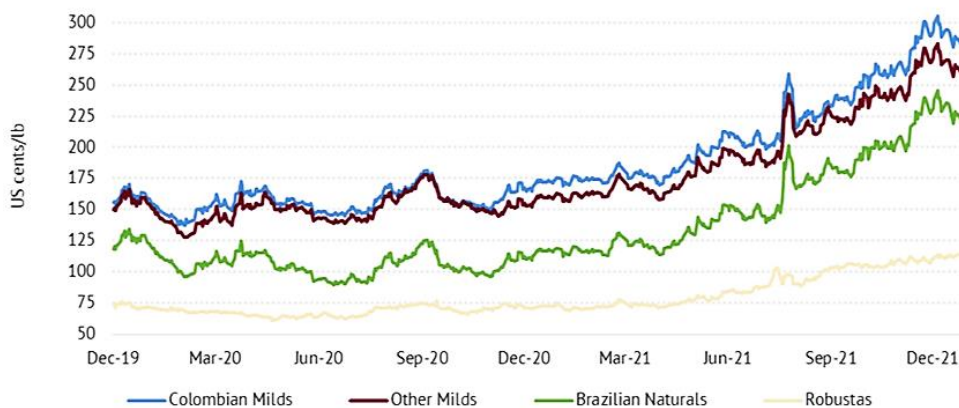
PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

a pesar de la crisis ocasionada por la reciente pandemia por Covid-19 que afectó el flujo comercial en gran cantidad de países.

De igual manera el comportamiento promedio mensual del precio del café a nivel mundial para el último año ha presentado una tendencia al alza, aumentó un 4,6% al pasar de 134,78 centavos en el mes de mayo de 2021 a 141,03 en junio de 2021, para finalmente cerrar en diciembre de 2021 con el precio medio más alto de la última década con 213,04 centavos, registrando un aumento del 75,5% en el precio desde enero hasta diciembre de 2021 (Organización Internacional del café, 2021) este aumento en el precio representa un impacto positivo para la economía cafetera y todos aquellos que dependen directa o indirectamente de ella.

Figura 1

Precios indicativos diarios de grupo de la OIC.



Nota. La figura muestra el comportamiento del precio de las diferentes variedades de café en el tiempo. Tomado de Organización Internacional del Café (2021).

Los precios indicativos aumentaron tal como se muestra en la **Error! Reference source not found.** para todos tipos de café en el mes de diciembre del 2021, logrando alcanzar el mayor valor de los últimos años. El precio indicativo de los Suaves Colombianos pasó de 279,56 centavos

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

en noviembre de 2021 a 290,57 centavos en diciembre del mismo año, evidenciando un aumento del 3,9%. Los precios indicativos de los Suaves Colombianos han sido mayores que en los otros grupos analizados en el último año, el diferencial con los Otros Suaves aumentó un 11% desde noviembre de 2021 y respecto a los Naturales de Brasil aunque el diferencial descendió un 0,6% en diciembre de 2021; el precio del café colombiano se posiciona en un mayor nivel (International Coffee Organization, 2021).

Según cifras proporcionadas por TradeMap para el 2020 Brasil se posicionó en el primer puesto en la lista de los países exportadores de café sin tostar ni descafeinar con una participación del 24,1% de las exportaciones mundiales, seguido de Colombia con el 11,9% y Vietnam con el 9,2%, en contraste con esto la participación de Colombia en las exportaciones de café tostado alcanzó para el mismo año un valor de 0,6%, lo que evidencia una preferencia de los importadores de café colombiano en la presentación de café sin tostar ni descafeinar, razón por la cual se propone para el presente plan de negocios la exportación del café en esta etapa.

4.1.2 Mercado Nacional

El café colombiano a lo largo del tiempo ha sido reconocido en el mundo y valorado por su suavidad, intensidad del aroma, acidez y cuerpo balanceado. En Colombia es cultivada únicamente la especie *Coffea arábica* (Puerta Quintero et al., 2016), la cual produce una bebida suave de mayor aceptación en el mercado internacional y por consiguiente de mejor precio, al cultivar solamente variedades pertenecientes a esta especie se puede garantizar que se mantenga la calidad del café colombiano (Cenicafé, s. f.).

Según la Federación Nacional de Cafeteros y el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (2021) el área cafetera disminuyó desde el 2014 debido a que existían zonas que eran no competitivas por las características no aptas en el suelo y el clima, por lo que no cumplían con los

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

requerimientos para el cultivo del café, sin embargo esta situación no tuvo mayor afectación en la producción del mismo, la cual ha tenido un comportamiento en aumento; cabe destacar que para el año 2020 la producción fue de 13,9 millones de sacos de café, presentando una reducción del 5,84% respecto al año anterior, debido al comportamiento del clima en las épocas de floración, además de las crisis ocasionada por la pandemia del Covid-19. Para el cierre del 2021 la producción alcanzó una cifra aproximada entre los 13,5 y 13,9 millones de sacos (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR), 2021).

Los cultivos se realizan en aquellas zonas que cumplen con las condiciones adecuadas de climas, suelos y altitud, entre los principales departamentos productores según el área sembrada en edad productiva se encuentran: Huila, Antioquia, Tolima, Cauca y Caldas (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR), 2021).

Tabla 5

Distribución de las zonas cafeteras.

Departamentos	Número de municipios cafeteros	Número de caficultores	Número de fincas	Área sembrada en Has	Área en edad productiva en Has.
Huila	35	84.709	100.916	144.312	116.553
Antioquia	94	78.871	98.850	117.532	97.565
Tolima	38	61.947	70.045	106.994	90.937
Cauca	32	91.629	113.513	91.942	79.462
Caldas	25	32.572	40.505	60.821	46.269
Santander	75	32.956	38.009	52.013	42.536
Valle del cauca	39	22.723	24.905	51.190	41.473
Risaralda	14	19.268	24.261	44.472	34.239

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

Departamentos	Número de municipios cafeteros	Número de caficultores	Número de fincas	Área sembrada en Has	Área en edad productiva en Has.
Nariño	38	39.619	53.758	35.760	31.014
Cundinamarca	69	28.784	32.038	29.709	25.552
Cesar	19	7.959	8.281	23.889	21.358
Norte de Santander	36	16.091	17.374	23.097	20.361
Quindío	12	5.185	5.632	19.648	15.309
Magdalena	4	4.929	5.169	17.968	16.263
Boyacá	37	10.608	11.960	10.141	9.150
La guajira	10	1.731	1.791	4.217	3.993
Caquetá	6	2.046	2.179	3.801	3.152
Meta	11	1.629	1.683	2.802	2.404
Casanare	5	1.883	2.073	2.539	2.251
Bolívar	2	725	744	1.397	1.226
Putumayo	1	251	251	212	193
Choco	1	207	227	178	162
Arauca	1	60	63	109	109
Total	604	546.382	654.227	844.743	701.531

Nota. Tomado de Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR), 2021.

Según la información registrada en la **Error! Reference source not found.** existe un total de 604 municipios cafeteros en el país que cuentan con 546.382 caficultores, distribuidos en 844.743 hectáreas sembradas de las cuales el 83% se encuentra en edad productiva.

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

Las exportaciones de café han aumentado en la última década en un 61,08%, en gran medida debido a que aproximadamente el 92% de la producción nacional es destinada para los mercados internacionales y únicamente el 8% restante es para el consumo interno en el país, en el año 2020 se cerró con un total de 729.744 exportaciones de café (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR), 2021).

De acuerdo con el registro de los países a los cuales se exporta café, los principales destinos son: Estados Unidos, Alemania, Japón, Canadá, Bélgica y Reino Unido, tal como se muestra en la tabla. Con el crecimiento de la producción en la última década, se ha incrementado notablemente las exportaciones de café, para el año 2020 las exportaciones de café alcanzaron el valor de \$2.802 millones de dólares (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR), 2021).

Tabla 6

Exportaciones de Café 2015-2021

Países	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021*
Estados unidos	301.876	310.901	323.824	331.759	345.788	298.658	60.107
Alemania	61.276	72.193	55.059	60.350	67.673	61.761	13.084
Canadá	47.033	55.979	53.847	58.165	60.575	52.757	11.353
Japón	79.049	74.494	72.959	63.785	64.724	61.292	10.286
Bélgica	55.644	43.764	35.031	36.423	37.805	50.102	9.817
Reino unido	18.834	20.616	22.461	16.300	15.352	15.394	2.117
Otros	170.894	181.500	177.850	176.150	198.835	189.809	31.840
Total	734.606	759.447	741.031	742.932	790.752	729.773	138.604

Nota. *Los datos registrados para 2021 están a corte del mes de marzo. Tomado de Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR), 2021.

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

En el 2021, año de recuperación económica tras las consecuencias del Covid-19 en la dinámica comercial, el sector cafetero creció un 21,4% de su Producto Interno Bruto (PIB) durante el primer trimestre aumentando el PIB agropecuario en un 3,3%, demostrando que la producción y comercialización de café en el país es fuente fundamental para la economía colombiana, con más de 540.000 familias colombianas, con presencia en más de 600 municipios y 23 departamentos dedicados a la producción del café, los cuales dependen económicamente de manera directa de este sector y 2 millones de personas que dependen indirectamente (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2021).

4.1.3 Sector cafetero en el Tolima

Teniendo en cuenta la importancia del departamento del Tolima en el sector cafetero del país, se hace necesario revisar el comportamiento de cultivo, productivo y el mercado de este. En este sentido se destaca que el café es el principal producto agrícola del Tolima, debido a que cuenta con el mayor porcentaje de área sembrada, contribuye significativamente a las exportaciones y la generación de empleo, asimismo representa el 68% de la población rural, es decir más de la mitad de los campesinos de la región están dedicados al café.

En volumen de producción, Tolima ocupa la tercera posición a nivel nacional, con el 12% de participación. Este sector cuenta con 90.931 hectáreas en edad productiva en el departamento, 67.947 caficultores y 70.045 fincas distribuidas en 38 municipios cafeteros, de los 47 que conforman el departamento, es decir más del 80% de los municipios tolimenses practican actividades cafeteras, de tal manera que se evidencia la fuerte influencia económica del café en el departamento (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR), 2021).

Además, Tolima no solo se destaca por ser de los principales departamentos productores de café en Colombia, si no que gracias a que cuenta con cualidades particulares en su suelo,

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

proporciona un café de muy alta calidad, con características excepcionales en su perfil de taza. Estos atributos de excelencia han sido reconocidos internacionalmente en concursos de cafés especiales, lo que representa una oportunidad para la región de posicionarse como líder tanto nacional como internacionalmente en la producción de café especial.

Como complemento al análisis realizado a partir de fuentes secundarias y con la finalidad de tener mayor claridad en el contexto del sector cafetero del Tolima, en términos de las cooperativas y su forma de comercializar el café, en aras de seleccionar el proveedor idóneo de café pergamino para la empresa a crear. En este sentido se propuso realizar una investigación primaria enfocada en las principales cooperativas de caficultores de la región: Cafitolima, Cafisur, Cafinorte y Cafilíbano.

Tabla 7

Resumen investigación primaria

Objetivo de la investigación	Recopilar información primaria para la comprensión de aspectos relevantes en materia de la dinámica del café en la región y el papel que cumplen las cooperativas en esta, para seleccionar el proveedor de la empresa.
Tipo de investigación	Investigación cualitativa exploratoria
Necesidad de información	<ul style="list-style-type: none"> • Conformación de la cooperativa, número de caficultores beneficiados y hectáreas cultivadas de café. • Dinámica de compra y comercialización. • Certificaciones de calidad del café.
Método de investigación	Entrevista no estructurada (vía Zoom)
Fuente de información	Principales cooperativas de caficultores de la región (Cafitolima, Cafisur, Cafinorte y Cafilíbano)

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

Nota. La tabla presenta la información de la investigación realizada, en el Apéndice A se encuentra la estructura base de la entrevista realizada.

En un inicio de la investigación se realizó el contacto vía correo electrónico con las cooperativas de interés para gestionar un espacio con un representante de cada una, sin embargo únicamente se tuvo respuesta positiva por parte de la Cooperativa Cafitolima; con la cual se tuvo una comunicación vía Zoom en la que se pudo entrevistar a la señora Adaljiza Lozano Sánchez, gerente de la cooperativa. En este sentido, se seleccionó a Cafitolima como el proveedor del café pergamino que será tratado por Coffair para su posterior exportación. La información obtenida de la investigación realizada servirá de insumo para otros estudios del presente proyecto.

A continuación, se presenta de manera resumida la información recopilada:

Cafitolima está conformada por 904 asociados, los cuales están organizados en una Asamblea general de asociados o delegados, un consejo de administración, un gerente, y personal administrativo, operativo y comercial de la cooperativa. Los beneficiados por la cooperativa de manera directa son sus asociados, sus respectivas familias, y en general los caficultores de una radio de acción de 16 municipios del Tolima, abarcando 33.951 hectáreas de café.

La cooperativa interviene tanto en la producción del café, como en la comercialización de este; brindando apoyo técnico para el desarrollo de capacidades que permitan mejoras en las prácticas agrícolas y de mercado para la venta de café pergamino y cafés con sellos de calidad, asimismo se encarga de realizar capacitaciones. En términos generales, la cooperativa compra el café del caficultor y le ayuda a comercializarlo. Actualmente cuentan con el sello de Fairtrade o comercio justo, y las demás certificaciones de calidad se encuentran en proceso de trámite.

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

Para dar garantía de las características de calidad del café y las exigencias en taza de los clientes, se establecen ciertos requisitos de calidad, sin embargo, la cooperativa compra todo el café que recibe; entre las que predominan en la región están la Caturra, Colombia y Castillo.

4.2 Demanda de café en Reino Unido

Tomando como punto de partida que el café que se propone exportar se encuentra en la etapa previa al tostado, se hace evidente que el objetivo del negocio son las empresas tostadoras de Reino Unido, quienes se harán cargo de los procesos de tostado, molienda y demás tratamientos según sus requerimientos; sin embargo, para determinar la demanda existente en el país destino, se hace necesario realizar un análisis del consumidor final.

La sostenibilidad, la trazabilidad y la calidad del café son atributos esperados por el consumidor de café especial; convirtiéndose en una tendencia de consumo líder en el Reino Unido, debido a que los británicos se caracterizan por valorar los cafés certificados, destacándose principalmente en el mercado las certificaciones Rainforest Alliance y Fairtrade (CBI, 2020a)

Teniendo en cuenta lo anterior, se evidencia el crecimiento del interés por parte de los consumidores hacia los cafés especiales, sin embargo este no es el caso de todas las generaciones; al analizar las tendencias generacionales se encuentra que son los millennials quienes presentan un mayor consumo fuera de casa, el 58% de estos visitan cafeterías, bares o restaurantes al menos una vez a la semana (Nielsen, 2015), además de que el 50% del consumo de café en estos establecimientos corresponde a los mismos millennials (consumidores con edades entre 20 y 37 años); mientras el 25% pertenece a la generación x, el 12% a los mayores de 72 años y el 13% restante se distribuye entre la generación Z y los baby boomers (International Comunicaffe, 2018). A partir de esto, se estima que existe oportunidad de demanda para el café especial colombiano en Reino Unido, principalmente por parte de los millennials, por lo que se procede a realizar los

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

cálculos de la demanda potencial, teniendo en cuenta que el consumo total de café (CT) está dado por la relación entre la población total de Reino Unido y las importaciones anuales de este producto. Es importante mencionar que los datos utilizados para el cálculo corresponden a cifras de 2020, pues es el año más reciente registrado en la plataforma de Legis Comex. La población total de Reino Unido para 2020 fue de 67,886,011 personas, de las cuales 14,22 millones corresponden a la población destino, es decir millennials (Statista, 2020; Worldometer, 2022).

$$CT = \frac{\text{Importaciones totales de café sin tostar para 2020}}{\text{Población total Reino Unido 2020}}$$

$$CT = \frac{15'317.000 \text{ [kg]}}{67,886,011 \text{ [personas]}}$$

$$CT = 0,22563 \text{ [Kg/persona]}$$

Para el cálculo del consumo per cápita (CPC) se tiene en cuenta el consumo total de café y la presentación del producto ofrecido (PP); la cual está dada en sacos con capacidad de 60 kg de café, sin embargo es importante considerar que este café deberá pasar por un proceso de tostión y molienda en el país destino, antes de llegar al cliente final, en estos procesos hay un porcentaje del café que es desaprovechado, obteniéndose finalmente un 50, 4kg de café tostado y molido por cada saco de 60 kg de café sin tostar.

$$CPC = \frac{CT}{PP}$$

$$CPC = \frac{0,22563 \text{ [Kg/persona]}}{60 \text{ [Kg/ saco]}}$$

$$CPC = 0,0037605 \text{ [Sacos/persona año]}$$

A partir del cálculo del CPC anual se determina la demanda potencial del producto (DP), teniendo en cuenta que la población destino (PD) del café a exportar corresponde a los millennials:

$$DP = PD \times CPC$$

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

$$DP = 16'980.000 [personas] \times 0,0037605 [Sacos/persona \text{ año}]$$

$$DP = 63.853 [Sacos/ \text{ año}]$$

Teniendo en cuenta que para la preparación de una taza de café especial, se requieren 8 g de café de alta calidad, se procede a realizar el cálculo del equivalente al DP en tazas:

$$\frac{63.853 \text{ sacos}}{\text{año}} \times \frac{50.4 \text{ kg}}{1 \text{ saco}} \times \frac{1000 \text{ g}}{1 \text{ kg}} \times \frac{1 \text{ taza}}{8 \text{ g}} = 402'275.727 [tazas/ \text{ año}]$$

Considerando que los cálculos realizados fueron a partir de la cifra de importaciones de café sin tostar ni descafeinar, en la que no se hace la distinción de cafés de especialidad y que según el CBI alrededor del 22% del consumo de café en Reino Unido es de calidad especial (CBI, 2020), se determina la demanda potencial de café especial así:

$$DP \text{ café especial} = 14.048 [Sacos/ \text{ año}]$$

$$DP \text{ café especial} = 80'455.145 [tazas/ \text{ año}]$$

El mercado de los cafés especiales en Reino Unido ha demostrado un incremento en los últimos años, por lo que se han posicionado diferentes empresas del país con marcas propias; debido a esto se espera cubrir un 3% de la demanda potencial, dando lugar así a la demanda real del producto (DR):

$$DR = DP \text{ café especial} \times 3\%$$

$$DR = 421 [Sacos/ \text{ año}]$$

$$DR = 2'653.300 [tazas/ \text{ año}]$$

4.3 Mercado del café en Reino Unido

El Reino Unido se ha caracterizado por su tradicional consumo de té, sin embargo, en los últimos años este consumo ha disminuido, siendo sustituido parcialmente por el café,

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

especialmente en las nuevas generaciones; lo que se ve reflejado en el aumento del valor de las importaciones que ha tenido un crecimiento aproximado del 43% en 2020 respecto a 2010 (Statista, 2020). Los principales países origen del café son Vietnam, Brasil y Colombia, siendo el primero un gran proveedor de café robusta de calidad estándar utilizado para la producción de café instantáneo el cual presenta un alto consumo en Reino Unido y compite por precio debido a su bajo valor agregado; en el caso de Brasil el café exportado es en su mayoría arábica, sin embargo su calidad es baja por lo que es utilizado principalmente para mezclas. Por otro lado, las características del café de Colombia son destacables por su alta calidad y valor agregado, lo que posiciona su café bajo una marca única entre los productores del mundo; y responde a una creciente necesidad del mercado de consumir productos diferenciados por su calidad (CBI, 2020); según cifras de Legis Comex existe un alto interés de los consumidores por los cafés especiales, entre 2010 y 2015 se presentó un crecimiento del 24% en el volumen de ventas de estos cafés de alto precio, poniendo en evidencia que “los ingleses están pasándose a consumir cafés premium” (Legiscomex, 2015), en este sentido de acuerdo con cifras del 2020 dicho comportamiento de consumo de cafés especiales continúa vigente pues tuvo un crecimiento del 13% superando al del café tradicional que fue del 10% (Volcano Coffee Works, 2019)

Otro factor para tener en cuenta al analizar el crecimiento del consumo de cafés especiales en el Reino Unido es la importancia que se le da no solo al origen del café si no a sus procesos, preparación y la experiencia que se tiene al momento de realizar la compra, es por ello que el canal de venta de este tipo de cafés son las tostadoras independientes y cafeterías especializadas, las cuales son valoradas en el mercado por la garantía que dan en la calidad desde el insumo hasta la preparación. La venta de este café de especialidad se concentra fuera del hogar, según el CBI para el año 2018 este alcanzó un volumen de más de 45 mil toneladas de café tostado, lo que significa

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

el 32% del total de ventas en Reino Unido, el 80% de los consumidores visitan las cafeterías por lo menos una vez a la semana y el 16% de estos lo hacen diariamente (CBI, 2020).

Los consumidores se ven influenciados por las tendencias globales hacia la preocupación por el impacto social y ambiental, que los impulsa a interesarse por la trazabilidad y transparencia detrás del cultivo, dando paso al uso de certificaciones que den garantía de prácticas coherentes con el sentido de responsabilidad social de los compradores (Legiscomex, 2015). En concordancia con lo anterior, según una encuesta realizada por la empresa Esquires Coffee “el 71% de las personas afirmó que el buen trato a los agricultores y el pago justo fue un factor importante al elegir qué cafeterías apoyar” (Café Esquires, 2022).

Por su parte, las tostadoras de Reino Unido pueden categorizarse como grandes tostadoras (marcas propias) que tienen la capacidad de comprar grandes volúmenes de buena calidad y las pequeñas tostadoras que se enfocan en la compra de micro lotes de café de calidades excepcionales certificados (CBI, 2020). Por su parte, las tostadoras de Reino Unido pueden categorizarse como grandes tostadoras (marcas propias) que tienen la capacidad de comprar grandes volúmenes de buena calidad y las pequeñas tostadoras que se enfocan en la compra de micro lotes de café de calidades excepcionales certificados (CBI, 2020).

5. Plan de Marketing

5.1 Marketing Mix

5.1.1 Producto

El producto ofrecido al mercado es un café especial de tipo sostenible, es decir que se trata de un café comprometido con el desarrollo social de las comunidades cafeteras a través de prácticas

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

de comercio justo; el café de Coffair S.A.S. BIC cumple con la certificación *Fairtrade* lo que garantiza que exista una retribución adecuada para los caficultores, así como condiciones de trabajo favorables y prácticas de conservación de los recursos naturales (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, s. f.), de igual forma cuenta con los requisitos de garantía de origen Indicación Geográfica Protegida (IGP) y la Denominación de Origen Protegida (GOP), lo que certifica que el café ofrecido es colombiano.

Además de las buenas prácticas en el proceso de la cosecha y postcosecha del café existe un valor agregado debido a las características climáticas y geográficas del Tolima, que permiten un perfil de taza suave, con acidez y cuerpo medio - alto, y un balance de sabores dulces, cítricos y frutales (Superintendencia Industria y Comercio, 2017).

El café se exportará en la etapa previa al tostado, esto con la intención de abarcar a más clientes, pues el tueste tiene una repercusión en el desarrollo de características de sabor y olor que pueden variar según las necesidades y /o requerimientos del cliente. En cuanto al empaque para la exportación, se definió una presentación de sacos de 60 kg de café.

