

PLAN DE NEGOCIO PARA EL DESARROLLO PRODUCTIVO DEL CAFÉ TIPO
PREMIUM CON FINES DE INTERNACIONALIZACIÓN

KAREN LIZETH CARDOZO LÓPEZ

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
DIVISIÓN DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
FACULTAD DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

2021

PLAN DE NEGOCIO PARA EL DESARROLLO PRODUCTIVO DEL CAFÉ TIPO
PREMIUM CON FINES DE INTERNACIONALIZACIÓN

KAREN LIZETH CARDOZO LOPEZ

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TITULO PROFESIONAL EN NEGOCIOS
INTERNACIONALES

DIRECTOR

SAMUEL ARMANDO SANCHEZ ABRIL

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

DIVISIÓN DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

FACULTAD DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

2021

Contenido

Introducción	8
1. Justificación	10
2. Definición de objetivos	12
2.1 Objetivo General.....	12
2.2 Objetivos Específicos	12
3. Investigación de mercados	13
3.1 Análisis del sector.....	13
3.2 Análisis de mercado.....	15
3.3 Análisis del consumo.....	22
3.3.2 Consumo de café según edad	24
3.3.3 Horario de consumo de la bebida.....	25
3.4 Análisis de la competencia	25
4. Estrategias de mercado.....	28
4.1 Concepto del producto.....	28
4.2 Estrategias de distribución.....	29
4.3 Estrategias de precio	29
4.4 Estrategias de promoción.....	30
4.5 Estrategias de comunicación	31
4.6 Estrategias de servicio	32
4.7 Estrategias de aprovisionamiento	33
5. Operación	35
5.1 Ficha técnica del producto o servicio	35
5.2 Descripción del proceso.....	36
6. Infraestructura	39

6.1 Finca cafetera / Principal proveedor	39
6.2 Planta y almacenamiento	39
6.3 Punto de venta	40
7. Estrategia Organizacional	41
7.1 Visión.....	41
7.2 Misión.....	41
7.3 Valores corporativos.....	41
7.4 Logo.....	42
.....	42
7.5 Análisis DOFA	43
7.5.1 Estrategias DOFA	44
7.6 Organismos de apoyo	44
8. Estructura organizacional.....	46
8.1 Organigrama de la empresa	46
9. Aspectos legales	48
9.1 Constitución legal	48
10. Plan financiero.....	49
10.1 Inversión y financiación	49
10.2 Gastos del personal	50
10.3 Costos fijos y variables.....	50
10.4 Costos variables por unidad producida.....	50
10.5 Margen de contribución.....	50
10.6 Proyección de ventas	51
10.7 Estado de resultados integral	51
10.8 Flujo de caja.....	52

10.9 Viabilidad del proyecto	52
11. Cronograma de actividades	53
12. Impactos	54
12.1 Impacto Económico	54
12.2 Impacto Regional.....	54
12.3 Impacto Social	55
12.4 Impacto Ambiental	55
13. Matriz de selección de país	57
13.1 Análisis de factores económicos.....	59
13.2 Análisis de factores políticos	62
13.3 Análisis de factores demográficos	65
13.4 Análisis de factores culturales	66
13.5 Análisis de factores comerciales.....	79
13.6 Análisis de factores específicos	81
13.7 Conclusiones Matriz País	83
14. Resumen Ejecutivo.....	85
14.1 Concepto del negocio	85
14.2 Potencial del mercado en cifras	86
14.3 Ventajas competitivas y propuestas de valor.....	86
14.4 Resumen de las inversiones requeridas	87
14.5 Proyecciones de ventas y rentabilidad.....	88
14.6 Evaluación de viabilidad	90
16. Conclusiones	91
Bibliografía.....	93
Anexos.....	103

Índice de Tablas

Tabla 1 Desafíos del Sector agropecuario.....	14
Tabla 2 Variedades de Café en Colombia.....	16
Tabla 3 Precio Interno a base de compra de Café Pergamino Seco Colombiano por carga mensual de 125 K.....	18
Tabla 4 Precio Externo del café Colombiano en Centavos de Dólar por Libra de 453,6 Kilogramos.....	19
Tabla 5 Producción de Café en Colombia 2020 en Miles de sacos de 60 Kilogramos.....	20
Tabla 6 Exportaciones en Miles de sacos de 60 Kilogramos en el Año 2020.....	21
Tabla 7 Ficha Tecnica Café Mustaf Premium.....	35
Tabla 8 Necesidades y Requerimientos.....	37
Tabla 9 Oportunidades de Marketing en Estados unidos.....	67
Tabla 10 Cultura Negociadora en Estados Unidos.....	69
Tabla 11 Oportunidades de Marketing en Alemania.....	70
Tabla 12 Cultura Negociadora en Alemania.....	72
Tabla 13 Oportunidades de Marketing en España.....	73
Tabla 14 Cultura Negociadora en España.....	75
Tabla 15 Oportunidades de Marketing en Japón.....	76
Tabla 16 Cultura Negociadora en Japón.....	78
Tabla 17 Importaciones de Café Paises Pre- Seleccionados.....	81
Tabla 18 Exportaciones de Café Paises Pre- Seleccionados.....	82
Tabla 19 Consumo Per- Cápita de Café.....	82
Tabla 20 Precio Promedio de una Taza de Café.....	83
Tabla 21 Financiamiento.....	88
Tabla 22 Estado de resultados integral.....	89
Tabla 23 Indicadores de Rentabilidad.....	90

Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Consumo de Café	23
Ilustración 2 Consumo de Café Según Edad	24
Ilustración 3 Horario de Consumo de la Bebida	25
Ilustración 4 Estrategia de Aprovisionamiento	34
Ilustración 5 Logo de Café Mustaf Premium	42
Ilustración 6 Matriz DOFA	43
Ilustración 7 Organigrama.....	46
Ilustración 8 Cronograma de Actividades	53
Ilustración 9 Matriz País	57

Introducción

Café Mustaf Premium es un proyecto de emprendimiento de la ciudad de Tunja; su propósito es comercializar café colombiano de alta calidad el cual es cosechado en Oiba, Santander, en una Finca cafetera llamada Villa Facunda. Este café de alta calidad cuenta con una calificación SCAA (Asociación Americana de Cafés de Especialidad) del 95%, lo cual acredita su pureza.

Para iniciar la comercialización de café Mustaf Premium se establecerá un local en la ciudad de Tunja, en el sector de Santa Inés, en el cual se comercializaran bebidas frías: granizado de café y café helado y bebidas calientes como cappuccino, mocaccino, y expreso, y productos complementarios de pastelería adquiridas por medio de un proveedor. También se comercializará la presentación de 340 Gr de café molido para preparar en casa.

Con el fin de llamar la atención del consumidor se establece una estrategia de marketing olfativo, la cual consiste en tostar una parte del café en el lugar de comercialización para crear un ambiente propicio para su consumo.

Para llevar a cabo este plan de negocio se establecerán estrategias para su correcta comercialización y aceptación del público objetivo, también se realizará un estudio de viabilidad financiera con el fin de determinar la factibilidad económica del proyecto y se diseñará una matriz de selección de país para establecer el país objetivo, alternativo y contingente para llevar a cabo la internacionalización de la marca.

Las principales ventajas competitivas del proyecto radican en la calidad del producto ofertado, la mano de obra calificada en la cadena de producción del proveedor y en la elaboración de las bebidas, también se incluye la tecnificación la cual permite aumentar la actividad económica y realizar procesos eficaces.

El propósito que amerita la creación de este proyecto es la re activación del consumo del buen café en Colombia, impulsando el desarrollo económico y cultural del sector cafetero internamente y así poder exportar un producto con un valor agregado nacional.

1. Justificación

Colombia es un país cafetero por excelencia con reconocimiento internacional; en el año 2007, después de una extensa investigación por parte de la comisión europea de Bruselas, se le otorgó al café de Colombia una denominación de origen protegido, la cual certifica la calidad del café producido en Colombia debido a su cepa arábica. (Federación Nacional de Cafeteros, 2020)

El reconocimiento internacional que amerita el café de Colombia lo ha llevado a ocupar el tercer puesto en la lista de los países exportadores, después de Brasil y Vietnam, desde el año 2015.

En cifras aproximadas, Colombia al año produce 14 millones de sacos de café de 60 kilogramos, de los cuales el 93% son exportados. Esto quiere decir que Colombia deja una cifra de 1 millón de sacos para satisfacer la demanda nacional, la cual es de 1,8 millones de sacos, y el valor restante es importado de países como Ecuador y Perú, los cuales producen un café de menor calidad.

Esto genera una paradoja de producción y consumo; Colombia es un país que produce un café de alta calidad y a su vez, consume café parcialmente importado.

Esto se debe al acuerdo internacional del café formalizado en 1962 cuyo fin era estabilizar el mercado del café después de la segunda guerra mundial. Para lograrlo, se propuso un sistema de cuotas el cual establecía una alianza entre productores y exportadores para exportar el mejor café y suplir la demanda nacional con la pasilla¹. (BBC News Mundo, 2020)

Este acuerdo terminó en 1989, sin embargo, Colombia sigue realizando la misma práctica, lo cual ha generado una población que desconoce el sabor del café que produce. Para combatir esto, la federación nacional de cafeteros lanzó el programa “Toma Café” en el año 2009, con el

¹ Pasilla: Según la federación nacional de cafeteros de Colombia la pasilla son los granos de café que presentan defectos, como brocados, vinagres, negros, partidos, astillados.

fin de incentivar el consumo del buen café colombiano. A esta iniciativa se sumaron marcas privadas, productores y tostadores los cuales han generado un aumento silencioso y paulatino.

Por estos motivos, Mustaf busca ser una marca de café colombiano Premium de Colombia para Colombia y el mundo, priorizando el consumo nacional antes que el consumo internacional con el fin de ofrecerle a una parte de la demanda colombiana un café de alta calidad, incentivando la cultura del buen consumo, generando empleo, marca y emprendimiento.

2. Definición de objetivos

2.1 Objetivo General

Diseñar un plan de negocio para la creación de una marca de café colombiano Premium con el propósito de internacionalización.

2.2 Objetivos Específicos

1. Realizar una investigación de mercados enfocada en el análisis del sector cafetero en Colombia.
2. Plantear estrategias que contribuyan a la creación y al desarrollo del proyecto de emprendimiento.
3. Definir el estudio organizacional y técnico del plan de negocio.
4. Analizar la viabilidad financiera del plan de negocio.
5. Elaborar una matriz de selección de país con el fin de obtener el mercado objetivo para llevar a cabo la internacionalización de la marca.

3. Investigación de mercados

Según Naresh Malhotra, la investigación de mercados es "La identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de mercadotecnia" (Malhotra Naresh, 1997)

Para llevar a cabo esta investigación de mercados se analizó en primer lugar el sector agrícola, seguido por el análisis del mercado del café en Colombia y finalmente un análisis de consumo de café en Colombia.

3.1 Análisis del sector

Históricamente, el sector agrícola en Colombia ha sido fundamental para su economía debido a la diversidad de suelos y climas que permiten la producción de diversos alimentos. En la década de 1965, el sector agrícola representaba el 68% del PIB, en 1975 se redujo al 24%, para 1990 su porcentaje era del 18% y finalmente en 2017 cayó a un 6%. (Bancolombia, 2018)

Esta reducción notable se debe principalmente a dos factores, el primero de ellos es la industrialización, la cual permitió una diversificación en los sectores aumentando la participación del sector secundario y terciario. El segundo factor es la apertura económica que se dio en 1990; después de años de una economía colombiana basada en el proteccionismo, el expresidente Cesar Gaviria adoptó una postura de apertura económica la cual pretendía ampliar los productos ofrecidos al mercado por un menor precio. (Banrepcultural, 2018)

Para el segundo trimestre de 2018 la participación de la agricultura en el PIB según el DANE fue del 6,9% ocupando el séptimo lugar entre los 12 sectores de la economía colombiana. Principalmente el sector agrícola está compuesto por la producción de café, azúcar, banano, aguacate, piña y cacao. Estos productos en el año 2017 representaron el 77% de las exportaciones del sector agrícola por un valor de 5,660 millones USD. Los principales destinos son estados

unidos y los países de la Unión europea gracias a los TLC, sin embargo, según el ministro de agricultura Andrés Valencia Pinzón, no se está aprovechando al máximo los tratados de libre comercio, pues hay un déficit en la balanza comercial agropecuaria de 7,8 millones de toneladas.

Dentro del sector agropecuario existen muchos problemas socioeconómicos que dificultan el aprovechamiento de los recursos naturales y el aumento de la rentabilidad e importancia del sector, algunos de estos desafíos son:

Tabla 1

Desafíos del Sector Agropecuario

Desafíos	Descripción
Inequidad	Para el año 2017 los indicadores de pobreza monetaria revelaron que el sector rural fue 50% más elevado que el sector urbano, y la pobreza extrema tres veces más alta.
Informalidad	Según el IGAC, instituto geográfico Agustín Codazzi, el 54% de los predios rurales presentan algún tipo de informalidad que limita las inversiones en ellos o su propia expansión.
Uso ineficiente del suelo	El 15,6% del territorio nacional se encuentra subutilizado debido a informalidad en su uso y el 40% de la superficie continental e insular se encuentra afectada por erosiones según el IGAC.
Acceso	Debido al deterioro de la red vial, alrededor del 49% de los predios rurales se encuentran a más de 10 horas de los grandes centros de comercialización lo cual implica un mayor gasto en transporte y un aumento en la posibilidad de daño de la mercancía.

Basado en Ministerio de Agricultura 2019.

Nota. Esta tabla muestra los desafíos del sector agropecuario tomando como referencia datos estadísticos del instituto geográfico Agustín Codazzi y del Departamento Nacional de Estadística. Los datos de acceso, uso ineficiente del suelo e Informalidad son representaciones porcentuales de las hectáreas totales evaluadas en el territorio nacional.

Aunque el sector agropecuario ha ido reduciendo su participación en el PIB, culturalmente es una parte muy importante de Colombia debido a su diversidad y riqueza, es primordial poner en marcha soluciones para los desafíos expuestos anteriormente y así aumentar la productividad de la agricultura en Colombia. El déficit en la balanza comercial refleja una mayor cantidad de importaciones frente a las exportaciones, esta diferencia puede ser amortiguada si se aumentan los esfuerzos por la tecnificación, lo cual conllevaría una minimización de procesos y un mayor aprovechamiento de los suelos fértiles de Colombia.

La educación sobre los beneficios que se pueden extraer de los tratados de libre comercio es otro aspecto fundamental para el sector agrícola, pues genera un posible cliente para los pequeños y grandes agricultores que desconocen los procedimientos sobre el tema.

3.2 Análisis de mercado

El café colombiano tiene una larga historia de aproximadamente tres siglos, los cuales contienen una lista de acontecimientos importantes, desde la llegada de los primeros granos por manos de jesuitas en 1730, seguido por las primeras exportaciones en 1835, el establecimiento de la federación nacional de cafeteros en 1927 reconocida como la ONG más grande del mundo, y la creación del logo de café de Colombia en 1984. (Café de Colombia, 2020)

Según el historiador Luis Eduardo Nieto Arteta el café en Colombia representa más que una bebida, pues con su llegada determinó parte del desarrollo económico, político, social y cultural del país; Cuando el café llegó a Colombia, su producción se estableció principalmente en

los departamentos de Cundinamarca, Boyacá, Quindío, Risaralda y Huila, los cuales gozaron de sus cultivos hasta que estos se vieron afectados por la violencia vivida en 1990, dando paso a la expansión de los cafetales a otros departamentos como Santander, Norte de Santander, Antioquia y Guajira principalmente, esto genero un cambio social; las familias llegaron a posicionarse en algunas tierras sin dueño y el trabajo en ellas con los cultivos de café hicieron que la clase social media aumentara, de allí surgen las más de 560,000 familias cafeteras que hoy producen distintas variedades de café arábigo, es decir café suave. (Marulanda, 2017)

Después de resaltar la importancia del café en la historia de Colombia, es conveniente aclarar las variedades del café: En el mundo se comercian principalmente dos cepas de café, el café robusto reconocido por unas notas muy fuertes y el café arábigo, en el cual se saborean notas suaves. Colombia cuenta con una denominación de origen otorgada por la Unión europea en 2007 debido a que los cafetales producidos en el territorio nacional son 100% arábigos. Dentro del café arábigo sembrado en Colombia encontramos distintas variedades tales como: Típica, Borbón, Maragogipe, Tabi, Caturra y Variedad Colombia, también conocido como castillo, las cuales se diferencian entre sí por el color del grano, la altura del cultivo y la cantidad sembrada por hectáreas. (Cenicafé, 2015)

Tabla 2

Variedades de Café en Colombia

Variedad	Características
Típica	<ul style="list-style-type: none"> • Se reconoce por el color rojizo de sus hojas alargadas. • La altura del árbol es de 5 metros aproximadamente. • Se pueden sembrar hasta 2,500 árboles por hectárea.

Borbón	<ul style="list-style-type: none"> • La altura del árbol es de aproximadamente 3 metros. • Se pueden sembrar hasta 2,500 árboles por hectárea • El color de sus hojas es verde claro y oscuro
Maragogipe	<ul style="list-style-type: none"> • El color de su hoja es verde. • La altura del árbol es de 2,25 metros aproximadamente. • Se pueden sembrar hasta 2,500 árboles por hectárea.
Tabi	<ul style="list-style-type: none"> • Es una variedad híbrida entre Borbón y Típica. • La altura del árbol es de 1,80 metros aproximadamente. • Se pueden sembrar hasta 3,000 árboles por hectárea.
Caturra	<ul style="list-style-type: none"> • El color de sus hojas es verde claro. • La altura del árbol es en promedio 2,25 metros. • Se pueden sembrar hasta 10,000 árboles por hectárea.
Variedad Colombia	<ul style="list-style-type: none"> • El color de las hojas es bronceado. • La altura del árbol es de 2,4 metros aproximadamente.

Basado en Café de Colombia 2020.

Nota. Esta tabla muestra las variedades de café de la cepa arábica cultivadas en Colombia. Sus características en color y altura facilitan su identificación.

Según la federación nacional de cafeteros de Colombia el precio interno de una carga de café pergamino seco² de 125 kilogramos al día 4 de enero de 2021 es de 1, 060,000 COP y su valor promedio mensual en el mes de diciembre de 2020 fue de 1, 047,077 COP. El precio externo del café colombiano en el año 2020 estuvo en un promedio de 158,25 centavos de dólar

² Café pergamino seco: hace referencia al grano de café el cual se obtiene después de quitarle la cáscara y el mucílago, lavarlo y secarlo hasta una humedad del 12%. (Colombia, 2020)

por libra de 453,6 gramos. La producción de café en el año 2020 fue de 13,8 millones de sacos de café de 60 kilogramos. (Federación nacional de cafeteros, 2021)

Tabla 3

Precio Interno Base de Compra de Café Pergamino Seco Colombiano Mensual por Carga de 125 Kilogramos

Mes	Precio COP	Variación respecto al mes anterior	Variación porcentual respecto al mes anterior.
dic-19	999.129		
ene-20	886.161	-112.968	-11,30%
feb-20	909.103	22.942	2,60%
mar-20	1.143.194	234.090	25,70%
abr-20	1.175.567	32.373	2,80%
may-20	1.068.871	-106.696	-9,10%
jun-20	962.800	-106.071	-9,90%
jul-20	1.001.452	38.652	4%
ago-20	1.143.968	142.516	14,20%
sep-20	1.142.233	-1.734	-0,20%
oct-20	1.052.484	-89.749	-7,90%
nov-20	1.044.700	-7.784	-0,70%
dic-20	1.047.677	2.977	0,30%

Basado en Estadísticas Federación Nacional de Cafeteros.

