

**Propuesta Para la Creación y Desarrollo de la Planta Procesadora, Empacadora y
Comercializadora de Café en la Ciudad De Tunja.**

Sergio Andrés Orozco Hernández

Universidad Santo Tomas

Administración de Empresas

Tunja, Boyacá 2019

**Propuesta Para la Creación y Desarrollo de la Planta Procesadora, Empacadora y
Comercializadora de Café en la Ciudad De Tunja.**

Sergio Andrés Orozco Hernández

Trabajo de Grado para optar por el Título de Administrador de Empresas

Directora

María Inés Álvarez Burgos

Codirectora

Lizeth Viviana Lesmes Ortiz

Universidad Santo Tomas

Programa de Administración de Empresas

Tunja, Boyacá 2019

Índice

FASE 1. FORMULACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO	10
1. Nombre de la idea de negocio	10
2. Objetivo General	11
3. Objetivos Específicos	11
4. Agentes promotores, formuladores y responsables de la ejecución	12
5. Justificación de la idea de negocio	13
FASE 2. ANÁLISIS DE LA IDEA DE NEGOCIO	17
ESTUDIO DE MERCADEO	17
6. Identificación del bien o servicio.....	17
6.1. Concepto del Producto ó Servicio	18
6.1.1. Descripción básica:.....	18
6.1.2. Especificaciones o características:	18
6.2. Aplicación/ uso del producto o servicio:.....	18
6.2.1. Diseño:	18
6.2.2. Calidad:.....	19
6.2.3. Empaque y embalaje:.....	19
6.3. Fortalezas y debilidades del producto o servicio frente a la competencia:.....	19
7. Análisis de la Demanda.....	21
7.1. Análisis del sector.	21
7.2. Historia del café de 1930 a 2020.	21
7.3. Factores que fomentan el cultivo de café.....	24
7.4. Factores que limitan o impiden el cultivo de café.....	26
7.5. Áreas potenciales en Boyacá para cultivar y comercializar.	28
7.6. Análisis del café.	31
7.7. Comercio Tunjano. Ventas y consumo de café.	32
7.8. Panorama y problemas de producción.	34
7.9. Proyectos en Boyacá.....	37
8. Investigación del mercado.	40
8.1.1. Tamaño de la muestra.	40
8.1.2. Técnica del muestreo. Metodología de análisis a aplicar, Recopilación de información	
40	
• Información primaria	41

• Metodología	41
8.1.3. Selección de muestra	41
8.1.4. Instrumento para recolección de información.....	41
• Encuesta	41
• Entrevistas.....	46
8.2. Análisis de resultados	46
8.3. Análisis de la de población	47
9. Análisis del mercado objetivo	49
9.1. Clientes potenciales.....	49
9.2. Análisis de mercado objetivo	53
9.3. Análisis de oferta y demanda	55
9.3.1. Demanda insatisfecha.....	58
9.3.2. Análisis del precio	58
9.3.3. Estrategias competitivas	58
9.3.4. Características identificadas en la venta del producto.	59
9.3.5. Estrategias de comercialización.....	59
9.4. Proyección de la demanda	60
9.5. Comportamiento en ventas en Tunja	61
10. Análisis de oferta	66
10.1. Metodología de análisis a aplicar	66
10.2. Proveedores actuales del bien o servicio.....	66
10.3. Análisis de competencia.....	66
10.3.1. tabla de análisis de la competencia	67
10.3.2. análisis de competitividad de los oferentes actuales.	71
10.3.3. Relación con Boyacá	71
10.4. Proyección de la oferta.	72
ESTUDIO TÉCNICO Y OPERATIVO	76
11. Desarrollo del cultivo de café.....	77
11.1. Preparación del terreno	77
11.2. Cultivo	77
11.3. Recolección	78
11.4. Despulpado y Clasificación	79
11.5. Fermentación	80

11.6.	Lavado	82
11.7.	Secado	83
11.8.	Empaque	83
11.9.	Almacenamiento.....	84
11.10.	Comercialización.....	85
12.	Organización y aspectos administrativos.....	87
13.	Estudio administrativo.....	90
13.1.	Misión	90
13.2.	Visión.....	90
13.3.	Objetivos empresariales.....	90
13.4.	Valores corporativos	91
13.5.	Localización	91
	• Macro localización	92
	• Micro localización.....	93
	• Matriz de planta física.....	94
14.	Estructura Organizacional	95
14.1.	Organigrama.....	96
14.2.	Imagen corporativa.....	97
15.	Análisis DOFA	98
	• Análisis	100
	• Criterio: marketing	100
	• Propuestas	100
16.	Ingeniería del Proceso	102
	Diagrama de flujo.....	103
17.	Análisis de normas ISO aplicadas a los procesos.....	104
18.	Aspectos tecnológicos de los procesos.....	106
18.1.	Ficha Técnica del Producto.....	106
19.	Gastos de Personal	110
19.1.	Estimado de pago de nómina por tipo de trabajador en el primer año.	110
19.2.	Gastos de Puesta en Marcha (PRE OPERATIVOS)	111
19.3.	Infraestructura.....	112
20.	Plan de acción y cronograma de la fase de inversión y operación del proyecto	114
20.1.	Necesidades y Requerimientos	114

20.1.1.	Tecnología requerida:	114
20.1.2.	Descripción de equipos y máquinas.....	117
20.2.	Situación tecnológica de la empresa:	120
20.3.	Línea de productos	121
20.3.1.	Precio	121
20.3.2.	Plaza	121
20.3.3.	Promoción	121
20.3.4.	Ciclo de vida del producto.....	122
20.3.5.	Mercado objetivo.....	122
20.3.6.	Costos de fabricación por hora.....	122
21.	Función de producción	123
ANÁLISIS DE IMPACTO AMBIENTAL		127
22.	Normatividad.....	127
23.	Política ambiental	129
24.	Mirada analítica.....	132
MARCO LEGAL.....		135
25.	Estado Legal Actual.....	135
•	Normas urbanas	135
•	Ambiental.....	135
•	Registros.....	135
26.	Marco legal.....	137
26.1.	Constitución Empresa y Aspectos legales	137
	Requisitos y trámites de formalización de la empresa.....	137
	Trámites y permisos de funcionamiento.....	137
27.	Identificación y justificación del tipo de organización empresarial	137
	Simplificación de trámites:	138
28.	Diseño de Estatutos	139
29.	Manejo de Contratación Laboral.....	152
ESTUDIO FINANCIERO		153
30.	Presupuesto de inversiones	153
31.	Ingresos.....	153
32.	Costos de producción	155
33.	Estado de la situación financiera.....	156

34.	Estado de resultados	158
35.	Flujo de caja neto	160
36.	Cálculo de indicadores para evaluación financiera del proyecto	161
37.	Análisis de sostenibilidad financiera del proyecto.	162
	IMPACTO SOCIAL Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	165
38.	Relación y clasificación de partes de interés (Stakeholders)	165
39.	Actividades y programas de involucramiento de partes interesadas (Stakeholders)	167
	FASE 3. DIAGNOSTICO DE LA IDEA DE NEGOCIO	168
40.	Matrices y análisis	168
40.1.	Construcción Matriz MEFI	177
	FASE 4. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	179
41.	Selección y priorización de estrategias: MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	179
41.1.	Estrategias de mercadeo.....	180
41.1.1.	Alternativas de penetración:	180
41.1.2.	Estrategias de ventas	182
41.1.3.	Tácticas relacionadas con distribución.....	183
41.1.4.	Canal de distribución a utilizar.	184
41.1.5.	Estrategias de Precio	185
41.1.6.	Estrategias de Promoción.....	185
41.2.	Estrategias de Comunicación	187
41.2.1.	Estrategia de difusión del producto ó servicio.	187
41.2.2.	Razones para la utilización de medios y tácticas relacionadas con comunicaciones. 188	
41.2.3.	Relación y justificación de costos.	188
41.3.	Estrategias de Servicio	190
41.3.1.	Procedimientos para otorgar Garantías y Servicio Postventa.....	190
41.3.2.	Mecanismos de atención a clientes (servicio de instalación, servicio a domicilio, otros) 191	
41.3.3.	Formas de pago de la garantía ofrecida.....	191
41.3.4.	Comparación de políticas de servicio con los de la competencia.....	192
41.3.5.	Presupuesto de la Mezcla de Mercadeo	192
41.4.	Estrategias de Aprovisionamiento	193
41.4.1.	Forma de aprovisionamiento.	193
41.4.2.	Políticas crediticias de los proveedores	193

41.4.3.	Descuentos por pronto pago o por volumen	194
42.	Estrategias operativas.....	194
43.	Estrategias financieras	196
43.1.	Metas:	196
43.2.	Actividades:	196
43.3.	Estrategias financieras	196
44.	Estrategias de sostenibilidad ambiental, financiera, económica y legal	197
44.1.	Objetivos de sostenibilidad ambiental, financiera, económica y legal	197
44.2.	Estrategia medioambiental	197
44.3.	Estrategia financiera	198
44.4.	Estrategia legal empresarial	198
45.	Estrategias de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	198
45.1.	Grupos de interés:	198
45.2.	Medición de impacto:	198
●	Mapeo de grupos de interés.	199
●	Mapeo de análisis interno.....	200
●	Mapeo del contexto competitivo.	201
45.3.	Priorización de demandas y necesidades:	202
45.4.	Factores externos:	202
46.	Formulación del plan de trabajo	203
	FASE 1	203
	FASE 2	204
	FASE 3	205
47.	Cronograma.....	207
48.	Responsables y plan de seguimiento.....	210
	FASE 5. CONTROL Y EVALUACIÓN.....	211
49.	Cuadro de mando: Balanced Score Card	211
50.	Batería de indicadores.	212
51.	Referencias.....	213

Introducción

Una planta procesadora, empackadora y distribuidora de café en Tunja, es una propuesta de negocio que se busca plantear con el fin de emprender, crear empresa y generar empleo.

Por medio del cual se pretende ofrecer un producto muy conocido en la ciudad de Tunja, que es el café procesado y listo para su preparación.

Para que este proyecto de negocio sea convincente y viable, en el siguiente trabajo escrito se referenció el planteamiento de plan de negocio de todo lo que se requiere y planea para que su puesta en marcha investigativa genere el mínimo riesgo y factor de incertidumbre a la hora de su realización y materialización como empresa.

Siguiendo los requisitos establecidos por la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja y los conocimientos aprendidos la carrera de Administración de Empresas se analizaron todas las variables que se necesitan para conocer un mercado al cual se quiere entrar a competir como empresario independiente.

Las variables a investigar y analizar implican estudios de mercado, análisis sociales y culturales, factores económicos y tecnológicos, requisitos políticos y legales. Todo puesto y sustentado dentro del marco de referencia de la cadena de valor que estructura esta apuesta de negocio.

Cabe resaltar que más que un requisito de grado es un interés personal de los proponentes de este proyecto para que su realización sea el primer paso para una vida empresarial y profesional como Administradores de Empresas y emprendedores colombianos.

FASE 1. FORMULACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

1. Nombre de la idea de negocio

**PLANTA PROCESADORA, EMPACADORA Y COMERCIALIZADORA DE
CAFÉ EN LA CIUDAD DE TUNJA.**

Como estudiante de la carrera de administración de empresas en la fase final, se determinó ampliar el plan de negocio constituido por la familia para apoyar y continuar con el cultivo, procesamiento y comercialización del café, dada su importancia en el contexto nacional e internacional es necesario que este producto innove la comercialización que se ha hecho de manera tradicional para proyectar a un mediano y largo plazo la exportación, buscando el beneficio principal a los pequeños y medianos caficultores en razón a que en este país las políticas de estado se han concentrado en los grandes productores, perjudicando un amplio sector caficultor.

2. Objetivo General

Crear una empresa comercializadora de café mediante la metodología de plan de negocio, que beneficie al pequeño y mediano productor para potencializar la cadena de producción del café.

3. Objetivos Específicos

- Realizar un estudio de mercado que permita una clara visión y proyección del mercado cafetero boyacense.
- Realizar un estudio técnico operativo en el plan de negocio que plantee una organización profesional, estructurada y efectiva.
- Hacer un análisis administrativo de las funciones que conforman el plan del negocio.
- Interpretar los requisitos legales y particulares que serán obligatorios en el negocio propuesto.
- Aplicar los requisitos ambientales necesarios para el plan de negocio planteado.
- Realizar un estudio financiero y presupuestal necesario y completo del plan de negocio.

4. Agentes promotores, formuladores y responsables de la ejecución

Sergio Andrés Orozco Hernández identificado con cedula de ciudadanía 1014249356 expedida en Bogotá-Colombia, nacido en Contratación Santander, hijo de padres agricultores y emprendedores, específicamente el comercio cafetero donde se generó un ambiente de trabajo en familia, ejemplo asumido por el suscrito lo cual fue motivo para estudiar la carrera de Administración de empresas para contribuir con conocimiento a la empresa familiar. En este sentido se hace dicha propuesta.

5. Justificación de la idea de negocio

a. Teórica

En provecho por la gran cultura de consumo de café en la ciudad de Tunja, tanto en negocios como en hogares, este plan de negocio busca promover la venta de café tradicional tostado, molido Y empacado ya sea en presentaciones grandes, por libra o media libra. Se busca que este café tradicional sea netamente boyacense y esta marca de a resaltar su lugar de origen.

El comportamiento del mercado cafetero en Colombia es muy exigente por su calidad para exportar. Normalmente un cultivo de café produce una calidad gourmet tipo exportación y una calidad tradicional para el consumo local. Aunque hay una parte de ese café que no tiene la calidad requerida por las empresas o bodegas lo cual representa una pérdida para el caficultor ya que ninguna empresa la compra o si la compran es pagada por debajo de su precio establecido por su baja calidad.

El café de baja calidad y el café tradicional es el café procesado que se muestran en las marcas más comerciales vendidas en Colombia, las cafeterías y locales comerciales que venden el conocido “tinto” son abastecidas por tradicionales empresas con marcas establecidas y de conocido nombre, es ahí donde la oportunidad se refleja al ofrecer un café de la misma calidad, más económico y con una identidad boyacense de tal manera que sea una buena opción y oportunidad para el cafetero boyacense, el tendero o comerciante, el consumidor final y la empresa local

b. Metodológica

Es pertinente recordar que Tunja es una ciudad en crecimiento y está abriendo puertas a nuevas apuestas de mercado y de negocio, el mercado lo sabe y por eso es que cada día se dan a conocer más marcas y opciones de café. Entrar a este mercado con una identidad

regional y la debida gestión de mercadeo y marketing es una gran oportunidad de aportar al desarrollo comercial de la ciudad de Tunja.

Las técnicas de investigación y estudios a realizar en este anteproyecto reflejan y respaldan las distintas teorías metodológicas que grandes referentes empresariales propusieron en la creación de nuevas empresas y liderazgo de mercados

c. Participación del mercado cafetero en el PIB

En Colombia el mercado cafetero solo registra un 0.7% del PIB a nivel nacional, algo que parece relativamente bajo para ser considerados un país cafetero, con oportunidades miras a crecer en el mercado cafetero, el PIB por departamentos como Huila 6.8%, Tolima 3.9% y Cauca 3.8%. Lideran la concentración del mercado en zonas rurales. Es una gran fuente de empleo y oportunidad comercial ya que la economía del sector gira en torno al comportamiento del mercado cafetero. (La república , 2019)

El cambiante mercado cafetero nos muestra como a comparación de siglos pasados, algunos subieron su producción y otros van bajando, como es el caso de Antioquia con el 0.6% y que en siglos pasados fue el líder de la producción cafetera sobre caldas, el valle y Tolima donde expandió su producción. Caso contrario pasa con Nariño que aumenta su producción cafetera con los años y con miras a expandirse promueve café de alta calidad. (La república , 2019)

Con respecto a Boyacá, el mercado cafetero está en auge como nunca se había visto, el buen desempeño agrícola que siempre ha caracterizado al departamento donde el estímulo por los cultivos de café se ha convertido en la base económica de varias provincias del departamento,

la cámara de comercio de Tunja publico una tabla de la producción departamental y comportamiento de producción a través del año en comparación con otros tipos de actividades agrícolas.

BOYACÁ EN CIFRAS

2016 - 2017

SUBSECTORES - AGRICULTURA, GANADERÍA, CAZA, SILVICULTURA Y PESCA.

Es importante reconocer que el Departamento de Boyacá se destaca por su desempeño agropecuario. En especial el cultivo de productos agrícolas que para el 2016 participó en este sector con un **(55,9 %)** seguido de la producción pecuaria con **(40,5 %)**. La actividad que obtuvo el mayor crecimiento en este lapso de tiempo fue el cultivo de café con un incremento porcentual del **(58 %)**.

Tabla 2.5

Valor agregado según actividad económica, a precios constantes 2010-2016pr. (Miles de millones de pesos).

ACTIVIDAD	2010	2011	2012	2013	2014	2015p	2016pr
Cultivo de café	19	18	17	25	29	34	30
Cultivo de otros productos agrícolas	910	928	1.003	1.151	1.116	1.115	1.076
Producción pecuaria y caza	701	713	765	746	733	771	780
Silvicultura, extracción de madera y actividades conexas	22	23	24	24	25	26	26
Pesca, producción de peces en criaderos y granjas piscícolas; actividades de servicios relacionadas	12	12	12	12	13	12	12
TOTAL	1.669	1.698	1.825	1.975	1.932	1.967	1.924

Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales. Consulta: febrero de 2018.

Fuente: (Cámara de Comercio de Tunja, 2018)

d. Producción cafetera

Los docentes investigadores de la Universidad Santo Tomas Seccional Tunja, Jevis Yamid Caro Pedreros y Édison Andrés Preciado Trujillo, realizaron una investigación del comercio boyacense agrícola, especialmente el sector cafetero donde afirman que.

“El mercado de café pergamino seco se realiza en principalmente en las cooperativas vinculadas a la Federación Nacional de Cafeteros, teniendo un alcance de más del 90 por ciento del total del café producido en la región, el 10 por ciento restante se divide entre el que es comprado por los intermediarios privados y un escaso sector del mercado de pequeños productores, que subcontratan el servicio de maquilado para comercializarlo como café especial con sus propias marcas.” (Caro & Preciado, 2018).

Lo anterior evidencia, la necesidad de generar alternativas para los pequeños cafeteros en busca de generar beneficios económicos dentro de la cadena productiva del café, donde la mayoría lo vende en materia prima sin ningún proceso de transformación, dejando un margen mínimo de ganancia. Este panorama, presenta la necesidad de iniciativas empresariales que apoyen al pequeño agricultor a mejorar sus ingresos percibidos por la actividad cafetera.

FASE 2. ANÁLISIS DE LA IDEA DE NEGOCIO

ESTUDIO DE MERCADEO

6. Identificación del bien o servicio

En varias presentaciones será expuesto y presentado el producto terminado, el café tostado y molido es usado para preparar en varias presentaciones bebidas como el café campesino (tinto) o también el Expreso, café en leche entre los usos más populares o algunos como cappuccino.

Será café tostado y molido el producto final después de haber pasado por un proceso de tostión y molienda, el cual llega a la planta como café pergamino que es el proceso del café donde el productor campesino más lo comercializa.

Aunque hay productos sustitutos como el té, las aromáticas calientes y otras bebidas calientes. En Colombia hay un gran consumo del café por ser un país cafetero y de muy buena reputación para producirlo, entonces no se verían como competencia directa y que por el contrario el café es muy multifacético para hacer de varios insumos un complemento para su presentación.

Para que esta idea de negocio fluya correctamente debe contar con una planta tostadora y moledora de café, un sistema de empaquetado y almacenamiento, un espacio cerrado pero adecuada ventilación y estratégicamente ubicado, un carro recolector del insumo.

Por medio del cooperativismo social y capitalista, los insumos y materia prima llegaran a la planta directamente negociados con los agricultores evitando intermediarios innecesarios y dándole más margen de utilidad al agricultor.

6.1. Concepto del Producto ó Servicio

6.1.1. Descripción básica:

Café Tunja, es un producto empacado en varias presentaciones según su peso, con un diseño atractivo para el comprador o cliente. Café boyacense tostado y molido, listo para el consumo en varias de sus formas de preparación

6.1.2. Especificaciones o características:

Café tostado y molido empacado por libras y $\frac{1}{2}$ libra o $\frac{1}{4}$ de libra; la preparación y consumo va de acuerdo al gusto del cliente o consumidor final

6.2. Aplicación/ uso del producto o servicio:

Contenido listo para preparar una bebida con cafeína que suele ser mezclada con agua caliente, azúcar y/o panela al gusto que popularmente se conoce como “tinto”. También es usado para preparar otras bebidas con Café frío, malteadas, mocaccino, capuchino. O en casos especiales combinarlo con bebidas alcohólicas para preparar rusos, smoothies, café irlandés, café tiramisú entre muchas otras recetas.