5.1.2 Plaza

El producto será ofrecido a tostadoras de Reino Unido que cuenten con características afines a los intereses de la marca Coffair, destacándose por su propósito de apoyar a los productores dando garantías de precios justos e incluyéndolos en la gobernanza y toma de decisiones comerciales, además se espera que estén certificadas en el sistema B en Reino Unido, un estándar internacional que maneja principios similares a las Sociedades BIC en Colombia; o que sus prácticas estén alineadas con los principios del estándar. El modelo de distribución del producto consiste en comprar el café en pergamino a la cooperativa Cafitolima, hacer el proceso de clasificación y trilla, para comercializarlo a tostadoras en Reino Unido, y finalmente ser

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

distribuido en cafeterías de especialidad al consumidor. El proceso logístico de exportación comienza en la ciudad de Ibagué, Tolima, de donde se despachan inicialmente los sacos de café y son transportados vía terrestre hacia el aeropuerto Internacional El Dorado Luis Carlos Galán Sarmiento en Bogotá, en donde se realiza la exportación por medio aéreo llegando al aeropuerto Internacional de Heathrow en Londres, Inglaterra. Una vez en el país destino se traslada por vía terrestre la carga de café hacia las instalaciones de la tostadora.

5.1.3 Precio

El precio del producto se ve influenciado por factores como los costos y gastos de producción, la logística para la exportación, los costos de certificación, margen esperado de utilidad y un análisis de los precios actuales del producto en Reino Unido. De este modo se realiza una estrategia de precios con base a la competencia existente, es decir, estudiar los precios que se tienen y de este modo lanzar el producto con un valor competitivo, lo que permite a los consumidores hacer la elección por factores distintivos como la calidad y la experiencia ofrecida, por lo cual se toma como referencia algunas marcas que ofrecen el café especial sin tostar en el mercado británico, los precios para un kilo de café se muestran a continuación:

- Iron & Fire coffee roastery: 12,75 libras esterlinas= 68.292,58 COP (Iron & Fire Coffee, 2022).
- Ethical Addictions Coffee Roastery: 16 libras esterlinas= 85.700,49 COP (Ethical Addictions Coffee, 2022).
- Coffee Bean Shop: 16,33 libras esterlinas= 87.468,06 COP (Green Coffee Shop, 2022).

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

Según lo anterior, el precio promedio del café sin tostar de especialidad por kilo es de 15,693 libras esterlinas, llevado a pesos colombianos 80.487,04 COP, es decir aproximadamente cada saco de 60 kg tiene un precio de \$4.829.223 en el mercado de Reino Unido.

Es importante destacar que el mercado de los precios al que se va a dirigir el producto es medio alto, pues se trata de un café de alta calidad. Los valores presentados previamente son una referencia base para la estimación del precio del producto a comercializar, sin embargo, dicho análisis se realizará con mayor detalle en el apartado del estudio financiero del presente plan de negocio.

Resulta de gran importancia tener en cuenta la situación actual del precio del café a nivel mundial, el cual ha venido en aumento y es muy posible que siga con este comportamiento en los próximos años, esto es ocasionado por las heladas en Brasil y los cierres en Vietnam que dan lugar a una disminución significativa de la oferta del café, de esta manera es afectada toda la cadena de suministro, que a su vez se ve forzada a subir el valor del producto ofrecido. Sin embargo, el alza del precio trae consigo un beneficio a los actores de la cadena de suministro, entre ellos se encuentran los productores, quienes generalmente son los más desfavorecidos (Key, 2021).

5.1.4 Promoción

Para la promoción inicial del producto se recurrirá al marketing ferial, esto con el fin de dar a conocer el café a potenciales clientes, en otras palabras; se hará presencia en ferias o eventos de café especial en Reino Unido, en búsqueda de crear relaciones comerciales y hacer negocios; algunas de las ferias identificadas para este objetivo son:

Caffè Culture Show: un evento enfocado en el sector del café especial al cuál asisten diferentes expositores del gremio cafetero que cuentan con productos y servicios premium, así

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

como tostadores, baristas y/o dueños de cafeterías de especialidad que buscan potencializar sus negocios (Caffé Culture Show, 2022).

Coffee Show Innovation Expo: un evento que reúne a productores, dueños de cafeterías y baristas con la intención de llevar la industria del café a un siguiente nivel, por medio de espacios que permiten la vivencia de toda una experiencia en torno al café (Coffee Shop Innovation Expo, 2022).

Una vez establecido el primer contacto con los potenciales clientes, se procede a realizar una reunión con ellos, por lo que será importante solicitar una cita de manera presencial para presentar la idea de negocio con mayor detalle. En la búsqueda de mantener una relación cercana con los clientes, se espera tener un portafolio pequeño de clientes que permita un mejor manejo de las relaciones con ellos.

Considerando el hecho de que la venta del café listo para consumir estará a cargo de la tostadora, se hace necesario establecer estrategias para garantizar que se mantenga la marca Coffair y esta sea percibida por el consumidor final, en ese sentido se propone sea incluido el logo y nombre de la marca en el empaque del café ya tostado y molido, listo para consumir; además por medio de las plataformas digitales mostrar el proceso y las características de la empresa con el objeto de darle mayor visibilidad a la marca.

5.2 Marketing digital

5.2.1 Propósito de la marca

Para la construcción de un plan de marketing exitoso se hace necesario partir desde la definición de un propósito claro para la marca que se quiere crear, pues solo de esta manera una organización puede diferenciarse de la competencia y generar una conexión real con sus clientes. El propósito de una marca es su porqué, es decir su razón de existir más allá del simple hecho de

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

obtener beneficios económicos, de acuerdo con Simon Sinek (2015) y su teoría del círculo de oro, conocer con claridad el propósito permite determinar todo lo demás: la cultura organizativa, experiencia de marca y los productos y/o servicios a ofrecer; además, comunicar dicho propósito hace que las personas que se identifican con este quieran incorporar la marca a sus vidas (Manriquez, 2020; Varela, 2020).

Teniendo en cuenta lo anterior, se procede a definir el propósito de la marca Coffair; al tratarse de una empresa comercializadora de café de comercio justo, es claro que existe un interés por generar un impacto positivo en las comunidades productoras, por lo que el propósito de la marca es: Realzar el significado del consumo de un café especial que es producido por cultivadores que reciben una contraprestación justa, gracias al valor que le dan los consumidores del Reino Unido.

5.2.2 Segmentación de los clientes

El segmento de clientes del negocio son las tostadoras en Reino Unido, como estrategia para ingresar al mercado del país destino y garantizar la preservación de la marca, se busca crear alianzas con tostadoras de especialidad que compartan los valores de justicia para el productor y cuidado del medio ambiente; en este sentido y como se mencionó en el marketing mix, se selecciona como cliente inicial a las tostadoras de Reino Unido, las cuales se encargan de añadir valor al grano verde realizando la tostión y demás procesos, hasta obtener un café con ciertos atributos especiales en su color, sabor, aroma y cuerpo; caracterizando un perfil de taza específico (Perfect Daily Grind, 2019).

Una vez transformado en café tostado, este puede ser molido y distribuido a las cafeterías de especialidad de la zona, en donde será ofrecido al cliente final, es decir las personas que suelen visitar dicho tipo de establecimientos y son consumidores frecuentes de café de especialidad. Para

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

garantizar la conservación de la marca el empaque del producto final contará con un distintivo de la marca Coffair, que demuestre la proveniencia del café y sea relacionado como sello de calidad.

Población objetivo: pequeñas tostadoras de Reino Unido caracterizadas por comprar café especial certificado en micro lotes y que sus prácticas sean coherentes con el propósito BIC de crear valor en el ámbito económico, social y ambiental.

5.2.3 Plan de medios

Como primer paso para la elaboración del plan de medios, es importante destacar que su objetivo es dar a conocer la marca Coffair a las tostadoras de Reino Unido, así como mostrar los beneficios del café sostenible de comercio justo y las cualidades de la región cafetera del Tolima, con el fin de fidelizar a los consumidores finales mediante redes sociales y una página web. Si bien el cliente directo de Coffair serán tostadoras de Reino Unido, se considera importante buscar estrategias para generar empatía y recordación de la marca por parte del consumidor final y así garantizar que exista una demanda del producto en el país destino.

El público objetivo al que va dirigido la campaña es la población millennial de Reino Unido con capacidad adquisitiva media- alta. El mensaje para transmitir debe estar relacionado con el propósito de la marca, exaltando el campo y el trabajo de los campesinos colombianos por medio de una retribución justa a su labor, así como la biodiversidad del país que permite características de calidad y suavidad en el café ofrecido.

Teniendo en cuenta que en Reino Unido el 93% de la población es usuaria de internet y que Facebook es la plataforma más usada (Banco Santander, 2022), resulta evidente utilizar esta red social como el medio para llegar al público de interés, mediante contenidos audiovisuales (piezas gráficas, videos, podcasts, entre otros) que enaltezcan la región cafetera, la cultura campesina y los procesos de cultivo, recolección y transformación que recibe el café desde la

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

cereza hasta la taza final. De la misma manera, por medio de la página web, se dará a conocer el propósito de la marca, la historia, los perfiles de taza ofrecidos y la red de tostadoras aliadas, así como los puntos de venta existentes.

En este sentido, se identifica el marketing de contenidos como la estrategia más apropiada para comunicar el mensaje de la marca, la intención con esto es captar la atención de consumidores potenciales mediante publicaciones de material informativo, llamativo y dinámico que dé lugar a la creación de una comunidad entorno al café y su origen, en lugar de la publicidad tradicional que puede llegar a ser intrusiva para el receptor. De acuerdo con lo anterior, se define como estrategia a implementar la creación de una tendencia en redes sociales en la que las personas pueden publicar las razones por las cuales son consumidores de café especial acompañado de fotos o videos consumiendo el café de la marca, esto se compartiría bajo la etiqueta “My Coffe Is Fair” (mi café es justo) y se recopilarían las publicaciones en el sitio web y página de Facebook de Coffair.

Así como es importante posicionar la marca ante los consumidores finales, se hace necesario desarrollar una estrategia de marketing que esté dirigida al cliente directo, en este caso las tostadoras de Reino Unido; teniendo en cuenta que se definió para la promoción del producto la participación de diferentes ferias del gremio cafetero, se establece como estrategia a utilizar, que una barista mujer que represente a la chapolera colombiana haga el proceso de tosti3n y preparaci3n del café directamente en el stand, esto con la finalidad de resaltar a las campesinas t3picas de la regi3n cafetera del pa3s quienes reciben su nombre en honor a una mariposa cuyo avistamiento se da generalmente en épocas de cosecha en el Eje Cafetero, la intenci3n de esta propuesta es exaltar la importancia de los caficultores colombianos por medio del s3mbolo de la chapolera y brindar una experiencia completa que genere recordaci3n en los posibles clientes y facilite la creaci3n de relaciones comerciales con ellos.

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

5.2.4 Storytelling

Como complemento a la estrategia de marketing, se propone la construcción de un storytelling enfocado en la historia del día a día de una mujer caficultora de la región del Tolima, esto con el objetivo de dar a conocer el origen real del café, además de generar empatía y recordación de la marca, de manera que se logre una conexión con los posibles clientes.

5.2.5 Estrategia de posicionamiento en buscadores

El posicionamiento de una marca resulta de vital importancia para todo negocio, pues es la forma en la que este se da a conocer a sus clientes potenciales; dicho concepto ha hecho presencia desde tiempos previos al internet y con la llegada de la era digital y la globalización ha tomado aún más fuerza, pues ahora una simple publicación puede alcanzar un impacto considerable sin necesidad de invertir grandes sumas de dinero. Para atender esta necesidad de posicionar una marca y visibilizarla en un espacio tan inmenso como internet, se han desarrollado diferentes estrategias para gestionar la presencia en línea de las empresas, es así como se introducen los conceptos SEO (Search Engine Optimization) y SEM (Search Engine Marketing), ambos se enfocan en posicionar una página en los motores de búsqueda existentes, la principal diferencia radica en que el primero le apunta a el desarrollo de procedimientos internos que potencian la notoriedad del sitio web, es decir dan lugar a un posicionamiento orgánico; mientras que la segunda, SEM, consiste en hacer uso de plataformas digitales pagas para realizar las pautas (Sustaeta, 2014).

Ahora bien, para el caso de la marca Coffair, se hará uso de la estrategia SEM, pues no se cuenta con los conocimientos para realizar un posicionamiento orgánico y resulta de mayor practicidad recurrir a plataformas que cuentan con la capacidad y experiencia necesaria para dicha labor.

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

5.2.6 *Gestión comercial*

La oferta de valor de la marca está dada por el sello BIC de la empresa, el cual al ser equivalente al estándar internacional del Sistema B, es una garantía de prácticas sostenibles social y ambientalmente, aspectos que como ya se ha mencionado en el presente documento, son ampliamente valorados por el consumidor al que está dirigido el producto. La manera en la cual se va a llegar a dicho consumidor va a ser mediante la página web y la red social Facebook, actualizando el contenido de manera diaria para mantener una interacción constante y lograr empatizar con el consumidor final. La información que se va a publicar en estos espacios estará relacionada con todo lo que está detrás de la taza de café, es decir los implicados en el proceso de cultivo, transformación, transporte y preparación, así como las buenas prácticas en las que se incurre, además se utilizarán estos medios para mantener informado al público acerca de los diferentes locales en los que se puede adquirir el producto.

5.2.7 *Métricas digitales*

Las métricas digitales son aquellos indicadores utilizados para medir el impacto que tiene la estrategia de marketing digital en el negocio en cuestión. En el caso del presente plan de marketing se hará uso de las métricas consignadas en la siguiente tabla:

Tabla 8

Definición de las métricas digitales utilizadas

Métrica	Descripción
Fuentes de tráfico	Permite conocer el origen del tráfico del sitio web (red social, email, campaña paga o de manera orgánica).
Engagement	Permite medir el nivel de compromiso de los usuarios con alguna publicación durante cierto periodo de tiempo.
Impresiones y clics	Cantidad de clics e impactos que generan los anuncios en Google.
CPC	Determina el costo que representa cada clic en el anuncio pautado.

Nota. Basado en (rockcontent, s. f.)

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

5.2.8 *Gestión de equipos*

El manejo de todos los contenidos mencionados en el plan de marketing digital será responsabilidad del gerente de marketing, es importante que esta persona tenga un conocimiento tanto de la industria cafetera como del mercado objetivo, de manera que se obtengan resultados positivos, cabe aclarar que el contenido a publicar debe estar alineado con el propósito de la marca y las estrategias comerciales de la empresa.

6. Análisis técnico

6.1 Análisis del producto

La empresa Coffair se encarga de la comercialización de café especial sostenible sin tostar desde el Tolima hacia Reino Unido, el proceso inicia con la compra del café pergamino a la cooperativa Cafitolima, la cual adquiere el café directamente de los caficultores de la región que se encuentran asociados, presta el servicio de apoyo durante el proceso productivo con el objetivo de mejorar las prácticas agrícolas y garantiza la calidad del café ofrecido pues cuenta con el sello de certificación Fairtrade, lo que significa que la producción y comercialización del producto se da de manera justa para todos los eslabones participantes y con el medio ambiente. Contar con el respaldo Fairtrade acredita el cumplimiento de ciertos estándares económicos, sociales y ambientales estipulados a nivel internacional (Fairtrade International, 2022).

Luego de la recepción del café pergamino comienza el proceso de transformación a cargo de la empresa Coffair, se realiza la limpieza, trilla y el monitoreo de los granos de café clasificándolos por tamaños; tras finalizar el proceso se obtiene el llamado café verde o café sin tostar, el cual cuenta con las características idóneas para su exportación. Es necesario determinar

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

la calificación del café a exportar pues de esta depende su valor en el mercado internacional, para esto existen dos metodologías que permiten evaluar la calidad del grano en función de sus atributos: en primer lugar se tiene la Clasificación Oficial Brasileña (COB), que se basa en la cantidad de defectos encontrados en los granos e históricamente ha sido la referencia utilizada en las tablas de clasificación mundiales; por otra parte, con el auge de los cafés de especialidad surge la Asociación americana de café especial (SCA) con otra metodología para la clasificación y calificación del café, que parte de un tipo de grano de alta calidad con cero defectos al que se le asigna una puntuación en función de sus atributos de sabor, aroma y fragancia, acidez, uniformidad, cuerpo, equilibrio, dulzura y retrogusto (Forumcafé, 2020).

Esta última será la utilizada para calificar el café de Coffair, proceso realizado con el apoyo de la Federación Nacional de Caficultores con los laboratorios de Almacafé, donde una muestra de 350 gramos de café (parámetro de la SCA) es analizado y calificado según sus cualidades en una escala de 0 a 100 puntos, siendo clasificado como café especial a partir de una puntuación de 80. Es importante resaltar que aunque no se cuenta actualmente con una producción de café que pueda ser estudiado en el laboratorio por parte de la empresa a crear; y en función de establecer un valor para la carga a exportar, se estima contar con un café cuyos atributos lo califiquen dentro de un rango de 85 a 89 puntos, es decir un café uniforme, homogéneo y completo sin asperezas, con acidez compleja y alto dulzor (Forumcafé, 2020).

Por otro lado, al ser un producto que no está listo para el consumo, es decir, aún debe pasar por un proceso de tuestión y molienda, se propone comercializarlo a las tostadoras del Reino Unido. Su exportación se realiza en lotes de pequeñas cantidades, pues se trata de un café especial, asimismo, se propone empacarlo en sacos de fique N°10 con capacidad de 60 kg de café, estos están fabricados con fibras naturales biodegradables y marcados con el logo de Coffair, haciendo

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

uso de tintas naturales que evitan cualquier tipo de afectación al café contenido; además este material permite una mejor transpiración del producto, manteniendo su calidad en todo momento (Café Cosecha Real, 2022).

A continuación, se muestra el diseño del empaque del producto ofrecido por la empresa Coffair:

Figura 2

Diseño del empaque.



6.2 Descripción del proceso

El proceso productivo realizado por Coffair comienza con la recepción del café en pergamino, posteriormente se realiza una inspección de la materia prima para garantizar la calidad de esta, a continuación, es almacenada en un depósito para después pasar al proceso de trilla. La trilla o el trillado consiste en retirar de manera mecánica la cáscara que recubre al grano, también llamado almendra de café y seleccionar los granos por tamaño para eliminar impurezas y/o almendras defectuosas que afectan la calidad del café a comercializar. Considerando que el café será exportado en esta etapa, no se realiza alguna modificación adicional al café y procede a ser

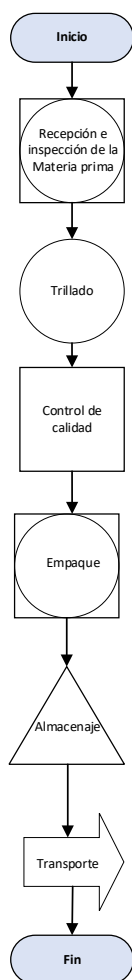
PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

inspeccionado para garantizar que la calidad sea la adecuada, seguidamente se lleva al área de empaque donde se dispone en sacos de fique con capacidad de 60 kg, hecho esto se almacena en una bodega, donde es acomodado en estibas para evitar el contacto con las paredes y el piso, en este punto el producto se encuentra disponible para ser despachado y transportado a las instalaciones del cliente. Este proceso final será detallado en el apartado 6.7.3 donde se explicará el proceso logístico y de transporte de la exportación.

6.3 Diagrama de flujo

Figura 3

Diagrama de flujo de Coffair



PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

6.4 Recursos productivos

6.4.1 Talento humano

El requerimiento de talento humano está dado en función al proceso que se le va a dar al café en la empresa Coffair, el cual consiste en el trillado y los posteriores procesos de almacenamiento, transporte y comercialización para la exportación en el país destino. El talento humano se puede dividir en mano de obra directa, que son los encargados del manejo de la planta, e indirecta, aquellos que pertenecen a la parte administrativa, para efectos del análisis técnico se tendrán en cuenta únicamente los cargos referentes al área de producción, los demás serán considerados posteriormente en el análisis organizativo.

Tabla 9

Mano de obra directa

Cargo	Cantidad	Horas
Operario unidad de trilla compacta	1	8
Supervisor de calidad	1	8
Operario de bodega	1	8

6.4.2 Maquinaria y equipo


A lo largo del proceso de producción del café, este pasa por distintas etapas para su transformación que requieren la utilización de maquinaria adecuada, así como un correcto manejo de esta para preservar la calidad. En el caso del producto seleccionado se hará uso de una unidad de trilla compacta, la cual cuenta con trilladora, clasificadora y ciclón, la empresa comercializadora de la maquinaria escogida es Penagos Clausen.

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

A continuación, se presenta la descripción detallada de la maquinaria requerida por la empresa Coffair:

Tabla 10

Ficha técnica Unidad de trilla Compacta.

UNIDAD DE TRILLA COMPACTA			
<p>Descripción: Esta unidad permite procesar de manera técnica, sencilla y económica, pequeños o medianos volúmenes de café, es de gran utilidad para la pequeña y mediana industria cafetera. En solo este equipo se realizan varios procesos: limpieza, trilla y selección por tamaños (monitoreo).</p>			
DATOS TÉCNICOS			
Capacidad	40 a 80 kg/h		
Motor	Trillador	2HP	1,491kw
	Clasificadora	3/4HP	0,559kw
	Ciclón	1/2 HP	0,372kw
Medidas	Largo: 1.40cm		
	Ancho: 1.30 cm		
	Alto: 1.90 cm.		
Peso	360 kg		
Costo	\$ 7.500.000		

Nota. Información tomada de (Penagos Clausen, 2022).

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

La maquinaria escogida es la adecuada para la empresa debido a sus características y beneficios, entre los cuales se encuentran que clasifica el café en cuatro tamaños, el diseño práctico permite cambiar fácilmente el tipo de mallas para la selección del café teniendo en cuenta las necesidades de la demanda, es requerido un solo operario para manejar la máquina, el cual debe realizar las tareas de alimentación y verificación de la salida del café en los recipientes y el rendimiento es de 40 a 80 kilogramos por hora en cafés pergamino excelsos (Penagos Clausen, 2022).

6.4.3 *Materia prima e insumos*

La principal materia prima requerida para el trillado es el café en pergamino, teniendo en cuenta que este será comprado en esta etapa a la cooperativa Cafitolima, la empresa no tendrá que suplir el proceso de beneficio de la cereza de café. El café pergamino es aquel que se obtiene posterior al descascarillado, cribado, fermentación, lavado y secado, dejando al grano recubierto únicamente por una capa o cáscara llamada pergamino (OCU, 2019).

En cuanto a los insumos requeridos, se encuentran los sacos que serán utilizados para empaquetar el producto, estos deben cumplir con ciertos requerimientos para dar garantía de la preservación de los atributos de calidad del café trillado; en este sentido y según lo mencionado en la descripción del producto se va a utilizar un empaque de fique elaborado a partir de fibras biodegradables y tintas naturales (saco cafetero #7), con costuras de en los costados, alta resistencia y dimensiones de 70 cm x 95 cm con un peso de 700g. El proveedor seleccionado para estos empaques es Café y más de Colombia S.A.S, empresa con una amplia trayectoria en la transformación de fibras naturales para el sector industrial y agropecuario; en el Apéndice B se presenta la respectiva cotización.

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

6.5 Localización

Para determinar la localización de las instalaciones de Coffair, se parte de un modelo de factores ponderados, teniendo como referencia el plan de ordenamiento territorial de la ciudad de Ibagué y el decreto 0823 de 2014 donde de acuerdo con la zonificación del suelo urbano según el uso, se establece que la empresa debe localizarse en zonas de actividad industrial, la cual se define como “aquellas en las que se localizan industrias con trayectoria de actividad de bajo, mediano y alto impacto, destinadas para instalaciones y desarrollos de actividades industriales o manufactureras que se localizan en el área urbana” Decreto 0824 de 2014 [Alcaldía municipal de Ibagué].

