

Plan de negocios para la creación de empresa productora y comercializadora de café orgánico en
Confines, Santander.

Luz Adriana Parra Rodríguez

Trabajo de grado para optar al título de Ingeniería Industrial

Directora

Johana León Jaimes

Magíster en Gerencia de Negocios

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingeniería Físico-mecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Ingeniería Industrial

Bucaramanga

2022

Dedicatoria

Este logro lo dedico a cada una de las personas que creyeron en mí, que me permitieron crecer y desahogarme cuando sentí que no tenía más fuerzas, que me motivaron a seguir y no rendirme. Especialmente a mis padres que me enseñaron a conseguir las cosas con esfuerzo y dedicación, me enseñaron el valor de los errores y las oportunidades que podía conseguir de ello, ellos que me enseñaron que la vida se trata de nunca rendirse, ellos que me enseñaron que las pequeñas cosas suman grandes logros; a mi pareja que creyó todo el tiempo en mí, que me mostró que todo esfuerzo tiene su recompensa, que actuar con paciencia y rectitud es la mejor satisfacción del ser humano, que rendirse nunca es una opción y que la palabra se cumple contra todo, ese hombre que me brindó sus fuerzas cuando las mías eran débiles y me ayudó a llegar a este logro tan anhelado. A mis amigos que estuvieron en tantas noches de sacrificio, en tantos días de no poder y en otros de sentirnos gigantes y soñando con tan anhelado título de ingenieros, aquellos que lloraron y rieron con cada meta alcanzada o con aquellas que se hacían difíciles.

Agradecimientos

En primer lugar, agradezco a Dios, quién es que permite que todo sea posible. Me agradezco a mí misma por el esfuerzo, por no fallarme, por nunca dudar, por ser persistente, por luchar, por no rendirme, por aguantar, por soñar, por todo lo que realicé para llegar a cumplir este logro... ¡lo logré!

Gracias a cada una de las personas que se cruzaron en mi camino con el fin de ayudarme a crecer, gracias a mi Universidad Industrial DE Santander que me abrió sus puertas y me forjo como una excelente profesional, a cada uno de los docentes que me acompañaron en este proceso. A mi familia y mi pareja.

Tabla de Contenido

	Pág.
Introducción	14
1. Generalidades del proyecto.....	16
1.1. Justificación.....	16
1.2. Objetivos del proyecto.....	20
1.2.1. Objetivo General	20
1.2.2. Objetivos específicos.....	20
1.3. Metodología.....	21
2. Marco de referencia	24
2.1. Marco de antecedentes	24
2.2. Marco teórico.....	26
3. Análisis del entorno	28
3.1. Caracterización del municipio de Confines.....	30
3.2. Análisis del macroentorno.....	31
3.2.1. <i>Análisis de los factores políticos</i>	31
3.2.2. Análisis de los factores económicos.....	35
3.2.3. Análisis de los factores sociales	36
3.2.4. Análisis de los factores tecnológicos.....	37
3.3. Análisis del microentorno.....	40
3.3.1. Poder de negociación de los clientes	40
3.3.2. Poder de negociación de los proveedores.....	41
3.3.3. Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	41
3.3.4. Amenaza de servicios sustitutos	42
3.3.5. Rivalidad de los competidores existentes en el mercado	43
3.4. Conclusiones sobre el análisis del microentorno.....	44
4. Estudios de Mercados	44
4.1. Identificación de oportunidades de negocio a través del entendimiento del mercado	45
4.2. Benchmarking.....	46
4.3. Segmentación del mercado.....	52

4.3.1. Mercado Potencial	52
4.3.2. Mercado Objectivos.....	54
4.3.3. Perfil de los clientes.....	55
4.3.4. Tamaño de la Muestra	55
4.4. Objetivos de la encuesta	57
4.5. Diseño del Formulario.....	57
4.6. Recopilación de Datos.....	57
4.7. Análisis de Resultados.....	58
4.8. Proyección de la demanda.....	61
4.9. Análisis de la Competencia	62
4.10. Estrategias de marketing.....	64
4.10.1. Estrategia de Producto/Servicio	64
4.10.2. Estrategia de Precio.....	66
4.10.3. Estrategia de Promoción	67
4.10.4. Estrategia de comercialización	69
4.11. Presupuesto de la Mezcla Mercadeo	70
5. Análisis técnico.....	71
5.1. Descripción del proceso productivo	71
5.2. Procesos paralelos	75
5.3. Requerimientos.....	75
5.4. Capacidad	78
5.4.1. Capacidad diseñada	79
5.4.2. Capacidad instalada.....	80
5.4.3. Capacidad utilizada	80
5.5. Localización	81
5.6. Especificaciones de las instalaciones	82
5.7. Modelado 3D de las instalaciones de la planta de producción	85
6. Análisis Legal	87
6.1. Creación y registro de la empresa	87
6.1.1. Constitución y Determinación de la Figura Jurídica de la Empresa	88
6.1.2. Verificación de la disponibilidad de la Razón Social.....	89

6.1.3. Determinación de la Actividad Económica.....	89
6.1.4. Consulta de Uso de Suelo.....	90
6.1.5. Trámite ante la DIAN.....	90
6.1.6. Regístrese como Futuro Empresario.....	90
6.1.7. Impuesto de Registro.....	90
6.1.8. Radicado y pago.....	91
6.1.9. Consultar ficha de establecimiento comercial.....	91
6.2. Obligaciones tributarias.....	91
6.3. Registro INVIMA.....	92
7. Estudio Organizacional.....	93
7.1. Estructura Organizativa.....	93
7.2. Definición de Cargos.....	94
7.3. Perfiles de Cargo.....	95
7.4. Estudio Salarial.....	95
8. Análisis Ambiental.....	97
9. Análisis Financiero.....	100
9.1. Inversiones.....	100
9.1.1. Inversiones fijas.....	100
9.1.2. Inversiones Diferidas.....	101
9.1.3. Inversión en Capital de Trabajo.....	101
9.2. Fuentes de Financiamiento.....	102
9.3. Estados Financieros.....	102
9.4. Indicadores Financieros.....	106
9.4.1. Weighted Average Cost of Capital (WAACC).....	106
9.4.2. Valor residual.....	107
9.5. Evaluación Financiera.....	107
9.6. Análisis de escenarios.....	108
9.6.1. Escenario Optimista.....	108
9.6.2. Escenario Pesimista.....	109
10. Planeación Estratégica.....	109
10.1. Nombre Comercial.....	109

10.2. Imagen Corporativa	110
10.3. Modelo Canvas	110
10.4. Misión, Visión, Principio y Valores Corporativos	112
10.5. Análisis DOFA	113
11. Conclusiones	116
12. Recomendaciones	118
Referencias Bibliográficas	119

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1 <i>Cumplimiento de los objetivos del presente proyecto</i>	15
Tabla 2 Metodología del proyecto	21
Tabla 3 <i>Marco jurídico del proyecto</i>	33
Tabla 4 <i>Fuerza de negociación de los clientes de El Moap Coffee</i>	40
Tabla 5 <i>Fuerza de negociación de los proveedores</i>	41
Tabla 6 <i>Fuerza de entrada de nuevos competidores</i>	42
Tabla 7 <i>Amenaza de servicios sustitutos</i>	43
Tabla 8 <i>Fuerza rivalidad entre competidores</i>	43
Tabla 9 <i>Resumen de las estrategias implementadas por las compañías en estudio</i>	51
Tabla 10 <i>Población en las cabeceras municipales del área de estudio</i>	53
Tabla 11 <i>Distribución de las encuestas a realizar por municipios</i>	56
Tabla 12 <i>Ficha técnica de la encuesta realizada</i>	58
Tabla 13 Conclusiones relevantes del análisis de resultados.....	58
Tabla 14 <i>Estimación de los clientes potenciales</i>	60
Tabla 15 <i>Estimaciones de la demanda actual</i>	61
Tabla 16 Proyección de la demanda	62
Tabla 17 <i>Contenido nutricional</i>	65
Tabla 18 <i>Comparativo de precios</i>	66
Tabla 19 <i>Presupuesto de lanzamiento</i>	70
Tabla 20 <i>Gastos publicitarios mensuales</i>	71
Tabla 21 Costos del terreno y por construcción.....	75

Tabla 22 <i>Maquinarias necesarias</i>	75
Tabla 23 <i>Herramientas (o utensilios de valor considerable)</i>	76
Tabla 24 <i>Equipos y otros activos de la planta</i>	76
Tabla 25 <i>Mobiliario requerido</i>	77
Tabla 26 <i>Equipos de oficina</i>	78
Tabla 27 <i>Características de la maquinaria requerida</i>	79
Tabla 28 <i>Proyección de la capacidad utilizada</i>	81
Tabla 29 <i>Personal Requerido</i>	94
Tabla 30 <i>Tipo de contratación por cargos</i>	96
Tabla 31 <i>Porcentaje de aporte prestaciones sociales y aporte de seguridad social correspondiente al empleador y empleado</i>	96
Tabla 32 <i>Actividades críticas de la Matriz de Leopold.</i>	98
Tabla 33 <i>Inversión Fija</i>	101
Tabla 34 <i>Inversión Diferida</i>	101
Tabla 35 <i>Capital de Trabajo</i>	102
Tabla 36 <i>Valor Presente Neto VPN</i>	108
Tabla 37 <i>Cálculo del Valor Presente Neto VPN - Escenario Optimista</i>	108
Tabla 38 <i>Cálculo del Valor Presente Neto VPN – Escenario Pesimista</i>	109
Tabla 39 <i>Oportunidades y amenazas - Externo</i>	113
Tabla 40 <i>Fortalezas y debilidades - Interno</i>	114

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1 <i>Producción mundial de café 2016 - 2021</i>	16
Figura 2 <i>Balance internacional</i>	17
Figura 3 <i>Balance cafetero nacional 2021 (millones de sacos)</i>	18
Figura 4 <i>Actores involucrados en la inocuidad de los alimentos</i>	29
Figura 5 <i>Mapa político de Confines</i>	31
Figura 6 <i>Precio interno del café y TRM (2017 – 2021)</i>	36
Figura 7 <i>Disciplinas de investigación de Cenicafé</i>	38
Figura 8 <i>Distribución del mercado mundial (por volumen a septiembre de 2021)</i>	45
Figura 9 <i>Cadena de valor mundial del café</i>	46
Figura 10 <i>Panorama del mercado de café en Colombia</i>	62
Figura 11 <i>Top of mind de la categoría de café molido</i>	63
Figura 12 <i>Top of mind de la categoría de café instantáneo</i>	64
Figura 13 <i>Empaque del producto – café orgánico con fruta pulverizada y colágeno</i>	65
Figura 14 <i>Prototipo del sitio web empresarial</i>	68
Figura 15 <i>cafetería El Moap</i>	69
Figura16 <i>Vista lateral de la cafetería El Moap</i>	70
Figura 17 <i>Diagrama de operaciones café con sabores frutales El Moap Coffee</i>	74
Figura 18 <i>Balance de línea</i>	79
Figura 19 <i>Zona de ubicación de la planta de producción</i>	81
Figura 20 <i>Vista superior de las instalaciones de la planta de producción</i>	82
Figura 21 <i>Fachada de la planta de producción</i>	82

Figura 22 <i>Distribución de espacios</i>	83
Figura 23 <i>Fachada de la empresa</i>	83
Figura 24 <i>Vista interna del museo El Moap Coffee</i>	84
Figura 25 <i>Vista interna de la cafetería El Moap Coffee</i>	84
Figura 26 <i>Vista frontal de las instalaciones ubicadas cerca de los cafetales.</i>	85
Figura 27 <i>Plano de planta de producción</i>	86
Figura 28 <i>Plano de las instalaciones del museo y cafetería</i>	87
Figura 29 <i>Consulta disponibilidad del nombre para la empresa</i>	89
Figura 30 <i>Organigrama de la empresa 'El Moap Coffee'</i>	93
Figura 31 <i>Estado de Resultados Proyectado</i>	103
Figura 32 <i>Balance General Proyectado</i>	104
Figura 33 <i>Flujo de caja libre</i>	105
Figura 34 <i>Promedio salario mínimo mensual e inflación - 2010 hasta el 2022</i>	106
Figura 35 <i>Isologo de la empresa El Moap Coffee</i>	110
Figura 36 <i>Modelo Canvas de la empresa El Moap Coffee</i>	111

Lista de Apéndices

	Pág.
Apéndice A. Encuesta a consumidores finales.....	57
Apéndice B. Resultados y análisis de las encuestas.....	58
Apéndice C. Fotografías instalaciones de la planta de producción, cafetería y museo El Moap...	85
Apéndice D. Fotografías de las instalaciones de la finca El Moap.....	85
Apéndice E. Plano de las instalaciones de la planta de producción, cafetería y museo.....	85
Apéndice F. Plano de las instalaciones de la cafetería y museo.....	86
Apéndice G. Perfiles de cargo.....	95
Apéndice H. Matriz de Leopold.....	98
Apéndice I. Análisis financiero.....	100

Resumen

Título: Plan de negocios para la creación de empresa productora y comercializadora de café orgánico en Confines, Santander*

Autor: Luz Adriana Parra Rodríguez **

Palabras Clave: plan de negocio, producción, comercialización café orgánico, Confines.

Descripción:

En el presente documento se describe el plan de negocios para constituir y poner en marcha de la empresa El Moap Coffee S.A.S., una empresa santandereana dedicada a la producción y comercialización de café orgánico pergamino, tostado y molido, así como en diferentes tipos de tazas, ofrecidas a un público selecto y entusiasta por el café orgánico de gama media y alta, que deseen experimentar nuevos aromas y sabores, bajo una propuesta sostenible.

En la formulación del plan se inicia con el análisis del entorno en el cual se identificaron los factores y variables que puedan incidir directa e indirectamente en la ejecución del proyecto. Luego, se describe el estudio de mercados que se implementó para identificar los productos y servicios demandados, relacionados con el café, especialmente de tipo orgánico; conocer las preferencias de los consumidores con respecto a los productos y servicios a ofrecer por la empresa, partiendo del análisis de variables tales como precio, calidad, frecuencia de consumo, variedad de productos y servicios en el mercado. Asimismo, en dicho apartado se estimó la demanda potencial del producto propuesto y se establecieron estrategias de marketing a partir de la información obtenida tanto de fuentes primarias como secundarias.

Después, se documenta el estudio técnico a partir del cual se definió todo lo relacionado con el funcionamiento y la operatividad de la empresa, como la ubicación y tamaño de la planta, tipo de maquinarias y mano de obra requerida. Posteriormente, se detallan los estudios organizacional y legal, realizados para definir el talento humano y los requisitos y trámites necesario para el funcionamiento de la empresa, respectivamente. Seguido, se analizaron y previeron los escenarios e impactos ambientales que la puesta en marcha de la empresa puede generar a mediano y largo plazo, también y se definió el plan estratégico, transcendental para el direccionamiento de la organización. Finalmente, se desarrolló la evaluación financiera mediante la cual se comparan los costos con los beneficios de la ejecución.

* Proyecto de Grado

** Facultad de Ingenierías Físico-mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Ingeniería Industrial.
Directora: Johana León Jaimes. Magíster en Gerencia de Negocios

Abstract

Title: Business plan for the creation of an organic coffee production and marketing company in Confines, Santander*

Author: Luz Adriana Parra Rodríguez **

Key Words: business plan, production, commercialization of organic coffee, Confines.

Description:

This document describes the business plan to establish and start up the company El Moap Coffee S.A.S., a company from Santander dedicated to the production and commercialization of organic parchment, roasted and ground coffee, as well as different types of cups, offered to a select and enthusiastic public for medium and high-end organic coffee, who wish to experience new aromas and flavors, under a sustainable proposal.

The formulation of the plan begins with the analysis of the environment in which the factors and variables that can directly and indirectly influence the execution of the project are identified. Next, a description is given of the market study that was implemented to identify the products and services in demand related to coffee, especially of the organic type; to know the preferences of the consumers with respect to the products and services to be offered by the company, based on the analysis of variables such as price, quality, frequency of consumption, variety of products and services in the market. This section also estimated the potential demand for the proposed product and established marketing strategies based on information obtained from both primary and secondary sources.

Next, the technical study is documented, from which everything related to the operation and operation of the company was defined, such as the location and size of the plant, type of machinery and labor required. Subsequently, the organizational and legal studies were carried out to define the human talent and the requirements and formalities necessary for the company's operation, respectively. Next, the environmental scenarios and impacts that the start-up of the company may generate in the medium and long term were analyzed and foreseen, as well as the strategic plan, which is transcendental for the organization's direction. Finally, the financial evaluation was developed to compare the costs with the benefits of implementation.

* Bachelor thesis

** Facultad de Ingenierías Físico-mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Ingeniería Industrial.
Directora: Johana León Jaimes. Magíster en Gerencia de Negocios

Introducción

Las excepcionales condiciones geográficas y climáticas de Colombia hacen de este un territorio con abundantes riquezas naturales, las cuales se traducen en oportunidades agrícolas e industriales. Entre las principales industrias cabe destacar la cafetera, la cual ha sido clave para la economía nacional y ha caracterizado a Colombia a nivel internacional por muchos años.

El país además de ser uno de los principales productores de café a nivel mundial, también es reconocido por su variedad de cafés especiales de alta calidad, que responden a las diferentes tendencias del consumo de café a nivel mundial, tales como café de mejor calidad y más natural; cafés sostenibles y certificados; trazabilidad del producto y sabores únicos.

Por otra parte, se debe tener en cuenta que cada vez son más los consumidores preocupados por los impactos socioambientales que se originan por la producción, consumo y posconsumo de los alimentos y bebidas que hacen parte de su alimentación. Por ello, es importante seguir trabajando en el mejoramiento de la calidad de las materias primas y los procesos productivos para ofrecer productos con valor agregado que conserven los atributos que caracterizan el café colombiano, y se produzcan de forma responsable social y ambientalmente.

A raíz de lo anterior, se diseñó el presente plan de negocios, el cual se enfoca en la creación de una empresa productora y comercializadora de café orgánico saborizado en el municipio de Confines (Santander). En este se presentan los estudios de mercado, técnico, económico, financiero, entre otros, a partir de los cuales se establecieron los procedimientos y estrategias necesarias para convertir dicha idea de negocio en un proyecto empresarial concreto en el municipio natal de la autora. Con el desarrollo de este proyecto se pretende poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la formación académica de la autora, así como la experiencia adquirida a través de los años como miembro de una familia caficultora. Creando así un modelo de negocio atractivo y rentable, que a su vez contribuya a mejorar las condiciones de vida de la familia de la autora y otras familias caficultoras del municipio.

Cumplimiento de objetivos

Tabla 1

Cumplimiento de los objetivos del presente proyecto

Objetivo	Capítulo (s)
Analizar el entorno de la idea de negocio con el fin de identificar factores que pueden incidir de forma directa e indirecta en la puesta en marcha y durante la operación de la empresa productora y comercializadora de café orgánico.	Capítulo 3
Analizar el mercado para identificar la demanda potencial del producto a ofrecer, las necesidades de los potenciales clientes y la competencia actual. Para establecer estrategias de penetración y posicionamiento de la empresa productora y comercializadora en Confines, Santander.	Capítulo 4
Realizar un análisis técnico para determinar los recursos requeridos y la tecnología a implementar. Además, desarrollar un modelado 3D de las instalaciones de la planta de producción.	Capítulo 5
Realizar un análisis legal y normativo para la constitución y puesta en marcha de la empresa de café orgánico.	Capítulo 6
Determinar la estructura organizacional, manual de funciones y escala salarial de cada cargo a fin de garantizar una correcta gestión de los recursos humanos.	Capítulo 7
Identificar el potencial ambiental de la implementación y puesta en marcha de la empresa, con el fin de tener mayor control sobre los impactos que se generarían.	Capítulo 8
Efectuar un estudio financiero definiendo la estructura financiera de empresa. Además, analizar la rentabilidad por escenarios.	Capítulo 9
Formular el direccionamiento estratégico determinando el modelo de negocio, misión, visión y objetivos estratégicos, que determinen el rumbo de la organización a constituir.	Capítulo 10

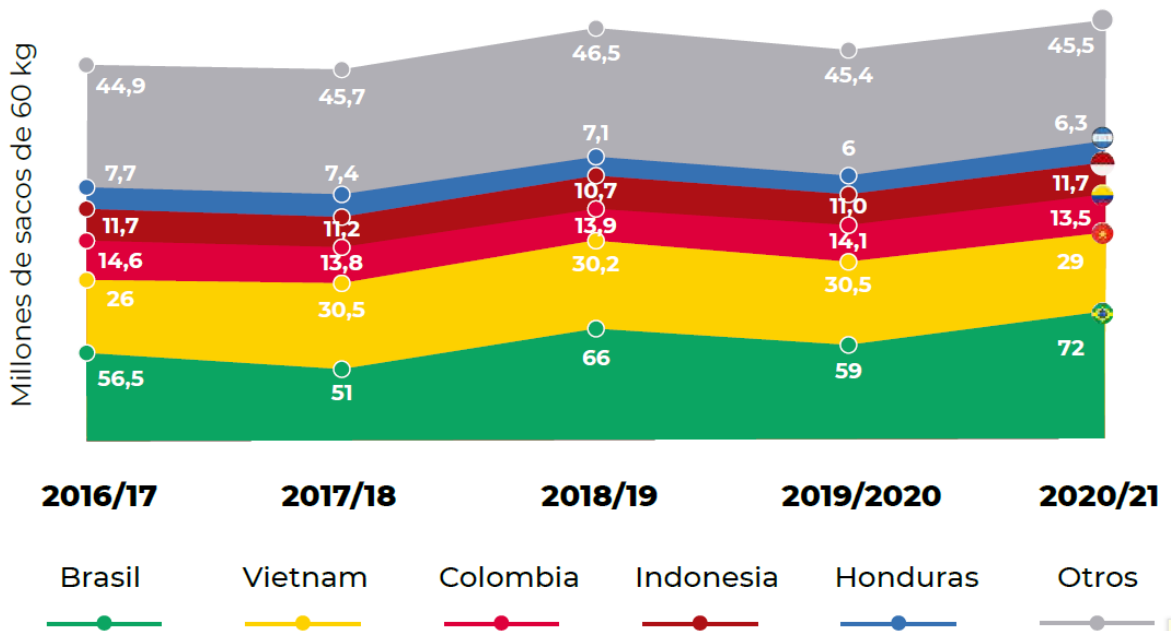
1. Generalidades del proyecto

1.1. Justificación

Al cierre del año cafetero 2020 – 21 la producción mundial de café alcanzó 177,9 millones de sacos, lo que se traduce en 7,2 % más con respecto al periodo anterior. Ello se debió al alza de “22 % de la producción de Brasil de 59 a 72 millones de sacos, y al aumento de 6,4 % en la producción de Indonesia, de 11 a 11,7 millones de sacos” (FNC, 2021b, p. 4). En la figura 1 se detalla la producción mundial del café entre los años cafeteros^{††} 2016-17 y 2020-21.

Figura 1

Producción mundial de café 2016 - 2021



Nota. Tomado de informe del gerente general (FNC, 2021b, p. 4).

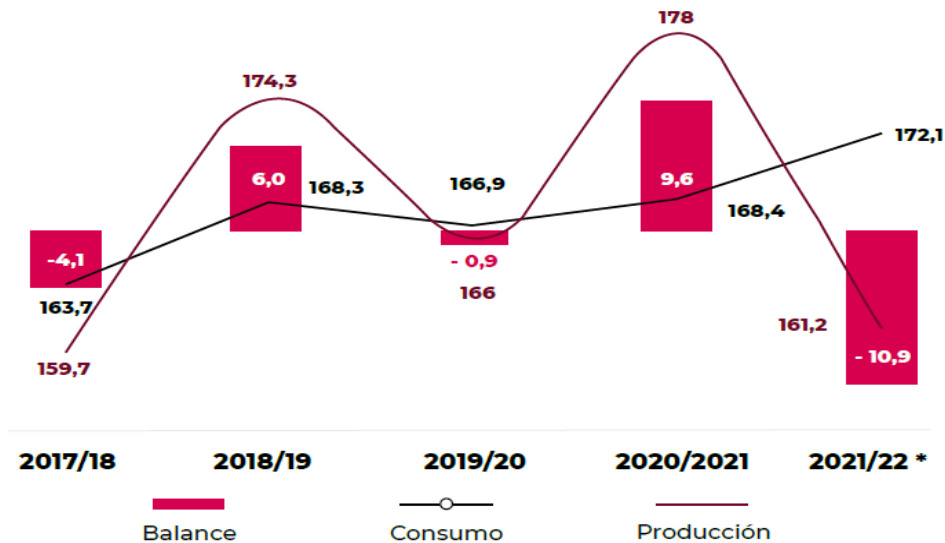
Al cierre del año cafetero 2020-21, a nivel mundial, el balance fue superavitario (9,6 millones de sacos de 60 kg) y “el consumo mundial alcanzó 168,4 millones de sacos, leve aumento de 0,92% con respecto al año anterior y señal de que retomaría los niveles de crecimiento de la década previa a la pandemia (e incluso un poco más)” (FNC, 2021b, p. 4). En la figura 2 se muestra el balance internacional de los periodos entre 2017-18 y 2020-21, y se estima que para el año

^{††} Período de un año comprendido entre el 1 de octubre y el 30 de septiembre del año siguiente.

cafetero 2021-22 el balance mundial alcance un déficit de 10,9 millones de sacos, según la firma LMC.

Figura 2

Balance internacional



Nota. Tomado de informe del gerente general (FNC, 2021b, p. 4). Fuente: LMC. *Proyecciones.

Actualmente, Colombia es el tercer productor de café en el mundo, antecedido por Brasil y Vietnam. En el año cafetero 2020 - 21, la producción nacional fue 13,4 millones de sacos de 60 kg de café verde, 5% menos frente al periodo anterior por las afectaciones de orden público (FNC, 2021b).

En el mismo periodo, el consumo de café en el país (2 millones de sacos) disminuyó 1,5% frente al año cafetero anterior debido en parte al desconfinamiento, que en 2020 aumentó el consumo en el hogar más de lo esperado. Para el periodo 2020-21, el consumo retomó la tendencia de años previos a la pandemia (FNC, 2021b).

Las exportaciones, durante el mencionado periodo, fueron de 12,8 millones de sacos, leve aumento de 1,1% frente a 2019-20. Las importaciones fueron de 1,6 millones de sacos, 85% más con respecto a 2019-20 (FNC, 2021b). En siguiente figura se enuncian las cifras de producción, importaciones, exportación, consumo y balance de los periodos 2016 /17 hasta 2020/21.

Figura 3

Balance cafetero nacional 2021 (millones de sacos)

	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21
Producción e importaciones	14,9	14,5	14,9	15,0	15,0
Producción	14,6	13,8	13,9	14,1	13,4
Importaciones	0,3	0,7	1,0	0,9	1,6
Exportaciones y consumo	15,2	14,5	15,3	14,7	14,8
Exportaciones	13,5	12,7	13,5	12,6	12,8
Consumo	1,7	1,8	1,8	2,1	2,0
Balance	-0,3	0,1	-0,4	0,3	0,2

Nota. Tomado de informe del gerente general (FNC, 2021b, p. 5). Fuente: Investigaciones Económicas FNC.

Se estima que, en el territorio nacional hay cultivadas 855.000 hectáreas con cafetales y “más de 500.000 familias están dedicadas a la caficultura, quienes han realizado esta actividad por años” (Portafolio, 2021b). En alrededor de 600 municipios, de 23 departamentos del país se cultiva el grano.

“El café genera unos 2 millones de empleos directos y tiene un efecto multiplicador sobre los demás eslabones de la cadena: transporte, fertilizantes y agroquímicos, herramientas y maquinaria, servicios técnicos y profesionales, etc.” (FNC, 2021b, p. 2).

A nivel mundial, se producen dos clases de café en grano: arábica y robusta, siendo Colombia “el primer productor mundial de arábica lavado” (Forbes Staff, 2021a) una especie caracterizada por tener “más de 800 compuestos aromáticos que mediante los procesos de maduración, cosecha, fermentación, lavado y secado logran consolidarse y son los que le dan al café esos atributos que caracterizan el producto colombiano” (López, 2016).