Su tiempo de consumo varía según la preferencia del consumidor, se usa para acompañar comidas o para descanso y pasatiempo.

6.2.1. Diseño:

Las diferentes presentaciones tienen el fin de que el producto se adapte a la necesidad y gusto del cliente; presentaciones de $\frac{1}{4}$ de libra para posibles consumidores ocasionales, presentación de $\frac{1}{2}$ libra o 1 libra para familias o grupos consumidores y presentación 5 libras para la preparación en cafeterías, locales comerciales o eventos especiales.

Por apuesta al consumo regional en Boyacá y Tunja, la puesta en marcha del producto llevará los colores rojo, verde y blanco, colores que aluden a los símbolos patrios de dicha región

6.2.2. Calidad:

Aunque la iniciativa es organizar y ayudar al pequeño productor de café para que sus utilidades sean mayores, no es posible llegar a tener una calidad gourmet tipo exportación, pero la iniciativa de aprovisionamiento a partir del cooperativismo con el pequeño caficultor buscará aumentar la calidad de la materia prima.

El producto tendrá la calidad tradicional media-alta, que exige la Federación Nacional de Cafeteros para su comercio regional.

Por otra parte el producto será empacado con estándares de calidad para su correcto consumo y comercialización, con el reglamento que exige la cámara de comercio, registro Invima y permisos de sanidad.

6.2.3. Empaque y embalaje:

La planta procesadora, tostadora, empacadora y distribuidora de café en Tunja. Tendrá un espacio de bodegaje y almacenamiento fresco para el buen cuidado del producto y una correcta y organizada gestión interna para su salida a la comercialización.

La bodega dividida en productos separados por sus diferentes tamaños de empaques, los productos estarán empacados en cajas almacenados según el tamaño de la caja. La correcta señalización de la bodega mostrará qué tamaños de producto son los que van dentro de las cajas.

6.3. Fortalezas y debilidades del producto o servicio frente a la competencia:

El análisis DOFA que previamente se realizó y que posteriormente se va mostrar define que:

- Aunque es numerosa la competencia y de distintos tamaños de empresas que pueden reducir el tamaño del mercado objetivo, son pocas las empresas que se muestran como una marca con sentido de pertenencia por la región y es la oportunidad de mostrar este Café como un producto “de la casa”
- El ideal cooperativista de los pequeños agricultores como medio de abastecimiento de materia prima, es una fortaleza que reduce los costos de producción a diferencia de otras empresas que se aprovisionan con cultivos propios.
- La estrategia comercial independiente plantea una cadena de valor “familiarizada” desde el agricultor hasta el cliente y/o consumidor final, eliminando sobre costos de producción o intermediarios innecesarios.
- Son grandes empresas que tienen abarcado el mercado tanto en publicidad como en posicionamiento de marca, generando un difícil camino de lanzamiento de marca.
- Límites en el financiamiento y disponibilidad de cartera, herramienta clara a la hora de realizar los planes para la puesta en marcha.

7. Análisis de la Demanda

Objetivo del análisis de la demanda

- Identificar los clientes potenciales del producto a ofrecer y su comportamiento en el mercado cafetero.
- Identificar el cliente y el consumidor final, su necesidad o gusto por el producto ofrecido.

7.1. Análisis del sector.

7.2. Historia del café de 1930 a 2020.

La **Federación Nacional de Cafeteros** nos expone una reseña histórica de la vida e incursión del café en Colombia y su evolución a través de los años. Siendo un fruto tropical de muchas especies, la planta es un arbusto verde de flores blancas que dichas flores pasan a convertirse en el fruto o grano de café.

“Los granos de café son las semillas de un fruto llamado popularmente cereza. Estas cerezas están compuestas por una cubierta exterior, el exocarpio, el cual determina el color del fruto; en el interior hay diferentes capas: el mesocarpio, es una goma rica en azúcares adherida a las semillas que se conoce como mucílago; el endocarpio es una capa amarillenta que cubre cada grano, llamada pergamino; la epidermis, una capa muy delgada conocida como la película plateada; y los granos o semillas, el endosperma, conocidos como el café verde, que son los que tuestan para preparar los diferentes tipos de café.” (Federación Nacional de Cafeteros, 2010)

En Colombia el café creció en la zona oriental del país, pero solo hasta 1835 fue considerada la primera producción comercial, primera exportación que salió desde Cúcuta a Venezuela, afirma la Federación Nacional de Cafeteros que fue un sacerdote llamado Francisco Romero quien daba a sus feligreses la penitencia de sembrar plantas de café en las confesiones. Hecho que propagó los cultivos en la región de norte de Santander. Dichas semillas serian fomentadas a la siembra en Santander y el oriente del país.

Fue gracias al apadrinamiento estadounidense en territorio colombiano que a finales del siglo XIX la expansión comercial rompiera fronteras y motivara la exportación, fue cuando un grupo de hacendados exportadores de café tomo el control del comercio cafetero, pero para inicios del siglo XX la crisis económica por la guerra de los mil días dejó también quiebras en los grandes exportadores. Algo que da como resultado la renovación de producción de pequeños agricultores campesinos creándose un nuevo modelo con tendencia cooperativista. De estas uniones y decisiones para afrontar el mercado nacional e internacional, nació la **Federación Nacional de Cafeteros** en 1927. (Federación Nacional de Cafeteros, 2010)

En 1930 Colombia se posiciona siendo el segundo productor de Café del mundo, fue con los resultados obtenidos por investigaciones de Cenicafé que Colombia empieza a tecnificar sus cultivos y sus modelos de producción para la mejora continua de la calidad del producto.

Los años pasaron y hasta 1960 Colombia seguía siendo gran productor de Café en el mundo con un 3.7% del PIB según lo afirma la revista Dinero, superando crisis económicas y cambios culturales y sociales. (Revista Dinero, 2018)

Acuerdos internacionales con límites de producción fue lo que se pactó en los años 60 con el fin de no sobre pasar la cantidad de producción y evitar una caída estrepitosa del valor del

café en el mercado internacional. África producía café a muy bajo costo de producción poniendo en amenaza la producción americana liderada por Brasil, México y Colombia.

“En 1983, las exportaciones ascendieron a 8’990.859 sacos de sesenta kilos. Los principales países compradores de café colombiano son Estados Unidos, Alemania, Japón, Holanda, Suecia y la Unión Europea. A marzo del 2000, el precio del café colombiano en la bolsa de Nueva York era de US\$ 1.19 por libra ” (Wikipedia, 2020)

Ya para 1980, este pacto se rompió dejando a Brasil, México y Colombia como líderes de la producción mundial con el 53% de cobertura del mercado. En 1999 contra todo pronóstico la producción de café colombiano representó el 3.7% del PIB y el 37% del empleo agrícola, superando el devastador terremoto que acabó con la mayor parte del eje cafetero.

Colombia fue abastecida por Ecuador, Perú y Centroamérica a principios de la primera década del siglo XXI, por la escasez de producto que dejó el terremoto del año 1999. Estas importaciones de café abastecerían la demanda interna ya que la producción interna sería para satisfacer la demanda internacional.

“En 2005 el gobierno de Colombia reconoció el estatus de Denominación de Origen al producto. En junio del mismo año se presentó la solicitud de Indicación Geográfica Protegida ante la Unión Europea para el Café de Colombia. Dicho reconocimiento fue otorgado el 27 de septiembre de 2007.” (Wikipedia, 2020)

Roberto Vélez, gerente general de la Federación Nacional de Cafeteros, habla para el periódico El Tiempo donde afirma que la tecnificando los cultivos no solo aumenta la cantidad de producción sino se reducen los costos y es precisamente lo que tiene a más de veinte mil familias de Risaralda en beneficio constante. También resalta la buena labor

cooperativa para mitigar los riesgos de la ola invernal o las sequías extremas. Diciendo que es el punto clave de la productividad.

“En el caso particular del sector, se renovaron más de 851.000 hectáreas, es decir, casi todo el parque cafetero entre 2010 y 2019, lo que a su vez ha elevado la producción en 57 por ciento y la productividad en 74 por ciento.” (El Tiempo, 2019)

7.3. Factores que fomentan el cultivo de café

Desde el inicio del siglo XX a la época son muchos los factores que han influido en el fomento o motivo principal para sembrar café en Colombia. El primero y principal motivo cuando se fundó la Federación Nacional de Cafeteros, fue el montaje del modelo cooperativo y colectivo de los pequeños agricultores para mantener el canal de exportación luego de la crisis de la guerra de los mil días.

Para regular y respaldar económicamente la producción cafetera del país, en 1940 es creado el Fondo Nacional de Cafeteros, donde los ingresos de la venta masiva de café ya sea exportado o de consumo regional, respaldará a agricultores y comerciantes cafeteros en impuestos, insumos, fondos y caracteres surgidos en la cadena de valor, dicho fondo de naturaleza parafiscal hace que la Federación Nacional de Cafeteros sea una organización autosuficiente.

“El Fondo Nacional del café es una cuenta de recursos parafiscales, es decir, en la cual el gobierno participa de las decisiones. Se financia con la contribución cafetera, con las regalías de uso de marca y con la comercialización de café. Lo administra la Federación,

como representante de los caficultores de Colombia” (Federación Nacional de Cafeteros, 2016)

A través de los años y hasta la actualidad, la responsabilidad social de la Federación Nacional de Cafeteros ha puesto en marcha programas sociales para el fomento del cultivo y producción de café como alternativas de créditos bancarios, asesoría en la tecnificación de cultivos, asistencia técnica y seguimiento profesional en producción, subsidios de fertilizantes e insumos, aplicación de seguros de cultivos, seguros de vida y seguros de protección de cultivos para el fluctuante precio en cosechas.

Roberto Vélez Vallejo como gerente general de la Federación Nacional de Cafeteros, habló para RCN Radio en 2019 donde busca que la nueva generación joven de Colombia tenga intereses en la vida agrícola cafetera. Creando una propuesta que para los jóvenes se vea viable y exitosa, que se pueda hablar de educación superior y trabajo en el campo al mismo tiempo. “Al joven hay que darle oportunidades distintas, hay que darle la posibilidad de que pueda acceder al mercado internacional, brindarle capacitación y acompañamiento para lograr que su producto llegue a la exportación” afirmó Vélez Vallejo en su entrevista a RCN Radio. (RCN Radio, 2019)

Desde el 26 de septiembre de 2016 a la fecha, con la firma de los acuerdos de paz con el grupo guerrillero desmovilizado de las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), se comenzó a implementar el programa de sustitución de cultivos de coca por cultivos de Café, una de las propuestas que más fue apoyada bilateralmente en el proceso. El gobierno nacional de Colombia en su página **posconflicto.gov.co** explica la importancia de este plan que busca que las zonas rojas de guerra no tengan cultivos de coca sino cultivos legales y uno de estos a estimular es a través de la siembra de café.

“Es una apuesta nunca antes desarrollada en Colombia para resolver el fenómeno de las drogas ilícitas de la mano con las comunidades. Hace parte del Punto 4 ‘Solución al Problema de las Drogas Ilícitas’, del Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera y es un capítulo especial de la Reforma Rural Integral -RRI- (Punto 1) para transformar de manera integral las condiciones de vida de las comunidades rurales, mediante la superación de la pobreza y de la brecha entre el campo y la ciudad. El PNIS se basa en procesos de construcción y desarrollo participativos a través de asambleas comunitarias.” (Ministerio de Justicia, 2018)

7.4. Factores que limitan o impiden el cultivo de café.

Las enfermedades normales que padecen los cultivos en su ciclo de vida generan un retraso en la producción del café o en casos extremos la pérdida total del cultivo. Es el caso de la “Roya” una enfermedad común en los cultivos de café. “la roya del cafeto, causada por el hongo *Hemilenia vastatrix* observada en Colombia en 1983, causa pérdidas entre el 23% y el 50% en la cantidad y en la calidad de la producción del café” es la rápida descripción dada por Cenicafé en un artículo publicado en 2017 donde también, a pesar del histórico de esta enfermedad que ha generado crisis en el mercado cafetero, se han puesto en marcha tratamientos para mitigar las consecuencias negativas en el paso de la roya. (Cenicafé, 2017)

La falta de mano de obra a la hora de recoger el café cerezo que es el fruto rojo de los cafetales en cosechas, es uno de los problemas de los cafeteros del siglo XXI; con el pasar de los años las nuevas generaciones no trabajan en el campo, los jóvenes no ven el ser recolectores de café como una oportunidad de ingreso. En 2015 la revista PORTAFOLIO publicó un artículo de los problemas de los cafeteros donde señala la falta de personal como uno de los problemas

más relevantes luego de haber superado una epidemia de roya. “Algunas regiones han recurrido a pregoneros y anuncios en altavoces en las estaciones de autobuses para encontrar recolectores, pero la poca respuesta significa que los caficultores están dejando granos en los árboles sin recoger.” Esta situación hace pensar a un agricultor si sembrar café es buena opción o una pérdida de tiempo y dinero. (Revista Portafolio, 2015)

Marcelo Salazar, jefe del Comité de Cafeteros del central departamento de Caldas, contestó a esta problemática a la revista PORTAFOLIO donde afirma que "Se habla de llegar a 15 (millones) a 18 millones de sacos, pero la gran pregunta es ¿quién va a recogerlo? Creo que nos estamos acercando al techo" y aunque maquinas que reemplacen la mano de obra en la recolección del café están haciendo pruebas de puesta en marcha, se ha demostrado que no son amigables con el ciclo de vida de la planta de café. “El centro de investigaciones del café, Cenicafé, ha estudiado alternativas que incluyen la mecanización y variedades que permitan una recolección más rápida de los frutos, pero ninguna opción ha demostrado ser viable.” Concluye la revista PORTAFOLIO en su artículo de los graves problemas del sector cafetero. (Revista Portafolio, 2015)

Con los programas de sustitución de cultivos firmados en el acuerdo de paz, se han puesto en marcha los planes de siembra de café en algunas zonas del país, especialmente en zonas rojas de guerra, en zonas marginadas y azotadas por la pobreza y el conflicto. A pesar de ser un factor de estímulo para la economía cafetera, en los últimos años con el nuevo gobierno del actual presidente de la republica Iván Duque Márquez, han surgido en este plan una serie de no conformidades, que atrasan o entorpecen el Programa Nacional Integral de Sustitución de Cultivos de Uso Ilícito (PNIS). En 2019, la fundación Ideas para la Paz entregó un balance al gobierno que fue publicado por RCN Radio con los problemas que más afectan la

sustitución de cultivos, además de señalar una falta de planeación señala qué “El gobierno de Duque ha dicho que cumplirá los compromisos con la más de 130.000 familias que firmaron acuerdos colectivos y que han expresado su intención de sustituir los cultivos de coca” señalando que la parte de la erradicación si fue puesta en marcha, si se realizó pero aún falta el programa completo para implementar la sustitución y resiembra de los nuevos cultivo lícitos. (RCN Radio, 2019)

7.5. Áreas potenciales en Boyacá para cultivar y comercializar.

Según el Ordenamiento Territorial Departamental De Boyacá (OTDB), para el año 2016 el departamento tenía 11.500 hectáreas de cultivos de café dirigida por 11.667 agricultores. Este documento OTDB informa que:

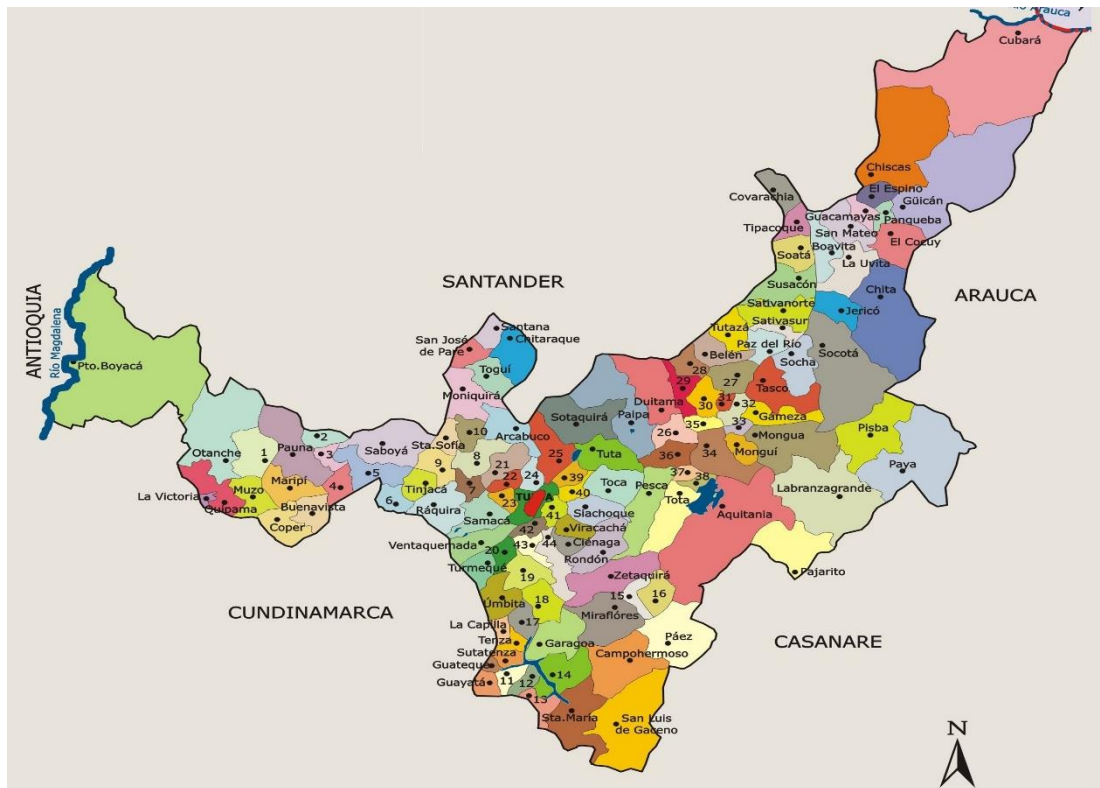
“actualmente el 68% de esta área está reportada como cultivos jóvenes, con un 51% de estas implementadas con variedades resistentes a la roya. En torno a lo que se refiere al potencial de cafés especiales, el departamento cuenta con 4.135Has con la verificación 4 C y con 200has certificadas con Rainforest.” (Gobernación de Boyacá, 2018)

ZONAS APTAS PARA
CULTIVO DE CAFÉ EN
BOYACA



Fuente: Comité de cafeteros de Boyacá, 2016

Fuente: (Gobernación de Boyacá, 2018)



Fuente: (Boyacá Radio, 2019)

Según el Ordenamiento Territorial Departamental De Boyacá (OTDB), en la anterior imagen nos muestra el departamento de Boyacá resaltando monocromáticamente las zonas cafeteras con su intensidad de producción. Las principales zonas cafeteras se sitúan en las provincias de Lengupá y Ricaurte; en segundo lugar, la provincia de Occidente también produce café en varias partes de sus municipios, cabe resaltar que Occidente como provincia dispone de más municipios con participación en el mercado cafetero. Las provincias de oriente y La Libertad, aunque son provincias cafeteras, no tienen gran participación en el mercado en cantidad como las anteriores nombradas.

7.6. Análisis del café.

El año 2020 comienza con una caída de la producción del 19%, según cifras de la Federación Nacional de Cafeteros en su informe publicado el 4 de febrero del presente año, de 1'296.000 sacos de 60 kilos en enero del 2019, bajó a 1'050.000 sacos de 60 kilos en enero del 2020. A pesar de la baja en producción se resalta el aumento de la exportación de café en un 6%.

Como representante de este proyecto a presentar, la oportunidad de comercializar café en Boyacá como un negocio de muy poco margen de error puesto que además de ser un cultivo protegido por el estado, un buen nombre a nivel internacional y de un constante crecimiento económico y productivo. Interpreto los anteriores datos dados por la Federación Nacional de Cafeteros como la necesidad de cultivar más café en Boyacá para suplir el déficit de anteriores cosechas que bajaron en nivel de producción.