Otras características para considerar en la definición de la zona de instalación son las siguientes:

- Requerimiento de espacio público complementario especializado como bahías de carga y descarga, y de estacionamiento.
- Infraestructura adecuada para la accesibilidad de vehículos de carga pesada.
- Capacidad instalada de servicios públicos suficiente para suplir el consumo de energía requerido en las actividades comerciales y productivas.

Teniendo en cuenta dichas necesidades, se seleccionan como alternativas de localización tres parques industriales de la ciudad de Ibagué, se entiende como parque industrial aquel espacio que integra a empresarios, inversionistas y demás actores participantes de la industria que estén interesados en el impulsar el desarrollo de una región, dichos parques brindan las condiciones e instalaciones adecuadas para la actividad industrial de cualquier negocio y están localizados de manera estratégica a las afueras de las grandes ciudades; permitiendo con este tipo de organización

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

una reducción en costos de servicios, transporte e infraestructura (Parque Logístico Nacional del Tolima, 2022).

Las alternativas seleccionadas para el análisis de localización se presentan en la tabla 11 y son ilustradas en la figura 4 que muestra el mapa de la ciudad.

Tabla 11

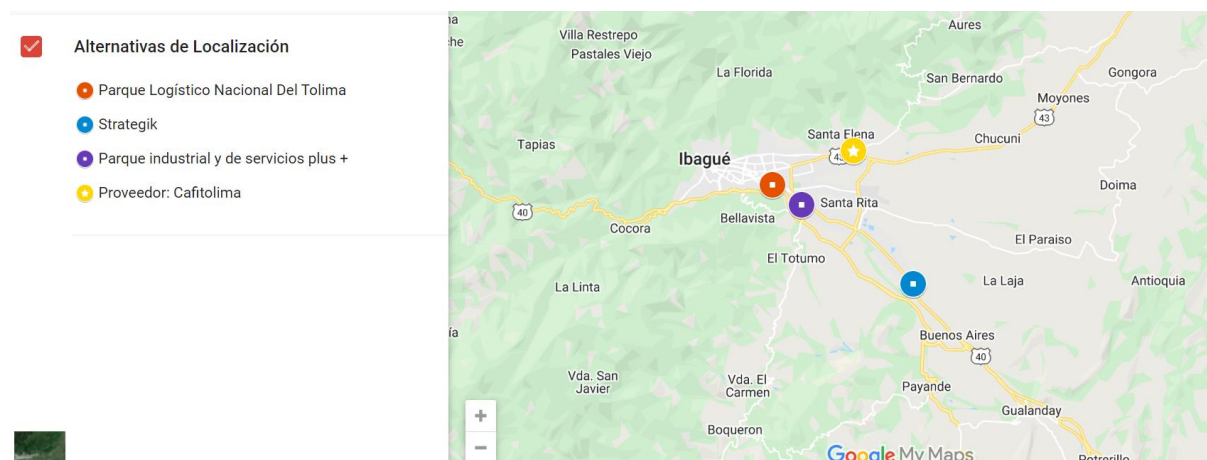
Alternativas de localización

Alternativa	Ubicación
Parque logístico nacional del Tolima	Km 17. Vía Ibagué- Bogotá. Corregimiento Buenos aires
Strategik	Km 11. Vía Ibagué- Picalaña- Bogotá.
Parque Industrial y de servicios Plus +	Carrera 23 Sur #87 -Vía al Totumo

Nota. La tabla presenta las alternativas que fueron analizadas para la definición de la localización de la planta.

Figura 4

Localización de las propuestas



Nota. La imagen presentada es una captura de pantalla del programa Google My Maps.

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

Para determinar la alternativa óptima para el problema de localización se definen los siguientes factores de ponderación, los cuales reciben su nivel de priorización de acuerdo con las necesidades específicas de la actividad de la empresa.

Tabla 12

Ponderación de las propuestas

Factores de ponderación	Coefficiente de ponderación
Accesibilidad de materia prima	0,2
Disponibilidad de agua y energía eléctrica	0,1
Costo de arrendamiento	0,2
Vías de fácil acceso	0,2
Conectividad a redes informáticas y de telecomunicaciones	0,2
Seguridad de las instalaciones	0,1

A partir de los factores definidos, se asigna una calificación a cada una de las alternativas considerando su nivel de cumplimiento en cada caso, siendo 5 el puntaje máximo y 1 el mínimo posible.

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

Tabla 13*Calificación de las alternativas.*

Factores de ponderación	Coefficiente de ponderación	Alternativa 1 Parque logístico nacional del Tolima	Alternativa 2 Strategik	Alternativa 3 Parque Industrial y de servicios Plus +
Accesibilidad de materia prima	0,2	4	3,5	2
Disponibilidad de agua y energía eléctrica	0,1	5	4,5	4,5
Costo de arrendamiento	0,2	4	4	4,5
Vías de fácil acceso	0,2	4,5	4,5	4
Conectividad a redes informáticas y de telecomunicaciones	0,2	5	4,5	4
Seguridad de las instalaciones	0,1	5	5	5
	Calificación total	4,5	4,25	3,85

Con base en las calificaciones totales presentadas en la tabla 14, se concluye que la mejor ubicación para la planta de Coffair es la primera alternativa que corresponde al Parque logístico nacional del Tolima, con un puntaje de 4,5. Teniendo en cuenta, entre otras cosas, que de las alternativas analizadas es la que se encuentra más cercana a la ciudad, sin dejar de tener una ubicación de fácil acceso a la carretera nacional que conecta Ibagué con Bogotá; convirtiéndose en un punto estratégico para la recepción de materia prima y el despacho del producto listo para su transporte a Bogotá, donde comienza el proceso de exportación. En este sentido se toma la decisión de arrendar una bodega en dicho parque industrial que cuenta con el espacio para la construcción de unas oficinas y de la planta de producción, con sus respectivos almacenes de materia prima y producto terminado, cuyo canon de arriendo es de \$4'000.000 mensual.

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

6.6 Distribución de la planta

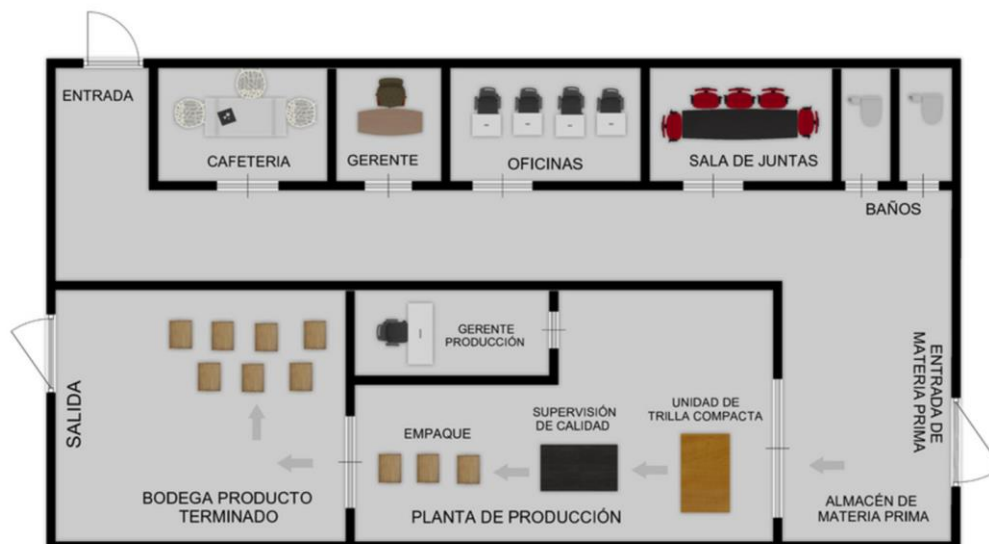
Para el diseño de la distribución de planta, se parte del análisis del diagrama de flujo, el cual deja ver la secuencia de operaciones requeridas para la transformación del café hasta el despacho final, por esta razón se considera una distribución en línea, disponiendo en secuencia la maquina y las estaciones de trabajo; comenzando por el almacén de materia prima donde se recibe y almacena el café pergamino antes de pasar a la unidad de trilla compacta donde es transformado a café trillado para posteriormente ser inspeccionado para dar garantía de la calidad de los granos obtenidos, seguido se empaca en sacos de fique y finalmente es llevado a la bodega de producto terminado.

Así mismo se dispone de un área administrativa que consta de oficinas y sala de juntas, además se cuenta con zonas comunes como cafetería y baños. Es importante destacar que la distribución se hizo en función del espacio disponible en la zona seleccionada del parque logístico nacional del Tolima. En este sentido, se cuenta con un área de 305 m² la cual está organizada tal y como se muestra en la figura 5.

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

Figura 5

Diseño de planta



La capacidad productiva de la planta propuesta está dada en función de la capacidad de la unidad de trilla compacta, pues es la única máquina utilizada en el proceso. De acuerdo con las características técnicas dispuestas por el fabricante, la unidad de trilla compacta cuenta con una capacidad de producción de entre 40 y 80 kg de café trillado por hora; teniendo en cuenta que se pretende atender una demanda de 421 sacos de café de 60 kg al año, es decir alrededor de 2.105 kg mensuales, se toma la decisión de trabajar la máquina con una capacidad cercana a la mínima, teniendo en cuenta tiempo ocioso, tiempo indirecto y demás factores internos o externos que afecten el tiempo productivo.

6.7 Proceso logístico

6.7.1 Requisitos de exportación

Los requisitos de exportación son aquellas cualidades de cumplimiento obligatorio para exportar un producto. En Colombia, se requiere registrarse como Exportador de café en el Registro Nacional de Exportadores de café el cuál es administrado por la Federación Nacional de Cafeteros

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

de Colombia según la resolución reglamentaria No. 05 de 2015 del Comité Nacional de Cafeteros de Colombia. Para tramitar dicho registro el representante legal de la empresa interesada en exportar debe diligenciar un formulario y anexar los siguientes documentos:

- Certificado de Existencia y Representación Legal de la persona jurídica o del Certificado de Registro Mercantil de la persona natural solicitante, expedido por la Cámara de Comercio.
- Fotocopia del Registro Único Tributario –RUT.
- Fotocopia del documento de identidad del Representante Legal de la Compañía.
- Referencia bancaria original sobre la conducta financiera y comercial observada por el solicitante frente a los compromisos adquiridos con esta.
- Original del poder que el solicitante hubiere otorgado para la suscripción y presentación de la solicitud. En caso de ser necesario.

El registro de la empresa habilita a la compañía para comercializar café en el mercado extranjero y cuenta con una vigencia de un año, en caso de que pasado este periodo la empresa no haya realizado alguna exportación deberá volver a registrarse, si de lo contrario su actividad exportadora se ha mantenido, la renovación del registro se dará de manera automática. Una vez registrada, y previo a realizar la primera exportación, se deberá anunciar la actividad comercial a través de la página web oficial de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia para obtener el Certificado de Repeso; este es un documento expedido por la Federación Nacional de cafeteros que respalda la cantidad exacta de café que será comercializado en el mercado internacional. Además se requiere el Certificado de Contribución Cafetera, para eso se debe realizar el pago de dicho tributo, el cual es obligatorio y corresponde a un valor máximo de 6 centavos de dólar por libra de café suave colombiano que sea exportado; así mismo, se exige el certificado de origen

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

“ICO”, el cual acredita el origen del café. Es importante destacar que para exportar café sin tostar o café verde se debe solicitar el registro fitosanitario del ICA (Procolombia, 2019).

El acceso al mercado europeo está limitado por una serie de requisitos legales y no legales de exportación. En el caso de los productos de consumo humano, como es el café, los temas de seguridad y contaminantes alimentarios cobran una alta importancia en los requerimientos de importación del país destino, además de las exigencias de los consumidores que se traducen en requisitos determinantes para que una empresa exportadora pueda mantenerse vigente en el mercado al que llega, como es el caso de los sellos de certificación.

6.7.1.1 Requisitos legales: seguridad y contaminantes alimentarios. A pesar de que el café en muchas ocasiones ingresa al país para recibir un tratamiento adicional, como lo es la tostión y/o molienda, algunos compradores pueden exigir a los exportadores cumplir con un sistema de gestión de seguridad alimentaria, como lo es la ISO 9001, ISO 22000 o principios de análisis de peligros y puntos críticos de control (HACCP), además se exige una garantía del seguimiento de buenas prácticas agrícolas bajo los estándares dados por GLOBALG.A.P, un sistema de certificación independiente que nace en Reino Unido y vela por la inocuidad de los alimentos, su impacto ambiental y la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores y animales (GLOBALG.A.P, 2022). Para el café sin tostar, el sistema da garantía de un proceso seguro y trazable, pues sus estándares dan cobertura desde la precosecha con el manejo de suelos y la aplicación de productos fitosanitarios, hasta la postcosecha e incluso en la gestión de desechos (CBI, 2021). En materia de contaminantes alimentarios existe toda una normativa asociada a este tema, en caso de su incumplimiento los productos no podrán ingresar a Europa, pues es un tema presente en las diferentes etapas del proceso tanto de producción como de almacenamiento y transporte, por esto es responsabilidad de los proveedores seguir las pautas dadas por la norma

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

europea con el fin de mitigar en la mayor medida posible los contaminantes de manera que no afecten la salud del consumidor final. Para el café, los principales contaminantes que puede contener son: pesticidas, micotoxinas / moho, patógenos, disolventes de extracción, hidrocarburos y acrilamida (CBI, 2021).

6.7.1.1.1 Embalaje y etiquetado. Con el fin de dar garantía de la trazabilidad del café sin tostar, así como su identificación, existen prácticas industriales específicas para el etiquetado de café, que aunque no están directamente contempladas por la legislación europea de etiquetado de alimentos, resulta importante cumplirlas si se desea comercializar el producto en el mercado europeo. Según dichos estándares, el café verde o sin tostar (como se ha denominado para este proyecto) debe etiquetarse en inglés con la siguiente información: nombre del producto, código de identificación de la organización internacional del café (OIC), país de origen, calificación, peso neto en kilogramos y nombre del proveedor, en caso de que el café cuente con alguna certificación adicional, la etiqueta también deberá incluir el nombre o código del organismo de inspección y número de certificación (CBI, 2021). Para el embalaje, se sugiere que los contenedores en los que se transporta el producto sean de un material que genere un ambiente “hermético”, de manera que se mantenga fuera tanto el oxígeno como la humedad, además el café se contiene en bolsas tejidas, también llamadas sacos, hechas de fibras naturales como yute, fique o arpillera.

Los requisitos reglamentarios para el café sin tostar en Reino Unido aún están regidos bajo los mismos criterios de la Unión Europea. Se encontraron 42 medidas reglamentarias que deben cumplirse para la exportación.

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

Figura 6

Requisitos reglamentarios para la exportación de café sin tostar ni descafeinar.

Código	Detalle
A120	Restricciones geográficas a la admisibilidad
A130	Enfoque de sistema
A140	Requisito de autorización por motivos sanitarios y fitosanitarios para la importación de determinados productos
A150	Requisito de autorización para los importadores por motivos sanitarios y fitosanitarios
A210	Límites de tolerancia de residuos o contaminación por determinadas sustancias (no microbiológicas)
A220	Uso restringido de determinadas sustancias en alimentos y piensos y en materiales destinados a entrar en contacto con ellos
A310	Requisitos de etiquetado
A330	Requisitos de embalaje y envase
A410	Criterios microbiológicos para productos finales
A420	Prácticas de higiene en la producción relacionadas con las condiciones sanitarias y fitosanitarias
A630	Elaboración de alimentos y piensos
A850	Requisitos de trazabilidad
A851	Origen de los materiales y las partes
A852	Historial del proceso de transformación
A853	Distribución y ubicación de los productos tras su entrega
B310	Requisitos de etiquetado
E100	Procedimientos de licencias no automáticas de importación distintos de las autorizaciones contempladas en los capítulos sobre medidas sanitarias y fitosanitarias y obstáculos técnicos al comercio
E125	Licencias para la protección de la salud pública

Nota. Información tomada del Centro de comercio internacional
(*Market Access Map*, s. f.)

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

6.7.1.2 Requisitos no legales: criterios de calidad. Los estándares de calidad del comprador cobran mayor importancia cuando se trata de un producto de especialidad, como es el caso del café propuesto en este plan de negocios. La calidad del café es calificada y clasificada antes de realizar la exportación, para esta labor se toman como referencia los estándares de la Asociación de Cafés Especiales, aunque los países productores pueden tener sus propios sistemas para esto, entre los aspectos que se tienen en cuenta para calificar la calidad del café, se encuentran los siguientes:

- Altitud y región.
- Número y clasificación de defectos o imperfecciones.
- Tamaño de la pantalla: el tamaño de la pantalla es importante para garantizar un tostado uniforme que mejora la calidad del producto final.
- Color del café trillado o sin tostar.
- Densidad y actividad del agua.
- Aspecto del grano tostado.

El café especial también es clasificado según su perfil de cata, en el que se tienen en cuenta atributos como el sabor, la fragancia, el equilibrio, el dulzor, la acidez, la uniformidad y la limpieza; según ciertos protocolos en los que se debe basar dicha cata, se asigna una calificación para el producto dentro de una escala de 50 a 100, siendo 100 el mayor referente de calidad (CBI, 2021).

6.7.1.2.1 Certificados de sostenibilidad. Otro tema de bastante interés para el consumidor europeo es el de responsabilidad social, pues como ya se ha mencionado en la justificación de este

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

plan de negocios, existe una tendencia creciente por parte de los compradores a interesarse por los temas sociales y ambientales, en este sentido se han establecido ciertos estándares de sostenibilidad y esquemas de certificación. Los principales en materia del café son Fairtrade, orgánico, Rainforest Alliance/UTZ y 4C. Contar con al menos uno de estos sellos se ha convertido prácticamente en un requisito para hacer negocios con compradores europeos. Fairtrade International es el estándar más común de comercio justo en Europa, y es el que será utilizado para el producto a comercializar por Coffair, en este sentido es importante tener en cuenta que este sello cuenta únicamente con un certificador acreditado, FLOCERT y solo después de su visto bueno será posible colocar el logotipo de Comercio Justo Fairtrade en el producto.

6.7.2 Documentación de importación en Reino Unido

El proceso de importación de bienes en Reino Unido requiere el cumplimiento y diligenciamiento de ciertos documentos y procedimientos según sus normas. En primer lugar, los documentos requeridos para el ingreso de mercancías son:

- La factura Comercial en original y tres copias.
- Lista de Empaque, indicando el contenido de cada paquete cuando el envío esté compuesto por más de uno.
- Certificado de Origen o Certificado de Exportación.
- Certificado de Origen o Certificado de Movimiento, donde se reclama la tarifa preferencial.
- Formularios de tránsito de la Unión Europea cuando la mercancía estará en tránsito por la Zona Europea.

Otras consideraciones: el lenguaje en todos los documentos debe ser en inglés (Procolombia, 2019).

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

Las empresas que deseen comercializar sus productos en Reino Unido deberán declarar ante la aduana, en este caso es necesario obtener un número de registro e identificación de operadores económicos (EORI) (Banco Santander, 2022). Además, es necesario acordar los Incoterms, es decir, definir los términos comerciales a utilizar para las transacciones internacionales, entre los cuales se incluye donde se va a entregar la mercancía, y quien se encarga de la gestión y pago del transporte, el aseguramiento de las mercancías y el pago de la prima del seguro, los procedimientos aduaneros incluyendo el pago de aranceles e impuestos (FedEx, 2020).

El procedimiento por seguir es el de una declaración estándar de importación, el cual se utiliza para importar bienes controlados y no controlados, consiste en presentar una declaración sumaria de entrada de la mercancía importada, esto debe ser realizado antes o durante el transporte de los bienes hacia el Reino Unido, una vez la carga esté en el territorio destino el importador debe presentar la mercancía en la aduana y efectuar la declaración en un plazo máximo de 90 días (Oficina económica y comercial de España, 2021).

6.7.3 Descripción del proceso logístico de exportación.

El proceso de exportación comienza con el despacho del café sin tostar desde las instalaciones de Coffair en el Parque Logístico Nacional del Tolima en el Km 17 vía Ibagué-Bogotá, de donde será transportado vía terrestre en un vehículo de carga hacia el aeropuerto El Dorado al occidente de Bogotá en la Avenida El Dorado #103-9, Fontibón, Bogotá, es importante destacar que este es el único aeropuerto del territorio colombiano habilitado para exportación. En este punto de transporte nacional se debe presentar la guía de tránsito, la cual debe ser diligenciada según los lineamientos de la Federación Nacional de Cafeteros y revisada por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), esta guía es la garantía documental del transporte del

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

café de exportación dentro del territorio colombiano. Dicho transporte estará a cargo de la empresa Servinaltra S.A.S, en el Apéndice C se encuentra la cotización del servicio.

En el caso del transporte internacional, se optó por realizar la exportación vía aérea pues permite una mayor preservación de la calidad del grano, teniendo en cuenta que el café por sus propiedades higroscópicas es sensible a sufrir alteraciones en calidad y estabilidad por variaciones en la temperatura y humedad del ambiente en el que se encuentra (Perfect Daily Grind, 2020). Además, al tratarse de café especial, este suele exportarse en pequeñas cantidades debido a la exclusividad en su demanda, por lo que resulta de mayor dificultad ocupar en su totalidad los contenedores dispuestos para el transporte marítimo. Es así como se define para este caso la utilización de un contenedor estándar de dimensiones 244x244x317,5 cm con una capacidad máxima de 6.800 kg, teniendo en cuenta el cálculo de la demanda que sugiere una distribución aproximada de 35 sacos de café mensuales, acomodados según las dimensiones de cada saco y el espacio disponible en el contenedor (Noatum, s. f.).

Otro aspecto relevante por considerar en el proceso logístico de exportación es la definición del incoterm a utilizar, pues de este dependen las responsabilidades a las que la empresa se compromete en la negociación con el comprador, en aras de establecer relaciones comerciales duraderas, este acuerdo debe ser claro y beneficioso para ambas partes. En este sentido se selecciona el incoterm CPT, llamado así por sus siglas en inglés Carriage Paid To (Transporte pagado hasta destino) el cual consiste en que la empresa exportadora, Coffair, asume los trámites aduaneros, el transporte internacional y demás tarifas involucradas en la entrega de la mercancía en el aeropuerto de la ciudad destino, en este caso el Aeropuerto Heathrow en Londres; dejando los costos del seguro a cargo del importador (Freightos, 2022).

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

Una vez definidas las condiciones dadas por el incoterm, se deben establecer los costos asociados al transporte aéreo, teniendo en cuenta que estas tarifas generalmente no se encuentran de manera pública o de fácil acceso, puesto que es un servicio ofrecido por empresas privadas y muchas veces dichos costos dependen de factores como el origen, el destino, el tipo de producto y sus requerimientos de conservación, su embalaje, el peso y el valor de la carga, por lo tanto es necesario realizar una cotización del servicio que incluya además del flete internacional los costos correspondientes a los trámites aduaneros y los gastos en el origen. Las especificaciones utilizadas para la cotización del servicio se presentan en la tabla 15.

Tabla 14

Especificaciones para exportación.

Especificación	Detalle
Producto	Café especial sostenible sin tostar (en grano)
Origen	Aeropuerto Internacional El Dorado. Bogotá, Colombia.
Destino	Aeropuerto Heathrow. Londres, Inglaterra.
Requerimientos de conservación	No aplica
Embalaje	Sacos de 60 kg con dimensiones 70x95x40 cm Contenedor estándar de dimensiones 244x244x317,5 cm
Peso	2 toneladas aproximadamente
Valor de la carga	11.392 USD

Nota. La tabla presenta los valores que fueron utilizados para realizar la cotización al operador logístico.