Nota. Esta tabla es una recopilación del precio interno de una carga de 125 kilogramos de café pergamino seco. En ella se encuentran los meses del año 2020 con su respectivo precio y la diferencia del mismo respecto al mes anterior, lo cual evidencia los cambios positivos y negativos en el valor de la carga.

Las variaciones entre los precios internos del café mensuales se deben a la relación entre la oferta y la demanda del café en Colombia. La variación positiva más alta se ve reflejada entre

los meses de febrero y marzo, donde el precio de la carga de café pergamino de 125 kilogramos subió 234.090 pesos y tuvo una variación de 25,7%. La variación negativa más alta se registró en los meses diciembre de 2019 y enero de 2020 dado que el precio del café bajo 112,968 pesos y su variación fue de -11,3%.

Tabla 4

Precio Externo del Café Colombiano en Centavos de Dólar por Libra de 453,6 Gramos

Mes	Precio centavos de dólar	Variación respecto al mes anterior	Variación porcentual respecto al mes anterior
dic-19	160.17		
ene-20	150.80	-9.37	-5.8%
feb-20	144.13	-6.67	-4,40%
mar-20	157.31	13.18	9.1%
abr-20	164.62	7.32	4.6%
may-20	155.82	-8.80	-5.3%
jun-20	149.24	-6.58	-4.2%
jul-20	151.29	2.05	1.3%
ago-20	167.63	16.34	10.8%
sep-20	169.84	2.21	1.3%
oct-20	156.75	-13.09	-7.7%
nov-20	161.60	4.85	3.09%
dic-20	169.99	8.39	5.1%

Basado en Estadísticas Federación Nacional de Cafeteros.

Nota. En esta tabla se muestran las variaciones positivas y negativas en el precio externo de una libra de café colombiano. La moneda usada en este análisis es el Dólar debido a que es la divisa con la cual se comercializa el café en el mercado exterior.

El precio externo de café colombiano en su presentación por libra mantuvo un rango de precios entre 169.99 y 144.13 centavos de dólar en el año 2020. La variación máxima positiva se

presentó entre los meses julio y agosto con un incremento de 16.34 centavos de dólar y una variación de 10,8%. La variación máxima negativa se presentó entre los meses de septiembre y octubre por una disminución del precio de 13.09 centavos de dólar y una variación de -7.7%.

Tabla 5

Producción de Café en Colombia en el año 2020 en Miles de Sacos de 60 Kilogramos

Mes	Producción Miles de sacos de 60 KG
ene-20	1.050
feb-20	1.001
mar-20	806
abr-20	744
may-20	1.186
jun-20	1.362
jul-20	1.310
ago-20	1.091
sep-20	995
oct-20	1.159
nov-20	1.443
dic-20	1.743
Total	13.890

Basado en Estadísticas Federación Nacional de cafeteros.

Nota. En esta tabla se evidencia la cantidad de sacos de café de 60 kilogramos producidos en Colombia en los meses del año 2020 y su total. Esto permite una identificación en los meses valle y pico de producción.

Según el informe de la federación nacional de cafeteros, la producción de sacos de café en Colombia en el año 2020 fue de 13,8 millones de sacos de 60 Kilogramos de café verde. Estas cifras en valores monetarios se reflejan en el valor de la cosecha, la cual en 2019 fue de 7.3 Billones COP y según el ministro de hacienda, Alberto Carrasquilla, el valor de la cosecha para 2020 sería de aproximadamente 9 Billones de COP lo cual sería una cifra histórica y significaría un aumento considerable en la comercialización del café colombiano a pesar de la pandemia vivida. Esta cifra estuvo cerca de hacerse realidad, pues el valor de la cosecha en el año 2020 fue de 8,6 Billones COP. (Semana, 2021)

Tabla 6

Exportaciones en Miles de Sacos de 60 Kilogramos en el Año 2020

Mes	Exportaciones en miles de sacos de 60 KG
ene-20	1.065
feb-20	1.078
mar-20	948
abr-20	642
may-20	894
jun-20	1.111
jul-20	1.131
ago-20	1.131
sep-20	887
oct-20	1.052
nov-20	1.279
Diciembre	2.366
Total	12.519

Basado en Estadísticas Federación Nacional de Cafeteros.

Nota. Esta tabla muestra la exportación en miles de sacos de 60 Kilogramos por mes en el año 2020 y el total del mismo para evidenciar los meses con mayor y menor exportación.

La producción total anual en el año 2020 de café fue de 13,8 millones de sacos de 60 kilogramos, esto comparado con las exportaciones del mismo año, cifra que suma 12,5 millones, muestra la cantidad de café colombiano que se comercializa en el territorio nacional. Solo 1,3 millones de sacos de café, lo cual representa el 9,4% de la producción total anual, es destinada para suplir la demanda nacional. Según la federación nacional de cafeteros, el consumo per cápita de café en Colombia es de 2,1 kilogramos al año, lo que representa un consumo de 1,9 millones de sacos en total. Este consumo es relativamente bajo a comparación de otros países, como Finlandia, cuya población es considerablemente menor que la de Colombia, pero a su vez el consumo de café es 5 veces más alto. (Colombia Productiva, 2019)

3.3 Análisis del consumo

Para celebrar el día del café la consultora Kantar revelo algunos datos sobre el consumo de café en los hogares colombianos. El café es una de las bebidas más famosas del mundo, debido a su sabor y aroma es una de las bebidas más apetecidas a nivel mundial y Colombia no se queda atrás, pues el 99% de los hogares colombianos consumen café en sus distintas presentaciones gastando aproximadamente 98,336 COP anualmente, los cuales se ven reflejados en un consumo de 1160 tazas al año. Las dos presentaciones de café se dividen en café molido y café instantáneo, en donde la primera clase de café abarca el 70% del mercado, y la segunda el 30% restante.

Respecto al café molido, las familias gastan al año un promedio de 68,962 COP para adquirirlo, es decir que este mercado maneja más de 422 mil millones COP y se venden 5,7 millones de tazas al año.

El café instantáneo representa un gasto de 47,097 COP en los hogares colombianos y su mercado es de 289 mil millones COP vendiendo alrededor de 2,6 millones de tazas.

Aunque Colombia es un país cafetero, el consumo de esta bebida por persona es de 2,1 kilogramos al año, una cifra inferior en comparación a otros países de la unión europea los cuales tienen un consumo per cápita de café hasta de 12 kilogramos. (semana, 2020)

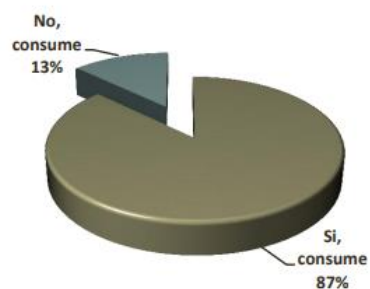
La cámara de comercio de Armenia y del Quindío realizó un estudio de hábitos de consumo de café a través de 900 encuestas realizadas arrojando los siguientes datos:

3.3.1 Consumo de café

Ilustración 1

Consumo de Café

1 CONSUMO DE CAFÉ



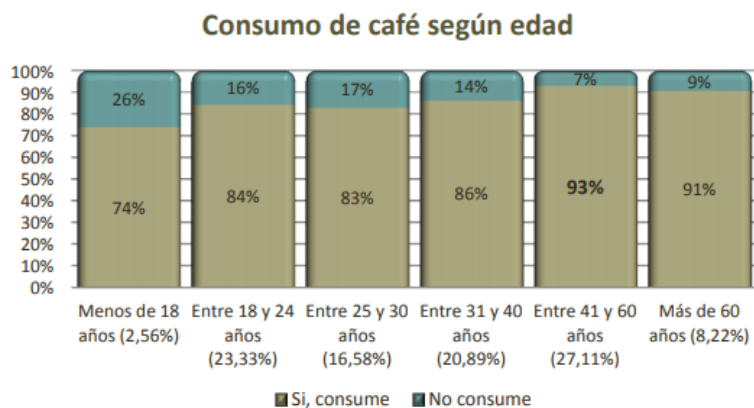
Tomado de Cámara de comercio de Armenia y Quindío.

El 87 % de las personas encuestadas consumen café, ya sea en su presentación instantáneo o molido.

3.3.2 Consumo de café según edad

Ilustración 2

Consumo de Café Según Edad



Tomado de Cámara de comercio de Armenia y Quindío.

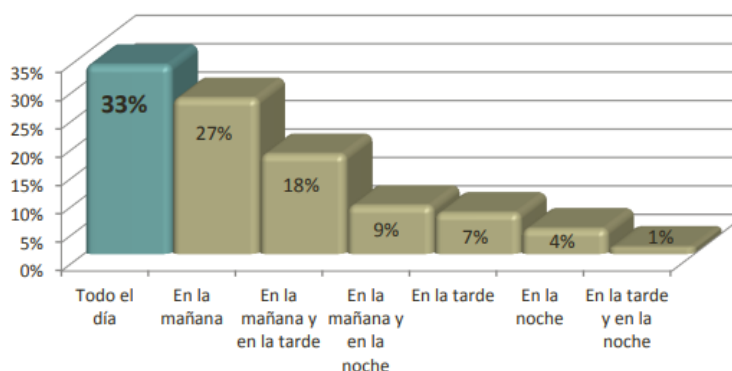
Las personas que más consumen café según su edad son las personas entre 41 y 60 años, seguidos por los adultos mayores de 60 años. La población menor de 18 años es la que menos consume café. Las personas entre 18 y 40 años tienen un consumo alto de café.

3.3.3 Horario de consumo de la bebida

Ilustración 3

Horario de Consumo de la Bebida

3 HORARIO DE CONSUMO DE LA BEBIDA



Tomado de Cámara de comercio de Armenia y Quindío.

De las personas que consumen café, el 33% indicaron que lo beben durante todo el día, el 27% beben café solo en la mañana y el 18% en la mañana y en la tarde.

3.4 Análisis de la competencia

En Colombia, según la federación nacional de cafeteros existe alrededor de 350 marcas de café autorizadas para su debida comercialización, dentro de estas se puede encontrar una variedad de precios, sabor, presentación y calidad. Sin embargo, unas marcas de café sobresalen debido a su ubicación geográfica, esto, gracias a las denominaciones de origen protegidas por la superintendencia de industria y comercio las cuales protegen el café producido en Nariño, Cauca, Huila y Santander.

El café que se comercializa viene en dos presentaciones, café molido y café instantáneo, además algunas marcas cuentan con cafés especiales como lo son el cappuccino y el mocaccino.

Café Mustaf inicia su comercialización en la presentación de café molido, debido a que este resalta el sabor de su variedad conocida con el nombre de Variedad Colombia o castillo.

Tunja es la ciudad en la cual se abrirá la primera tienda que comercializara café Mustaf en bolsa y las bebidas ya preparadas para su consumo, por esta razón el análisis de la competencia se basará en las marcas que venden café Premium en la ciudad de Tunja.

En los supermercados y almacenes de cadena se encuentra una gran variedad de marcas de café, algunas destacan por su reconocimiento de alta calidad debido a sus granos Premium, estas marcas son principalmente Juan Valdez, OMA y café Quindío, las cuales serán la competencia directa de café Mustaf. (Anexo A)

Juan Valdez es una marca de café colombiano reconocida a nivel internacional, esta marca nació como una estrategia de la federación nacional de cafeteros de Colombia para aumentar el consumo de café colombiano y darle una identidad al mismo a nivel internacional, de ahí surge la clásica imagen del agricultor colombiano. Juan Valdez incursionó su tienda en el año 2002 en el aeropuerto el Dorado y desde ahí ha sido una empresa con crecimiento y reconocimiento gradual que actualmente cuenta con 280 Tiendas propias, 58 Franquicias, 138 tiendas internacionales. Para el año 2018 las ventas de Juan Valdez fueron de 287,750 millones COP. (corredor, 2020)

La marca OMA, palabra alemana que significa “abuelita” nació en 1970 como la primera tienda de café gourmet de Bogotá, actualmente cuenta con más de 200 tiendas en Colombia y es reconocida por su estilo europeo, su amplia participación en el mercado la llevó a tener unas ventas de 145,180 millones COP en el año 2018. (OMA, 2020)

La empresa tostadora y comercializadora de café conocida como Café Quindío lleva 23 años en el mercado colombiano, dando reconocimiento a una región cafetera, su presencia en el mercado y su reconocimiento de buena calidad la ha llevado a tener en la actualidad 25 tiendas en

las ciudades de Bogotá, Tunja, Pereira y Manizales. Sus ventas para el año 2018 fueron de 24,165 millones COP. (Café Quindio, 2020)

4. Estrategias de mercado

4.1 Concepto del producto

Mustaf busca ser una marca de café Premium de Colombia para Colombia y el mundo, su principal proveedor es una finca cafetera ubicada en Oiba, Santander, que actualmente cuenta con 10 Hectáreas sembradas, para un total de 100.000 plantas de café de la variedad Colombia, también conocida como castillo. El desarrollo de la marca Mustaf se basa en re activar el consumo del buen café colombiano, dando a conocer a sus consumidores la procedencia de este café con denominación de origen protegida por el ministerio de industria y comercio al ser producido en el departamento de Santander.

Como se ha mencionado anteriormente, gran parte del café que se consume en Colombia es importado, y el café nacional que permanece en Colombia para su consumo es conocido como pasilla, es decir los granos de café de menor calidad de las cosechas colombianas. Mustaf va a priorizar el mercado nacional, comercializando la mejor cosecha en Colombia para ofrecerles a sus consumidores un café de alta calidad que promueva el consumo del café, principalmente en la ciudad de Tunja.

Inicialmente se comercializará la marca de café Mustaf en una tienda ubicada en el sector de santa Inés, Tunja, con el propósito de dar a conocer la marca, sus características y su valor agregado. En esta tienda se comercializarán bebidas calientes: café Mustaf expreso, Mocacino y Cappuccino y bebidas frías: Granizado de café y café helado, acompañados de productos complementarios de pastelería adquiridos mediante un proveedor y la presentación café Mustaf Premium molido de 340 gramos para preparar en casa. En esta etapa es fundamental la atención al cliente, dado que mediante la relación que se establezca con los consumidores se determinará el alcance de la marca en términos de satisfacción y aceptación de la misma.

4.2 Estrategias de distribución

Según Philip Kotler y Gary Armstrong, un canal de distribución "es un conjunto de organizaciones que dependen entre sí y que participan en el proceso de poner un producto o servicio a la disposición del consumidor o del usuario industrial". (Almea, 2013)

El canal de distribución establecido para comercialización de la marca Mustaf es un canal corto, debido a que su producción se realiza en unas fincas cafeteras ubicadas en Santander las cuales serán los proveedores de la marca, de ahí se trasladaran al punto de venta ubicado en Tunja para ser comercializado y entregado al consumidor final . Dentro de las estrategias establecidas para el canal corto se contemplan:

1. **Distribución exclusiva:** Esta estrategia de distribución, como su nombre lo indica se basa en el traslado del producto terminado a un punto exclusivo, en este caso la tienda ubicada en Tunja.
2. **Outsourcing:** Para minimizar los costos, se establece la estrategia de subcontratación también conocida como externalización, la cual se basa en la contratación de una empresa experta en el tema de transporte, como la empresa aliadas cargo, la cual puede transportar de una manera segura la carga de café desde los proveedores hasta el punto de venta, aumentando la eficiencia y disminuyendo los costos fijos. (Rodriguez, 2014)

4.3 Estrategias de precio

Las estrategias de precio son clave en este emprendimiento debido a su factor diferencial Premium. La marca Café Mustaf Premium cuenta con un minucioso proceso de selección el cual se realiza en la etapa de curado, es decir el momento en el cual se elimina la cascara que recubre el grano de café y se verifica su calidad, los granos de café que presenten algún defecto no se utilizarán para la elaboración de café Mustaf. Las estrategias de precio propuestas son las siguientes:

- Estrategia precio – valor: Debido a la calidad que ofrece Café Mustaf Premium su valor como marca es alto y esto se ve reflejado en el precio al público asegurándole al consumidor que realmente está comprando un café de alta calidad
- Precio competitivo: La competencia directa de la marca Café Mustaf premium son las marcas Juan Valdez, OMA y café Quindío reconocidas en el mercado colombiano, estas marcas también comercializan café de alta calidad a precios altos, es por esto que se establece la estrategia de precio competitivo la cual se basa en ofrecer nuestro café Premium a un precio más asequible sin demeritar el valor de la marca.

4.4 Estrategias de promoción

La promoción, según Kotler, es "la cuarta herramienta del marketing-mix, incluye las distintas actividades que desarrollan las empresas para comunicar los méritos de sus productos y persuadir a su público objetivo para que compren" (Kotler, 2016)

Actualmente los medios de promoción han cambiado gracias a la era de la digitalización, dando paso a las redes sociales y el marketing digital, por este motivo las estrategias de promoción que plantea café Mustaf son:

1. Marketing digital: a través de los medios digitales, como celulares, computadores, tabletas y demás se puede acceder a un mercado de productos o servicios para satisfacer las necesidades de los consumidores. En Colombia en el año 2020 las ventas digitales aumentaron un 130%, incrementando el mercado digital y la posibilidad de abarcar nuevos consumidores (La República, 2020)

Mustaf pretende hacer parte del mercado en línea creando una página web en la cual los clientes potenciales encontrarán la información y el valor agregado que ofrece café Mustaf para lograr un conocimiento de la marca.

2. Marketing 2.0: Las redes sociales actualmente tienen un alto impacto en la población debido a su efecto de red el cual brinda una sensación de bienestar colectivo dentro del cual interactúan personas, empresas, y productos.

Según el informe de resumen digital global de 2020 los usuarios de internet activos de Colombia entre los 16 y 64 años pasan aproximadamente 3 horas y 45 minutos en redes sociales, esto crea una oportunidad de promoción la cual café Mustaf pretende emplear para dar a conocer el producto y así adquirir nuevos consumidores. (Medina, 2020)

3. Voz a voz: La calidad del producto, la buena presentación del mismo, la atención al cliente y en general la experiencia que vivirá un consumidor de café Mustaf son factores que hacen parte de nuestra estrategia voz a voz, la cual pretende dejar en alto la imagen percibida por los clientes para que ellos mismos sean promotores de la marca.

4.5 Estrategias de comunicación

Las estrategias de comunicación serán usadas como una herramienta para crear la imagen de la marca de café Mustaf en los clientes potenciales y consumidores, conocer sus comentarios, resolver sus dudas y dar a conocer el valor agregado del producto, su origen, e historia. La comunicación asertiva en este caso debe estar presente en cada una de las estrategias propuestas.

- Estrategia de comunicación online: Esta estrategia va de la mano con el marketing digital dado que se basa en la creación de una pestaña dentro de la página web de café Mustaf con el propósito de conocer la experiencia de los consumidores, sus comentarios y sus dudas. En las redes sociales esta estrategia también estará presente en la interacción con los usuarios por medio de los comentarios, es decir, responder los comentarios en las publicaciones para crear una comunicación con los clientes potenciales online.