Producción de café - Ene 2020 (Sacos 60 kg)

Enero 2020	1.050.000
Enero 2019	1.296.000
Variación	-19%

Producción de café - Año corrido (Sacos 60 kg)

Enero 2020	1.050.000
Enero 2019	1.296.000
Variación	-19%

Producción de café - Últimos 12 meses (Sacos 60 kg)

Feb 2019-Ene 2020	14.506.000
Feb 2018-Ene 2019	13.722.000
Variación	6%

Fuente: (Federación Nacional de Cafeteros, 2020)

Según Agrotropical Colombia, “es pertinente cambiar prácticas en el cultivo de café para mejorar el nivel de vida de las personas especialmente en salud, considerando conveniente en lo posible cultivar café orgánico, cultivado de manera sostenible sin uso de químicos para preservar el entorno natural y así contribuir con la recuperación del medio ambiente.

Hoy por hoy, se busca erradicar los agroquímicos promoviendo la producción orgánica para satisfacer también otro segmento de mercado”.

7.7. Comercio Tunjano. Ventas y consumo de café.

Son varias las cifras que nos explican el comportamiento cambiante del mercado cafetero, America-Retail.com hace una explicación del consumo cafetero en Colombia como un gran incremento por encima de lo esperado y rompiendo toda expectativa. Afirmando que

“Estas proyecciones se sienten principalmente en los canales de distribución según Luis Germán Fajardo, gerente corporativo de negocio de productos de gran consumo de Grupo Éxito, quien dijo que “el crecimiento del consumo de café en el año alcanzó 4%, cifra significativa si se tiene en cuenta que el consumo en el mundo, subió en ese mismo periodo entre 1.5% y 2%”” (América Retail, 2019).

Donde se predice que cada año el mercado cafetero aumente en la economía colombiana “Según cifras de Euromonitor este negocio moverá \$1.93 billones en 2023, es decir 26% más que las cifras de 2018 cuando movió \$1.52 billones.” (América Retail, 2019).

El dominio del comercio de café molido en Colombia es muy cerrado, las marcas más poderosas tienen el control de ventas en el país, los canales de distribución mayoristas y las alianzas comerciales más beneficiosas.

“En el negocio, sin embargo, por el momento se mantienen las marcas líderes tradicionales, entre las cuales están Café Sello Rojo, Águila Roja y Colcafé con 29.7%, 14.3% y 13.7% del mercado, respectivamente, según Euromonitor. Otras de las firmas que completan el top cinco de las más consumidas por los colombianos son Nescafé y Lukafe.” (América Retail, 2019)

Sí, es muy pequeño el sector comercial del café donde se ven beneficiados las micro y medianas empresas, ya sean de café gourmet o tradicional, por eso muchas empresas le apuestan a la producción de café gourmet de alta calidad para exportar sus productos y competir en un mercado internacional fuera del dominio de las empresas tradicionales colombianas mencionadas anteriormente.

Actualmente el mercado cafetero boyacense, tiene un déficit en su cadena de producción donde el café producido en suelo boyacense es utilizado para abastecer la demanda en el eje cafetero y departamentos aledaños como Santander, por su parte otras empresas independientes buscan el aumento de la calidad en su producción con el fin de exportar y recibir sus ingresos de economías extranjeras. Lo anterior genera una problemática para varios sectores del mercado cafetero boyacense donde los pequeños agricultores de café que no tienen la capacidad económica y adquisitiva para competir en estos altos rangos de calidad y que tampoco pueden competir con bastante producción anual, tengan que vender su producto a intermediarios con bodegas independientes a precios por debajo de lo estimado y este café común o tradicional sea procesado y vendido para consumo local por multinacionales conocidas.

Por otra parte, Tunja por su economía que se mueve a partir de negocios independientes, tiene una corriente de alto consumo de café o también llamado “Tinto”, que se vende en

cafeterías, tiendas, panaderías, restaurantes, comercio ambulante y consumo en hogar. Donde se puede ver como un factor de oportunidad satisfacer esta demanda con un producto novedoso, distinto, con sentido de pertenencia por la región. Y a parte de generar empleo, su presencia en la ciudad de Tunja genera una serie de cambios económicos donde sus ingresos, utilidades, sus gastos, costos y responsabilidades sociales sean invertidos en la región.

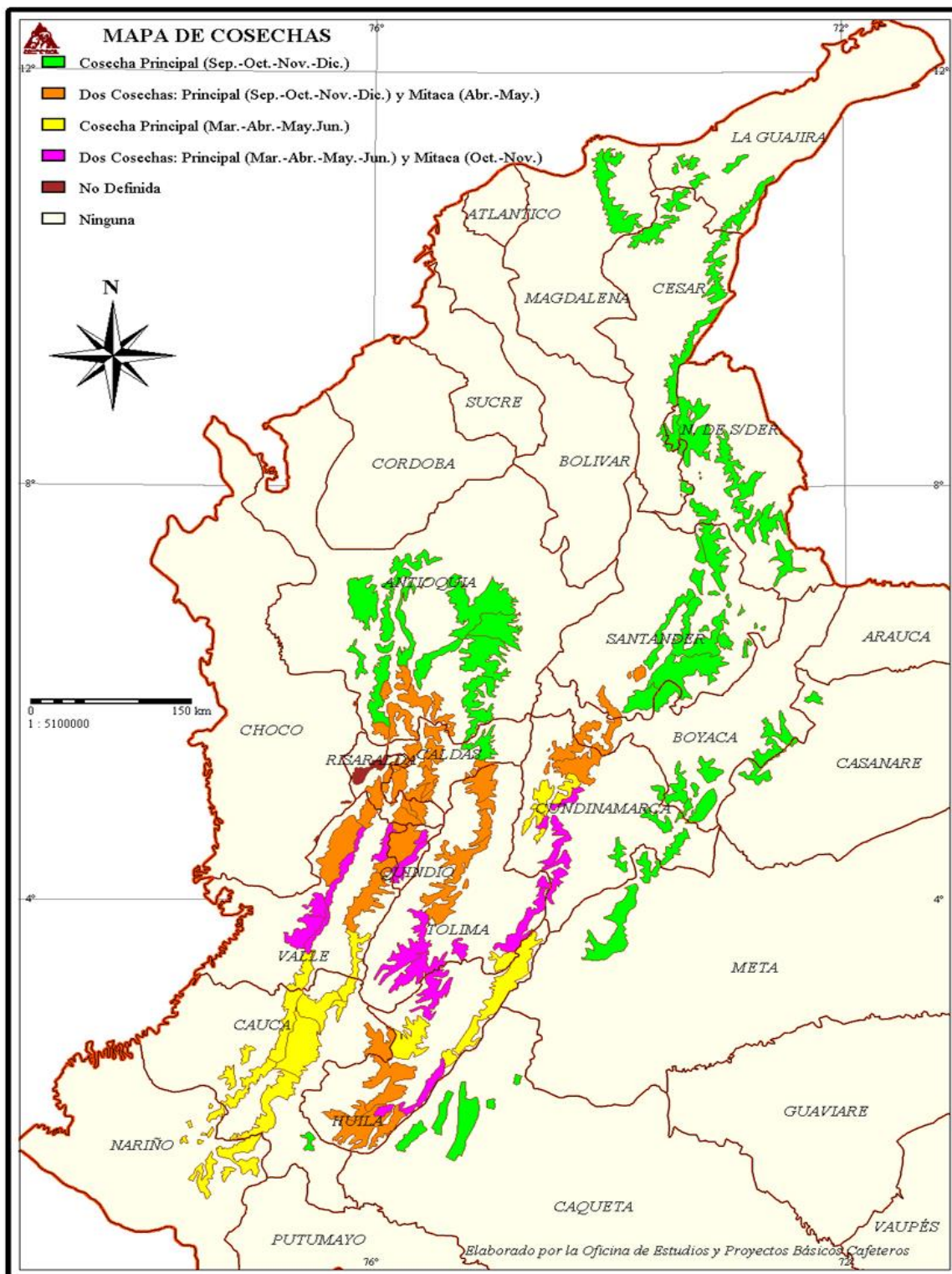
7.8. Panorama y problemas de producción.

Para muchos es difícil de creer que Boyacá tenga zonas cafeteras, zonas de siembra y producción. Como consecuencia de esta poca fama como departamento cafetero, el mercado no ha sido potenciado ni se le ha dado la verdadera importancia que exige y del cual puede ser un gran foco de movimiento en la economía boyacense. Carlos Roberto Restrepo Rodríguez director ejecutivo del comité departamental de cafeteros de Boyacá responde al diario EXTRA Chiquinquirá: “Lo irónico es que ni los mismos boyacenses creen que en estas tierras se produzca café, pero en otras partes del país y del mundo, este café sí es muy conocido (2013).

Eduardo Sánchez empresario y dueño de la empresa de café CASA BLANCA cuenta al diario EXTRA Chiquinquirá que los municipios del occidente de Boyacá fortalecen y abastecen el eje cafetero colombiano en los departamentos de Quindío y Risaralda pero no se ha hecho una gestión para ser un departamento cafetero influyente. Boyacá supera a La Guajira, Casanare, Meta, Sur de Bolívar, Chocó y Caquetá, entre otros. Aunque el promedio es de 0,9 hectáreas por caficultor, hay municipios en Ricaurte, Lengupá, Occidente y Valle de Tenza en los que ya hay productores con tres hectáreas de cultivo. (Diario Extra, 2013)

También en el artículo publicado (El Espectador, 2016) señala que Ramiro Villalobos, representante legal de Cannor Oriental, corporación que reúne a los caficultores del Valle de

Tenza, dice que Boyacá tiene con qué pelear para estar dentro de las grandes regiones cafeteras del país. Más allá de los cultivos de papa, existen alcances para cambiar los hábitos productivos del campesino ya que según Villalobos para el año 2016 son más de 700 familias que viven del café que desde hace más 7 décadas atrás vienen trabajando de una manera artesanal y es oportunidad para industrializar y lograr un objetivo y beneficio común que es ingreso económico a partir del desarrollo e industrialización en el mercado cafetero boyacense._(El Espectador, 2016)



Fuente: (Federación Nacional de Cafeteros, 2010)

7.9. Proyectos en Boyacá.

Desde el año 2016, y a la fecha varios proyectos se han organizado y planteado con el fin de potenciar el mercado cafetero boyacense con el fin de incluir a una nueva generación de emprendedores en este negocio y así mismo recibir nuevas ideas y proyectos innovadores que generen cambios positivos a sector cafetero boyacense.

“La siembra de café no es nueva en Boyacá. Son más de 80 años de historia cafetera, pero desde hace poco nos estamos organizando para incursionar en el mercado con procesos industrializados que estandaricen la calidad del producto. En este punto, las diferentes organizaciones de caficultores han sido un factor determinante porque ahora las familias no trabajan cada una por su lado, sino que hacen parte de una cadena de producción que a futuro será altamente competitiva”, señala Ramiro Villalobos (El Espectador, 2016)



Fuente: (Federación Nacional de Cafeteros, 2010)

En cuanto a programas y proyectos no solo se habla de Boyacá y café como modelo de producción sino también en valores agregados y diferenciales como los proyectos pos cosecha donde se manejan planes de manejo de residuos, centralización de tierras, optimización del agua y utilización de residuos como abono orgánico.

Pero la inclusión de las nuevas generaciones al mercado cafetero es el máximo reto ya que se busca que la tradición por la siembra de café no se pierda y se le pueda mostrar a los jóvenes cómo este negocio puede convertirse en un estilo de vida profesional y productiva.

“La tarea de nosotros es cautivar a los jóvenes para que vean en el agro una oportunidad para salir adelante. Que vayan a las ciudades, se conviertan en profesionales y regresen como empresarios visionarios. La vida en el campo para las

futuras generaciones no puede ser la misma que la de nuestros abuelos, tenemos que romper con el esquema del campesino boyacense, y eso es lo que estamos buscando desde el gremio cafetero”, finaliza Villalobos (El Espectador, 2016)

8. Investigación del mercado.

8.1.1. Tamaño de la muestra.

Realizada una investigación de campo en el departamento de Boyacá, en el cual se optó como fuente de información principal aplicación de encuestas primarias que nos permitan identificar el impacto del producto en Tunja, encuestas secundarias que nos permitan ubicar nuestro producto en la escala posicional del mercado, entrevistas para conocer puntos de vista de influyentes y conocedores del mercado o personas clave que permitan ser guía para analizar la demanda, investigación descriptiva para aplicar nuestro conocimiento como investigadores y dar un parte o referencia de lo que se observa en el sector, bases de datos en internet o bibliotecas similar al trabajo a realizar donde se observe una información que sea útil para las decisiones de este proceso. Son algunos de los instrumentos que se tendrán en cuenta para lograr un análisis detallado y más exacto de lo que se quiere identificar como demanda del mercado.

Encuesta consumidores finales.	Encuesta clientes comerciales.
120 encuestas aplicadas.	80 encuestas aplicadas.

8.1.2. Técnica del muestreo. Metodología de análisis a aplicar, Recopilación de información

Se acude al método no probabilístico para seleccionar las personas elegidas a encuestar, se tendrán en cuenta algunos criterios como ser transeúntes del centro histórico, ser MAYORES DE EDAD, aplicado en cierto reconocimiento de lugares como el pasaje Vargas, plaza de bolívar, y algunas calles del centro histórico de Tunja con el fin que la encuesta sea aplicada al posible mercado objetivo.

- **Información primaria**

Esta información se obtiene de una investigación con trabajo de campo observatorio y exploratorio de modo cuantitativo de la población objetivo.

- **Metodología**

Con la encuesta realizada se obtuvo la visión clara de la aceptación del producto y la marca en el ambiente de comercio del mismo. Un punto de vista de los clientes y consumidores finales sobre un café boyacense y tunjano.

8.1.3. Selección de muestra

La población tunjana nos arrojó una muestra pequeña pero precisa. Para identificar la demanda se realizarán dos tipos de encuestas cualitativas y cuantitativas dirigidas a clientes del producto y consumidores finales. El centro histórico de la ciudad de Tunja es el espacio dedicado para la aplicación de las encuestas.

Con un enfoque descriptivo se analizó cada comportamiento del consumo del producto en la ciudad de Tunja. En variables como edades de consumidores, horarios de consumo, ubicación de los clientes del producto, comparación de precios y comparación de marca con la competencia, aceptación del producto ofrecido.

8.1.4. Instrumento para recolección de información.

- **Encuesta**

Dos tipos de encuestas serán aplicadas para recolección de información, dirigidas a posibles consumidores finales del producto y clientes de la empresa. Es importante tener en cuenta que no todos los clientes del producto son consumidores del mismo, pueden ser intermediarios o revendedores en dirección al consumo del cliente final.

Anexo plantillas de encuestas aplicadas.

PROPUESTA PARA LA CREACIÓN Y DESARROLLO DE LA PLANTA PROCESADORA, EMPACADORA Y COMERCIALIZADORA DE CAFÉ EN LA CIUDAD DE TUNJA.

Encuesta consumidor final.

Género: F ☐ M ☐

E-Mail: _____

Barrio o sector: _____

Origen: _____

Edad:

Entre 18 a 30 años.	Entre 30 y 50 años	Mayor de 50 años
☐	☐	☐

Ocupación:

Estudiante	Empleado privado	Empleado público	Independiente	Pensionado o retirado
☐	☐	☐	☐	☐

1. ¿Consume o compra café (tinto) o productos derivados de este? SI ☐ NO ☐

1.1 si marcó NO, conteste.

¿Por qué no consume café (tinto) o productos derivados de este?

- _____

2. ¿Con qué frecuencia consume café?

- 1 vez a la semana ☐
- Entre 2 y 5 veces a la semana ☐
- 1 o 2 veces al día ☐
- Entre 3 y 5 veces al día ☐
- Otro, ¿cuál? _____

3. ¿Sabe la marca de café que consume normalmente? SI ☐ NO ☐

Si marcó SÍ ¿Cuál? _____

4. Al momento de consumir café, ¿qué es lo primero que tiene en cuenta?

- El precio
- La marca
- El sabor
- El lugar
- Otro, ¿Cuál?

5. ¿Normalmente qué marcas de café boyacense conoce?

6. ¿Le gusta la idea de un café netamente Boyacense y Tunjano?

Si me gusta la idea	Tal vez	Depende del sabor	Depende del precio	Me es indiferente la idea	No me gusta la idea

7. Usualmente, ¿Cuánto paga por un café o tinto?

Menos de \$500	Entre \$500 y \$1000	Entre \$1000 y \$1500	Entre \$2000 y \$2500	Más de \$2500

8. ¿En qué lugar compra su Café Molido?

- **Tiendas**
- **Autoservicios**
- **Almacenes de cadena**
- **Domicilio**
- **Medios virtuales**

9. Normalmente, ¿A qué hora consume café? (puede marcar varias)

[illegible]

PROPUESTA PARA LA CREACIÓN Y DESARROLLO DE LA PLANTA PROCESADORA, EMPACADORA Y COMERCIALIZADORA DE CAFÉ EN LA CIUDAD DE TUNJA.

Encuesta clientes

Género: F ☐ M ☐ E-Mail: _____

Barrio o sector: _____ Edad: _____

Nombre del establecimiento o representante: _____

PREGUNTAS	SI	NO
¿Cree que vender café o tinto es importante en su empresa o negocio?		
¿Vende varias marcas de café?		
¿Ofrecería una marca de café netamente boyacense?		

- ¿Cuánto es el ingreso DIARIO de su negocio por comercializar café o bebidas derivadas del Café?

Menos de 100Mil	Entre 100Mil y 300Mil	Entre 300Mil y 500Mil	Entre 500Mil y 700Mil	Entre 700Mil y 900Mil	Entre 900Mil y 1millón	Más de 1millón

- Al momento de proveer el café para su negocio, ¿qué es lo primero que tiene en cuenta?

El precio ☐

La marca ☐

El sabor ☐

El lugar ☐

Otro, ¿Cuál? _____

- ¿Encuentra diferencias de SABOR entre una marca y otra? Marque una X

No, nunca.	A veces.	Normalmente sí.	Siempre.

¿Cómo determina la calidad de un Café? _____

- **Entrevistas**

La entrevista es dirigida a referentes del comercio boyacense, empresarios de la región, agricultores, entidades gubernamentales, participantes de la cadena de valor del café y demás stakeholders. Con el fin de tener una percepción de la situación del mercado, descubrir puntos que quizá no hayan sido tomados en cuenta y finalmente analizar y definir acciones y conclusiones.

8.2. Análisis de resultados

El instrumento de recolección de información dio un mensaje positivo para determinar factores determinantes e importantes en este plan de negocio presentado.

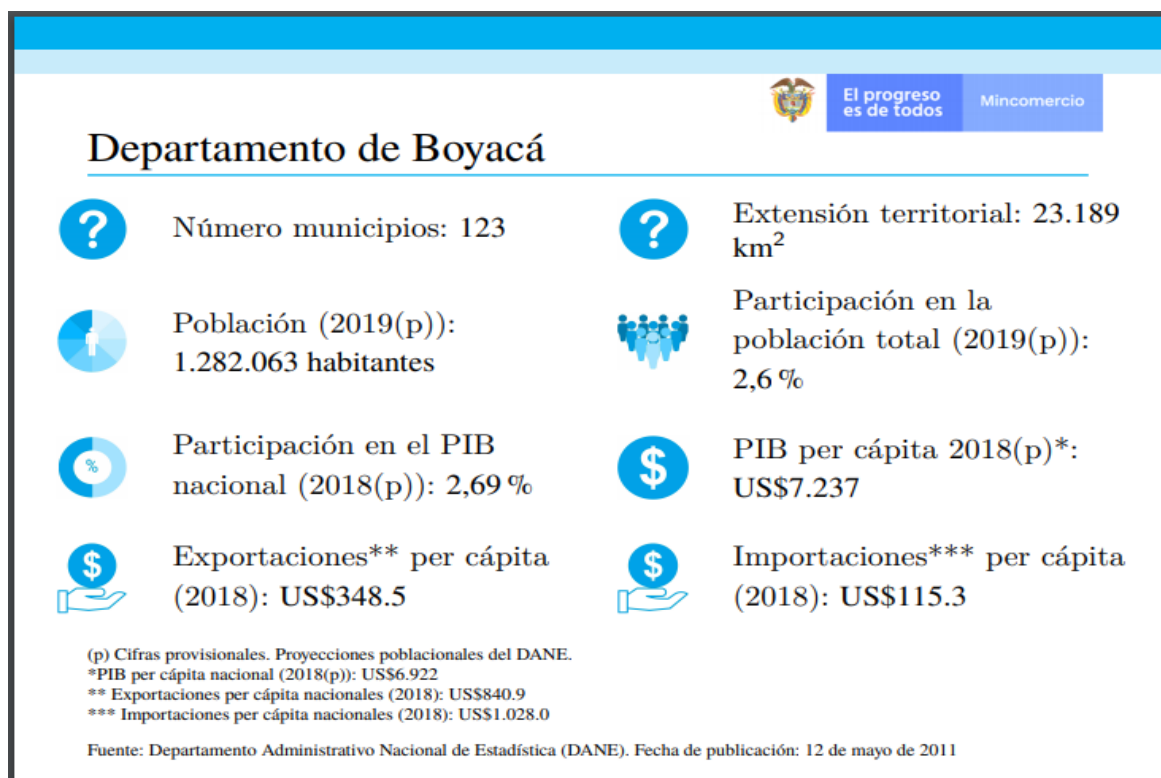
- La competencia directa como micro y medianas empresas de café están enfocadas y concentradas en la exportación del grano o en la venta exclusiva en una alta relación costo/calidad y no en competencia nacional.
- Las competencias directas como multinacionales y marcas ya posicionadas, subestiman el mercado ofrecido y competido por las pequeñas empresas. No muestran interés por competir en el mercado con los pequeños oferentes.
- Aunque los consumidores tienen posicionada la marca de las más grandes empresas de café, no saben distinguirlas por su sabor, solo están posicionadas publicitariamente y no sensorialmente.
- El consumo de café es tan variado y altamente elevado que responde a cualquier método de venta ofrecido al cliente.
- El estado y los entes de control cafetero de economía mixta, estimulan y promueven este tipo de creación de empresas agroindustriales.