Es importante destacar que para determinar el valor de la carga se toma como referencia el precio externo dado por la bolsa de Nueva York que es de 225 centavos de dólar por libra de café (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, 2015), es decir 10.442 USD considerando la

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

cantidad del producto a exportar mensualmente; además se debe tener en cuenta la bonificación asociada al programa de cafés especiales que genera un incremento en el valor de la carga proporcional al puntaje obtenido por el café en cuestión; dicha bonificación se encuentra generalmente entre los 20 y 62,5 USD por saco de café para aquellos cuya calificación supere los 84 puntos (Comité de Cafeteros de Antioquia, 2022); partiendo de que se propone la comercialización de un café con un puntaje entre 85 y 89, se asume una bonificación total de 950,17 USD, con la que se obtiene que el valor total de la carga es de 11.392 USD mensual; los cálculos realizados para determinar el valor de la carga se encuentran detallados en el Apéndice D. A partir de las cotizaciones realizadas, la empresa seleccionada para suplir el proceso de transporte de la carga fue Logistics Advice Cargo S.A.S considerando que incluye los servicios de operador logístico y agente aduanero; el costo total cotizado para la operación es de \$ 53.341.834 COP, incluyendo IVA, la cotización formal se encuentra en el Apéndice E.

Finalmente, la carga llega al aeropuerto en el país destino, Reino Unido; donde según el Incoterm establecido (CPT), el comprador asume el trámite de importación, la descarga y el transporte de esta hasta sus instalaciones, además de la distribución en el país.

6.7.4 Simulación del proceso logístico

En este punto se simula la duración del proceso logístico de exportación, a partir de los tiempos de cada subproceso o etapa comenzando por el empaque de la mercancía en sacos que está a cargo del operario de bodega en las instalaciones de Coffair, seguido del cargue de la mercancía en el camión transportador, el transporte desde la ciudad de Ibagué hacia el aeropuerto en Bogotá, así mismo se considera el tiempo correspondiente a todos los trámites aduaneros y de inspección, el embarque de la mercancía al avión y finalmente el transporte internacional. Para realizar la simulación se consideran dos escenarios: caso optimista y caso pesimista; teniendo en

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

cuenta que el transporte tanto nacional como internacional está sujeto a situaciones que se salen del control de la empresa, afectando los tiempos de llegada; el primer caso se presenta en la Tabla 15 correspondiente a la no ocurrencia de inconvenientes en el transporte y el segundo, detallado en la Tabla 16 a la materialización del riesgo de demora en el transporte ya sea en el nacional, internacional o en ambos.

Tabla 15

Caso optimista

PROCESO	Probabilidad Caso optimista	Tiempos			Unidad de tiempo
		Mínimo	Moda/Esperado	Máximo	
Empaque en sacos	100%	2,5	3	3,5	HORAS
Cargue de camión en Parque Logístico Nacional del Tolima	100%	60	80	120	MINUTOS
Transporte Nacional (Ibagué-Bogotá)	97%	6,5	7	9	HORAS
Trámites de exportación	100%	2	3	4	DIAS
Cargue de avión en Aeropuerto El Dorado, Bogotá	100%	50	60	70	MINUTOS
Transporte Internacional (Colombia-Reino Unido)	95%	3	4	5	DIAS

Nota. Los datos presentados en la tabla son tiempos normales al NO ocurrir inconvenientes.

Tabla 16

Caso pesimista

PROCESO	Probabilidad Caso pesimista	Tiempos			Unidad de tiempo
		Mínimo	Moda/Esperado	Máximo	
Empaque en sacos	0%				HORAS
Cargue de camión en Parque Logístico Nacional del Tolima	0%				MINUTOS
Transporte Nacional (Ibagué-Bogotá)	3%	10	12	15	HORAS

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

Trámites de exportación	0%				DIAS
Cargue de avión en Aeropuerto El Dorado, Bogotá	0%				MINUTOS
Transporte Internacional (Colombia-Reino Unido)	5%	5	7	10	DIAS

Nota. Los datos presentados en la tabla son tiempos esperados al presentar problemas en los transportes.

Los tiempos definidos para cada subproceso fueron determinados a partir de fuentes primarias y secundarias. Para los tiempos de transporte se tomó la referencia de aquellos definidos en las cotizaciones de las respectivas empresas transportadoras (aéreo internacional y terrestre nacional), en el caso de los trámites de exportación, se revisó un estudio de tiempos realizado por la DIAN en 2021 en el cual se realiza un mapeo de las actividades que deben realizarse para la exportación dentro de las cuales se incluye el tiempo en las bodegas del aeropuerto para la respectiva inspección y revisión de la mercancía, así como la documentación realizada; por otra parte, los tiempos de empaque y cargue de la mercancía fueron definidos según una búsqueda en la web de procesos similares.

Una vez establecidos los datos base para la exportación, se realiza la simulación a través del programa Ms. Excel, haciendo uso de sus funciones estadísticas para determinar el tiempo total de la operación; para el ejercicio se tuvieron en cuenta datos pseudoaleatorios generados a partir de iterar 1000 veces los escenarios definidos para ambos casos (optimista y pesimista) obteniendo los tiempos que tarda cada uno de los subprocesos y el tiempo total de la operación, los resultados se presentan en la tabla 18.

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

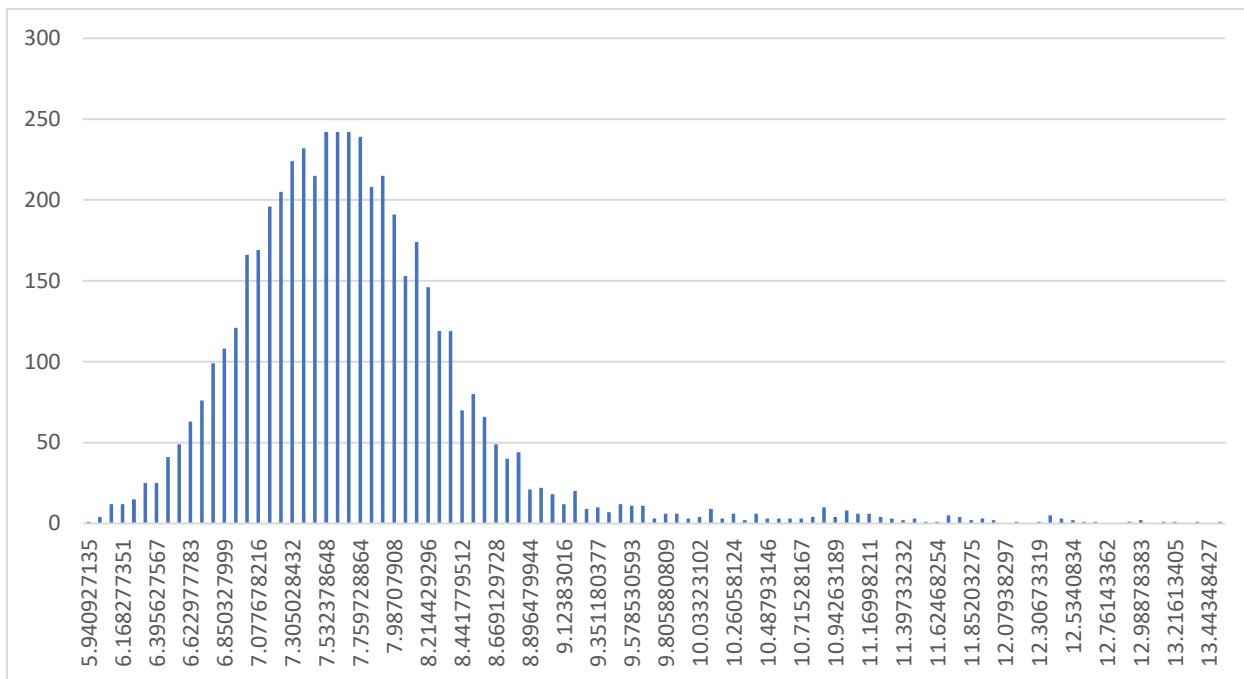
Tabla 17*Tiempos obtenidos de la simulación*

Subproceso	Tiempo (días)
Empaque en sacos	0,10657789
Cargue de camión en Parque Logístico Nacional del Tolima	0,05187426
Transporte Nacional (Ibagué-Bogotá)	0,357021825
Trámites de exportación	3,278467729
Cargue de avión en Aeropuerto El Dorado, Bogotá	0,041934357
Subproceso	Tiempo (días)
Transporte Internacional (Colombia-Reino Unido)	3,751253468
Tiempo total	7,5871

Nota. Los datos presentados corresponden a una aproximación, por lo tanto no son fijos.

A partir de la simulación realizada se encuentra que el tiempo total de la operación es de 7,97 días; sin embargo se debe considerar que este valor se trata de una aproximación y puede variar en la medida en la que ejecute nuevamente la simulación, manteniendo un comportamiento similar a los datos obtenidos. A continuación se presenta de manera gráfica el comportamiento de los datos al realizar la simulación 100 veces, donde se evidencia una mayor frecuencia para los tiempos de operación cercanos a los 7 días.

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

Figura 7*Histograma de simulación logística*

Nota. La simulación completa del proceso logístico de exportación se encuentra en el Apéndice F.

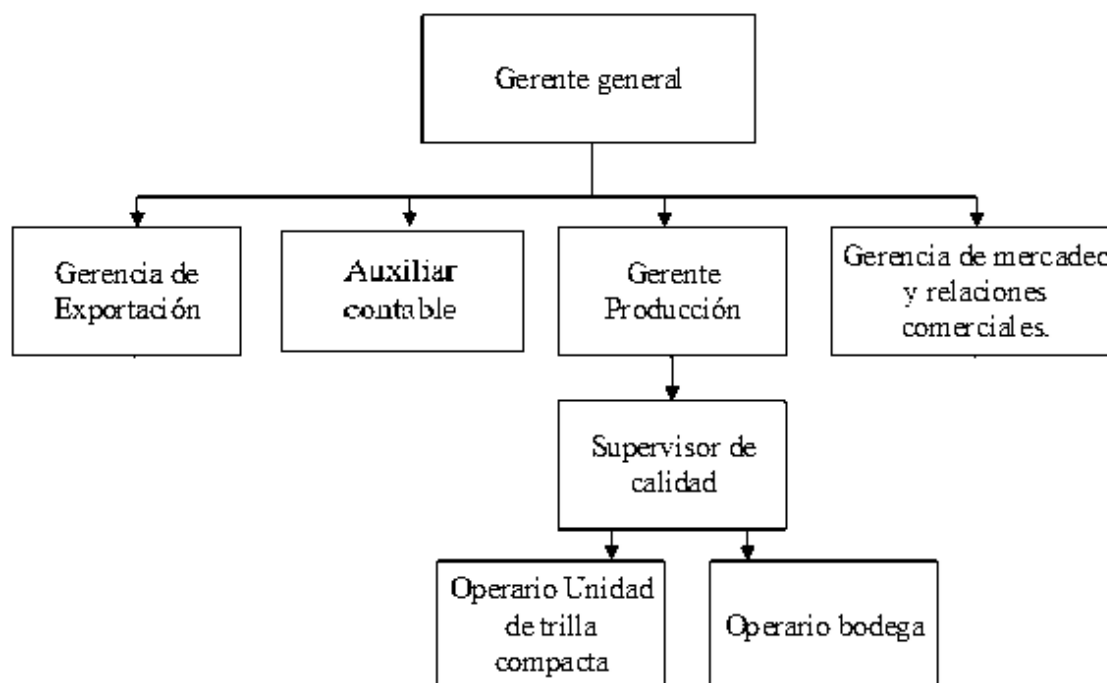
A partir del análisis realizado, se puede decir que tener una aproximación de la duración del proceso favorece la relación cliente-empresa, pues se pueden planificar con mayor precisión tiempos de entrega realistas, lo que permite la realización de negociaciones claras.

7. Estructura organizativa

En términos generales, la estructura organizativa de Coffair estará dispuesta tal y como se observa en la Figura 8, siendo el gerente general la figura de mayor jerarquía al interior de la compañía, siendo la encargada de la dirección estratégica. Por otra parte, la gerencia de

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

exportación cuyas funciones consisten en la realización de los trámites documentales, procesos y revisión de requisitos relacionados con la exportación del producto. Por su parte, el auxiliar contable es el encargado de brindar apoyo a la gerencia general así como de la contabilidad y finanzas de la empresa. A su vez, la gerencia de producción, la cual está conformada por el gerente de producción, un supervisor de calidad, un operario de maquinaria y un operario de bodega, es la encargada de la recepción, trillado y almacenamiento del café. Finalmente, se dispone una gerencia de marketing y relaciones comerciales, encargados del contacto con los clientes potenciales y la elaboración y desarrollo de las estrategias de marketing tradicional y digital.

Figura 8*Organigrama de Coffair*

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

7.1 Descripción del puesto de trabajo

Tabla 18

Descripción de los puestos de trabajo

Cargo	Descripción de cargo	Área
Gerente general	Encargado de la planeación estratégica de la compañía, así como de las actividades a desarrollar en la operación diaria, la toma de decisiones y la organización de los recursos de la empresa.	Gerencia general.
Gerente de exportación	Encargado del control, organización y supervisión de la documentación aduanera para la exportación del café, así como de la coordinación del despacho del producto.	Gerencia de exportación.
Auxiliar contable	Encargado de llevar la contabilidad y finanzas de la empresa, además del desarrollo de diferentes actividades administrativas y de documentación.	Gerencia administrativa y financiera.
Gerente de producción	Es el responsable de supervisar y dirigir el proceso de producción, asegurando un manejo adecuado de los recursos disponibles, además se encarga del contacto y la negociación con proveedores.	Gerencia de producción.
Supervisor de calidad	Encargado de garantizar que el producto cumple con todos los atributos de calidad y seguridad.	Gerencia de producción.
Operario Unidad de trilla compacta	Encargado de manejar la máquina utilizada para la trilla, su función es realizar las tareas de alimentación y verificación de la salida del café en los recipientes.	Gerencia de producción.
Operario Bodega	Encargado de coordinar la carga y descarga del producto de los clientes y proveedores; responsable de garantizar las condiciones adecuadas para la preservación del producto en el almacenamiento y del alistamiento del producto para la salida.	Gerencia de producción.
Gerente de marketing y relaciones comerciales	Encargado de realizar un seguimiento y análisis del rendimiento de las campañas de marketing y gestionar el presupuesto para estas, también es responsable de generar estrategias para relacionarse con clientes potenciales.	Gerencia de mercadeo y relaciones comerciales

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

7.2 Selección y contratación

El proceso de selección y contratación del talento humano inicia con la búsqueda de perfiles que se adecúen a las necesidades de cada cargo, para esto se realizará una convocatoria mediante portales web dispuestos para este fin como LinkedIn, así como bolsas de empleo de universidades para los cargos estratégicos y de mayor especialidad, y otras plataformas web como CompuTrabajo para aquellos más operativos; a través de esta convocatoria se reclutan diferentes hojas de vida para ser posteriormente revisadas y analizadas con base a diferentes aspectos como la formación académica, la experiencia y diferentes habilidades con las que cuente el candidato; aquellas hojas de vida que no se ajusten a lo requerido serán descartadas, y las que sí pasarán a una siguiente etapa del proceso donde se verificará que el candidato cumple con el perfil preseleccionado, de ser así se procede a la entrevista, una de las etapas más importantes del proceso; en este punto se busca conocer al candidato con mayor profundidad, se indaga a detalle sobre las capacidades, habilidades y rasgos de la personalidad y comportamiento del entrevistado, así mismo se le da a conocer sobre las tareas, obligaciones y resultados esperados del cargo al que es postulante. Una vez completado este proceso, se seleccionan los candidatos que se acomodan a cada uno de los cargos vacantes según sus habilidades y conocimientos conforme al manual de funciones de la compañía. Finalmente se procede a realizar los exámenes ocupacionales de aptitud física y mental para trabajar, y si todo está en orden se firma el contrato. Finalmente se realiza la capacitación e inducción a la empresa y al cargo.

7.3 Estructura salarial

Para determinar la estructura salarial de la nómina de una empresa de manera correcta, es necesario tener en cuenta el tipo de contratación que se va a manejar, en este caso todos los

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

empleados serán vinculados bajo un contrato a término fijo inicialmente por un año con opción de ser renovado, además se debe considerar el valor actual del salario mínimo mensual legal vigente (SMMLV) que para 2022 está establecido en \$ 1'000.000,00 con un subsidio de transporte de \$ 117.172; así mismo es importante incluir lo correspondiente a las prestaciones sociales, los aportes parafiscales y demás provisiones que por ley debe pagarse a las personas con un contrato laboral definido y que representan un incremento en el valor que asume una empresa por cada uno de sus trabajadores. Adicionalmente se considera un monto de \$150.000 para la dotación que por ley se le debe dar a los trabajadores que devenguen menos de 2 SMMLV y se entrega cada cuatro meses. En la tabla 17 se detallan los porcentajes y montos estipulados para dichas provisiones.

Tabla 19

Provisiones legales

Provisiones	
Aportes a pensión	12,00%
Aportes a salud	8,50%
Aportes a riesgos laborales	*
Aportes parafiscales	9,00%
Provisiones	
Sena	2,00%
ICBF	3,00%
Cajas de compensación	4,00%
Prestaciones sociales	17,67%
Prima de servicios	8,33%
Cesantía	8,33%
Intereses sobre cesantías	1,00%
Provisión de vacaciones	6,10%
Dotación	\$ 150.000
Auxilio de transporte	\$ 117.172

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

El porcentaje de aporte a los riesgos laborales puede variar según el tipo de riesgo en el que se incurra en el ejercicio de cada cargo. La mayoría de los puestos considerados corresponden a actividades comerciales y financieras que generalmente son realizados en la oficina, por lo que presentan un riesgo tipo I; también se tiene en cuenta los trabajos realizados en la planta, que implican la manipulación de carga y la operación de la máquina trilladora por lo que el riesgo para quienes realizan estos trabajos se asume como de clase III, es decir un riesgo medio.

Teniendo en cuenta las provisiones mencionadas y tras un sondeo basado en diferentes salarios encontrados en la web para cada uno de los cargos a considerar, se realizó el cálculo de la nómina causada y pagada por parte de la empresa, el cual se encuentra detallado en el Apéndice G. A continuación, se presenta de manera resumida la estructura salarial definida para la empresa Coffair.

Tabla 20

Estructura salarial

Cargo	Salario base mensual	Nómina pagada anual
Gerente general	\$ 3.800.759	\$ 69.259.863
Gerente de exportación	\$ 3.000.000	\$ 54.667.920
Auxiliar contable	\$ 1.200.000	\$ 23.971.637
Gerente de producción	\$ 2.875.000	\$ 52.390.090
*Supervisor de calidad	\$ 1.400.000	\$ 27.937.717
*Operario Unidad de trilla compacta	\$ 1.000.000	\$ 20.556.789
*Operario Bodega	\$ 1.000.000	\$ 20.556.789
Gerente de marketing y relaciones comerciales	\$ 2.875.000	\$ 52.390.090
Total	\$ 17.150.759	\$ 321.730.894

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

7.4 Manual de funciones

Se encuentra en el Apéndice H.

8. Análisis legal

Es primordial entender a que hace referencia la figura jurídica escogida para la creación de la empresa Coffair, la nueva empresa a crear será constituida como una persona jurídica, la cual se define como “una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones, y de ser representada judicial y extrajudicialmente” (Cámara de Comercio de Ibagué, 2022). Para registrarse como persona jurídica ante la Cámara de Comercio de Ibagué son necesarios los siguientes documentos:

- Original del documento de identidad.
- Formulario del Registro Único Tributario (RUT).
- Formularios disponibles en las sedes de la CCI o a través del portal web.
- Formulario Registro Único Empresarial y Social (RUES).
- Carátula única empresarial y anexos según corresponda (Persona Natural, Persona Jurídica, Establecimiento de comercio o Proponente).
- Formulario de Registro con otras entidades.
- Consultas virtuales.

Posteriormente, se debe verificar que el nombre de la empresa no se encuentre matriculado previamente y se comprueba en la Secretaría de Hacienda Municipal si es posible realizar las actividades correspondientes al funcionamiento de la empresa en el lugar previsto (Cámara de Comercio de Ibagué, 2022).

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

En el caso del presente proyecto, se elige dos tipos de sociedad jurídica para la empresa, la Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S) y la Sociedad de Beneficio e Interés Colectivo (Sociedades B.I.C).

La primera se encuentra reglamentada según la Ley 1258 de 2008 y se define como aquella que “podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes solo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes” (Cámara de Comercio de Bogotá, s. f.). A continuación se detallan algunos de los beneficios de este tipo de sociedad:

- La responsabilidad es limitada, pues el patrimonio de los accionistas no puede ser tocado a no ser que se incurra en un fraude a la ley.
- No es obligatorio especificar la cantidad de años que durará la sociedad ni tampoco establecer la actividad a la cual se dedicará la empresa.
- El plazo máximo para realizar el pago del capital suscrito es mayor que las otras sociedades, pues es de dos años, además si se necesita capitalizar la empresa el proceso a seguir es más fácil pues únicamente se debe hacer la emisión y colocación de las acciones, así como la inscripción en el registro mercantil del respectivo aumento del capital suscrito, es decir, no es obligatorio reformar los estatutos como en los otros casos (Cámara de Comercio de Cúcuta, 2014).

El segundo tipo es la Sociedad de Beneficio e Interés Colectivo reglamentada según la Ley 1901 de 2018, hace referencia a las empresas que por voluntad propia deciden combinar las ventajas de su actividad comercial y económica con acciones que tengan como objetivo primordial beneficiar a sus empleados, aumentando de esta manera la equidad social del país y velando por la protección y cuidado del medio ambiente, el propósito triple de las Sociedades BIC es crear valor económico, social y ambiental. A nivel internacional existen organizaciones privadas que

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

son afines a la filosofía de las empresas BIC, como lo es el caso del Sistema B que articula, promueve y certifica a empresas que se caracterizan con el triple impacto y fomenta una gran comunidad de compañías certificadas que desempeñan sus actividades bajo un criterio de buenas prácticas. Las Sociedades BIC adquieren el compromiso de entregar un reporte de gestión anual que contenga el impacto de las actividades BIC realizadas en las cinco dimensiones, las cuales son: modelo de negocio, gobierno corporativo, prácticas laborales, prácticas ambientales y prácticas con la comunidad (Ministerio de Industria Comercio y Turismo & Confecámaras, 2019).

Una vez definido el tipo de sociedad jurídica a constituir, se debe tener en cuenta la normativa aplicable en el artículo 30 de la Ley 222 de 1995, en la cual se dictamina la obligatoriedad de inscripción en el registro mercantil (Departamento administrativo de la Función Pública, 1995). Cabe aclarar que el grupo emprendedor del presente proyecto al encontrarse en el rango de 18 a 35 años aplica a los beneficios otorgados de acuerdo con la Ley 1780 de 2016, Ley de emprendimiento juvenil, en la que se estipula que es posible realizar la matrícula mercantil del comerciante sin ningún costo y así mismo su renovación durante el primer año luego del registro de la empresa (Cámara de Comercio de Ibagué, 2016), del mismo modo se tiene en cuenta la Ley 2069 de 2020. Por la cual impulsa el emprendimiento en Colombia. 31 de diciembre de 2020, con la finalidad de generar un mayor crecimiento económico y social, en donde las empresas se puedan consolidar y sostener en el tiempo.

Tal como se mencionaba anteriormente, el registro mercantil es de carácter obligatorio para toda empresa en Colombia, por ello en el caso de la nueva empresa Coffair, se realizará el registro de la matrícula mercantil ante la Cámara de Comercio de Ibagué, allí se procederá a diligenciar los documentos requeridos y cumplir con cada uno de los requisitos según la Ley 1258 de 2008 para la conformación de una Sociedad S.A.S y la Ley 1901 de 2018 para las Sociedades B.I.C.