-Estrategia de lanzamiento: La estrategia de lanzamiento del producto se contempla dentro de las estrategias de comunicación debido a que será la primera interacción directa con los

clientes potenciales, es por esto que se establece un evento de lanzamiento, en el cual se hará una cata de café donde se expondrá la marca de café mustaf con diferentes métodos de filtrado, como la prensa francesa, chemex, prensa italiana, V60 y Sifón los cuales resaltan la calidad del producto y se dará a conocer el origen de la marca y su valor agregado.

4.6 Estrategias de servicio

Las estrategias de servicio tienen un impacto en los consumidores y son factores decisivos en la fidelización de marca y la re compra. Según estudios realizados por American Express los clientes satisfechos comparten su experiencia con 8 personas, por otro lado los clientes insatisfechos comparten su mala experiencia con 21 personas, además de esto el 86% de los consumidores dejan de hacer compras en lugares donde fueron mal atendidos sin importar la calidad del producto o servicio. (Serrana, 2020)

- Atención al cliente: Para generar la satisfacción del consumidor durante la compra del producto se establece una estrategia de atención al cliente, la cual se basa en la capacitación del personal contratado para atender el punto de café Mustaf. Para realizar esta capacitación se tendrán en cuentas los cursos gratuitos que ofrece el SENA tales como “Servicio al cliente, un reto personal” el cual se encuentra en la plataforma Sofiaplus y tiene una duración de 40 horas.

-CRM: La gestión de las relaciones con los clientes CRM (customer relationship management) es una herramienta enfocada en el conocimiento estratégico de los clientes y sus preferencias con los propósitos de analizar al cliente, ganarse al cliente y atraer clientes. (Montoya Agudelo & Boyero Saavedra, 2013)

La empresa freeway es la primera opción para adquirir esta herramienta dado que ofrece una amplia oferta de software CRM para pequeñas, medianas y grandes empresas por medio de licencias de 6 meses o más, las cuales tienen un costo aproximado de 50 USD.

- Marketing olfativo: Dentro del marketing sensorial conocido por direccionar la experiencia del consumidor y activar sus sentidos se encuentra el marketing olfativo el cual relaciona un olor específico con un producto o lugar y genera una sensación positiva en las personas que lo perciben. (castro, 2019)

EL olor del café, compuesto por el alcaloide cafeína es un promotor de la hormona dopamina, la cual es responsable de sensaciones agradables y placenteras. (sabater, 2020)

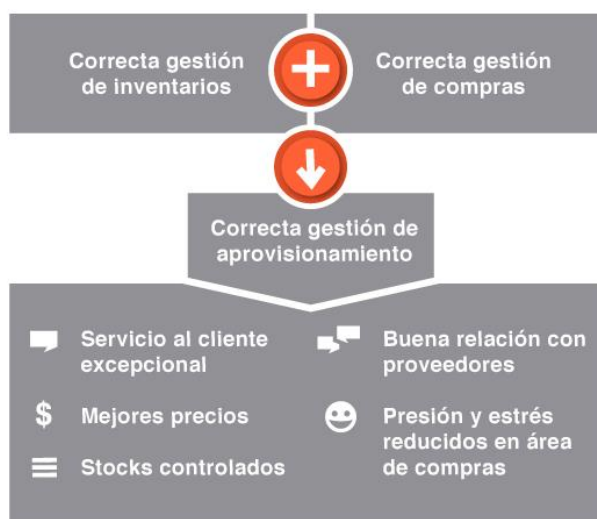
La estrategia de café Mustaf consiste en generar en el consumidor una sensación de satisfacción por medio del aroma a café tostado en el lugar de su comercialización.

4.7 Estrategias de aprovisionamiento

El aprovisionamiento es un proceso vital en el desarrollo del plan de negocio debido a que resume principalmente la relación con el proveedor y es el mecanismo por el cual una empresa obtiene la materia prima necesaria para el desarrollo del producto. En términos de competitividad supone una relación directa con los costos, debido a que la implementación adecuada de estrategias de aprovisionamiento minimiza costos excesivos principalmente en almacenamiento y manejo de excedentes.

Ilustración 4

Estrategia de Aprovisionamiento



Tomado de Logycom por Javier Fussati

Las estrategias de aprovisionamiento que se implementarán durante el desarrollo de la marca Mustaf son:

- ✓ **Aprovisionamiento estratégico:** El aprovisionamiento de la marca café Mustaf se realizara en una finca en combita a 15 minutos de la ciudad de Tunja, este punto estratégico permite una reducción en los costos variables de transporte y a la vez disminuye los tiempos del mismo aumentando la capacidad de respuesta para surtir el punto de venta.

- ✓ **Gestión de inventario en lote:** Para facilitar un mayor control del stock de la mercancía se establece la estrategia de inventario en lotes la cual nos permitir almacenar grandes cantidades de la materia prima y a la vez del producto terminado para evitar riesgos de desabastecimiento del punto de venta.

5. Operación

5.1 Ficha técnica del producto o servicio

Tabla 7

Ficha Técnica Café Mustaf Premium

ITEM	ESPECIFICACIONES
Origen	Santander- Colombia
Denominación de origen	En el año 2014 la superintendencia de industria y comercio otorgo el sello de denominación de origen al café producido en el departamento de Santander.
Características especiales	Café de origen arábigo sin mezclas con otras variedades
Zona de cultivo	Oiba, Santander
Principal proveedor	Finca Villa Facunda
Área de cultivo	Diez hectáreas
Tiempo de cosecha	6 meses
Proceso de producción	Siembra, cosecha, despulpado de la cereza, fermentación de 18 horas, lavado en agua y secado al sol, punto café pergamino seco
Clasificación SCAA	95%
Variedad del café	Castillo
Perfil de taza	Aroma: Frutal
	Sabor: chocolate con especias
	Acidez: Cítrica
Presentación el bolsa	Cuerpo: Medio cremoso
	340 gramos
Presentación del café	Molido
Tostado	Media: asegura la percepción del perfil de la taza al consumidor

Recomendaciones de consumo	Después de abrir el empaque se recomienda consumirlo en el menor tiempo posible.
----------------------------	--

Elaboración propia.

Nota. Esta tabla muestra las características del producto ofertado con el fin de brindarle al consumidor la información pertinente de Café Mustaf Premium.

5.2 Descripción del proceso

En la finca villa Facunda ubicada en Oiba Santander se produce un café de la variedad Colombia también conocida como castillo con clasificación SCAA (Asociación Americana de Cafés de Especialidad) del 95% el cual pasa por un proceso de siembra en suelo fértil y después de 6 meses se cosecha para realizar el despulpado de la cereza, después se deja fermentar entre 16 y 18 horas, luego de este tiempo se procede a lavar el café y a secarlo al sol, dejando listo el café pergamino seco para tostarlo.

Café Mustaf compra a su proveedor los bultos de café de 125 kilogramos en su presentación pergamino seco para tostarlo y molerlo en la planta y después empacarlo en las bolsas trilaminadas con válvula desgasificadora en su presentación de 340 gramos.

Las bebidas ofertadas en el punto de venta de café Mustaf Premium son:

Bebidas calientes:

- Expreso
- Capuchino
- Mocacino

Bebidas Frías:

- Granizado de café
- Café helado

5.3 Necesidades y requerimientos

Para poner en marcha el plan de negocio es necesario una lista de maquinarias, muebles y enseres, utensilios e insumos para realizar exitosamente el proceso de comercialización, creando una experiencia única en el consumidor.

Tabla 8

Necesidades y Requerimientos

Requerimientos	Características
La Cimbali M39 RE	Caldera 10 Litros, 3 puestos, Automática.
Granizadora Sorby 12 x 2	2 cubas de 12 litros, automática.
Tostadora y trilladora de café	Maquinaria industrial JI modelo 2020
Empacadora y selladora vertical Fortuna 2000	40 bolsas selladas por minuto
Tostador de café para el punto de venta	Coffe roaster 800 gramos
Molino de café para punto de venta	Hamilton beach 80350r
Muebles y enseres	5 Muebles vintage con capacidad de 4 personas 5 mesas de centro de madera 3 mesas de madera para dos personas 6 silla de madeja a juego con las mesas Decoración
Vitrinas	Vitrina de frio ventilado que conservan una temperatura entre 0 y 10 grados centígrados especial para exponer productos lácteos como postres

Estantería de madera	Estantería de madera con capacidad de 100 kilos
Vajilla	<p>Set de 20 pocillos marca corelle con capacidad de 30 mililitros en porcelana para expreso</p> <p>Set de 10 Copas marca corelle con capacidad de 60 mililitros en vidrio para mocacino</p> <p>Set de 10 copas marca corelle con capacidad de 150 mililitros en vidrio para cappuccino y café helado</p> <p>Vasos plásticos desechables de 200 mililitros para granizado de café</p> <p>Set de 20 platos medianos para postre</p> <p>Cucharas plásticas</p>
Insumos	<p>Pitillos biodegradables</p> <p>Palillos biodegradables</p> <p>Vasos ecologicos</p> <p>Cuchillos</p> <p>Palas servidoras</p> <p>Servilletas</p>
Materia prima	<p>Café Mustaf Premium molido</p> <p>Leche entera</p> <p>Leche deslactosada</p> <p>Leche descremada</p> <p>Crema batida</p> <p>Cocoa</p> <p>Azúcar</p> <p>Canela</p> <p>Panela</p>
Otros	<p>Elementos de aseo</p> <p>Elementos de protección para alimentos</p> <p>Equipamiento del personal</p>

Elaboración propia.

6. Infraestructura

6.1 Finca cafetera / Principal proveedor

El principal proveedor de Café Mustaf Premium es una finca cafetera ubicada en Oiba, Santander a tres horas de la ciudad de Tunja. Las condiciones climáticas permitieron que en esta finca conocida como Villa Facunda se cultiven diez hectáreas de café de la variedad Colombia, también conocida como castillo. Este cultivo representa más de 100.000 árboles de café y en sus cosechas que se dan dos veces al año se recolectan hasta 30.000 kilos de café, es decir 240 bultos de 125 kilogramos de café pergamino seco.

La finca villa facunda cuenta con el personal para sembrar y recolectar el café, hacer el despulpado de la cereza y secarlo al sol, después de esto se procede a seleccionar los granos en perfectas condiciones, tostarlos y molerlos. Debido a estos procedimientos y a la inspección de calidad el café cultivado en esta finca cuenta con una clasificación SCAA (Asociación americana de cafés de especialidad) del 95% lo cual le otorga la calificación conocida como “Café ejemplar”.

6.2 Planta y almacenamiento

La planta de café Mustaf Premium está ubicada en Combita, Boyacá en la vereda la concepción- ilusiones 3 a 15 minutos de la ciudad de Tunja. Esta bodega cuenta con un espacio de 600 metros cuadrados el cual se usara para tostar el café pergamino seco y a continuación molerlo para poder empaquetarlo, dado que estas máquinas no ocupan todo el espacio se aprovecha el lugar y ahí mismo se almacenan las bolsas de café en su presentación de 340 gramos para trasladarlas al punto de venta.

6.3 Punto de venta

Para Iniciar la comercialización de café Mustaf Premium en la ciudad de Tunja se seleccionó el sector Santa Inés en el cual se buscará un local con un espacio de mínimo 55 metros cuadrados para ubicar los muebles y enseres y poder atender al consumidor y brindarle una amena experiencia.

Para llamar la atención de los consumidores e ir de acuerdo con el estilo Premium de la marca el diseño del punto de venta se hará con un estilo elegante, con una paleta de colores sobrios, en la cual predomina el color rojo y negro por ser los colores de logo.

Es importante tener en cuenta la comodidad de los consumidores, es por esto que se buscará un lugar amplio para establecer el punto de venta y así acomodar muebles y sillas ergonómicas.

Se estima tener un aforo para 15 personas con el fin de ofrecer un espacio cómodo y agradable para los consumidores, el cual les brinde la sensación de adquirir un producto Premium al momento de ingresar al punto de venta.

7. Estrategia Organizacional

En la estrategia organizacional se contemplan aspectos como la visión, misión y los valores corporativos con el fin de determinar el camino que va a seguir la empresa; planes, acciones, metas y estrategias.

7.1 Visión

En el año 2028 la empresa Mustaf café Premium será reconocida a nivel nacional e internacional como una marca colombiana de café especial caracterizada por su alta calidad, responsabilidad social y excelente servicio al cliente.

7.2 Misión

Ofrecer al mercado nacional e internacional un café de alta calidad con denominación de origen producido en Colombia, creando oportunidades laborales y contribuyendo al bienestar común por medio del enfoque de responsabilidad social.

7.3 Valores corporativos

1. Calidad: Café Mustaf Premium ofrece al mercado un producto de alta calidad certificado para la satisfacción de sus consumidores
2. Responsabilidad social: La empresa Mustaf Premium está comprometida con la responsabilidad social generando empleo a madres cabezas de familia.
3. Responsabilidad ambiental: Para contribuir al medio ambiente la empresa Mustaf Premium remplazará el uso de plástico por materiales biodegradables.
4. Compromiso: Café Mustaf Premium tiene un compromiso de excelencia con sus consumidores y trabajadores.
5. Innovación: Proporcionar a los consumidores una experiencia única y agradable en una bolsa de café colombiano.

7.4 Logo

Ilustración 5

Logo café Mustaf Premium



Elaboración propia

Los colores estimulan, tiene la capacidad de generar sensaciones creando una respuesta inconsciente inmediata afectando las sensaciones del consumidor. El color negro es capaz de generar sensaciones de sofisticación, poder, majestuosidad, prestigio. El color rojo genera sensaciones de pasión, energía, calidez y fuerza. (Segura, 2016)

Los colores elegidos para el logotipo de la marca de café Mustaf Premium buscan llamar la atención del consumidor generándole una sensación de prestigio y calidez cada vez que consume la marca. Esto ayudara a ratificar la percepción del concepto Premium en el consumidor y a su vez transmitir la calidez y energía que representa al café de Colombia.

7.5 Análisis DOFA

El análisis DOFA también conocido como FODA es una herramienta en la cual se analizan las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de una empresa o de un proyecto de emprendimiento con el fin de establecer estrategias que ayuden a emplear de la mejor manera cada aspecto analizado.

Ilustración 6

Matriz DOFA



Elaboración propia.

7.5.1 Estrategias DOFA

Estrategias ofensivas.

1. **O1D1:** Realizar campañas de marketing para promocionar la Marca Café Mustaf Premium aumentando el posicionamiento en el mercado local para lograr el reconocimiento de la marca.
2. **O3D3:** Crear promociones especiales para los meses más lluviosos en la ciudad de Tunja aumentando las ventas y a su vez la experiencia comercial.

Estrategias defensivas:

1. **A2F1:** Fomentar una imagen Premium de la marca en los consumidores para mantener unas ventas estables y mitigar el impacto de las fluctuaciones negativas del precio del café.
2. **A3F4:** Fortalecer los controles de calidad en los procesos de tosti3n, molienda y empaquetado para aumentar el control de calidad y mitigar el impacto que puede generar tener otro proveedor de menor calidad y pureza.

7.6 Organismos de apoyo

1. Universidad Santo Tomas seccional Tunja: La universidad santo tomas brinda asesoramiento te3rico para la elaboraci3n del plan de negocio el cual incluye las estrategias, estudio financiero y el planteamiento funcional del proyecto de emprendimiento.
2. Fondo emprender: Es un fondo de capital semilla creado en el a3o 2002 por el gobierno de Colombia para apoyar los emprendimientos que contribuyan al crecimiento econ3mico del pa3s. Fondo emprender acompa3a a los emprendedores a trav3s de tres etapas, la primera es la formulaci3n del plan de negocios, seguida por la evaluaci3n y asignaci3n de recursos y finalmente la ejecuci3n del emprendimiento. (Emprender, 2021)

3. Procolombia: Es una entidad encargada de promover el turismo, la inversión extranjera y las exportaciones de Colombia. Ofrece apoyo y asesoramiento para facilitar las estrategias de internacionalización, identificar oportunidades de mercado y promover el contacto entre empresarios nacionales e internacionales para la comercialización de bienes y servicios.

(Procolombia, 2020)

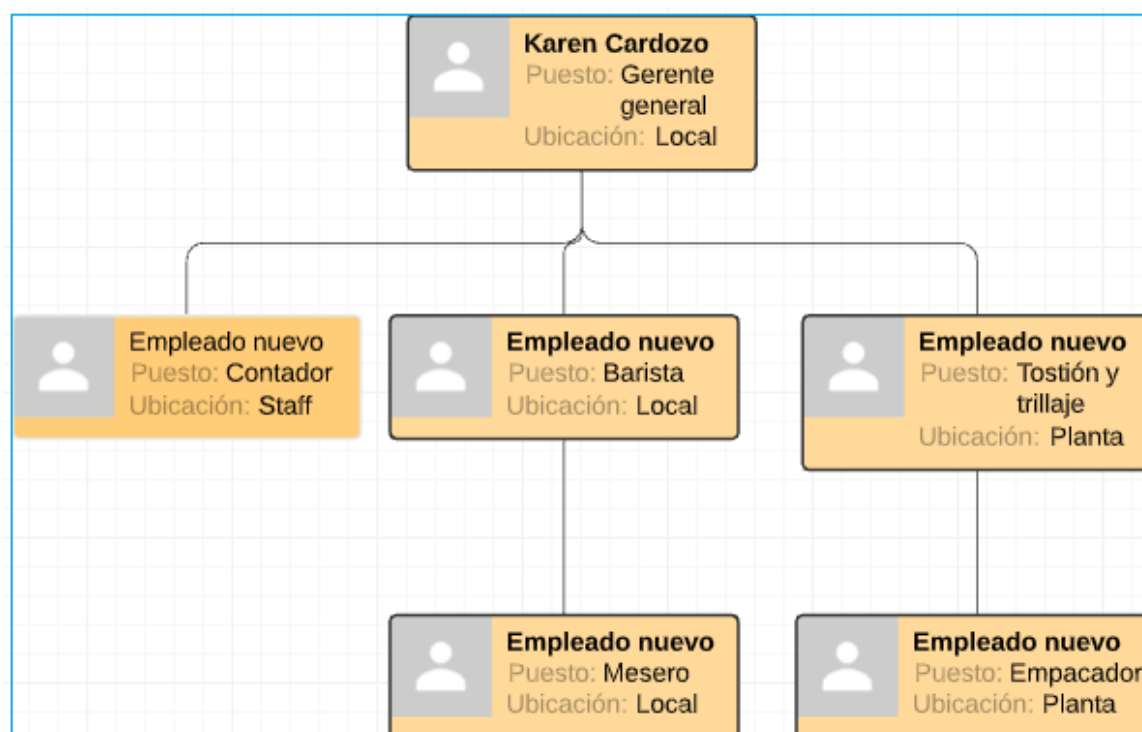
8. Estructura organizacional

La estructura organizacional de la empresa Mustaf se basara en un modelo centralizado lineal el cual permite una mayor eficiencia en los procesos de cada empleado debido a que el número de los mismos es reducido. Debido a su forma, esta estructura organizacional es rápida y flexible, aumentando la claridad de cada proceso y disminuyendo la brecha entre superiores y subordinados lo cual genera una toma de decisiones ágil. (Mintzberg, 1997)

8.1 Organigrama de la empresa

Ilustración 7

Organigrama de la empresa



Elaboración propia.

- Gerente general: Dentro de la estructura organizacional de café Mustaf Premium el puesto más alto es el del gerente general, el cual debe cumplir funciones

como el planteamiento de estrategias, la distribución de los recursos, supervisión de cumplimiento de tareas y liderazgo.