- El departamento de Boyacá está geográficamente posicionado de tal manera que son varias cosechas y épocas de abastecimiento.
- Es un negocio de alta expectativa y agrado para el público, es una propuesta que simpatiza y sus contradictores podrán ser escasos o nulos.

8.3. Análisis de la de población

Boyacá como despensa agrícola del país, siempre ha mantenido esa cultura verde de amor por el campo y el medio ambiente. Lejos de ser un departamento sobre explotado ruralmente, Boyacá representa el 2.69% del PIB nacional según cifras del ministerio de comercio.

Ubicado en el centro de la región andina en límites con Santander, Casanare, Arauca, meta, Cundinamarca y Antioquia. Cuenta con varias culturas sociales, pisos términos de diferente altura en producción agraria y un crecimiento en la producción empresarial de bienes y servicios.



Fuente: (Ministerio de comercio, 2020)

9. Análisis del mercado objetivo

9.1. Clientes potenciales

MERCADO OBJETIVO	ESTRATEGIA A UTILIZAR	DESCRIPCIÓN
Estudiantes	Publicidad digital y Redes sociales Muestras y degustaciones	Gran cantidad de estudiantes concentrados en la ciudad, buscando economía y calidad. Son un mercado objetivo que no es fiel a las marcas, pero si responden a los modernos modelos de marketing digital.
Empleados públicos	Muestras y degustaciones Flyers y volantes	Son un mercado objetivo con una base económica fija mensual, para llegar a ellos es necesario que el producto dé una satisfacción de exclusividad.
Clientes comerciales	Publicidad física y promociones por compras al por mayor	Es importante darle tiempo y dedicación a conquistar este mercado objetivo, los resultados son un canal de comunicación y ventas del cual se pueden tomar decisiones importantes en PRO de la empresa. Además de los importantes ingresos, la fidelización de este mercado objetivo logra el posicionamiento de marca deseado.

Locales comerciales	Evangelizadores del producto y relacionistas externos.	Son el principal mercado objetivo, se pueden convertir en clientes potenciales mayoristas a pesar de que el rango de utilidades en ventas es menor por ser mayoristas, su fidelización es una base la cartera de la empresa.
Consumidores ocasionales	Neuromarketing aplicado a los recordatorios.	Sin ánimos de hostigar, este mercado objetivo se debe tratar con sutileza, se debe seducir mostrando la empresa como una buena opción de pasatiempo.
Menores de 30 años	Neuromarketing dirigido a la innovación.	Altos consumidores del producto, mostrar la empresa y su producto como una tendencia moderna que puede familiarizarse con el estilo de vida de este mercado objetivo. Hacer ver que el producto es una herramienta rápida necesaria para las actividades del día a día.
Entre 30 y 50 años	Neuromarketing dirigido a la familiarización y el descanso.	Al contrario del anterior mercado objetivo, a las personas entre 30 y 50 años hay que hacerles sentir que este producto hace parte de su hogar, de sus necesidades básicas. Un difícil mercado objetivo por el

		posicionamiento de marca que hay que buscar alcanzar.
Mayores de 50 años	Neuromarketing dirigido a la exclusividad.	Como empresa regional, el objetivo de conquistar este mercado objetivo es a través de la marca ciudad con una visión de exclusividad. Una puesta por mostrar la empresa y el producto como parte de las tradiciones e idiosincrasia de las personas adheridas a la historia y tradición de la ciudad.
Población tunjana	Neuromarketing dirigido al sentido de pertenencia.	Similar al mercado objetivo mayor de 50 años, para la población tunjana es muy viable ofrecer el producto a través de la representación histórica de la región, fomentando el sentido de pertenencia e identidad cultural a través de la imagen empresarial.
Extranjeros y turistas	Neuromarketing dirigido a la exclusividad.	Conquistar este mercado objetivo es buscar quizá nuevos canales de comunicación y posible expansión y exportación, son un clave mercado objetivo donde el producto debe ser ofrecido como una marca ciudad amigable

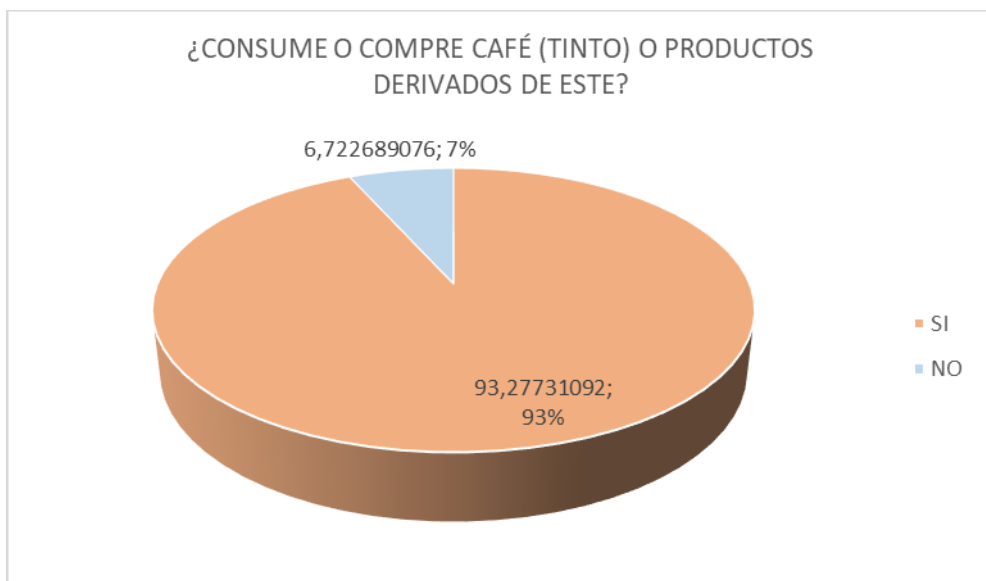
		con los interesados y visitantes de la región.
Familias y residenciales	Perifoneo y evangelización por barrios.	Como empresa llegar directamente al consumidor final, es una manera de siempre estar al tanto de la mejora continua. Este mercado objetivo es de atraerlo con facilidad de adquisición del producto, ya sea en la puerta de la casa o con presencia en las zonas favoritas de mercado.
Transeúntes centro histórico	Invitaciones y flyers.	Es una oportunidad que el centro histórico sea un sector bastante transcurrido pues la evangelización, la voz a voz y la estrategia de invitación se pueden aprovechar al máximo. Este mercado objetivo se puede convertir en un canal de comunicación y del producto ofrecido y lograr llegar con un mensaje a los anteriores mercados objetivos discretamente.
Transeúntes barrios aledaños	Invitaciones y flyers	Identificar las zonas residenciales, comerciales e industriales de la ciudad es la clave para saber cómo conquistar transeúntes, allegados y residentes de los

		barrios de la ciudad, este mercado objetivo al igual que las familias, es un consumidor directo que puede dar como resultado el aumento de las ventas bajo cualquier estrategia de venta.
--	--	---

9.2. Análisis de mercado objetivo

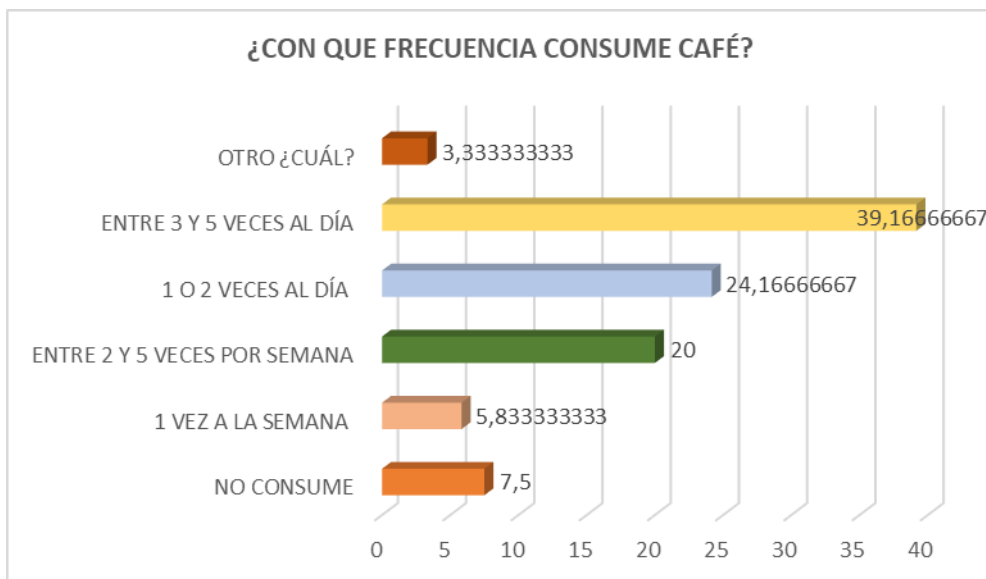
Para este proyecto, es importante y necesario identificar el mercado objetivo a partir de los clientes potenciales correspondientes a población en general segmentada por rangos de edad, por roles ocupacionales, características del entorno teniendo en cuenta que Tunja es una ciudad altamente social dado que es capital y se encuentra el gobierno departamental en esta ciudad por tanto se movilizan 123 alcaldes con sus equipos de trabajo a realizar gestiones administrativas, políticas, educativas y culturales de sus respectivos municipios. Tunja también es considerada una ciudad universitaria, dado que se encuentran 12 universidades entre públicas y privadas lo cual facilita la movilidad de la población juvenil de todo el departamento y los circunvecinos (Casanare, Santander, Cundinamarca, región caribe, entre otros). En resumen, después de conocer la ubicación del proyecto, el entorno y el modo de comercialización se evidencia que el proyecto debe ajustarse a las necesidades del mercado teniendo en cuenta la competencia y los factores variables externos debido a que en esta ciudad no se comercializa con la Federación Nacional de Cafeteros quienes podrían ser un apoyo y un respaldo institucional. Sin embargo, el estudio realizado determina la viabilidad del proyecto con una connotación importante y es la petición del mercado objetivo frente al desarrollo sostenible.

A continuación, se presentan las gráficas.



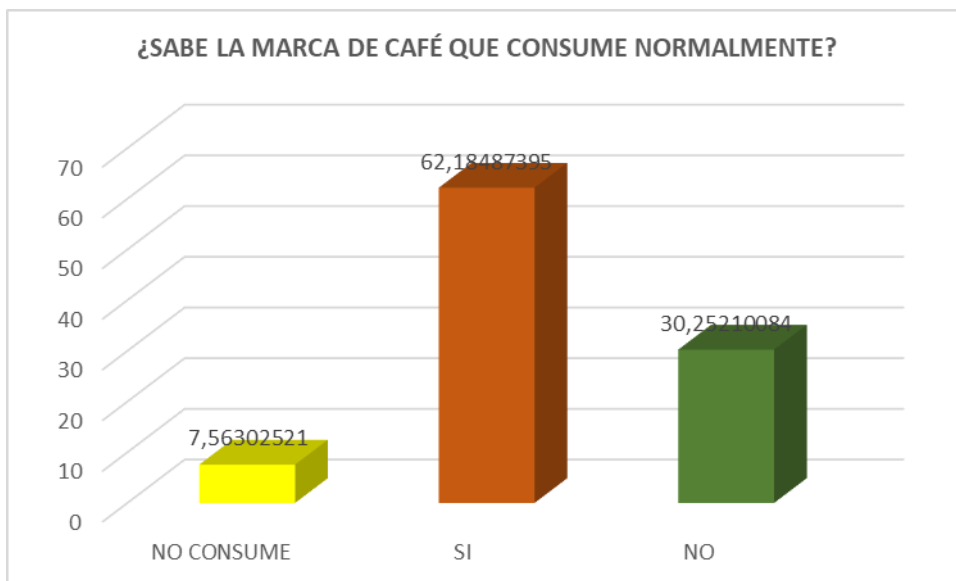
Fuente: El autor

Es importante resaltar que el café es un producto muy apetecido por la población tunjana sin condicionar estratos, ocupaciones o edades. Es un producto que gusta a la gran mayoría y sus NO consumidores no son contradictores de ello.



Fuente: El autor.

Además de ser un producto muy gustado, se resalta en este análisis la intensidad de consumo al día por persona, en promedio una persona consume 2 o 3 cafés o tintos al día.



Fuente: El autor

Para esa cantidad de personas que no conocen la marca de café que consumen, es importante llegar a ellos a través las ventas mayoristas a cafeterías y lugares de consumo de café. Llegar al consumidor final posicionando la marca informándoles también qué tipo de café están consumiendo.

9.3. Análisis de oferta y demanda

Según Procolombia. Colombia es reconocido por ser el productor de café más suave del mundo, con una característica que le permite competir fuertemente en el mercado internacional.

Las condiciones climáticas como suelos, lluvias y diferentes pisos térmicos le dan la posibilidad al productor colombiano de tener cosechas varias veces al año según la región y ayudando a incursionar en la exportación lo cual permite satisfacer la demanda internacional todo el tiempo.

Para llegar a mercados internacionales se hizo un ejercicio amplio y profundo del conocimiento de este producto junto con sus derivados para lo cual Procolombia generó una guía didáctica para motivar al productor y comerciante en la exportación de café, razón por la cual el 70% del café que se produce en el país se exporta soportado por los siguientes decretos y resoluciones.

- Estatuto aduanero, decreto 390 Capítulo 3
- Decreto 1714 de 2009 del ministerio de comercio, industria y turismo.
- Decreto 2685, capítulo 13
- Resolución 5 de 2015. Registro como exportadores de café
- Resolución 2 de 2016, calidades para exportar café verde.
- Resolución 4 de 2015 y resolución 1 de 1999. Calidades para exportar.
- Decreto 1461. Para el mercado de los sacos.
- Decreto 125 contribución cafetera para café procesado.

Es necesario contar con la aprobación del registro y permiso INVIMA, tener el certificado de origen ICO y la adquisición de Calidad otorgado por AlmaCafé.

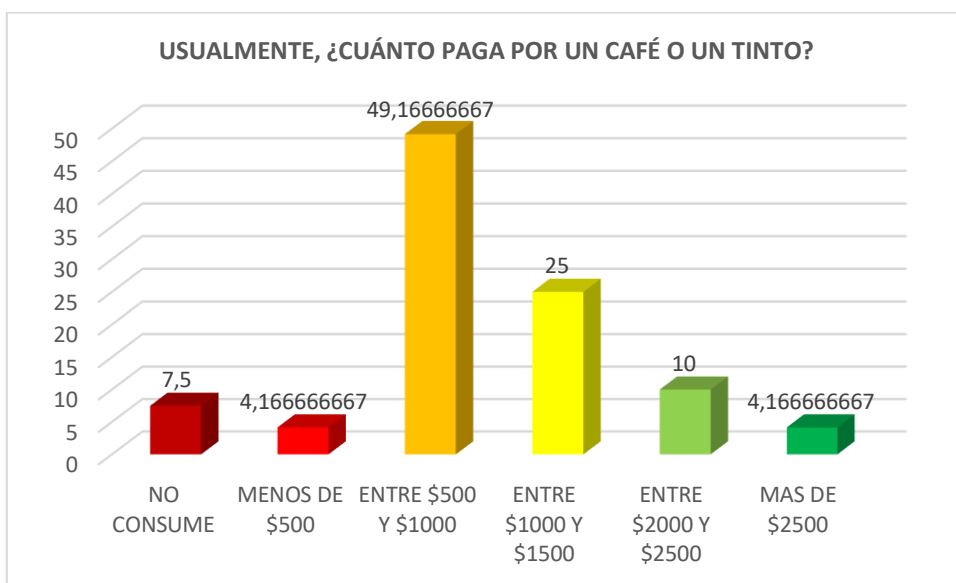
Con este fenómeno de exportación permanente y continua se observa que el mercado mundial manifiesta intensidad de consumo en todas y cada una de las estaciones especialmente de los

países desarrollados quienes solicitan el café colombiano por su aroma, por el precio, por las estrategias de marketing utilizadas y la manera en que se distribuyen.

El contexto internacional también ha manifestado el deseo de tener café orgánico libre de agroquímicos y procesos industrializados sin importar el costo. Lo mismo que contar con la marca de origen y marca ciudad. Y que los canales de distribución sean variados y creativos para la fácil adquisición del producto.

En el contexto nacional, la población que más consume café oscila entre 18 y 30 con un rol de independencia económica y con tendencia a consumir tanto la bebida como los subproductos. Es una gran parte de esta población la que muestra que consumen café desde 1 café diario hasta 5 cafés diarios con el 63,3% de los encuestados.

Lo que nos quiere decir que es un producto apetecido para su diario vivir y tenido en cuenta por la población tunjana e incluso de primera necesidad en algunos sectores de la población. Con un promedio de pago entre \$500 pesos y \$1000 pesos por café servido (tinto). Su atracción radica en el aroma y sabor.



Fuente: El autor.

En este sentido en el estudio de mercado realizado señala que la producción es continua para satisfacer las necesidades del mercado. La demanda está concentrada en la capital boyacense y se proyecta a seguir creciendo en los próximos 5 años demográficamente y comercialmente y económicamente, lo que se estima que las ventas puedan crecer incluso a cubrir un 80% de la población.

9.3.1. Demanda insatisfecha

Al comparar la oferta con la demanda se observa una demanda insatisfecha correspondiente a la población estudiantil. Por tanto se requiere abastecer este mercado objetivo. Que en condición de ejecutor de este proyecto considero de prioridad atender para incrementar la rentabilidad de la empresa. Teniendo en cuenta que en el estudio realizado quienes más consumieron café fueron estudiantes e independientes.

9.3.2. Análisis del precio

Según el estudio realizado, la oferta y la demanda se evidencia que la utilidad neta se considera buena con posibilidades de mejorar si se amplía la cobertura del mercado especialmente a la población estudiantil.

9.3.3. Estrategias competitivas

En el análisis de mercado es indispensable estudiar el entorno social de quienes producen el café para que puedan ejercer también como empresarios del producto y potencialicen la economía de la región. Mediante la economía solidaria y colaborativa. De esta manera lograr la viabilidad empresarial y resolver dificultades del gremio campesino en el alto indicador de desempleo y contribuir a la materialización de empresas competitivas y sostenibles.

Aunque ya se han dado apoyos gubernamentales el estudio muestra avance gubernamental pero aún hace falta la creación de políticas coherente y ajustada al departamento que ayude a la creación de empresas mediante la reducción de la tramitología y cómoda financiación.

Igualmente, de debe enfrentar la informalidad que también fue evidente en el estudio especialmente por la población extranjera que se dedica a la venta informal de cafés afectando la empresa organizada.

Se hace necesario identificar las oportunidades que ofrece la ciudad en el ámbito social, como ciudad de negocios, de trámites y de institucionalidad pública, considerada como la ciudad que aglutina el departamento.

9.3.4. Características identificadas en la venta del producto.

Notables factores como la venta de un café tradicional en el comercio nacional, pero con los estándares de calidad de un café gourmet potenciado con la estrategia de venta moderna y diferente como un café del pueblo y para el pueblo con sentido de pertenencia y carisma por la región.

Mercado con mucha competencia, pero a su vez con muchas oportunidades de ofertarlo con éxito, siendo el eje principal de la marca ciudad como estrategia de posicionamiento de marca.

La expectativa y acogida del producto genera un impacto de aceptación en el consumidor.