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

Posteriormente se realiza el pago del impuesto de registro tal como constituye la Ley 223 de 1995 por la cual se expiden normas sobre racionalización tributaria. 20 de diciembre de 1995; este impuesto es aplicable a todos los actos, contratos o negocios de figura jurídica que se registran ante las Cámaras de Comercio del país.

Por otro lado, al ser Coffair una empresa que tiene como objeto la exportación de café a Reino Unido es primordial que se ejecuten sus actividades y procesos de acuerdo con lo reglamentado en el Decreto 1451 de 2017 [Ministerio de Comercio, Industria y Turismo]. Por el cual se establecen requisitos y condiciones para la autorización de Sociedades de Comercialización Internacional que exporten bienes. 4 de septiembre de 2017.

En cuanto a la relación comercial entre Colombia y Reino Unido, se tiene un Acuerdo Comercial entre ambos países reglamentado según la Ley 2067 de 2020, por medio de la cual se aprueba el acuerdo comercial entre el Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte, por una parte, y la República de Colombia, la República del Ecuador y la República de Perú por otra, la aprobación de este acuerdo trae consigo numerosos beneficios para ambos países, se destaca la conservación de las preferencias arancelarias que se tienen con Reino Unido debido al Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea, además que con el convenio de doble tributación se impulsa la eliminación de barreras fiscales, situación que es altamente positiva para las empresas colombianas con interés en exportar (Bancolombia, 2021).

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

9. Análisis de prácticas BIC

9.1 Objeto social

La empresa Coffair tendrá como objeto social la compra de café pergamino a las cooperativas del Tolima, para su transformación en café trillado y posterior exportación como café especial sostenible sin tostar a empresas tostadoras de Reino Unido. Su propuesta de valor está asociada a la implementación de actividades respaldadas bajo el sello de la organización certificadora internacional de comercio justo (Fairtrade International), y son coherentes con el triple propósito económico, social y ambiental de una Sociedad de Bienestar e Interés Colectivo BIC. Para el desarrollo de su objeto social la empresa en cuestión podrá: a) Realizar la representación y distribución del café a empresas en el país destino bajo la marca Coffair. b) La Sociedad podrá participar en cualquier tipo de alianzas o acuerdos nacionales o internacionales con el fin de alcanzar el buen desarrollo de su objeto social. c) Podrá ejecutar todo tipo de actos y/o contratos que fueren necesarios o convenientes para dar correcto cumplimiento al objeto social definido de manera directa o indirecta, entre los que se encuentra la adquisición de cualquier clase de bienes muebles o inmuebles, rurales o urbanos; arrendarlos, enajenarlos, gravarlos o darlos en garantía; explotar marcas y/o patentes de invenciones, cualquier otro bien incorporal de nombres comerciales. d) Tendrá derecho a realizar toda clase de actividades crediticias, actos jurídicos con títulos valores, también podrá suscribir préstamos con personas naturales o jurídicas, abrir cuenta corriente bancaria, diseñar, avalar garantía, confirmar, aceptar, redimir, objetar, cancelar, pagar y en general, en cualquier lugar del país o del extranjero, cualquier tipo de actividad civil o comercial relacionada y destinada al desarrollo del objeto social, en los términos de la ley.

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

9.2 Actividades BIC

Al ser una Sociedad BIC, la empresa se compromete a realizar anualmente un reporte de gestión que demuestre el impacto de las actividades BIC desarrolladas durante el año, el cual incluya la contribución de la empresa en cuanto a las dimensiones de modelo de negocio, gobierno corporativo, prácticas laborales, prácticas ambientales y prácticas con la comunidad. Las siguientes son actividades que la empresa Coffair como Sociedad BIC se compromete a desarrollar:

9.2.1 Modelo de negocio

- Implementar prácticas de comercio justo.
- Adquirir bienes o contratar servicios con empresas locales o que contribuyan a grupos de mujeres y minorías.
- Celebrar contratos con proveedores de bienes y servicios que se caractericen por ejecutar normas equitativas y ambientales.

9.2.2 Gobierno corporativo

- Establecer un manual para los empleados, con los valores y expectativas que tiene la sociedad.
- Promover la diversificación de los equipos de trabajo.
- Difundir los estados financieros de la sociedad ante los trabajadores.
- Divulgar la misión de la empresa en los distintos documentos.

9.2.3 Prácticas laborales

- Establecer salarios justos y razonables para los empleados.
- Fomentar la capacitación y el desarrollo de los trabajadores por medio de subsidios.

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

- Impulsar estrategias de bienestar para los colaboradores relacionadas con la salud en cuanto a la nutrición, salud mental y física, promoviendo un equilibrio entre la vida laboral y personal.

9.2.4 Prácticas ambientales

- Efectuar anualmente auditorías ambientales sobre el uso del agua y los desechos que se producen tras el funcionamiento de la empresa.
- Capacitar a los empleados en la misión social y ambiental que tiene la empresa.
- Incentivar programas de reciclaje y de reutilización de desperdicios en pro de mitigar el impacto ambiental.

9.2.5 Prácticas con la comunidad

- Crear oportunidades de trabajo para la población en situación de vulnerabilidad.
- Promover el voluntariado y las alianzas con fundaciones que realicen obras sociales en beneficio de la comunidad.

10. Análisis del impacto social y ambiental

10.1 Implicaciones sociales

La industria cafetera es un mercado de gran madurez a nivel internacional, siendo uno de los productos agrícolas con mayor volumen comercial; generando anualmente cerca de 200.000 millones de dólares en ganancias; sin embargo, históricamente y aún en la actualidad se presenta una problemática social en torno al café, pues no todos los eslabones participantes de este negocio son retribuidos de manera adecuada y proporcional a las ganancias que se generan, siendo los cultivadores y/o productores aquellos con la menor retribución económica en la cadena, a pesar

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

de tener mayor vulnerabilidad por la falta de recursos económicos para suplir sus necesidades básicas y las de su familia, condiciones de trabajo poco adecuadas, sufrir de manera directa las consecuencias del cambio climático, contaminación del agua para su consumo y deterioro del suelo para el cultivo, sumado con el aumento en los costos de producción (precio en alza de la mano de obra y de los insumos químicos). Según un estudio realizado por Basic, una empresa dedicada al análisis de los potenciales impactos y costos sociales asociados a los modos de producción y consumo actual, se encontró que para 2019 los caficultores colombianos pese a asumir el 68% de los costos sociales generados por la actividad productiva y comercial del café, solo recibieron el 23% del valor generado al final de la cadena, es decir del obtenido al comercializarlo en el mercado internacional, lo que representa un margen muy pequeño de retribución para el pequeño caficultor. En Colombia, por ejemplo, para 2017 “los productores y productoras no percibieron más del 16% del precio de venta promedio de café establecido para los consumidores” (Coordinadora estatal de comercio justo, 2019), aún después de que el estado interviniera otorgando un aumento en los precios para el productor; dicha problemática se agrava en la medida en la que el café comercializado es de menor calidad, pues evidentemente los precios de venta final disminuyen al igual que la retribución al campesino; sin embargo esto se convierte en un círculo vicioso, debido a que la baja retribución económica, sumada con los altos costos de producción, que aumentan año tras año, desincentiva las inversiones, lo que impacta en un bajo rendimiento de la producción y calidad del producto, por lo que termina siendo comercializado a bajos precios, volviendo a la problemática inicial. Generalmente los campesinos productores más afectados por esta situación son aquellos que no se encuentran organizados de manera colectiva, de ahí la importancia de las cooperativas y demás mecanismos de asociación entre caficultores que les permitan adquirir un mayor poder de negociación con los demás participantes de la

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

cadena, así como la agrupación de recursos y capacidades para mejorar la calidad del producto ofrecido y lograr una mayor retribución (Coordinadora estatal de comercio justo, 2019). Es así como a raíz de la identificación de esta necesidad de agrupación, en Tolima, la región de interés del plan de negocios propuesto; desde hace más de dos décadas los pequeños productores de la región (aquellos con menos de 5 hectáreas bajo su disposición para cultivar) se han organizado en diferentes asociaciones y cooperativas en aras de apuntarle al desarrollo del sector en el departamento y consolidarse como una de las principales regiones cafeteras de Colombia, pues “alrededor de 61.538 familias tolimenses viven de la producción del grano” estos colectivos organizados permiten una mejor gestión de las fincas cafeteras de manera que la sostenibilidad se ha convertido en una práctica común para el progreso de la región, dando garantía de la conservación de los recursos para el futuro y el posicionamiento del Tolima como uno de los departamentos colombianos productores de café de muy alta calidad (Pantagoramedia, 2021).

10.2 Implicaciones ambientales

La producción de café en todas sus etapas, cuando es realizada bajo malas prácticas y/o existe un cultivo excesivo, tiene un impacto directo y negativo en el medio ambiente, con consecuencias como la degradación del suelo, deforestación de la región cultivada, disminución de la biodiversidad y contaminación del agua, siendo esta última una de las consecuencias con mayor impacto y más costosas de mitigar, pues tras el proceso de lavado del café y en la etapa de despulpado, el agua residual acumula gran cantidad de material orgánico que aporta componentes como el potasio y el nitrato en niveles muy elevados que pueden ser perjudiciales al llegar a las fuentes hídricas afectando la calidad del agua. Adicional a esto, existe un desafío asociado a la contaminación ocasionada por el uso de insumos químicos para incrementar los rendimientos y

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

luchar contra las enfermedades de los cafetos causadas, en mayor medida, por el calentamiento global (Coordinadora estatal de comercio justo, 2019). Todas estas problemáticas ambientales, representan una gran preocupación para las familias cuyo sustento depende del café y/o demás productos agrícolas, pues tienen un efecto directo en el cambio climático (aumento de temperaturas y alteración de las lluvias), además de la generación de plagas y enfermedades, los cuales son factores de riesgo que si no se combaten pueden traer consecuencias irreversibles haciendo insostenible en el tiempo el negocio del café (Perfect Daily Grind, 2019). De acuerdo con un estudio realizado por la Coordinadora Estatal de Comercio justo en España, la superficie apta para el cultivo de café mundial podría reducirse a la mitad para 2050 a causa del mal manejo actual que se les da a los cultivos, el cual “no es sostenible ni para el medio ambiente ni para quienes lo cultivan, que viven en la pobreza” (Diario Responsable, 2019)

Además, considerando que el café representa el sustento principal de muchas familias caficultoras y es una oportunidad de desarrollo para las regiones cuya actividad económica principal está regida por este producto, resulta de vital importancia buscar una alternativa que permita un cultivo sostenible, que no afecte al medioambiente y que proporcione unas condiciones adecuadas a los productores para suplir todas sus necesidades y no los sitúe en un escenario de vulnerabilidad; es necesario que así como el producto ha logrado tener un reconocimiento internacional significativo, venga acompañado de una retribución adecuada al trabajo del campesino y sea proporcional a la ganancia obtenida en el último eslabón del proceso. A partir de la identificación de estas problemáticas, y en aras de brindar una solución, se han desarrollado a nivel internacional diferentes estrategias por medio certificaciones de origen y calidad tanto en los procesos como en el producto final, entre las que se destacan los modelos productivos que combinan el comercio justo y la agricultura orgánica como aquellos que generan los mayores

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

beneficios económicos para los productores a la vez que mitigan las consecuencias del cambio climático (Diario Responsable, 2019) .En el caso colombiano, el café producido bajo el sello de comercio justo, el cual representa cerca del 2,5% de las exportaciones del país, ha demostrado traer un aumento del 20% en los ingresos de quienes lo producen, respaldando así la importancia de hacer uso de este tipo de prácticas como estrategia para recaudar mayores ganancias económicas, que permitan una dinamización de la industria trayendo mayor desarrollo para la región y el país (Diario Responsable, 2019).

10.3 Impacto social y ambiental de la empresa

En concordancia con lo anterior y entendiendo la importancia de atender la problemática social y ambiental derivada del negocio cafetero, a continuación, se enuncian de manera puntual las actividades con las que la empresa se compromete impactar de manera positiva basándose en los pilares BIC que promueve:

La empresa generará al menos 11 empleos directos para su puesta en marcha y operación; así mismo se requerirá personal para los servicios de apoyo como lo son la limpieza, seguridad, transporte, entre otros. Favoreciendo el talento local y minorías.

Bajo la cultura sostenible y de comercio justo, la empresa beneficiará a los pequeños productores asociados a la cooperativa proveedora del café, cuidando que se retribuya un pago justo al caficultor, además de velar por garantizar el cumplimiento de las leyes laborales, la seguridad social y la salubridad.

Impulsar una cultura organizacional basada en un clima laboral positivo en el que se evidencie los valores de la empresa aplicados en cada una de las actividades realizadas.

Cumplir con las prestaciones de ley y velar por el bienestar tanto del talento humano de la compañía, como de sus proveedores y clientes.

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

Proveer a los empleados de la empresa los elementos de protección personal requeridos para el desarrollo de sus labores.

Velar por la preservación de los recursos naturales, promocionando e implementando acciones como el reciclaje, así como campañas para el ahorro de agua y energía al interior de la empresa.

Mantenerse informado y actualizado sobre las nuevas prácticas a implementar en materia de sostenibilidad, de manera que se implementen de manera interna.

Socializar con los caficultores asociados a la cooperativa aliada prácticas y métodos en cuanto a la producción de café que disminuyan la huella ambiental.

10.4 Regulaciones

Las siguientes son algunas de las normas legales y reglamentarias de mayor relevancia en materia de medio ambiente y recursos renovables relacionadas de manera directa o indirecta con el sector cafetero. Es importante destacar que en la Constitución política vigente se encuentran contemplados un conjunto de derechos y deberes tanto del Estado, como de las instituciones y los particulares para con el medio ambiente, enmarcado en los principios del desarrollo sostenible.

- Ley 76 de 1927. Sobre protección y defensa del café.
- Decreto Ley 2811 de 1974. Por el cual se dicta el Código Nacional de Recursos Naturales Renovables y de Protección al Medio Ambiente.
- Ley 99 de 1993. Por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental, SINA y se dictan otras disposiciones.

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

- Ley 373 de 1997. Por la cual se establece el Programa para el Uso Eficiente de Agua Potable.
- Ley 629 de 2000. Por medio de la cual se aprueba el "Protocolo de Kioto de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático".
- Ley 23 de 1973. Por la cual se expide el código de los recursos naturales y la protección al medio ambiente para todo el territorio colombiano.
- Resolución 0693 de 2007. Por la cual se establecen criterios y requisitos que deben ser considerados para los Planes de Gestión de Devolución de Productos Posconsumo de Plaguicidas.
- Ley 1450 de 2011. Plan de desarrollo, contine directrices para los estudios de impacto ambiental.
- Ley 1931 de 2018. Por la cual se definen las directrices para la gestión del cambio climático de las personas públicas y privadas.

10.5 Matriz de Leopold

A partir de elaboración y análisis de la matriz de impactos ambientales de Leopold se determinó un impacto total para la empresa de -734, valor negativo, lo que representa una afectación en el medio ambiente causada por las actividades propias de la empresa. Además, se identificó que los mayores impactos ambientales están relacionados con las primeras etapas del proceso del café referentes al cultivo y beneficio, los cuales no son controlados de manera directa por la empresa al comprar el café pergamino a la cooperativa, sin embargo no se debe desconocer esta problemática, pues repercute en el impacto total que presenta la empresa. En este sentido, se propone como estrategia para mitigar dichos aspectos negativos establecer alianzas con la Federación Nacional de Cafeteros, la Gobernación del Tolima y la Cooperativa Cafitolima, para

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

realizar capacitaciones periódicas sobre prácticas sostenibles en los cultivos de café y demás aspectos que permitan disminuir la huella ambiental en estas etapas del proceso. Por otra parte, para la mitigación de los impactos directos de Coffair, se propone impulsar como parte de la cultura organizacional prácticas de responsabilidad social ambiental como el manejo de documentación netamente digital, minimizando el consumo de papel; así mismo se propone implementar una política de ahorro energético al interior de la compañía. En el Apéndice I se presenta la matriz de Leopold para el plan de negocios.

11. Análisis financiero

Realizar un análisis de este tipo permite conocer y diagnosticar la fiabilidad de un negocio, aspectos esenciales al momento de presentar el proyecto ante el fondo emprendedor y potenciales socios inversionistas. Para ello, se consideran proyecciones a precios constantes del año cero, desde el inicio del proyecto, aumentando únicamente las unidades producidas; estas proyecciones son consideradas en un periodo mínimo de 5 años. El análisis financiero del presente plan de negocios comienza con algunos supuestos bajo los cuales el capital disponible y el monto financiado para satisfacer las necesidades de capital y las inversiones derivadas se comparan con una evaluación de la rentabilidad, la estabilidad y la viabilidad de la empresa, es en este punto donde se destacan las previsiones anteriores dadas por los estudios técnico, administrativo y legal, dado que la finalidad de este capítulo es sintetizar toda la información encontrada a partir de todos los estudios previos para determinar la rentabilidad del proyecto.

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

A continuación, se presentan aspectos fundamentales para el análisis como la inversión, costos, gastos y futuros ingresos, con el propósito de reconstruir un escenario de lo que podría llegar a representar la empresa en un futuro.

11.1 Inversiones fija y diferida

11.1.1 Inversión fija

Tal como se mencionó en el estudio técnico, se requiere una inversión inicial en maquinaria y equipo para poder llevar a cabo el proceso de producción y venta del producto. En este apartado se deben clasificar dichos activos, como todos aquellos cuya vida útil es mayor a un año y cuya finalidad es proveer las condiciones necesarias para que la empresa pueda llevar a cabo sus actividades.

Para la determinar los precios de cada elemento se recurrió a una revisión web de diferentes proveedores con el fin de tomar como referencia precios reales y competitivos. Cabe resaltar que se espera poder recuperar parte de la inversión al finalizar su vida útil, de esta forma:

Tabla 21

Inversión en equipos de oficina

EQUIPO DE OFICINA	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR DE SALVAMENTO
Sillas de oficina	10	\$ 140.000	\$ 140.000
Escritorio	5	\$ 200.000	\$ 100.000
Mesa de juntas	1	\$ 700.000	\$ 70.000
Juego de mesa y 4 sillas	1	\$ 299.000	\$ 29.900
Telón para proyectar	1	\$ 290.000	\$ 29.000
Cafetera	1	\$ 138.000	\$ 13.800
Nevera	1	\$ 1.269.900	\$ 126.990
Dispensador agua	1	\$ 459.900	\$ 45.990
TOTALES			\$ 555.680

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

Tabla 22*Inversión en equipo de computo*

EQUIPO DE COMPUTO	CANTIDA D	VALOR UNITARIO	VALOR DE SALVAMENTO
Computador	5	\$ 1.098.000	\$ 109.800
Impresora y fotocopiadora	1	\$ 995.000	\$ 99.500
Teléfono	5	\$ 135.000	\$ 13.500
Proyector	1	\$ 185.000	\$ 18.500
TOTALES			\$ 241.300

Tabla 23*Inversión en Maquinaria y Equipo*

MAQUINARIA Y EQUIPO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR DE SALVAMENTO
Unidad de trilla compacta	1	\$ 7.500.000	\$ 750.000
Montacargas hidráulico	1	\$ 4.859.000	\$ 485.900
Bascula	1	\$ 300.000	\$ 30.000
TOTALES			\$ 1.265.900

Tabla 24*Inversión en Muebles y Enseres*

MUEBLES Y ENSERES	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR DE SALVAMENTO
Mesa para inspección	2	\$ 300.000	\$ 60.000
Estibas	20	\$ 10.000	\$ 20.000
TOTALES			\$ 80.000

Tabla 25*Inversión en Herramientas y Utensilios*

HERRAMIENTAS	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR DE SALVAMENTO
Malla zaranda	1	\$ 380.000	\$ 19.000
Recipientes	3	\$ 115.900	\$ 17.385
Pala de hielo	3	\$ 109.000	\$ 16.350
TOTALES			\$ 52.735

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

Con los valores anteriores se logró obtener la siguiente tabla que muestra el monto requerido por la empresa en inversión fija, es importante señalar que se trató de incluir de la manera más precisa posible todos los elementos que son necesarios para que el proceso productivo se ejecute adecuadamente, esto se realiza para que el proyecto refleje de manera acertada la proyección.

Tabla 26

Inversión fija

ACTIVO	VALOR TOTAL
Equipo de oficina	\$ 5.556.800
Equipo de computación y comunicación	\$ 7.345.000
Maquinaria y equipo	\$ 12.659.000
Terreno	\$ 0
ACTIVO	VALOR TOTAL
Construcciones y edificaciones	\$ 0
Muebles y enseres operativos	\$ 800.000
Herramientas, repuestos y accesorios	\$ 1.054.700
Inventario de mercancía	\$ 0
TOTAL INVERSIÓN FIJA	\$ 27.415.500

Como se puede observar la empresa no hará inversión en la compra de terrenos y tampoco en la compra de alguna edificación, esto se debe a que la empresa plantea alquilar un local para que de esta forma la inversión inicial requerida no sea un monto que sobrepase las expectativas del proyecto. En este sentido, la empresa requiere de una inversión de \$ 27.415.500 antes de iniciar sus operaciones.

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

11.1.2 Inversión diferida

Estas inversiones se realizan en bienes y servicio intangibles que son indispensables para la puesta en marcha del proyecto y el posterior desarrollo de este, aunque cabe aclarar que esta inversión no está directamente vinculada con el proceso de producción de la empresa. Además, por ser intangibles, a diferencia de las inversiones fijas, este tipo de inversión está sujeta a amortizaciones y se recuperan a largo plazo.

Tabla 27*Inversión diferida*

CONCEPTO	VALOR
Estudio de Factibilidad	\$ 500.000
Licencia de funcionamiento	\$ 0
Registro sanitario	\$ 5.156.198
Escritura de Constitución	\$ 0
Registro de libros y documentos	\$ 0
Estudio impacto ambiental	\$ 0
CONCEPTO	VALOR
Otro software	\$ 1.000.000
Software contable	\$ 1.750.000
Publicidad Lanzamiento	\$ 3.900.000
Diseño de identidad corporativa	\$ 0
Diseño del sitio web o tienda virtual	\$ 4.000.000
Patentes	\$ 0
Registro de marca	\$ 1.000.000
TOTAL INVERSIÓN DIFERIDA	\$ 17.606.198
Amortización anual	\$ 3.521.240
Amortización mensual	\$ 293.437

Debido al tamaño y el alcance de la empresa existen algunos rubros que no se consideraron necesarios por el momento, pero que deben tenerse en cuenta a futuro, como el registro de patentes o el diseño de identidad corporativa. Como se evidencia en la tabla 27, la empresa requiere una

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

inversión diferida de \$17.606.198, los cuales estarán amortizados a un periodo de 5 años, tiempo sobre el cual se desea realizar la proyección.

11.2 Costos y gastos

Los costos y gastos corresponden a todas las salidas de dinero generadas por la puesta en marcha de la empresa, tales como: insumos, nómina, canon de arriendo, servicios públicos, entre otros.

11.2.1 Costos de producción.

Los costos de producción son aquellos gastos necesarios para mantener un proyecto en funcionamiento. Considerar este rubro es relevante puesto que la diferencia entre este y el ingreso operacional (por ventas) indica la utilidad bruta. En la medida que se logre un mejor manejo de los costos de producción, se obtiene un mayor margen de utilidad, sobre el cual son descontados otros gastos correspondientes al desarrollo de demás funciones en las diferentes áreas de la empresa. Para su análisis debe considerarse que estos costos cuentan con dos componentes: costos fijos y costos variables, los cuales son detallados a continuación.