Asimismo, el país “es el principal productor mundial de café suave y cafés especiales, los cuales se destacan por su origen, técnica de plantación, recolección manual y calidades premium” (Procolombia, 2020), “entendiendo que un café se considera especial cuando es percibido por los

consumidores como único y diferenciado por sus características organolépticas, diferenciándolo del café convencional y así, haciéndolo más valioso” (Procolombia, 2020).

Hoy por hoy, aún hay grandes retos en cuanto a la producción del café en sí, los cuales están relacionado principalmente con los métodos actuales de cultivo, uso y aplicación de análisis de suelos, los cambios en el clima y las frecuentes sequías que se registran en zonas caficultoras. Por ello, la FNC viene trabajando en el desarrollo de “variedades resistentes a enfermedades como la roya, que al cierre de 2020 abarcan 84,1% del área sembrada”. Asimismo, promueven “prácticas de manejo integral que racionalizan el uso de fungicidas, plaguicidas y herbicidas, lo que reduce su dispersión al entorno por efecto del viento o las lluvias” (Federación Nacional de Cafeteros, 2021a). Por otra parte:

(...) el desarrollo de nuevas tecnologías para el beneficio húmedo del café, que incluyen tanques- tina, Becolsub o Ecomill®, ha permitido ir dejando atrás el método tradicional de lavado y significado el ahorro de 10.000 millones de litros de agua al año (según un nuevo estimativo sobre 653.000 fincas), así como reducido o incluso eliminado el vertimiento de aguas residuales. (Federación Nacional de Cafeteros, 2021a)

Si bien, los caficultores durante décadas, con sus prácticas tradicionales, “han logrado excelentes cosechas que han permitido que el café represente el 22% del Producto Interno Bruto y sea uno de los principales productos que se reconoce al país en el mundo”, es importante reconocer que “con la ayuda de la tecnología y la inteligencia artificial, sus procesos pueden ser más eficientes para dar como resultado una mejor productividad” (Portafolio, 2021a).

Aún se debe seguir trabajando en optimización de procesos e infraestructura, innovación tecnológica, transformación digital y desarrollo de productos y empaques, para seguir consolidando mayores oportunidades que beneficien la dinámica de la economía nacional.

En ese contexto y una vez reconocida la gran oportunidad que representa la producción de cafés especiales en el país, se propone elaborar un plan de negocios para crear una empresa productora y comercializadora de café orgánico que ofrecerá productos con granos seleccionados, teniendo en cuenta el cumplimiento de estrictas normas ambientales y sociales, que garanticen productos saludables, de excelente calidad y que contribuyan a la protección del medio ambiente

y los trabajadores. Además, se ofrecerá la posibilidad de vivir la experiencia caficultora a través de recorridos por los cafetales, donde incluso los más pequeños conocerán de la labor de los caficultores locales de forma amena y dinámica, incentivando de esa forma el turismo en el municipio. Todo ello, a través de procedimientos y bajo estrategias que permitan lograr un posicionamiento regional y nacional de El Moap Coffee como marca de café orgánico colombiano.

1.2. Objetivos del proyecto

A continuación, se enuncian los objetivos: general y específicos del proyecto.

1.2.1. Objetivo General

Formular un plan de negocios para la creación de empresa productora y comercializadora de café orgánico en Confines, Santander

1.2.2. Objetivos específicos

Analizar el entorno de la idea de negocio con el fin de identificar factores que pueden incidir de forma directa e indirecta en la puesta en marcha y durante la operación de la empresa de café orgánico.

Realizar una investigación de mercados para identificar la demanda potencial del producto a ofrecer, las necesidades de los potenciales clientes y la competencia actual. Asimismo, establecer estrategias de penetración y posicionamiento de la empresa productora y comercializadora.

Realizar un análisis técnico para determinar los recursos requeridos y la tecnología a implementar. Además, desarrollar un modelado 3D de las instalaciones de la planta de producción.

Realizar un análisis legal y normativo para la constitución y puesta en marcha de la empresa de café orgánico.

Determinar la estructura organizacional, manual de funciones y escala salarial de cada cargo a fin de garantizar una correcta gestión de los recursos humanos.

Realizar la Evaluación de Impacto Ambiental necesaria para la puesta en marcha de la empresa para analizar los resultados y tomar las acciones requeridas de forma previa.

Realizar la Planeación Estratégica para la empresa determinando el modelo de negocio, misión, visión y objetivos estratégicos, dando la orientación para la definición de sus procesos y operaciones diarias, así como para la formulación de proyectos.

Realizar la Evaluación Financiera que permita conocer los requerimientos de inversión, costos y rentabilidad del proyecto de creación de la empresa.

1.3. Metodología

A continuación, se describe la metodología implementada en cada uno de los objetivos.

Tabla 2

Metodología del proyecto

Objetivo	Fase	Metodología	Recursos
Analizar el entorno de la idea de negocio con el fin de identificar factores que pueden incidir de forma directa e indirecta en la puesta en marcha y durante la operación de la empresa productora y comercializadora de café orgánico.	Análisis del Entorno	<ul style="list-style-type: none"> Análisis del macroentorno del sector cafetero mediante la herramienta PEST. Análisis del microentorno de la idea de negocios a través del estudio de las cinco fuerzas de Porter. 	5 horas director de proyectos 170 horas estudiante 1 sistema de información 1 PC 1 licencia programa Office Acceso a internet
Analizar el mercado para identificar la demanda potencial del producto a ofrecer, las necesidades de los potenciales clientes y la competencia actual. Para establecer estrategias de penetración y posicionamiento de la empresa productora y	Análisis del Mercado	<ul style="list-style-type: none"> Definición de las características básicas y diferenciadores del café orgánico. Definición los objetivos y metodología a implementar en la investigación de mercados. 	5 horas director de proyectos 170 horas estudiante 1 sistema de información 1 PC 1 licencia programa Office Acceso a internet

Continuación tabla 2.

Objetivo	Fases	Metodología	Recursos
comercializadora en Confines, Santander		<ul style="list-style-type: none"> • Recolección de los datos necesarios de los potenciales clientes, para dar cumplimiento a los objetivos propuestos en la investigación, mediante fuentes de información primaria, tales como encuestas, entrevistas u otros. • Cálculo de la demanda estimada del producto según la información recolectada anteriormente. • Identificación de los competidores directos e indirectos, la oferta actual de productos sustitutos y sus precios de venta en el mercado, mediante fuentes de información secundaria. 	5 horas director de proyectos 170 horas estudiante 1 sistema de información 1 PC 1 licencia programa Office Acceso a internet
Realizar un análisis técnico para determinar los recursos requeridos y la tecnología a implementar. Además, desarrollar un modelado 3D de las instalaciones de la planta de producción.	Análisis Técnico	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de la ficha técnica del producto a ofrecer, así como la definición de los servicios adicionales que se les brindarán a los clientes. • Determinación de los activos fijos y la tecnología a implementar para poner en marcha la empresa. • Estimación los costos y gastos asociados a los hallazgos del estudio técnico realizado. • Modelado 3D de las instalaciones de la planta de producción. 	5 horas director de proyectos 170 horas estudiante 1 sistema de información 1 PC 1 licencia programa Office Acceso a internet
Realizar un análisis legal y normativo para la constitución y puesta en marcha de la empresa de café orgánico.	Análisis Legal	<ul style="list-style-type: none"> • Determinación de constituciones tributarias, comerciales y laborales para la constitución de la empresa. • Definición de trámites y permisos necesarios para el inicio de las actividades. • Estimación de los costos asociados al análisis del marco legal y normativo que atañe a la empresa. 	5 horas director de proyectos 170 horas estudiante 1 sistema de información 1 PC 1 licencia programa Office Acceso a internet

Continuación tabla 2.

Objetivo	Fases	Metodología	Recursos
Determinar la estructura organizacional, manual de funciones y escala salarial de cada cargo a fin de garantizar una correcta gestión de los recursos humanos.	Análisis Organizativo	<ul style="list-style-type: none"> Análisis organizacional que permita determinar los requerimientos del recurso humano necesario para poner en marcha la empresa. Definición de estructura organizacional. Definición de estructura salarial de la compañía. Definición de manual de funciones y descripción de cargo para todo el personal. Estimación de costos y gastos asociados a los hallazgos del estudio organizacional realizado. 	5 horas director de proyectos 170 horas estudiante 1 sistema de información 1 PC 1 licencia programa Office Acceso a internet
Realizar la Evaluación de Impacto Ambiental necesaria para la puesta en marcha de la empresa para analizar los resultados y tomar las acciones requeridas de forma previa.	Análisis de Responsabilidad Social y Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de las partes interesadas en la compañía. Evaluación de impacto que generaría la puesta en marcha y funcionamiento de la empresa sobre el medio ambiente. 	5 horas director de proyectos 170 horas estudiante 1 sistema de información 1 PC 1 licencia programa Office Acceso a internet
Efectuar un estudio financiero definiendo la estructura financiera de empresa. Además, analizar la rentabilidad por escenarios.	Análisis Financiero	<ul style="list-style-type: none"> Estimación de flujos de caja según las ventas, los costos y los gastos proyectados. Cálculo la inversión inicial requerida y evaluar las diferentes formas de financiamiento según la capacidad de endeudamiento de la empresa. 	5 horas director de proyectos 170 horas estudiante 1 sistema de información 1 PC 1 licencia programa Office Acceso a internet

Continuación tabla 2.

Objetivo	Fases	Metodología	Recursos
		<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de factibilidad financiera del proyecto, empleando criterios financieros como el VPN y la TIR. • Análisis de sensibilidad de las principales variables en la puesta en marcha del proyecto. 	
Realizar la Planeación Estratégica para la empresa determinando el modelo de negocio, misión, visión y objetivos estratégicos, dando la orientación para la definición de sus procesos y operaciones diarias, así como para la formulación de proyectos.	Análisis Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de plan estratégico organizacional para la empresa productora y comercializadora de café orgánico. • Desarrollo de plan de mercadeo estableciendo estrategias enfocadas al producto, precio, promoción, plaza y persona (post venta) que van a diferenciar el producto en el mercado. 	5 horas director de proyectos 170 horas estudiante 1 sistema de información 1 PC 1 licencia programa Office Acceso a internet

2. Marco de referencia

El marco de referencia del presente proyecto se compone de dos apartados: 1) marco de antecedentes y 2) marco teórico. En el primero, se exponen las investigaciones y trabajos de grado relacionados con la problemática a tratar en este proyecto. Mientras que, en el segundo se presentan la información sobre la temática estudiada y metodología a implementar.

2.1. Marco de antecedentes

En este apartado, se mencionan las investigaciones y trabajos de grados relacionados con el presente proyecto. El primero a destacar es el trabajo final de máster universitario en dirección de empresas (MBA) de Barroso (2021) en el cual propone “un análisis del modelo de negocio que implementa la empresa Urban Padesport & Coffee, S.L.”. Su autor propone, un análisis estratégico

de la empresa, para lo cual realiza análisis del macroentorno y microentorno, además de que plantea la propuesta de un nuevo negocio innovador, haciendo referencia a la segmentación de clientes, propuesta de valor, canales de comercialización, relación con los clientes, recurso clave, actividades claves, estructura de costos y socios claves. Este proyecto es de gran relevancia para el plan de negocio que se está llevando a cabo por que el autor está haciendo unas descripciones bastante amplias y orientadoras en temas que se están manejando en el mismo, y que sirven como referencia, por ejemplo el análisis del micro entorno a través de las cinco fuerzas de Porter y el análisis del macro entorno mediante la herramienta PEST; por otra parte permite tener una visión más clara en el anexo A sobre la propuesta innovadora del plan de negocio, puesto que se puede apoyar en la estrategia del océano azul.

Vásquez (2018) en su monografía titulada, “Plan de negocios de una finca productora de café para la implementación de una marca propia de café orgánico en Santander” realizó un análisis de mercado prospectivo para determinar la intención de compra de café en el departamento, además de que pone al descubierto los principales competidores en el país; también se realizó una evaluación financiera donde se muestran los indicadores financieros relevantes tales como el valor presente neto y la tasa interna de retorno. Lo que Vásquez (2018) presenta en su plan de negocio es relevante pues ofrece una guía muy grande en cuanto al marco teórico y conceptual que la autora propone, ya que está ofreciendo información equivalente a la necesaria para la idea de negocio que está en marcha, por ejemplo, muestra como es el proceso de certificación de fincas productoras de café orgánico, permite observar el proceso productivo que se requiere para llegar al producto terminado, además de los requisitos con los que debe contar la finca para poder llevar a cabo el proceso productivo.

Por otro lado, Ascanio Y. y Ferrer E. (2017) en su proyecto de grado para “determinar la viabilidad de la creación de una empresa procesadora y comercializadora de café orgánico en el municipio de Ocaña N.S.”, realizaron un estudio administrativo y legal en el cual definieron la estructura organizacional, y revisaron los requisitos legales aplicables para la constitución de la esta. Asimismo, las autoras realizan una amplia investigación de antecedentes históricos a nivel, mundial, de Latinoamérica, nacional y local, además de que realizan una minuciosa descripción del marco legal. Todos estos apartados están relacionados, por lo que se decide tomar este proyecto como punto de referencia para la formulación de la presente idea de negocios.

2.2. Marco teórico

En este apartado se presentan las definiciones de las metodologías implementadas en el desarrollo de este proyecto y también algunos conceptos relacionados con el tema de estudio.

Plan de negocios. De acuerdo con Alcaraz Rodríguez (2013) “un plan de negocios es una herramienta que permite al emprendedor realizar un proceso de planeación que coadyuve a seleccionar el camino adecuado para el logro de metas y objetivos”.

Análisis PEST. “Este análisis es empleado para averiguar el impacto que tendrán sobre el sector en el que nos encontremos determinados factores de nuestro entorno general: económicos, políticos, culturales, demográficos, sociológicos y tecnológicos” (Chapman, 2004).

Cinco fuerzas de Porter. Según el modelo Estructura-Conducta-Resultados, propuesto por Michael Porter (2008), “un determinado conjunto de características externas estructurales y estables de los sectores condicionan las conductas y decisiones de las empresas del sector e influyen de manera importante en los resultados (beneficios, rentabilidad, etc.) que pueden obtener dichas empresas”.

Dado que, cada empresa debe desarrollar una serie de actividades internas (tales como diseño, creación, marketing, mantenimiento, etc.) que aporten valor a sus clientes (cadena de valor), el autor afirma que a la hora de definir las estrategias, esta cadena debe analizarse profundamente para averiguar el origen de las ventajas competitivas, pues el origen de estas ventajas es el resultado de cinco fuerzas básicas, las cuales son : “a) amenaza de entrada de nuevos competidores; b) presión de los productos sustitutivos, c) rivalidad entre los competidores existentes, d) poder negociador de los clientes y e) poder negociador de los proveedores” (Porter, 2008).

Como resultado se podrá elegir la estrategia que se considere más pertinentes, entre las cuales el autor resalta “liderazgo de costes, estrategia de diferenciación y estrategia de enfoque o de especialización” (Porter, 2008).

Estudio de mercado. Según Gabriel Baca (2013) el estudio de mercado tiene como objetivo “verificar la posibilidad real de penetración del producto en un mercado determinado tomando en cuenta el riesgo”. En este se determina y cuantifica la oferta y la demanda, se analizan los precios y se incluye el estudio de comercialización.

Investigación de mercados. Philip Kotler y Gary Armstrong (2012), afirman que la investigación de mercados es “el diseño, la recopilación, el análisis y el informe sistemático de datos pertinentes de una situación de marketing específica que enfrenta una organización. Las compañías utilizan la investigación de mercados en una gran variedad de situaciones” (p.103).

Estudio técnico. Según Gabriel Baca (2013), el estudio técnico es una “investigación que consta de determinación del tamaño óptimo de la planta, determinación de la localización óptima de la planta, ingeniería del proyecto y análisis organizativo, administrativo y legal” (p.19).

Estudio organizacional administrativo y legal. Cosio (2011). afirma que el estudio organizacional administrativo y legal “define la estructura organizacional y los procedimientos administrativos para la etapa de operación o funcionamiento de la empresa o negocio. Por otra parte, los aspectos legales se refieren a las disposiciones legales impositivas, normatividad vigente relativa al proyecto”.

Plan estratégico. En un plan estratégico “se definen la misión, visión, objetivos y estrategia para alcanzar el éxito. Esta parte debe ser permanentemente retroalimentada y ajustada conforme se avancen en los demás temas del plan” (Cosio, 2011).

Evaluación financiera. Según Cossio (2011) en la evaluación financiera “se comparan los costos con los beneficios de la ejecución, lo cual permite al inversionista tomar la decisión de invertir o no considerando si el retorno calculado cubre sus expectativas”.

Café orgánico: La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (2019b) define el café orgánico como aquel que “se cultiva sin la utilización de productos químicos de síntesis como fungicidas, herbicidas, insecticidas y fertilizantes, sustituidos por abonos orgánicos, muchas veces generados por las mismas fincas cafeteras”.

Denominación de origen. “Las denominaciones de origen hacen referencia a un lugar o región de producción específico que determina las cualidades características del producto originario de dicho lugar, por tanto, hay un vínculo necesario, esencial o exclusivo entre esos dos aspectos” (Superintendencia de Industria y Comercio, s. f.). Los beneficios que tiene su protección son: “a) mejora del bienestar de los consumidores y productores mediante la indicación de calidad, b) mejora del acceso al mercado a través de la diferenciación y la creación de valor, c) fomento del desarrollo rural y d) preservación de la biodiversidad y de los conocimientos tradicionales (indirectamente)”.

3. Análisis del entorno

El monitoreo constante del entorno de las organizaciones es de suma importancia para identificar las tendencias y variables que pueden tener incidencia, tanto directa como indirecta, en la puesta en marcha y desarrollo de estas. De esa forma se podrá diseñar estrategias que permitan mitigar los impactos negativos y aprovechar las oportunidades que se puedan ir presentando. Por tal razón, se considera pertinente analizar el entorno general y específico de la empresa. A continuación, se describe de forma general el sector al cual pertenece El Moap Coffee, se realiza una breve caracterización del municipio de Confines, lugar donde se ejecutará el presente proyecto y, finalmente, se detallan los factores del macroentorno y microentorno de la empresa productora y comercializadora de café orgánico.

La empresa El Moap Coffee se enmarca en el sector agroalimentario de Colombia, uno de los eslabones más importantes para el bienestar y la calidad de vida de la población colombiana. Por ello, el Gobierno Nacional a través del conjunto de políticas públicas declaradas en el Plan Decenal de Salud Pública (PDSP) 2012 – 2021 establece como una de las dimensiones prioritarias la seguridad alimentaria y nutricional, la cual se define como:

Conjunto de acciones que buscan garantizar el derecho a la alimentación sana con equidad, en las diferentes etapas del ciclo de vida, mediante la reducción y prevención de la malnutrición, el control de los riesgos sanitarios y fitosanitarios de los alimentos y la gestión transectorial de la seguridad alimentaria y nutricional con perspectiva territorial. (Minsalud, 2012, p. 44)

Los tres componentes básicos de dicha dimensión son: disponibilidad y acceso a los alimentos, consumo y aprovechamiento biológico e inocuidad y calidad de los alimentos. Este último hace referencia a las “acciones para garantizar que los alimentos no causen daño al consumidor cuando se preparen o consuman de acuerdo con el uso al que se destinan” (Minsalud, 2012, p. 45). En este aspecto, el país trabaja para fortalecer las labores de inspección, vigilancia y control de alimentos que realizan las autoridades sanitarias a través de la implementación del Modelo de Inspección, Vigilancia y Control de alimentos, el cual tiene como propósito, entre otros, los siguientes: “a) promover la calidad de vida de la ciudadanía, b) garantizar la seguridad de los productos y c) Incorporar el enfoque de riesgo, entre otros” (Minsalud, 2017).

En el país, los actores involucrados en la inocuidad de los alimentos son: “Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR), Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), Ministerio de Salud y Protección Social (MSPS), Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA) y Entidades Territoriales de Salud” (Minsalud, 2017) (ver figura 4). Dichos actores se encargan de velar por la inocuidad de los alimentos en todos los eslabones de la cadena productiva, desde la producción primaria hasta el consumo final.

Figura 4

Actores involucrados en la inocuidad de los alimentos



Nota. Tomado de ‘Abecé de la inocuidad de alimentos’ (Minsalud, 2017).

En temas económicos, el café es un excelente negocio. Según investigadores del Instituto de Economía Mundial de Kiel (IfW) el comercio internacional del café ha cuadruplicado sus cifras en los últimos 30 años. Sin embargo, han sido las empresas cafeteras en los países industrializados las mayores beneficiadas (Forbes, 2021b), pues la mayor rentabilidad del negocio no está en cultivar los granos sino en el llamado valor agregado, que incluye el tostado, envasado y comercialización.

La Organización Internacional del Café (OIC) estima que el volumen anual en todo el mundo es alrededor de 165 mil millones de euros, de los cuales solo una décima parte es retribuida a los países donde se cultiva: en América del Sur y Central, Asia y África. Esto se debe en gran medida a la carencia de capital en los países de cultivo, además de la poca experiencia en producción industrial, elementos claves para ascender en la cadena de valor, según Wan-Hsin Liu, coautora del estudio del IfW (Forbes, 2021b).

3.1. Caracterización del municipio de Confines

Es uno de los 87 municipios de Santander. Se ubica en la parte central del departamento. Se encuentra a 1.500 MSNM y abarca una extensión de 88 km², de este alrededor de 98 % es área rural. “El municipio limita por el norte con Socorro y Palmas del Socorro; por el oriente con el Páramo; por el occidente con Oiba y Guapota, y por el sur con Oiba y Charalá” (ver figura 5) (Alcaldía Municipal de Confines, 2015).

Inicialmente se llamó San José de las Culatas, haciendo alusión a la presencia de dichas plantas espinosas en el territorio. Luego, recibió el nombre por el cual se conoce hoy en día: Confines, dado que este fue un sitio de confinamiento o cárcel de los españoles (Alcaldía Municipal de Confines, 2015).

Es un “territorio conformado por abundante vegetación, compuesto por laderas, lomas, conos, escarpas, laderas estructurales, planicies y vegas”. Su economía, en la zona rural se basa en la producción agropecuaria y en la zona urbana, la actividad económica está constituida por pequeños negocios dedicados al comercio y otros servicios (Alcaldía Municipal de Confines, 2015, p. 18).

Figura 5

Mapa político de Confines

Nota. Tomado de Alcaldía Municipal de Confines (2018).

En el municipio “el 70 % de la población campesina se dedica a actividades agrícolas y el restante 30% se dedica a las labores pecuarias, donde se destaca el renglón de bovinos de doble propósito, porcinos de levante y ceba y especies menores” (Alcaldía Municipal de Confines, 2015, p. 15).

3.2. Análisis del macroentorno

El siguiente análisis del macroentorno se realiza a través de la metodología PEST, la cual propone evaluar factores políticos-legales, económicos, sociales y tecnológicos que afectan el entorno de la empresa El Moap Coffee. A continuación, se detallan cada uno de estos.

3.2.1. Análisis de los factores políticos

En estos se incluyen las políticas, legislaciones y regulaciones, tanto a nivel nacional como departamental y local, que pueden afectar el sector al que pertenece la empresa El Moap Coffee. En este caso, se analiza todo lo relacionado con el subsector del café.

En cuanto a políticas públicas a nivel nacional es relevante destacar aquellas consignadas en el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2018 – 2022, con el cual se pretende lograr la inclusión social y productiva, a través del Emprendimiento y la Legalidad. Dentro de los objetivos de política pública del PND (Departamento Nacional de Planeación, 2018), denominados pactos, cabe resaltar los siguientes:

1) Pacto por el Emprendimiento, con el cual se persigue “un crecimiento anual del PIB de 4,5 % y generar más oportunidades de empleo formal tanto en áreas urbanas como rurales, facilitando a las empresas y a los productores del campo aumentar su productividad”.

2) Pacto por la Descentralización: “conectar territorios, gobiernos y poblaciones”, con el cual se prioriza el aprovechamiento del potencial productivo y de desarrollo de los municipios, incentivando el trabajo vinculado entre éstos, para lograr proyectos de impacto regional.

3) Pacto Región Santanderes: “Eje logístico, competitivo y sostenible de Colombia”, el cual tiene como objetivo promover el desarrollo de los departamentos de Santander y Norte de Santander como eje logístico, competitivo y sostenible de Colombia, aprovechando su ubicación geográfica estratégica y sus conexiones con los mercados nacionales e internacionales.

Por otra parte, el Gobierno colombiano liderado por el expresidente Iván Duque de la mano del Departamento Nacional de Planeación (DNP), la Fedecafé y diferentes entidades publicaron, en el primer semestre del presente año, el Conpes de Sostenibilidad Cafetera con las estrategias y objetivos para el sector de aquí a 2030, con el fin de fomentar el desarrollo sostenible e integral de la caficultura nacional, “así se podrá posicionar a Colombia como el principal proveedor de café diferenciado del mundo. Esto nos va a llevar a alcanzar una caficultura más rentable y competitiva”, afirmó el exministro de Agricultura y Desarrollo Rural, Rodolfo Zea Navarro (Portafolio, 2021b).

Además, “el ministro destacó la creación del Fondo de Estabilización de Precios del Café y el programa de renovación de cafetales al cual se destinó \$25.000 millones, provenientes del Fondo Nacional del Café” (Portafolio, 2021b).c

- **Marco legal vigente en Colombia:** A continuación, en la tabla 3 se mencionan algunas de las normas legales y reglamentarias más relevantes en materia de recursos naturales renovables, medio ambiente y relativos al sector cafetero.

Tabla 3

Marco jurídico del proyecto

Normatividad	Fundamento
Ley 76 de 1927	“Sobre protección y defensa del café”.
Ley 76 de 1931	“Provee el fomento de la industria cafetera”.
Ley 11 de 1972	“Por la cual se deroga el impuesto de exportación de café y se dictan otras disposiciones”.
Decreto Ley 2811 de 1974	“Por el cual se dicta el Código Nacional de Recursos Naturales Renovables y de Protección al Medio Ambiente”.
Ley 09 de 1979	“Por la cual se dictan medidas sanitarias”.
Ley 74 de 1979	“Ley aprobatoria, Tratado de Cooperación Amazónica”.
Ley 17 de 1981	“Por la cual se aprueba la "Convención sobre el Comercio Internacional de las Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestres", suscrita en Washington, D.C. el 3 de marzo de 1973”.
Ley 84 de 1989	“Por la cual se adopta el Estatuto Nacional de Protección de los Animales y se crean unas contravenciones y se regula lo referente a su procedimiento y competencia”.
Ley 30 de 1990	“Ley aprobatoria, Convenio de Viena para la Protección de la Capa de Ozono”.
Ley 9 de 1991	“Normas generales sobre cambios internacionales y medidas complementarias -Contribución Cafetera”.
Ley 29 de 1992	Ley aprobatoria, "Protocolo de Montreal relativo a las sustancias agotadoras de la capa de ozono”.
Ley 84 de 1989	“Por la cual se adopta el Estatuto Nacional de Protección de los Animales y se crean unas contravenciones y se regula lo referente a su procedimiento y competencia”.

Continuación tabla 3.

Normatividad	Fundamento
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”.
Ley 101 de 1993	“Ley General de Desarrollo Agropecuario y Pesquero”.
Ley 142 de 1994	“Por la cual se establece el régimen de los servicios públicos domiciliarios y se dictan otras disposiciones”.
Ley 165 de 1994	“Por medio de la cual se aprueba el ‘Convenio sobre la Diversidad Biológica’, hecho en Río de Janeiro el 5 de junio de 1992”.
Ley 164 de 1995	“Ley aprobatoria, Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático”.
Ley 189 de 1995	Aprueba el "Acuerdo de Creación de la Asociación de Países Productores de Café".
Ley 299 de 1996	“Por el cual se protege la flora colombiana, se reglamentan los jardines botánicos”.
Ley 253 de 1996	“Aprueba el Convenio de Basilea sobre el control de los movimientos transfronterizos de los desechos peligrosos y su eliminación”.
Ley 301 de 1996	“Por la cual se crea el Consejo Nacional Agropecuario y Agroindustrial”.
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 Kyoto de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático".
Ley 807 de 2003	“Por medio de la cual se aprueban las Enmiendas de la Convención sobre el Comercio Internacional Fauna y Flora Silvestres”.