9.3.5. Estrategias de comercialización

En Boyacá el café es cultivado, es un periodo relativamente corto que ha permitido ir descubriendo que tiene las condiciones indicadas para que se convierta en un producto primer orden al aporte de la economía departamental. Producido en las provincias de Occidente,

Oriente, Lengupá, La libertad y Ricaurte quienes se especializan en una identidad gourmet única para su exportación.

Se selecciona el café acorde a la calidad y define si es tipo gourmet exportación o si es tradicional de mercado nacional.

En Boyacá predomina el pequeño agricultor lo cual obliga a enriquecer al intermediario quien recoge las pequeñas cantidades y las concentra o almacena para venderlo a un mercado mayoritario afectando el valor de la cadena de valor al pequeño producto, donde se evidencia la necesidad de implementación del cooperativismo capitalista.

El cambio en la cadena de valor busca priorizar al agricultor con el cliente final gestionando la utilidad más deseada para todos los integrantes de la cadena de producción, además de un sistema eficiente en producción y comercialización.

La propuesta comercial abarca todos los puntos estratégicos para que una persona capte el mensaje del producto desde varios enfoques situacionales según sea el mercado objetivo deseado. Por ejemplo, una persona puede ser transeúnte, residente, estudiante, entre 18 y 30 años y para cada situación como mercado objetivo tendrá una estrategia comercial representada en una venta por parte de la empresa.

9.4. Proyección de la demanda

Basados en el plan de ventas del plan de negocio y el análisis cuantitativo de comportamiento de consumo de la información recolectada, se estima un crecimiento progresivo en cantidad y en lanzamiento de productos en los primeros 5 meses de puesta en marcha del negocio.

Producto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
----------	-------	-------	-------	-------	-------

2500gr	0 uds	1000 uds	600 uds	700 uds	800 uds
500gr	0 uds	500 uds	1500 uds	2000 uds	2500 uds
250gr	0 uds	0 uds	0 uds	1000 uds	1500 uds
1000gr	0 uds	0 uds	0 uds	0 uds	1000 uds

Se busca que el plan de ventas escalonado sea bien aceptado por la demanda esperada para cada presentación del producto que se lanza al mercado.

Basados en el trabajo de campo en el análisis de comportamiento de ventas de la competencia, se notó una fuerte preferencia de compra del café molido en presentaciones de 2500gr y 500gr por encima de 1000gr y 250gr.

9.5. Comportamiento en ventas en Tunja

El comercio cafetero en Tunja tiene una alta demanda ya que el clima y la cultura crean esa costumbre del consumo de café donde se observa que el conocido “tinto” se vende en cafeterías, tiendas, restaurantes y panaderías; según la página web del Ministerio de Industria y Turismo en Colombia, para el 2017 Tunja contaba con 549 cafeterías registradas en la ciudad ante cámara y comercio. También la venta de café está en presentaciones para el consumo del hogar o negocios. A pesar de su alta demanda, la oferta es dominada por las marcas conocidas y ya posicionadas.

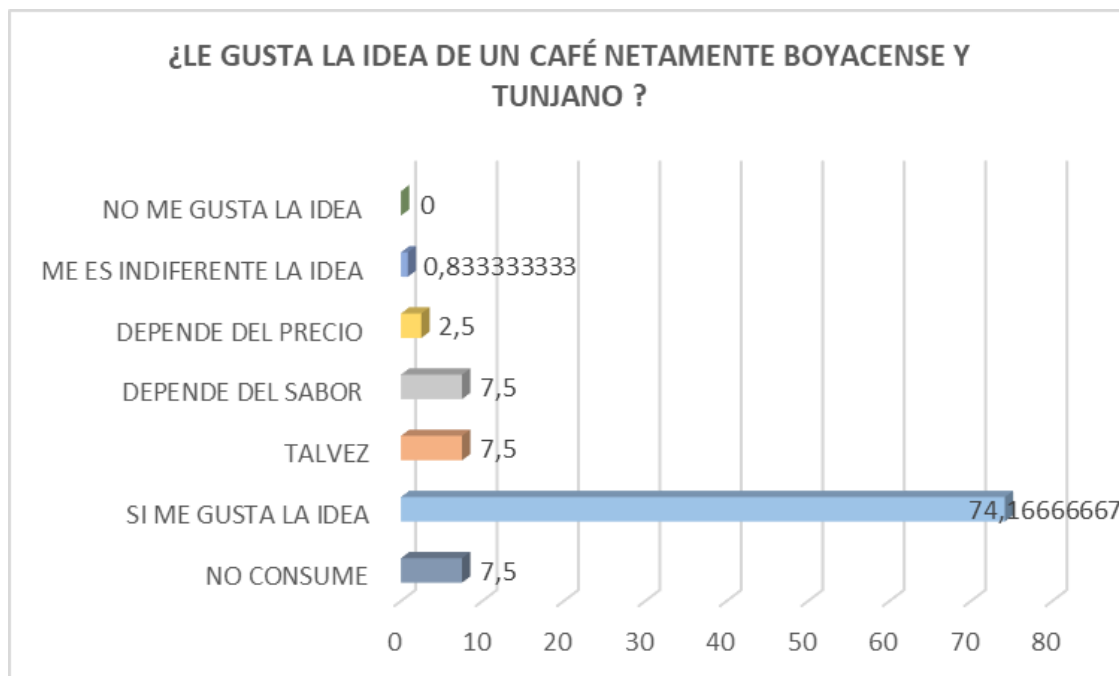
La creación de empresas o el emprendimiento, es una corriente comercial que es liderada por la administración de empresas; con este plan de negocios se contextualizará aquella idea que se propone materializar.

Basándonos en la actualidad del mercado cafetero boyacense, el emprendimiento industrial cafetero en Tunja es un poco bajo. Se encontró una empresa que le apuesta a la tostión, empaque y comercio de café Boyacense.

En una rápida entrevista de referencia hecha a **Café Republicano**, Marilú López encargada de la maquina tostadora de esta empresa; comenta que desde el año 2001 iniciaron formalmente como empresa cafetera, aunque llevan 18 años en el mercado, no han decidido agrandar su comercio puesto que saben que la competencia es grande y que es competir con las grandes marcas y el café molido y empacado que distribuyen es para venderle a los clientes que siempre han tenido y para prepararlo en la cafetería que posee la empresa en el marco de la plaza de Bolívar en el centro histórico de Tunja.

Teniendo en cuenta esto, el factor diferencial que se propone en este trabajo es la ambición organizada y profesional con la que se planteará el plan de negocio donde se vea el factor oportunidad con el mínimo de riesgo a partir del análisis de fortalezas, debilidades y amenazas.

Siendo una microempresa donde la tostadora y empacadora es manejada por dos personas, **Café Republicano** produce a la venta un promedio de 240 kilos mensual, donde afirma que “sube un poquito la producción en diciembre para que las personas que vienen para la temporada alta puedan llevar a sus casas” (Lopez , 2019)



Fuente: El autor

La creación de este plan de negocio genera un panorama positivo y una expectativa de las personas ya que más del 80% del los encuestados les gusta la idea de una marca de café netamente boyacense y tunjano. Algo muy bueno a la hora de evitar detractores y stakeholders no deseados.



Fuente: Orozco, S. (2019, noviembre). Entrevista a Café Republicano, Marilú López encargada de máquina tostadora y empacadora. (Lopez , 2019)



Fuente: Orozco, S. (2019, noviembre). Entrevista a Café Republicano, Marilú López encargada de máquina tostadora y empacadora. (Lopez , 2019)

En una exhaustiva investigación preliminar se llegó a la deducción de que no hay plantas procesadoras de café, no hay bodegas de almacenamiento cafetero, y no hay marca tunjana de café.

10. Análisis de oferta

Objetivos del análisis de la oferta

- Lograr el modelo ideal de producto que cumpla a satisfacción la necesidad de la demanda.
- Establecer una cadena comercial adecuada que sea exitosa para el producto ofrecido.

10.1. Metodología de análisis a aplicar

El análisis descriptivo a partir de la investigación cualitativa del sector cafetero boyacense, será el referente principal en la recolección de información y procesamiento de datos para la toma de decisiones y las conclusiones finales.

10.2. Proveedores actuales del bien o servicio

En el trabajo de campo de recolección de información cualitativa se evidencia una ventaja comercial de las grandes marcas tradicionales como Sello Rojo, La bastilla, Águila Roja entre otras, donde están presentes en almacenes de cadena, tiendas, puntos de ventas y son proveedores de intermediarios como cafeterías, restaurantes, panaderías entre otras.

10.3. Análisis de competencia

La competencia identificada y que más resalta, son las marcas comerciales locales más populares por su alto consumo en cafeterías del centro histórico donde predominan las presentaciones grandes entre 1000 gr y 2500 gr.

Y la mayoría de sus ventas en tiendas, autoservicios y almacenes de cadena son las presentaciones por kilo o libra. Una notable cantidad de exhibición de estas

marcas muestra el dominio comercial que tienen y el régimen de competencia por ser la marca más posicionada.

10.3.1. tabla de análisis de la competencia

MARCA	LOGO	PRECIO POR LIBRA
SELLO ROJO		\$8.990
LA BASTILLA		\$8.400
ÁGUILA ROJA		\$8.190

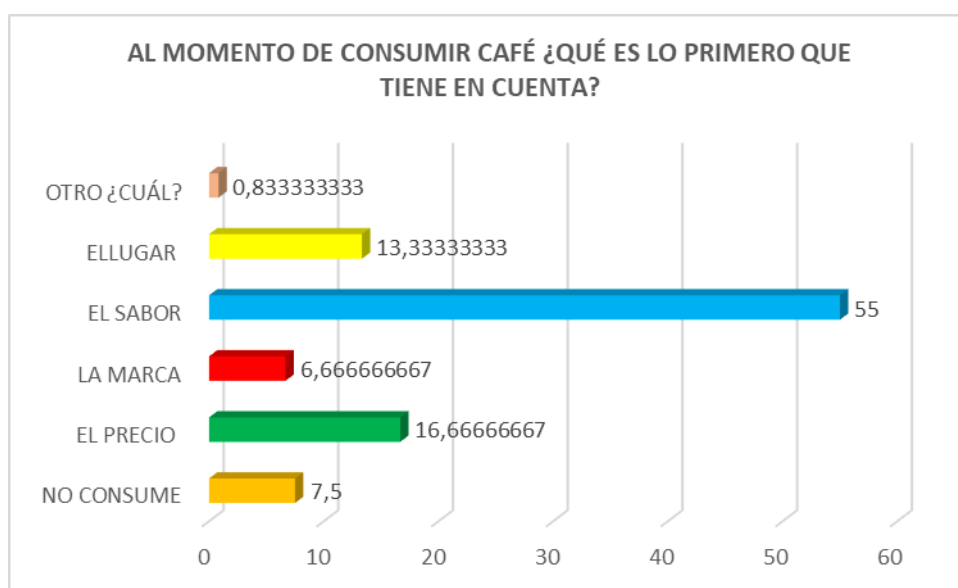
JUAN VALDEZ		\$13.293
NESCAFÉ		\$13.500
LUKAFÉ		\$8.790
COLCAFÉ		\$9.790

CAFÉ QUINDÍO		\$10.390
ORÍGENES		\$15.000
CAFÉ BOYACÁ		\$15.000

* Los logos y marcas en el anterior cuadro comparativo fueron extraídos de las redes sociales oficiales correspondientes de cada uno.

La anterior tabla comparativa de la competencia y algunos resultados obtenidos del instrumento de recolección de información nos dan una clara perspectiva en el mercado de que los precios son muy variados, pero al consumidor le interesa muy levemente. Es más, el posicionamiento de marca lo que influye en el factor de toma de decisión en la compra del producto.

Aunque competir por precios es una válida estrategia, es más beneficioso competir con estrategia publicitaria afines a la familiarización con la identidad cultural de Boyacá.



Fuente: El autor

Comparando la tabla de precios de la competencia con los resultados de las encuestas, se llega a una conclusión de que cada café tiene su identidad a través del sabor y aunque compiten con precios y promociones, la fluctuación de precios no es tan notoria como para que el cliente se fije prioritariamente en el precio antes que el sabor.

10.3.2. análisis de competitividad de los oferentes actuales.

Son marcas muy conocidas y que ya están bien posicionadas en el mercado comercial del café molido, actualmente tienen una red de distribución comercial a nivel nacional, una organización posicionada que les permite tener sus vehículos personalizados. Una estrategia de ventas con todas las herramientas y tecnología posibles para ofrecer un servicio de entrega y distribución más rápido y eficiente.

10.3.3. Relación con Boyacá

En 2018, la Revista Portafolio publica un artículo donde se establece que el mercado cafetero boyacense tiene un movimiento muy poco conformado y solidificado, gran parte de su producción llega a una fase en café pergamino y se es utilizado para reforzar la demanda y producción de café en los departamentos de Quindío, Risaralda, Santander y magdalena medio.

Boyacá cuenta con empresarios cafeteros que conforman gremios y mueven su economía con medianas empresas en ferias y exposiciones para mostrar su calidad y se muestran como un producto exclusivo o tipo exportación.

Sí es un mercado que siempre ha estado en ojos del gobierno departamental y por ello siempre ha tenido disponibilidad de recibir ayuda y programas para mover la economía. Actualmente Boyacá exporta café a Asia y el caribe. Según la Revista Portafolio son 37 municipios los que están participando en esta iniciativa liderada por el director de CAFÉ BOYACÁ Wilder Buitrago.

“La situación cafetera está en cierto abandono en los municipios desde la institucionalidad. La producción de kilos por hectárea es de bajo volumen, aunque

se ha confirmado la calidad en altos perfiles en taza. Otro factor radica en que el desplazamiento de los jóvenes a las ciudades lo cual ha generado que cada vez más exista menos capital humano, por lo que escasea la mano de obra para el café. Este se cultiva en siete provincias de Boyacá, en 5 regiones donde para el año 2017 hubo un total de 975 hectáreas improductivas, y un total de 9.583 hectáreas productivas dentro de sus diferentes municipios.” Asegura Buitrago (Revista Portafolio, 2018)

Según Buitrago (2018) uno de los problemas de mayor relevancia es la poca fama de cultura cafetera que como consecuencia hace que las instituciones y principales refuerzos se centren en el eje cafetero y los departamentos que lo conforman dejando en segundo plano otros sectores cafeteros colombianos. También como propuesta de éxito ve la diferencia de altura del departamento como una apuesta a producir distintos tipos de café y con producción transitoria rompiendo el esquema de las cosechas volviendo a Boyacá un continuo productor y abastecedor de café. Para Carlos Roberto Restrepo, director ejecutivo del Comité de Cafeteros de Boyacá y Jorge Iván Londoño, secretario de Fomento Agropecuario de Boyacá, ven los climas boyacenses y distintos suelos como una apuesta que cambia de manera positiva la naturaleza de los cultivos cafeteros boyacenses. (Revista Portafolio, 2018)

10.4. Proyección de la oferta.

En octubre del 2019 el diario La República publicó un artículo sobre el panorama del café colombiano. Algo no tan bueno, esa fue la conclusión del presidente de la república Iván Duque en su viaje a Estados Unidos. Con la depreciación de la moneda nacional, la directa competencia con la producción brasileña y el cambio climático; se planteará un plan de garantías para el mercado cafetero guiadas por el economista Jeffrey Sachs. Estas incluyen

la creación de un fondo de unos 10.000 millones de dólares para dar soporte a los pequeños productores; además buscar el precio justo y fijo a nivel internacional.

Afirma el diario La República que:

“Los datos más recientes de la Federación Nacional de Cafeteros (Fedecafé) indican que: i) la producción sumó 13.8 millones de sacos al término del año cafetero 2018-2019, similar a la cifra registrada un año atrás; ii) el valor de la cosecha bordeó los \$6.4 billones (0.6% del PIB); y iii) el precio interno repuntó a niveles superiores a los \$800.000/carga en octubre de 2019 (vs. los \$680.000/carga en abril de 2019).”

(La República, 2019)

Políticas para incrementar las utilidades es lo que sugiere la ANIF para que el mercado cafetero sea estimulado en la competencia nacional ya que el mercado creció un 2.8% en el consumo mundial en el 2018-2019. Donde según cifras del diario La República publicadas en el artículo ubicado en [“Panorama Cafetero 2019-2020”](#), Brasil produjo 64.8 millones de sacos creciendo un 27%, Vietnam exportó 30.4 millones de sacos, Centroamérica redujo su producción -6.4% produciendo 19 millones de sacos y Colombia con 13.8 millones mantuvo su promedio de producción exportada. (La República, 2019)

Se estima que para el 2020 la producción mundial se mantendrá con tendencias a crecer 1.2 millones de sacos aproximadamente pero el precio del café no tendría valor significativo y por el contrario en Brasil y Colombia la devaluación de la moneda estaría afectando el panorama positivo.

BALANCE CAFETERO MUNDIAL (Millones de sacos de 60kg)



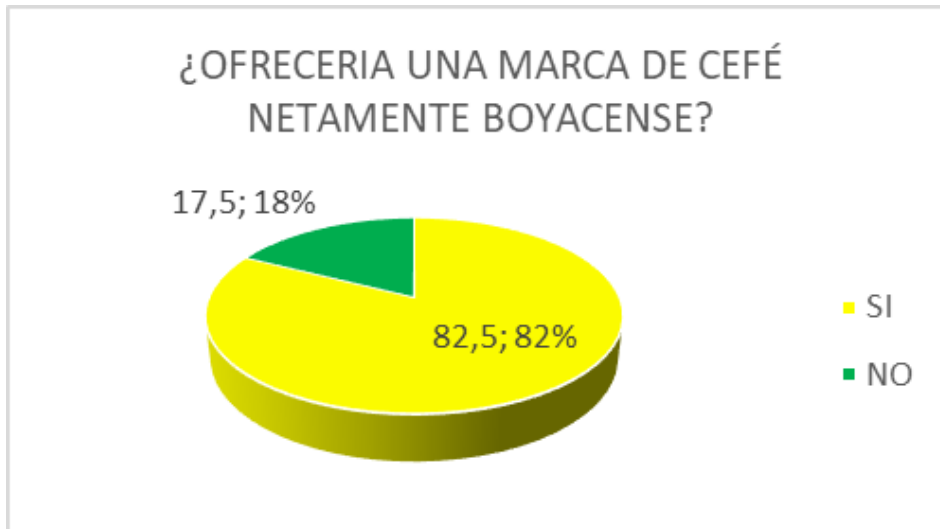
Fuente: Elaboración Anif con base en OIC y USDA *Proyectado Gráfico: LR, VT

Fuente: (La República, 2019)

En Colombia se sostiene una cantidad promedio de producción, sin mostrar una cantidad notable de crecimiento. Las utilidades si han crecido es gracias a la productividad de los cultivos “pasando de producir 18.8 sacos/hectárea (ha) en 2017-2018 a 19.1 sacos/ha en 2018-2019.” Dice La República (2019). Esto significaría un aumento de la producción por la tecnificación y tratamiento de cultivos. Este aumento también significa aumentar los costos de producción y es lo que la Federación Nacional de Cafeteros busca impulsar a través de la tecnología, gestión de insumos y cambio de hábitos a la hora de cultivar.

“En 2019-2020, la producción cafetera de Colombia aumentaría marginalmente hasta los 14.3 millones de sacos, producto de las favorables condiciones climáticas.