- Barista: El barista de la empresa es el responsable de la presentación de las tazas de café vendidas en el local, además de esto es el profesional que se encargará de la elaboración de las mismas garantizando alta calidad en el producto.
- Mesero: El mesero es el encargado de atender los pedidos de los consumidores, manejar la caja y realizar la limpieza tanto de los elementos como del local.
- Tostión y trillaje: El empleado debe tener conocimiento acerca del manejo de la Maquinaria industrial JI modelo 2020 la cual se encarga de tostar y moler el café. También debe cumplir con su función como embajador de calidad en este proceso.
- Empacador: El empacador debe tener conocimiento acerca del manejo de la maquina Empacadora y selladora vertical Fortuna 2000. Para garantizar la calidad del producto terminado el empacador también cumplirá con la función de inspección de calidad del proceso.
- Contador: El contador de la empresa debe cumplir con las siguientes funciones: Análisis de ganancias y gastos, elaborar los balances financieros, realizar el estado financiero de Café Mustaf Premium. En este caso, el contador es un staff y aparece en el organigrama pero no hace presencia en la nómina mensual del proyecto.

9. Aspectos legales

Los aspectos legales a tener en cuenta para la creación de la empresa Café Mustaf

Premium son los siguientes:

- ✓ Realizar el acta de constitución: En este documento principalmente se deberá especificar el representante legal y el capital social. Al redactar el documento este debe ser firmado por los socios y ser certificado por un notario correspondiente.
- ✓ Registro mercantil: Tramitar el registro mercantil en la cámara de comercio de la ciudad de Tunja.
- ✓ RUT-NIT: El registro único tributario es el documento que identifica, ubica y clasifica a las entidades ante la DIAN (Dirección de aduanas e impuestos nacionales), este documento se puede solicitar de manera virtual. Al momento de tener el RUT se debe solicitar a la DIAN el número de identificación tributaria.
- ✓ Tramites especiales: Debido a que la empresa cuenta con un punto físico, es importante contar con los permisos de bomberos y secretaria de salud. (Bogotá, 2021)

9.1 Constitución legal

La sociedad por acciones simplificadas (SAS) es un tipo de sociedad estipulada en la ley 1258 de 2008, puede constituirse por una o varias personas, naturales o jurídicas, constatado en un documento privado o una escritura pública inscrito en el registro mercantil en la cámara de comercio de la ciudad en donde se radique el domicilio de la empresa.

Para poder constituir la empresa como una sociedad por acciones simplificadas es necesario llevar a la cámara de comercio de la ciudad correspondiente el registro mercantil, el formulario de registro único tributario y el documento de identidad de los accionistas. (CCB, 2019)

10. Plan financiero

El plan financiero del Proyecto Café Mustaf Premium está compuesto por la inversión y financiación, en la cual se busca establecer los medios y las cantidades monetarias requeridas para poner en marcha el plan de negocio, después se establecen los gastos del personal, costos fijos y variables, el margen de contribución y se realiza las proyecciones de ventas para poder realizar el estado de resultados integral con el cual se establecen las utilidades netas y el flujo de caja, dado paso a la realización del análisis de viabilidad en el cual se usaron los indicadores VAN y TIR.

10.1 Inversión y financiación

La inversión inicial está dividida en la inversión fija la cual está compuesta por maquinaria y equipo especificados en las necesidades y requerimientos (tabla 8), y la inversión diferida la cual hace referencia a los gastos de instalación, organización y constitución legal del proyecto de emprendimiento. El valor de la inversión inicial estimada es de \$100.000.000 pesos colombianos. (Anexo B)

La financiación de este proyecto está compuesta por tres tipos de financiamiento, el primero de ellos un crédito del cual se obtendrá el 30% de la inversión, se puede realizar en bancos que ofrecen préstamos especiales para emprendedores como el banco caja social, banco Procredit, Bancamia y Coomeva. (Fintech, 2020)

Los recursos propios aportan el 50% de la inversión inicial y finalmente los créditos condonables no reembolsables recaudaran el 20% restante por medio de programas como INNpulsa Colombia y Fondo emprender (Bancolombia, 2018)

10.2 Gastos del personal

En los gastos del personal encontramos la nómina mensual compuesta por los trabajadores fijos de la empresa Café Mustaf Premium los cuales son: el gerente general, barista, mesero, personal de tosti3n y trillaje y empacador. Cada uno de ellos tiene un contrato fijo a t3rmino de un a3o y se especifican sus salarios para un total de gasto del personal de \$8.777.706 pesos colombianos. (Anexo C)

10.3 Costos fijos y variables

Los costos fijos est3n compuestos por el arriendo del local en el barrio santa In3s de Tunja, los gastos del personal indirecto, la cuota del cr3dito especificado en la financiaci3n y los honorarios del contador. Los costos fijos mensuales son de \$9.899.198 y anuales de \$96.790.256 pesos colombianos. (Anexo D)

Los costos variables los componen la materia prima, mano de obra directa, los costos indirectos de fabricaci3n y los productos complementarios que en este caso son productos de pastelería y repostería. Los costos variables mensuales son de \$9.321.549 y los costos anuales de \$111.858.588. (Anexo E)

10.4 Costos variables por unidad producida

Los costos variables por unidad producida determinan el costo de producci3n de cada bebida y de la presentaci3n en bolsa de Café Mustaf Premium. Para determinar este costo se tuvo en cuenta el tiempo de su elaboraci3n, la materia prima, la mano de obra y los costos indirectos de fabricaci3n relacionados a cada producto. (Anexo F)

10.5 Margen de contribuci3n

Para elaborar el margen de contribuci3n se tom3 el costo variable por unidad y se aplic3 un porcentaje de ganancia a cada producto arrojando el precio de venta. En el caso de los

productos complementarios se tomó el promedio del precio por unidad y se aplicó el porcentaje para determinar su precio al público. (Anexo G)

10.6 Proyección de ventas

Las proyecciones de ventas del primer año se realizaron en base a la capacidad productiva inicial, la cual es de 80 bebidas al día. Se realizó una proyección por cada producto, teniendo en cuenta que en el segundo semestre se espera un aumento de aproximadamente el 25% en las ventas debido a la divulgación y reconocimiento que acreditaran a la marca. En el primer año se espera vender un total de \$293.250.000 pesos colombianos. (Anexo H)

Para los años dos y tres se espera un aumento del 5% y 6% respectivamente en las ventas de cada producto, vendiendo en el segundo año un total de \$341.574.000 y en el tercer año \$362.136.000. (Anexo I)

Teniendo en cuenta que también se ofrecerán productos complementarios de pastelería y repostería los cuales serán adquiridos por medio de un proveedor, se realizó una proyección de ventas considerando una venta anual de 3000 unidades. (Anexo J)

10.7 Estado de resultados integral

El estado de resultados integral es un estado financiero básico que muestra la relación entre los ingresos, costos y gastos de la empresa, para realizarlo se tuvieron en cuenta las siguientes variables:

- Los ingresos los cuales se determinan por las ventas de todos los productos, incluyendo los productos complementarios.
- Los costos operativos los cuales están compuestos por los costos fijos, en este caso el arriendo, y los costos variables.
- Los costos no operativos en los cuales se suma los gastos del personal y los honorarios del contador.

- Los gastos financieros hacen referencia al crédito solicitado como inversión.

La realización del estado de resultados integral permitió calcular las utilidades netas proyectadas en los años uno, dos y tres, siendo estas de \$64.722.775, \$91.675.173 y \$99.041.977 respectivamente. (Anexo K)

10.8 Flujo de caja

El flujo de caja proyectado nos muestra la diferencia entre los ingresos y los egresos reflejados en el estado de resultados integral. En el año cero el flujo es negativo debido a que su valor es la inversión inicial la cual es de \$100.000.000 pesos colombianos. Los valores de los años uno, dos y tres son las utilidades netas de esos respectivos años. (Anexo M)

10.9 Viabilidad del proyecto

Para analizar la viabilidad del proyecto se utilizaron los indicadores de rentabilidad VAN (Valor actual neto) y TIR (Tasa interna de retorno).

El resultado del valor actual neto es de \$ 51.052.987 siendo este un valor positivo, lo cual indica que el proyecto es viable debido a que el valor actual de los flujos es mayor al de la inversión inicial, lo que quiere decir que la inversión se recupera en los primeros tres años.

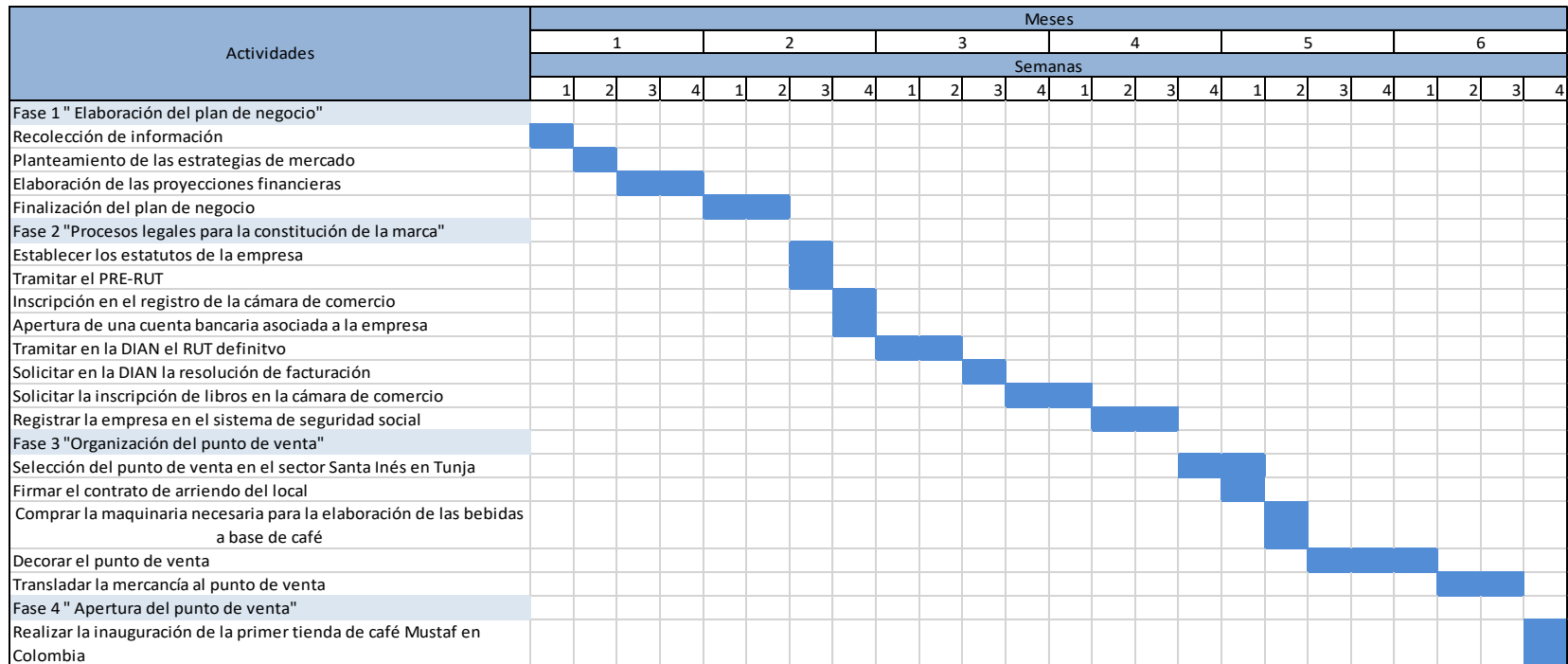
El resultado de la tasa interna de retorno es de 60% valor superior a la tasa de descuento utilizada la cual es de 29%, lo cual indica que el proyecto es viable. (Anexo N)

11. Cronograma de actividades

El Presente cronograma de actividades busca establecer el tiempo aproximado desde la elaboración del plan de negocio hasta la apertura del punto de venta de Café Mustaf Premium, teniendo en cuenta los procesos legales que conlleva la constitución de una marca, y la organización del punto de venta. Se estima un periodo de seis meses para realizar estas actividades.

Ilustración 8

Cronograma de Actividades



Elaboración propia

12. Impactos

La creación de nuevas empresas genera en el país impactos en diversas áreas creando así un fenómeno en donde el aumento del emprendimiento va de la mano con el desarrollo de la nación. Es por esto que el estado colombiano ha diseñado e implementado estrategias y programas para fomentar la cultura de emprendimiento, financiar la creación de empresas y asesorar a los nuevos emprendedores. (Julián Cárdenas, 2014)

El proyecto de emprendimiento Café Mustaf Premium busca aportar al progreso de Colombia por medio de impactos positivos en distintas áreas.

12.1 Impacto Económico

➤ Generación de empleo: Dentro de los impactos económicos el más importante es la creación de nuevos empleos. En Colombia, la tasa de desempleo en abril del año 2021 fue de 15.1% según el Departamento administrativo nacional de estadística (DANE, 2021). Esta es una cifra elevada y la creación de nuevas empresas ayuda a disminuir la población sin trabajo dándoles la oportunidad de ser activas laboralmente.

➤ Impuestos: La creación de una nueva empresa sin importar su tamaño debe pagar unos impuestos los cuales son aportes que sirven para el sostenimiento de los gastos públicos lo cual garantiza derechos como la salud, educación y seguridad a la población y servicios como alcantarillado y electricidad pública. (Javeriana, 2018)

12.2 Impacto Regional

➤ Innovación: Según el plan de desarrollo de Boyacá 2020-2021 Boyacá se enfoca en producir materias primas y productos con bajo valor agregado lo cual impide avanzar en temas de innovación. (Boyacá, 2020)

Aunque el proyecto Café Mustaf Premium se basa en un producto agrícola dentro de sus valores corporativos se contempla la innovación en el mercado, debido a que la idea de negocio no se basa solamente en vender un producto, también se busca generar nuevas experiencias a los consumidores a través del servicio.

➤ Productividad empresarial: Según el plan de desarrollo de Boyacá 2020-2021 se establecen metas para aumentar la identidad cultural y la calidad técnica de las empresas en el departamento. (Boyacá, 2020)

La empresa Café Mustaf Premium realizará aportes a esta meta dado que genera identidad cultural por medio de uno de sus productos agrícolas más conocidos el cual es tratado por máquinas modernas aportando calidad técnica a su proceso de producción.

12.3 Impacto Social

➤ Aprendizaje: Para iniciar actividades comerciales es necesario capacitar al personal en temas de atención al cliente y manejo de programas como CRM, estas capacitaciones aportan diversos conocimientos a los trabajadores los cuales les pueden servir para su crecimiento personal y a su vez social.

➤ Responsabilidad social: La empresa busca generar un aporte social ayudando a las madres cabeza de familia por medio de la generación de empleo dirigido a ellas con el fin de proporcionarles ingresos seguros y a su vez estabilidad económica.

12.4 Impacto Ambiental

➤ Elementos biodegradables: Para reducir la contaminación en Colombia y en el mundo la empresa Mustaf Premium reemplazará el plástico utilizado en vasos y pitillos por materiales biodegradables que cumplen su función con la misma satisfacción para el consumidor.

➤ Responsabilidad Ambiental: Dado que el producto comercializado por la empresa Mustaf Premium es agrícola, una de las características requeridas para seleccionar a su proveedor es que cumpla con las legalidades y el uso eficiente del suelo apoyando la responsabilidad ambiental.

13. Matriz de selección de país

La matriz de selección de país es una herramienta de marketing internacional en la cual se establecen unos criterios en distintos ámbitos para analizarlos en algunos países pre- seleccionado y así analizar cual mercado es más favorable para la internacionalización. (Negotiator, 2018)

Para realizar la pre selección de los países se tuvieron en cuenta variables como el índice de importación y el consumo per-cápita. Los países con mayor importación de café y a su vez los más consumidores del mismo son: Estados Unidos, Alemania, España y Japón.

Ilustración 9

Matriz País

<i>Factores</i>	<i>%</i>	<i>Estados Unidos</i>			<i>Alemania</i>			<i>España</i>			<i>Japón</i>		
		<i>Dato</i>	<i>Cal</i>	<i>Pond</i>	<i>Dato</i>	<i>Cal</i>	<i>Pond</i>	<i>Dato</i>	<i>Cal</i>	<i>Pond</i>	<i>Dato</i>	<i>Cal</i>	<i>Pond</i>
Economicos													
PIB(M.€)	15%	18.330.065	4	0,6	3.336.180	2	0,3	1.121.698	1	0,15	4.424.059	3	0,45
PIB Per capita(€)	20%	55.806 €	4	0,8	40.120 €	3	0,6	23.690	1	0,2	35.059	2	0,4
Tipo de cambio	30%	3.626,02	3	0,9	4,391.84	2	0,6	4,391.84	2	0,6	0,03	4	1,2
Inflación (%)	20%	1,5	4	0,8	-0,28	2	0,4	-0,5	3	0,6	-0,98	1	0,2
Balanza comercial (M.€)	15%	-854.409,60	1	0,15	183.209,80	4	0,6	-15.797,00	2	0,3	6.008,00	3	0,45
Total	100%			3,25			2,5			1,85			2,7

<i>Factores</i>	<i>%</i>	<i>Estados Unidos</i>			<i>Alemania</i>			<i>España</i>			<i>Japón</i>		
		<i>Dato</i>	<i>Cal</i>	<i>Pond</i>	<i>Dato</i>	<i>Cal</i>	<i>Pond</i>	<i>Dato</i>	<i>Cal</i>	<i>Pond</i>	<i>Dato</i>	<i>Cal</i>	<i>Pond</i>
Políticos													
Libertad económica	25%	76,6	4	1	73,5	3	0,75	66,9	1	0,25	73,3	2	0,5
Tratados de comercio	15%	TLC	1	0,15	TLC	3	0,45	TLC	3	0,45	AAE	2	0,3
Calificación riesgo país	20%	AAA	4	0,8	AAA	4	0,8	A-	2	0,4	A	3	0,6
Tipo de Estado	25%	Democratico	4	1	Democracia parlamentaria	3	0,75	Monarquía parlamentaria	3	0,75	Monarquía constitucional	2	0,5
Riesgo político	15%	84,00	4	0,6	70-79	3	0,45	60-69	2	0,3	70-79	3	0,45
Total	100%			3,55			3,2			2,15			2,35

<i>Factores</i>	<i>%</i>	<i>Estados Unidos</i>			<i>Alemania</i>			<i>España</i>			<i>Japón</i>		
		<i>Dato</i>	<i>Cal</i>	<i>Pond</i>	<i>Dato</i>	<i>Cal</i>	<i>Pond</i>	<i>Dato</i>	<i>Cal</i>	<i>Pond</i>	<i>Dato</i>	<i>Cal</i>	<i>Pond</i>
Demograficos													
Población(millones)	20%	331,002,647	4	0,8	83,783,945	2	0,4	46,754,783	1	0,2	126,476,458	3	0,6
Población económicamente activa (Millones)	40%	165,491,966	4	1,6	43,336,018	2	0,8	22.694.625	1	0,4	68.644.444	3	1,2
Población mayor de 40 años (%)	40%	41,13	1	0,4	45,07	2	0,8	51,12	4	1,6	47,55	3	1,2
Total	100%			2,8			2			2,2			3

Factores	%	Estados Unidos			Alemania			España			Japón		
		Dato	Cal	Pond	Dato	Cal	Pond	Dato	Cal	Pond	Dato	Cal	Pond
Culturales													
Idioma	20%	Ingles	3	0,6	Alemán	2	0,4	Español	4	0,8	Japones	1	0,2
Religión	10%	Cristiana	4	0,4	Cristiana	4	0,4	Catolicismo	4	0,4	Budismo	4	0,4
Oportunidades de marketing	35%	Ver tabla 9	3	1,05	Ver tabla 11	2	0,7	Ver tabla 13	4	1,4	Ver tabla 15	2	0,7
Cultura negociadora	35%	Ver tabla 10	4	1,4	Ver tabla 12	2	0,7	Ver tabla 14	3	1,05	Ver tabla 16	2	0,7
Total	100%			3,45			2,2			3,65			2

Factores	%	Estados Unidos			Alemania			España			Japón		
		Dato	Cal	Pond	Dato	Cal	Pond	Dato	Cal	Pond	Dato	Cal	Pond
Comerciales													
Doing Business	35%	84,0	4	1,4	79,7	3	1,05	77,9	1	0,35	78,0	2	0,7
Impuestos	15%	36,6%	4	0,6	48,8%	1	0,15	47,0%	2	0,3	46,8%	3	0,45
IVA	25%	0,00	4	1	19%	2	0,5	21%	1	0,25	10%	3	0,75
Barreras no arancelarias	25%	FDA-USDA	3	0,75	PAC	4	1	PAC	4	1	JAS	4	1
Total	100%			3,75			2,7			1,9			2,9

Factores	%	Estados Unidos			Alemania			España			Japón		
		Dato	Cal	Pond	Dato	Cal	Pond	Dato	Cal	Pond	Dato	Cal	Pond
Específicos													
Consumo de Café per-Capita (Kg)	25%	3,5	3	0,75	5,2	4	1	2,8	2	0,5	2,0	1	0,25
Importaciones de café	25%	\$31.002.881	4	1	\$ 5.677.018	3	0,75	\$ 1.013.513	1	0,25	\$ 1.179.263	2	0,5
Exportaciones de café	25%	\$ 785.555	2	0,5	\$ 2.582.480	1	0,25	\$ 290.763	4	1	\$ 32.415	3	0,75
Precio Promedio de una taza de café (USD)	25%	4,30\$	4	1	3,41\$	2	0,5	2,02\$	1	0,25	3,74\$	3	0,75
Total	100%			3,25			2,5			2			2,25

	Estados Unidos	Alemania	España	Japón
Gran total	3,34	2,52	2,29	2,53

Elaboración propia.