Nota. Adaptado de Federación Nacional de Cafeteros (2008, pp. 25- 34)

En síntesis, el sector agroalimentario en Colombia está estrictamente regulado lo que representa grandes desafíos. No obstante, el Gobierno colombiano mediante las políticas del PND promueven la productividad de la cadena productiva, así como la innovación, crecimiento y

competitividad en el mercado local e internacional, respaldando especialmente el subsector cafetero por ser uno de los más importantes a nivel socioeconómico en el país.

3.2.2. Análisis de los factores económicos

En este aspecto se analizan las variables económicas clave relativas al sector y las tendencias en materia de consumo.

A raíz de la pandemia de Coronavirus la economía global se vio significativamente afectada en varios aspectos entre ellos por la alteración de la actividad empresarial que a su vez generó disminución en los niveles de producción, contrayendo el mercado laboral, el consumo de los hogares y la inversión (Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2021).

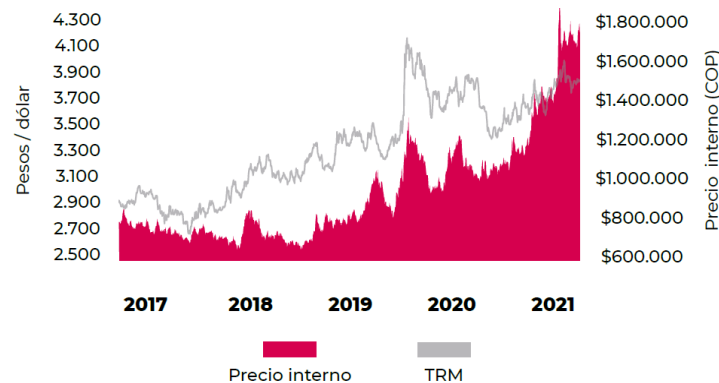
En Colombia, alrededor de 3,9 millones de personas perdieron su empleo en el marco de la pandemia, aumentando la tasa de desempleo que mantiene al país en los primeros puestos de la lista de países con mayor desempleo a nivel mundial (Portafolio, 2021a). Eso se traduce, tal y como lo manifiesta la ANDI (2021) en “pérdida de ingresos de los hogares, caída del consumo, situaciones de precariedad y vulnerabilidad en algunos hogares, aumentos en pobreza y desigualdad, presión en la informalidad, entre otros” (ANDI, 2021). En julio de 2022, “la tasa de desempleo del total nacional fue 11,0%, lo que representó una reducción de 2,1 puntos porcentuales respecto al mismo mes de 2021 (13,1%)”.

Por su parte, el Producto Interno Bruto (PIB) también presentó una fuerte caída de 6,8 %. En cuanto al café, cabe mencionar que este es uno de los principales productos del sector agropecuario colombiano, representa el 20% del Producto Interno Bruto (PIB). Actualmente, hay sembradas 844.744 hectáreas de café y 546.382 familias dedicadas a la caficultura las cuales residen en 604 municipios de 23 departamentos del territorio nacional, su productividad está cercana a los 19,4 sacos por hectárea y se estima que su producción genera más de 2,5 millones de empleos directos e indirectos. Además, se generan \$2.600 millones de dólares en exportaciones. Pese a los desafíos generados a raíz de la pandemia el exministro de Agricultura y Desarrollo Rural, Rodolfo Zea Navarro afirma que el panorama del sector cafetero es positivo (MinAgricultura, 2021).

Con referencia al precio del café nacional, “este depende de tres variables fundamentales: el precio del contrato C de la bolsa de Nueva York^{‡‡}, el diferencial por calidad y la tasa de cambio. La variación de alguno de estos factores afecta el precio del grano”. En la figura 6 se muestra el historial del precio interno del café y TRM desde el 2017 hasta el 2021.

Figura 6

Precio interno del café y TRM (2017 – 2021)



Nota. Tomado de informe del gerente general (FNC, 2021b, p. 6).

3.2.3. Análisis de los factores sociales

En Santander, alrededor de “32.442 familias se dedican a la producción de café en 37.820 fincas ubicadas en 75 municipios de las provincias del departamento. En total, se generan 41.000 empleos directos en las zonas rurales”, según la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia (Vanguardia, 2021d)

A nivel municipal, la economía se basa en la producción agropecuaria en la zona rural. Mientras que, en el sector urbano la actividad económica está constituida por pequeños negocios de actividad comercial y de servicios.

El desarrollo de las actividades inherentes a la producción, así como la interacción de los agentes que participan en los excedentes de la comercialización, reflejan una economía agraria en la cual intervienen los intermediarios que restringen la acumulación de capital

^{‡‡} “Es el precio de referencia mundial de los cafés arábigos lavados” (FNC, 2021b).

en el productor y se convierte en la reproducción del capital donde la mayor fortaleza la constituye la mano de obra de la familia. La vinculación del productor al mercado se realiza a través del intercambio de bienes de consumo de la canasta familiar, la utilización de insumos agropecuarios que se invierten en los procesos productivos y utilización de capital para Financiar la siembra e insumos (Alcaldía Municipal de Confines, 2015, p. 18).

Actualmente, la preferencia por los productos sostenibles y amigables con el medio ambiente está en aumento; así como la inclinación por productos más naturales y saludables, dado que los consumidores suelen preocuparse más por el origen y composición de los alimentos y bebidas que suelen consumir con mayor frecuencia.

Dicha tendencia se ha reforzado a raíz de la actual crisis sanitaria, pues muchos consumidores han adquirido un mayor grado de consciencia sobre su nutrición y los efectos adversos de la producción de alimentos y otros elementos cotidianos. Sin embargo, sabe aclarar que, pese a la preferencia de muchos por dichos productos, el poder adquisitivo limita la decisión de muchos a la hora de la compra debido a que esos productos suelen tener un mayor costo que los que no tienen dichas características, por lo que terminan eligiendo por precio.

3.2.4. Análisis de los factores tecnológicos

En materia de tecnología e innovación, La Federación Nacional de Cafeteros (FNC), por medio de la Gerencia Técnica y el Centro Nacional de Investigaciones de Café (Cenicafé), ha contribuido al desarrollo de una caficultura más productiva y sostenible en el país. El desarrollo de nuevas tecnologías para el beneficio de los sistemas productivos de café abarca elementos y técnicas que contribuyen al ahorro de millones de litros de agua al año, tratamiento de aguas residuales, así como la reducción o eliminación del vertimiento de estas. Además, incluyen implementación de plantas solares, mayor consumo de combustibles renovables, reducción de vertimientos transformándolos en subproductos (algunos con una retribución económica), entre otros.

La FNC (2019a), por medio de su brazo científico, Cenicafé, lleva a cabo las investigaciones que generan nuevos conocimientos y el desarrollo de nuevas tecnologías, de acuerdo con la estrategia de valor, para contribuir a mejorar la productividad y rentabilidad de la

caficultura y hacer de esta actividad productiva una labor sostenible. En la figura 7 se mencionan las disciplinas de investigación con las que cuenta Cenicafé.

Figura 7

Disciplinas de investigación de Cenicafé



Nota. Tomado de Federación Nacional de Cafeteros. (2019a, p. 31).

Por su parte, Santander cuenta con un laboratorio de café, desde hace 4 años, que pertenece al Centro de Servicios Empresariales y Turísticos (CSET) del SENA en Bucaramanga. El laboratorio “ofrece servicios tecnológicos orientados a examinar la calidad del café cultivados en el departamento, por medio de análisis o ensayos de tipo físico y sensorial, teniendo en cuenta las normas técnicas colombianas específicas para cada tipo de ensayo” (Vanguardia, 2021).

A principio del presente año, se dio inicio a una nueva etapa del laboratorio donde se consolidó un ambiente especializado para la realización de ensayos, que permitirá a los empresarios del sector acceder a un control de calidad de sus materias primas. Asimismo, este espacio busca brindar la posibilidad a instructores y aprendices de fortalecer sus competencias y habilidades en áreas relacionadas con la industrial del café. Cabe mencionar que, hoy en día la meta es impactar al menos 40 caficultores de 20 municipios del departamento, con el fin de

contribuir en el control y mejoramiento de los estándares de calidad del producto, en aras de alcanzar procesos de exportación (Vanguardia, 2021).

En el departamento se cuenta con sistemas productivos de café bajo sombrío o “en sistemas agroforestales, caficultura muy tecnificada con densidades entre 5.000 y 6.600 plantas por hectárea, que se ubica en 75 municipios de los 87 del departamento, siendo el reglón agrícola de mayor impacto en las exportaciones y generador de mano de obra en el sector rural” (Gobernación de Santander, 2020)

A nivel municipal, la tecnología implementada en los sistemas productivos “es de tipo tradicional, que se caracteriza por la baja tecnificación en la preparación de la tierra, la falta de distritos de riego, el uso inadecuado de pesticidas”, lo cual se ve reflejado en bajos rendimientos en la producción y la formación de procesos erosivos (Alcaldía Municipal de Confines, 2015, p. 16). Además, se carece de asistencia técnica a los productores, a excepción de los productores de café quienes reciben asistencia técnica por parte de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia, por tal razón no existe transferencia tecnológica en las prácticas de manejo de los cultivos para obtener mayores rendimientos económicos, dificultando el posicionamiento y consolidación de la producción, mercadeo y comercialización (Alcaldía Municipal de Confines, 2015, p. 16).

(...) en el Municipio de Confines no existe un producto representativo que cumpla con unas especificidades, que al ser puesto en cualquier mercado y a cualquier precio; sea realmente competitivo. Esto es consecuente porque económicamente no se ha alcanzado ningún grado de especialización, de innovación, valor agregado y avance tecnológico, que rompa de lleno con la explotación rudimentaria de productos predominantes en el mercado y que impulse su economía a alcanzar un nivel representativo de competitividad dentro de la subregión y región que le permita a la comunidad el disfrute de un nivel de vida, cada vez más alto y a largo plazo (Alcaldía Municipal de Confines, 2015, p. 19).

En síntesis, los desafíos subsector de café en Colombia son muchos en cuanto a la producción en sí, los cuales están relacionado principalmente con los métodos actuales de cultivo, los cambios en el clima y las frecuentes sequías que se registran en zonas caficultoras. No obstante,

se considera que el panorama en el ámbito tecnológico es favorable para el desarrollo de este emprendimiento, dado el apoyo tanto de entidades públicas y privadas que le apuestan al desarrollo de este.

3.3. Análisis del microentorno

El análisis del microentorno se realiza mediante el estudio de las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector, según Michael Porter (2008), las cuales son: amenaza de los nuevos entrantes, poder de los proveedores, poder de los clientes, amenaza de los sustitutos y rivalidad entre los competidores existentes. A continuación, se describe cada una de las fuerzas entorno al proyecto que se desea realizar.

3.3.1. Poder de negociación de los clientes

Dentro de los clientes potenciales de la empresa el Moap Coffee se incluyen las comercializadoras y exportadoras de café procesado y no procesado, expendios de café y demás empresas nacionales e internacionales interesadas en comprar el café en pergamino tales como la Federación Nacional de Cafeteros y Procafecol. Por otra parte, los clientes finales serán todas aquellas personas que periódicamente consumen café, deseen un café orgánico y quieren descubrir nuevos aromas y sabores y que además apuesten por el cuidado del medio ambiente. En la tabla 4 se pueden observar los factores analizados, y se puede evidenciar que cuatro de las cinco variables analizadas tiene alto porcentaje a excepción del grado de concentración, el cual es bajo.

Tabla 4

Fuerza de negociación de los clientes de El Moap Coffee

Concepto	Alto	Medio alto	Equilibrado	Medio bajo	Bajo	No existe
Grado de concentración					x	
Influencia en la calidad de los productos de los compradores	x					
Grado de hacinamiento	x					
Facilidad de integración hacia atrás	x					
Acceso a la información sobre condiciones del mercado	x					

3.3.2. Poder de negociación de los proveedores

Su importancia radica en la amenaza latente de elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios, que puede perjudicar a un sector industrial incapaz de solventar los aumentos de costes con sus propios precios.

Como podemos observar en la tabla 5 en cuanto a barreras de entrada, niveles de economía de escala, procesos productivos especiales, tecnología y niveles de inversión tienen un porcentaje medio alto. Mientras que, curva de experiencia, costos compartidos, posición de marca y acceso a canales, tienen un porcentaje bajo.

Tabla 5

Fuerza de negociación de los proveedores

Concepto	Alto	Medio alto	Equilibrado	Medio bajo	Bajo	No existe
Grado de concentración					x	
Presión de sustitutos	x					
Nivel de importancia del insumo en proceso	x					
Costo de cambio	x					
Amenaza de integración hacia adelante		x				
Grado de hacinamiento						x

Por otra parte, en cuanto políticas gubernamentales, el nivel de aranceles no existe mientras que los niveles de subsidio, grado de impuestos, regulación y marco legal, tiene un porcentaje alto. Por último, analizando el factor; respuesta de rivales, el nivel de liquidez tiene un porcentaje bajo, mientras la capacidad de endeudamiento tiene un porcentaje alto.

3.3.3. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Hace referencia al riesgo latente, no al hecho que ocurra o no la entrada de nuevos competidores. Esta fuerza depende de cuan elevadas sean las barreras de entradas y las represarías esperadas por parte de los competidores establecidos en el mercado.

Como podemos observar en la tabla 6 en cuanto a barreras de entrada, niveles de economía de escala, procesos productivos especiales, tecnología y niveles de inversión tienen un porcentaje medio alto; mientras que; curva de experiencia, costos compartidos, posición de marca y acceso a canales, tienen un porcentaje bajo.

Tabla 6

Fuerza de entrada de nuevos competidores

Concepto	Alto	Medio alto	Equilibrado	Medio bajo	Bajo	No existe
Barreras De Entradas						
Niveles de economía de escala	x					x
Procesos productivos especiales	x					x
Curva de experiencia				x		
Costos compartidos				x		
Tecnología	x					x
Posición de marca				x		
Niveles de inversión	x					x
Acceso a canales				x		
Políticas Gubernamentales						
Niveles de aranceles						x
Niveles de subsidio		x				
Regulaciones y marco legal		x				
Grado de impuestos		x				
Respuesta De Rivales						
Nivel de liquidez					x	
Capacidad de endeudamientos		x				

Por otra parte, en cuanto políticas gubernamentales, el nivel de aranceles no existe mientras que los niveles de subsidio, grado de impuestos, regulación y marco legal, tiene un porcentaje alto. Por último, analizando el factor; respuesta de rivales, el nivel de liquidez tiene un porcentaje bajo, mientras la capacidad de endeudamiento tiene un porcentaje alto.

3.3.4. Amenaza de servicios sustitutos

Entre los posibles sustitutos para el café molido para preparar en bebidas (calientes o frías) están: agua embotellada, bebidas gaseosas o refrescos, bebidas a base de cacao, energizantes, té y otras bebidas calientes, café instantáneo, otros productos a base de café (helados, postres, confites, etc.), suplementos naturales (como Gano Excel).

Como se observa en la tabla 7 la amenaza de los productos sustitutos es alta y esto se debe a que cada vez más los consumidores están frente a una tendencia en la promoción de productos con variedad de sabores a bajo precio, y además de eso saludables.

Tabla 7

Amenaza de servicios sustitutos

Concepto	Alto	Medio alto	Equilibrado	Medio bajo	Bajo	No existe
Tendencia a mejorar costos	X					
Tendencias a mejorar precios	X					
Tendencias a altos rendimientos	X					

3.3.5. Rivalidad de los competidores existentes en el mercado

La competencia identificada para los productos procesados y comercializados por El Moap Coffee está representada por una amplia variedad de marcas de café de tipo excelso, orgánico, tipo exportación, fuertes, descafeinados entre otros. La tabla 8 muestra los factores analizados y permite concluir que existe un porcentaje alto de 8 factores de 12, estos son; (Grado de concentración, Velocidad de crecimiento del sector, Costos de cambio, Grado de hacinamiento, Activos especializados, Costos fijos de salida, Inter relaciones estratégicas, Inter relaciones estratégicas; además la presencia extranjera tiene un porcentaje medio alto, dos factores más con porcentaje medio bajo (nivel de costos fijos, Restricciones sociales – gubernamentales), finalmente el incremento en la capacidad tiene un porcentaje bajo.

Tabla 8

Fuerza rivalidad entre competidores

Concepto	Alto	Medio alto	Equilibrado	Medio bajo	Bajo	No existe
Grado de concentración	X					
Nivel de costo fijos				x		
Velocidad de crecimiento del sector	X					
Costos de cambio	X					
Grado de hacinamiento	X					
Incrementos en la capacidad					x	
Presencia extranjera		x				

Continuación tabla 8.

Niveles De Barrera De Salida						
Concepto	Alto	Medio alto	Equilibrado	Medio bajo	Bajo	No existe
Activos especializados	X					
Costos fijos de salida	X					
Inter relaciones estratégicas	X					
Barreras emocionales	X					
Restricciones sociales – gubernamentales					X	

3.4. Conclusiones sobre el análisis del microentorno

Las barreras de entrada y las retaliaciones esperadas son altas debido a los altos costos de inversión y posicionamiento de marca. El poder de negociación de los proveedores es alto debido a la amenaza latente de elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios, que puede perjudicar a un sector industrial incapaz de solventar los aumentos de costes con sus propios precios. El poder de negociación de los clientes es moderadamente alto debido a que existen una reñida competencia en el mercado. La rivalidad entre competidores existentes es alta, pues hay empresas que llevan mucho tiempo en la industria y además compiten con precios y buena calidad y en cuanto a los productos sustitutos cabe mencionar que la amenaza es alta, esto se debe a que cada vez más los consumidores están frente a una tendencia en la promoción de productos a bajo precio, con variedad de sabores y además de eso saludables.

Finalmente, se determina que el mercado es atractivo y presenta rendimientos elevados y estables. Una vez se logre entrar al mercado y abarcar un porcentaje de la demanda, se prevé que la protección frente a nuevos competidores es alta.

4. Estudios de Mercados

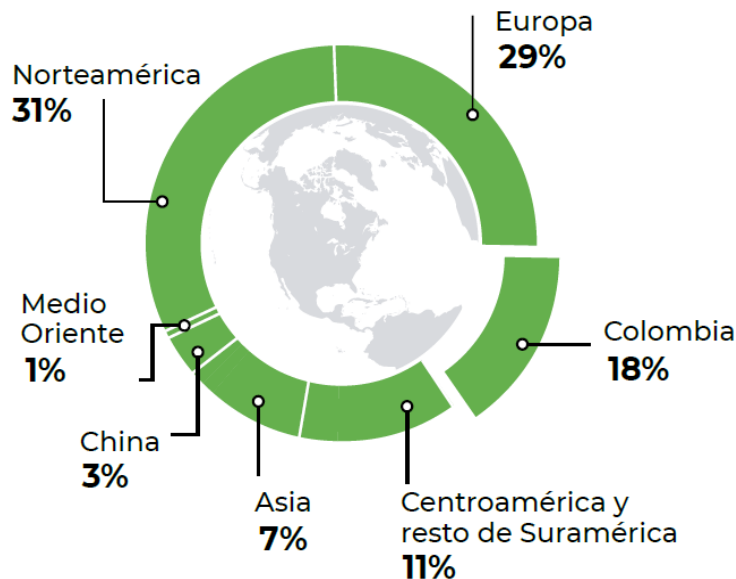
En este apartado se documenta el estudio de mercados realizado para el presente proyecto, teniendo en cuentas los productos y servicios que se desean ofrecer. Inicialmente, se identifican las oportunidades de negocio a través del entendimiento del mercado. Luego, se describe el mercado potencial y el mercado objetivo de acuerdo con el alcance del proyecto. Posteriormente, se detallan los diferentes instrumentos de recolección de información utilizados y también los resultados obtenidos, a partir de los cuales se plantean ciertas estrategias para el posicionamiento de la empresa.

4.1. Identificación de oportunidades de negocio a través del entendimiento del mercado

Actualmente, el café es una de las bebidas más consumida en el mundo, convirtiéndolo en uno de los mayores mercados a nivel internacional. Sin embargo, este auge no se refleja en un aumento de la riqueza en los países productores. Por lo contrario, varios países europeos y EE.UU. se lucran de este producto sin tener ni una sola planta de café (DW Español, 2021). En la siguiente figura se puede observar la distribución del mercado mundial de ventas de café (por volumen a septiembre de 2021).

Figura 8

Distribución del mercado mundial (por volumen a septiembre de 2021).

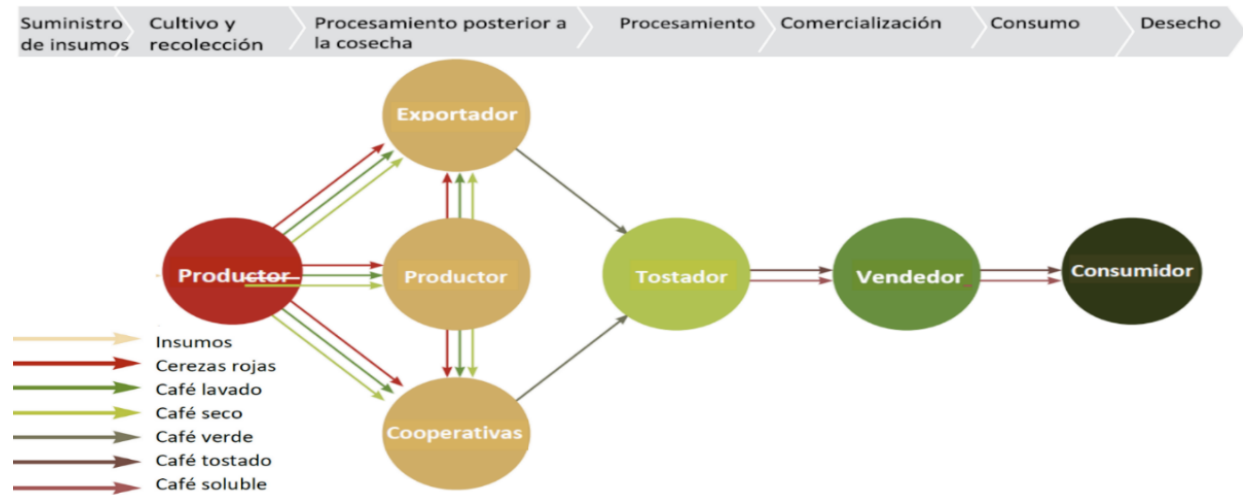


Nota. Tomado de informe del gerente general (FNC, 2021b, p. 11).

Según lo explica Roberto Vélez Vallejo – Gerente de la Federación Nacional de Cafeteros de Colombia- “tradicionalmente el café ha hecho parte de una canasta de productos que venden las grandes empresas multinacionales. La gran barrera de entrada era cómo llegar a las cadenas de abastecimientos, a los supermercados” (DW Español, 2021). En la figura 9 se ilustra la cadena de valor mundial del café.

Figura 9

Cadena de valor mundial del café



Nota. Tomado de “Panorama general del Informe de la OIC sobre desarrollo cafetero 2020”, (Organización Internacional del Café – OIC, p. 1).

No obstante, Vélez (DW Español, 2021) resalta que el acrecentamiento del comercio electrónico, impulsado por la actual crisis del covid-19, ha dado apertura para que el café pueda salir del origen hasta el consumidor. Tal situación brinda a los países productores la posibilidad de aprovechar la capacidad existente de procesar para abastecer los mercados de exportación. Siendo esta una gran oportunidad para el país, especialmente al tratarse de cafés especiales como el orgánico.

4.2. Benchmarking

A continuación, se realiza un benchmarking que permite evaluar comparativamente los procesos, productos finales y derivados de la cadena productiva de café orgánico, identificando las mejores prácticas de las organizaciones líderes, con la intención de definir estrategias que permitan elevar la propuesta de valor de la empresa el MOAP. Para el caso de este proyecto, las variables a comparar son: sostenibilidad ambiental, desarrollo tecnológico e innovación y las compañías que se analizaron son Buencafé, Promotora de Café de Colombia S.A. y Starbucks.

Buencafé: “es la planta industrial del Fondo Nacional De Café (FNC). Desde 1973, es uno de los principales proveedores de café soluble a nivel mundial” (Buencafé, s.f. a).

Promotora de Café de Colombia S.A.: es una empresa privada, nacida en 2002, “conocida por desarrollar el concepto de negocio tiendas Juan Valdez” (FNC, s.f.). Sus líneas de negocio son: Tiendas especializadas, grandes superficies, canal institucional y el portal e-commerce (Procafecol, s.f.).

Starbucks: Starbucks Corp., “fundada en 1971, es una compañía internacional dedica a la producción, comercialización y venta al por menor de café especial” (Starbucks Coffee Company, 2021a).

A continuación, se enuncian las actividades más relevantes en cada aspecto, ejecutadas por cada empresa seleccionada.

I. Sostenibilidad ambiental: hace referencia a las acciones que las compañías realizan para disminuir sus emisiones, usar de forma eficiente la energía, aprovechar al máximo los recursos, minimizar los impactos negativos y promover la economía circular.

Buencafé: esta compañía aprovecha alrededor del 97 % de los subproductos de sus procesos productivos para generar energía sostenible, mediante calderas de biomasa, logrando “reducir en 36% (vs. 2016) el uso de gas natural para generación de vapor y reducir las emisiones de CO₂ en 6.741 toneladas al año” (Buencafé, s.f. b). También, cuenta con tecnologías más eficientes en el uso de energía que por ende ayuda a reducir la cantidad de CO₂ equivalente emitidos a la atmosfera; tal es el caso de un “condensador evaporativo para los sistemas de refrigeración que permite disminuir trabajo de las máquinas y mejorar la eficiencia total del sistema de generación de frío” (Buencafé, s.f. b).

Por otra parte, la empresa utilizó 11,1 toneladas menos de plástico en sus empaques gracias a la reducción de “un 10% en el peso de algunas tapas y unificación del plástico termo-encogible de bandejas a 2.5 mil” (Buencafé, s.f. b). También, disminuyó aproximadamente 138 toneladas de madera de un solo uso gracias esquema de pallets plásticos de varios usos.

Además, hace entrega de 35,8 toneladas/mes de residuos sólidos, generados durante la producción, a los gestores para su reciclaje (Buencafé, s.f. b).

En cuanto a la gestión del agua, en el año 2021 recolectó 17.687 m³ de agua lluvia los cuales fueron destinados para servicios industriales y adicionalmente la implementación de tecnologías eficientes se logró un ahorro de 100 m³ de agua al día” (Buencafe, s.f. b).

Con el fin de respaldar la calidad y sostenibilidad de sus procesos, la empresa cuenta con diversas certificaciones. En el 2021, finalizó “el año con 25 certificaciones, de las cuales 7 son en orgánico para cubrir la demanda en diferentes regiones o países destino” (Buencafe, s.f. b).

Promotora de Café de Colombia S.A.: como reconocimiento a su desempeño social y ambiental, su marca Juan Valdez logró la certificación por B Lab como empresa B, convirtiéndose en la primera cadena de tiendas de café en el mundo con dicha certificación, la cual engloba 4 aspectos: gobernanza, trabajadores, medio ambiente y comunidad.

También, cuenta con sellos nacionales e internacionales en su café orgánico: a) Alimento Ecológico (Mercado Colombiano), b) USDA (Mercado Americano). C) UE (Mercado de la Comunidad Europea) y d) JAS (Mercado Japonés). Estas certificaciones garantizan que el proceso solo se han empleado insumos orgánicos.

La compañía en alianza con la Federación Nacional de Cafeteros y la Embajada Suiza, en el marco del proyecto de medición de la huella ambiental ha trabajado, conjuntamente, con la asociación de caficultores APRODECA en Tuluá (Valle del Cauca), para aumentar la producción en sus fincas a través del fomento de la renovación de sus cafetales y el apoyo a los planes de nutrición para el café. Igualmente trabaja en la instalación de sistemas de tratamiento de aguas residuales domésticas y de subprocesos del café, para reducir la contaminación de las fuentes hídricas de la zona; ha contribuido con la siembra de 2.388 árboles en una zona de importancia hídrica cerca al acueducto veredal.

Starbucks: desde el 2004, la compañía desarrolló, junto a *Conservation Internacional, Coffee and Farmer Equity (C.A.F.E.) Practices*, un programa que les permite garantizar la compra de café cultivado y procesado de forma sostenible.