El valor de esa producción podría rondar los \$7.1 billones en 2019-2020 (vs. \$6.4 billones en 2018-2019), equivalente al 0.7% del PIB, siempre y cuando se tenga un repunte del precio internacional hacia los US\$1.1/libra.” (La República, 2019)

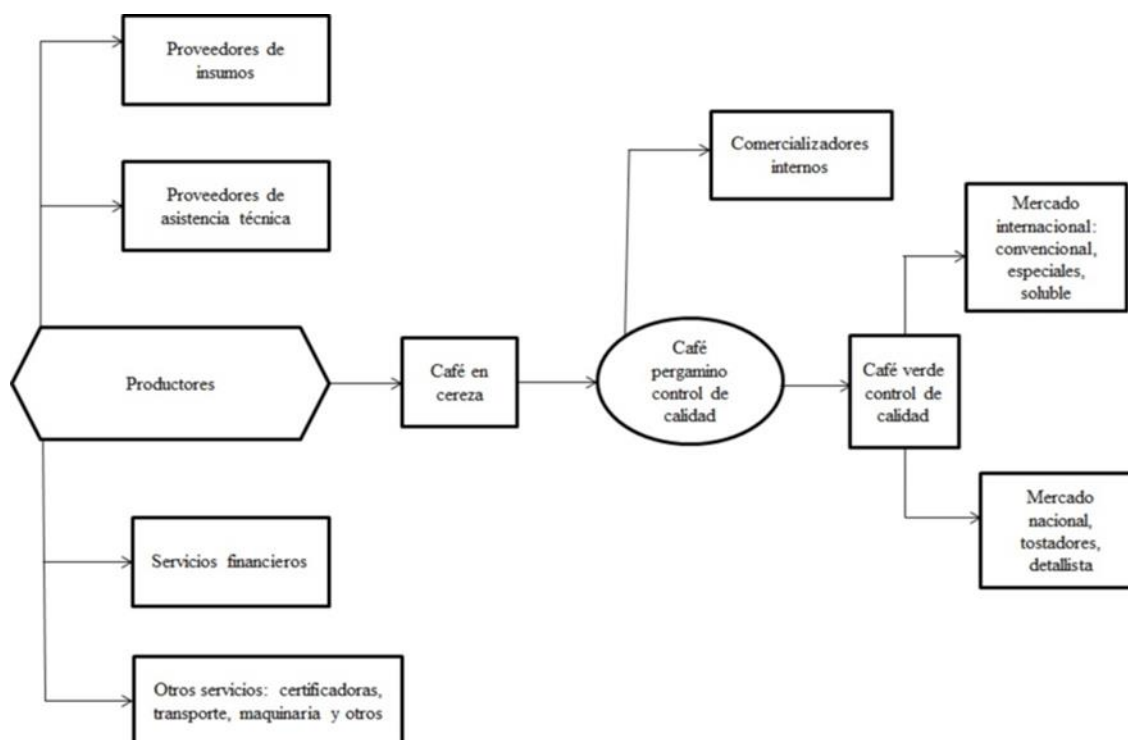


Fuente: El autor

Uno de los resultados gráficos que nos arrojó la recolección de información a través de la encuesta es la disponibilidad de ofrecer o vender nuestro producto. Además de ser uno de los canales de distribución más importantes de nuestro negocio, es la ventana a las relaciones públicas o externas como organización conformada.

ESTUDIO TÉCNICO Y OPERATIVO

A continuación, un breve repaso de la cadena de valor del café y sus procesos antes de ser adquiridos por la empresa como café pergamino. Algo que permite idealizar por qué es una gran oportunidad y ya que la cadena de producción presenta inconformidades que se pueden convertir en oportunidades para el mejoramiento de las utilidades. Beneficios tanto para la empresa comercializadora como los proveedores agrícolas.



Fuente: Estructura, agentes y procesos de la cadena productiva del café (Franco, 2014)

11. Desarrollo del cultivo de café

11.1. Preparación del terreno

Por muchos años el café se ha sembrado de manera rudimentaria y clandestina, aunque expertos recomiendan que la tecnificación en la siembra con ciertas medidas de distancia hará que las plantas de café produzcan más cantidad de frutos.



Fuente: [_\(Wikipedia, 2015\)](#)

11.2. Cultivo

El cuidado de los cultivos es fundamental y determinante para obtener un producto saludable, abundante y de calidad, aunque en el ciclo de vida de los cultivos los modos y métodos de cuidado varían según el tipo de café que se quiera obtener (tradicional, gourmet, orgánico).

Fertilizantes, abonos, glifosato y otras fumigaciones son accesorios que normalmente se usan para mantener un cultivo saludable libre de plagas.



Fuente: (Plantas & Jardin, 2011)

11.3. Recolección

Es quizá la parte la reconocida del ciclo de vida del café, el fruto en cerezo es recolectado por cafeteros y campesinos donde en abundantes bodegas es recolectado en sacos. Lo ideal es solo recoger el fruto rojo ya que el verde le quita calidad al café. La cosecha de recolección del café es una o dos veces al año dependiendo del tipo de café y la región donde se siembre la planta.



Fuente: Diario Magdalena (2018)

11.4. Despulpado y Clasificación

Las máquinas despulpadoras son variadas según la cantidad de cultivos de sus dueños, pueden tecnológicas, industriales o caseras, pero todas tienen el mismo fin que es quitarle la cascara roja al grano de café dejando el grano blanco exhibido y separado de otros granos imperfectos y de la cascara inservible.

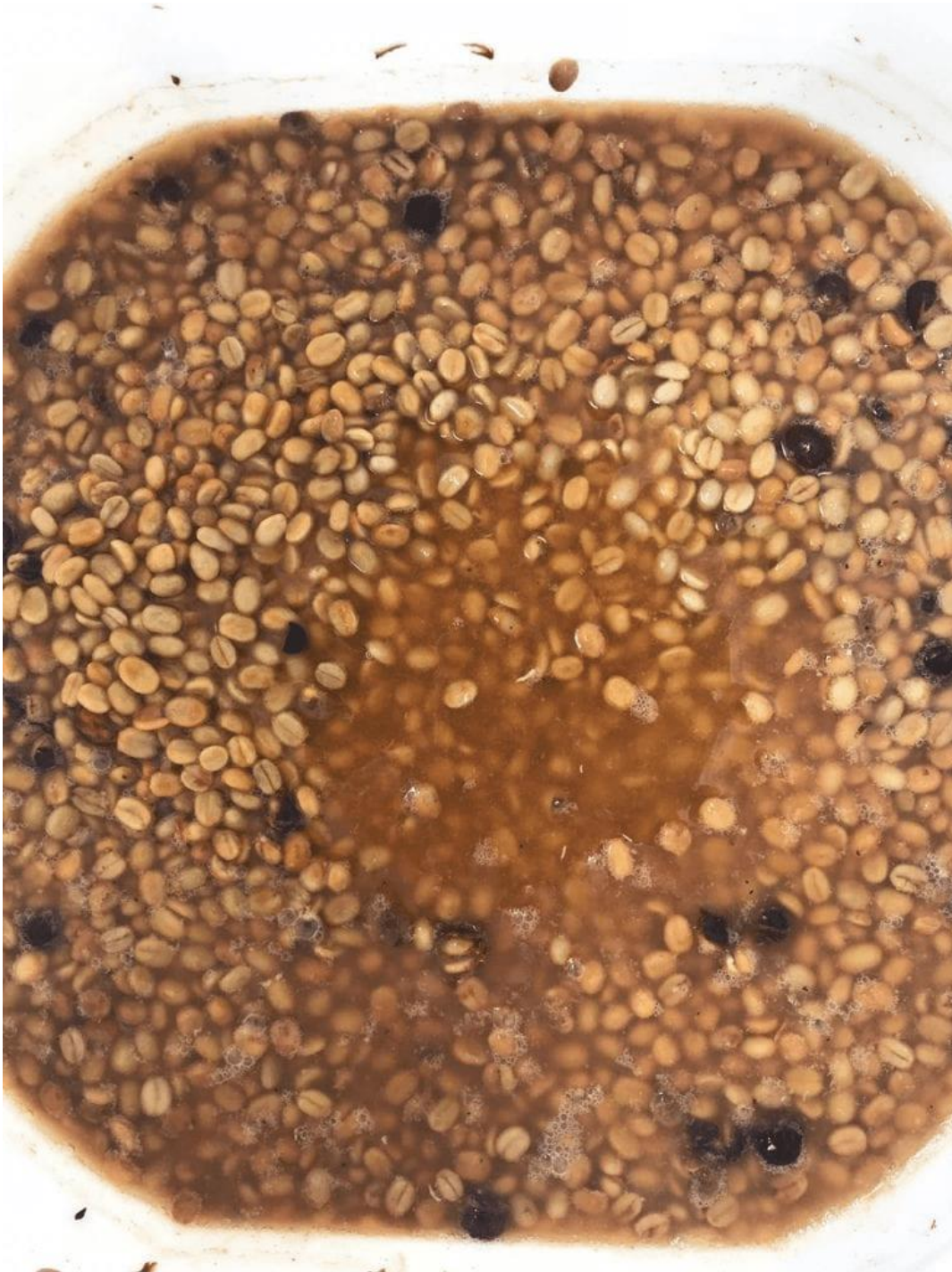


Fuente: (Café Motilón Azul, 2012)

11.5. Fermentación

Es un pequeño paso en la cadena de producción del café, donde luego de ser despulpado y clasificado, el café se deja almacenado no más de 48 horas (recomendablemente) para que la

grasa de la cascara fermenta y sea absorbida por el grano blanco. Este es el paso importante que le da un sabor fuerte o suave al café.



Fuente: (Perfect Daily Grind, 2019)

11.6. Lavado

El lavado del café se después de la fermentación, en tanques grandes es puesto el café en abundante agua y agitado de tal manera que se pueda remover la grasa o lama que ayudó en la fermentación del café puesto que no es bueno que el café se quede sin lavar porque dañaría completamente el grano. Esta es una de las partes donde se exige control ambiental pues el lavado del café exige un sistema de desagüe y abundante agua. Por eso las empresas cafeteras compran el grano una vez ya esté lavado.



Fuente: (Asencio, 2018)

11.7. Secado

Tradicionalmente en Colombia el café es secado al sol. Los conocedores de café ya saben cuánto tiempo al sol y como con las manos medir si el café ya está seco o necesita asolearse más para lograr el punto exacto óptimo para la conservación. Una vez seco el grano, se le empieza a llamar como “café pergamino” por su color blanco con un tono suave amarillo.



Fuente: (Vanegas, Secado del café, otra de las claves para que el Café de Colombia sea de alta calidad, 2016)

11.8. Empaque

El café pergamino es llevado y empacado en sacos de 60 kilos, es la medida estándar en Colombia para llevar datos estadísticos de producción. Almacenado en bodegas frescas y secas para evitar hongos y plagas.



Fuente: (café y más de Colombia , 2020)

11.9. Almacenamiento

El almacenamiento del café pergamino es controlado por la Federación Nacional de Cafeteros o intermediarios particulares que compran este producto a productores medianos o pequeños que cultivan café, pero no tienen la capacidad de producción de segunda fase (tostión, molienda, empaque y comercialización).



Fuente: (Comité de Cafeteros de Antioquia, 2020)

11.10. Comercialización.

El café pergamino es comprado por multinacionales de café, es comprado por la federación para su comercialización nacional o exportación. Es el punto de más comercio entre empresarios, agricultores, independientes e interesados. De la comercialización del café pergamino se toman datos, estadísticas y decisiones administrativas.



Fuente: (Vanegas, Voceros de dignidad cafetera proponen detener venta de café el próximo lunes, 2018)

12. Organización y aspectos administrativos

Factibilidad del Negocio

Planta procesadora y empacadora de café, que estará estructurada y organizada en forma eficaz y eficiente.

- **Bodega de almacenamiento primario de café:** bodega donde se recibe el café adquirido por el encargado de recolección u ofrecido a la empresa por los cafeteros independientes, la materia prima estará separada y almacenada según su calidad y su añejamiento.
- **Zona de filtro:** zona de filtro donde se limpia el café pergamino dejándolo aislado de cascaras u otros materiales que puedan afectar su tosti3n.
- **Cuarto de tosti3n:** horno para tostar el café ubicado de forma estrat3gica para que tenga una adecuada ventilaci3n y seguridad de manejo, encargado de tostar el café y graduarlo al punto requerido de tosti3n.
- **Zona moledora y empacadora:** una vez tostado el café es conducido a una zona donde ser3 molido por una maquina moledora el3ctrica adaptada para evitar el desperdicio de materia prima y evitar el esfuerzo f3sico humano que requiere este proceso. En la misma zona estar3 ubicada la maquina empacadora del café ya procesado, empacando a la medida y peso necesitado dejando el producto ya terminado.
- **Bodega de almacenamiento final:** esta bodega almacenar3 el producto terminado ubic3ndolo seg3n su tama3o y tipo de café, dejando a disposici3n de los despachadores y comercializadores.

Empresa compuesta por un personal mixto y multifacético, asesorado, preparado y capacitado para todas las fases y procesos en el sistema de producción.

- **Recolectores:** motorizados encargados de recorrer las distintas zonas cafeteras del departamento de Boyacá, con el fin de mantener un continuo contacto con pequeños cafeteros para establecer una negociación de comercialización y adquisición de materia prima.
- **Transportador:** una vez realizada la negociación de la materia prima se plantea la ruta para que el transportador recoja el café y llegue a la bodega primaria a almacenarlo.
- **Internos:** colaboradores capacitados para trasportar la materia prima dentro de la planta y manejar la maquinaria en cada uno de sus procesos de producción.
- **Comercializadores:** personal interno y externo encargados de distribuir, proveer y comercializar el producto final.
- **Publicista y CM:** especialista en marketing digital y tradicional, publicidad mixta y completa. Encargado de aplicar todas las estrategias posibles con el fin de copar y superar los objetivos comerciales de la empresa.
- **Coordinador y supervisor:** vigilante y veedor del personal y procesos, encargado de la vigilancia y el buen funcionamiento en el proceso armónico entre personal y maquinarias.
- **Director o gerente:** cabeza representativo de la empresa, encargado de la toma de decisiones, acciones de planes y estrategias, relaciones externas y negociaciones con otras organizaciones.

Factores y puntos de vista a favor de la empresa.

- **Sentido de pertenencia:** siempre se establecerá como cultura de la empresa el sentido de pertenencia, un sentimiento hacia la empresa y hacia el producto local regional boyacense.
- **Experiencia:** conocimiento en el mercado cafetero colombiano complementado con el profesionalismo en la cultura del emprendedurismo.
- **Respaldo gubernamental:** actualmente el mercado cafetero colombiano por ser insignia e identidad de la cultura colombiana a nivel internacional, está respaldado por subsidios, garantías, planes del gobierno y la federación nacional de cafeteros.
- **Innovación:** al utilizar todas las herramientas comerciales y teniendo en cuenta la mayor cantidad de estrategias comerciales. Se le abre paso a una nueva manera de vender el producto polifacéticamente. Desde medios virtuales hasta suscripción. Aplicar siempre la innovación experimental es el pensamiento e identidad de la empresa para estimular la razón social que es vender café.
- **Tecnología:** estar a la vanguardia de la tecnología permite la facilidad ser cambios según las necesidades del mercado, permite la toma de decisiones rápidas y asertivas. La tecnología además de mejorar el sistema de producción, reduce costos y aporta al ambiente eco-sostenible.

13. Estudio administrativo

13.1. Misión

Vender café boyacense como empresa con el fin de ser exitosa comercialmente manteniendo un espíritu humanista y cooperativo a través de la venta de café molido, poniendo en prioridad el beneficio de sus colaboradores, relacionados y comunidad en general.

13.2. Visión

Ser la empresa de café molido líder del departamento, exitosa y referente de la puesta en marcha de más empresas privadas en la ciudad. Ser la identidad empresarial a través de la marca ciudad de los tunjanos y relacionados.

13.3. Objetivos empresariales

- Comprobar que Boyacá puede ser referente de la producción y comercialización nacional de café.
- Ser gestores de la generación de empleo directo e indirecto en el ámbito rural y urbano.
- Aplicar empresarialmente cada oportunidad dada por el mercado para ser una empresa próspera y efectiva.
- Proponer un plan de mercadeo completo y multifacético dirigido a todas las personas relacionadas con la ciudad.
- Lograr un éxito económico como empresarios a través de la venta de café molido.
- Ayudar a estimular la economía local de la ciudad y las alianzas comerciales con otras micro y medianas empresas.

13.4. Valores corporativos

Responsabilidad social con nuestros empleados, relacionados y comunidad en general.

A través de la imagen empresarial respaldar con acciones a la región.

Tolerancia dentro y fuera de las instalaciones de la empresa, ser caracterizados como una comunidad pacifista y respetuosa.

Honestidad comercial en el ambiente competitivo del mercado, éticos para hablar y actuar.

Confiabilidad a la hora de ofrecer nuestros productos, estar siempre comprometidos con las buenas acciones empresariales.

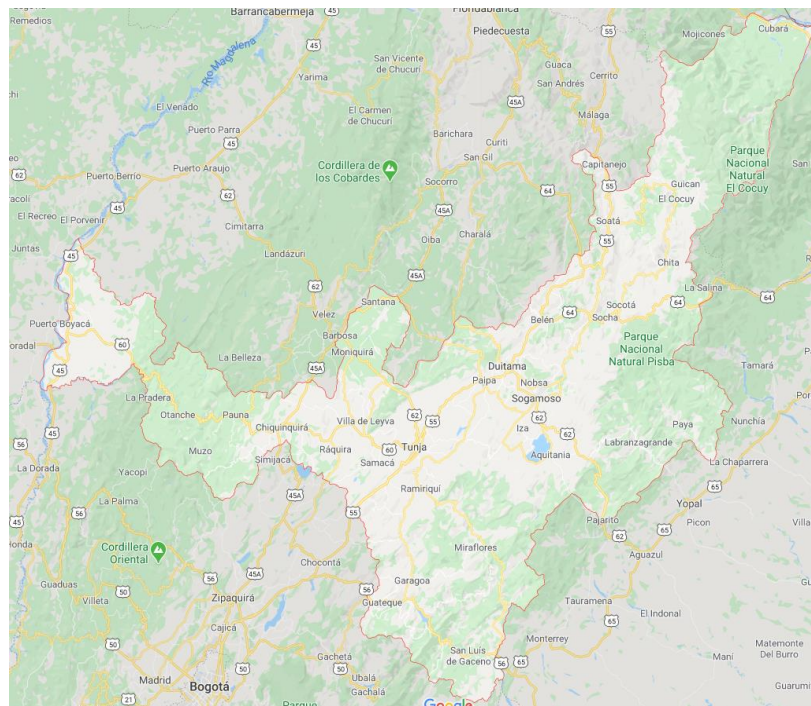
Pasión para funcionar, tener presente que el motor de la vida y el trabajo es el amor.

13.5. Localización

Ubicada en el departamento de Boyacá, contará con una planta estratégicamente ubicada en función de reducir costos de transporte, reducir servicios públicos y obedeciendo al plan de ordenamiento territorial, respetando las zonas industriales, comerciales y residenciales.

- **Macro localización**

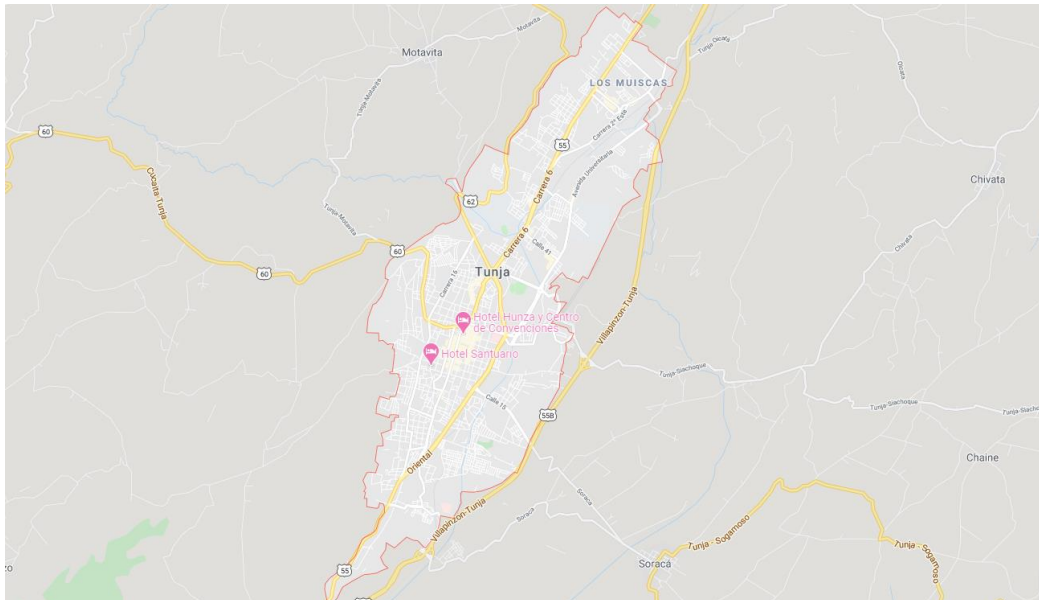
La empresa, busca ubicarse en su fase de comercialización en la ciudad de Tunja Boyacá, tomando abastecimiento de los productores del Departamento de Boyacá en la veredas de Occidente, Oriente, La Libertad, Lengupá y Ricaurte.