Nota. Las tablas de la matriz país están divididas en los factores escogidos y los ítems que los conforman, cada ítem tiene asignado un porcentaje, el cual se pondera con la calificación de

cada país. Se seleccionaron 4 países para analizar, y es por esto que las calificaciones van de 1 a 4, siendo 4 el mejor y 1 la calificación más baja. En el caso de que dos o más países tengan el mismo dato, compartirán la calificación.

13.1 Análisis de factores económicos

Los indicadores económicos seleccionados para analizar los distintos países son el producto interno bruto (PIB), Producto interno bruto per- cápita, tasa de cambio, inflación y crecimiento económico.

- **Estados unidos:** En el año 2020 el PIB de estados unido fue de 18.330.065M.€ un valor 3,5% inferior al del año anterior, pero aún mantiene el puesto número uno en el ranking de los 196 países en cuanto al PIB. El PIB per cápita fue de 55.806€ cifra inferior a la del año pasado, ocupando el puesto número ocho en el ranking de 196 países. (Macro, 2021)

La tasa representativa del mercado consultada en dial 15 de junio del año 2021 es de 3.626,02 pesos colombianos por dólar estadounidense. (Banco de la república de Colombia, 2021)

En el año 2020 estados unidos cerró el año con una inflación del 1,4%, porcentaje inferior en los últimos cinco años. (swissinfo.ch, 2021)

La balanza comercial de Estados unidos es de -854.409,6 M.€, esto significa que existe un déficit comercial debido a que las importaciones superan las exportaciones. (Datos Macro, 2021)

- **Alemania:** El PIB de Alemania en el año 2020 fue de 3.336.180M.€ siendo la tercera economía con el mejor resultado en este indicador, con respecto al PIB per- cápita el resultado fue de 40.120€ ocupando el puesto número catorce de 196 países. (Datos Macro, 2021)

El tipo de cambio del peso colombiano frente al euro es de 4,391.84, dato del 14 de junio de 2021. (investing, 2021)

La inflación de Alemania ocupa el segundo lugar en el mundo, y es de -0,28 convirtiéndola en deflación, lo cual indica una mínima volatilidad en los precios (statbureau, 2021)

En el año 2020 Alemania registró un superávit en su balanza comercial de 183.209,8 millones de euros (Datos Macro, 2021)

- **España:** El PIB de España en el año 2020 fue de 1.121.698M.€ ocupando el catorceavo puesto de 196 países. El PIB per-cápita fue de 23.690€, una cifra que se vio afectada debido a la pandemia llevándola a ocupar el puesto 36 de 196. (Macro, Datos Macro, 2021)

Al igual que Alemania, España maneja el Euro y su valor en pesos colombianos es de 4,391.84, consultado el 14 de junio de 2021. (investing, 2021)

España durante la mayor parte del año 2020 mantuvo una deflación y cerró el año con un -0,5% lo cual se ve reflejado en el índice de precios al consumidor. (Datos Macro, 2021)

La balanza comercial de España demuestra un déficit comercial de -15.797,0 M.€ en el año 2020. (Datos Macro, 2021)

- **Japón:** El PIB de Japón en el año 2020 fue de 4.424.059M. € y el PIB per-cápita fue de 35.059€ (Datos Macro, 2021)

El tipo de cambio con Japón es de Pesos colombianos a Yen japonés siendo 1 COP = 0,030 YEN, consultado el día 16 de junio de 2021 (Coinbase, 2021)

La inflación de Japón en el año 2020 fue de -0,98 convirtiéndola en el país con el menor valor de deflación. (statbureau, 2021)

La balanza comercial de Japón en el año 2020 fue de 6.008,0 M.€ llevándola a tener un superávit comercial.

13.2 Análisis de factores políticos

Para poder seleccionar el mejor país para realizar la internacionalización de Café Mustaf Premium es importante analizar la situación política de los mismos por medio de unos factores que en este caso son:

- Índice de libertad económica el cual es elaborado por The Heritage Foundation y Wall Street Journal en el cual se evalúa la trayectoria de los distintos países arrojando un puntaje de 0 a 100 y una calificación desde “Libres” hasta “Reprimidas”. (Competitividad, 2018)
- Los tratados de comercio entre Colombia y los países analizados.
- La calificación riesgo país mide la capacidad de un país para hacer frente a una deuda y por lo tanto el riesgo de invertir en este. (Datos Macro, 2021)
- El tipo de estado es relevante a la hora de elegir un país dado que de ahí se desprenden las normas y leyes que pueden afectar la empresa.
- El mapa de riesgo político basado en Fitch Solutions explora el entorno de riesgo político cambiante dando un puntaje de 0 a 100 donde 100 es “Estable” y 0 “Inestable”. (Marsh, 2020)

El análisis individual de cada país en el ámbito político arrojó los siguientes resultados:

- **Estados Unidos:** El índice de libertad económica de Estados Unidos fue de 76,6 en el año 2020, un valor alto pero que se redujo un 0,26% con respecto al año anterior. (Knoema, 2021)

Actualmente entre Colombia y Estados Unidos está en vigor un tratado de libre comercio, sin embargo este TLC ha resultado más favorable para Estados Unidos pues se eliminaron el 80% de los aranceles de las exportaciones hacia Colombia. (Embajada de EE.UU en Colombia, 2016)

Según la calificadora Ratings Fitch Estados Unidos obtuvo la calificación más alta la cual es AAA. (Datos Macro, 2021)

Estados Unidos es considerado un estado democrático, aunque su definición como tal sea una república federal constitucional, lo cual indica que su gobierno se basa en una constitución y a su vez el pueblo detenta el poder a través de mandatarios electos. (Argentina, 2016)

La calificación de Estados Unidos en el índice de riesgo político es de 84, siendo una de las calificaciones más altas demostrando que este país es estable. (Marsh, 2020)

- **Alemania:** El índice de libertad económica de Alemania fue de 73,5 en el año 2020 el cual ha sido estable desde el 2019. (Knoemia, 2021)

Actualmente entre Colombia y la Unión Europea hay un TLC en vigor firmado desde el año 2013, siendo este un acuerdo favorable para ambas partes, en especial para Colombia dado que ha aumentado sus exportaciones hacia la Unión Europea desde la firma de este TLC. (AnalDEX, 2018)

Según la calificadora Ratings Fitch Alemania obtuvo la calificación más alta la cual es AAA. (Datos Macro, 2021)

Alemania es un estado federal y está organizada en forma de democracia parlamentaria lo que significa que el poder también proviene del pueblo y se manifiesta en los parlamentos. (Alemania, 2018)

El índice de riesgo político de Alemania en el año 2020 arrojó una calificación entre 70-79 siendo un país relativamente estable. (Marsh, 2020)

- **España:** El índice de libertad económica de España fue de 66,90 en el año 2020 aumentando un 1, 83 con respecto al año anterior. (Knoemia, Knoemia, 2021)

Actualmente entre Colombia y la unión europea hay un TLC en vigor firmado desde el año 2013, siendo este un acuerdo favorable para ambas partes, en especial para Colombia dado que ha aumentado sus exportaciones hacia la unión europea desde la firma de este TLC. (AnalDEX, 2018)

Según la calificadora Ratings Fitch España obtuvo la calificación A- la cual es considerada grado medio superior. (Datos Macro, 2021)

España es un Estado cuya forma política es una monarquía parlamentaria, la cual a su vez se denomina como un Estado democrático, de derecho y de bienestar, con una economía de mercado. (España, 2020)

El índice de riesgo político de España en el año 2020 obtuvo un puntaje entre 60-69 llevándolo a tener una calificación de poco estable. (Marsh, 2020)

- **Japón:** El índice de libertad económica de Japón fue de 73, 30 en el año 2020 y aumentó su puntaje un 1, 66% con respecto al año anterior.

En el año 2018 Colombia firmó un Acuerdo de asociación económica con Japón el cual incentivaba el comercio bilateral por medio de la eliminación de la doble tributación. (RIAÑO, 2018)

Según la calificadora Ratings Fitch Japón obtuvo la calificación A la cual es considerada grado medio superior. (Datos Macro, 2021)

Japón es una monarquía constitucional con un régimen parlamentario en el cual el jefe de estado es el emperador (trade, 2021)

El índice de riesgo político de Japón en el año 2020 obtuvo un puntaje entre 70-79 llevándolo a tener una calificación de relativamente estable.

13.3 Análisis de factores demográficos

Los factores demográficos nos indican la población de los países a analizar, para realizar la selección de país se analizaron 3 factores demográficos, La población en general que nos indica cuantas personas habitan en el país, La población económicamente activa los cuales podrían ser consumidores potenciales y la población mayor de 40 años, esto se debe a que el análisis de consumo arroja datos estadísticos que demuestran que esta población es la que más consume café.

- **Estados Unidos:** La población de Estados Unidos en 2020 fue de 331,002,647 (Pyramid, 2020)

Según el banco mundial la población económicamente activa de Estados Unidos en el año 2020 fue de 165.491.966 (Mundial, 2020)

En el año 2019 se registró que el 14,13% aproximadamente de la población de Estados Unidos es mayor de 40 años. (Datos macro, 2021)

- **Alemania:** La población de Alemania en el año 2020 fue de 83,783,945 (pyramid, 2020)

La población económicamente activa total de Alemania en el año 2020 fue de 43.336.018 (Banco Mundial, 2020)

En el año 2019 se registró que el 45,97% aproximadamente de la población de Alemania es mayor de 40 años. (Datos Macro, 2020)

- **España:** La población de España en el año 2020 fue de 46,754,783 (Population Pyramid, 2020)

La población económicamente activa de España según el banco mundial es de 22.694.625 (Banco Mundial, 2020)

En el año 2019 España registró una población mayor de 40 años del 51,12% aproximadamente. (Datos Macro, 2020)

- **Japón:** La población de Japón en el año 2020 fue de 126,476,458 (Population Pyramid, 2020)

La población económicamente activa de Japón en el año 2020 fue de 68.644.444 (Mundial, Banco Mundial, 2020)

El 47,55% aproximado de la población de Japón en el año 2019 era mayor de 40 años. (Datos Macro, 2021)

13.4 Análisis de factores culturales

Dentro del análisis cultural de los países seleccionados se encuentran los siguientes factores relevantes: Idioma; el cual facilita o dificulta la negociación, religión; la cual se tiene en cuenta debido a que algunas religiones prohíben el consumo de café, Oportunidades de

marketing; este factor resume la importancia de los medio publicitarios en cada país, cultura negociadora analiza variables como etiqueta y consejos a tener en cuenta para negociar con esos países.

- **Estados unidos:**

Idioma: Debido a la gran migración que llega a Estados unidos encontramos principalmente tres idiomas, el primero es el inglés con 231, 122,908 hablantes nativos, este se considera el idioma oficial, sin embargo 57, 458,470 personas hablan español nativo. En el tercer lugar se encuentra el idioma chino incluyendo sus variaciones (mandarín, cantones etc.) con 2, 896,766 hablantes. (Lyons, 2018)

Religión: La religión predominante en Estados unidos es la religión cristiana, siete de cada diez personas practican esta religión. También hacen presencia otras religiones como Budismo, Judaísmo e islamismo. (Me quiero ir , 2019)

Tabla 9

Oportunidades de Marketing en Estados Unidos

Oportunidades de Marketing en Estados Unidos	
<i>Medios Publicitarios</i>	
Televisión	La televisión en estados unidos tiene un alto costo pero llega a los consumidores de manera masiva. Las Principales cadenas de televisión son: News corporation, Disney, Time Warner y Viacom.
Web	Desde el año 2016 la publicidad en línea sobrepaso la televisión en Estados unidos, llegando a tener el mayor mercado publicitario en línea.

Radio Existe una gran variedad de estaciones de radio en estados unidos, este medio publicitario aún tiene una gran importancia en este país llegando a generar 19 mil millones de dólares en 2021, las principales estaciones de radio son: Entercom, ABC Radio Networks, Public Radio International, National Public Radio, Sirius Satellite Radio, XM Satellite Radio

Prensa En Estados Unidos se divide la prensa en revistas generales y especializadas, esta última es una opción económica de prensa para promocionar nuevos productos. Dentro de los diarios más importantes se encuentran: The Wallstreet Journal, The New York Times, USA Today, Los Angeles Times, NY Daily News, New York Post, The Washington Post

Principales Agencias de Publicidad Amobee
IPG - Interpublic Group
Omnicom Group
Cramer-Krasselt
Team One

Normativas

Normativa Publicitaria Según la ley de la comisión federal de comercio los anuncios deben ser veraces y no engañosos, los anunciantes deben disponer de pruebas para respaldar sus afirmaciones, Los anuncios no pueden ser injustos.

Uso de lengua Extranjera

Los anuncios deben estar en Ingles.

Organismo de regulación de la publicidad

FDA
FTC: Ley de la Comisión Federal de Comercio
FTC, División de prácticas de publicidad

Información tomada de Export Enterprises SA.

Nota. Esta tabla muestra una breve descripción de los principales medios de comunicación en Estados Unidos y las respectivas normativas a tener en cuenta para realizar marketing en el país.

Tabla 10

Cultura Negociadora en Estados Unidos

Cultura negociadora en Estados Unidos	
Horarios	La atención general en Estados Unidos para establecimientos comerciales es de 8 de la mañana a 9 de la noche.
Días festivos	En Estados Unidos existen alrededor de 11 días festivos.
Citas y lugares de encuentro	La puntualidad es muy importante para los empresarios norteamericanos. El lugar predilecto para las reuniones de negocios son las oficinas o las instalaciones de las empresas.
Vestuario	El vestuario debe ser formal.
Obsequios	Los obsequios no son recomendados en las primeras reuniones de negocios.
Saludos	Los saludos deben ser formales y se deben usar prefijos como "Señor" y "Señora". El intercambio de tarjetas es importante en la cultura de Estados Unidos.
Reuniones	Las reuniones de negocios deben darse en inglés. La puntualidad y la formalidad es la clave para llevar con éxito una reunión.
Negociaciones	Es importante llevar productos o servicios en donde la calidad prevalezca frente a los demás factores, seguido por la rentabilidad. Es importante tener en cuenta que las relaciones que buscan los empresarios de Estados Unidos deben estar pensados a largo plazo.

Nota: Información tomada de Legiscomex.

Nota. En esta tabla se encuentran los principales factores que se deben tener en cuenta a la hora de realizar una negociación con una empresa o persona de Estados Unidos, esto con el fin de evitar errores culturales.

- **Alemania:**

Idioma: En Alemania se habla el idioma Alemán, este idioma es estándar, sin embargo, es importante tener en cuenta que este idioma se divide en más de 16 grupos dialectales regionales. (Thiele, 2020)

Religión: El 64,1% de la población alemana se considera cristiana, 31% práctica la religión católica y el porcentaje restante practican religiones como islamismo, budismo e hinduismo. (Embajada de Alemania, 2021)

Tabla 11

Oportunidades de Marketing en Alemania

Oportunidades de Marketing en Alemania

Medios Publicitarios

Televisión	El 90% de los hogares alemanes cuentan con televisión por cable o satelital siendo este un medio masivo de publicidad. Los principales medios de televisión son: ARD (Assoc. Of Publ. Broadcasting Of Germany), ARD/MDR, Mitteldeutscher Rundfunk, DCTP, DSF Deutsches Sport Fernsehen, FFF-Franken Funk, Und Fernsehen, Hamburg 1, Kabel Eins, N-TV, Nachrichtenfernsehen, Prog. Directorate Of, Erstes Deutsches Fernsehen, Prosieben Media AG.
Web	La publicidad por medio de la web tiene un alto impacto en los consumidores alemanes, el 88% de la población tiene acceso a internet permanente. Los principales medios de difusión virtual son: Youtube, Facebook, 1&1 Mail & Media GmbH.
Radio	El 80% de la población alemana escucha regularmente la radio siendo este un medio de alto impacto nacional. La principales cadenas de radio son: Antenne saar, Deutsche Welle, Deutschland Radio, UserDing.
Prensa	La prensa en Alemania no cuenta con tanta fuerza como otros medios de publicidad y el impacto que genere depende del periódico o revista escogido. Los principales medios de prensa en Alemania son: Allgemeine Zeitung, Bild Zeitung, Frankfurter Allgemeine Zeitung.
Principales Agencias de Publicidad	Agencia de medios Carat, Agencia de medios OMD, Agencia de medios Mind Share, Agencia de medios Bader Media, Gesamtverband Kommunikationsagenturen GWA e.V.

Normativas

Normativa Publicitaria	En el caso de la empresa café Mustaf premium no hay ninguna norma explicita.
Uso de lengua Extranjera	Se utiliza principalmente el idioma alemán, pero se autoriza el uso de idiomas extranjeros.

Organismo de regulación de la publicidad	Arbeitsgemeinschaft der Landesmedienanstalten (ALM), Zentralverband der deutschen Werbewirtschaft e.v. (ZAW), Der Deutsche Werberat, European Advertising Standards Alliance (EASA)
---	---

Información tomada de Export Entreprises SA.

Nota. Esta tabla muestra una breve descripción de los principales medios de comunicación en Alemania y las respectivas normativas a tener en cuenta para realizar marketing en el país.