El programa está integrado por más de 200 indicadores sociales, económicos y medioambientales y se enfoca en 4 criterios: transparencia económica, responsabilidad social,

calidad y liderazgo ambiental. En este último aspecto, “incluye prácticas agrícolas sustentables y medidas ambientales que deben implementarse para gestionar los desechos, proteger la calidad del agua, conservar el agua y la energía, preservar la biodiversidad y reducir el uso de agroquímicos” (*Starbucks Coffee Company*, 2021b). Ejemplos de alguna de las medidas son la “tolerancia cero para la conversión de bosque natural a producción agrícola”; no utilización de pesticidas prohibidos; técnicas de cultivo que prevén la erosión, entre otras. Todos los proveedores deben comprometerse a implementar dichas prácticas, las cuales serán verificadas por un tercero (*SCS Global Services*).

Desde el 2015, la compañía es el mayor comprador del mundo de café con el sello de Comercio Justo, procedente de más de 400,000 agricultores en 30 países. “Este sello permite a los pequeños agricultores organizados en cooperativas a invertir en sus tierras y comunidades, proteger el medio ambiente y desarrollar las aptitudes comerciales necesarias para competir en el mercado global” (*Starbucks Coffee Company*, 2021a).

Para el año 2030 la compañía pretende “lograr un café verde, neutro en carbono, y conservar el uso de agua en el procesamiento del café verde en un 50%” (*Starbucks Coffee Company*, 2021d). Para ello, estableció varias estrategias, tales como promocionar y distribuir variedades de cafetos resistentes al clima; proteger y restaurar bosques en riesgo en los importantes paisajes cafeteros.

II. Desarrollos tecnológico e innovación: hace referencia la creación o adaptación de tecnologías para la optimización de los procesos principales de la empresa.

Buencafé: realiza seguimiento a variables e indicadores mediante una plataforma tecnológica con el fin de trazar rutas para disminuir los impactos adversos ocasionados durante el proceso productivo. Por ejemplo, midieron el indicador de consumo de gas natural para la generación de vapor en la plataforma la eficiencia de las calderas en tiempo real y desarrollaron el gemelo digital para hacer simulaciones y seguimientos de ajustes operacionales. Logrando así, “disminuir para el año 2021, más de 22.9 kg CO₂eq al día” (Buencafé, s.f. b).

En el 2019, lanzó SENSORIA by Buencafé, un conjunto de tecnologías y procesos innovadores de vanguardia y de última generación en el mercado del café soluble premium, que

“permite preservar todos los sabores y aromas complejos del café recién tostado” (Buencafé, 2021), pues durante la etapa de tueste el café libera los compuestos responsables del aroma y sabor, y estos son capturados y devueltos en el momento correcto gracias a Sensoria. Gracias a la combinación de las tecnologías de Sensoria By Buencafé y las técnicas convencionales para producir café, la compañía pudo ampliar su portafolio de productos y potenciar la calidad de cada oferta, pues tienen “la posibilidad de crear muchas combinaciones, apuntando aún más a la personalización. Esto nos ha dado un rango de perfiles de sabor mucho más dinámico y enfocado” (Buencafé, 2021).

Aprovechando la nueva tecnología Sensoria by Buencafé, la fábrica vendió más de 220 toneladas de nuevos productos, incluyendo liofilizado y extracto, además de descafeinado mediante el proceso *Swiss Water*, mucílago concentrado, y café tostado y molido, en línea con la estrategia de diversificación de productos y mercados (Federación Nacional de Cafeteros, 2021e).

Por otra parte, la compañía ha trabajado en la optimización de los recursos en los empaques, pero también ha venido desarrollando ‘empaques más sostenibles’. Para ello, ha estado “desarrollando la opción de envases en hojalata, tapas metálicas y envases a partir de vidrio 100% reciclado, para aquellos clientes que quieran pequeñas corridas de envases artesanales” (Buencafé, s.f. b). Adicionalmente, han venido realizando pruebas piloto con empaques biodegradables: “en esta estrategia, adelantan proyectos con tapas y bolsas en PLA-ácido poliláctico, y tapas hechas a partir de pepa de aguacate” (Buencafé, s.f. b).

Promotora de Café de Colombia S.A.: crearon una alianza con la compañía de tecnología Penta Global (Estados Unidos), Human Leap, ALMACAFÉ y la Federación Nacional de Cafeteros, para asegurar la trazabilidad de café con tecnología Blockchain, del café de microlote comprado a cinco jóvenes caficultores de diferentes lugares del país, quienes son protagonistas de la edición especial de la temporada de marca para 2020.

La pandemia les permitió capturar oportunidades de mercado como el aprovechamiento de nuevos canales además de procesos que se aceleraron al interior de la compañía como la sostenibilidad. La pandemia aceleró también su estrategia digital que los ha llevado a incursionar

en otras geografías. En ese sentido, destacó que están apostando por estar en los *marketplaces* más importantes como es Amazon.

Starbucks: Para cumplir el objetivo de un café verde neutro en carbón está ayudando a los agricultores enfocar y disminuir el uso de fertilizantes, mediante los Centros de Apoyo al Caficultor y de una nueva aplicación móvil de escaneo del suelo, lo que ayuda a disminuir las emisiones de carbono y aumentar la productividad agrícola (*Starbucks Coffee Company*, 2021d).

Además, ha implementado casi 600 nuevos beneficios ecológicos en fincas cafeteras con prácticas C.A.F.E., logrando ahorrar hasta un 80 % de agua en el procesamiento de café.

A través del *Starbucks Tryer Center*, la compañía trabaja con proveedores para explorar mejoras en la maquinaria y la tecnología existentes para el procesamiento de agua. Mientras que, a través de nuestros *Farmer Support Center*, realiza investigaciones y recopilamos conocimiento de los agricultores para informar el diseño y las operaciones futuras de las máquinas. (*Starbucks Coffee Company*, 2021d).

En la siguiente tabla se enuncia de forma breve las estrategias implementadas por las compañías en estudio.

Tabla 9

Resumen de las estrategias implementadas por las compañías en estudio

Etapa	Estrategias
Cultivo y cosecha	<ul style="list-style-type: none"> * Implementación de un sistema de identificación para garantizar la trazabilidad física hasta el productor y consumidor. * Contribución a la preservación de bosque naturales. * Eliminación de pesticidas prohibidos. * Técnicas de cultivo que prevén la erosión. * Inversión en investigaciones y estudios con agrónomos, investigadores y agricultores
Producción	<ul style="list-style-type: none"> * Aprovechamiento de subproductos (tales como el cisco) en la generación de combustibles, que a su vez son utilizados en el proceso productivo. * Certificaciones que respaldan la calidad y sostenibilidad de los procesos

Continuación tabla 9.

Etapas	Estrategias
Procesos paralelos	<ul style="list-style-type: none"> * Implementación de sistemas para acopio de agua lluvias, reutilizadas en procesos industriales. * Implementación de plan de gestión de residuos para el correcto acopio y disposición de estos.
Consumo	<ul style="list-style-type: none"> * Alternativas más ecológicas a los plásticos de un solo uso (como pitillos de papel) * Optimización de los empaques, disminuyendo el % de materiales empleados (tapas diseñadas para no requerir pitillos). * Incentivo por usar vasos o tazas reutilizables
Posconsumo	<ul style="list-style-type: none"> * Gestión de residuos * Asociación con empresas encargadas de reciclaje * Entrega de alimentos no vendidos, aptos para el consumo humano, a organizaciones benéficas

4.3. Segmentación del mercado

4.3.1. Mercado Potencial

Según un estudio realizado por la firma Reinova para la Federación Nacional de Cafeteros (FNC) para 2021, el consumo interno de café en Colombia habría aumentado a 2,8 kg per cápita. Además, el estudio reveló lo siguiente (Federación Nacional de Cafeteros, 2021c):

- ✓ “El crecimiento del consumo per cápita de la población mayor de 12 años, sería aún mayor, de 2,7 a 3,4 kg”.
- ✓ “La incidencia del consumo de café aumentó de 86 % en 2015 a 96 % en 2021, es decir, casi el techo poblacional”.
- ✓ “El estudio de 2021 incluyó a la población rural en la encuesta y los resultados muestran que los niveles de penetración son prácticamente los mismo en las áreas rurales que en las urbanas, siendo 97 % y 96 %, respectivamente”.

Inicialmente, se ha de penetrar el mercado en la cabecera municipal de Confines y municipios aledaños (Socorro, Palmas del Socorro, el Páramo, Oiba, Guapota y Charalá), por conveniencia en la logística. Teniendo en cuenta la información del estudio, mencionada

anteriormente, se considera que el potencial mercado estaría comprendido por las personas de la zona de mercado con edades entre los 12 y 80 años. Según la proyección poblacional del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2018), en la zona de mercado hay 36.792 habitantes, entre dichas edades, en 2022 (ver tabla 10).

Por otra parte, se consultaron los precios de los productos de la competencia y se calculó el precio promedio del café orgánico en el mercado el cual corresponde a \$105,4 por gramo.

A partir de dicha información se procede a calcular el mercado potencial a través de la siguiente fórmula:

$$Q = n \times p \times q$$

Donde:

n: número posible de compradores para el producto en un mercado (36.792 habitantes)

p: precio promedio de tu producto o servicio en el mercado (\$105,393/kg)

q: cantidad promedio de consumo per cápita en el mercado (2,8 kg per cápita).

Entonces:

$$Q = 36.792 \text{ habitantes} \times \$105,393/\text{Kg} \times 2,8\text{Kg}/\text{habitantes} \cdot \text{año}$$

$$Q = \$10.857.333.916,8/\text{año}$$

Tabla 10

Población en las cabeceras municipales del área de estudio

N	Municipio	Población entre 12 a 80 años	
		Total	En cabeceras municipales
1	Charalá	9.903	6.074
2	Confines	2.564	605
3	Guapotá	1.972	614
4	Oiba	9.084	4.289
5	Palmas del Socorro	2.097	704
6	Páramo	3.867	1.187
7	Socorro	28.573	23.319
TOTAL		58.060	36.792

Nota. Tomado de las proyecciones de población calculadas con base en los resultados del Censo Nacional de Población y Vivienda - CNPV- 2018, DANE.

4.3.2. Mercado Objectivos

Para definir el mercado objetivo de El Moap Coffee se tuvo en cuenta lo siguiente:

Segmentación geográfica: si bien, los niveles de penetración del mercado de café son prácticamente los mismo en las áreas rurales que en las urbanas, la empresa inicialmente concentrará sus esfuerzos en comercializar sus productos en la cabecera municipal de Confines y municipios aledaños (Socorro, Palmas del Socorro, el Páramo, Oiba, Guapota y Charalá), por conveniencia en la logística, como se mencionó anteriormente. En el mediano plazo, se evaluará la posibilidad de llegar a las zonas rurales si se llega a validar el mercado potencial y si no hay barreras de accesos a los sitios, que impidan su constante suministro. Adicionalmente, se establecerán estrategias de marketing digital para atraer clientes de otros lugares del departamento y región, a los cuales se les hará llegar los productos mediante empresas transportadoras aliadas.

Segmentación demográfica: dado que el café es un producto consumido por tradición en las familias colombianas, no se hará distinción de los clientes según género o estado civil. Tampoco se hará distinción por estratos socioeconómicos, dado que el poder adquisitivo de las familias está vinculado mayormente a sus ingresos más no a la ubicación de sus residencias.

Los precios de los productos son determinados según el precio promedio de los competidores actuales, con el fin de ofrecer precios competitivos y asequibles a los clientes, y así abarcar el público con ingresos altos y medios.

En cuanto a la edad, se considera que en el país es permitido trabajar a personas mayores de edad, por ende, estas son quienes suelen tener ingresos y disponer autónomamente de este. Por tal razón, se enfocarán los esfuerzos de mercadeo para personas mayores de 18 años hasta los 55 años, es decir, se tendrán en cuenta jóvenes, adultos jóvenes y adultos.

✓ **Segmentación psicográfica:** uno de los mayores retos de El Moap Coffee es garantizar productos sostenibles, por lo cual es importante a traer a clientes que prefieran consumir productos naturales y elaborados de forma responsable social y ambientalmente. Además, que estén interesados en descubrir nuevos aromas y sabores y vivir experiencias entorno a la cultura cafetera.

4.3.3. Perfil de los clientes

Con el fin de mantener precios competitivos en el mercado, se cuidará de tener el menor número de intermediarios en la cadena de distribución. Por ello, la empresa comercializará directamente sus productos desde la fábrica ya sea a minoristas (puntos de ventas), asociaciones o a clientes particulares, para todos los clientes dentro del departamento y en el caso de los clientes fuera de la región se contemplará alianzas con empresas transportadoras y determinados distribuidores como estrategia de comercialización.

Perfil del distribuidor: en el área de mercado, se realizará alianza con distribuidores minoristas tales como tiendas y/o cafeterías especializadas, a los cuales se le suministrarán los productos directamente desde la fábrica, a costos que les permita obtener márgenes de ganancias para sus negocios y bajo condiciones de negociación favorables para ambas partes. En el caso de distribuidores fuera del área de mercado, se permitirá la venta de productos de El Moap Coffee con autorización especial de la empresa, bajo condiciones preestablecidas por esta.

Perfil de los consumidores: personas que residen en la cabecera municipal de Confines y municipios aledaños (Socorro, Palmas del Socorro, el Páramo, Oiba, Guapota y Charalá), entre los 18 y 55 años, con poder adquisitivo que habitualmente consuman o tengan interés en consumir cafés especiales, específicamente orgánico y con disposición de descubrir nuevos aromas y sabores.

4.3.4. Tamaño de la Muestra

El tamaño de la muestra se determinó mediante muestreo aleatorio estratificado proporcionado. Para ello, primero se determinó la población entre los 18 y 55 años residente en las cabeceras municipales del área de mercado correspondiente a 28.127 habitantes en 2022, según la proyección poblacional del Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. En la tabla 11 se detalla el número de personas que cumplen las características en estudio, por cada uno de los municipios.

Tabla 11

Distribución de las encuestas a realizar por municipios

N Municipio	Población cabeceras municipales	Población (18 a 55 años)	% población objetivo	Cant. muestra
1 Charalá	6.074	4.533	16%	61
2 Confines	605	479	2%	6
3 Guapotá	614	455	2%	6
4 Oiba	4.289	3.278	12%	44
5 Palmas del Socorro	704	524	2%	7
6 Páramo	1.187	966	3%	13
7 Socorro	23.319	17.892	64%	241
TOTAL	36.792	28.127	100%	379

Con un nivel de confiabilidad del 95 % y un error del 5 % se calcula la muestra representativa, teniendo en cuenta la siguiente fórmula:

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

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Total población (28.127 habitantes)

Zα2= 1.96 (nivel de confiabilidad del 95%)

p = Proporción esperada (en este caso 0.5)

q = 1 – p (en este caso 1-0.5 = 0.50)

e = Error (5%)

Cálculo del tamaño de la muestra, mediante la ecuación 1:

$$n = \frac{28.127 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{(28.127 - 1)0,05^2 + 1,96^2 * 0,5 * 0,5} = 379 \text{ encuestas}$$

Al reemplazar los valores en la fórmula se obtiene una muestra representativa de 379 habitantes para realizar el cuestionario de interés.

4.4. Objetivos de la encuesta

Los objetivos de la presente investigación se enuncian a continuación.

- Identificar el mercado potencial y mercado objetivo.
- Conocer características del mercado objetivo.
- Identificar los productos y servicios demandados.
- Estimar la demanda actual
- Conocer las preferencias de los clientes (intermediarios y consumidores) con respecto a los productos y servicios a ofrecer.
- Identificar posibles socios estratégicos.
- Establecer precios de venta de acuerdo con las necesidades del mercado potencial.

4.5. Diseño del Formulario

Con el fin de abarcar todos los objetivos de la investigación, se realizó una encuesta con un total de 19 preguntas entre opción múltiple, única respuesta y rango de valores, dirigida a los consumidores. Inicialmente, a modo de filtro, se les preguntó por el lugar de residencia y edad, de tal forma que, si no residían en el área de estudio y/o no tuviesen la edad en el rango estipulado, automáticamente se daba por terminada la encuesta. Esta se desarrolló en la plataforma de *Google Forms*, el cual está disponible en el apéndice A.

4.6. Recopilación de Datos

La recopilación de la información se realizó en Confines y municipios aledaños (Socorro, Palmas del Socorro, el Páramo, Oiba, Guapota y Charalá mediante el formulario en línea en la plataforma *Google Forms*. En la siguiente tabla (ver tabla 12), se especifica la ficha técnica de la encuesta realizada a los consumidores.

Tabla 12

Ficha técnica de la encuesta realizada

Nombre de la encuesta	Encuesta a consumidores finales
Fecha de la realización	Del 26 de mayo al 05 de junio de 2022
Mercado objetivo	Habitantes entre 18 y 55 años, la cabecera municipal de Confines y municipios aledaños (Socorro, Palmas del Socorro, el Páramo, Oiba, Guapota y Charalá), que consuman café específicamente orgánico e interesados en descubrir nuevos aromas y sabores.
Método de muestreo	Muestreo aleatorio estratificado proporcionado
Técnica de recolección de datos	Formulario en línea, plataforma Google <i>Forms</i>)

4.7. Análisis de Resultados

En la siguiente tabla se detallan las conclusiones más relevantes de la encuesta realizada y en el apéndice B se grafican las respuestas cada pregunta evaluada.

Tabla 13

Conclusiones relevantes del análisis de resultados

Sección de la encuesta	Conclusiones
1. Caracterización de los encuestados	Más del 55% tenían entre 31 y 55 años El 92,8% afirmó que sí consume café El 54,2% de los entrevistados fueron mujeres Más de la mitad de muestra (55,4%) aseguró tener ingresos mensuales inferiores a \$1.400.000 cop, de los cuales 31,3% tiene ingresos inferiores a \$800.000 cop.
2. No consume café	El 40% de las personas que afirmaron no consumir café justificaron que era debido a prescripción médica. Mientras que, el resto no les gusta (40%) o prefieren otro tipo de bebida (20%).
3. Consumen café	El 6,5% de los encuestados toman café orgánico siempre y otro 42,9% lo toma a veces. La forma más común de preparar la bebida es a partir del café molido (70,1%), seguido de café instantáneo (23,4%).

Continuación tabla 13.

Sección de la encuesta	Conclusiones
3. Consumen café	<p>Las más marcas más consumidas son Sello Rojo, Nescafé, Juan Valdez, Águila Roja y Colcafé.</p> <hr/> <p>Lo que más motiva a los encuestados a consumir café son sus propiedades organolépticas: sabor u olor.</p> <hr/> <p>El 42,1% consume diariamente café de especialidad y el resto, suele consumir de tipo convencional.</p> <hr/> <p>El 54,5% consumen café a diario y otro 15,6% lo consume al menos 5 o 6 días a la semana.</p>
4. Consumo diario	<p>El 42,9% de las personas que consumen café a diario toman 3 tazas diarias, un 26,2% toman 4 o más, un 21,4% toman 2 y el resto 1 taza o menos.</p>
5. Hábitos de consumo	<p>En los hogares es donde más se suele consumir la bebida seguido de los establecimientos tales como cafeterías, tiendas de conveniencia, supermercados.</p> <hr/> <p>El 91% de las personas suele comprar café para preparar.</p>
6. Hábitos de compra	<p>La mayoría suele comprar ‘para preparar’ semanal (31,4%) y quincenal (27,1%)</p> <hr/> <p>El 52,8% suele adquirir el producto en presentaciones entre 0,5 kg y 1 kg. Un 16,7% lo adquieren en presentaciones de menos de 0,5 kg y el resto las adquieren de más de 1 kg.</p> <hr/> <p>Lo lugares preferidos para comprar café son supermercados (65,7%) y tiendas de barrio (17,1%).</p> <hr/> <p>Los aspectos más relevantes a la hora comprar café son precio y facilidad de prepararlo y transportarlo (practicidad).</p> <hr/> <p>Los atributos más relevantes a la hora de elegir entre un café u otro son: variedad de sabores y/o estilos, y el sabor como tal.</p>

Sección de la encuesta	Conclusiones
7. Disposición de compra	Un 45,3% estarían dispuestos a pagar menos de \$23.000 cop por un café orgánico nacional; un 24% entre \$23.000 y \$28.000 cop; un 21,3% entre \$28.001 y \$32.000; el resto más de \$32.000 cop.

Cabe mencionar que, a partir de los resultados se definieron dos subgrupos de potenciales clientes los cuales se describen a continuación.

Subgrupo I: personas que toman frecuentemente café de especialidad, que a veces toman café orgánico específicamente y que están dispuestos a pagar entre \$28.000 y \$32.000 por 200 g de café de esta clase.

Subgrupo II: personas que toman frecuentemente café de especialidad, que siempre toman café orgánico específicamente y que están dispuestos a pagar entre \$28.000 o más por 200 g de café de esta clase.

En la siguiente tabla se resumen los porcentajes que corresponde a cada subgrupo.

Tabla 14

Estimación de los clientes potenciales

		% poblacional	Clientes potenciales
Toman café de especialidad frecuentemente		41,3%	
A veces toman café orgánico		51,6%	
Están dispuestos a pagar entre:	Entre \$28.001 y \$32.000	43,8%	3.375
	Entre \$32.001 y \$37.000	12,5%	
Siempre café orgánico		9,7%	
Están dispuestos a pagar entre:	\$28.001 o más	66,7%	750
		Total	4.125

Para conocer la demanda actual de los clientes potenciales se procede a calcular la cantidad de café consumido a partir de la cantidad y frecuencia de compra. En la siguiente tabla se muestran los resultados.

Tabla 15

Estimaciones de la demanda actual

Toman café de especialidad frecuentemente (41,3%)	% muestra	Entre medio y 1 kg	Entre 2 y 3 kg	Entre 1 y 2 kg	% poblacional	Demanda mínima mensual (kg)	Demanda máxima mensual (kg)
A veces toman café orgánico	51,6%				12,0%		
Están dispuestos a pagar entre \$28.001 y \$32.000	43,8%				9,3%		
Mensual		53,3%	13,3%	20,0%		1.925	3.500
Quincenal		6,7%	0,0%	6,7%		525	1.050
Están dispuestos a pagar entre \$32.001 y \$37.000	12,5%				2,7%		
Mensual		22,2%	0,0%	0,0%		292	583
Quincenal		44,4%	11,1%	22,2%		1.750	3.209
Siempre café orgánico	9,7%				2,7%		
Están dispuestos a pagar entre \$28.001 o más	66,7%						
Mensual		14,3%	0,0%	14,3%		563	1.125
Quincenal		42,9%	0,0%	28,6%		1313	2625
Total:						6.367	12.093

4.8. Proyección de la demanda

“El mercado mundial de café orgánico proyecta un crecimiento anual del 10,6% durante el periodo 2021-2030, debido al aumento del consumo de productos orgánicos y saludables, y al aumento de la demanda de café orgánico para productos de confitería y panadería” (Editorial La República, 2021b). A partir de dicha información se procede a hacer la proyección de la demanda en los próximos 5 años, tomando como demanda actual el límite inferior de la demanda determinado en el inciso anterior.

Tabla 16

Proyección de la demanda

	2023	2024	2025	2026	2027
Cantidad de café demandado (kg)	6.367	7.386	8.567	9.938	11.528

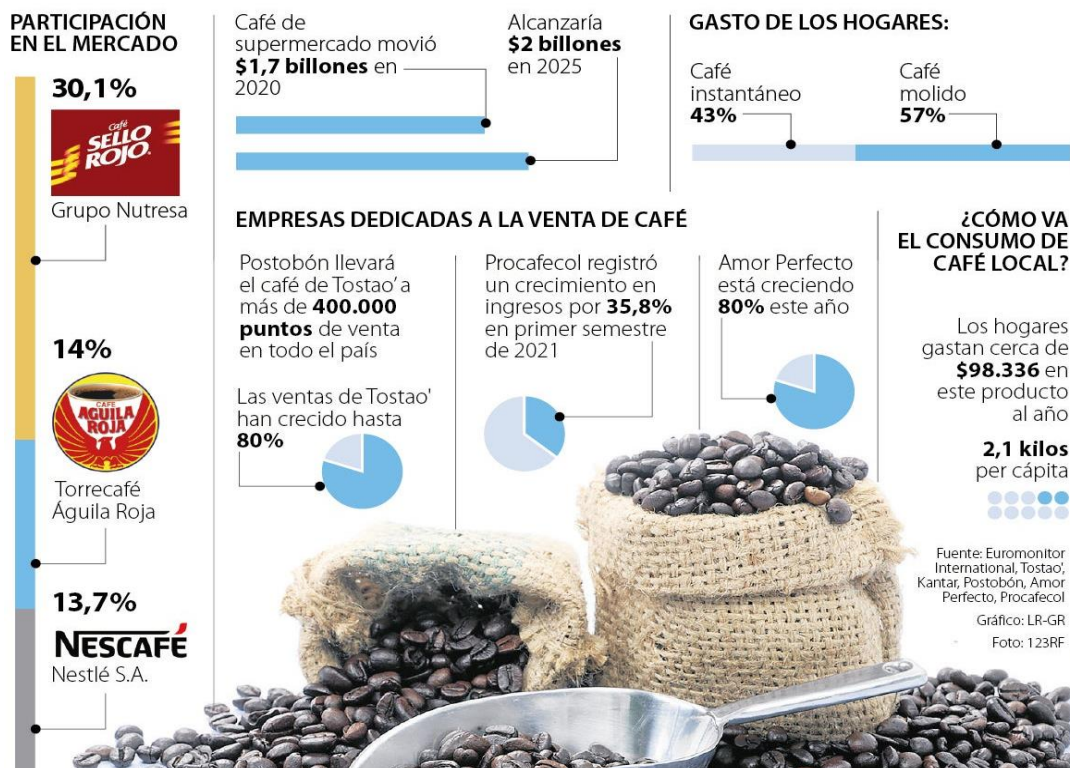
4.9. Análisis de la Competencia

La competencia identificada para los productos procesados y comercializados por El Moap Coffee está representada por una amplia variedad de marcas de café de tipo excelso, orgánico, tipo exportación, fuertes, descafeinados entre otros.

Las marcas líderes en el país son Café Sello con 30,1% del mercado nacional, le sigue Águila Roja (Grupo Nutresa) con 14 % y Nescafé (Nestlé) con 13,7 %. En la siguiente figura se describe el panorama del mercado de café en el país.

Figura 10

Panorama del mercado de café en Colombia



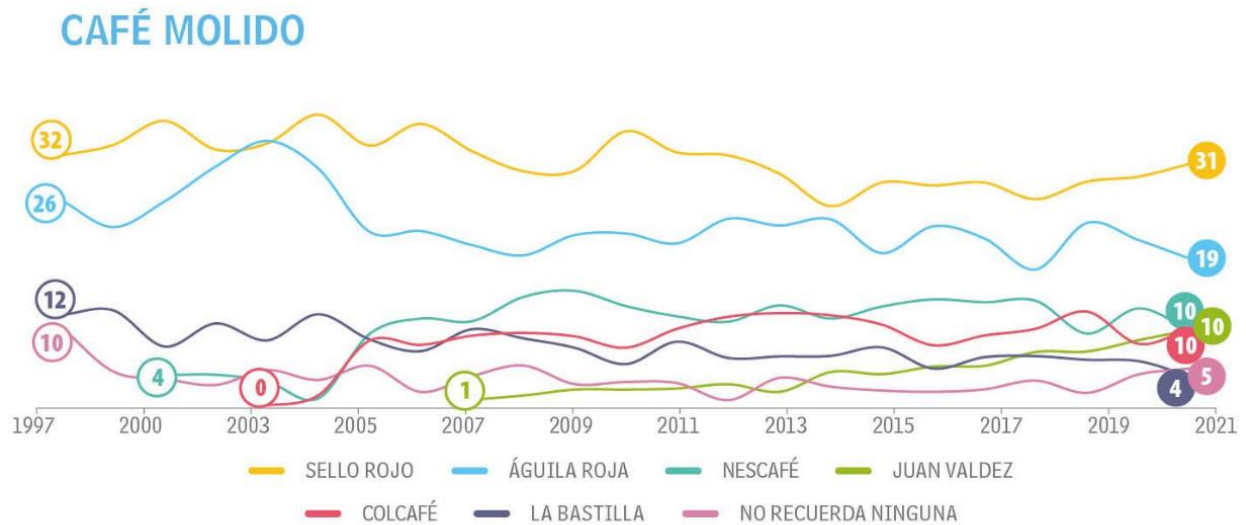
Nota. Tomado de Editorial La República S.A.S. (2021b).