Fuente: Google Maps

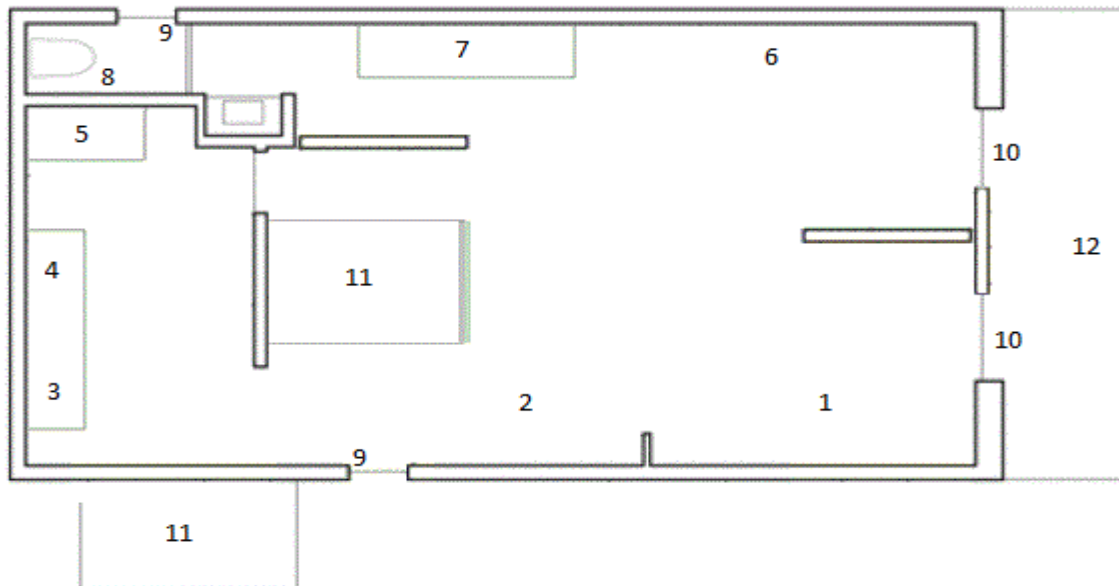
- **Micro localización**

La empresa ubicará su planta de producción en el sector aledaño al centro histórico de la Ciudad, teniendo en cuenta los costos de arrendamiento y servicios públicos. Para la comercialización, se desarrollará en el centro de la ciudad y en los centros comerciales.



Fuente: Google Maps

- **Matriz de planta física**



Fuente: el autor

1. zona de almacenamiento de materia prima (café pergamino)
2. Zona de almacenamiento de insumos
3. Zona horno de tostión
4. Zona de molienda
5. Zona de empaquetado
6. Zona de almacenamiento producto terminado
7. Vestidores
8. Baños
9. Salidas de emergencia
10. Entradas y/o salidas
11. Zonas de descanso
12. Zona de cargue y descargue

14. Estructura Organizacional

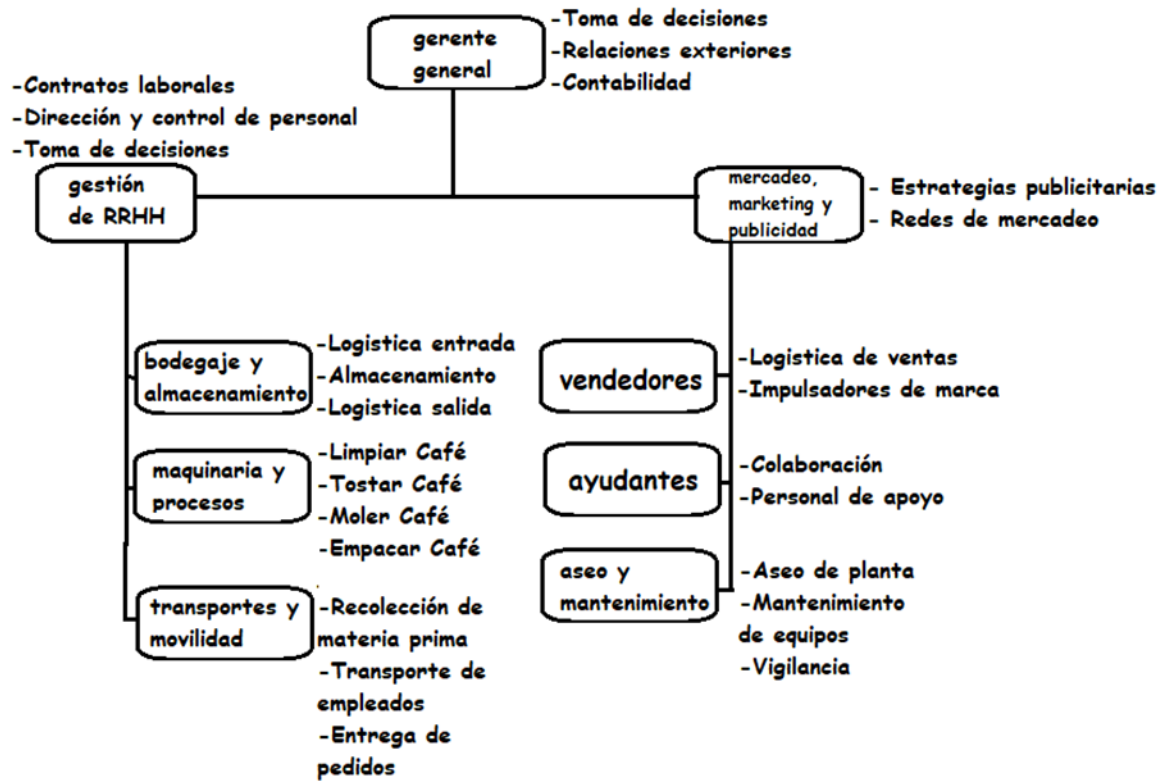
Esta empresa estará conformada por una junta directiva y de toma de decisiones conformada por tres líderes, encargados de dirigir a los colaboradores empleados para el trabajo conjunto y efectivo en la producción y funcionamiento de la planta.

Un grupo de colaboradores y empleados divididos en dos áreas de funciones internas (producción) y funciones externas (ventas), dichos empleados y colaboradores serán contratados según lo requiera el marco legal y sujeto a cambios de función dentro de la empresa.

La ideología multifacética de capacitación permitirá que el empleado tenga las aptitudes para desarrollar en varios campos de función dentro de la empresa y así en un movimiento colaborativo lograr de manera eficiente y eficaz la producción deseada.

10 empleados colaboradores y 3 dirigentes son lo estimado para empezar el funcionamiento de la empresa. Con visión a una expansión comercial y productiva se espera contratar empleados indirectos y servicio de outsourcing para responder con las exigencias comerciales que el mercado exige.

14.1. Organigrama



Fuente: (el autor)

14.2. Imagen corporativa



Fuente: El autor. *sujeto a cambios y reformas

La marca ciudad es el objetivo principal de la imagen empresarial que se quiere proyectar en el presente plan de negocio, una idea de un café fresco, un logo que genere la percepción de armonía y paz.

15. Análisis DOFA

Debilidades.	Oportunidades.
Capital limitado para entrar a competir con las grandes multinacionales cafeteras. (3) Falta de experiencia en el mercado cafetero. (3) Marketing variado de poco alcance. (5) Abastecimiento inestable y no frecuente. (4) No hay posicionamiento de marca. (4)	Alto consumo de café en la región, cultura cafetera. (4) No existe una innovación en el marketing del comercio cafetero. (3) Nuevos canales de comercio y distribución a partir de la tecnología. (4) Costo comercial económico de la materia prima (café pergamino seco). (4)
Fortalezas.	Amenazas.
El modelo cooperativista de abastecimiento de la materia prima permitirá conseguir la materia prima más económica y ahorro de gastos de transporte. (2) El recurso humano multifacético aptamente capacitado, permitirá ser más eficaces con el tiempo de producción. (4) Empresa con visión de multinacional. Saber ser pequeños entre los grandes ahorrando recursos, priorización de	Fluctuación y cambios drásticos en el precio del café en Colombia. (5) Rechazo social a la marca y empresa a la que se materializar. (5) Dependencia legal y productiva de la federación nacional de cafeteros. (2) Reacción de la competencia ante la entrada de mercado de la empresa. (2)

producción y estrategia comercial a partir de los fallos comerciales en la cadena de valor del café. (3) Apuesta por una imagen empresarial de sentido de pertenencia hacia el consumidor. (4)	
---	--

Ponderación	
5	Muy alto
4	Alto
3	Medio
2	Bajo
1	Muy bajo

Debilidades	Oportunidades	Fortalezas	Amenazas	Totales
3	4	2	5	14
3	3	4	5	15
5	4	3	2	14
4	4	4	2	14
4				4
Total 19 = 31.15%	Total 15 = 24.6%	Total 13 = 21.31%	Total 14 = 22.95%	Total 61 = 100%

Fortaleza + oportunidades	Debilidades + amenazas	% F + O	% D + A	TOTAL
28	33	45.91%	54.1%	100%

- **Análisis**

Aunque es casi igual el factor de optimización y riesgo se ve una notable diferencia donde el factor de riesgo predomina sobre el factor de optimización, convirtiéndose en un reto para la preparación de la estrategia de venta de la empresa.

El mayor porcentaje se encuentra en las debilidades, lo que significa que la empresa entrará al mercado con varios retos y obstáculos, pero la gran mayoría son de solución interna, y no de factores externos.

La situación actual es clara, la mejor alternativa para alcanzar el éxito es el reconocimiento como empresa y posteriormente los buenos resultados en ventas es a través de la publicidad aplicada.

Adaptarse a cambios y exigencias como lo vaya exigiendo el mercado objetivo y aplicar la mayor cantidad de estrategias e ideas publicitarias.

- **Criterio: marketing**

- **Propuestas**

- ✓ Reinvertir porcentajes de las utilidades en el área de estrategia comercial y mercadeo.

- ✓ Buscar el apoyo o apadrinamiento con entidades del estado, empresas más grandes, empresarios y demás colaboradores. Con el fin de beneficiar al proveedor y agricultor de la empresa y lograr un eco de marca para el posicionamiento.
- ✓ Buscar la disminución de gastos y sobre costos de operación con el fin de invertir más en la expansión comercial propuesta.
- ✓ Estar a la vanguardia de comportamiento de la competencia para asociaciones, fusiones, compra de la competencia o cualquier estrategia que permita la expansión del mercado.

16. Ingeniería del Proceso

En el 2012, estudiantes de administración de empresas de la Universidad Fermín Toro de Venezuela; diseñaron una descripción de proceso similar a planteada en este plan de negocio. Fue donde Brito Y, Chirinos Y, Medina E, Pérez L, y Rodríguez L. hablaron del proceso de producción de café en una microempresa documentando lo siguiente.

“Recepción y Almacenamiento de la materia prima: *Se reciben en el almacén de materia prima los granos verdes de los distintos proveedores de café.*

Análisis de la calidad del café: *Seguidamente se realiza el examen olfativo, visual, y se clasifica el café según la calidad de acuerdo a la Norma convenida correspondiente. Pasa a la formación de lotes de 250 sacos dependiendo de la calidad y la humedad del café.*

Limpieza de los Granos de café verde: *Se transporta desde el almacén una calidad específica para ser transportado hasta la maquina limpiadora la cual tiene como objetivo extraer las partículas extrañas al café (piedras, palillos, etc).*

Torrefacción: *Los granos de café son sometidos a un proceso a base de aire caliente. Dependiendo de la maquinaria utilizada.*

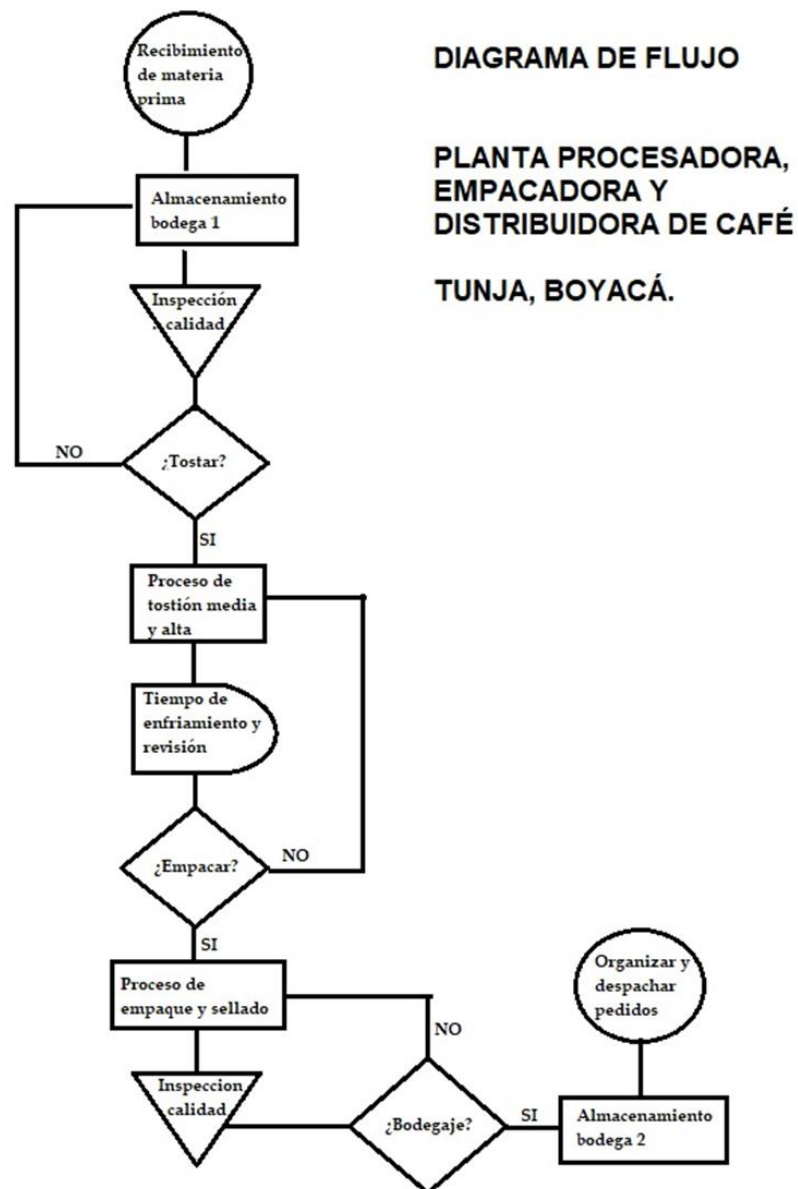
Molienda: *Los granos son transportados hasta los silos de almacenamiento de café tostado (Luego del proceso de tostado los granos deben tener un reposo). Los molinos que se basan en la trituración de los granos tostados en partículas más pequeñas.*

Empaquetado: *El café molido es transportado hacia el tanque de café molido y se distribuye hasta las tolvas de las diferentes maquinas empaquetadoras.*

Almacenamiento: El departamento cuenta con un registro computarizado para conocer el STOCK que entra y sale desde el almacén hasta la comercialización.”

(Brito, Chirinos, Medina, Pérez, & Rodriguez, 2012)

Diagrama de flujo



Fuente: (el autor)

17. Análisis de normas ISO aplicadas a los procesos

Para la aplicación de procesos en la planta productora y comercializadora de café molido, se tendrán en cuenta las normas ISO como referentes para ser una empresa con todas cualidades de calidad y responsabilidad.

- **ISO 9001 – Sistemas de Gestión de Calidad:** todas las empresas buscan cumplir esta norma a cabalidad y nosotros como emprendedores no estamos exentos. El café debe llegar a tan altos estándares de calidad tanto en producto como los procesos y entregas, que no sólo los clientes sino también los empleados y relacionados se vean beneficiados por las buenas prácticas de calidad en los procesos.
- **ISO 14001 – Sistemas de Gestión de Medio Ambiente:** sabemos que este tipo de negocio es cómplice de una explotación de recursos naturales y fuentes hídricas pero guiados por esta norma ISO la empresa tendrá un marco legal más aplicado a la favorabilidad del medio ambiente como prioridad de todos.
- **ISO 22000 – Sistema de Gestión Alimentario:** una de las principales normas a aplicar para que el café molido tenga las garantías completas de consumo, un respaldo a través de esta norma para que el cliente tenga un buen concepto sobre nuestra empresa.
- **NTC-ISO 28001 – Sistemas de gestión de la seguridad para la cadena de suministro:** la comercialización de café molido exige un buen sistema de abastecimiento saludable en transporte y manejo de materias primas. Además, se debe tratar con los mejores insumos para mantener la calidad del producto en proceso. Todo con el fin de que el producto llegue a consumidores finales y/o clientes mayoristas con la mejor frescura y satisfacción en el cliente final.

- **ISO 19011:** la empresa debe estar informada siempre. Debe estar a la vanguardia de los nuevos procesos y normas que busquen el bien común. Al aplicar esta norma, la empresa está en constante prevención, preparación y mejora continua a través de auditorías internas enfocadas al medio ambiente, a la calidad de procesos entre otras.
- **ISO 27001 – Sistemas de Gestión de la Seguridad de la Información:** por medio de las políticas puestas por la empresa, se dará respaldo y confidencialidad a la información de la misma, con el fin de tener procesos seguros y armonía comunicativa.

18. Aspectos tecnológicos de los procesos

18.1. Ficha Técnica del Producto

FICHA TÉCNICA		
CAFÉ 500gr		CONTROL DE PRODUCTOS
NOMBRE DEL PRODUCTO	CAFÉ MOLIDO	
PROVEEDOR	Cooperativas de la empresa	
DISEÑO Y TAMAÑO	Empaque plástico en bolsa para capacidad de 500gr de contenido	
DESCRIPCIÓN FÍSICA DEL PRODUCTO	El café molido es un café seco, empacado y listo para disolver generalmente en aguas calientes y después filtrar para consumir.	(FOTO DEL PRODUCTO)
CARACTERÍSTICA FÍSICA DEL CONTENIDO	Apariencia	En polvo
	Color	Marrón
	Olor	Café tostado característico
	Sabor	Amargo
	pH	
	Textura	Polvo fino y homogéneo
ESTADO DE LA MATERIA PRIMA O INSUMO	Solido	Polvo
	Liquido	
	Gaseoso	
Conservar y almacenar en un lugar fresco y seco.		

FICHA TÉCNICA		
CAFÉ 250gr		CONTROL DE PRODUCTOS
NOMBRE DEL PRODUCTO	CAFÉ MOLIDO	
PROVEEDOR	Cooperativas de la empresa	
DISEÑO Y TAMAÑO	Empaque plástico en bolsa para capacidad de 250gr de contenido	
DESCRIPCIÓN FÍSICA DEL PRODUCTO	El café molido es un café seco, empacado y listo para disolver generalmente en aguas calientes y después filtrar para consumir.	(FOTO DEL PRODUCTO)
CARACTERÍSTICA FÍSICA DEL CONTENIDO	Apariencia	En polvo
	Color	Marrón
	Olor	Café tostado característico
	Sabor	Amargo
	pH	
	Textura	Polvo fino y homogéneo
ESTADO DE LA MATERIA PRIMA O INSUMO	Solido	Polvo
	Liquido	
	Gaseoso	
Conservar y almacenar en un lugar fresco y seco.		

FICHA TÉCNICA		
CAFÉ 2500gr		CONTROL DE PRODUCTOS
NOMBRE DEL PRODUCTO	CAFÉ MOLIDO	
PROVEEDOR	Cooperativas de la empresa	
DISEÑO Y TAMAÑO	Empaque plástico en bolsa para capacidad de 2500gr de contenido	
DESCRIPCIÓN FÍSICA DEL PRODUCTO	El café molido es un café seco, empacado y listo para disolver generalmente en aguas calientes y después filtrar para consumir.	(FOTO DEL PRODUCTO)
CARACTERÍSTICA FÍSICA DEL CONTENIDO	Apariencia	En polvo
	Color	Marrón
	Olor	Café tostado característico
	Sabor	Amargo
	pH	
	Textura	Polvo fino y homogéneo
	Solido	Polvo

ESTADO DE LA MATERIA PRIMA O INSUMO	Liquido	
	Gaseoso	
Conservar y almacenar en un lugar fresco y seco.		