11.2.1. Costos fijos. Estos costos son aquellos que la empresa siempre debe cancelar, independientemente de su nivel de producción. Son denominados como fijos porque no varían ante los cambios del volumen o proceso de producción.

Tabla 28

Costos fijos

CONCEPTO	VALOR MES	VALOR AÑO
Arriendo	\$ 1.200.000	\$ 14.400.000

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

CONCEPTO	VALOR MES	VALOR AÑO
Seguros	\$ 60.000	\$ 720.000
Flete transporte Nacional	\$ 1.100.000	\$ 13.200.000
Internet y telefonía	\$ 0	\$ 0
Gerente de producción (MOI)	\$ 4.365.841	\$ 52.390.090
Mitigación impacto ambiental	\$ 100.000	\$ 1.200.000
Depreciación operativa	\$ 218.584	\$ 2.623.013
Otro	\$ 0	\$ 0
TOTALES	\$ 7.044.425	\$ 84.533.103

Partiendo de que la empresa debe asumir costos de arrendamiento ya que no hará inversión en terrenos o edificaciones, este será de \$1.200.000 mensuales, así mismo incurre en los demás rubros presentados en la tabla 28, alcanzando un total de costos fijos anual de \$84.533.103 sin importar variaciones en el nivel de producción de la empresa, ya que en estos costos no se involucran rubros relacionados directamente con el volumen de producción.

11.2.1.2 Costos variables. Son aquellos que varían de acuerdo con el nivel de producción que se desarrolla en la empresa, es decir, con la cantidad de kilos de café especial que se estén produciendo. En otras palabras, cuanto más produzca la empresa, más costos variables genera.

Tabla 29

Costos variables

CONCEPTO	VALOR MES	VALOR AÑO
MOD	\$ 5.754.274	\$ 69.051.294
Materiales directos	\$ 35.893.879	\$ 430.726.552
Materiales indirectos	\$ 423.434	\$ 5.081.213
Acueducto	\$ 170.000	\$ 2.040.000
Energía	\$ 485.676	\$ 5.828.112
Transporte Aéreo Internacional	\$ 0	\$ 0

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

CONCEPTO	VALOR MES	VALOR AÑO
Asesor técnico		\$ 0
Mantenimiento de maquinaria y equipo	\$ 120.948	\$ 1.451.370
Otro		\$ 0
TOTALES	\$ 42.848.212	\$ 514.178.541

Entre los costos de mano de obra directa, se encuentran los salarios del operario de la unidad de trilla compacta, el supervisor de calidad y el operario de bodega, cada uno definido con base a sus labores dentro del proceso productivo, incluyendo todos los aspectos legales (cesantías, salud, pensión, entre otras). En cuanto a la materia prima, se debe mencionar que esta se encuentra en kilogramos y se trata de café pergamino. La compra de materia prima está directamente relacionada con el objetivo anual de sacos de café especial a procesar y exportar.

Adicional se ha establecido como política de la empresa que se destine el 10% del monto de inversión en maquinaria y equipo más muebles y enseres, como un rubro destinado al mantenimiento de la maquinaria, para de esta forma garantizar el mayor provecho de la vida útil al disminuir las probabilidades de daños o fallas por falta de mantenimiento.

11.2.1.3 Costos totales de producción. Una vez calculados los costos operacionales, podemos observar que el costo total de producción para un año alcanza \$ 598.711.644, lo que representa un rubro significativo, el cual deberá contrastarse con el número de kilos de café especial a producir para poder calcular el precio de cada unidad, además se debe tener en consideración que dicho precio debe estar en la capacidad de cubrir los demás gastos generados por el proyecto.

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

Tabla 30*Costos Totales*

CONCEPTO	VALOR MES	VALOR AÑO
Costos fijos	\$ 7.044.425	\$ 84.533.103
Costos variables	\$ 42.848.212	\$ 514.178.541
Totales	\$ 49.892.637	\$ 598.711.644

11.2.2 Gastos de administración y ventas

Estos gastos representan salidas de dinero causadas por las áreas de administración y ventas. Al igual que los costos, los gastos se pueden dividir en fijos y variables.

11.2.2.1 Gastos fijos de administración y ventas. Son aquellos que están destinados a cubrir diferentes actividades o necesidades como el pago de nómina administrativa, los servicios públicos (acueducto, energía, gas, teléfono e internet), seguros y publicidad; además de incluir los gastos por depreciación y amortización de los activos del área de administración y ventas. También se incluyen los gastos relacionados con la nómina de los involucrados en el área de ventas y exportación como lo son el Gerente de Marketing y Relaciones Comerciales y el Gerente de Exportación; cada uno con un salario determinado por la empresa con base a sus capacidades y aptitudes.

Tabla 31*Gastos fijos*

CONCEPTO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Nómina administrativa	\$ 7.769.292	\$ 93.231.500
Nómina ventas	\$ 8.921.501	\$ 107.058.010
Arriendo	\$ 2.800.000	\$ 33.600.000

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

CONCEPTO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Acueducto	\$ 680.000	\$ 8.160.000
Energía	\$ 728.514	\$ 8.742.168
Transporte Aéreo Internacional	\$ 51.591.834	\$ 619.102.008
Agente aduanero	\$ 2.082.500	\$ 24.990.000
Internet y telefonía	\$ 120.000	\$ 1.440.000
Administración redes sociales	\$ 50.000	\$ 600.000
Mantenimiento del sitio web o tienda virtual	\$ 400.000	\$ 4.800.000
Nombre de dominio	\$ 4.167	\$ 50.000
Hosting o servidor	\$ 25.000	\$ 300.000
Certificado de seguridad (SSL)	\$ 15.417	\$ 185.000
Licencias tecnológicas	\$ 75.000	\$ 900.000
Seguros	\$ 140.000	\$ 1.680.000
Publicidad operativa	\$ 666.667	\$ 8.000.000
Contador	\$ 1.500.000	\$ 18.000.000
Asesoría SG-SST	\$ 150.000	\$ 1.800.000
Papelería	\$ 100.000	\$ 1.200.000
Cafetería	\$ 100.000	\$ 1.200.000
Mitigación impacto ambiental	\$ 100.000	\$ 1.200.000
Matrícula mercantil	\$ 0	\$ 0
Amortización de diferidos	\$ 293.437	\$ 3.521.240
Depreciaciones administrativas	\$ 201.747	\$ 2.420.964
TOTALES	\$ 78.515.074	\$ 942.180.889

Como se evidencia en la tabla anterior estos gastos sobrepasan los \$ 940.000.000 para un año de operación, siendo un rubro demasiado elevado en contraste con los costos fijos del área de producción, esto conlleva a proponer que a futuro se debe planificar un sistema que permita disminuir a un punto óptimo dichos costos.

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

11.2.2.2 Gastos totales de administración y ventas. Los gastos de los rubros anteriores arrojan como saldo \$ 942.180.889 anuales los cuales deberá la empresa descontar de sus ganancias brutas para obtener la utilidad operacional, también conocida como utilidad antes de intereses e impuestos. Cabe resaltar que en este caso no se presentaron gastos variables dado a que no se tiene con exactitud la variación en el costo del flete internacional, por lo tanto se define este valor como fijo asumiendo una tarifa fija que no varíe en función de las cantidades exportadas.

Tabla 32

Gastos de administración y venta

CONCEPTO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Gastos fijos	\$ 78.515.074	\$ 942.180.889
Gastos variables	\$ 0	\$ 0
Total	\$ 78.515.074	\$ 942.180.889

11.3 Capital de trabajo

El capital de trabajo es el grupo de activos corrientes con el cual cuenta la empresa para desarrollar su operación de manera normal y sin ningún imprevisto, debido a que con este se busca cubrir los costos y gastos de funcionamiento de la empresa, es decir, las compras de materias primas e insumos, el pago de nóminas, las obligaciones financieras y, en general, los demás compromisos que tenga el proyecto en el corto plazo.

11.3.1 Periodo de capital de trabajo

Se considera como el período que va desde la compra de materia prima hasta el cobro del dinero por la venta del producto. En el caso del proyecto, se propone cubrir con el capital de trabajo

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

la operación de 6 meses. Durante este periodo se espera que la empresa pueda vender lo necesario para cubrir sus gastos operativos, y obtener utilidades para poder asumir los costos de financiamiento que estipula la entidad financiera. Cabe resaltar que existen limitaciones en este cálculo ya que las previsiones no son 100% fiables, se espera que los estudios de perfil y de viabilidad preliminares confirmen las previsiones.

11.3.2 Estructura del crédito

Para la realización del proyecto se requiere solicitar un crédito bancario de \$50.000.000 el cual espera amortizar a un periodo de 60 meses.

Tabla 33

Estructura del crédito

DETALLE	VALOR
Préstamo	\$ 50.000.000
Periodo	60 meses
Interés mensual	1,51%
Valor cuota mensual	\$ 1.272.938

11.3.2.1 Amortización del crédito. Teniendo en cuenta la necesidad de capital se encontró como alternativa solicitar un microcrédito para la financiación requerida en materia prima y parte del capital de trabajo, además se espera recaudar lo correspondiente al restante de capital de trabajo, maquinaria y compra de activos del fondo emprender e inversionistas privados. Cabe destacar que como se trata de una empresa que aún no está en operación y por tanto no tiene ventas que garanticen su capacidad de pago ante un banco, para la solicitud del crédito se utilizará como respaldo los activos adquiridos con la financiación de los inversionistas y el fondo emprender.

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

Consultando en diferentes entidades financieras se encontró que Bancolombia ofrece una tasa de interés fija de 1,51% mes vencido^{††}, lo que equivale a 19,70% efectiva anual, para un préstamo de esa cuantía.

11.3.2.2 Gastos financieros. Se entiende por aquellos en los que incurre la empresa como consecuencia de la utilización de capital aportado por terceros, en este caso entidades financieras. Para un préstamo de \$50.000.000, el interés se divide en partes iguales, por lo cual cada cuota será de \$1.272.938 que incluye una parte principal y otra que corresponde al interés, después de 5 años se espera que la empresa cancele el préstamo de \$50.000.000 en su totalidad, más los intereses que se estima ascienden a \$ 1.399.319.

11.3.3 Cuadro resumen del capital de trabajo.

En cuanto al capital de trabajo requerido por la empresa, equivalente a \$ 128.448.943, corresponde a los costos y gastos de la empresa por el período previo a las primeras ventas. Dicho periodo fue definido como de 6 meses, mientras la empresa logra posicionarse en el mercado y alcanzar las ventas requeridas para cumplir lo indicado en el pronóstico.

CONCEPTO	VALOR
Costos totales de producción	\$ 49.892.637
Gastos de administración y ventas	\$ 78.515.074
CONCEPTO	VALOR
Gastos financieros	\$ 755.000
Menos Depreciaciones	-\$ 420.331
Menos Amortización diferidos	-\$ 293.437
Total capital de trabajo	\$ 128.448.943

^{††} Tomado de tasas y tarifas publicadas por Bancolombia en su página web:
<https://www.grupobancolombia.com/personas/creditos/consumo/credito-libre-inversion>

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

11.4 Inversión total

A continuación, se presenta como es distribuida la inversión: por una parte, se cuenta con el dinero obtenido a partir del préstamo bancario y por otro lado con el capital de los inversores y autofinanciados. De esta distribución, aproximadamente el 75% será utilizado para cubrir el período de capital de trabajo que requiere la empresa, aproximadamente el 10% para inversiones diferidas, y finalmente, poco más del 15% corresponde a las inversiones en activos fijos.

Tabla 34

Inversión total

CONCEPTO	VALOR
Inversión fija	\$ 27.415.500
Inversión diferida	\$ 17.606.198
Inversión capital de trabajo	\$ 128.448.943
Inversión total	\$ 173.470.641

11.4.1 Estructura de capital

La estructura de capital puede entenderse como la combinación específica de deuda y capital que un proyecto utiliza para financiar sus operaciones. Incluye el capital aportado por los propietarios o socios y el capital de instituciones financieras como bancos y cooperativas.

11.4.2 Recursos propios

Estos recursos corresponden a los aportes hechos por los dueños e inversionistas, a la fecha se cuenta con un capital de \$0, pero se espera que el proyecto pueda ser postulado al fondo emprendedor y obtener un monto de \$100.000.000, el cual fue utilizado como referencia para la proyección y el cálculo de indicadores como la Tasa Interna de Retorno, aunque en realidad no se

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

cuenta con ese dinero actualmente. Según información consultada, el fondo emprendedor brinda un apoyo económico a emprendedores colombianos mayores de edad desde la formulación de su plan de negocios que cumplan con alguna de las siguientes condiciones:

- Ser estudiante cursando los dos últimos semestres, o con el 80% de los créditos académicos aprobados de un programa de educación superior acreditado.
- Ser estudiante que haya culminado su plan de estudios dentro de los últimos veinticuatro meses de un programa de educación superior acreditado.
- Graduado de alguna carrera técnica, tecnología, pregrado universitario, maestría y/o doctorado de alguna institución que puede ser nacional o extranjera.

Respecto a los montos desembolsados por el fondo, dependerá del alcance que pueda llegar a tener el negocio en cuestión; si este genera de uno a tres empleos formales y directos, se podrá realizar un aporte de a lo sumo 80 SMMLV, por otro lado, para un plan de negocios que genere hasta 5 empleos formales y directos, la suma de apoyo puede llegar a los 150 SMMLV finalmente si la propuesta alcanza la generación de diez o más empleos, el monto solicitado será máximo hasta 180 SMMLV. Teniendo en cuenta el análisis organizativo contempla 8 cargos para comenzar con la operación de la empresa, es decir que se estima generar esa cantidad de empleos, se considera viable la solicitud de los \$100.000.000 al fondo, para costear el capital de trabajo.

11.4.3 Recursos de financiación

Para complementar el capital necesario para cubrir la totalidad de la inversión, pueden incluirse aportes de nuevos socios interesados en participar en la empresa y sus actividades o por entidades financieras a través de préstamos bancarios. El capital de toda la inversión requiere un préstamo de \$50.000.000, el cuál será sumado con los \$100.000.000 provenientes del fondo emprendedor, y aproximadamente \$24.000.000 por parte de nuevos socios, los cuáles serán obtenidos

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

por medio del programa de impulso empresarial Cumbre Ibagué un espacio donde convergen actores de la academia, el mundo empresarial, el estado y la sociedad, para fortalecer la innovación y el emprendimiento en el país. Para conseguir el financiamiento requerido, resulta fundamental la elaboración del presente plan de negocios, pues muestra de manera detallada la idea de negocio, su alcance y rentabilidad, aspectos importantes a evaluar por parte de cualquier fuente de inversión al momento de tomar la decisión de desembolsar un aporte de dinero al proyecto.

Tabla 35

Recursos de financiación

CONCEPTO	VALOR	PORCENTAJE
Fondo emprender	\$ 100.000.000	57,65%
Nuevos socios	\$ 23.470.641	13,53%
Crédito bancario	\$ 50.000.000	28,82%
TOTAL	\$ 173.470.641	100,00%

11.5 Precio de venta

Este precio corresponde al costo que tendrá el producto para el consumidor una vez este ha sido terminado y exportado al país destino. Dicho precio debe cubrir los costos y gastos de operación más un margen de utilidad que representa la ganancia de la empresa.

Tabla 36

Precio de venta

DESCRIPCIÓN	VALOR
Costos totales de producción	\$ 598.711.644
Gastos de administración y ventas totales	\$ 942.180.889
Costos y gastos totales	\$ 1.540.892.533

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

DESCRIPCIÓN	VALOR
Capacidad utilizada año 1	421
Costos y gastos totales unitarios	\$ 3.660.077
Margen de utilidad	10%
Precio de Venta	\$ 4.066.753
Precio Sugerido	\$ 4.829.223

Para el caso del proyecto, el precio se determinó después de calcular los costos y gastos totales, y dividirlos entre la capacidad de producción anual. Ahora bien, el precio del producto se calculan con base a lo establecido en el mercado internacional de café de tipo especial el cual determina que en promedio el precio un saco de 60kg es de \$4.829.223, sin embargo dicho precio supera aquel que la empresa obtiene como precio de venta al considerar un margen de utilidad del 10%, , por lo tanto el precio de un saco de café de Coffair se define como de \$4.066.753, lo que un precio atractivo y competitivo al estar por debajo del promedio del mercado, destacando sobre la competencia local, facilitando la entrada al mercado.

11.6 Estados financieros proyectados

Los estados financieros proyectados son un resumen completo del proceso de proyección de las actividades del proyecto, muestran lo que se debe lograr durante un período de tiempo específico (5 años), a partir de la implementación económica, lo que se necesita para construir los pronósticos, suposiciones, e hipótesis que sustentarán el pronóstico.

11.6.1 Estado de Resultados proyectado.

Es un estado financiero que refleja los ingresos y los flujos de efectivo de un período específico, incluidos los ingresos operativos y los gastos y gastos relacionados. Agregue a eso un

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

valor muy importante: la utilidad bruta y la utilidad neta del año. A continuación, se ve la proyección a 5 años, no solo de los ingresos sino también de la utilidad esperada al deducir los costos y gastos.

Tabla 37*Resumen estado de resultados proyectado*

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos operacionales	\$ 1.712.103.013	\$ 1.901.451.033	\$ 2.090.799.052	\$ 2.280.147.072	\$ 2.469.495.092
Ingresos no operacionales					
TOTAL INGRESOS	\$ 1.712.103.013	\$ 1.901.451.033	\$ 2.090.799.052	\$ 2.280.147.072	\$ 2.469.495.092
MENOS COSTOS DE PRODUCCIÓN					
Materiales	\$ 430.726.552	\$ 478.362.248	\$ 525.997.945	\$ 573.633.641	\$ 621.269.338
MOD	\$ 69.051.294	\$ 69.051.294	\$ 69.051.294	\$ 69.051.294	\$ 69.051.294
CIF	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
UTILIDAD BRUTA	\$ 1.212.325.167	\$ 1.354.037.490	\$ 1.495.749.814	\$ 1.637.462.137	\$ 1.779.174.460
MENOS GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS					
Nómina administrativa	\$ 93.231.500	\$ 93.231.500	\$ 93.231.500	\$ 93.231.500	\$ 93.231.500
Gastos generales	\$ 848.949.390	\$ 848.949.390	\$ 848.949.390	\$ 848.949.390	\$ 848.949.390
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 270.144.278	\$ 411.856.601	\$ 553.568.924	\$ 695.281.247	\$ 836.993.571
Menos gastos financieros (Intereses)	-\$ 8.516.938	-\$ 7.185.329	-\$ 5.591.350	-\$ 3.683.308	-\$ 1.399.319
Menos 4x1000	-\$ 6.848.412	-\$ 7.605.804	-\$ 8.363.196	-\$ 9.120.588	-\$ 9.877.980
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 254.778.928	\$ 397.065.468	\$ 539.614.378	\$ 682.477.351	\$ 825.716.271
Menos Impuesto de Renta	-\$ 78.981.468	-\$ 123.090.295	-\$ 167.280.457	-\$ 211.567.979	-\$ 255.972.044
Menos Impuesto de Industria y Comercio	-\$ 6.848.412	-\$ 7.605.804	-\$ 8.363.196	-\$ 9.120.588	-\$ 9.877.980
UTILIDAD NETA	\$ 168.949.048	\$ 266.369.369	\$ 363.970.725	\$ 461.788.784	\$ 559.866.247
Menos Reserva Legal	-\$ 16.894.905	-\$ 26.636.937	-\$ 36.397.072	-\$ 46.178.878	-\$ 55.986.625
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 152.054.143	\$ 239.732.432	\$ 327.573.652	\$ 415.609.906	\$ 503.879.622

De la tabla anterior, se puede destacar que tanto el margen de utilidad bruta como el margen de utilidad neta del año aumentan año tras año, esto se debe a que se plantea un incremento en la cantidad de unidades producidas y exportadas, pero también es importante recordar que estos

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

incrementos están ponderados. Asumiendo que nada ha cambiado en estos 5 años y los precios son constantes, este pronóstico es muy alentador, pero puede verse afectado por cambios en el tiempo.

11.6.2 Flujo de Fondos proyectado.

También conocido como flujo de caja proyectado, representa las entradas y salidas de efectivo de la empresa durante cada período. Como se puede ver, el año 0 representa las actividades de inversión, es decir, el gasto de capital requerido para iniciar el proyecto, en los años restantes se presentan los ingresos y el costo de los bienes vendidos de estas actividades. Un punto importante para recalcar es que la empresa no debe representar una inversión de capital de trabajo para los próximos años, lo cual puede no darse ya que la empresa requiere reinvertir durante ciertos periodos por circunstancias imprevistas.

Tabla 38

Flujo de fondos proyectado

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo de caja anterior	-	128.448.943	385.034.770	696.745.647	1.104.545.237	1.608.352.203
Flujos de efectivo de actividad de operación						
+INGRESOS						
Operacionales		1.712.103.013	1.901.451.033	2.090.799.052	2.280.147.072	2.469.495.092
Ingresos no operacionales		-	-	-	-	-
- EGRESOS						
Materiales		1.440.241.930	1.574.464.899	1.667.724.207	1.761.064.850	1.854.502.852
MOD		430.726.552	478.362.248	525.997.945	573.633.641	621.269.338
CIF		69.051.294	69.051.294	69.051.294	69.051.294	69.051.294
		-	-	-	-	-

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Nómina administrativa		93.231.500	93.231.500	93.231.500	93.231.500	93.231.500
Gastos generales		848.949.390	848.949.390	848.949.390	848.949.390	848.949.390
Menos depreciaciones		- 5.043.977	- 5.043.977	- 5.043.977	- 5.043.977	- 5.043.977
Menos amortizaciones		- 3.521.240	- 3.521.240	- 3.521.240	- 3.521.240	- 3.521.240
4x1000		6.848.412	7.605.804	8.363.196	9.120.588	9.877.980
Impuesto de renta		-	78.981.468	123.090.295	167.280.457	211.567.979
Impuesto de Industria y Comercio		-	6.848.412	7.605.804	8.363.196	9.120.588
FLUJOS NETOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDAD DE OPERACIÓN	-	271.861.083	326.986.134	423.074.845	519.082.222	614.992.240
Flujos efectivo actividades inversión						
+INGRESOS						
Capital social	123.470.641					2.195.615
Valor de salvamento						2.195.615
-EGRESOS						
Compra de Equipo de oficina	5.556.800					
Compra de Equipo de computación y comunicación	7.345.000					
Compra de Maquinaria y equipo	12.659.000					
Compra de Terreno	-					
Compra de Construcciones y edificaciones	-					
Compra de Muebles y enseres	800.000					
Compra de Materiales,	1.054.700					

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

repuestos y accesorios						
CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Compra de Inventario de materia prima	-					
Inversión activos diferidos	17.606.198					
FLUJOS NETOS DE EFECTIVO ACTIVIDADES INVERSIÓN	78.448.943	-	-	-	-	2.195.615
Flujos de efectivo de actividad de financiación						
+INGRESOS						
	50.000.000					
Préstamo bancario	50.000.000					
-EGRESOS						
		-	-	-	-	-
		15.275.256	15.275.256	15.275.256	15.275.256	15.275.256
Abono a capital		6.758.318	8.089.927	9.683.906	11.591.948	13.875.937
Gastos financieros		8.516.938	7.185.329	5.591.350	3.683.308	1.399.319
FLUJOS NETOS DE EFECTIVO DE ACTIVIDAD DE FINANCIACIÓN	50.000.000	- 15.275.256	- 15.275.256	- 15.275.256	- 15.275.256	- 15.275.256
FLUJO DE EFECTIVO NETO (AUMENTO O DISMINUCIÓN)	128.448.943	256.585.827	311.710.878	407.799.589	503.806.966	601.912.599

11.6.3 Balance general

El balance general, presenta de manera ordenada y precisa la situación financiera de una empresa para el año 0 y un pronóstico de 5 años, donde se evidencian todos los activos de la empresa (corrientes y no corrientes), pasivos y patrimonio. Vale la pena recordar que debe

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

equilibrarse, es decir, el total de activos debe ser igual al total de pasivos más el patrimonio de la empresa.