Por otra parte, según un informe de la revista Semana reveló las marcas de esta bebida en la mente de los consumidores adultos, las cuales se mencionan a continuación.

Café molido: Sello Rojo, en el 2021, encabezó el *top of mind* de la categoría de café molido con 31%. Águila Roja que, a pesar de caer 2 puntos porcentuales (de 21 % a 19 %), conservó la segunda posición. Sin embargo, evidencia una tendencia negativa desde 2019. En tercer lugar, se encuentran Nescafé, Juan Valdez y Colcafé, con 10 % de *top of mind* cada marca (ver figura 11).

Figura 11

Top of mind de la categoría de café molido



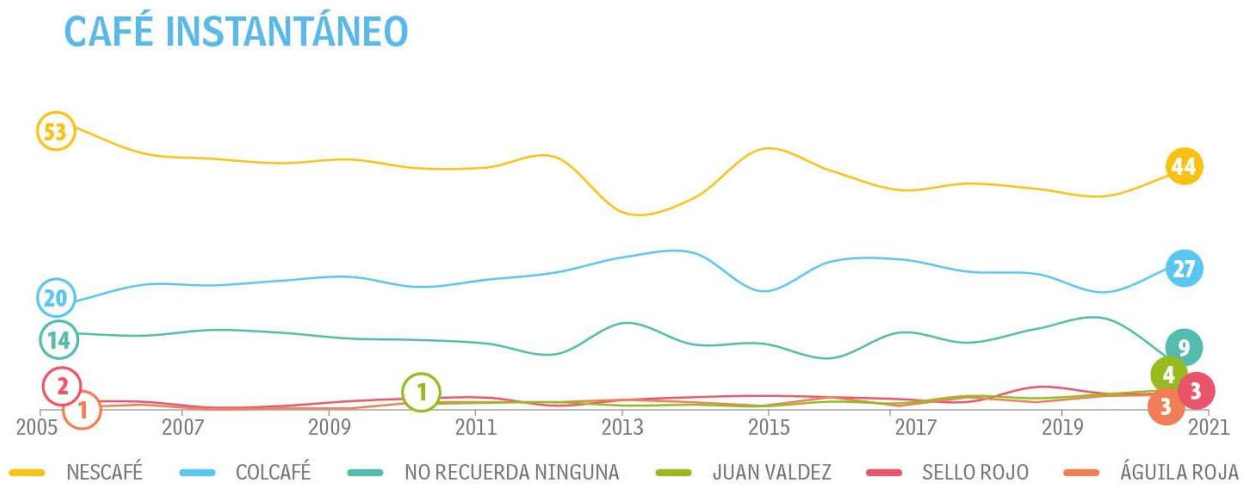
Nota: Tomada de revista Semana (2021).

Para el grupo de marcas que les siguen se destaca la recordación de Colcafé en Barranquilla, que llega a más del 22 %, y la de Juan Valdez en los estratos de mayores ingresos, con un porcentaje superior al 21 %. En materia de confianza, los resultados están de la mano con el *top of mind*: lidera Sello Rojo con 23 % y le sigue Águila Roja con 15 %, y el grupo de los perseguidores también mantienen el empate (cada una con 13 %). No obstante, en materia de innovación, los resultados cambian. Nescafé es la marca percibida como más innovadora con 20%, seguida de Sello Rojo con 17 % y muy cerca de Águila Roja y Juan Valdez, cada una con 16 %.

Café Instantáneo (triunfo sostenido): Nescafé consolidó su liderazgo en la categoría de café instantáneo, y obtuvo su *top of mind* más alto en los últimos cinco años, con 4 puntos porcentuales más que el año pasado, y llegó a 44 %. En el segundo lugar, Colcafé mantuvo su posición y ganó puntos. Para 2021, Colcafé registró 27 %, 5 puntos más que el año pasado y su mejor indicador en los últimos cuatro años. Para Nescafé, Medellín es la ciudad donde alcanzó su mejor *top of mind*: para una de cada dos personas encuestadas es la marca más recordada (ver figura 12).

Figura 12

Top of mind de la categoría de café instantáneo



Nota. Tomado de revista Semana (2021).

4.10. Estrategias de marketing

La realización del plan de marketing tiene como propósito establecer estrategias que permitan una mejor penetración y posicionamiento en el mercado. Para ello, se utilizó la metodología de las 4P, que comprende cuatro variables que son: servicio, precio, promoción o comunicación y plazas. A continuación, se definen las estrategias para cada uno de los ítems.

4.10.1. Estrategia de Producto/Servicio

a. Productos: el Moap Coffee ofrecerá café orgánico instantáneo proveniente de granos de excelente calidad, con adiciones tales como colágeno y frutas pulverizadas. Los granos serán

procesados cuidadosamente para obtener la correcto sabor y acidez agradables de la mezcla de café con fruta. En la tabla 17 se enuncia la información nutricional. En la figura 13 se muestra el empaque final del producto.

Tabla 17

Contenido nutricional

Información Nutricional	
Tamaño de la porción 10 gramos	
Cantidad por porción	
Kilocalorías	25
Proteínas	0,9 g
Grasa	0,05 g
Carbohidratos	4,15 gr
Potasio	0,35 mg
Fósforo	30 mg
Calcio	14,2 mg

Figura 13

Empaque del producto – café orgánico con fruta pulverizada y colágeno.



b. Servicios: se ofrecerá la posibilidad de vivir la experiencia caficultora a través de recorridos por los cafetales, donde incluso los más pequeños conocerán de la labor de los caficultores locales de forma amena y dinámica, incentivando de esa forma el turismo en el municipio. Todo ello, a través de procedimientos y bajo estrategias que permitan lograr un posicionamiento regional y nacional de El Moap Coffee como marca de café orgánico colombiano. El tour se ofrecerá los fines de semanas (sábado, domingo y lunes festivos) su tarifa será de \$10.000 por persona, lo cual incluirá entrada a los cafetales, asistencia médica, guía turístico durante todo el recorrido.

Además, los visitantes podrán ingresar a las instalaciones del museo ‘El Moap’ donde encontrarán exposiciones sobre todo lo relacionado con la cultura cafetera en especial del municipio de Confines y el departamento de Santander. El valor del ingreso será de \$10.000 por persona.

4.10.2. Estrategia de Precio

Se calculó el precio promedio del café orgánico en el mercado y se determinó que este tiene un valor promedio de \$105,4 por gramo para cafés tostado y molido (ver tabla 18). Dado que El Moap ofrece un producto concentrado y soluble, con adiciones de fruta pulverizada y colágeno se establecerá un precio superior.

Tabla 18

Comparativo de precios

Marca de café orgánico	Precio De Venta	Cantidad (Gramos)	\$/g
Juan Valdez café- Sostenible orgánico	\$ 34.950	500	69,9
Café verde orgánico	\$ 39.900	500	79,8
Café orgánico y de origen - Las Marías	\$ 45.000	250	180,0
Café aromas del viento	\$ 20.400	250	81,6
Café Buesaco S. A. S.	\$ 58.000	500	116,0
Café Juan Valdez -Café Orgánico	\$ 54.900	500	109,8
Cafe Organico Finest OMA	\$ 26.800	250	107,2
Coffee Obsession - Café Orgánico	\$ 30.000	340	88,2
Café Buesaco	\$ 58.000	500	116,0
		Promedio	105,4

Mediante la encuesta realizada se identificó que la mayoría de los potenciales clientes estarían dispuestos a pagar entre \$28.000 y \$32.000, por lo tanto, se decidió ofrecer los productos por \$32.000 en presentaciones de 200g.

4.10.3. Estrategia de Promoción

La tarea más importante por desarrollar es el posicionamiento de los productos en el mercado de café especiales, pues al ser una marca nueva necesita ser conocida a fondo por el distribuidor y el cliente final, transmitir de manera correcta la imagen corporativa de El Moap Coffee y el valor agregado que el producto tiene frente a la competencia, uno de los objetivos principales para lograrlo es la de usar canales de comunicación que se han de gran influencia en los municipios de la provincia Comunera, en Santander.

A continuación, se enuncian las estrategias de publicidad enfocadas en el distribuidor:

a) Espacio radial en las principales emisoras para hablar sobre los beneficios y la calidad de los productos como del beneficio social que representaría la compra de productos El Moap Coffee en la región.

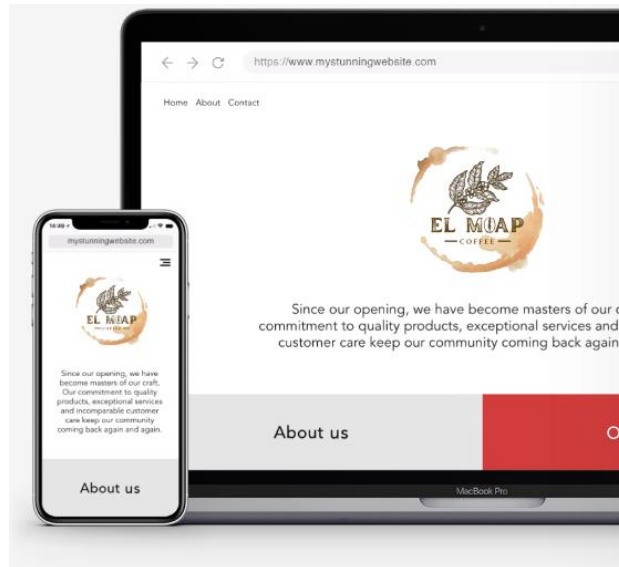
*Diseñar anuncios de publicidad de impacto y virales que expongan las principales características con las cuales se piensa atraer a los clientes.

b) Visitas programadas a tiendas de café, así como cafeterías y otros sitios similares, en compañía del asesor de ventas para brindar información profesional del portafolio de productos, además de incentivos y descuentos por los primeros pedidos.

c) Creación de página web con interfaz amigable que exponga la información más relevante de la empresa en cuanto a visión, misión, valores, personal y medios de contacto para adquirir los productos (ver figura 14). Muestra del portafolio de productos y planes de alimentación. En el largo plazo se desarrollará un sitio web mediante el cual los clientes podrán hacer sus compras online de forma segura y ágil.

Figura 14

Prototipo del sitio web empresarial



A continuación, se enuncian estrategias de publicidad enfocadas en el cliente final:

a) Campañas de lanzamiento de productos en cada punto de venta autorizado, utilizando publicidad impresa (vallas, carteles, folletos, *stickers*), publicidad auditiva (subcontratar el perifoneo local por las calles de los municipios con anuncios), la publicidad visual se enfocará en generar un sentimiento de apoyo regional con videos del proceso de fabricación, familias de proveedores beneficiadas por el proyecto, características nutricionales de cada ingrediente y resultados garantizados. Además, se obsequiarán degustaciones para dar a conocer los diferentes sabores de la marca y también obsequios tales como agendas, lapiceros, muestras del producto, entre otras cosas.

b) Para incentivar la compra de varias unidades de productos se otorgará descuento por la compra de dos o más unidades.

c) Con el fin de crear una base de datos se iniciará un registro de clientes a los cuales se les remitirá e-mails con información relacionados con los beneficios de los productos y así mismo se les otorgarán descuentos y obsequios.

d) Creación de redes sociales como Facebook y Twitter en las cuales se establezca un contacto directo con los clientes para generar retroalimentación, procurando siempre mantener una actividad constante en estos medios publicando información relevante sobre el sector, noticias, publicidad de la empresa, etc.

4.10.4. Estrategia de comercialización

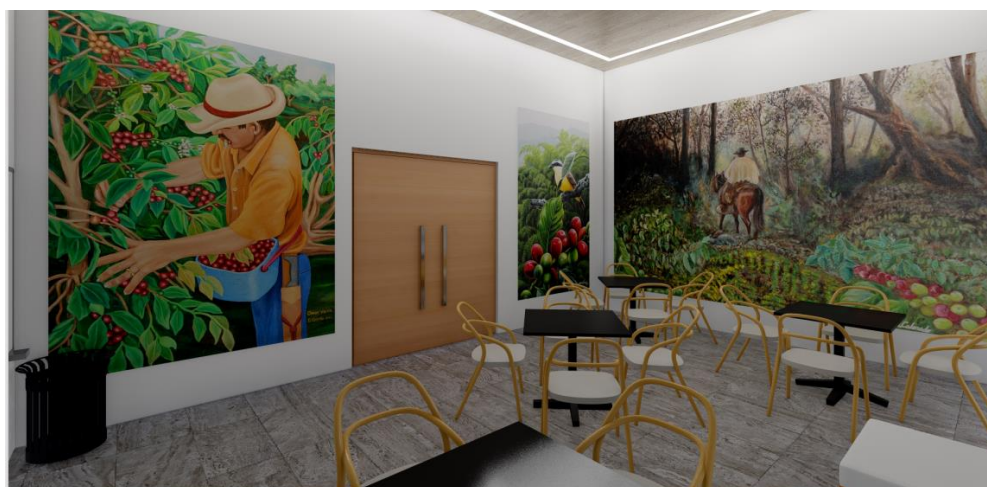
Los canales de comercialización para los productos de El Moap Coffe tienen como finalidad evitar en la medida de lo posible los intermediarios para llegar al cliente final, por lo cual los productos estarán disponibles en la cafetería de la empresa donde los clientes podrán degustar la variedad de productos y asimismo podrán llevar los productos para prepararlos donde y cuando gusten.

Figura 15
cafetería El Moap



Figura16

Vista lateral de la cafetería El Moap



Además, se ofrecerán en tiendas especializadas y cafeterías principales ubicadas en los municipios de la zona de mercado, las cuales serán aliados estratégicos de El Moap. La estrategia de distribución busca facilitar la adquisición del producto, disminuir los trámites y mejorar la experiencia del cliente.

4.11. Presupuesto de la Mezcla Mercadeo

Los rubros incluidos dentro del presupuesto de lanzamiento se describen a continuación en la siguiente tabla.

Tabla 19

Presupuesto de lanzamiento

Descripción	Cant.	Valor Unitario	Valor Total
Facebook Ads	1	\$ 500.000	\$ 500.000
Paquete de tarjetas de presentación y volantes	1	\$ 300.000	\$ 300.000
Coctel de inauguración	1	\$ 500.000	\$ 500.000
Promoción por <i>influencers</i>	3	\$ 150.000	\$ 450.000
Banderola publicitaria	1	\$ 200.000	\$ 200.000
Vídeo publicitario de inauguración	1	\$ 600.000	\$ 600.000
Diseño gráfico de página web (en Google <i>Bussines</i>)	1	\$ 1.400.000	\$ 1.400.000
Total			\$ 3.950.000

Adicionalmente, mes a mes se invertirá en marketing de la siguiente forma detallada en la siguiente tabla.

Tabla 20

Gastos publicitarios mensuales

Descripción	Valor Mensual	Valor Anual
Hosting para el sitio web	\$ 50.000	\$ 600.000
Facebook ADS	\$ 100.000	\$ 1.200.000
Paquete de piezas digitales para redes sociales	\$ 400.000	\$ 4.800.000
Total	\$ 550.000	\$ 6.600.000

5. Análisis técnico

En este apartado se describen los aspectos técnicos del proyecto tales como el proceso productivo, localización y requerimientos de maquinarias, muebles y enceres y de mano de obra.

5.1. Descripción del proceso productivo

A continuación, se describe cada etapa del proceso productivo.

Recepción de materia prima: en esta fase se recibe el café pergamino en sacos de 60 kg proveniente de la finca El Moap y también de los productores locales aliados. Asimismo, se recibe el resto de las materias primas e insumos necesarios, tales como fruta pulverizada, colágeno en polvo, empaques, etiquetas, entre otros.

Control de calidad: es importante determinar la calidad de los granos de café que serán procesados y verificar que se cumplan las especificaciones establecidas en el contrato con los proveedores. Cabe mencionar que, los granos provenientes de la finca El Moap también serán examinados. Para ello, se ha de tomar una muestra de 1.500 gramos por lote de forma combinada y mezclada, y se procederá a realizar pruebas de tipo visual y olfativo; humedad; identificar materias extrañas y defectos y análisis granulométricos. Si el café cumple con las especificaciones procede a ser almacenado, en caso contrario se devuelve al proveedor.

Tamizado I: con el fin de eliminar partículas de suciedad de mayor tamaño en los lotes de café, se transportan los granos por una malla de acero donde se retienen los residuos.

Tamizado: posteriormente, se realiza una inspección manual en la cual se retiran los granos que no cumplen con las especificaciones establecidas, garantizando que el café esté en óptimas condiciones previo al tostado.

Tostado: esta etapa es clave para lograr las propiedades organolépticas (sabor, color, y aroma) del producto final. Los granos de café son depositados en un tostador con tambor giratorio y sometidos a aire caliente (entre 190 a 285 ° C) hasta lograr el punto deseado.

Control de calidad: es importante monitorear y controlar la humedad y grado de tueste de los granos. Para ello, se toma pequeña muestra y se evalúan los parámetros básicos requeridos.

Molido: una vez tostados los granos, se procede a transformarlos en partículas más pequeñas y finas a través de la molienda. El tamaño final de los mismos definirá su resistencia al paso del agua, por ello se debe controlar que no sean muy gruesos, ni muy finos.

Extracción: durante este procedimiento se extrae el sabor, aroma y propiedades del café. Esta se realiza en una marmita donde el café, luego de ser molido, es sometido a una corriente de agua a alta temperatura (alrededor de 180°C) y baja presión. En esta etapa, la temperatura y velocidad del flujo del agua a través del café son determinantes para una óptima extracción.

Filtrado: en esta etapa se emplea un filtro de prensa, el cual tiene placas y rejillas por donde fluye la mezcla y se retienen los residuos sólidos (pasta seca) garantizando un mejor rendimiento del café.

Concentración: para transformar el café en polvo, luego de tener el extracto de café, se procede a realizar la concentración en una marmita, operación mediante la cual se disminuye el contenido de agua del extracto. Generalmente, se realiza mediante la evaporación al vacío a unos 45°C y se logra reducir el contenido de agua de 85% hasta un 60% o 55%.

Secado por atomización: en esta operación se empleará un *spry dryer*, el cual tiene una cámara de deshidratación donde el café es atomizado en pequeñas gotas y una vez estas entran en

contacto con el aire caliente se transforman en polvo fino y a medida que van descendiendo van disminuyendo su temperatura.

Mezclado: el objetivo fundamental de esta etapa es conseguir una mezcla homogénea de café con fruta pulverizada y otros ingredientes en polvo tales como el colágeno. Para ello, se emplea una marmita con agitación y se realiza una inspección meticulosa al momento de añadir cada insumo.

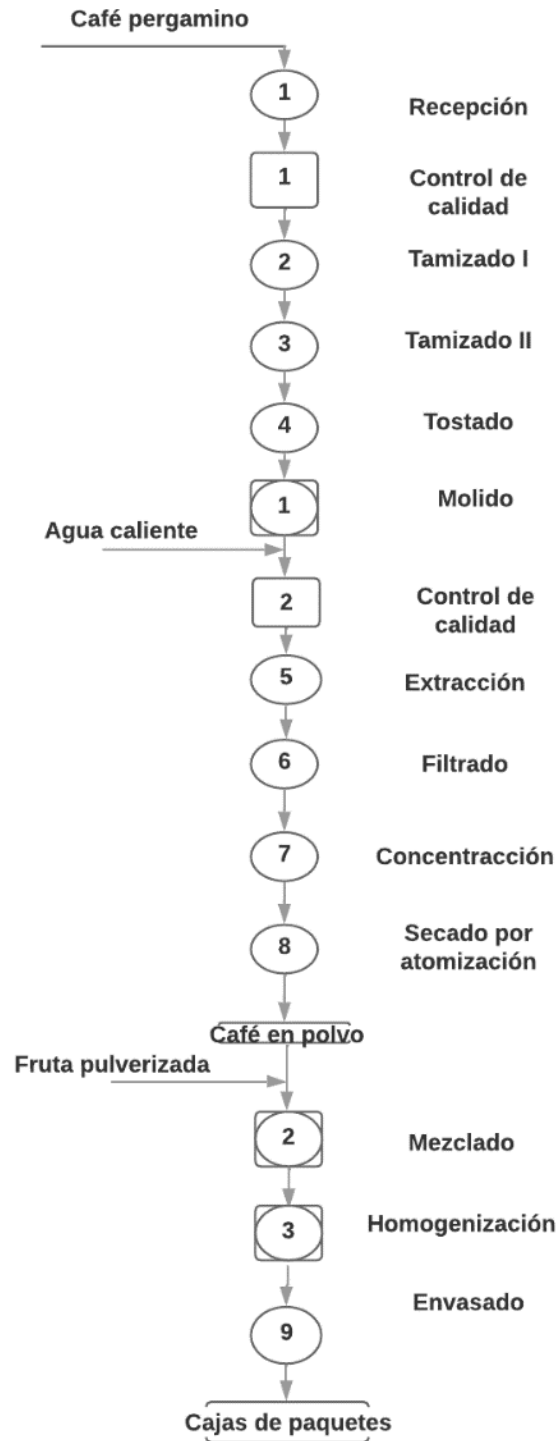
Homogenizado: en esta operación se busca unir las partículas finas y obtener partículas aglomeradas de mayor tamaño. Para eso, se aprovecha la ligera humidificación de las partículas de *spray dry*, la cual permite unir las partículas finas y mediante la vibración de la banda transportadora se da forma de un café fracturado soluble en el agua

Envasado: la mezcla final se deposita en los respectivos empaques mediante una dosificadora y posteriormente, se almacenan en cajas.

En la siguiente figura se muestra el diagrama de operaciones.

Figura 17

Diagrama de operaciones café con sabores frutales El Moap Coffee



Nota. Adaptado de Igarza (2017).

5.2. Procesos paralelos

Almacenamiento de MP, PP, PT: se controlará que los lugares de almacenamiento permanezcan frescos, limpios y libres de humedad. Asimismo, debe garantizarse que las estructuras permanezcan en condiciones óptimas de seguridad para evitar accidentes laborales.

Limpieza de maquinaria: la limpieza se efectuará luego de cada producción para evitar la acumulación de residuos que pueden promover el desarrollo de plagas, afectando los estándares de sanidad alimentaria, lo cual a su vez puede llegar a ser nocivo para la salud de los consumidores y traer repercusiones legales y a la marca de la empresa.

5.3. Requerimientos

A partir de las negociaciones con el actual dueño del espacio donde se planea construir la planta de producción y demás instalaciones se acordó un valor de \$103.000.000 pesos colombiano (cop) por el terreno. Además, se realizó el presupuesto de construcción con un experto en el tema y los valores estimados para cada uno de los espacios se enuncia en la siguiente tabla.

Tabla 21

Costos del terreno y por construcción

Concepto	Valor unitario
Terreno para planta de producción y otros	\$103.000.000
Construcción planta de producción y otros.	\$162.000.000
Total	\$ 265.000.000

En cuanto a los requerimientos necesarios para llevar a cabo las operaciones de producción y administración, en la siguiente tabla se enuncia la cantidad por referencia el valor unitario, según las cotizaciones realizadas.

Tabla 22

Maquinarias necesarias

Concepto	Cantidad	Valor unitario
Marmita Volcable-Tipo 1	1	\$ 498.840
Licadora industrial	1	\$ 3.158.593
Banda transportadora	1	\$ 5.538.429

Continuación tabla 22.

Concepto	Cantidad	Valor unitario
Tostadora	1	\$ 47.705.646
Molino de martillo	1	\$ 3.692.286
Marmita volcable-Tipo 2	1	\$ 5.538.429
Filtrador de prensa	1	\$ 18.461.432
Spry Dryer	1	\$ 55.384.295
Dosificador de polvo	1	\$ 3.692.286

Además, se requieren las siguientes herramientas y/o utensilios que me enuncian en la siguiente tabla.

Tabla 23

Herramientas (o utensilios de valor considerable)

Concepto	Cantidad	Valor unitario
Estibas	100	\$ 14.000
Bascula	2	\$ 209.900
Vajilla para cafetería	3	\$ 448.400

En la siguiente tabla se presentan los equipos necesarios e instrumentos como parte de control de calidad y del proceso productivo.

Tabla 24

Equipos y otros activos de la planta

Concepto	Cantidad	Valor unitario
Balanza de plataforma	1	\$ 2.363.063
Grupo electrógeno	1	\$ 6.861.771
Tanque de Agua	1	\$ 784.093
Refractómetro industrial	1	\$ 161.742
Medidor de humedad	1	\$ 417.152
Jabas	1	\$ 13.615
Balde comercial	1	\$ 10.565
Coladores de metal (6)	6	\$ 5.990
Tinas de Lavado	1	\$ 11.872
Cuchillos	3	\$ 83.539
Cucharones de metal (3)	3	\$ 6.426

El mobiliario necesario para toda la empresa se muestra en la tabla 25 que se presenta a continuación.

Tabla 25

Mobiliario requerido

Concepto	Cantidad	Valor unitario
Escritorio para Gerencia	1	\$ 309.900
Escritorio para recepción	1	\$ 334.900
Silla giratoria ergonómica	6	\$ 329.900
Escritorio para consultorio	3	\$ 329.900
Silla interlocutora	10	\$ 99.900
Juego de mesa con 6 sillas (comedores empleados)	2	\$ 1.559.900
Archivador	5	\$ 419.000
Tablero acrílico sala de juntas	1	\$ 159.900
Tableros de corchos para anuncios	3	\$ 149.900
Estantes	5	\$ 300.000
Exhibidores	3	\$ 272.000
Muebles	1	\$ 1.500.000
Sillas de barra	4	\$ 149.000
sofá con mesa de centro	1	\$ 749.000
Jugo de sala (3 sofás)	1	\$ 1.000.000
Sillas para auditorio	86	\$ 240.000
Altavoz o parlantes	1	\$ 1.228.000
Juego de mesa con 4 sillas (salón de taller)	4	\$ 308.000
cintas divisoras para filas (museo)	33	\$ 180.000
Juego de mesa con 8sillas (área de bienestar de personal)	1	\$ 1.559.000
Lokers de 12 puestos	3	\$ 950.000
Estantería modular	4	\$ 745.900
Juego de mesas de dos sillas	5	\$ 350.000

Los equipos de oficina que serán utilizadas por el personal administrativo se muestran en la tabla que se muestra a continuación.

Tabla 26

Equipos de oficina

Concepto	Cantidad	Valor unitario
Computadores de mesa	6	\$ 1.219.000
Impresora	2	\$ 289.250
Teléfono fijo	6	\$ 179.200
Televisor	3	\$ 1.500.000
Proyector Epson	1	\$ 1.962.000
Terminal Pos con pantalla táctil + sistema pos	2	\$ 1.450.000

5.4. Capacidad

Para determinar las capacidades de la planta de producción se considera lo siguiente:

- Un año tiene 365 días de los cuales 19 son festivos y 52 corresponden a domingos, por lo tanto, en un año hay 294 días laborales.
- Inicialmente se tendrá un turno diario (diurno) de 8 horas diarias, de lunes a sábado.
- Se estima que por cada turno de 8 horas habrá aproximadamente 50 minutos improductivos que corresponden a 30 minutos para descanso y 20 minutos para necesidades fisiológicas e imprevistos.
- Por cada turno se pueden producir como máximo 72 kg de café, valor que se determinó a partir del balance de línea (ver figura 18) y capacidad de la maquinaria (ver tabla 27).