Tabla 12

Cultura Negociadora en Alemania

Cultura negociadora en Alemania	
Horarios	Los horarios comerciales en Alemania son: De lunes a sábado de 8 de la mañana a 8 de la noche. Domingos y festivos de 10 de la mañana hasta las 4 de la tarde.
Días Festivos	En Alemania existen alrededor de 23 días festivos al año.
Citas y lugares de encuentro	Es bien visto llegar a la reunión 15 minutos antes de la hora acordada, el lugar ideal para realizar reuniones de negocios son las instalaciones de la empresa.
Vestuario	La forma de vestir adecuada para las reuniones de negocios es formal.
Obsequios	No se acostumbra llevar obsequios a las reuniones de negocios.
Saludos	El saludo se debe dar en primer lugar con un apretón de manos seguidas por el prefijo "Herr".
Reuniones	Al comienzo de la reunión se debe dar el intercambio de tarjetas las cuales deben estar en Ingles, es importante que la reunión sea rápida, no debe tardar más de una hora y por esto mismo el tema debe ser directo y conciso.

Negociaciones	Las bromas y las ironías no son bien vistas en la cultura alemana. A la hora de elegir un producto su primer estándar a revisar es la calidad del producto o servicio.
---------------	--

Información tomada de Legiscomex.

Nota. En esta tabla se encuentran los principales factores que se deben tener en cuenta a la hora de realizar una negociación con una empresa o personas de Alemania, esto con el fin de evitar errores culturales.

España:

Idioma: El idioma oficial de España es el español, sin embargo es importante tener en cuenta que existen otros idiomas regionales como el catalán, vasco y gallego. (Trepte, 2018)

Religión: En España predominan las personas Católicas, 2 de cada tres españoles practican esta religión, sin embargo en los últimos años han aumentado las personas agnósticas llegando a ser el 29% de la población. (Bastante, 2019)

Tabla 13

Oportunidades de Marketing en España

Oportunidades de Marketing en España

Medios Publicitarios

Televisión	<p>La televisión es el medio con mayor impacto en España dado que logra llegar al 99,7% de los hogares españoles, sin embargo es un medio de publicidad costoso, en especial para empresas pequeñas. Las principales cadenas televisivas son: RTVE, Atresmedia, Mediaset, Prisa TV, Corporación Catalana de Medios Audiovisuales, Euskal Irrati Telebista (Radio Televisión Vasca), Radiotelevisión Valenciana</p> <p>Radio y Televisión de Andalucía.</p>
Web	<p>La web es un medio usado por el 68% de la población española teniendo en cuenta que los adolescentes son los que más usan este medio y las personas mayores los que menos lo usan.</p>
Radio	<p>Aproximadamente el 60% de la población española escucha radio 2 horas al día, convirtiendo este medio de publicidad atractivo para empresas pequeñas y medianas, dado que el índice de penetración es de 59,5%. Las principales cadenas de radio son: Grupo Prisa, Radio Popular S.A., Grupo Antena 3, Radio y Televisión Española CCMA</p>
Prensa	<p>La prensa no es un medio muy atractivo de publicidad para el consumidor español, su índice de penetración en el 2017 fue de 24,5%. Los principales diarios son: ABC, Unidad Editorial Group, Grupo Prisa, El Comercio S.A, Grupo Godó, Grupo Zeta, Metro International SA.</p>
Principales Agencias de Publicidad	<p>PUBLICIDAD SUPRA, Leo Burnett, Grey, Contrapunto, Kinestesia, Parnaso, JWT, J.C. Decaux España.</p>

Normativas

Normativa Publicitaria	<p>La Ley General de Publicidad prohíbe cualquier tipo de publicidad que afecte la dignidad de las personas, los valores y derechos reconocidos por la Constitución, la publicidad engañosa, deshonesto, subliminal.</p>
------------------------	--

Uso de lengua Extranjera	Para los consumidores españoles no es atractivo el uso de otros idiomas en sus comerciales publicitarios.
Organismo de regulación de la publicidad	Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad

Información tomada de Export Entreprises SA

Nota. Esta tabla muestra una breve descripción de los principales medios de comunicación en España y las respectivas normativas a tener en cuenta para realizar marketing en el país.

Tabla 14

Cultura Negociadora en España

Cultura negociadora en España	
Horarios	Los horarios comerciales en España son: De lunes a sábado de 9: 30 de la mañana a 1:30 de la tarde y de 4 de la tarde a 8 de la noche.
Días Festivos	En España hay alrededor de 11 días festivos al año.
Citas y lugares de encuentro	Las reuniones deben ser solicitadas con antelación y confirmadas unos días antes. Pueden darse en las instalaciones de la empresa o en restaurantes y cafeterías. La puntualidad no es estricta.
Vestuario	Es muy importante la presentación personal en la cultura española, por esto el vestuario debe ser formal.
Obsequios	Es bien visto que durante las primeras reuniones se den obsequios representativos de la empresa o del país de origen de la misma.
Saludos	En primer lugar se debe estrechar la mano y seguido saludar a la persona llamándolo por su apellido.

Reuniones	Es importante establecer un lazo de confianza en la cultura española, por tal motivo el primer tema a tratar deber ser diferente al producto o servicio.
Negociaciones	Las negociaciones con España son conocidas por ser responsables, honestas e independientes. Usualmente estas reuniones suelen tardarse un poco así que es importante tener tiempo suficiente para negociar en España.

Información tomada de Legiscomex.

Nota. En esta tabla se encuentran los principales factores que se deben tener en cuenta a la hora de realizar una negociación con una empresa o persona de España, esto con el fin de evitar errores culturales.

- **Japón:**

Idioma: El idioma oficial de Japón es el japonés, el 99% de la población lo habla, sin embargo existen dos sistemas de escritura, Hiragana y Katakana lo cual dificulta la comunicación escrita. (Dominicana, 2020)

Religión: La mayoría de las personas en Japón se consideran budistas, llegando a ser un 31% de su población, seguida por la religión sintoísta y el cristianismo. (pedia, 2020)

Tabla 15

Oportunidades de Marketing en Japón

Oportunidades de Marketing en Japón

Medios Publicitarios

Televisión	Las cadenas televisivas no son el medio más importante de publicidad en Japón, y el costo de la misma es elevado para toda clase de empresas. Las principales cadenas de televisión son: Fuji TV Network, NHK - Japan Broad. Corp., NTV - Nippon TV Network.
Web	Japón ocupa el segundo lugar en el mercado mundial de publicidad online siendo este su principal medio de marketing.
Radio	En Japón existen pocas estaciones de radio y a su vez pocas personas que escuchan, por eso este medio de publicidad no es muy recomendable. Las principales cadenas de radio en Japón son: NHK, Tokyo FM, TBS Radio, J-Wave, Inter FM.
Prensa	Aunque el costo de publicidad en prensa es elevado en Japón, este logra llegar a los consumidores de manera masiva. La publicidad en revistas es recomendable para empresas pequeñas y medianas dado que su costo no es muy elevado y logra llegar al consumidor japonés. Los principales periódicos y revistas en Japón son: Asahi Shimbun, Yomiuri Shimbun, Nihon Keizai Shimbun, The Japan Times, Mainichi Shimbun.
Principales Agencias de Publicidad	Dentsu, Hakuhodo, ADK International, Tokyu Agency, NTT Advertising.

Normativas

Normativa Publicitaria	En el caso de la empresa café Mustaf premium no hay ninguna norma explicita.
Uso de lengua Extranjera	En Japón es bien visto promocionar los productos en inglés y en japonés.
Organismo de regulación de la publicidad	Consejo de Publicidad de Japón y Asociación de Agencias de Publicidad de Japón (JAAA)

Información tomada de Export Entreprises SA.

Nota. Esta tabla muestra una breve descripción de los principales medios de comunicación en Japón y las respectivas normativas a tener en cuenta para realizar marketing en el país.

Tabla 16*Cultura Negociadora en Japón*

Cultura negociadora en Japón

Horarios	El comercio en Japón trabaja de lunes a domingo de 10 de la mañana a 8 de la noche.
Días Festivos	En Japón existen alrededor de 13 días festivos en el año. Es preferible realizar el primer contacto a través de un intermediario que la empresa ya conozca para generar confianza, de no ser así
Citas y lugares de encuentro	se puede contactar con la empresa por medios electrónicos. Usualmente las reuniones se llevan a cabo en las instalaciones de las oficinas, restaurantes o karaokes.
Vestuario	La forma de vestir debe ser formal con colores sobrios. En el caso específico de las mujeres es importante llevar poco maquillaje.
Obsequios	Los obsequios son una parte muy importante en la cultura de negocios de Japón; no es relevante si el detalle es lujoso o no, sin embargo si es importante tener en cuenta la forma en la que se entrega y su empaque.
Saludos	Es importante tener en cuenta que los saludos en Japón se hacen a través de una reverencia, esta es diferente dependiendo del rango de la persona y la edad, sin embargo se entiende que personas de otros países no saluden de esta manera. Es importante usar el prefijo "San" y no usar el nombre de pila pues es un gesto de mal gusto en la cultura japonesa. Las tarjetas de presentación son muy importantes en Japón, deben estar impresas en un papel de buena calidad y deben estar en Inglés y japonés. La forma correcta de entregar las tarjetas es usando las dos manos.

Reuniones	La puntualidad es un factor determinante en la cultura de Japón, se debe estar 5 minutos antes de la hora pactada y es recomendable establecer la jerarquía de las personas presentes en la reunión.
Negociaciones	En Japón valoran el trabajo en equipo, es por esto que es preferible ir a una reunión de negocios con un equipo de trabajo y ser bastante cordial en todo momento.

Información tomada de Legiscomex.

Nota. En esta tabla se encuentran los principales factores que se deben tener en cuenta a la hora de realizar una negociación con una empresa o persona de Japón, esto con el fin de evitar errores culturales.

13.5 Análisis de factores comerciales

El análisis de los factores comerciales empieza con la publicación del banco mundial conocida como Doing Business la cual se encarga de analizar distintos factores de 190 economías con el fin de proporcionar información acerca de la facilidad para hacer negocios en cada país.

(Grupo Banco Mundial, 2021)

Los impuestos, el IVA y las barreras no arancelarias son otros factores a analizar en cada uno de los países pre seleccionados.

- **Estados Unidos:** La puntuación en la publicación Doing Business de estados unidos en el año 2020 fue de 84 de 100, llegando a ocupar el 6 puesto de 190 economías participantes, sus mejores puntuaciones están en las categorías de obtención de crédito, comercio transfronterizo y apertura de un negocio. La calificación específica del pago de impuestos obtuvo una calificación de 86,8 y la tasa total de impuestos y cotizaciones es del 36,6% (Grupo Banco Mundial, 2021)

En Estados Unidos no existe el IVA. (Export Entreprises SA, 2021)

Los productos agrícolas en estados unidos están sujetos a barreras no arancelarias como la FDA (Administración de alimentos y fármacos) y la USDA (Ministerio de agricultura de estados unidos). (Export Entreprises SA, 2021)

- **Alemania:** Según la publicación Doing Business Alemania obtiene una calificación de 79,7 y ocupa el puesto número 22, en el cual sus indicadores dominantes son obtención de electricidad, comercio transfronterizo y resolución de la insolvencia. La calificación específica del pago de impuestos obtuvo una calificación de 82,2 y la tasa total de impuestos y cotizaciones es del 48,8%. (Grupo Banco Mundial, 2021)

El IVA en Alemania es del 19%. (Iva Europa, 2021)

Alemania aplica una barrera comercial conocida como PAC (política agrícola común) la cual es aplicada en la Unión europea. (Export Entreprises SA, s.f.)

- **España:** La calificación de España en la publicación Doing Business fue de 77,9 llevándola a ocupar el puesto número 30, los indicadores con mayor puntuación fueron comercio transfronterizo, apertura de un negocio y obtención de electricidad. La calificación específica del pago de impuestos obtuvo una calificación de 84,7 y la tasa total de impuestos y cotizaciones es del 47% (Grupo Banco Mundial, 2021)

El IVA en España desde el año 2020 es del 21%. (Datos Macro, 2020)

En España existe una barrera no arancelaria conocida como PAC (Política agrícola común) la cual es aplicada en la unión europea. (Export Entreprises SA, 2021)

- **Japón:** Japón obtuvo una calificación de 78 puntos en la publicación Doing Business llevándola a ocupar el puesto número 29, sus mejores calificaciones

fueron en obtención de electricidad, resolución de la insolvencia y apertura de un negocio. La calificación específica del pago de impuestos obtuvo una calificación de 81,6 y la tasa total de impuestos y cotizaciones es del 46,8% (Grupo Banco Mundial, 2021)

El IVA en Japón para desde el año 2020 es del 10%. (Datos Macro, 2020)

Existe una barrera no arancelaria en Japón para productos agrícolas conocida como JAS (Japanese Agricultural standards) (Gobierno de España, 2021)

13.6 Análisis de factores específicos

Los factores específicos están basados en las importaciones, exportaciones, precio interno y consumo de café de cada uno de los países pre seleccionados.

- **Importaciones:** Las importaciones de café realizadas bajo el producto

0901: Café incluso tostado o descafeinado en el año 2020 fueron las siguientes:

Tabla 17

Importaciones de Café Países Pre- Seleccionado

Producto N° 0901: Café Incluso tostado o descafeinado.		
País	Año	Valor importación (USD)
Estados Unidos	2020	31.002.881
Alemania	2020	5.677.018
España	2020	1.013.513
Japón	2020	1.179.263

Basado en Statista.

Nota. Esta tabla muestra las importaciones de café de los países seleccionados en la matriz país en el año 2020. El valor está expresado en dólares con el fin de determinar el país con mayor consumo de café internacional.

Exportaciones: Las exportaciones de café realizadas bajo el producto 0901: Café incluso tostado o descafeinado en el año 2020 fueron las siguientes:

Tabla 18*Exportaciones de café Países Pre-Seleccionado*

Producto N° 0901: Café Incluso tostado o descafeinado.		
País	Año	Valor importación (USD)
Estados Unidos	2020	785.555
Alemania	2020	2.582.480
España	2020	290.763
Japón	2020	32.415

Basado en Statista.

Nota. Esta tabla muestra las exportaciones de café de los países seleccionados en la matriz país en el año 2020. El valor esta expresado en dólares con el fin de determinar el país con mayor producción.

- **Consumo:** El consumo por persona de café en los diferentes países pre-seleccionados fue de la siguiente manera:

Tabla 19*Consumo Per- Cápita de Café*

Consumo Per-cápita de café		
País	Año	Kilogramos
Estados Unidos	2020	3,5
Alemania	2020	5,2
España	2020	2,8
Japón	2020	2,0

Basado en Statista.

Nota. En esta tabla se muestra el consumo por persona en cada país seleccionado, esto con el fin de determinar el mayor y menor consumo por persona en el año 2020.

- **Precio:** El precio promedio que pagan los consumidores por una taza de café en los países pre- seleccionados es el siguiente:

Tabla 20*Precio Promedio de una Taza de Café*

Precio Promedio de una taza de café		
País	Año	USD
Estados Unidos	2021	4,30\$
Alemania	2021	3,41\$
España	2021	2,02\$
Japón	2021	3,74\$

Basado en Statista.

Nota. Esta tabla muestra el precio promedio en dólares de una taza de café en cada país seleccionado. Este dato se encuentra actualizado en el año 2021.

13.7 Conclusiones Matriz País

- El país objetivo para realizar la internacionalización de Café Mustaf Premiun es Estados Unidos, el cual se llevó el mayor puntaje total con un promedio de 3,34. Las variables analizadas que más se destacan son: PIB, PIB per cápita, libertad económica, población, Doing business, Impuestos e importaciones de café.
- El país alternativo para llevar a cabo la internacionalización del proyecto es Japón con un puntaje total promedio de 2,53. Las variables analizadas de Japón que obtuvieron un mejor puntaje fueron: las barreras no arancelarias, el tipo de cambio, la población mayor de 40 años y el IVA.

- El país contingente para iniciar el proceso de internacionalización es Alemania, el cual obtuvo un puntaje de 2,52 y se destacaron variables como la calificación riesgo país, la balanza comercial, y el consumo Per- Cápita de café.
- España obtuvo la menor calificación total ponderada, sin embargo resaltan variables como la facilidad del idioma, la población mayor de 40 años y las oportunidades de Marketing.
- En las variables Cultura negociadora, oportunidades de Marketing y Donig business los cuatro países obtuvieron buenas calificaciones individuales debido a su economía estable, desarrollo tecnológico y compatibilidad cultural con Colombia.

14. Resumen Ejecutivo

El presente resumen ejecutivo es una recopilación del plan de negocio Café Mustaf Premium en el cual se evidencia brevemente el concepto del plan de negocio, su propuesta de valor, las ventajas que este conlleva y la viabilidad financiera del mismo.

14.1 Concepto del negocio

Café Mustaf Premium busca ser una marca de café Premium de Colombia para Colombia y el mundo, su principal proveedor es una finca cafetera ubicada en Oiba, Santander, que actualmente cuenta con 10 Hectáreas sembradas, para un total de 100.000 plantas de café de la variedad Colombia, también conocida como castillo. El desarrollo de la marca Café Mustaf Premium se basa en re activar el consumo del buen café colombiano, dando a conocer a sus consumidores la procedencia de este café con denominación de origen protegida por el ministerio de industria y comercio al ser producido en el departamento de Santander.

Café Mustaf Premium va a priorizar el mercado nacional, comercializando la mejor cosecha en Colombia para ofrecerles a sus consumidores un café de alta calidad que promueva el consumo del café, principalmente en la ciudad de Tunja.

Inicialmente se comercializará la marca de café Mustaf en una tienda ubicada en el sector de santa Inés, Tunja, con el propósito de dar a conocer la marca, sus características y su valor agregado. En esta tienda se comercializarán bebidas calientes: café Mustaf expreso, Mocacino y Cappuccino y bebidas frías: Granizado de café y café helado, acompañados de productos complementarios de pastelería adquiridos mediante un proveedor y la presentación café Mustaf Premium molido de 340 gramos para preparar en casa. Después de satisfacer parte de la demanda nacional, se espera ampliar la capacidad productiva y llevar a cabo la internacionalización de la empresa al mercado objetivo: Estados Unidos.

14.2 Potencial del mercado en cifras

Según la federación nacional de cafeteros, en el año 2020 Colombia tuvo una producción de 13,8 millones de sacos de café verde, la cual representa un valor monetario de 8,6 billones COP.

Sin embargo el 90% de esta producción fue exportada, en Colombia solo se dejó 1,3 millones de sacos de café para suplir la demanda nacional, la cual es de 1,9 millones. Esto quiere decir que se importa el 31,5% del café consumido en Colombia.

El consumo interno de café en Colombia ha mostrado una tendencia de crecimiento en los últimos años; en 2010 el consumo per cápita de café era de 1,6 Kg al año, en 2020 este consumo llegó a ser de 2,2 Kg. Así mismo el poder adquisitivo de los colombianos ha incrementado, la población considerada como clase media en el año 2002 era el 21,7% de la población total, esta cifra en el año 2019 tuvo un crecimiento considerable y llegó a ser el 30,8% de la población. En el año 2002 la población en pobreza era el 42% de la población total, cifra que decreció y en el año 2019 fue de 27%. Esta transformación económica incurre en el consumo del café y ha generado nuevas tendencias de consumo en las cuales el café de alta calidad ha ganado mercado en Colombia y lo seguirá haciendo, siendo esta una oportunidad de negocio. (Federación Nacional de Cafeteros, 2020)

14.3 Ventajas competitivas y propuestas de valor

Las principales ventajas competitivas del proyecto Café Mustaf premium son:

1. Calidad del producto: El café seleccionado para comercializar es producido en oiba, Santander, el cual cuenta con denominación de origen por ser producido en la región y debido a su exigente proceso de siembra, este café de la variedad Colombia también conocía como castillo cuenta con la clasificación SCAA (Asociación

Americana de Cafés de Especialidad) la cual lo certifico con una pureza del 95%. Esto quiere decir que este café cuenta con una calidad superior en el mercado.