Tabla 39*Balance general*

CUENTA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS						
<i>ACTIVOS CORRIENTES</i>						
Fondos en la caja						
Fondos en bancos	\$ 128.448.943	\$ 385.034.770	\$ 696.745.647	\$ 1.104.545.237	\$ 1.608.352.203	\$ 2.208.069.187
Mercancías no fabricadas por la empresa	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 128.448.943	\$ 385.034.770	\$ 696.745.647	\$ 1.104.545.237	\$ 1.608.352.203	\$ 2.208.069.187
<i>ACTIVOS FIJOS</i>						
Equipo de oficina	\$ 5.556.800	\$ 5.556.800	\$ 5.556.800	\$ 5.556.800	\$ 5.556.800	\$ 5.556.800
Equipo de computación y comunicación	\$ 7.345.000	\$ 7.345.000	\$ 7.345.000	\$ 7.345.000	\$ 7.345.000	\$ 7.345.000
Maquinaria y equipo	\$ 12.659.000	\$ 12.659.000	\$ 12.659.000	\$ 12.659.000	\$ 12.659.000	\$ 12.659.000
Muebles y enseres	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000	\$ 800.000
Materiales, repuestos y accesorios	\$ 1.054.700	\$ 1.054.700	\$ 1.054.700	\$ 1.054.700	\$ 1.054.700	\$ 1.054.700
Menos depreciación acumulada	\$ 0	-\$ 5.043.977	-\$ 10.087.954	-\$ 15.131.931	-\$ 20.175.908	-\$ 25.219.885
TOTAL ACTIVOS FIJOS	\$ 27.415.500	\$ 22.371.523	\$ 17.327.546	\$ 12.283.569	\$ 7.239.592	\$ 2.195.615
ACTIVOS DIFERIDOS						
Menos amortización acumulada	\$ 0	-\$ 3.521.240	-\$ 7.042.479	-\$ 10.563.719	-\$ 14.084.958	-\$ 17.606.198
TOTAL ACTIVOS DIFERIDOS	\$ 0	-\$ 3.521.240	-\$ 7.042.479	-\$ 10.563.719	-\$ 14.084.958	-\$ 17.606.198
ACTIVOS TOTALES	\$ 173.470.641	\$ 421.491.251	\$ 724.636.912	\$ 1.123.871.285	\$ 1.619.113.035	\$ 2.210.264.802
PASIVOS						
<i>PASIVOS CORRIENTES</i>						

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

CUENTA	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Obligaciones financieras corto plazo	\$ 6.758.318	\$ 8.089.927	\$ 9.683.906	\$ 11.591.948	\$ 13.875.937	\$ 0
Impuesto de renta y complementarios	\$ 0	\$ 78.981.468	\$ 123.090.295	\$ 167.280.457	\$ 211.567.979	\$ 255.972.044
Impuesto de Industria y Comercio	\$ 0	\$ 6.848.412	\$ 7.605.804	\$ 8.363.196	\$ 9.120.588	\$ 9.877.980
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	\$ 6.758.318	\$ 93.919.807	\$ 140.380.005	\$ 187.235.601	\$ 234.564.504	\$ 265.850.024
PASIVOS NO CORRIENTES						
Obligaciones financieras largo plazo	\$ 43.241.682	\$ 35.151.755	\$ 25.467.849	\$ 13.875.901	\$ 0	\$ 0
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	\$ 43.241.682	\$ 35.151.755	\$ 25.467.849	\$ 13.875.901	\$ 0	\$ 0
PASIVOS TOTALES	\$ 50.000.000	\$ 129.071.562	\$ 165.847.854	\$ 201.111.502	\$ 234.564.504	\$ 265.850.024
PATRIMONIO						
Capital social	\$ 123.470.641	\$ 123.470.641	\$ 123.470.641	\$ 123.470.641	\$ 123.470.641	\$ 123.470.641
Reserva legal acumulada	\$ 0	\$ 16.894.905	\$ 43.531.842	\$ 79.928.914	\$ 126.107.793	\$ 182.094.417
Utilidad del ejercicio	\$ 0	\$ 152.054.143	\$ 239.732.432	\$ 327.573.652	\$ 415.609.906	\$ 503.879.622
Utilidades o excedentes acumulados	\$ 0	\$ 0	\$ 152.054.143	\$ 391.786.575	\$ 719.360.228	\$ 1.134.970.133
PATRIMONIO TOTAL	\$ 123.470.641	\$ 292.419.689	\$ 558.789.058	\$ 922.759.783	\$ 1.384.548.567	\$ 1.944.414.813
TOTAL PASIVO MÁS PATRIMONIO	\$ 173.470.641	\$ 421.491.251	\$ 724.636.912	\$ 1.123.871.285	\$ 1.619.113.071	\$ 2.210.264.838

11.7 Evaluación financiera

Se trata de un análisis que tiene en cuenta la viabilidad financiera del proyecto, distinguiendo entre capital propio y patrimonio de terceros. Lo principal que se requiere es observar la rentabilidad del proyecto de acuerdo con ciertos índices e indicadores, con base en la información contenida en los estados financieros presentados anteriormente.

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

11.7.1 Razones financieras

Estas son indicadores o tasas que permiten medir o cuantificar la situación financiera de la empresa para entender de manera más acertada como es su gestión y desempeño.

11.7.2 Razones de liquidez

La liquidez de una organización es juzgada por la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que éstas se vencen. Se refieren no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes.

Tabla 40

Razones de liquidez

RAZONES DE LIQUIDEZ	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Razón corriente	4,10	4,96	5,90	6,86	8,31
Prueba acida	4,10	4,96	5,90	6,86	8,31
Capital de trabajo neto	\$ 91.114.963	\$ 56.365.642	\$ 17.309.636	\$ 1.373.787.699	\$ 1.942.219.162

La razón corriente indica la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus deudas o pasivos a corto plazo. Esta se obtiene al dividir el activo corriente entre el pasivo corriente, en otras palabras, en el año 1 la empresa puede cubrir sus obligaciones de corto plazo 4,10 veces, y se irá aumentando todos los años hasta llegar al año 5 en donde dicha razón será igual a 8,31 veces, con lo cual la empresa en un periodo de 5 años logra duplicar la razón corriente.

La prueba acida permite ver la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero a diferencia de la razón anterior, sin contar con los inventarios, es decir,

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

básicamente con los saldos de efectivo, el producido de sus cuentas por cobrar, y otras cuentas que formen parte del activo corriente. Para este indicador es necesario hacer la aclaración de que la empresa no contará con inventarios ya que el producto es perecedero y al almacenarlo por mucho tiempo se expone a daños que representan pérdidas para el negocio.

En el caso del capital de trabajo neto, esta muestra el valor que le quedaría a la empresa, después de haber pagado sus pasivos de corto plazo, permitiendo a los directivos tomar decisiones de reinversión. Este indicador demuestra que la empresa cuenta con la capacidad para realizar grandes inversiones y expandirse en el mercado para llegar a nuevos horizontes, dado que en un periodo de 5 años la empresa logrará aumentar su capital de trabajo neto.

11.7.3 Razones de operación.

Estas razones sirven para calcular el desempeño del negocio, así como el valor creado para los accionistas. Estas miden la efectividad con la que la empresa convierte los activos en ventas y las ventas en efectivo. En pocas palabras, genera la perspectiva con la que la empresa está utilizando sus activos para generar utilidades.

Tabla 41

Razones de operación

RAZONES DE OPERACIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Rotación activo corriente	4,45	2,73	1,89	1,42	1,12
Rotación activo fijo	76,53	109,74	170,21	314,96	1.124,74
Rotación activo total	4,06	2,62	1,86	1,41	1,12

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

La rotación de activos permite comprender la capacidad con la cual la empresa convierte sus activos en efectivo, de esta forma en la rotación de activos corrientes la empresa convierte 4,45 veces sus activos en ingresos, esta se irá disminuyendo con el paso de los años ya que el activo corriente aumentará año tras año. En el caso de la rotación de activos fijos se aplica el mismo análisis, pero este aumenta debido a que el activo fijo no cambia durante el tiempo, sin embargo los ingresos sí aumentan. Por último, la rotación total de activos es diferente en el primer año, pero en los siguientes años se acerca al corriente ya que como se mencionó en el indicador anterior el activo fijo permanece constante durante el proyecto.

11.7.4 Razones de endeudamiento.

El propósito de estos indicadores es medir cómo y en qué medida los actores financieros contribuyen al financiamiento del negocio. Asimismo, se trata de determinar el riesgo que corren dichas personas, el riesgo de los asociados y la conveniencia o inconveniencia de cierto nivel de endeudamiento para la empresa.

Tabla 42

Razones de endeudamiento

RAZONES DE ENDEUDAMIENTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Endeudamiento total	30,62%	22,89%	17,89%	14,49%	12,03%
Cobertura intereses	31,72	57,32	99,00	188,77	598,14
Índice participación patrimonial	69,38%	77,11%	82,11%	85,51%	87,97%

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

El endeudamiento total indica que, por cada peso invertido en activos, cuánto está financiado por terceros y qué garantía les está presentando la empresa. En este caso el 30,62% de los activos son financiados por terceros, y esto se irá reduciendo con los años, debido a que se espera que la empresa no adquiera nuevas deudas.

En el caso de la cobertura de intereses, combina los ingresos encontrados en el estado de resultados y los gastos financieros, midiendo la capacidad de la empresa de cubrir dichos gastos a través de sus ingresos, en otras palabras, la empresa en el primer año puede cubrir sus gastos por intereses 31,72 veces.

Por último, el índice de participación patrimonial nos indica la contraparte de la razón de endeudamiento total, ya que este indica por cada peso invertido en activos, cuanto está financiado por socios, en este caso su comportamiento es opuesto al índice de endeudamiento, ya que con el pasar de los años esta irá aumentando debido al crecimiento del patrimonio de la empresa por las utilidades acumuladas.

11.7.5 Razones de rentabilidad.

Estos indicadores permiten medir el nivel de rentabilidad que obtiene la empresa con base a sus ingresos por ventas, con relación a los activos de la empresa y el capital aportado.

Tabla 43

Razones de rentabilidad

RAZONES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
RENTABILIDAD					
Margen bruto utilidad	70,81%	71,21%	71,54%	71,81%	72,05%
Margen utilidad neta	9,87%	14,01%	17,41%	20,25%	22,67%
Rendimientos activos	40,08%	36,76%	32,39%	28,52%	25,33%

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

El margen de utilidad bruta, indica por cada peso vendido, cuánto se genera para cubrir los gastos operacionales y no operacionales de la empresa. Para el periodo de proyección este se mantuvo en aumento, y en el último año llegó a 72,05% lo que significa que, por cada peso vendido, la empresa genera 72,05 centavos de utilidad para cubrir los demás gastos de la entidad.

El margen de utilidad neta muestra la relación que existe de las utilidades después de impuestos, la cual puede contribuir o restar capacidad para producir rentabilidad sobre las ventas. Esta al igual que la anterior estuvo en aumento y en su primer año fue de 9,87%, lo cual indica que por cada peso vendido a la empresa le quedan 9,87 centavos de ganancia neta, para contribuir a la empresa y repartir a los socios, al poder saldar las deudas y gastos operacionales y no operacionales.

Finalmente, tenemos el retorno sobre los activos, que mide la rentabilidad sobre los activos de un proyecto al establecer la relación entre la utilidad neta de una empresa y los activos totales, lo que muestra por cada peso invertido en activos cuánto dinero neto está generando el proyecto. En el año 1 la empresa genera 40.08 centavos de utilidad neta por cada peso invertido en el activo. Esta relación disminuirá a medida que aumente el monto total en el balance general.

11.7.6 Indicadores de viabilidad

Es entonces necesario aclarar algunos de los conceptos teóricos que serán necesarios para sustentar la rentabilidad del proyecto frente a estos indicadores. Una vez que esto se haya establecido, se realizarán los cálculos y análisis de las métricas propuestas relevantes para determinar la rentabilidad del proyecto propuesto.

11.7.6.1 Tasa Interna Retorno (TIR). La tasa interna de retorno (TIR) es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión. Es decir, es el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá una inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto. La TIR es la tasa que nos

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

indica en qué punto el VPN es igual a cero. Para calcular dicha tasa se considera que la tasa de descuento del proyecto equivaldrá a la suma de la tasa de inflación del país, la cual estuvo cerca al 5% para el 2022 en Colombia; a esta tasa se le asume adicionalmente un riesgo con base al tipo de negocio y el modelo utilizado, con lo cual se calcula que la tasa mínima de riesgo deflactada será del 22,49%, siendo además la tasa con la cual posteriormente se calculará el VPN. En el caso del proyecto la tasa TIR que presenta es de 230,07% esta indica que al ser positiva y mayor que el costo de oportunidad el proyecto es conveniente lo cual significa que la empresa crea valor agregado, pero dicha tasa es tan elevada justamente por los altos flujo de efectivo que presenta la empresa año tras año, y debido a la baja inversión de capital propio puesto por los dueños en el periodo cero, por este motivo no se recomienda utilizar este indicador de bondad financiera, ya que debido a su valor tan alto puede generar una mala calificación por las entidades financieras.

11.7.6.2 Valor Presente Neto (VPN). El valor presente neto (VPN) es el valor de los flujos de efectivo proyectados, descontados al tiempo presente. Es un método de modelado financiero utilizado para evaluar la rentabilidad de las inversiones y proyectos propuestos. Al traer los flujos netos de cada año descontados al año cero, podemos observar el proyecto es viable ya que el VPN es mayor que cero, lo que significa que se genera un valor agregado de \$957.608.665 justificando la rentabilidad del proyecto. Como se mencionó antes estos valores son tan altos debido a los grandes flujos de efectivo que tiene el proyecto y la baja inversión en recursos propios por parte de los dueños ya que gran parte de la inversión se lleva a cabo con los recursos de terceros, utilizando el apalancamiento para sacar el proyecto adelante.

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

Tabla 44*Valor presente Neto*

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE EFECTIVO NETO	-\$123.470.641	\$ 256.585.827	\$ 311.710.878	\$ 407.799.589	\$ 503.806.966	\$ 601.912.599
VNA	-\$ 123.470.641	\$ 202.338.247	\$ 193.839.643	\$ 199.978.243	\$ 194.825.344	\$ 183.552.388
VALOR RECUPERADO		\$ 202.338.247	\$ 396.177.890	\$ 596.156.133	\$ 790.981.477	\$ 974.533.865

11.7.6.3 Punto de equilibrio. Este punto es en el cual se igualan los costos y los ingresos totales.

Tabla 45*Punto de equilibrio*

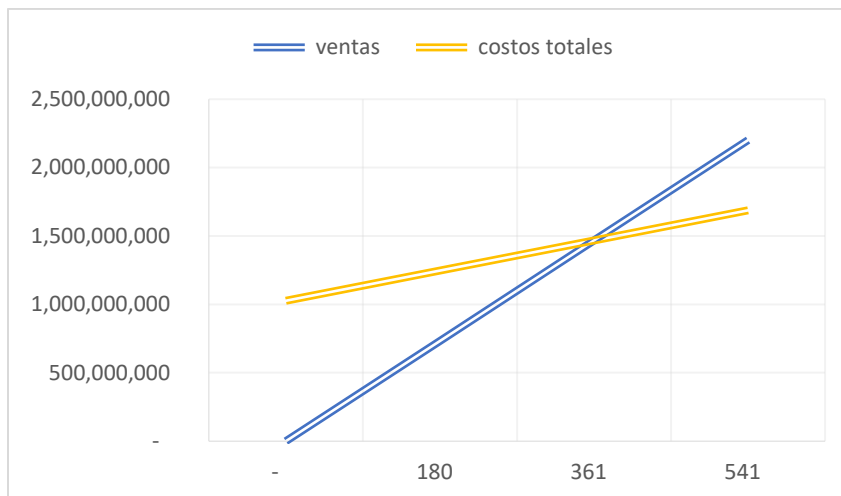
PUNTO DE EQUILIBRIO	RESULTADO
En función de la capacidad instalada (%)	85,71%
En función de cantidades producidas (Q)	361
En función de volumen de ventas (\$)	\$ 1.467.404.799
En función del número de días año	309

Según la tabla anterior, la empresa necesita vender 309 sacos de café especial para igualar sus costos totales y tener una utilidad igual a cero. Estas ventas deben ser iguales a \$.467.404.799, lo cual representa que la empresa solo deberá producir y vender el 85,71% de la capacidad instalada.

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

Figura 9

Punto de equilibrio



11.8 Comparación de escenarios

Todo lo anterior se hizo con base a los datos recolectados de los diferentes informes y estudios del mercado, pero para dar un mayor rango de posibilidades al momento de evaluar la viabilidad del proyecto se ha decidido plantear tres escenarios (probable, optimista, y pesimista). En cuanto a estos escenarios se postula que lo único que ha de variar en cada escenario serán las unidades producidas y exportadas para la venta en el exterior, y dichas cantidades serán un 20% más para el escenario optimista y 20% menos para el pesimista, utilizando como referencia el escenario más probable el cual ha sido el presentado y analizado previamente en este documento.

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

Tabla 46

Evaluación de escenarios

ESCENARIO	PESIMISTA	PROBABLE	OPTIMISTA
PRECIO	\$ 4.795.893	\$ 4.066.753	\$ 3.580.660
UNIDADES	337	421	505
VPN	\$ 1.070.453.405	\$ 957.608.665	\$ 887.212.674

Como se observa en la tabla anterior el proyecto se destaca debido a que es viable en cualquiera de sus escenarios, además de que presenta un amplio margen de ganancias recordando que el precio sugerido por la competencia es de \$ 4.829.223 y el propuesto con un margen del 10% de utilidad se encuentra por debajo de dicho precio en todos los escenarios, incluyendo el pesimista que aunque se acerca bastante no supera dicho precio.

12. Plan estratégico

12.1 Modelo de negocio

Para la definición del modelo de negocio de la empresa Coffair se hace uso de la herramienta CANVAS, la cual se presenta en el Apéndice K.

12.2 Misión

Aumentar la importancia de consumir café de especialidad producido por caficultores que son justamente compensados por su esfuerzo y el valor que los consumidores le dan.

12.3 Visión

Posicionar a Coffair en 2030 como la empresa BIC líder en la exportación de café especial sostenible sin tostar a Reino Unido, siendo reconocida a nivel nacional e internacional por la

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

calidad del producto, las buenas prácticas a lo largo de la cadena de valor y el trato justo con las comunidades productoras.

12.4 Propósito de transformación masivo

Exaltar y reconocer la ardua labor de los caficultores por transformar y obtener productos que satisfagan las necesidades y expectativas de los consumidores y que a su vez tengan un impacto positivo en el medio ambiente.

12.5 Marca de la empresa

El nombre de la empresa busca representar el propósito de la marca, resaltando que el café a comercializar está respaldado bajo un sello de comercio justo, partiendo de esto se selecciona Coffair como nombre de la marca fusionando las palabras “Coffee” y “Fair” que traducen en español café y justo, respectivamente. Por otra parte, para el diseño del logo se incluyó la silueta de una mujer con el objetivo de resaltar el rol de la mujer caficultora, conocida culturalmente como “Chapolera” y su importancia en el gremio cafetero y hacer alusión al sello femenino que tiene la marca al ser creada por dos estudiantes mujeres

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

Figura 10

Logo de la marca

**12.6 Valores corporativos**

Los valores corporativos que caracterizan y definen a la empresa Coffair son los siguientes:

- **Honestidad:** Es de gran importancia la confianza que depositan los clientes al escoger a Coffair como empresa, por tanto es primordial que en cada uno de los procesos se oriente el actuar basado en la sinceridad y en la transparencia de las actividades éticamente responsables.
- **Compromiso social:** La organización asume una responsabilidad con las comunidades caficultoras de la región, en el que cada actividad que realice se encuentre en armonía con el entorno ambiental, social y económico.
- **Respeto:** Cada uno de los colaboradores de la empresa Coffair son valiosos y contribuyen significativamente a alcanzar los objetivos, por ello, el respeto como clave para relacionarse de manera eficaz es indispensable; así mismo el respeto por

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

el entorno en el que las actividades se realicen teniendo el cuidado pertinente por el medio ambiente.

- **Coherencia:** Las metas y el funcionamiento de la empresa deben estar encaminadas con los valores y propósitos de una Sociedad BIC, logrando así el bienestar colectivo de todos los grupos de interés.
- **Excelencia:** La aspiración de la empresa es ofrecer un producto de la más alta calidad, elaborado con los mejores insumos, maquinaria y con el trabajo del personal más calificado, siendo así, la excelencia como base fundamental con la que se deben realizar cada una de las actividades de la empresa.

12.7 Cultura Organizacional

La cultura organizacional en Coffair se basa en los valores de honestidad, compromiso social, respeto, coherencia y excelencia, estos definen a la empresa, crean su identidad, y son aplicados en las actividades que se desarrollan a lo largo de la cadena de valor. Así mismo, la cultura es abierta y orientada hacia las personas, en donde prima la calidad de las relaciones interpersonales, la comunicación efectiva caracterizada por la retroalimentación bidireccional, el comportamiento social y ambientalmente responsable en cada uno de los miembros de la organización, pues son conscientes de la relevancia de preservar el entorno; además, la cultura es orientada a los resultados, pues al tratarse de la comercialización de café especial es esencial la alta calidad y la constante mejora en los procesos para ser destacados y reconocidos

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

13. Conclusiones

A partir del desarrollo de cada uno de los objetivos propuestos para el presente plan de negocios, se encontraron las siguientes conclusiones

Las condiciones del mercado británico y la relación comercial de ambos países son favorables para la entrada del producto, sin embargo se debe buscar dar garantía de la calidad del café, no solo en sus características organolépticas si no en todo el proceso, siguiendo los estándares internacionales dispuestos por los organismos certificadores, para así atender de manera satisfactoria la demanda de productos con conciencia ambiental y social, y ser competitivos frente a la amplia variedad que ofrece el mercado mundial de café.

En la actualidad existe una oportunidad para el café colombiano en el mercado internacional debido a factores climáticos que han afectado la producción de Brasil, dejando una parte de la demanda sin atender, además estos inconvenientes se reflejan en un aumento del precio del café que resulta beneficioso para quienes lo comercialicen.

El sector cafetero representa una parte importante de la economía del país, así como del departamento del Tolima, pues de su producción y comercialización depende el sustento de un gran número de familias, por lo que su posicionamiento favorable en el mercado extranjero beneficia la economía nacional y regional.

La generación millennial fue identificada como el nicho de mercado de la empresa, puesto que las características del producto responden a las tendencias de consumo de dicho grupo generacional: preocupación por el cuidado del medio ambiente y la sociedad, la trazabilidad y la transparencia detrás del cultivo.

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

Para ingresar al mercado de manera satisfactoria es necesario adoptar estrategias que permitan dar a conocer el producto y posicionarlo, como la participación en ferias internacionales del gremio cafetero para dar a conocer el producto a las tostadoras del país destino y poder generar relaciones comerciales con aquellas que tengan mayor afinidad con la marca, además se hace uso de una fuerte campaña de marketing digital que resalta el propósito de la marca y sus bondades. Del mismo modo resulta fundamental estudiar los requerimientos legales y no legales del país destino para la entrada de productos, puesto que de no cumplirse no es posible el ingreso del producto.