Figura 18

Balance de línea

		Recepción	Control de calidad	Tamizado I	Tamizado II	Tostado	Molido	Control de calidad	Extracción	Filtrado	Concentración	Secado por atomización	Mezclado	Homogenizado	Envasado
Kg de café	Cant. Entrada	1,21	1,21	1,21	1,18	1,15	0,99	0,99	0,99						
1,21	Cant. Salida	1,21	1,21	1,18	1,15	0,99	0,99	0,99	0,35						
L de agua a 180°C a alta presión	Cant. Entrada								0,47						
0,47	Cant. Salida														
Mezcla I (L)	Cant. Entrada								1,46	1,11	0,78	0,40	0,18		
	Cant. Salida								1,11	0,78	0,40	0,18			
Fruta y colageno en polvo (kg)	Cant. Entrada												0,02		
0,02	Cant. Salida														
Mezcla II (Kg)	Cant. Entrada													0,20	0,20
	Cant. Salida													0,20	0,20

Tabla 27

Características de la maquinaria requerida

Concepto	Cantidad	Proveedor	Dimensiones (lxaxh) mm	Capacidad máx.
Marmita Volcable-Tipo 1	1	Buffalo	330 x 330 x 375	10 l/batch
Licuada industrial	1	King ware	460 x 480 x 1080	20 l/batch
Banda transportadora	1	Vfinder	230 x 1000 x 900	nivel 1-12
Tostadora	1	Imsa café	760 x 570 x 690	12 Kg/batch
Molino de martillo	1	Imsa café	650 x 300 x 700	500 kg/batch
Marmita volcable-Tipo 2	1	King ware	700 x 700 x 2000	100 l/batch
Filtrador de prensa	1	Topershv	1100 x 600 x 1000	500 kg/batch
Spry Dryer	1	Hc	2000 x 2000 x 5000	150 kg/h
Dosificadora de polvo	1	Furui	760 x 700 x 2000	20 bgs/min

5.4.1. Capacidad diseñada

Hace referencia a la máxima producción teórica que se puede obtener en la planta si se trabaja de forma continua, en 3 turnos de 8 horas por día, los 294 días laborales del año. En este

caso, teniendo en cuenta que, por cada turno se pueden producir como máximo 72 kg de café se determina que la capacidad diseñada de la planta es de 63.504 kg de café al año.

$$\text{Capacidad diseñada} = \# \text{turnos/día} * \# \text{días laborales/año} * \text{cantidad producida/turno}$$

$$\text{Capacidad diseñada} = 3 \text{ turnos/día} * 294 \text{ días/año} * 72 \text{ kg/turno}$$

$$\text{Capacidad diseñada} = 63.504 \text{ kg/año de café.}$$

5.4.2. Capacidad instalada

Hace referencia el máximo volumen de producción que se puede lograr en determinado periodo de tiempo, teniendo en cuenta los recursos disponibles. En este caso, se tiene en cuenta que la planta de producción estará en funcionamiento de lunes a sábado 8 horas diarias en las cuales se puede producir máximo 72 kg por turno, entonces, la capacidad instalada es 21.168 kg de café al año.

$$\text{Capacidad instalada} = \# \text{turnos/día} * \# \text{días laborales/año} * \text{cantidad producida/turno}$$

$$\text{Capacidad diseñada} = 1 \text{ turnos/día} * 294 \text{ días/año} * 72 \text{ kg/turno}$$

$$\text{Capacidad diseñada} = 21.168 \text{ kg/año de café.}$$

5.4.3. Capacidad utilizada

Se refiere a la tasa de utilización de la capacidad instalada y se determina dividiendo la capacidad empleada entre la capacidad instalada. En este caso se pretende iniciar las labores productivas con el 25% de la capacidad instalada lo cual corresponde a 10.584 kg/año.

$$\text{producción real} = \text{capacidad instalada} * \% \text{ Utilización} = 21.168 \frac{\text{kg}}{\text{año}} * 25\%$$

$$\text{producción real} = 5.292 \frac{\text{kg}}{\text{año}}$$

La producción anual será de 5.292 kg lo que corresponde a 26.460 unidades en presentación de 200 gramos.

De acuerdo con el plan de ventas se irá incrementando la capacidad utilizada en un 5% anual y al final de los 5 años se ocupará un 30,4% de esta (ver tabla 28).

Tabla 28

Proyección de la capacidad utilizada

	Año 2.023	Año 2.024	Año 2.025	Año 2.026	Año 2.027
Unidades Para Vender*	26.460	27.783	29.172	30.631	32.162
Incremento anual en Ventas		5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Capacidad utilizada	25%	26,25%	27,56%	28,94%	30,38%

Nota. 26.460 unidades en presentación de 200 gramos.

5.5. Localización

Teniendo en cuenta el tipo de actividad a realizar, se procede a revisar el Plan de Ordenamiento Territorial (POT) con el fin de identificar las zonas habilitadas para las instalaciones de la planta de procesamiento y cafetería museo del El Moap Coffee, se decidió ubicar la empresa sobre la carretera nacional Bogotá – Bucaramanga (tramo Socorro – Oiba). La zona está escasamente desarrollada en medio de campos y vegetación propia del lugar, pero cuenta con los servicios públicos y acceso a internet, importante para el desarrollo de las actividades productivas y recreativas ofrecidas a los clientes. Además, el sitio es de fácil acceso y desde ahí se puede movilizar libremente carga pesada sin generar traumatismo por restricciones en ninguna hora o época del año (ver figura 19).

Figura 19

Zona de ubicación de la planta de producción



Nota: tomado de Google maps.

5.6. Especificaciones de las instalaciones

El proyecto alberga la planta de producción, oficinas, cafetería y pequeñas exhibiciones en el museo propio de la empresa.

Planta de producción. En la figura 20 se muestra la vista superior de las instalaciones de la planta de producción y en la figura 21 se muestra la fachada de esta.

Figura 20

Vista superior de las instalaciones de la planta de producción

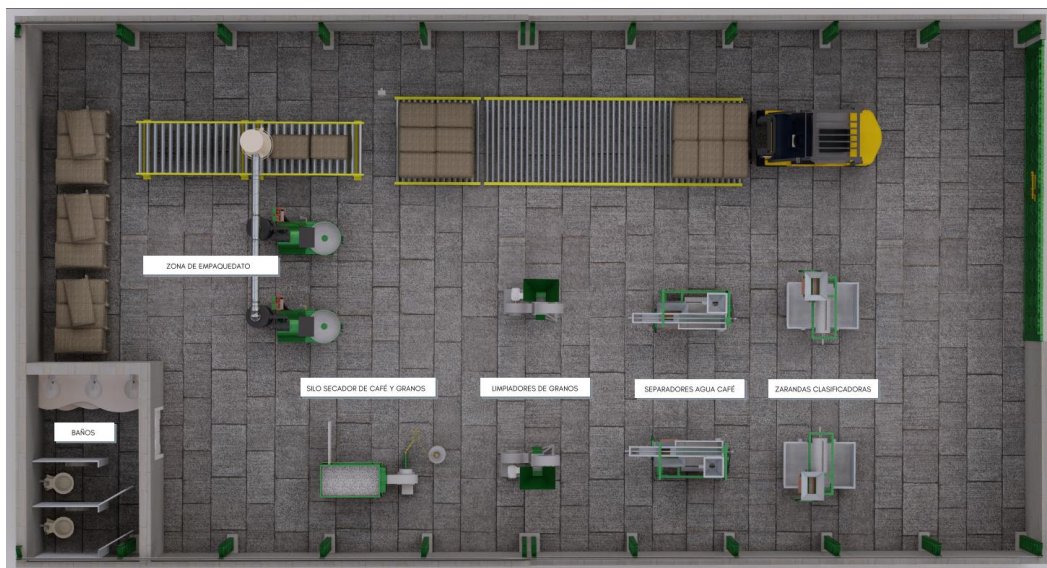


Figura 21

Fachada de la planta de producción



Museo y cafetería. En la figura 22 se muestra la vista superior de las instalaciones del museo y cafetería y en la figura 23 se muestra la fachada de este.

Figura 22

Distribución de espacios

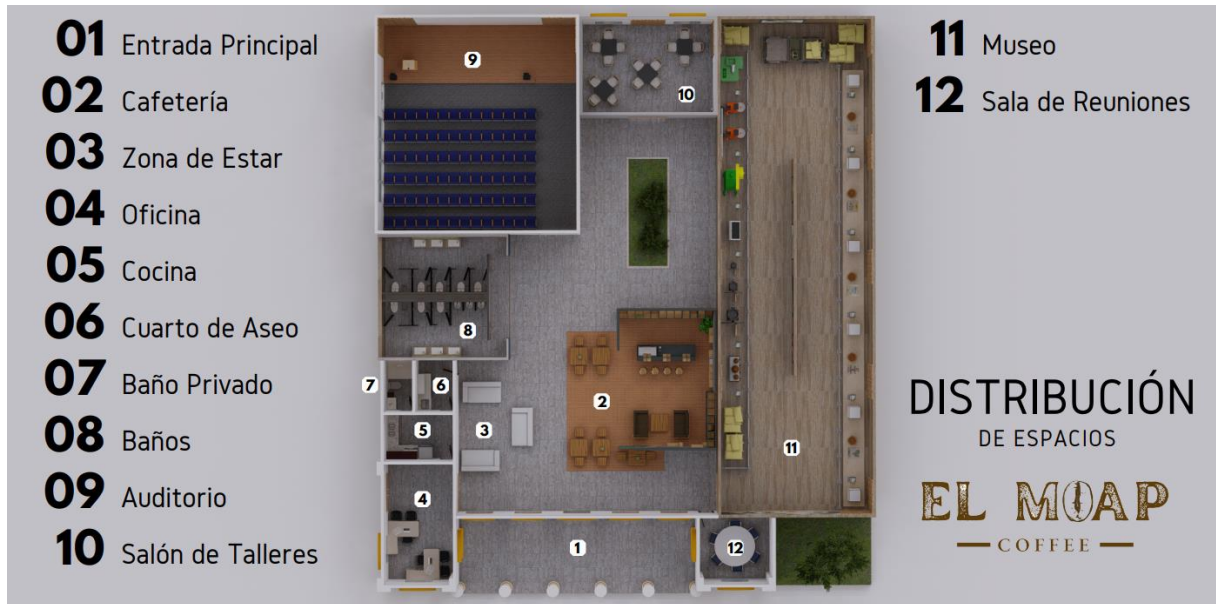


Figura 23

Fachada de la empresa



En las figuras 24 y 25 se muestra la vista interna del museo El Moap Coffee y la vista interna de la cafetería El Moap Coffee, respectivamente.

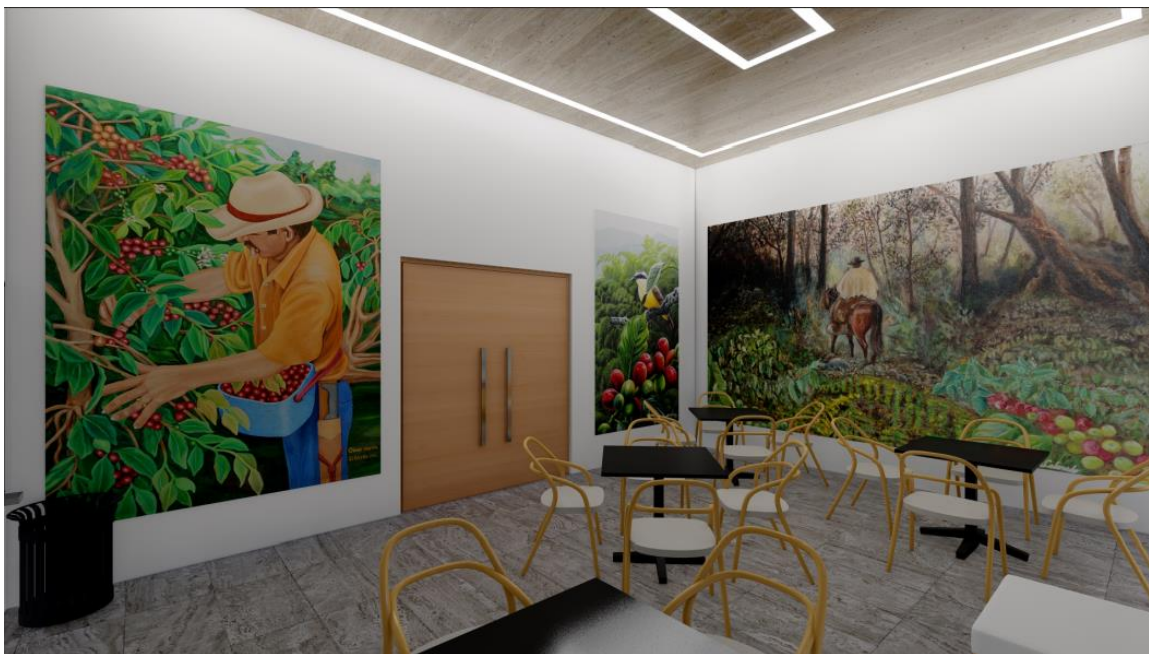
Figura 24

Vista interna del museo El Moap Coffee



Figura 25

Vista interna de la cafetería El Moap Coffee



Zonas auxiliares: en estas se incluyen las zonas de parque, oficinas administrativas, baterías sanitarias, auditorio, salón de talleres, cocina y cuarto de aseo.

Cafetales: cerca de estos se ubicará una casa finca donde se tratan las semillas de café previo a ser llevadas a la planta de procesamiento. (ver figura 26).

Figura 26

Vista frontal de las instalaciones ubicadas cerca de los cafetales.



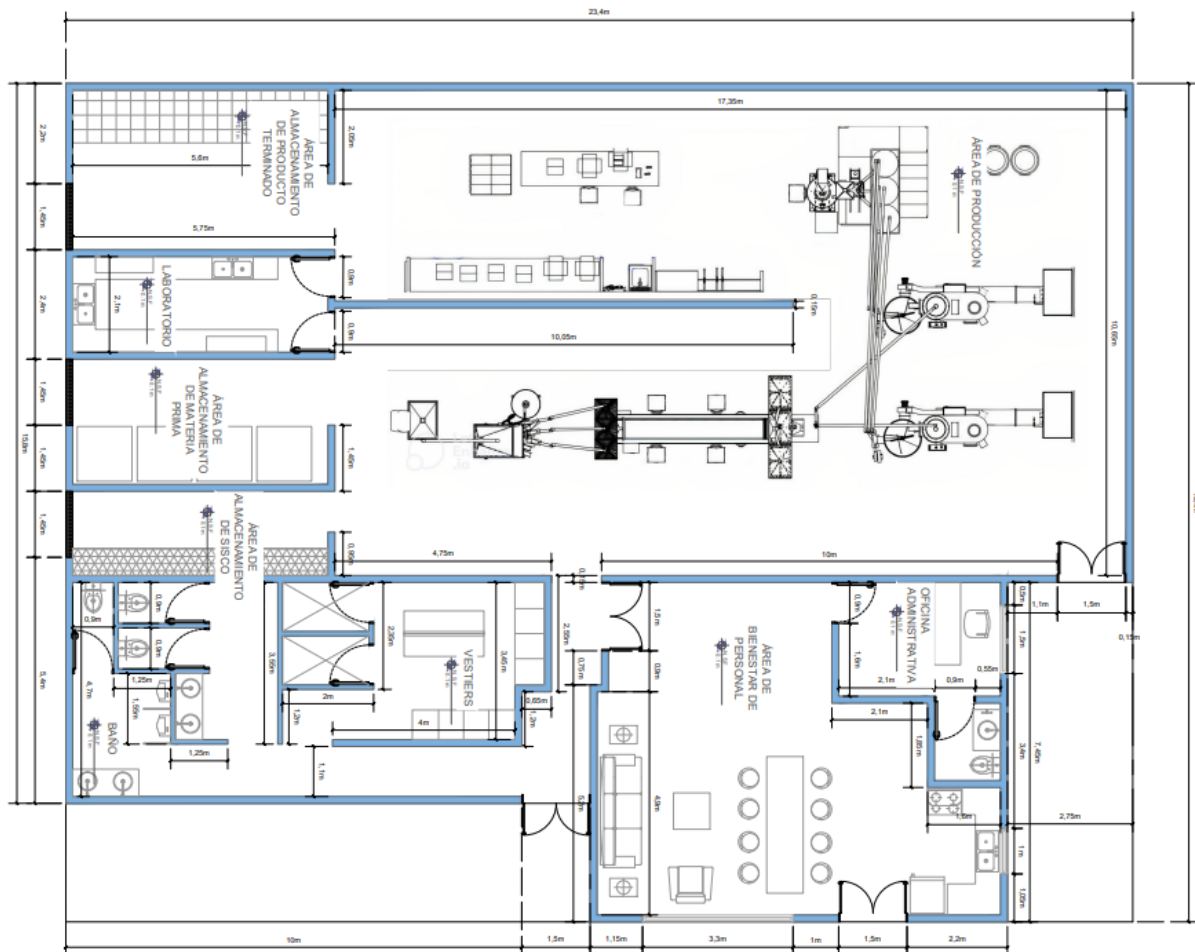
5.7. Modelado 3D de las instalaciones de la planta de producción

Para la realización del modelado 3D de las instalaciones, se contó con la ayuda de un profesional en ingeniería civil. En el Apéndice C se muestran las fotografías de las instalaciones en 3D de la planta de producción, cafetería y museo; y en el Apéndice D se muestran fotografías de las instalaciones de la finca El Moap. También, se puede observar el recorrido por las instalaciones a través del siguiente enlace: https://www.youtube.com/watch?v=msL9nUMoQIA&ab_channel=AlvarezIngenier%C3%ADa%26Arquitectura.

En la siguiente figura se puede apreciar el plano de las instalaciones de la planta de producción (ver Apéndice E).

Figura 27

Plano de planta de producción.



En la siguiente figura se puede apreciar el plano de las instalaciones del museo y cafetería y en el Apéndice F se puede apreciar con mayor detalle.

6.1.1. Constitución y Determinación de la Figura Jurídica de la Empresa

Para constituir legalmente la empresa se procede a revisar el módulo “Crear mi empresa” del portal web de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, donde se describen los pasos necesarios para crear, y registrar de manera fácil, una empresa en dicha entidad.

El primer paso es definir el tipo de empresa, pues de esto dependen varios factores dentro del proceso de creación y categorización de la nueva empresa (Cámara de Comercio de Bucaramanga, s. f.).

Luego de conocer las características y responsabilidades que implica cada uno de los tipos de empresa se decide registrar a ‘El Moap Coffee’ como una persona jurídica de tipo Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S.). Posteriormente, se procede a revisar la ley 1258 de 2008 (Congreso de Colombia) “por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada”.

Las características y responsabilidades que implica la Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S.) son:

(...) se constituye mediante documento privado ante Cámara de Comercio o Escritura Pública ante Notario con uno o más accionistas quienes responden hasta por el monto del capital que han suministrado a la sociedad. Se debe definir en el documento privado de constitución el nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas, el domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales que se establezcan, así como el capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que éstas deberán pagarse. La estructura orgánica de la sociedad, su administración y el funcionamiento de sus órganos pueden ser determinados libremente por los accionistas, quienes solamente se encuentran obligados a designar un representante legal de la compañía. Su razón social será la denominación que definan sus accionistas, pero seguido de las siglas sociedad por acciones simplificada” o de las letras S.A.S. (Cámara de Comercio de Bucaramanga, s. f.)

6.1.2. Verificación de la disponibilidad de la Razón Social

El segundo paso es corroborar la disponibilidad del nombre para la empresa, para eso se procede a verificar su homonimia en el Registro Único Empresarial y Social – RUES, confirmándose que, a marzo de 2022, ninguna empresa está registrada bajo el nombre “Café El Moap Coffee”, por lo que posible utilizar dicho nombre sin inconveniente (ver figura 29).

Figura 29

Consulta disponibilidad del nombre para la empresa

Realice su consulta empresarial o social

Café El Moap ✓

Recomendaciones de uso

Info La consulta por Nombre no ha retornado resultados

Nota. Tomado de <http://www.sintramites.com/sintramites/General/TipoDeEmpresa.aspx>

6.1.3. Determinación de la Actividad Económica

Se consultó en línea en el sitio web de la Cámara de Comercio Bucaramanga y se determinó que el Código CIIU correspondiente a las actividades principales de la organización son:

1062 Descafeinado, tostión y molienda del café

1063 Otros derivados del café

4729 Comercio al por menor de otros productos alimenticios n.c.p., en establecimientos especializados

6.1.4. Consulta de Uso de Suelo

Previo a la selección de los predios donde se ejecutarán las actividades de la empresa productora y comercializadora de café orgánico ‘El Moap Coffee’ se procede a consultar el tipo de actividades permitidas según el Plan de Ordenamiento Territorial municipal, con el fin de evitar futuros problemas y contratiempos, validando que sí se cumple con lo establecido por las normativas.

6.1.5. Trámite ante la DIAN

También es importante formalizar la empresa ante la Dirección de Impuesto y Aduana Nacionales (DIAN). Para ello se debe tramitar el ‘Formulario PRE-RUT’ a través del portal web de la DIAN, o de manera presencial en sus oficinas.

6.1.6. Regístrese como Futuro Empresario

Luego de haber realizado los anteriores pasos se procede a registrar en el sistema de la matrícula mercantil en línea, obtiene la clave de acceso y se diligencia los formularios de inscripción para persona jurídica.

6.1.7. Impuesto de Registro

El impuesto de registro es:

(...) un tributo que el comerciante paga a la Gobernación de Santander por la inscripción entre otros, de los actos de constitución de sociedades de acuerdo con la Ley 223 de 1995 y el Decreto 650 de 1996, equivalente al 3% sobre el valor del capital de la sociedad que se crea. Ordenanza No. 005 de enero de 2013 y Ordenanza 073 de febrero de 2013 (Cámara de Comercio de Bucaramanga, s. f.).

Este impuesto solo aplica a Personas Jurídicas y Entidades sin ánimo de lucro y es recaudado por la Administración Departamental a través de las Entidades Bancarias y puntos de pago en el Departamento de Santander. En el caso del Socorro, el pago se debe hacer en el Banco Agrario.

6.1.8. Radicado y pago

En cualquiera de las oficinas de la Cámara de Comercio, se deben presentar los formularios y el formato único con otras entidades y realizar el pago de los derechos de inscripción. Después de ingresar la documentación a la Cámara se podrá realizar la consulta del trámite en línea.

6.1.9. Consultar ficha de establecimiento comercial

Una vez finalizados los pasos anteriores se podrá consultar, teniendo en cuenta la alcaldía correspondiente, la ficha de establecimiento comercial la cual “permite constatar el cumplimiento de los requisitos establecidos en la ley 232 de 1995 su decreto reglamentario 1879 de 2008 y decreto municipal 011 de 2010” (Cámara de Comercio de Bucaramanga, s. f.).

6.2. Obligaciones tributarias

Para efectos tributarios, la sociedad por acciones simplificada S.A.S se rige por las reglas aplicables a las sociedades anónimas. Las obligaciones tributarias de una S.A.S se pueden resumir de la siguiente forma (Gerencie.com, 2021):

1. “Son agentes de retención en la fuente a título de Renta, Iva, Ica, etc.”
2. “Son responsables del Iva en caso de realizar una actividad grada con este impuesto.”
3. “Son contribuyentes del impuesto a la renta del régimen ordinario”.
4. “Están obligados a expedir facturas”.
5. “Deben reportar información exógena.”
6. “Son responsables del impuesto de industria y comercio.”
7. “Deben pagar el impuesto predial.”
8. “Están obligados a llevar contabilidad.”
9. “Están obligados a tener revisor fiscal según el monto de sus ingresos o activos.”

En cuanto a la responsabilidad de los socios por las obligaciones tributarias de las S.A.S., cabe mencionar que la ley 1258 de 2008, que creó la figura la sociedad por acciones simplificada, precisa:

«Salvo lo previsto en el artículo 42 de la presente ley, el o los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad.»

No obstante, cabe tener en cuenta que se exceptúa lo previsto en el artículo 42 de dicha ley:

«Cuando se utilice la sociedad por acciones simplificada en fraude a la ley o en perjuicio de terceros, los accionistas y los administradores que hubieren realizado, participado o facilitado los actos defraudatorios, responderán solidariamente por las obligaciones nacidas de tales actos y por los perjuicios causados.»

6.3. Registro INVIMA

Para la fabricación, preservación, manipulación y distribución de productos de consumo humano, en Colombia se debe contar con la autorización denominada Registro Sanitario (RSA) expedida por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA).

Para solicitar dicha autorización, la empresa debe contar con: inscripción, identificación de la categoría del riesgo para el producto, cumplimiento de requisitos según el tipo de riesgo, diligenciamiento de formularios y pago de la tarifa según lo requerido (INVIMA, 2016). En el caso de El Moap Coffee requiere un Registro Sanitario para la elaboración y comercialización del producto, para lo cual deberá cumplir estándares sanitarios establecidos en el artículo 38 de la Resolución 2674 de 2013 (Ministerio de Salud y Seguridad Social, 2013), relacionado a “las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización”.

7. Estudio Organizacional

En este apartado, se define la estructura organizativa de la empresa y la descripción de los cargos requeridos para el desarrollo del presente proyecto. Luego, se detalla el perfil para cada uno de los cargos y finalmente se describe el estudio salarial para definir los parámetros de contratación de todo el personal, de acuerdo con lo establecido por la ley.

7.1. Estructura Organizativa

En la figura 30 se puede apreciar la estructura organizacional de El Moap Coffee, con los cargos requeridos para dar inicio al presente proyecto. La empresa estará constituida por el gerente general (en este caso la autora del proyecto), quien estará a cargo de alinear y coordinar el equipo de trabajo en función de la empresa productora y comercializadora de café orgánico El Moap Coffee. Asimismo, se contará con personal operativo necesario para realizar las labores de producción y personal administrativo, quienes apoyarán la gestión empresarial. Además, se contratarán los servicios externos de un contador, guía turístico, guardas de seguridad y un técnico laboral en seguridad y salud en el trabajo.

Figura 30

Organigrama de la empresa 'El Moap Coffee'



7.2. Definición de Cargos

A continuación, en la tabla 29 se enuncian los cargos necesarios para operar en ‘El Moap Coffee’.

Tabla 29

Personal Requerido

Nombre del Cargo	Perfil del Cargo
Gerente general	Profesional en ingeniería industrial, administración de empresas o áreas afines, con especialización en el área de la salud
Técnico en SST	Técnico laboral en seguridad ocupacional
Contador	Técnico Profesional en Contabilidad y Finanzas
Jefe de producción	Profesional en ingeniería industrial, administración de empresas o áreas afines, con experiencia en la industria de alimentos y bebidas.
Coordinador de servicios	Tecnólogo o profesional en áreas relacionadas con industrial, producción, calidad, alimentos o similares.
Operarios	Operario de aseo, cargue y descargue, experiencia en plantas de producción de alimentos
Barista	Experto en la elaboración de café, té y otras bebidas relacionadas a ambos, experimentado, enérgico y actitud positiva, apasionado de la industria de alimentos y bebidas y disfrutar de trabajar con gente.
Guía turístico	Experto en el transporte y acompañamiento de personas o grupos en recorridos y actividades de ecoturismo.
Personal de servicio de vigilancia y seguridad	Personal operativo capacitado para ejercer las funciones de vigilancia y protección de bienes y personas.
Personal de limpieza	Bachiller académico (preferiblemente) encargado de los servicios generales de las instalaciones de la empresa.

7.3. Perfiles de Cargo

La descripción detallada de los cargos se encuentra disponible en el apéndice G. Ahí se describen los requisitos indispensables para ocupar el cargo, tales como formación académica, experiencia laboral y habilidades. Así como, las funciones a desarrollar, competencias generales y técnicas que debe tener la persona que ocupará el cargo; los requerimientos físicos y mentales para ejercer cada uno de estos.

7.4. Estudio Salarial

En este caso, para definir el salario de cada cargo se tomó como referencia la escala mínimos de remuneraciones (Red Comunidades de Egresados de Antioquia, 2021), en la cual se tiene en cuenta el nivel de formación académica y la experiencia en el área de formación.

En cuanto a la contratación se tiene en cuenta que en Colombia hay diferentes clases de contratos para vincular un trabajador a una organización. Estos son: “contrato a término fijo, contrato a término indefinido, contrato de obra o labor, contrato por prestación de servicios y contrato de aprendizaje” (Ministerio de trabajo, 1951). El gerente general de ‘El Moap Coffee’ se contratará a término indefinido sujeto a la capacidad para cumplir los objetivos propuestos por la empresa. El personal de producción y administrativo contratarán a término fijo de 1 año. Mientras que los cargos de contador y técnico laboral en SST son flexibles y no requieren el cumplimiento de un horario por lo cual se contratarán bajo la figura de Orden de Prestación de Servicios (OPS), igual que el personal de limpieza y de vigilancia y seguridad. En el caso del guía turístico se requerirá de su labor sábados, domingos y festivos, es decir 123 días al año, en los cuales hará turnos de 5 horas por las cuales se le cancelará \$60.000 cop. La forma de contratación y salario para cada cargo se plasma en la tabla 30.