2. Mano de obra calificada: En la producción agrícola del café el proveedor tiene un compromiso de excelencia y se ha encargado de agregar mano de obra altamente calificada en cada proceso productivo. En la tienda física de comercialización de Café Mustaf Premium este compromiso continúa y es por este motivo que en el equipo de trabajo se cuenta con un barista calificado para la preparación del producto. De igual forma en la planta de Café Mustaf Premium el personal encargado del tratamiento del producto está capacitado para realizar el correcto tratamiento del producto.

3. Tecnificación: En cada uno de los procesos productivos del café se ha considerado una inversión alta para poder adquirir maquinaria tecnificada, asegurando calidad y eficiencia en la cadena productiva.

Estas ventajas competitivas contribuyen a la propuesta de valor del proyecto, la cual radica en ofrecer al mercado colombiano un café de alta calidad, ayudado a incrementar la tendencia del consumo del buen café en los hogares colombianos.

14.4 Resumen de las inversiones requeridas

El 30% de la inversión requerida se obtendrá por medio de un crédito en bancos que ofrecen préstamos con tasas especiales para emprendedores como el banco caja social y Coomeva. El 20% de la financiación se obtendrá a través de créditos no reembolsables condonables por medio de programas como INNpulsa Colombia y Fondo emprender. El 50% restante es aportado como recursos propios.

Tabla 21*Financiamiento*

Financiamiento		
Tipo de financiamiento	Valor monetario	%
Crédito	\$ 30.000.000	30%
Recursos propios	\$ 50.000.000	50%
Créditos no reembolsables	\$ 20.000.000	20%
Total	\$ 100.000.000	100%

Elaboración propia.

Nota. En esta tabla se muestran las formas de financiamiento para la puesta en marcha de Café Mustaf Premium. Los créditos condonables son otorgados por el estado por medio de programas especiales para emprendedores.

14.5 Proyecciones de ventas y rentabilidad

Las proyecciones de ventas están resumidas en el estado de resultados integral proyectado, en el cual se encuentran las ventas totales proyectadas a tres años. En el primer año se espera vender un total de 305.250.000 COP, en el segundo año 354.174.000 COP y en el tercer año 375.496.000 COP.

Después de descontar los costos fijos, costos variables y los impuestos, la utilidad neta en el primer año es de 64.722.775 COP, en el segundo año 91.675.173 COP y en el tercer año 99.041.977 COP. Lo cual nos indica que el proyecto de emprendimiento Café Mustaf Premium resulta rentable desde el primer año de funcionamiento y su inversión inicial se recupera en el segundo año.

Tabla 22*Estado de Resultados Integral*

ITEM	Estado de resultados		
	Año 1	Año2	Año 3
Ingresos ventas	\$ 293.250.000	\$ 341.574.000	\$ 362.136.000
Ingresos ventas (Productos complementarios	\$ 12.000.000	\$ 12.600.000	\$ 13.360.000
Total de Ingresos	\$ 305.250.000	\$ 354.174.000	\$ 375.496.000
Costos operativos			
Costos fijos	\$ 36.000.000	\$ 36.612.000	\$ 37.234.404
Costos variables	\$ 111.858.588	\$ 117.451.517	\$ 124.498.608
Total costos operativos	\$ 147.858.588	\$ 154.063.517	\$ 161.733.012
Utilidad bruta	\$ 157.391.412	\$ 200.110.483	\$ 213.762.988
Costos no operativos			
Gastos del personal	\$ 52.790.256	\$ 54.901.866	\$ 57.097.941
Contador	\$ 2.000.000	\$ 2.080.000	\$ 2.163.200
Total costos no operativos	\$ 54.790.256	\$ 56.981.866	\$ 59.261.141
Gastos financieros	\$ 6.000.000	\$ 6.300.000	\$ 6.678.000
Utilidad antes de impuestos	\$ 96.601.156	\$ 136.828.616	\$ 147.823.847
Impuestos 33%	\$ 31.878.381	\$ 45.153.443	\$ 48.781.869
Utilidad neta	\$ 64.722.775	\$ 91.675.173	\$ 99.041.977

Elaboración propia.

Nota. El estado de resultados integral proyectado a tres años toma el total de los ingresos por la venta de los productos y le resta los costos operativos, costos no operativos, gastos financieros y los impuestos con el fin de obtener la utilidad neta.

14.6 Evaluación de viabilidad

Para analizar la viabilidad del proyecto se utilizaron los indicadores de rentabilidad VAN (Valor actual neto) y TIR (Tasa interna de retorno).

El resultado del valor actual neto es de \$ 51.052.987 siendo este un valor positivo, lo cual indica que el proyecto es viable debido a que el valor actual de los flujos es mayor al de la inversión inicial, lo que quiere decir que la inversión se recupera en los primeros tres años.

El resultado de la tasa interna de retorno es de 60% valor superior a la tasa de descuento utilizada la cual es de 29%, lo cual indica que el proyecto es viable.

Tabla 23

Indicadores de Rentabilidad

Indicadores de rentabilidad	
VAN	\$ 51.052.987
TIR	60%

Elaboración propia.

Nota. El valor actual neto es VAN es un indicador que se realiza con la inversión inicial, lo flujos de caja proyectados, la tasa de interés seleccionada y el tiempo. La tasa interna de retorno TIR se calcula dejando en cero el valor de los flujos de caja proyectados.

16. Conclusiones

- El proyecto de emprendimiento Café Mustaf Premium Resulta Viable según los indicadores VAN y TIR, los cuales fueron de \$51.052.987 y 60% respectivamente. El valor actual neto indica que la inversión inicial se recupera en los primeros tres años, y la tasa interna de retorno es superior a la tasa de descuento utilizada indicando la viabilidad del proyecto.
- El margen de contribución para cada producto oscila entre el 63% y el 68% lo cual genera precios un poco más elevados con el fin de ratificar el concepto Premium de la marca y aumentar la rentabilidad.
- El desarrollo de este proyecto de emprendimiento genera impactos positivos como el aumento de innovación y el crecimiento de la productividad en la región, los cuales son propósitos contemplados en el plan de desarrollo de Boyacá 2020.
- El mercado de la ciudad de Tunja resulta apropiado para la inauguración del proyecto de emprendimiento debido a su clima, población estudiantil y a la escasez de competencia directa con un modelo de servicio similar.
- La Internacionalización de la marca Café Mustaf Premium se llevara a cabo inicialmente en Estados unidos, dado que este país obtuvo la mayor calificación en la matriz de selección país convirtiéndolo en el mercado objetivo.
- La combinación de estrategias establecidas a lo largo del proyecto ayudan a promover la imagen que se quiere vender al consumidor; un café colombiano de alta calidad que prioriza el consumo nacional antes que el consumo internacional.

- Colombia es el tercer país exportador de café a nivel mundial después de Brasil y Vietnam, sin embargo consume café parcialmente importado de países como Perú y Ecuador. La creación de este proyecto de emprendimiento ayudara a combatir esta paradoja de consumo.

- La internacionalización de un producto apetecido como el café se espera llevar a cabo en otros países además de Estados Unidos, como Alemania, Japón y España los cuales fueron analizados en la matriz de selección de país y demostraron tener factores positivos en varios ámbitos analizados los cuales pueden generar una internacionalización exitosa.

Bibliografía

- BBC News Mundo. (01 de Octubre de 2020). *BBC News Mundo*. Obtenido de BBC News Mundo: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-51622198#:~:text=En%20la%20actualidad%2C%20los%20colombianos,a%20la%20Nacional%20de%20Chocolates>.
- Colombia Productiva. (27 de Junio de 2019). *Colombia productiva*. Obtenido de Colombia productiva: <https://www.colombiaproductiva.com/ptp-comunica/noticias/fomento-a-la-productividad-calidad-y-ventas-de-cafe#:~:text=De%20acuerdo%20con%20la%20Federaci%C3%B3n,9%20millones%20de%20sacos%20anuales>.
- Datos Macro. (10 de Julio de 2020). *Datos Macro*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/demografia/estructura-poblacion/alemania>
- Federación Nacional de Cafeteros. (24 de Febrero de 2020). *Café de colombia*. Obtenido de Café de colombia: <https://www.cafedecolombia.com/particulares/indicaciones-geograficas-para-el-cafe-de-colombia/>
- Federación nacional de cafeteros. (7 de Enero de 2021). *Federación nacional de cafeteros*. Obtenido de Federación nacional de cafeteros: <https://federaciondecafeteros.org/wp/estadisticas-cafeteras/>
- Alemania, L. a. (2018). *La actualidad de alemania*. Obtenido de <https://www.tatsachen-ueber-deutschland.de/es/politica-alemania/sistema-politico>
- Almea, Y. A. (2013). Plan estratégico de distribución para departamento comercial de la empresa Datafast S.A. *Universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Administrativas*, 20-23.
- Anal dex. (26 de Julio de 2018). *Anal dex*. Obtenido de Anal dex: <https://www.analdex.org/2018/07/26/tlc-entre-colombia-y-la-union-europea/>
- Argentina, U. E. (10 de Noviembre de 2016). *U.S. Embassy in Argentina*. Obtenido de <https://ar.usembassy.gov/es/education-culture-es/irc/el-gobierno-de-los-estados-unidos/>

- Banco de la república de Colombia. (15 de Junio de 2021). *Banco de la república de Colombia*.
Obtenido de Banco de la república de Colombia:
<https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/trm>
- Banco Mundial. (2020). *Banco Mundial*. Obtenido de
<https://datos.bancomundial.org/indicador/SL.TLF.TOTL.IN?locations=US-DE>
- Banco Mundial. (2020). *Banco Mundial*. Obtenido de
<https://datos.bancomundial.org/indicador/SL.TLF.TOTL.IN?locations=US-DE-ES>
- Bancolombia. (29 de Noviembre de 2018). *Bancolombia*. Obtenido de Bancolombia:
<https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios/actualizate/emprendimiento/capital-semilla-para-emprendedores>
- Bancolombia, G. (29 de Noviembre de 2018). *Bancolombia*. Obtenido de Bancolombia:
<https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios/actualizate/sostenibilidad/sector-agropecuario-en-colombia>
- Banrepcultural. (19 de Noviembre de 2018). *Red de cultura del banco de la republica de Colombia*. Obtenido de Red de cultura del banco de la republica de Colombia:
https://enciclopedia.banrepcultural.org/index.php?title=Apertura_econ%C3%B3mica
- Bastante, J. (1 de Agosto de 2019). *El Diario* . Obtenido de
https://www.eldiario.es/sociedad/espana-catolica-creyentes-catolicos-practicantes_1_1411835.html
- Bogotá, C. d. (2021). *Camara de comercio de Bogotá*. Obtenido de Camara de comercio de Bogotá: <https://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Pasos-para-crear-empresa/Temas-clave-para-su-proyecto-de-empresa/Legal-y-tramites>
- Boyacá, G. d. (2020). *Gobernación de Boyacá*. Obtenido de Gobernación de Boyacá:
<https://www.boyaca.gov.co/wp-content/uploads/2020/06/pdd2020-2023boy.pdf>
- Café de Colombia. (03 de Marzo de 2020). *Café de colombia*. Obtenido de Café de colombia:
<https://www.cafedecolombia.com/particulares/historia-del-cafe-de-colombia/>
- Café Quindio. (2020). *Café Quindío*. Obtenido de Café Quindío:
<https://www.cafequindio.com.co/nosotros/>
- Camara de comercio de Armenia y del Quindio. (Septiembre de 2014). *Camara de comercio de Armenia y del Quindio*. Obtenido de

<http://camaraarmenia.org.co/files/Estudio%20de%20h%C3%A1bitos%20de%20consumo%20de%20caf%C3%A9%20real.pdf>

castro, C. p. (2019). EL MARKETING OLFATIVO COMO POSICIONAMIENTO DE MARCAS. *Universidad de Nariño*, 2-5.

CCB. (Marzo de 2019). *Camara de comercio de Bogotá*. Obtenido de Camara de comercio de Bogotá:

<https://www.ccb.org.co/content/download/5025/65769/file/GUIA%201%20RM.pdf>

Cenicafé. (2015). *Cenicafé*. Obtenido de Cenicafé:

<https://www.cenicafe.org/es/publications/C1.pdf>

Coinbase. (16 de Junio de 2021). *Coinbase*. Obtenido de Coinbase:

<https://www.google.com/intl/es/googlefinance/disclaimer/>

Colombia, F. n. (2020). *Federación nacional de cafetero de Colombia*. Obtenido de Federación nacional de cafetero de Colombia: <https://federaciondecafeteros.org/wp/glosario/cafe-pergamino-seco/>

Competitividad, C. N. (2018). *Consejo Nacional de Competitividad*. Obtenido de Consejo Nacional de Competitividad: http://www.competitividad.org.do/wp-content/uploads/2018/02/Indice-de-Libertad-Economica-2018_rev1-2.pdf

corredor, C. e. (2020). *Informe de gestión 2019*. Juan Valdez.

DANE. (1 de Junio de 2021). *DANE*. Obtenido de DANE:

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>

Datos macro . (4 de Febrero de 2021). Obtenido de <https://www.scribbr.es/detector-de-plagio/generador-apa/new/webpage/>

Datos Macro. (2020). *Datos Macro*. Obtenido de

<https://datosmacro.expansion.com/impuestos/iva/japon>

Datos Macro. (2020). *Datos Macro*. Obtenido de

<https://datosmacro.expansion.com/impuestos/iva>

Datos Macro. (17 de Junio de 2020). *Datos Macro*. Obtenido de

<https://datosmacro.expansion.com/demografia/estructura-poblacion/espana>

Datos Macro. (3 de Abril de 2021). *Daros Macro*. Obtenido de Daros Macro:

<https://datosmacro.expansion.com/comercio/balanza/usa>

Datos Macro. (03 de Junio de 2021). *Datos Macro*. Obtenido de Datos Macro:

<https://datosmacro.expansion.com/pib/alemania>

Datos Macro. (18 de Marzo de 2021). *Datos Macro*. Obtenido de Datos Macro:

<https://datosmacro.expansion.com/comercio/balanza/alemania>

Datos Macro. (1 de Junio de 2021). *Datos Macro*. Obtenido de Datos Macro:

<https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/espana>

Datos Macro. (18 de Marzo de 2021). *Datos Macro*. Obtenido de Datos Macro:

<https://datosmacro.expansion.com/comercio/balanza/espana>

Datos Macro. (25 de Mayo de 2021). *Datos Macro*. Obtenido de Datos Macro:

<https://datosmacro.expansion.com/pib/japon>

Datos Macro. (2021). *Datos Macro*. Obtenido de Datos Macro:

<https://datosmacro.expansion.com/ratings>

Datos Macro. (2021). *Datos Macro*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/ratings>

Datos Macro. (4 de Febrero de 2021). *Datos Macro*. Obtenido de

<https://datosmacro.expansion.com/demografia/estructura-poblacion/japon>

Dominicana, E. d. (2020). *Embajada del Japón el República Dominicana*. Obtenido de

<https://www.do.emb-japan.go.jp/info/lengua.htm>

Embajada de Alemania. (21 de Junio de 2021). *Embajada de Alemnia*. Obtenido de

https://www.embajadadealemania.org/pages/cultura/religion.php#.YNC2M_IKjIU

Embajada de EE.UU en Colombia. (1 de Junio de 2016). *Embajada de EE.UU en colombia*.

Obtenido de Embajada de EE.UU en colombia: <https://co.usembassy.gov/es/embassy-es/bogota-es/sections-offices-es/economic-section-es/fta-es/>

Emprender, F. (2021). *Fondo Emprender* . Obtenido de Fondo Emprender :

<http://www.fondoemprender.com/SitePages/oldQue%20es%20FondoEmprender.aspx>

España, G. d. (2020). *Gobierno de España*. Obtenido de

https://administracion.gob.es/pag_Home/espanaAdmon/comoSeOrganizaEstado/Sistema_Politico.html

Export Entreprises SA. (Junio de 2021). *Export Entreprises SA*. Obtenido de

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

- Export Entreprises SA. (Junio de 2021). *Export Entreprises SA*. Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/estados-unidos/llegar-al-consumidor>
- Export Entreprises SA. (Junio de 2021). *Export Entreprises SA*. Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/alemania/llegar-al-consumidor>
- Export Entreprises SA. (Junio de 2021). *Export Entreprises SA*. Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/espana/llegar-al-consumidor>
- Export Entreprises SA. (Junio de 2021). *Santander Trade*. Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/gestionar-embarques/estados-unidos/acuerdos-y-procedimientos-aduaneros>
- Export Entreprises SA. (Junio de 2021). *Santander Trade*. Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/gestionar-embarques/espana/acuerdos-y-procedimientos-aduaneros>
- Export Entreprises SA. (Junio de 2021). *Santander Trade*. Obtenido de [https://santandertrade.com/es/portal/establecerse-extranjero/estados-unidos/fiscalidad#:~:text=No%20existe%20un%20IVA%20federal,%25%20y%207%2C25%25\).](https://santandertrade.com/es/portal/establecerse-extranjero/estados-unidos/fiscalidad#:~:text=No%20existe%20un%20IVA%20federal,%25%20y%207%2C25%25).)
- Export Entreprises SA. (s.f.). *Santander Trade*. Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/gestionar-embarques/alemania/acuerdos-y-procedimientos-aduaneros>
- Federación Nacional de Cafeteros. (2020). El consumo interno de café en Colombia: medición y determinantes. *Ensayos sobre economía cafetera* , 37-63.
- Fintech, C. (8 de Septiembre de 2020). *Colombia Fintech*. Obtenido de Colombia Fintech: <https://www.colombiafintech.co/novedades/como-pueden-financiarse-los-emprendedores-en-colombia>
- Fussati, J. (10 de Junio de 2020). *LOGYCOM*. Obtenido de LOGYCOM: <https://www.logycom.mx/blog/logistica-de-aprovisionamiento>
- Gobierno de España. (13 de Mayo de 2021). *Gobierno de España*. Obtenido de <https://barrerascomerciales.comercio.gob.es/es-es/paises/paginas/Paises-barreras.aspx?a=JP&b=Jap%C3%B3n>