La comercialización del café se debe dar en pequeños lotes transportados vía aérea y será empacado en sacos de fibras naturales y especiales para almacenar este tipo de producto, con el objeto de dar garantía de que sus atributos de calidad como café especial no se vean afectados, teniendo en cuenta que el café es perecedero y en contacto con otros productos es propenso a variar en sus características organolépticas.

La empresa al conformarse como una sociedad BIC adquiere un carácter diferenciador que está orientado hacia las tendencias de responsabilidad social y ambiental del mercado, por lo que es clave que se cumpla con las actividades BIC definidas.

La actividad productiva del café genera diferentes impactos ambientales los cuales se concentran principalmente en las primeras etapas del proceso, correspondientes al cultivo y beneficio y aunque son fases que no son controladas por la empresa a crear, se tienen en cuenta al evaluar el impacto ambiental del negocio.

Finalmente, con base a la evaluación financiera realizada en el análisis financiero se encuentra que el precio de venta puede ser inferior al promedio del mercado, además la puesta en marcha de la empresa propuesta resulta viable tomando como referencia que el indicador del VPN

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

resultó positivo, lo que quiere decir que la empresa estaría en la capacidad de generar valor agregado, en esta misma línea se obtuvo que el punto de equilibrio es posible aún sin hacer uso de la capacidad total instalada. De igual forma, tras la evaluación de los escenarios posibles, se determinó que el negocio es viable en cualquiera de ellos.

14. Recomendaciones

Posterior a la realización del presente plan de negocios, se plantean las siguientes recomendaciones:

En primer lugar, se propone evaluar la posibilidad de exportar el café con un mayor valor agregado, es decir ya tostado y molido, esto con el fin de apuntarle a un mejor precio de venta que repercuta en mayores ganancias para el productor campesino. Considerando que los procesos mencionados requieren de maquinaria especializada y por tanto representan una alta inversión, se esperaría que sean realizados una vez la empresa haya generado las ganancias suficientes para que sean reinvertidas en esa nueva línea de negocio.

Por otra parte, como respuesta a la problemática identificada en el impacto ambiental relacionada con los altos costos ambientales que se asumen en las primeras etapas del proceso productivo, se recomienda que la empresa se involucre de manera directa con los proveedores de café para buscar estrategias que mitiguen los impactos negativos y llevarlas a cabo, para esto es importante realizar una investigación que se enfoque principalmente en la problemática ambiental.

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

Referencias Bibliográficas

Aclima. (2020). *¿Cómo influye el Brexit a la política ambiental?* – Aclima.

<https://aclima.eus/como-influye-el-brexite-a-la-politica-ambiental/>

AnalDEX. (s. f.). *AnalDEX y Britcham Colombia firman alianza para promover el comercio exterior.*

Recuperado 18 de noviembre de 2021, de <https://www.analdex.org/2021/02/24/analdex-y-britcham-colombia-firman-alianza-para-promover-el-comercio-exterior/>

Banco Mundial. (2021a). *Colombia: panorama general.*

<https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview#1>

Banco Mundial. (2021b). *Colombia: panorama general.*

<https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview#1>

Banco Santander. (2022a). *Llegar al consumidor británico* .

<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/reino-unido/llegar-al-consumidor>

Banco Santander. (2022b). *Trámites aduaneros en el Reino Unido* .

<https://santandertrade.com/es/portal/gestionar-embarques/reino-unido/tramites-aduaneros-importacion>

Bancolombia. (2021). *Oportunidades del Acuerdo Comercial entre Colombia y Reino Unido.*

<https://www.bancolombia.com/negocios/actualizate/comercio-internacional/acuerdo-comercial-colombia-reino-unido>

Café Cosecha Real. (2022). *Tipos de empaque para exportar café verde* .

<https://www.cafecosechareal.com/tipos-de-empaque-para-exportar-cafe-verde/>

Café Esquires. (2022). *Últimas Tendencias de la Industria de Cafeterías 2022* .

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

<https://esquirescoffee.co.uk/news/trends-uk-coffee-shop-industry/>

Caffé Culture Show. (2022). *Visita - Café Cultura 2022*. <https://www.caffecultureshow.com/visit>

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

Recuperado 9 de mayo de 2022, de <https://www.ccb.org.co/Preguntas-frecuentes/Registros-Publicos/Que-son-las-sociedades-por-acciones-simplificadas>

Cámara de Comercio de Cúcuta. (2014). *Algunas ventajas claves de la SAS*. 4.

http://www.cccucuta.org.co/uploads_descarga/desc_11dbf4d2e39de35b3350e44475fca85e.pdf

Cámara de Comercio de Ibagué. (2016). *Ley Emprendimiento juvenil*. August, 2016-2017.

Cámara de Comercio de Ibagué. (2022). *Persona Jurídica*.

<https://www.ccibague.org/index.php/como-podemos-ayudarlo/registros-publicos/crear-empresa/persona-juridica>

CBI. (2020a). *El mercado potencial del Reino Unido para el café | CBI*.

<https://www.cbi.eu/market-information/coffee/uk/market-potential>

CBI. (2020b). *El mercado potencial del Reino Unido para el café | CBI*.

CBI. (2020c). *Entrar en el mercado del café británico | CBI*. https://www-cbi-eu.translate.goog/market-information/coffee/united-kingdom/market-entry?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es-419&_x_tr_pto=sc)

https://www-cbi-eu.translate.goog/market-information/coffee/united-kingdom/market-entry?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es-419&_x_tr_pto=sc)

CBI. (2020d). *Entrar en el mercado del café británico | CBI*.

CBI. (2020e). *The United Kingdom's market potential for coffee | CBI*. <https://www.cbi.eu/market-information/coffee/uk/market-potential>

<https://www.cbi.eu/market-information/coffee/uk/market-potential>

CBI. (2020f, septiembre 28). *Exporting speciality coffee to Europe | CBI*.

<https://www.cbi.eu/market-information/coffee/specialty-coffee>

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

CBI. (2020g, noviembre 5). *What is the demand for coffee on the European market? | CBI.*

<https://www.cbi.eu/market-information/coffee/trade-statistics#what-makes-europe-an-interesting-market-for-coffee>

CBI. (2021). *¿Qué requisitos debe cumplir el café para ser admitido en el mercado europeo? .*

<https://www.cbi.eu/market-information/coffee/what-requirements-should-your-product-comply>

Cenicafé. (s. f.-a). *Quienes Somos: Historia.* Recuperado 19 de noviembre de 2021, de

https://www.cenicafe.org/es/index.php/quienes_somos/historia

Cenicafé. (s. f.-b). *Variedades de café sembradas en Colombia.*

Centro de Comercio Internacional. (s. f.). *El Sector del Café y el cambio climático.* Recuperado 19

de noviembre de 2021, de <https://www.laguiadelcafe.org/guia-del-cafe/el-cambio-climatico/El-Sector-del-Cafe-y-el-cambio-climatico/>

Coffee Shop Innovation Expo. (2022). *The Coffee Shop Innovation Expo.*

<https://www.coffeeshopexpo.co.uk/>

Comité de Cafeteros de Antioquia. (2022). *En primer año, Taza Móvil llega a 116 municipios cafeteros.*

<https://fncantioquia.org/en-primer-ano-taza-movil-llega-a-116-municipios-cafeteros/>

Comité de cafeteros del Tolima. (s. f.). *Café del Tolima.* Recuperado 17 de septiembre de 2021,

de <https://tolima.federaciondecafeteros.org/cafe-de-tolima/>

Coordinadora estatal de comercio justo. (2019). *CUADERNO DE COMERCIO JUSTO. 20.*

www.comercequitale.org

Cortés, Y., Sotto, K., & Vargas, L. (2019). *Impactos ambientales de la producción del café, y el aprovechamiento sustentable de los residuos generados.*

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

<http://repository.lasallista.edu.co:8080/ojs/index.php/pl/article/view/2333/210210509>

DANE. (2021a). *DANE- ¿Cuántos somos?* <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018/cuantos-somos>

DANE. (2021b). *DANE- ¿Dónde estamos?* <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018/donde-estamos>

Departamento administrativo de la Función Pública. (1995). *Ley número 222 de 1995.*

1995(Diciembre 20), 62.

http://www.cccucuta.org.co/uploads_descarga/desc_11dbf4d2e39de35b3350e44475fca85e.pdf

Diario Responsable. (2019). *El café, un arma de doble filo para el medio ambiente y los agricultores* . <https://diarioresponsable.com/noticias/27806-el-cafe-un-arma-de-doble-filo-para-el-medio-ambiente-y-los-agricultores>

Ethical Addictions Coffee. (2022). *Granos de café verde sin tostar Reino Unido.* <https://eacoffee.co.uk/product/unroasted-green-coffee-beans-uk/>

Expansión. (2020). *Reino Unido - Emisiones de CO2 2020 | datosmacro.com.* <https://datosmacro.expansion.com/energia-y-medio-ambiente/emisiones-co2/uk>

Expansión. (2021a). *Colombia: Economía y demografía 2021 | datosmacro.com.* <https://datosmacro.expansion.com/paises/colombia>

Expansión. (2021b). *PIB de Gran Bretaña (UK) 2021 | datosmacro.com.* <https://datosmacro.expansion.com/pib/uk>

Fairtrade International. (2022). *Las marcas de comercio justo* . <https://www.fairtrade.net/about/fairtrade-marks>

Federación Nacional de Cafeteros. (s. f.-a). *Cafés especiales* . Recuperado 22 de noviembre de

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

2021, de <https://federaciondecafeteros.org/wp/programas/cafes-especiales/>

Federación Nacional de Cafeteros. (s. f.-b). *Investigación científica y desarrollo tecnológico - Federación Nacional de Cafeteros*. Recuperado 19 de noviembre de 2021, de <https://federaciondecafeteros.org/wp/servicios/investigacion-cientifica-y-desarrollo-tecnologico/>

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (s. f.-a). *Guia Ambiental para el Sector Cafetero. Capítulo 2. 6-20*.

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (s. f.-b). *LISTADO COMPRADORES AUTORIZADOS*. 2019. Recuperado 20 de noviembre de 2021, de https://federaciondecafeteros.org/static/files/ACTUALIZA_OMPRADORES_AUTORIZADOS_IGEC_2019_07JUN19.pdf

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2015). *Tabla de precio interno de referencia para la compra de café*. 8, 7-8.

Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. (2021, mayo 18). *Café crece 21,4% en primer trimestre y jalona PIB agropecuario de 3,3%* - Federación Nacional de Cafeteros. <https://federaciondecafeteros.org/wp/listado-noticias/cafe-crece-214-en-primer-trimestre-y-jalona-pib-agropecuario-de-33/>

FedEx. (2020). *Lista de verificación para el Brexit*. <https://www.fedex.com/content/dam/fedex/eu-europe/brexit/checklist/FedEx-Brexit-Checklist-OctoberExtension-dual-es-es.pdf>

Figueroa, E., Pérez, F., Godínez, L., & Perez, R. (2019). Los precios de café en la producción y las exportaciones a nivel mundial. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas Nueva Época*, 14(1), 41-56. <https://doi.org/10.21919/remef.v14i1.358>

Food Standards Agency. (2020, diciembre 31). *Importing products of non-animal origin* |.

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

<https://www.food.gov.uk/business-guidance/importing-products-of-non-animal-origin>

Forumcafé. (2020). *Diferencias y similitudes de las evaluaciones de café COB y SCA*.

<https://static1.squarespace.com/static/5c88fb9ab2cf792069ddcb46/t/5ee8bec96c3b040c82aae324/1592311516430/COB%3ASCA.pdf>

Franco, F. (2021). *Colombia Productiva y BritCham se unen por la reactivación de las empresas*.

https://caracol.com.co/radio/2021/02/07/nacional/1612729915_773483.html

Freightos. (2022). *Explicación de incoterms 2022* . [https://www.freightos.com/es/freight-](https://www.freightos.com/es/freight-resources/incoterms-2021-significado-grafico-y-lista-de-incoterms/)

[resources/incoterms-2021-significado-grafico-y-lista-de-incoterms/](https://www.freightos.com/es/freight-resources/incoterms-2021-significado-grafico-y-lista-de-incoterms/)

GLOBALG.A.P. (2022). *GLOBALG.A.P. History*. [https://www.globalgap.org/es/who-we-](https://www.globalgap.org/es/who-we-are/about-us/history/)

[are/about-us/history/](https://www.globalgap.org/es/who-we-are/about-us/history/)

GOV.UK. (s. f.). *Importar mercancías al Reino Unido: paso a paso* . Recuperado 21 de noviembre

de 2021, de <https://www.gov.uk/import-goods-into-uk>

Green Coffee Shop. (2022). *Green Coffee Shop – Coffee Bean Shop*.

<https://coffeebeanshop.co.uk/collections/green-coffee-shop>

ICEX. (2021). *Ficha país Reino unido*.

International Coffee Organization. (2021). *Coffee Market Report December 2021*.

International Comunicaffe. (2018). *El consumo de café en el Reino Unido se dispara*.

<https://www.comunicaffe.com/uk-coffee-consumption-soars-brits-drink-95-million-cups-of-coffee-every-day/>

Iron & Fire Coffee. (2022). *Comprar granos de café verde en el Reino Unido - Granos de café al*

por mayor de Iron & Fire. <https://ironandfire.co.uk/product-category/green-beans/>

Key, A. (2021). Storm in a coffee cup: How rising prices are affecting the UK's baristas and

roasters. *Consumer*. <https://inews.co.uk/news/consumer/storm-coffee-cup-rising-prices->

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

affecting-uks-baristas-roasters-1209343

Kloving Sketon, S. (2021, mayo 19). *El sector tecnológico del Reino Unido se multiplica por diez en 10 años*. <https://www.computerweekly.com/news/252501066/UK-tech-sector-grows-tenfold-in-10-years>

La Vanguardia. (2020, enero 28). *Las consecuencias del Brexit*. <https://www.lavanguardia.com/vida/junior-report/20200122/473072929239/consecuencias-brexite-politicas-presupuesto-derechos.html>

Legiscomex. (2015a). *El consumo de café aumentó en Reino Unido*. <https://www.legiscomex.com/Documentos/aumento-consumo-cafe-reino-unido-dic-15-16-15not>

Legiscomex. (2015b). *El consumo de café aumentó en Reino Unido*.

Manriquez. (2020). *El propósito detrás de las Marcas*. <https://www.mmanriquez.cl/el-proposito-detras-de-las-marcas/>

Market Access Map. (s. f.). Recuperado 8 de mayo de 2022, de <https://www.macmap.org/es/query/results?reporter=276&partner=170&product=090111&level=6>

Mincomercio. (2019). *Acuerdo entre Colombia y el Reino Unido*.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR). (2021). *Cadena café* (p. 19). [https://sioc.minagricultura.gov.co/Cafe/Documentos/2021-03-31 Cifras Sectoriales.pdf](https://sioc.minagricultura.gov.co/Cafe/Documentos/2021-03-31%20Cifras%20Sectoriales.pdf)

Ministerio de Industria Comercio y Turismo, & Confecámaras. (2019). *El ABC de las Sociedades de Beneficio e Interés Colectivo - BIC*. 148, 148-162.

Ministerio de Industria Comercio y Turismo de España. (2020a). *Aumentan un 25 % las ventas de chocolate en Reino Unido desde el confinamiento*. <https://www.icex.es/icex/es/navegacion->

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-

principal/noticias/aumentan-ventas-chocolate-reino-unido-

new2020860609.html?idPais=GB

Ministerio de Industria Comercio y Turismo de España. (2020b). *Disminuye el consumo de té en*

favor del café y la kombucha en Reino Unido. <https://www.icex.es/icex/es/navegacion->

principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-

principal/noticias/disminuye-consumo-te-crece-cafe-kombucha-reinounido-

new2020860019.html?idPais=GB

Ministerio de Industria Comercio y Turismo de España. (2020c). *El sector tecnologico del Reino*

Unido continua atrayendo inversiones en epoca de crisis por el COVID-19.

[https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-](https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/NEW2020854892.html?idPais=GB)

mercados/paises/navegacion-principal/noticias/NEW2020854892.html?idPais=GB

Mintel. (2018, enero 11). *UK coffee drinkers want to go green, but price is a key .*

[https://www.mintel.com/press-centre/food-and-drink/latte-levy-uk-coffee-drinkers-want-to-](https://www.mintel.com/press-centre/food-and-drink/latte-levy-uk-coffee-drinkers-want-to-go-green-but-price-is-a-barrier)

go-green-but-price-is-a-barrier

MinTIC. (2021). *Acerca del MinTIC.* [https://mintic.gov.co/portal/inicio/Ministerio/Acerca-del-](https://mintic.gov.co/portal/inicio/Ministerio/Acerca-del-MinTIC/)

MinTIC/

Nielsen. (2015). *Estilo de Vida Generacionales.* [https://www.nielsen.com/wp-](https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/EstilosdeVidaGeneracionales.pdf)

content/uploads/sites/3/2019/04/EstilosdeVidaGeneracionales.pdf

Noatum. (s. f.). *Tipo de Contenedores Aéreos - Estandar.* Recuperado 8 de mayo de 2022, de

<https://www.noatum.com/tipo-contenedores-aereos-estandar/>

OCU. (2019). *Procesado del café: paso a paso .*

<https://www.ocu.org/alimentacion/cafe/informe/procesado-del-cafe>

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

Office for National Statistics. (2020, noviembre 24). *Population estimates for the UK, England and Wales, Scotland and Northern Ireland.*

<https://www.ons.gov.uk/peoplepopulationandcommunity/populationandmigration/populationestimates/bulletins/annualmidyearpopulationestimates/mid2020>

Oficina de Información Diplomática. (2020). *Ficha país Reino Unido.* 1-11.

http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/REINOUNIDO_FICHA PAIS.pdf

Oficina económica y comercial de España. (2021). *Tipos de declaraciones aduaneras en Reino Unido.*

Organización Internacional del café. (2021a). *Informe del mercado de Café.* 1-10.

Organización Internacional del café. (2021b). *Informe del mercado del café- Diciembre 2021.*

Pantagoramedia. (2021). *Asociaciones cafeteras: una oportunidad para el progreso del Tolima.*

<https://www.pantagoramedia.com/asociaciones-tolima/>

Parque Logístico Nacional del Tolima. (2022). *QUIENES SOMOS* .

<https://parquelogisticonaltolima.com/nosotros.php>

Penagos Clausen. (2022). *Unidades de limpieza y clasificación.*

<https://penagosclausen.co/unidades-de-limpieza-y-clasificacion/>

Perfect Daily Grind. (2016). *Especies de Plantas de Café: Arábica vs Robusta de Especialidad -*

Perfect Daily Grind Español. <https://perfectdailygrind.com/es/2016/09/11/especies-de-plantas-de-cafe-arabica-vs-robusta-de-especialidad/>

Perfect Daily Grind. (2019a). *¿Qué Ocurre Durante El Tueste Del Café?* .

<https://perfectdailygrind.com/es/2019/04/05/que-ocurre-durante-el-tueste-del-cafe-los-cambios-quimicos/>

Perfect Daily Grind. (2019b). *Café de Calidad y Sostenibilidad Ambiental: ¿Cómo Lograrlos?* -

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

Perfect Daily Grind Español. <https://perfectdailygrind.com/es/2019/09/12/cafe-de-calidad-y-sostenibilidad-ambiental-como-lograrlos/>

Perfect Daily Grind. (2020). *Cómo Proteger la Calidad Del Café Durante el Transporte Por Mar*. <https://perfectdailygrind.com/es/2020/04/20/como-proteger-la-calidad-del-cafe-durante-el-transporte-por-mar/>

Procolombia. (2019a). *Guía práctica para la exportación de café*.

Procolombia. (2019b). *GUÍA PRÁCTICA PARA LA EXPORTACIÓN DE CAFÉ*. <https://procolombia.co/publicaciones/guia-practica-para-la-exportacion-de-cafe>

Procolombia. (2019c). *Perfil de logística desde Colombia hacia el Reino Unido*.

Puerta Quintero, G. I., Obed González Rizo, F., Correa Piedrahita, A., Álvarez Lizcano, I. E., Ardila Calderón, J. A., Girón Ospina, O. S., Ramírez Quimbayo, C. J., Baute Balcázar, J. E., Sánchez Arciniegas, P. M., Santamaría Burgos, M. D., & Montoya, D. F. (2016). *DIAGNÓSTICO DE LA CALIDAD DEL CAFÉ SEGÚN ALTITUD, SUELOS Y BENEFICIO EN VARIAS REGIONES DE COLOMBIA*. *Cenicafé*, 67(2), 15-51.

rockcontent. (s. f.). *Guía para la creación de campañas exitosas*.

Santander Trade Markets. (s. f.). *Reaching the British consumer*. Recuperado 18 de noviembre de 2021, de <https://santandertrade.com/en/portal/analyse-markets/united-kingdom/reaching-the-consumers>

Santander Trade Markets. (2021). *Presentación general del Reino Unido - Santandertrade.com*. <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/reino-unido/presentacion-general>

Sectorial. (2021). *Colombia ocupa el Tercer Puesto entre los Mayores Productores de Café*. <https://www.sectorial.co/informativa-cafe/item/461075-colombia-ocupa-el-tercer-puesto-entre-los-mayores-productores-de-cafe>

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

Statista. (2020a). • *Principales productores de café del mundo en 2020* | Statista.

<https://es.statista.com/estadisticas/600243/ranking-de-los-principales-productores-de-cafe-a-nivel-mundial/>

Statista. (2020b). *UK generation population 2020* | Statista.

Statista. (2020c). *Valor de importación de café por región Reino Unido 2020* | estatista.

<https://www.statista.com/statistics/301463/coffee-import-value-by-continent-region-in-the-united-kingdom-uk/>

Superintendencia Industria y Comercio. (2017). *La Superindustria declara la protección de las*

Denominaciones de Origen del “Café de la Sierra Nevada” y el “Café del Tolima” |

Superintendencia de Industria y Comercio. [https://www.sic.gov.co/noticias/la-](https://www.sic.gov.co/noticias/la-superindustria-declara-la-proteccion-de-las-denominaciones-de-origen-del-cafe-de-la-sierra-nevada-y-el-cafe-del-tolima)

[superindustria-declara-la-proteccion-de-las-denominaciones-de-origen-del-cafe-de-la-sierra-nevada-y-el-cafe-del-tolima](https://www.sic.gov.co/noticias/la-superindustria-declara-la-proteccion-de-las-denominaciones-de-origen-del-cafe-de-la-sierra-nevada-y-el-cafe-del-tolima)

Sustaeta, Á. (2014). La importancia del SEO y el SEM en el emprendimiento. En *Universidad de Cantabria*.

<https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/6459/SUSTAETANAVARROANGELMANUEL.pdf?sequence=1>

Tercer sector. (2021, febrero 26). *Ya son 128 las Empresas B Certificadas en Argentina - Revista*

Tercer Sector. <https://tercersector.org.ar/ya-son-128-las-empresas-b-certificadas-en-argentina/>

Varela, M. (2020). *El propósito de marca: valoración y actitudes del consumidor*.

Vargas Rubio, P. A. (2019). *La producción de cafés especiales suben hasta 30% los ingresos de*

los caficultores. <https://www.agronegocios.co/agricultura/la-produccion-de-cafes-especiales-suben-hasta-30-los-ingresos-de-los-caficultores-2899318>

PLAN DE NEGOCIO COFFAIR S.A.S. BIC

- Volcano Coffee Works. (2019). *4 tendencias que darán forma al mercado del café del Reino Unido en 2020*. <https://volcanocoffeeworks.com/blogs/journal/trends-which-will-shape-how-the-uk-drink-coffee-in-2020>
- Worldometer. (2022). *U.K. Population*. <https://www.worldometers.info/world-population/uk-population/>