Tabla 30

Tipo de contratación por cargos

Cargo	Tipo de Contrato	Salario mensual (COP)	Tiempo de contratación
Gerente general	Término indefinido	\$ 2.300.000	Indefinido
Contador	Prestación de Servicios	\$ 400.000	1 año
Técnico laboral en SST	Prestación de Servicios	\$ 400.000	1 año
Jefe de producción	Término fijo	\$ 2.050.000	1 año
Coordinador de servicios	Término fijo	\$ 1.600.000	1 año
Operario	Término fijo	\$ 1.000.000	1 año
Barista	Término fijo	\$ 1.000.000	1 año
Personal de limpieza	Prestación de Servicios	\$ 1.000.000	1 año
Personal de vigilancia y seguridad	Prestación de Servicios	\$ 1.000.000	1 año

En cuanto al pago de prestaciones sociales y parafiscales, los empleadores son los responsables de realizar dichos pagos según el artículo 193 del Código Sustantivo del Trabajo (Ministerio de trabajo, 1951), el porcentaje de aporte por parte del empleador y el empleado en seguridad social se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 31

Porcentaje de aporte prestaciones sociales y aporte de seguridad social correspondiente al empleador y empleado

		% del Salario base	% de aporte	Aporte
Seguridad Social	Pensión	16 %	12 %	Empleador
			4 %	Empleado
	Salud	12,5 %	8,5 %	Empleador
			4 %	Empleado
	Riesgos laborales	Según el nivel de riesgo laboral del empleado		Empleador
Aportes parafiscales	SENA	2 %		Empleador
	ICBF	3 %		Empleador
	Caja de compensación	4 %		Empleador
	Cesantías	8,33 %		Empleador
Prestaciones sociales	Intereses de cesantías	12% sobre las cesantías		Empleador
	Prima de servicios	8,33 %		Empleador

A partir de la Tabla de Clasificación de Actividades Económicas para el Sistema General de Riesgos Profesionales expedida por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social en el Decreto 1607 del 2002 se definió el nivel de riesgo laboral de los empleados corresponde al nivel IV (tasa del 4,35 %) a excepción del asesor contable y técnico en SST, clasificado en riesgo laboral nivel I, referente al trabajo en oficina.

Además, el artículo 7 de la ley 11 de 1984 “establece que los empleadores deben suministrar dotación a los trabajadores que devenguen hasta dos salarios mínimos mensuales vigentes y cuenten con más de 3 meses de trabajo, compuesta por un par de zapatos y ropa, según el espacio de trabajo”. En este caso el factor prestacional a tomar será de 7 %.

8. Análisis Ambiental

En este apartado se identifican los posibles impactos que se pueden generar a raíz de las actividades realizadas por la empresa El Moap Coffee durante la producción y comercialización de sus productos derivados de café orgánico. Para ello, se procedió a revisar cada operación del proceso productivo y se identificó lo siguiente:

- Los materiales empleados en el embalaje de los insumos y materias primas necesarias para la producción suelen ser de corta durabilidad, razón por la cual se suele generar considerables residuos (especialmente plásticos) en esta etapa del proceso.
- A raíz del lavado tanto de la materia prima, como de las instalaciones y maquinarias se generará vertimiento de agua contaminada.
- Si bien el proceso de cultivo del café será orgánico, en las instalaciones de la planta de producción y demás, se deben efectuar controles biológicos periódicos para evitar la proliferación de plagas. Esto puede afectar no solo a las especies no deseadas sino también a las nativas y el ecosistema como tal.
- Durante diferentes etapas del proceso productivo se generarán subproductos no aprovechables que deberán ser desechados.

- Durante la producción, las maquinarias implementadas generarán ruidos y vibraciones a causa de su operación.
- Para el transporte de insumos y materias primas, así como de los productos terminados se emplearán camiones u otros vehículos que emiten dióxido de carbono al ambiente.
- En el envasado y almacenamiento de productos terminados se pueden presentar productos no conformes que no podrán ser destinados para consumo humano, por ende, deberán ser desechados.
- Después del consumo total de los productos sus empaques, etiquetas y/o envolturas se convertirán en desechos.

A partir de la anterior evaluación, se procede a determinar las actividades que generan mayor impacto ambiental a través de la matriz de Leopold (ver Apéndice H), metodología que asigna un valor (-10,10) a una actividad determinada del proceso productivo de acuerdo con el impacto que genera y una importancia (0,10) de este mismo en función de los diferentes factores ambientales que pueda afectar.

Una vez determinados dichos valores se procedieron a sumar los puntajes por cada una de las actividades y se identificaron las actividades críticas que ocasionarán mayor impacto negativo (se enuncian en la siguiente tabla).

Tabla 32

Actividades críticas de la Matriz de Leopold.

Actividad	Puntaje
Incendios (bombas, equipos eléctricos y electrónicos)	-115
Vertederos de residuos industriales (embalaje de materia prima y etiquetas)	-181
Vertido de agua contaminada (limpieza de máquinas y materia prima)	-96

Teniendo en cuenta la información de la anterior tabla se realizarán las siguientes estrategias para minimizar el impacto acciones con el objetivo de cuidar y respetar el medio ambiente.

- Para el transporte y almacenamiento del café se empleará los *Big Bag* en lugar de sacos plásticos, puesto que estos son más resistentes y prácticos. Pueden ser reutilizados, en caso de averías se pueden reparar y al final de su vida útil pueden ser recicladas.
- Se emplearán pallets elaborados con materias primas plásticas 100 % recicladas. A diferencia de los pallets de madera, estos son lavables, tienen alta resistencia a la humedad y corrosión, resisten al frío y al calor, evitan la acumulación de bacterias y hongos, y no atraen insectos, ni roedores.
- Se establecerá un plan de mantenimiento preventivo para los equipos y maquinarias con el fin de evitar contingencias que puedan afectar la producción y/o salud y bienestar de los colaboradores.
- Se establecerá un sistema contra incendios en todas las instalaciones, para contrarrestar los efectos de este en caso de emergencias. Además, se capacitarán a los colaboradores para actuar de forma adecuada ante esta y otras eventualidades que pongan en riesgo su integridad y de los bienes materiales de la empresa.
- Primarán los sistemas de limpieza en seco y de limpieza con agua a presión, en caso de ser necesario, para disminuir significativamente el consumo de agua.
- Se establecerá un sistema de recolección de aguas lluvias para el riesgo de plantaciones.
- A mediano plazo se pretende instalar un sistema de paneles solares, para lograr una autosuficiencia energética.
- El empaque de los productos será en su mayoría de materiales renovables y respetuosos con el medio ambiente, tales como el papel kraf, papel de arroz y tintas con base acuosa. Además, los empaques de café incluirán válvulas de desgasificación reciclables y cierres para (re)sellar la bolsa, con el fin de prolongar la vida útil del producto y conservar las características organolépticas de este por un periodo prolongado.

- Tanto en la planta de producción, como en la cafetería se gestionarán los residuos generados y se harán constantes análisis para establecer estrategias de minimización de desechos. Para lo cual se capacitará y tomará en cuenta la opinión de los colaboradores en dicha gestión.

9. Análisis Financiero

Mediante la evaluación financiera se comparan los costos con los beneficios de la ejecución, para así determinar la rentabilidad financiera de la organización, teniendo en cuenta inversión, costos de producción, gastos administrativos y de ventas, además de las fuentes de financiación, las proyecciones de ingresos estimadas y los indicadores de rentabilidad. A continuación, se enuncian cada uno de los rubros mencionados y en el Apéndice I se describen con mayor detalle.

9.1. Inversiones

La inversión inicial requerida para la puesta en marcha de las instalaciones de la empresa El Moap Coffee incluye inversión fija, inversión diferida y capital de trabajo, la cual se detalla a continuación.

9.1.1. Inversiones fijas

La inversión en activos fijos se muestra en la siguiente tabla. En esta se incluye el valor del terreno, construcciones, maquinaria y equipos, muebles y enseres, equipos de oficina y herramientas, los cuales se detallan en el capítulo 5 (apartado 5.3. Requerimientos). La depreciación de los activos fijos se realizó a través del método de línea recta.

Tabla 33

Inversión Fija

Concepto	Valor	Tiempo a depreciar	Valor de salvamento	% Prorratio de costos y gastos	
				Operativo	Administrativo y ventas
Terreno	\$ 103.000.000	-	\$ -	-	-
Construcciones	\$ 162.000.000	20	\$121.500.000	70%	30%
Maquinaria y Equipos	\$ 134.599.948	10	\$ 67.299.974	100%	0%
Muebles y enseres	\$ 43.740.900	5	\$ -	70%	30%
Equipos de oficina	\$ 18.329.700	5	\$ -	100%	0%
Herramientas	\$ 2.465.000	5	\$ -	90%	10%
Total	\$ 464.135.548	20	\$121.500.000		

9.1.2. Inversiones Diferidas

Esta inversión incluye la cantidad de dinero pagada para legalizar la empresa, adecuaciones y remodelaciones, el software contable, las licencias de Windows y Microsoft, y la publicidad de lanzamiento. El valor total de la inversión se amortizará por cinco años. Los valores se detallan en la siguiente tabla.

Tabla 34

Inversión Diferida

Concepto	Valor
Registro de libros y documentos	\$ 1.000.000
Software contable	\$ 7.000.000
Publicidad Lanzamiento	\$ 5.000.000
Total	\$ 13.000.000
Valor Amortización Anual (Por cinco años)	\$ 2.600.000

9.1.3. Inversión en Capital de Trabajo

Hace referencia al capital requerido para poner en marcha la empresa durante los primeros 3 meses. Dicha inversión comprende costos de producción, gastos de administración y ventas y gastos

financieros, gastos financieros, gravamen del 4x1.000 y las depreciaciones y amortizaciones. Los valores se detallan en la siguiente tabla (ver cuadro 22 del apéndice I).

Tabla 35

Capital de Trabajo

Capital de trabajo	Valor mes	Valor a necesitar
Costos del producto (Prestación del servicio)	\$ 65.677.549	\$ 197.032.647
Gastos de Administración y Ventas	\$ 16.573.625	\$ 49.720.874
Gravamen del 4 x 1.000	\$ 282.240	\$ 846.720
(Depreciaciones y amortizaciones)	\$ 2.021.843	\$ 6.065.529
Total	\$ 80.511.571	\$ 241.534.712

9.2. Fuentes de Financiamiento

Para el financiamiento del proyecto, se pretende presentar el proyecto a Fondo Emprender, por un valor de ciento ochenta (180) salarios mínimos mensuales legales vigentes (smlmv) considerando que este es el monto máximo para los planes de negocios que generen seis (6) o más empleos formales y directos, como lo establece el acuerdo 0010 de 2019 (Sena, 2019). Además, se invertirán \$ 350.000.000 COP por parte de los socios. El resto se financiará mediante un crédito bancario.

9.3. Estados Financieros

En las siguientes figuras se muestran los estados financieros para la empresa ‘El Moap’ y su proyección a cinco años, los cuales corresponden al escenario esperado.

De acuerdo con el estado de resultados (ver figura 31) se puede afirmar que a partir del primer año se generan utilidades. En cuanto al balance general (ver figura 32) se evidencia que durante los dos últimos años hay un aumento substancial de activos corrientes, por ende, también del patrimonio. Finalmente, del flujo de caja libre (ver figura 33) se determina que a partir del año 1 se tendrán flujos positivos.

Figura 31

Estado de Resultados proyectado

		Año 2.023	Año 2.024	Año 2.025	Año 2.026	Año 2.027
Ingresos Operacionales por ventas		\$ 846.720.000	\$ 926.789.018	\$ 973.128.469	\$ 1.021.784.893	\$ 1.072.874.137
TOTAL INGRESOS		\$ 846.720.000	\$ 926.789.018	\$ 973.128.469	\$ 1.021.784.893	\$ 1.072.874.137
Mano de Obra Directa MOD	Cuadro 11	\$ 61.718.989	\$ 65.136.797	\$ 68.743.872	\$ 72.550.696	\$ 76.568.330
Materia Prima	Cuadro 14	\$ 56.678.423	\$ 62.038.147	\$ 65.140.054	\$ 68.397.057	\$ 71.816.910
Costos Indirectos de P. S Fijos	Cuadro 27	\$ 43.256.129	\$ 45.651.520	\$ 48.179.561	\$ 50.847.596	\$ 53.663.380
Costos Indirectos de P. S Variables	Cuadro 28	\$ 3.014.400	\$ 3.340.395	\$ 3.507.414	\$ 3.682.785	\$ 3.866.924
COSTOS DE PRESTACION SERVICIO		\$ 164.667.940	\$ 176.166.858	\$ 185.570.901	\$ 195.478.134	\$ 205.915.544
UTILIDAD BRUTA		\$ 682.052.060	\$ 750.622.161	\$ 787.557.568	\$ 826.306.759	\$ 866.958.593
Gastos de Personal	Cuadro 17	\$ 155.173.969	\$ 163.767.026	\$ 172.835.940	\$ 182.407.063	\$ 192.508.205
Gastos de Administración	Cuadro 18	\$ 34.729.427	\$ 36.652.635	\$ 38.682.346	\$ 40.824.455	\$ 43.085.188
Gastos de Personal de Ventas	Cuadro 19	\$ 8.980.102	\$ 9.477.392	\$ 10.002.221	\$ 10.556.113	\$ 11.140.678
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS		\$ 198.883.497	\$ 209.897.054	\$ 221.520.507	\$ 233.787.631	\$ 246.734.070
UTILIDAD OPERACIONAL		\$ 483.168.563	\$ 540.725.107	\$ 566.037.062	\$ 592.519.128	\$ 620.224.523
Gastos Financieros	Cuadro 26	\$ 76.515.601	\$ 69.352.551	\$ 58.541.233	\$ 42.223.521	\$ 17.594.910
Gravamen del 4 x 1.000		\$ 3.386.880	\$ 3.707.156	\$ 3.892.514	\$ 4.087.140	\$ 4.291.497
Otros Ingresos						
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		\$ 403.266.081	\$ 467.665.400	\$ 503.603.314	\$ 546.208.467	\$ 598.338.117
Provisión para Impuestos	33%	\$ 133.077.807	\$ 154.329.582	\$ 166.189.094	\$ 180.248.794	\$ 197.451.579
UTILIDAD NETA		\$ 270.188.274	\$ 313.335.818	\$ 337.414.221	\$ 365.959.673	\$ 400.886.538
RESERVAS	10%	\$ 27.018.827	\$ 31.333.582	\$ 33.741.422	\$ 36.595.967	\$ 40.088.654
UTILIDAD DEL EJERCICIO		\$ 243.169.447	\$ 282.002.236	\$ 303.672.799	\$ 329.363.706	\$ 360.797.884

Figura 32

Balance General Proyectado

			Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja y Bancos	Cuadro	33	\$ 241.534.712	\$ 654.998.897	\$ 992.621.543	\$ 1.334.119.011	\$ 1.690.044.407	\$ 2.059.411.142
Total Activo Corriente			\$ 241.534.712	\$ 654.998.897	\$ 992.621.543	\$ 1.334.119.011	\$ 1.690.044.407	\$ 2.059.411.142
Terrenos	Cuadro	1	\$ 103.000.000	\$ 103.000.000	\$ 103.000.000	\$ 103.000.000	\$ 103.000.000	\$ 103.000.000
Construcciones	Cuadro	2	\$ 162.000.000	\$ 162.000.000	\$ 162.000.000	\$ 162.000.000	\$ 162.000.000	\$ 162.000.000
Maquinaria y Equipo	Cuadro	3	\$ 134.599.948	\$ 134.599.948	\$ 134.599.948	\$ 134.599.948	\$ 134.599.948	\$ 134.599.948
Muebles y Enseres	Cuadro	4	\$ 43.740.900	\$ 43.740.900	\$ 43.740.900	\$ 43.740.900	\$ 43.740.900	\$ 43.740.900
Equipos de Oficina	Cuadro	5	\$ 18.329.700	\$ 18.329.700	\$ 18.329.700	\$ 18.329.700	\$ 18.329.700	\$ 18.329.700
Herramientas	Cuadro	6	\$ 2.465.000	\$ 2.465.000	\$ 2.465.000	\$ 2.465.000	\$ 2.465.000	\$ 2.465.000
Depreciación Acumulada	Cuadro	13	\$ -	\$ -21.662.117	\$ -43.324.235	\$ -64.986.352	\$ -86.648.470	\$ -108.310.587
Total Activo Fijo Neto			\$ 464.135.548	\$ 442.473.431	\$ 420.811.313	\$ 399.149.196	\$ 377.487.078	\$ 355.824.961
Inversión diferida	Cuadro	8	\$ 13.000.000	\$ 13.000.000	\$ 13.000.000	\$ 13.000.000	\$ 13.000.000	\$ 13.000.000
Amorización diferida				\$ -2.600.000	\$ -5.200.000	\$ -7.800.000	\$ -10.400.000	\$ -13.000.000
Activo Diferido Neto			\$ 13.000.000	\$ 10.400.000	\$ 7.800.000	\$ 5.200.000	\$ 2.600.000	\$ -
ACTIVO TOTAL			\$ 718.670.260	\$ 1.107.872.327	\$ 1.421.232.856	\$ 1.738.468.207	\$ 2.070.131.486	\$ 2.415.236.103
Obligaciones Financieras			\$ 14.064.014	\$ 21.227.064	\$ 32.038.382	\$ 48.356.094	\$ 72.984.706	\$ 0
Impuestos por pagar				\$ 133.077.807	\$ 154.329.582	\$ 166.189.094	\$ 180.248.794	\$ 197.451.579
Total Pasivo Corriente			\$ 14.064.014	\$ 154.304.871	\$ 186.367.964	\$ 214.545.188	\$ 253.233.500	\$ 197.451.579
Obligaciones de Largo Plazo			\$ 174.606.246	\$ 153.379.182	\$ 121.340.800	\$ 72.984.706	\$ 0	\$ 0
PASIVO TOTAL			\$ 188.670.260	\$ 307.684.053	\$ 307.708.764	\$ 287.529.894	\$ 253.233.500	\$ 197.451.579
Aportes Sociales + Inversión Fondo Emprender			\$ 530.000.000	\$ 530.000.000	\$ 530.000.000	\$ 530.000.000	\$ 530.000.000	\$ 530.000.000
Utilidades Ejercicios Anteriores					\$ 243.169.447	\$ 525.171.683	\$ 828.844.482	\$ 1.158.208.187
Utilidades del Presente Ejercicio				\$ 243.169.447	\$ 282.002.236	\$ 303.672.799	\$ 329.363.706	\$ 360.797.884
Reservas (10% de las utilidades del ejercicio)				\$ 27.018.827	\$ 58.352.409	\$ 92.093.831	\$ 128.689.799	\$ 168.778.452
PATRIMONIO TOTAL			\$ 530.000.000	\$ 800.188.274	\$ 1.113.524.092	\$ 1.450.938.313	\$ 1.816.897.986	\$ 2.217.784.524
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO			\$ 718.670.260	\$ 1.107.872.327	\$ 1.421.232.856	\$ 1.738.468.207	\$ 2.070.131.486	\$ 2.415.236.103

VERIFICACIÓN DE SALDOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
------------------------	------	------	------	------	------	------	------	------

La verificación de saldos debe ser igual a cero

Figura 33

Flujo de caja libre

			Año 2.022	Año 2.023	Año 2.024	Año 2.025	Año 2.026	Año 2.027
Ingresos operacionales				\$ 846.720.000	\$ 926.789.018	\$ 973.128.469	\$ 1.021.784.893	\$ 1.072.874.137
Recuperación de Cartera								
Total de Ingresos Operacionales				\$ 846.720.000	\$ 926.789.018	\$ 973.128.469	\$ 1.021.784.893	\$ 1.072.874.137
Pagos de Costos								
Pago de Materia Prima	Cuadro	14		\$ 56.678.423	\$ 62.038.147	\$ 65.140.054	\$ 68.397.057	\$ 71.816.910
Pago de Mano de Obra Directa	Cuadro	11		\$ 61.718.989	\$ 65.136.797	\$ 68.743.872	\$ 72.550.696	\$ 76.568.330
Pago Costos Indirectos Fijos	Cuadro	15		\$ 43.256.129	\$ 45.651.520	\$ 48.179.561	\$ 50.847.596	\$ 53.663.380
Depreciaciones	Cuadro	13		\$ -18.380.863	\$ -18.380.863	\$ -18.380.863	\$ -18.380.863	\$ -18.380.863
Pago Costos Indirectos Variables	Cuadro	15		\$ 3.014.400	\$ 3.340.395	\$ 3.507.414	\$ 3.682.785	\$ 3.866.924
Total Pagos de Costos Operacionales				\$ 146.287.077	\$ 157.785.994	\$ 167.190.037	\$ 177.097.271	\$ 187.534.681
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL BRUTO				\$ 700.432.923	\$ 769.003.024	\$ 805.938.432	\$ 844.687.622	\$ 885.339.457
Pagos de Gastos								
Pago de Gastos de Administración	Cuadro	20		\$ 189.903.396	\$ 200.419.662	\$ 211.518.286	\$ 223.231.518	\$ 235.593.392
Amortizaciones	Cuadro	8		\$ -2.600.000	\$ -2.600.000	\$ -2.600.000	\$ -2.600.000	\$ -2.600.000
Depreciaciones	Cuadro	13		\$ -3.281.254	\$ -3.281.254	\$ -3.281.254	\$ -3.281.254	\$ -3.281.254
Pago de Gastos de Ventas	Cuadro	20		\$ 8.980.102	\$ 9.477.392	\$ 10.002.221	\$ 10.556.113	\$ 11.140.678
Pago de Impuestos	Cuadro	32			\$ 133.077.807	\$ 154.329.582	\$ 166.189.094	\$ 180.248.794
Total Pago de Gastos Operacionales				\$ 193.002.243	\$ 337.093.606	\$ 369.968.835	\$ 394.095.470	\$ 421.101.611
FLUJO DE CAJA OPERACIONAL NETO				\$ 507.430.680	\$ 431.909.418	\$ 435.969.597	\$ 450.592.151	\$ 464.237.846
Inversiones								
Inversión Fija	Cuadro	7	\$ 464.135.548					
Inversión Diferida	Cuadro	8	\$ 13.000.000					
Inversión en Capital de Trabajo	Cuadro	22	\$ 241.534.712					
Total de Inversiones			\$ 718.670.260	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE CAJA LIBRE			\$ -718.670.260	\$ 507.430.680	\$ 431.909.418	\$ 435.969.597	\$ 450.592.151	\$ 464.237.846
Financiación								
Aportes de los socios			\$ 350.000.000					
Crédito Financiero	Cuadro	25	\$ 188.670.260					
Otras Fuentes (Valor en libros de Activos)								
Total Ingresos de Financiación			\$ 538.670.260	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos de Financiación								
Abonos a capital			\$ 14.064.014	\$ 21.227.064	\$ 32.038.382	\$ 48.356.094	\$ 72.984.706	
Pago de Intereses			\$ 76.515.601	\$ 69.352.551	\$ 58.541.233	\$ 42.223.521	\$ 17.594.910	
Gravamen del 4 x 1.000			\$ 3.386.880	\$ 3.707.156	\$ 3.892.514	\$ 4.087.140	\$ 4.291.497	
Pago de Utilidades								
Total Egresos de Financiación			\$ -	\$ 93.966.495	\$ 94.286.771	\$ 94.472.129	\$ 94.666.755	\$ 94.871.112
FLUJO DE CAJA DE FINANCIACIÓN			\$ 538.670.260	\$ -93.966.495	\$ -94.286.771	\$ -94.472.129	\$ -94.666.755	\$ -94.871.112
FLUJO NETO DE CAJA			\$ -180.000.000	\$ 413.464.185	\$ 337.622.646	\$ 341.497.468	\$ 355.925.397	\$ 369.366.734
Flujo de caja del período			\$ -898.670.260	\$ 413.464.185	\$ 337.622.646	\$ 341.497.468	\$ 355.925.397	\$ 369.366.734
Saldo anterior de Caja y Bancos			\$ 241.534.712	\$ 654.998.897	\$ 992.621.543	\$ 1.334.119.011	\$ 1.690.044.407	\$ 2.059.411.142
SALDO FINAL DE CAJA Y BANCOS			\$ -898.670.260	\$ 654.998.897	\$ 992.621.543	\$ 1.334.119.011	\$ 1.690.044.407	\$ 2.059.411.142

Para hacer las proyecciones del precio de venta, costos y gastos en los primeros 5 años se tuvo en cuenta la variación de la inflación y el salario mínimo mensual entre 2011 y 2022 (ver figura 32), según correspondía.

Figura 34

Promedio salario mínimo mensual e inflación - 2010 hasta el 2022

Año	Salario mínimo mensual	Variación del salario mínimo	Inflación del año
2010	515.000,00	3,60%	3,17%
2011	535.600,00	4,00%	3,73%
2012	566.700,00	5,80%	2,44%
2013	589.500,00	4,02%	1,94%
2014	616.000,00	4,50%	3,66%
2015	644.350,00	4,60%	6,77%
2016	689.455,00	7,00%	6,80%
2017	737.717,00	7,00%	5,70%
2018	781.242,00	5,90%	4,10%
2019	828.116,00	6,00%	3,20%
2020	877.803,00	6,00%	3,80%
2021	908.526,00	3,50%	5,62%
2022	1.000.000,00	10,07%	?
PROMEDIO		5,54%	4,24%

9.4. Indicadores Financieros

9.4.1. Weighted Average Cost of Capital (WAACC)

La tasa de descuento es el coste medio ponderado del capital, empleado para valorar empresas o proyectos de inversión. Este valor será utilizado para el cálculo en el valor presente de los flujos de caja. Su fórmula es:

$$WACC = K_e * [E/(E+D)] + K_d * (1-T) * [D/(E+D)]$$

Donde:

K_e : costo de los fondos propios (%)

E: Fondos propios (\$350.000.000,00)

D: Endeudamiento (\$190.993.403,04)

K_d : costos financieros (50,93%)

T: tasa impositiva (33%)

$$WACC = 21.48 \% EA$$

Para determinar el costo de los fondos propios (K_e) se empleó la metodología CAPM (*Capital asset pricing model*) que traduce modelo de fijación de precios de activos de capital, esta sirve para establecer la tasa de rentabilidad requerida para que un activo forme parte de un portafolio de inversiones, es decir, determina la rentabilidad esperada del mercado frente a un bien o servicio. A partir de los valores definidos en Investigaciones Económicas Corficolombiana (Corficolombiana, 2022). Se calcula como se presenta a continuación:

$$K_e = R_f + (R_m - R_f) * \beta$$

Donde:

R_f : Rentabilidad del activo que no tiene riesgo (2,40 %)

R_m : Rentabilidad media del mercado (16,40 %)

β : Riesgo del activo en el mercado (1,08)

9.4.2. Valor residual

El valor residual hace referencia al valor que tiene el conjunto de elementos patrimoniales reflejados en el activo, con carácter permanente y que no están destinados a la venta (inmovilizados) al final de su vida útil, una vez deducido los gastos por amortización y depreciación. Se calcula con la siguiente fórmula:

$$\text{Valor residual} = \text{Total activos fijos netos} + \text{inventarios} + \text{cuentas por cobrar último año}$$

Teniendo en cuenta que el valor de inventarios y cuentas por cobrar último año es igual a cero (0) el valor residual es igual al total activos fijos netos, es decir, \$291.799.974

9.5. Evaluación Financiera

Para realizar la evaluación financiera se determinó el valor presente neto (VPN) y la tasa interna de retorno (TIR) del proyecto, como se muestra en la tabla 36. A partir de dicha información se puede afirmar que el proyecto es rentable al obtener un VPN de \$ 617.230.032 COP, con una tasa de descuento de 21,48% efectivo anual y una TIR de 58,57% efectivo anual.