- Grupo Banco Mundial. (2021). *Doing Business*. Obtenido de <https://espanol.doingbusiness.org/es/reports/global-reports/doing-business-2020>
- Grupo Banco Mundial. (2021). *Doing Business*. Obtenido de <https://espanol.doingbusiness.org/es/data/exploreconomies/united-states>
- Grupo Banco Mundial. (2021). *Doing Business*. Obtenido de <https://espanol.doingbusiness.org/es/data/exploreconomies/germany>
- Grupo Banco Mundial. (2021). *Doing Business*. Obtenido de <https://espanol.doingbusiness.org/es/data/exploreconomies/spain>
- Grupo Banco Mundial. (2021). *Donig Business*. Obtenido de <https://espanol.doingbusiness.org/es/data/exploreconomies/japan>
- investing. (14 de Junio de 2021). *investing*. Obtenido de investing: <https://es.investing.com/currencias/eur-cop-historical-data>
- Iva Europa. (2021). *Iva Europa*. Obtenido de <https://www.ivaeuropa.es/tipos-de-iva-aplicables-para-2021-en-la-ue/>
- Javeriana, P. U. (2018). *Pontificia Universidad Javeriana* . Obtenido de Pontificia Universidad Javeriana : <https://www.ofiscal.org/tributacion>
- Julián Cárdenas, A. G. (2014). ¿Qué se crea al fomentar el emprendimiento? Los principales impactos de la formación en este campo. *Universidad y empresa*, 6.
- Knoema. (5 de Marzo de 2021). *Knoema*. Obtenido de Knoema: <https://knoema.es/atlas/Estados-Unidos-de-Am%C3%A9rica/%C3%8Dndice-de-libertad-econ%C3%B3mica>
- Knoemia. (5 de Marzo de 2021). *Knoemia*. Obtenido de Knoemia: <https://knoema.es/atlas/Alemania/topics/Ranking-Mundial/Rankings-Mundiales/%C3%8Dndice-de-libertad-econ%C3%B3mica>
- Knoemia. (5 de Marzo de 2021). *Knoemia*. Obtenido de <https://knoema.es/atlas/Espa%C3%B1a/%C3%8Dndice-de-libertad-econ%C3%B3mica>
- Kotler, C. G. (2016). *Dirección de Marketing*. Alhambra Longman Pearson.
- La República. (2018 de Noviembre de 2020). *La republica*. Obtenido de La republica: <https://www.larepublica.co/empresas/los-ingresos-de-ventas-digitales-en-colombia-crecieron-130-durante-los-meses-de-pandemia-3089977>
- Legiscomex. (2018). *Legiscomex*. Obtenido de <https://www.legiscomex.com/Documentos/video-cultura-negocios-eeuu-rci306>

- Legiscomex. (2018). *Legiscomex*. Obtenido de <https://www.legiscomex.com/Documentos/cultura-negocios-alemania-rci308>
- Leyva, L. (2018). *Legiscomex*. Obtenido de <https://www.legiscomex.com/Documentos/cultura-negocios-espana-rci313>
- Leyva, L. (2018). *Legiscomex*. Obtenido de <https://www.legiscomex.com/Documentos/cultura-negocios-japon-rci312>
- Lyons, D. (6 de Enero de 2018). *Babble*. Obtenido de Babble: <https://es.babbel.com/es/magazine/cuales-son-los-6-idiomas-mas-hablados-en-estados-unidos>
- Macro, D. (30 de Enero de 2021). *Datos Macro*. Obtenido de Datos Macro: <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana?anio=2020>
- Macro, D. (4 de Febrero de 2021). *Datos Macro*. Obtenido de Datos Macro: <https://datosmacro.expansion.com/pib/usa?anio=2020>
- Macro, D. (10 de Junio de 2021). *Datos Macro*. Obtenido de Datos Macro: <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/usa>
- Macro, D. (15 de Junio de 2021). *Datos Macro*. Obtenido de Datos Macro: <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/alemania>
- Malhotra Naresh, P. H. (1997). *Investigación de Mercados Un Enfoque Práctico*. PRENTICE HALL.
- Marsh. (2020). *Marsh*. Obtenido de Marsh: <https://www.marsh.com/co/insights/research/political-risk-map-2020.html>
- Marulanda, A. O. (2017). *La industria de los cafés de especialidad. Relación entre*. Bogotá : Universidad el Rosario.
- Me quiero ir* . (4 de Noviembre de 2019). Obtenido de <https://www.mequieroir.com/paises/eeuu/emigrar/descripcion/religion/#:~:text=El%20cristianismo%20sigue%20siendo%20la,Americano%200.3%25%20%2C%20entre%20otras.>
- Medina, K. R. (17 de Abril de 2020). *Branch*. Obtenido de Branch: <https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-colombia-en-el-2019-y-2020/#:~:text=de%20redes%20sociales-,El%2069%25%20de%20la%20poblaci%C3%B3n%20total%20de%20Colombia%20es%20usuaria,de%203.4%20millones%20de%20personas.>

- Ministerio de Agricultura. (Febrero de 2019). *Ministerio de agricultura*. Obtenido de Ministerio de agricultura:
https://sioc.minagricultura.gov.co/Documentos/20190326_politica_agro_2018-2022.pdf
- Mintzberg, H. (1997). *El proceso estrategico: conceptos, contextos y casos*. Mexico: Pearson Education .
- Montoya Agudelo, C. A., & Boyero Saavedra, M. R. (2013). EL CRM COMO HERRAMIENTA PARA EL SERVICIO AL CLIENTE EN LA ORGANIZACIÓN. *Visión del futuro*, 8-10.
- Mundial, B. (2020). *Banco Mundial*. Obtenido de
<https://datos.bancomundial.org/indicador/SL.TLF.TOTL.IN?locations=US>
- Mundial, B. (2020). *Banco Mundial*. Obtenido de
<https://datos.bancomundial.org/indicador/SL.TLF.TOTL.IN?locations=US-DE-ES-JP>
- Negotiator, G. (20 de Abril de 2018). *Global Negotiator*. Obtenido de Global Negotiator:
<https://www.globalnegotiator.com/comercio-internacional/diccionario/matriz-de-seleccion-de-paises/>
- OMA, C. (2020). *OMA*. Obtenido de OMA: <http://www.cafeoma.com/nosotros>
- pedia, J. (2 de Julio de 2020). *Japon pedia* . Obtenido de <https://japonpedia.com/religiones-japon/>
- Population Pyramid. (2020). *Population Pyramid*. Obtenido de
<https://www.populationpyramid.net/es/espa%C3%B1a/2020/>
- Population Pyramid. (2020). *Population Pyramid*. Obtenido de
<https://www.populationpyramid.net/es/jap%C3%B3n/2020/>
- PreciosMundi. (2021). *PreciosMundi*. Obtenido de <https://preciosmundi.com/>
- Procolombia. (2020). *Procolombia*. Obtenido de Procolombia:
<https://procolombia.co/nosotros/que-es-procolombia>
- pyramid, P. (2020). *Population pyramid*. Obtenido de
<https://www.populationpyramid.net/es/alemania/2020/>
- Pyramid, P. (2020). *Population Pyramid*. Obtenido de
<https://www.populationpyramid.net/es/estados-unidos/2020/>
- RIÑÑO, D. A. (17 de Diciembre de 2018). Colombia firma acuerdo para impulsar negocios con Japón. *El tiempo*, pág. 2.

- Roa, M. (1 de Octubre de 2020). *Statista*. Obtenido de <https://es.statista.com/grafico/23076/consumo-medio-estimado-de-cafe-per-capita-en-2020/>
- Rodriguez, L. C. (2014). DISEÑO DE UNA RED DE DISTRIBUCIÓN DEL CAFÉ TAMAREÑO DESDE. *Universidad Militar nueva granada*, 51-54.
- sabater, V. (2020). El olor a café estimula el cerebro y mejora los procesos cognitivos. *Neurociencias*, 2.
- Segura, N. (2016). MARKETING DEL COLOR:¿COMO INFLUYE EL COLOR DE UN LOGOTIPO EN LA PERSONALIDAD DE UNA MARCA? *Universidad de Chile-Economia y Negocios*, 65.
- semana, R. (1 de Octubre de 2020). *Revista semana*. Obtenido de Revista semana: <https://www.semana.com/empresas/articulo/consumo-de-cafe-de-los-colombianos-en-2020/302149/>
- Semana, R. (2021). Valor de la cosecha cafetera de Colombia alcanzaría récord en 2020. *Semana*.
- Serrana, J. I. (29 de Junio de 2020). *EAE Business school*. Obtenido de EAE Business school: <https://retos-directivos.eae.es/5-estrategias-de-servicio-al-cliente/>
- statbureau. (21 de Enero de 2021). *statbureau*. Obtenido de statbureau: <https://www.statbureau.org/es/countries-ranked-by-inflation-rate/2020>
- swissinfo.ch, S. (13 de Enero de 2021). *SWI swissinfo.ch*. Obtenido de SWI swissinfo.ch: https://www.swissinfo.ch/spa/eeuu-inflaci%C3%B3n_eeuu-registra-en-2020-una-inflaci%C3%B3n-del-1-4---la-menor-en-cinco-a%C3%B1os/46283864
- Thiele, M. (12 de Febrero de 2020). *Deutschland*. Obtenido de <https://www.deutschland.de/es/topic/vida/dialectos-en-alemania>
- Trade Map. (2021). *Trade Map*. Obtenido de https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c0901%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1
- Trade Map. (2021). *Trade Map*. Obtenido de https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c0901%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1%7c1
- trade, S. (Junio de 2021). *Santander trade*. Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/japon/politica-y-economia>

Trepte, B. (6 de Diciembre de 2018). *Babbel*. Obtenido de <https://es.babbel.com/es/magazine/que-idiomas-hablan-en-espana>

Anexos

Anexo A. Competencia

Marca	Nombre	Características	Precio COP Aprox	Presentación	Ventas 2018 millones COP	Presencia en el mercado	Presencia en Tunja
Juan Valdez	Café cumbre	Café aroma pronunciado, con notas de acidez media y cuerpo medio.	19.000	340 Gramos	287,785	280 Tiendas propias, 58 Franquicias, 138 tiendas internacionales	4 Tiendas, Presencia en cadenas de supermercados
	Café colina	Café aroma pronunciado, con notas de acidez media y cuerpo medio.	19.500	340 Gramos			
	Café macizo	Café aroma pronunciado, con notas de acidez alta y cuerpo medio.	19.500	500 Gramos			
	Café volcan	Café aroma pronunciado, con notas de acidez sutil y cuerpo medio.	19.000	340 Gramos			
	Café cumbre descafeinado	Café aroma pronunciado, con notas de acidez media y cuerpo medio.	20.000	340 Gramos			
OMA	Café Premium	Café arábigo Excelso, 100% Colombiano, de aroma y sabor equilibrados.	14.000	340 Gramos	145,18	238 tiendas	Presencia en cadenas de supermercados.
Quindio	Café Varietal borubon rosado	Hibrido de las variedades Bourbon Rojo y Amarillo. Un varietal con sabores exóticos a frutos amarillos	36.000	250 Gramos	24,165		
	Café Varietal Java	Java un varietal de origen tropical, un café dulce y balanceado con matices florales y herbales.	36.000	250 Gramos		25 Tiendas	2 tiendas, presencia en cadenas de supermercados

Anexo B. *Inversión y financiación.*

Inversión inicial		
Inversiones	Valor monetario	%
Inversión fija	\$ 85.000.000	85%
Inversión diferida	\$ 15.000.000	15%
Total	\$ 100.000.000	100%

Financiamiento		
Tipo de financiamiento	Valor monetario	%
Crédito	\$ 30.000.000	30%
Recursos propios	\$ 50.000.000	50%
Créditos no reembolsables	\$ 20.000.000	20%

Total	\$ 100.000.000	100%
--------------	----------------	------

Anexo c “Gastos del personal”

Gastos del personal							
Puesto de trabajo	Tipo de contrato	SMLV+ Aux rodamiento	Salario	Seguridad social	Aportes parafiscales	Prestaciones sociales	Total gasto del personal
Gerente general	Fijo (1 año)	2	\$ 2.029.960	\$ 227.531,00	\$ 72.682	\$ 609.509,00	\$ 2.939.682
Barista	Fijo (1 año)	1	\$ 1.014.980	\$ 190.989	\$ 36.341	\$ 217.196	\$ 1.459.506
Mesero	Fijo (1 año)	1	\$ 1.014.980	\$ 190.989	\$ 36.341	\$ 217.196	\$ 1.459.506
Tostión y trillaje	Fijo (1 año)	1	\$ 1.014.980	\$ 190.989	\$ 36.341	\$ 217.196	\$ 1.459.506
Empacador	Fijo (1 año)	1	\$ 1.014.980	\$ 190.989	\$ 36.341	\$ 217.196	\$ 1.459.506
Total							\$ 8.777.706

Anexo D “Costos fijos”

Costos fijos		
Tipo de costo	Valor mensual	Valor anual
Arriendo	\$ 3.000.000	\$ 36.000.000
Gastos del personal	\$ 4.399.188	\$ 52.790.256
Crédito	\$ 500.000	\$ 6.000.000
Contador	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
Total	\$ 9.899.188	\$ 96.790.256

Anexo E “Costos variables”

Costos variables		
Tipo de costo	Valor mensual	Valor anual
Materia prima	\$ 3.493.031	\$ 41.916.372
MOD	\$ 4.378.518	\$ 52.542.216
CIF	\$ 700.000	\$ 8.400.000
Productos complementarios	\$ 750.000	\$ 9.000.000
Total	\$ 9.321.549	\$ 111.858.588

Anexo F “Costos variables por unidad producida”

COSTOS VARIABLES POR UNIDAD					
Producto Por unidad	Tiempo de elaboración (Minutos)	Materia prima (costo aproximado)	Mano de obra directa	CIF(10 U)	Costo total
Expreso (25 ml)	2	\$ 400	\$ 282	\$ 600	\$ 1.282
Mocaccino (60 ml)	4	\$ 1.000	\$ 564	\$ 600	\$ 2.164
Capuccino (150 ml)	4	\$ 800	\$ 564	\$ 600	\$ 1.964

Café helado (150 ml)	3	\$ 1.000	\$ 423	\$ 600	\$ 2.023
Granizado (150 ml)	3	\$ 1.000	\$ 423	\$ 600	\$ 2.023
Bolsa de café (350 gr)	10	\$ 3.968	\$ 1.410	\$ 1.000	\$ 6.377

Anexo G “Margen de contribución”

Margen de contribución			
Producto	Costos variables	Margen de contribución	Precio de venta unitario
Expreso (25 ml)	\$ 1.282	63,4%	\$ 3.500
Mocaccino (60 ml)	\$ 2.164	66,7%	\$ 6.500
Capuccino (150 ml)	\$ 1.964	67,3%	\$ 6.000
Café helado (150 ml)	\$ 2.023	66,3%	\$ 6.000
Granizado (150 ml)	\$ 2.023	68,9%	\$ 6.500

Bolsa de café (350 gr)	\$ 6.377	68,1%	\$ 20.000
Productos complementarios	\$ 3.000	25,0%	\$ 4.000

Anexo H "Proyección de ventas año 1"

Periodo/mes	Ventas
	Expresso
1	\$ 1.925.000
2	\$ 1.925.000
3	\$ 1.925.000
4	\$ 1.925.000
5	\$ 1.925.000
6	\$ 1.925.000
7	\$ 2.450.000
8	\$ 2.450.000
9	\$ 2.450.000
10	\$ 2.450.000
11	\$ 2.450.000

12	\$ 2.450.000
Total Anual	\$ 26.250.000

Periodo/mes	Ventas
	Mocaccino
1	\$ 2.925.000
2	\$ 2.925.000
3	\$ 2.925.000
4	\$ 2.925.000
5	\$ 2.925.000
6	\$ 2.925.000
7	\$ 3.575.000
8	\$ 3.575.000
9	\$ 3.575.000
10	\$ 3.575.000
11	\$ 3.575.000
12	\$ 3.575.000
Total Anual	\$ 39.000.000

Periodo/mes	Ventas
	Capuccino
1	\$ 3.300.000
2	\$ 3.300.000

3	\$ 3.300.000
4	\$ 3.300.000
5	\$ 3.300.000
6	\$ 3.300.000
7	\$ 4.200.000
8	\$ 4.200.000
9	\$ 4.200.000
10	\$ 4.200.000
11	\$ 4.200.000
12	\$ 4.200.000
Total Anual	\$ 45.000.000

	Ventas Café helado
	\$
1	2.700.000
	\$
2	2.700.000
	\$
3	2.700.000
	\$
4	2.700.000

	\$
5	2.700.000
	\$
6	2.700.000
	\$
7	3.300.000
	\$
8	3.300.000
	\$
9	3.300.000
	\$
10	3.300.000
	\$
11	3.300.000
	\$
12	3.300.000
Total Anual	\$ 36.000.000

Periodo/mes	Ventas
	Granizado
1	\$ 2.925.000
2	\$ 2.925.000

3	\$ 2.925.000
4	\$ 2.925.000
5	\$ 2.925.000
6	\$ 2.925.000
7	\$ 3.575.000
8	\$ 3.575.000
9	\$ 3.575.000
10	\$ 3.575.000
11	\$ 3.575.000
12	\$ 3.575.000
Total Anual	\$ 39.000.000

Periodo/mes	Ventas Bolsa 340 Gr
1	\$ 8.000.000
2	\$ 8.000.000
3	\$ 8.000.000
4	\$ 8.000.000
5	\$ 8.000.000
6	\$ 8.000.000
7	\$ 10.000.000
8	\$ 10.000.000
9	\$ 10.000.000

10	\$ 10.000.000
11	\$ 10.000.000
12	\$ 10.000.000
Total Anual	\$ 108.000.000

Anexo I “Ventas año 2 y 3”

Proyección de las ventas año 2 y 3		
Año	Promedio mensual	Total
2	\$ 28.464.500	\$ 341.574.000
3	\$ 30.178.000	\$ 362.136.000

Anexo J “Ventas productos complementarios”

Proyección de ventas(Productos complementarios) Año 1,2 y 3			
Año	Productos de pastelería	Productos de repostería	Total
1	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 12.000.000
2	\$ 6.300.000	\$ 6.300.000	\$ 12.600.000
3	\$ 6.680.000	\$ 6.680.000	\$ 13.360.000

Anexo K “Estado de resultados integral”

Estado de resultados Integral			
ITEM	Año 1	Año2	Año 3
Ingresos ventas	\$ 293.250.000	\$ 341.574.000	\$ 362.136.000
Ingresos ventas (Productos complementarios)	\$ 12.000.000	\$ 12.600.000	\$ 13.360.000
Total de Ingresos	\$ 305.250.000	\$ 354.174.000	\$ 375.496.000
Costos operativos			
Costos fijos	\$ 36.000.000	\$ 36.612.000	\$ 37.234.404
Costos variables	\$ 111.858.588	\$ 117.451.517	\$ 124.498.608
Total costos operativos	\$ 147.858.588	\$ 154.063.517	\$ 161.733.012
Utilidad bruta	\$ 157.391.412	\$ 200.110.483	\$ 213.762.988
Costos no operativos			
Gastos del personal	\$ 52.790.256	\$ 54.901.866	\$ 57.097.941
Contador	\$ 2.000.000	\$ 2.080.000	\$ 2.163.200
Total costos no operativos	\$ 54.790.256	\$ 56.981.866	\$ 59.261.141
Gastos financieros	\$ 6.000.000	\$ 6.300.000	\$ 6.678.000
Utilidad antes de impuestos	\$ 96.601.156	\$ 136.828.616	\$ 147.823.847
Impuestos 33%	\$ 31.878.381	\$ 45.153.443	\$ 48.781.869
Utilidad neta	\$ 64.722.775	\$ 91.675.173	\$ 99.041.977

Anexo M “Flujo de caja”

Flujo de caja			
Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
-\$ 100.000.000	\$ 64.722.775	\$ 91.675.173	\$ 99.041.977

Anexo N” VAN y TIR”

Indicadores de rentabilidad	
VAN	\$ 51.052.987
TIR	60%