Tabla 36

Valor Presente Neto VPN

Año	Flujo Esperado	Tasa de descuento	Factor de Descuento	Valor actual
Año 0	\$ -718.670.260	21,48%	1,000000	\$ -718.670.260
Año 1	\$ 507.430.680	21,48%	0,823170	\$ 417.701.651
Año 2	\$ 431.909.418	21,48%	0,677609	\$ 292.665.556
Año 3	\$ 435.969.597	21,48%	0,557787	\$ 243.178.185
Año 4	\$ 450.592.151	21,48%	0,459153	\$ 206.890.954
Año 5	\$ 464.237.846	21,48%	0,377961	\$ 175.463.946
Valor Presente Neto				\$ 646.711.240

9.6. Análisis de escenarios

9.6.1. Escenario Optimista

Para evaluar el proyecto en el escenario optimista, se considera que las ventas incrementarán anualmente en un 10,6% igual que el crecimiento anual que proyecta el mercado mundial de café orgánico “durante el periodo 2021-2030, debido al aumento del consumo de productos orgánicos y saludables, y al aumento de la demanda de café orgánico para productos de confitería y panadería” (Editorial La República,2021b). Teniendo en cuenta eso, se obtiene un VPN de \$ 841.575.221 y una TIR de 64,52% efectivo anual, como se observa en la tabla 37.

Tabla 37

Cálculo del Valor Presente Neto VPN - Escenario Optimista

Año	Flujo Esperado	Tasa De Descuento	Factor De Descuento	Valor Actual
Año 0	\$ -720.993.403	21,48%	1,000000	\$ -720.993.403
Año 1	\$ 498.138.107	21,48%	0,823170	\$ 410.052.284
Año 2	\$ 435.999.926	21,48%	0,677609	\$ 295.437.320

Año	3	\$ 486.443.812	21,48%	0,557787	\$ 271.332.047
Año	4	\$ 541.049.129	21,48%	0,459153	\$ 248.424.589
Año	5	\$ 892.478.599	21,48%	0,377961	\$ 337.322.383
Valor Presente Neto					\$ 841.575.221

9.6.2. Escenario Pesimista

Para evaluar el proyecto en un escenario pesimista, se plantea la utilización de la capacidad instalada de 20 %, en vez de 25 %, y un decrecimiento en ventas del -5 % anual y un incremento en las materias primas del doble al promedio de la inflación en los últimos 12 años. Para dicho escenario se obtiene un VPN de \$2.222.609 y una TIR de 21.63% efectivo anual, como se muestra en la tabla 38.

Tabla 38

Cálculo del Valor Presente Neto VPN – Escenario Pesimista

Año	Flujo Esperado	Tasa De Descuento	Factor De Descuento	Valor Actual
Año 0	\$ -720.824.059	21,48%	1,000000	\$ -720.824.059
Año 1	\$ 328.794.107	21,48%	0,823170	\$ 270.653.405
Año 2	\$ 208.359.471	21,48%	0,677609	\$ 141.186.179
Año 3	\$ 175.028.852	21,48%	0,557787	\$ 97.628.823
Año 4	\$ 139.962.881	21,48%	0,459153	\$ 64.264.444
Año 5	\$ 395.050.532	21,48%	0,377961	\$ 149.313.817
Valor Presente Neto				\$ 2.222.609

10. Planeación Estratégica

En este apartado se describe el plan de direccionamiento estratégico de ‘El Moap Coffee’, basado en el modelo Canvas de Osterwalder.

10.1. Nombre Comercial

La empresa productora y comercializadora de café orgánico recibirá por nombre ‘El Moap Coffee’, por las iniciales de sus creadores: MO pertenecen a las iniciales del cónyuge de la autora quien también hace parte de este importante proyecto de vida y AP pertenece a las iniciales de la autora de este proyecto.

10.2. Imagen Corporativa

El imagotipo de la empresa ‘El Moap Coffee’ estará compuesto por un racimo de café, el nombre de la empresa y estará enmarcado en una marca circular de la taza de café, como se puede apreciar en la siguiente figura.

Figura 35

Isologo de la empresa El Moap Coffee



10.3. Modelo Canvas

En la figura 34 se puede apreciar el modelo canvas.

Figura 36

Modelo Canvas de la empresa El Moap Coffee

<p>Asociados Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Campesinos como principales proveedores ◆ Federación Nacional de Cafeteros ◆ Cámara de Comercio ◆ Fondo Emprender - Sena ◆ Cenicafé ◆ Empresas transportadoras 	<p>Actividades Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Análisis del Entorno. ◆ Investigación de mercados. ◆ Análisis técnico. ◆ Análisis legal y normativo. ◆ Determinar estructura organizacional. ◆ Identificación de impactos. ◆ estudio Financiero. ◆ Determinación del modelo de negocio. 	<p>Propuesta de Valor</p> <p>Ofrecemos productos sostenibles derivados del café de excelente calidad. Garantizando a los campesinos la formación para la producción de este y estableciendo con ellos una relación de agricultura por contrato; de esa forma ellos se comprometen a garantizar el abastecimiento continuo con los estándares de calidad solicitados de las almendras de café orgánico y la empresa se compromete proporcionar respaldo a los agricultores, como asistencia técnica y compra de sus productos, con el fin de mejorar su calidad de vida y de sus familias.</p> <p>En nuestras instalaciones contamos con un ambiente confortable y espacios agradables para una experiencia única y completa. También, apostamos a un servicio único, permitiéndole a nuestros clientes conocer nuestros cafetales y procesos de transformación del café.</p>	<p>Relación con el Cliente</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Servicio al cliente personalizado: los colaboradores de El Moap Coffee se capacitarán frecuentemente para orientar al cliente a elegir el café perfecto, informándole sobre las características de todos los productos y procurando que su experiencia sea perfecta de principio a fin. ◆ Redes sociales: los clientes podrán mantener una relación más cercana con la marca a través de las redes sociales, donde no solo podrán encontrar información sobre esta, sino que además será empleado como un medio para recordar frecuentemente a los clientes su valor <p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Cafetería ◆ Redes sociales 	<p>Segmentos de Clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Entusiastas por el café orgánico de gama media y alta. ◆ Personas que quieren descubrir nuevos aromas y sabores regularmente. ◆ Personas que periódicamente consumen cafés especiales tales como orgánico.
<p>Estructura de Costes</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Costos y gastos de producción ◆ Gastos administrativos ◆ Mantenimiento de infraestructuras ◆ Compra de materia prima 		<p>Estructura de Ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Venta de café y otras bebidas, alimentos complementarios, cafés envasados, productos de café de una sola porción y una selección enfocada de mercancías. ◆ Venta de tours por cafetales y entradas al museo. 		

10.4. Misión, Visión, Principio y Valores Corporativos

- Misión

En El Moap Coffee somos proveedores de experiencias únicas e inigualables entorno a las raíces cafeteras del nororiente colombiano. Brindamos a locales y turistas un amplio portafolio de productos y servicios relacionados con café orgánico cultivado y procesado en el municipio de Confines, Santander.

Elaboramos productos hechos con granos seleccionados de la más alta calidad, acompañados de un exquisito portafolio de alimentos. Además, brindamos al público en general la posibilidad de interactuar en los cafetales donde pueden conocer de cerca la labor de los caficultores confineños.

- Visión

En el 2030, El Moap Coffee será reconocida como una marca líder en la elaboración de productos derivados de café orgánico que impulsan el consumo masivo de la región nororiente de Colombia, reconocida por su desarrollo sustentable y exaltación a la cultura en torno al café colombiano.

- Principios y valores corporativos

Orientación al cliente: trabajamos para brindar productos y servicios de máxima calidad a nuestros clientes en aras de perfeccionar su experiencia de disfrutar bebidas especializadas a base café, frías y calientes, acompañadas de un exquisito portafolio de alimentos.

Innovación: analizamos constantemente las tendencias del mercado con el propósito de crear un nuevo producto, un nuevo servicio o una nueva manera de hacer las cosas, y así lograr una ventaja competitiva.

Responsabilidad Social: apostamos por la sostenibilidad desde el origen hasta el momento final de consumo de nuestros productos derivados de café orgánico. Trabajamos en ara del

crecimiento de nuestro negocio apoyando a todos los grupos involucrados en el proceso, especialmente a los caficultores locales garantizando procesos responsables social y ambientalmente.

10.5. Análisis DOFA

Luego de analizar el entorno se identificaron factores y tendencias que pueden significar oportunidades o amenazas en el planteamiento y ejecución de la presente idea de negocio. Por ello, se realizó el análisis DOFA (ver tablas 39 y 40) con el fin de identificar componentes y establecer estrategias que permitan minimizar debilidades de la empresa y amenazas del entorno y asimismo se puedan potencializar las fortalezas y aprovechar las oportunidades.

Tabla 39

Oportunidades y amenazas - Externo

Oportunidades	Amenazas
<p>O1: Actualmente, existen varias organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que proporcionan diversos recursos y apoyo para la gestión y apalancamiento de iniciativas empresariales.</p> <p>O2: Existen investigaciones y estudios realizados y en ejecución asociados al mejoramiento de la calidad de los cultivos y su rendimiento.</p> <p>O3: el acrecentamiento del comercio electrónico, impulsado por la actual crisis del covid-19, ha dado apertura para que el café pueda salir del origen hasta el consumidor.</p>	<p>A1: Fuerte competencia a nivel nacional e internacional.</p> <p>A2: Cosecha estacionaria.</p> <p>A3: Fenómenos naturales que alteran el abastecimiento.</p> <p>A4: la venta de café orgánico depende estrictamente de la compra por parte de las cooperativas</p>

Tabla 40

Fortalezas y debilidades - Interno

Fortalezas	Debilidades
F1: Santander es uno de los mayores productores de café en el país.	D1: dificultades en el abastecimiento de servicios básicos en las zonas cafetaleras
F2: Se evidencia un incremento en la tendencia de consumo de bebidas a base de café y otros productos derivados de este.	D2: trámites dispendiosos para conseguir certificación de producción orgánica.
F3: incremento en la sensibilización de los consumidores respecto a los efectos adversos producidos por la fabricación y consumo de los productos en su salud, medio ambiente y sociedad.	D3: Imagen del producto asociado a un alto costo.
F4: la producción de cafés especiales bajo los parámetros de comercio justo genera mayores beneficios para los productores de este.	D4: los potenciales clientes son grupos selectos de personas y generalmente se ubican lejos de la zona de cosecha y producción.

A continuación, se plantean algunas estrategias a raíz del análisis DOFA.

Estrategias FO

- Estudiar la posibilidad de sacar al mercado productos innovadores derivados del café orgánico.

- Aumentar la participación en el mercado creando campañas de publicidad, incentivando a los consumidores de apoyar la industria local y la economía nacional.

- Establecer un relacionamiento cercano con campesinos y asociaciones caficultoras para lograr una relación basada en la confianza e incentivos justos y adecuados. Adaptando el modelo de agricultura por contrato, promovido en el actual Plan Nacional de Desarrollo (2018 – 2022).

Estrategias DO

- Aprovechar los incentivos de las organizaciones no gubernamentales y los concursos estatales de apoyo empresarial para financiar el proyecto.

- Establecer estrategias de marketing emocional con el fin despertar interés hacia la marca, haciendo que el cliente perciba buenas razones y motivos para comprar el producto.

Estrategias FA

- Establecer contratos con los proveedores según los requerimientos de producción, así como mantener almacenado en condiciones óptimas los cultivos, para garantizar el abastecimiento continuo de dicha materia prima.

- Implementar un plan de monitoreo, de la mano de cultivadores, para saber quién, dónde y cómo se produjo el café que procesamos y así entender en dónde podemos agregar más valor, en pro de la consolidación de una cadena de valor en vez de la tradicional cadena de abastecimiento.

Estrategias DA

- Realizar visitas programadas a distribuidores para brindar información del producto, además de dar incentivos y descuentos por los primeros pedidos.

11. Conclusiones

A raíz del análisis del entorno se identificó que efectivamente existe una gran oportunidad de mercado para las bebidas a base de café en el país, pues su consumo se ha incrementado en los últimos años, alcanzando un 2,8 kg per cápita en el 2021. Según un estudio realizado por la firma Reinova para la Federación Nacional de Cafeteros (FNC) para 2021 “la incidencia del consumo de café aumentó de 86 % en 2015 a 96 % en 2021, es decir, casi el techo poblacional”. Además de eso, el estudio identificó que los colombianos también han empezado a hacerlo desde más temprana edad (Federación Nacional de Cafeteros, 2021c).

También se reconoció que, una de las mayores barreras de entrada al mercado nacional e internacional del café es el limitado acceso a canales de distribución, pues “tradicionalmente el café ha hecho parte de una canasta de productos que venden las grandes empresas multinacionales” (DW Español, 2021). Sin embargo, el acrecentamiento del comercio electrónico, impulsado por la actual crisis del covid-19, ha dado apertura para que el café pueda salir del origen hasta el consumidor, siendo esta una gran oportunidad para el país, especialmente al tratarse de cafés especiales como el orgánico.

Por otra parte, se evidencia que Colombia es uno de los principales productores de café a nivel mundial y además es reconocido por su variedad de cafés especiales de alta calidad. No obstante, aún se debe seguir trabajando fuertemente en el mejoramiento de la calidad de las materias primas y los procesos productivos para ofrecer productos con valor agregado que conserven los atributos que caracterizan el café nacional, y se produzcan de forma responsable social y ambientalmente. Ello con el propósito de responder a las diferentes tendencias del consumo de café a nivel mundial, tales como café de mejor calidad y más natural; cafés sostenibles y certificados; trazabilidad del producto y sabores únicos.

A partir del estudio de mercados se concluye que, efectivamente hay un gran mercado potencial para los productos a ofrecer por El Moap Coffee. Pero, es realmente importante trabajar en la diferenciación de la marca para lograr su posicionamiento, dado que existe mucha competencia y rivalidad en el mercado y además muchos clientes desconocen las propiedades del café y suelen tener baja disposición a pagar más por cafés de mejor calidad.

En el ámbito técnico, la tecnología debe ser un aliado importante en el desarrollo de las actividades productivas y administrativas. Se debe permanecer a la vanguardia para lograr la diferenciación en el mercado, lo cual contribuiría al posicionamiento de la marca y expansión de los mercados. Algunos aspectos en los cuales se pueden trabajar son: pedidos en línea, automatización de los servicios, realidad aumentada, criptomonedas, simulación de procesos productivos y monitoreo de indicadores en tiempo real, entre otros. La tecnología e inteligencia artificial permiten lograr procesos más eficientes que a su vez logra una mejor productividad.

A raíz del análisis ambiental, se identificaron las actividades críticas que ocasionarán mayor impacto negativo, las cuales son: a) incendios (bombas, equipos eléctricos y electrónicos), b) vertederos de residuos industriales (embalaje de materia prima y etiquetas) y c) vertido de agua contaminada (limpieza de máquinas y materia prima). Para ello, se establecieron estrategias que minimicen el impacto que pueden ocasionar, entre las cuales cabe mencionar: plan de mantenimiento preventivo para los equipos y maquinarias; sistema contra incendios en todas las instalaciones; sistemas de limpieza en seco y de limpieza con agua a presión; recolección de aguas lluvias para el riesgo de plantaciones; plan de gestión de residuos, entre otros.

En cuanto al análisis financiero, cabe mencionar que la inversión inicial requerida para la puesta en marcha de la empresa productora y comercializadora de café orgánico premium en el municipio del Confines es de \$718.670.260 COP. En el escenario moderado, la rentabilidad máxima del proyecto es del 58,57 % y su valor presente neto es positivo, por lo que el proyecto es viable financieramente, alcanzando la recuperación de la inversión en 1,6 años.

En el análisis estratégico se estableció que El Moap Coffee será una empresa proveedora de experiencias únicas e inigualables entorno a las raíces cafeteras del nororiente colombiano. Además de productos derivados del café hechos con granos seleccionados de la más alta calidad, en El Moap, tanto locales como turistas, tendrán la posibilidad de interactuar en los cafetales donde podrán conocer de cerca la labor de los caficultores confineños.

En dicho apartado, también se definieron las estrategias para lograr que, en el año 2030, El Moap Coffee sea reconocida como una marca líder en la elaboración de productos derivados de café orgánico que impulsan el consumo masivo de la región nororiente de Colombia.

12. Recomendaciones

Se recomienda realizar un estudio de mercados para evaluar la posibilidad de exportar el producto a países suramericanos y a Estados Unidos, dada su gran demanda.

Dado que, el café se relaciona con múltiples beneficios a la salud tales como activación del organismo, mejora en el rendimiento físico y concentración, entre otros, es importante invertir en el desarrollo de productos que potencialicen dichos beneficios y así desarrollar ventajas competitivas, que a su vez permitan el posicionamiento y expansión de la marca en el mercado local, regional y nacional. Es realmente importante, seguir apostando al desarrollo de nuevos y mejorados productos derivados del café, con el fin de mantener un portafolio diversificado e innovador.

Se deben establecer estrategias enfocadas en informar a los consumidores sobre el concepto de denominación de origen, con el fin de incentivar el consumo de café 100% colombiano. Asimismo, concientizarlos en el valor agregado de los productos de El Moap Coffe con el fin de que los consumidores estén más dispuestos a pagar más por cafés de mejor calidad.

A mediano plazo, la empresa deberá contemplar y gestionar certificaciones (además de producto orgánico) que avalen su responsabilidad social y ambiental y a su vez, establecer estrategias de mercadeo que hagan visible dicha laboral, con el fin de influir en la compra del cliente final.

Para la gestión ambiental se recomienda la instalación de sistemas recolectores de aguas lluvias las cuales pueden ser utilizadas posteriormente en las actividades industriales. Además, se pueden instalar sistemas fotovoltaicos y calderas de biomasas para aprovechar las energías renovables y reducir el uso de combustibles fósiles.

Referencias Bibliográficas

- Alcaldía Municipal de Confines. (2015). Plan municipal para la gestión del riesgo y desastres. https://repositorio.gestiondelriesgo.gov.co/bitstream/handle/20.500.11762/28757/PMGR_D_ConfinesSantander_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Alcaraz Rodríguez, Rafael (2001). “El Emprendedor de Éxito”; Ed. McGraw Hill. https://www.stodomingo.ute.edu.ec/content/102001-322-1-2-2-8/TEXTO_GUIA_1_El_e_m_p_r_e_n_d_e_d_o_r_de_E_x_i_t_o.pdf
- Aldasbrand. (2021). *SENSORIA*. <https://aldasbrand.com/projects/sensoria-2/>
- Ascanio, Y. y Ferrer, E. (2017). Plan de negocio para la creación de una empresa procesadora y comercializadora de café orgánico en el municipio de Ocaña [Tesis de pregrado, Universidad Francisco de Paula Santander]. Repositorio Institucional UFPS Seccional Ocaña.
- Baca Urbina, G. (2013). Evaluación de proyectos. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Barroso, Z. (2021) “Análisis del modelo de negocio actual y propuesta de un modelo estratégico de Océano Azul para el club de pádel Urban Padesport & Coffee, S.L.” [Tesis de máster, Universidad Politécnica de Valencia]. RiuNet repositorio UPV
- Buencafé. (s.f. a). *Nuestra compañía*. Sobre nosotros. <https://www.buencafe.com/sobre-nosotros/?lang=es>
- Buencafé. (s.f. b). Sostenibilidad-ambiental. <https://www.buencafe.com/sostenibilidad-ambiental/?lang=es#>
- Buencafé. (2021). El crecimiento de *SENSORIA* By Buencafé en el mercado del café soluble premium - Buencafé Liofilizado de Colombia | Líderes de Café Soluble.

Cámara de Comercio de Bucaramanga. (2021, enero). Informe Económico de Santander 2021. <https://www.camaradirecta.com/temas/documentos%20pdf/informes%20de%20actualidad/2021/Informe%20Econ%20C3%B3mico%20Santander%202020.pdf>

Cosio, J. (2011). Los proyectos y los planes de negocios. *PERSPECTIVAS* (27), 23-45.

Colprensa. (s/f). *Desempleo en Colombia sigue cayendo: se ubicó en 11% en julio de 2022*. Radionacional.co; Radio Nacional de Colombia. Recuperado el 20 de septiembre de 2022, de <https://www.radionacional.co/actualidad/economia/desempleo-en-colombia-sigue-cayendo-se-ubico-en-11-en-julio-de-2022>

Corficolombiana (2021). Rentabilidad esperada del capital propio. <https://investigaciones.corficolombiana.com/>

Departamento Nacional de Planeación. (2018). Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022. <https://www.dnp.gov.co/DNPN/Paginas/Plan-Nacional-de-Desarrollo.aspx>

Editor IAlimentos. (2015, 22 junio). ICA INVIMA Quien manda en que. IAlimentos. <https://www.revistaialimentos.com/ediciones/edicion-2/quien-manda-en-que/>

Editorial La República S.A.S. (2021a, febrero 16). La caída de 6,8% del Producto Interno Bruto de 2020 fue la peor de la historia del país. *Diario La República*. <https://www.larepublica.co/economia/la-caida-de-68-del-producto-interno-bruto-de-2020-fue-la-peor-de-la-historia-del-pais-3125632>

Editorial La República S.A.S. (2021b, 13 septiembre). Las empresas de café han crecido hasta 80% en sus ventas en lo corrido de este año. *Diario La República*. <https://www.larepublica.co/empresas/las-empresas-de-cafe-han-crecido-hasta-80-en-sus-ventas-en-lo-corrido-de-este-ano-3231889>

FAO. (s. f.). Competent authorities | Colombia. Codex Alimentarius. <http://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/about-codex/members/detail/ar/c/15559/>

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

Federación Nacional de Cafeteros. (2021b). Informe del gerente. 89 congreso nacional de cafeteros virtual. <https://www.flipsnack.com/federaciondefcafeteros/informe-del-gerente-general-al-89-congreso-nacional-cafetero/full-view.html>

Federación Nacional de Cafeteros. (2021c). Consumo interno de café aumentaría a 2,8 kg per cápita en 2021. <https://federaciondefcafeteros.org/wp/listado-noticias/consumo-interno-de-cafe-aumentaria-a-28-kg-per-capita-en-2021/>

Federación Nacional de Cafeteros. (2021d). *Quiénes Somos*. <https://federaciondefcafeteros.org/wp/federacion/quienes-somos/>

Federación Nacional de Cafeteros. (2021e). Informe de gestión 2021. <https://doi.org/10.38141/10793>

Federación Nacional de Cafeteros. (2020, 2 diciembre). FNC presenta pechero modificado, innovación para separar frutos verdes en el despulpado. <https://federaciondefcafeteros.org/wp/listado-noticias/fnc-presenta-pechero-modificado-innovacion-para-separar-frutos-verdes-en-el-despulpado/>

Federación Nacional de Cafeteros. (2019a). Informe de sostenibilidad. <https://federaciondefcafeteros.org/app/uploads/2019/11/Informe-de-Sostenibilidad-2015-2018.pdf>

Federación Nacional de Cafeteros. (2019b). *Café Orgánico*. <https://federaciondefcafeteros.org/wp/glosario/cafe-organico/#:%7E:text=Este%20caf%C3%A9%20se%20cultiva%20sin,por%20las%20mas%20fincas%20cafeteras.>

Federación Nacional de Cafeteros. (2008). *Guía Ambiental del Sector Cafetero*. <https://federaciondefcafeteros.org/static/files/6Capitulo4.pdf>

Forbes Staff. (2021a, 8 abril). Producción de café de Colombia sube 30% en marzo. Forbes Colombia. <https://forbes.co/2021/04/08/actualidad/produccion-de-cafe-de-colombia-sube-30-en-marzo/>

Forbes Staff. (2021b, 12 febrero). El amargo negocio con el café: ¿Quiénes ganan de verdad? Forbes Colombia. <https://forbes.co/2021/02/13/actualidad/el-amargo-negocio-con-el-cafe-quienes-ganan-de-verdad/>

Igarza Espinoza. (2017). “*Estudio de prefactibilidad de una planta de café orgánico frutado*”. [Tesis de pregrado, Universidad Católica de Perú]. Repositorio PUCP.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). Marketing. Decimocuarta. México: Pearson educación.

Lácteos Latam. (2021, 2 marzo). El mercado estadounidense de prebióticos «prepara el escenario para un rápido crecimiento». Latam.com. <https://www.lacteoslatam.com/empresas/62-ingredientes-aditivos/4129-c%C3%B3mo-las-tendencias-de-2021-est%C3%A1n-configurando-el-segmento-de-alimentos-y-bebidas-funcionales.html>

López, H. (2016, junio). Nuevos mercados para caficultores innovadores. Universidad EAFIT. <https://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/emprendimiento-academico/bitacora-de-innovacion/casos-catedra-de-innovacion/Documents/articulo-innovakit.pdf>

Madrid, A. (2020, 7 octubre). Panorama del sector agroalimentario en Colombia. HOW2GO. <https://h2gconsulting.com/how2go-colombia/panorama-sector-agroalimentario-colombia/>

MinAgricultura. (2021, 9 marzo). Renovación de cafetales, mecanismo de estabilización del precio y Conpes, pilares claves para fortalecer la caficultura. minagricultura.gov. <https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/Renovaci%C3%B3n-de-cafetales,-mecanismo-de-estabilizaci%C3%B3n-del-precio-y-Conpes,-pilares-claves-para-fortalecer-la-caficultura.aspx>

Minsalud. (2012) Plan Decenal de Salud Pública 2012 – 2021.

Minsalud. (2017, julio). *Abecé de la inocuidad de alimentos*.
<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/SNA/abc-inocuidad.pdf>

Organización Internacional del Café – OIC. (2021, 15 de febrero). “*Panorama general del Informe de la OIC sobre desarrollo cafetero 2020*”.

Portafolio. (2021a, 21 enero). App colombiana para caficultores completa 9.500 descargas. Portafolio.co. <https://www.portafolio.co/innovacion/agenda-cafetera-app-colombiana-para-caficultores-completa-9-500-descargas-cafe-en-colombia-548434>

Portafolio. (2021b, junio 25). La cosecha cafetera para 2021 cerraría en \$10 billones. Portafolio.co. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/cafe-colombiano-la-cosecha-cafetera-para-2021-cerraria-en-10-billones-553370>

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Obtenido de https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf

Procafecol S.A. (s.f.) Quienes somos. Juanvaldezcafe. <https://www.juanvaldezcafe.com/sobrejuanvaldez/quienes-somos>

Procolombia. (2015, 26 de octubre). Siete tendencias del consumo de café en el mundo y hacia dónde exportarlo. <https://procolombia.co/actualidad-internacional/agroindustria/siete-tendencias-del-consumo-de-cafe-en-el-mundo-y-hacia-donde-exportarlo>

Procolombia. (2019, 4 de enero). Guía práctica para la exportación de café. <https://procolombia.co/publicaciones/guia-practica-para-la-exportacion-de-cafe>

Procolombia. (2020, 3 de julio). Café colombiano, a la conquista de los consumidores de EE. UU. a través de Amazon. <https://procolombia.co/noticias/cafe-colombiano-la-conquista-de-los-consumidores-de-ee-uu-traves-de-amazon>

Revista Semana (2021). “Bebidas: estas son las marcas en la mente de los consumidores adultos”.

<https://www.semana.com/especiales-editoriales/articulo/bebidas-estas-son-las-marcas-en-la-mente-de-los-consumidores-adultos/202100/>

Starbucks Coffee Company. (2021a). *About Us: Starbucks Coffee Company*. Starbucks.

<https://www.starbucks.com/about-us/>

Starbucks Coffee Company. (2021b). About Us | Starbucks® At Home. Starbucksathome.

<https://www.starbucksathome.com/uy/historias/sobre-nosotros>

Starbucks Coffee Company. (2021c). Prácticas C.A.F.E.: El enfoque de Starbucks para un café abastecido éticamente. <https://historias.starbucks.com/es/stories/2021/starbucks-practicas-cafe/>

Starbucks Coffee Company. (2021d). Porque nuestro corazón es verde, celebramos este Día de la Tierra contándote nuestros compromisos ambientales.

<https://historias.starbucks.com/es/stories/2021/cafe-sostenible/>

Superintendencia de Industria y Comercio. (s. f.). Productos con Denominación de Origen. Propiedad Industrial. <https://www.sic.gov.co/productos-con-denominacion-de-origen>

Vanguardia. (2021, 15 de marzo). Laboratorio de Café en Santander, una apuesta por el sector. [www.vanguardia.com. https://www.vanguardia.com/economia/local/laboratorio-de-cafe-en-santander-una-apuesta-por-el-sector-md3511295](https://www.vanguardia.com/economia/local/laboratorio-de-cafe-en-santander-una-apuesta-por-el-sector-md3511295)

Vásquez, J. (2018) Plan de negocios de una finca productora de café para la implementación de una marca propia de café orgánico en Santander. [Tesis de especialización, Fundación Universidad de América]. Lumieres - Repositorio institucional Universidad de América.