19. Gastos de Personal

19.1. Estimado de pago de nómina por tipo de trabajador en el primer año.

Año 1.	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Líderes	1'200.000	1'200.000	1'200.000	1'200.000	1'200.000	1'200.000
Empleados	877.803 + 102.854	877.803 + 102.854	877.803 + 102.854	877.803 + 102.854	877.803 + 102.854	877.803 + 102.854

Año 1.	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Líderes	1'200.000	1'200.000	1'200.000	1'200.000	1'200.000	1'200.000
Empleados	877.803 + 102.854	877.803 + 102.854	877.803 + 102.854	877.803 + 102.854	877.803 + 102.854	877.803 + 102.854

***Cambios sujetos a externalidades o acuerdos con los trabajadores.**

19.2. Gastos de Puesta en Marcha (PRE OPERATIVOS)

MAQUINARIA	CANTIDAD	COSTO POR UNIDAD	COSTO TOTAL
Kit Dotación	10	60.000	600.000
Gato hidráulico	1	700.000	700.000
Mesas aceradas	2	80.000	160.000
Estibas	12	2.000	24.000
Computadores	2	800.000	1.600.000
Planta procesadora de café	1	38.000.000	38.000.000
Escritorios	2	100.000	200.000
Casilleros	10	35.000	350.000
Muebles o sofás	2	120.000	240.000
TOTAL		39.897.000	41.874.000

***cambios de costos en precio y/o cantidades sujetos a acordar con el vendedor**

INSUMOS	COSTO 6 MESES
Paquetes y bolsas	13.425.000
Estimada agua	600.000
Estimada luz	900.000
Estimado gas	600.000
Cajas reciclables	200.000
TOTAL	36.425.000

TOTAL, POR MES	6.040.000
-----------------------	------------------

OTROS	COSTO ÚNICA VEZ
Capacitaciones	1.000.000
Licencias y documentos	1.000.000
Contingencias y reservas	2.000.000
TOTAL	5.000.000

19.3. Infraestructura

Maquina/ herramienta	Función	Costo unitario
Mesas de acero	Herramienta de apoyo para la mano de obra.	80.000
Gato hidráulico	Levantar y trasladar cajas, grupos de materiales y materia prima de bastante peso.	700.000
Sillas y mesas	Herramienta de apoyo para la mano de obra.	300.000
Planta procesadora	Ser el centro de operaciones de la empresa.	38.000.000

Requerimientos	Función	Costo unitario
Sofás	Áreas de descanso o comodidad para algunos trabajadores.	200.000
Señalizaciones	Informar de manera rápida y oportuna.	100.000
Escritorios	Herramienta de apoyo para la mano de obra.	200.000
Computadores	Herramienta de apoyo tecnológica para la mano de obra.	1.600.000
Papelería	Herramientas físicas para la mano obra.	100.000
Herramientas básicas	Facilitar el uso de funciones manuales.	150.000
	TOTAL	\$2.350.0000

ANUALES	COSTO 1ER AÑO
Cámara y comercio.	220.000
Arriendo	36.000.000
Sayco y asimpro.	120.000
Nómina y primas.	141.742.705

20. Plan de acción y cronograma de la fase de inversión y operación del proyecto

20.1. Necesidades y Requerimientos

20.1.1. Tecnología requerida:

fue cotizada en la página de Mercadolibre.com.co una maquina tostadora y moledora de café que deja listo para empacar 30 Kilos por cada proceso (3 horas aproximadamente cada proceso) con un costo de treinta y nueve millones (39'000.000)



Fuente: (Mercado libre, 2017) Mercado Libre. (2017). Tostadora Tecnificada 30 Kilos Por Bache Café, Cacao,mani,etc (fotografía 1)



Fuente: (Mercado libre, 2017) Mercado Libre. (2017). Tostadora Tecnificada 30 Kilos Por Bache Café, Cacao,mani,etc (fotografía 2)



Fuente: (Mercado libre, 2017) Mercado Libre. (2017). Tostadora Tecnificada 30 Kilos Por Bache Café, Cacao, maní, etc (fotografía 3)

También es necesario uso de una maquina empacadora y dosificadora. En la investigación se cotiza una maquina empacadora y dosificadora por libras. Dosificador para granos y granulados EURO-D.GRA-SA-0.5/1 de la marca Intertec en Colombia.



Fuente: Intertec Colombia. (n.d.). Dosificador para granos y granulados EURO-D.GRA-SA-0.5/1. (Intertec Colombia, 2020)

20.1.2. Descripción de equipos y máquinas

La tostadora y moledora junto con la dosificadora y empacadora serán las principales máquinas de la planta de café, son el corazón del proceso de producción que permite dejar el producto listo para la venta y el consumo.

La máquina tostadora recibe la materia prima o café pergamino y la tuesta elevándola a altos grados de temperatura, esta materia prima es dosificada por el personal que manipula la máquina tostadora según las instrucciones de uso.

Descripción

Somos fabricantes de tostadoras, trilladoras y molinos

La tostadora del precio del anuncio es de:

- Capacidad 30 kilos por bache.
- en acero inoxidable lo que tiene contacto con el alimento, 04 motores.
- Tolva de recibido
- Termometro analogo
- A gas
- Rodachines

Fuente: (Mercado libre, 2017) Mercado Libre. (2017). Tostadora Tecnificada 30 Kilos Por Bache Cafe, Cacao, maní, etc (imagen 1)

Cada tanda de café tostado que sale, pasa a un proceso de molienda por la misma máquina y ahí si pasa a su proceso de reposo y enfriamiento.

Las maquinas empacadoras del café molido estarán configuradas según la necesidad de empaques a producir.

Especificaciones Técnicas Dosificador para granos y granulados		
Item	Descripción	
Modelo	EURO-D.GRA-SA-0.5	EURO-D.GRA-SA-1
Capacidad de dosificado	500 Gr	1000 Gr
Información eléctrica	220 V 0.2 Kw	
Producción máxima	25 ciclos/min.	
Dimensiones de la máquina	65 x 50 x 180 cm	
Peso de la máquina	120 Kg	

Fuente: (Intertec Colombia, 2020) Intertec Colombia. (n.d.). Dosificador para granos y granulados EURO-D.GRA-SA-0.5/1.

Las maquinas necesitarán un mantenimiento preventivo y un mantenimiento por temporadas que serán hechos por los especialistas de las empresas de las maquinas como garantía de compra.

Relación de las materias primas e insumos requeridos en el proceso de producción del producto por cada unidad de producto y por período de producción.		
Materia prima	Insumos	Tiempo de producción estimado
	Maquina tostadora	1 hora y 45 min. aprox.
	Maquina molidora	1 hora y 45 min. aprox.

Una carga de café pergamino seco. Peso: 125 KL	Maquina dosificadora 125 empaques de kilo o 300 empaques de libra o 600 empaques de ½ libra.	10 minutos a 25 minutos aprox.
	Maquina empacadora Cajas separadoras y almacenadoras Etiquetas de marca	20 minutos

20.2.Situación tecnológica de la empresa:

La empresa contará con la tecnología indicada para que la producción sea eficiente con los presupuestos y recursos, y así mismo sea eficaz con los tiempos de producción. Lograr esa efectividad máxima que se verá reflejada en los porcentajes de utilidades.

Gerentes y líderes destinados a la administración y dirección en la empresa, líderes y trabajadores capacitados y con conocimiento en seguridad industrial, procesos de producción y calidad, Marketing y publicidad.

La empresa se registrará según la necesidad en modelos de producción e identidad interna empresarial usando teorías de la administración como el TPM, TQM..

20.3.Línea de productos

- Café molido 2500gr
- Café molido 1000gr
- Café molido 500gr
- Café molido 250gr

20.3.1. Precio

El método de fijación de precios en su etapa inicial se basa en los costos de producción, añadiendo el estimado de ventas por metas y modelo de venta del producto. A medida que se cumplan las metas requeridas, se estimaran más cambios en los precios.

En caso de no establecer un precio conveniente o precio fijo a la venta, este será igual o similar al café más económico de la competencia comercial no artesanal.

20.3.2. Plaza

Almacenes de cadena, tiendas y supermercados, sitios turísticos, cafeterías, domicilios y venta virtual. Son los lugares donde se venderá el producto en Tunja Boyacá.

20.3.3. Promoción

El plan de promoción es ubicar estratégicamente el plan de publicidad para dar un concepto diferente de la marca a cada mercado objetivo y así el plan de ventas dirá según el modelo de venta del producto qué precio o promoción aplicará.

20.3.4. Ciclo de vida del producto.

Esta marca se encuentra en introducción al mercado, es un producto nuevo con apuestas diferentes a la competencia. El cliente sabe de la existencia del café molido pero la estrategia es posicionar la marca para respaldar las ventas.

20.3.5. Mercado objetivo

Cada mercado objetivo visualizado tendrá un plan estratégico de ventas diferente, además de posicionar la marca, se posicionarán las ventas.

20.3.6. Costos de fabricación por hora

Caja de café (12 unds de 1 kilo, o 24 unds de 1 libra o 48 unds de ½ libra)	
Materia prima	Mano de obra
Café molido \$67.200 – 12 kilos x 2	Operador logístico \$4.200/hora
	Operador maquinaria \$5.500/hora
	Personal apoyo \$4.200/hora
	Empaques \$5.000
Total \$134.400	Total \$13.900
Total, costo de producción por 2 cajas/hora \$148.300	
La capacidad de las maquinas cotizadas trabajando conjuntamente pueden producir dos cajas en una hora.	

21. Función de producción

Plan de ventas				
Periodo - mes	Producto	Estrategia	Mercado objetivo	Cantidades a vender
1-1	-----	-----	-----	-----
1-2	Café molido 2500gr	• Evangelización • Promoción a mayoristas • Lanzamiento a intermediarios • Alianzas con entidades comerciales.	• Mayoristas • Intermediarios	500 unidades
1-3	Café molido 2500gr	• Evangelización • Promoción a mayoristas • Lanzamiento a intermediarios • Alianzas con entidades comerciales.	• Mayoristas • Intermediarios	600 unidades

1-3	Café molido 500gr	• Tienda móvil • Impulsadores • Tienda física • Alianzas con entidades comerciales • Venta virtual	• Residentes • Familias • Ocasionales • Mayoristas	1500 unidades
1-4	Café molido 2500gr	• Evangelización • Promoción a mayoristas • Lanzamiento a intermediarios • Alianzas con entidades comerciales. • Venta virtual	• Mayoristas • Intermediarios	700 unidades
1-4	Café molido 500gr	• Tienda móvil • Impulsadores • Tienda física • Alianzas con entidades comerciales • Venta virtual	• Residentes • Familias • Ocasionales • Mayoristas	2000 unidades

1-4	Café molido 250gr	• Tienda móvil • Impulsadores • Tienda física • Alianzas con entidades comerciales • Venta virtual	• Residentes • Familias • Ocasionales • Mayoristas	1000 unidades
1-5	Café molido 2500gr	• Evangelización • Promoción a mayoristas • Lanzamiento a intermediarios • Alianzas con entidades comerciales. • Venta virtual	• Mayoristas • Intermediarios	800 unidades
1-5	Café molido 500gr	• Tienda móvil • Impulsadores • Tienda física • Alianzas con entidades comerciales • Venta virtual	• Residentes • Familias • Ocasionales • Mayoristas	2500 unidades

1-5	Café molido 250gr	• Tienda móvil • Impulsadores • Tienda física • Alianzas con entidades comerciales • Venta virtual	• Residentes • Familias • Ocasionales • Mayoristas	1500 unidades
1-5	Café molido 1000gr	• Evangelización • Promoción a mayoristas • Lanzamiento a intermediarios • Alianzas con entidades comerciales. • Venta virtual	• Residentes • Familias • Ocasionales • Mayoristas	1000 unidades
El plan de ventas espera y proyecta en el primer periodo vender lo suficiente para comenzar su proyecto expansionista a ciudades medianas vecinas de la región.				

ANÁLISIS DE IMPACTO AMBIENTAL

22. Normatividad

Según el proyecto realizado, requiere de la aplicación de un sistema de gestión ambiental, basado en la planeación, en el hacer, en la verificación y en los ajustes del proceso de producción como de comercialización (PHVA)

Según la constitución ecológica de Colombia en su artículo 333, la actividad económica y la iniciativa privada son libres dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos sin autorización de la ley.

“La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades.”

La empresa como base del desarrollo tiene una función social que implica obligaciones. El estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial.

El estado por mandato de la ley, impedirá que obstruya o se restrinja la libertad económica, y también evitará controlar cualquier abuso, que personas o empresas hagan de suposición dominante en el mercado nacional.

La ley delimitará el alcance de la libertad económica cuando así lo exija el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la nación.

Para poder entender el alcance de la libertad económica y de la iniciativa privada es conveniente hacer las siguientes precisiones.

- Comienza la norma por señalar que la actividad económica y la iniciativa privada son libres.

- A pesar del enunciado normativo, existe plena libertad en la generación económica.
- El primer límite es el bien común. Se trata de un concepto simple, que sin embargo para su análisis presenta dificultad. Difícilmente se puede entender que el sujeto activo de decisiones económicas no pretenda el bien como concepto genérico. Lo que puede ocurrir es que el interés particular no sea coincidente con el bien común.
- Se trata en consecuencia de una libertad que tiene sus límites y sus condiciones. Pensando que lo comunitario opere como restricción.
- Para el ejercicio de la actividad económica y la iniciativa privada, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos sin autorización de la ley. Es esta la puerta de entrada a la teoría intervencionista del estado en la economía.
- El ejercicio de la libertad económica está basado en reglas claras de competencia, es decir conocer con claridad las reglas de juego, el acceso a la información, la honorabilidad en la oferta y la demanda y la calidad y el compromiso social con la prestación del servicio. Para lo cual se requiere el diseño de códigos éticos para eficaz desarrollo de la competencia económica sin que tenga que recaer toda la responsabilidad en la ley.
- La empresa como base y motor de desarrollo, tiene una función social que debe contribuir al mejoramiento de la vulnerabilidad.
- Es obligación del estado fortalecer las organizaciones solidarias y estimular el desarrollo empresarial.
- Le corresponde al estado evitar cualquier abuso que personas haga de su posición dominante en el mercado nacional.

23. Política ambiental

La planificación del manejo ambiental es un tema que en el ámbito empresarial está siendo cada vez más considerado e incluido como parte de las actividades rutinarias de un proyecto y/o proceso productivo. Desde la gerencia de las organizaciones, es necesario implementar medidas ambientales, en este tipo de empresa dedicada al café.

Especialmente en las relacionadas con la estructura organizativa y en la asignación de recursos ya que la variable ambiental dentro de la planeación económica es herramientas idóneas para modificar re orientar e impulsar el crecimiento económico y su desarrollo a un corto, mediano y largo plazo. La variable ambiental es flexible y puede contribuir decididamente al crecimiento global de la economía nacional.

“A maneja de ejemplo y utilizando algunos mecanismos de financiación de la gestión ambiental se puede decir que los impuestos y tasas por el uso del agua, las tasas retributivas, el porcentaje ambiental del impuesto predial entre otros son herramientas de gobierno que pueden afectar en uno u otro sentido el crecimiento. Sin perjuicios de su función recuperadora del ecosistema se considera que se trata de herramientas que deben utilizarse de forma prudente y cuidadosa frente a la libertad de empresa y ante la realidad social económica del país, editando el desestimulo empresarial por una mala interpretación de la función social de la propiedad.

Recordando que la libertad económica ha sido calificada como un derecho que está limitado por las facultades que la ley le otorga al estado para intervenir en las actuaciones de los

particulares como lo menciona Luis Fernando López Garavito en su libro intervencionismo de estado y economía en Colombia (1992)

Según el ministerio de medio ambiente el café es uno de los productos agrícolas más tranzados en el mundo, pero su mercado al igual que sus condiciones de producción son inestables, lo que ha puesto en riesgo su sostenibilidad particularmente después del rompimiento del acuerdo internacional del café. Haciéndose necesario estudiar la política cafetera colombiana durante los últimos 25 años con el fin de caracterizar la contribución al desarrollo sostenible de la caficultura.

Ya que se han implementado múltiples acciones, pero en general no existe una política integral de desarrollo sostenible. Como ya se ha dicho anteriormente, anualmente se produce entre 140 y 150 millones de sacos de 60 kilos de los cuales se exporta 70% por un valor que supera los 27 mil millones de dólares al año, su producción involucra 25 millones de agricultores en más de 50 países en desarrollo. (Suramérica, sur este asiático, centro américo, este de áfrica.) Mientras que su comercialización y transformación está a cargo de pocas empresas transnacionales con destinos a países de ingresos altos (norte América, unión europea, Japón) (Pérez, 2014).

En un estudio realizado por la universidad de los Andes se detectó, que a pesar del cuantioso volumen de recursos generados en el comercio mundial por el grado existe una desigual distribución a lo largo de la cadena de valor, lo cual es calificado como una paradoja del café que consiste en un auge cafetero en los países consumidores que se presenta simultáneamente con crisis recurrentes en los países productores. Una explicación común a la crisis de la producción radica en que los cultivadores enfrentan limitaciones estructurales inherentes a las actividades agrícolas de países en desarrollo entre las que se destacan.

- La falta de condiciones para el desarrollo social y productivo
- La trampa de los productos básicos que no es otra cosa que la comercialización de un bien con escaso valor agregado que se produce con inversiones bajas escasa tecnología y poca especialización lo que conduce a una elevada oferta con precios bajos. Esto explica la tendencia descendente de los precios en el largo plazo en el mercado cafetero mundial. (Pnud, 2011)

Acorde a lo anterior, la empresa maneja los siguientes elementos en su política ambiental:

- Prevalencia por proveedores con manejo de buenas prácticas agrícolas en uso de suelos, aire y agua.
- Implementación del sistema de gestión ambiental basados en los estándares de calidad
- Seguimiento de normas de seguridad laboral, señalización adecuada para el manejo de maquinaria, uso de elementos de protección personal, etc.
- Mantenimiento y reacondicionamiento de los equipos según las especificaciones del fabricante.
- Recolección de aguas residuales para ser evacuadas al alcantarillado particular existente en el recinto con tratamiento e infiltración al subsuelo.
- Establecimiento de programas continuos de capacitación y seguridad laboral.

24. Mirada analítica

El presente proyecto refleja los elementos conceptuales en torno a la producción, comercialización del café, fundamentado en las corrientes del pensamiento sobre el desarrollo sostenible en la que se detecta una problemática ambiental, especialmente por la falta de una política pública cafetera.

Entendiendo que las políticas públicas son las que permiten un enfoque de sostenibilidad para lograr el bienestar y la prosperidad de las nuevas generaciones para crear una empresa cafetera que brinden un aporte de innovación referido especialmente a la aplicabilidad de las tecnologías limpias para mejorar ingresos y reducir la afectación del impacto ambiental igualmente facilitar la integración de los mercados entendidas como la comercialización con mayor equidad en la distribución del ingreso a los largo de la cadena.

Según el director de Corporación Autónoma de Boyacá (Corpoboyacá), uno de los mayores retos para el mejoramiento de la gestión ambiental para el cultivo del café se requiere por parte de la comunidad y de la opinión pública en general, en cada uno de los municipios productores, profundizar sobre las razones de los compromisos mutuos para cumplir con los mandamientos de desarrollar sin deteriorar el patrimonio natural de la región. El recurso hídrico es la base natural de otros recursos que es de obligatoriedad conservar y utilizar sosteniblemente. En este sentido es de particular importancia desarrollar proyectos que permitan el uso eficiente de los recursos y de la conservación del ecosistema para la regulación ecológica de las cuencas y disminuir riesgos entre las zonas de paramo y sabana. También es importante apoyar proyectos en los jóvenes que ayuden a fomentar la educación ambiental y el fortalecimiento de los mecanismos de trabajo de forma cooperativa y solidaria en pro del bien común.

Resumidamente todo el proceso de planeación para la gestión ambiental debe ser conocido y adoptado por los habitantes para crecer, respetando y manejando adecuadamente los recursos naturales del entorno.

Las sugerencias dadas por Corpoboyacá para proceder al cultivo y comercialización del café son las siguientes.

- Divulgar y conocer todas las dependencias de la empresa
- Generar un compromiso mediante acto administrativo, el cumplimiento de la normatividad ambiental y un acuerdo entre las partes implicadas de prevenir la contaminación ambiental por el cultivo de café.
- Relacionar un marco para establecer objetivos, metas, acciones y presupuestos para cumplir con los propósitos ambientales teniendo en cuenta que las medidas ambientales corresponden al proceso mismo de ejecución de planes, programas que beneficien la comunidad en el plano ambiental. Para lo cual es necesario disponer de una estructura organizacional que permita definir la logística y coordinación de un sistema de gestión ambiental, con las personas responsables.
- Asignar recursos y fijar procedimientos para la actividad operacional.
- Apoyar el suministro de recursos en términos de personal, materiales, equipos para ejecutar lo planeado.

También sugiere que es vital importancia disponer de un monitor para el respectivo seguimiento en las medidas ambientales a saber:

- Monitorear y medir las actividades que ocasionan impacto ambiental.

- Definir responsabilidades y la autoridad competente para corregir las inconformidades.
- Llevar los registros ambientales necesarios para comprobar el cumplimiento de los propósitos definidos.
- Realizar las auditorías ambientales para acompañar el sistema de gestión ambiental correctamente implementado.

MARCO LEGAL

25. Estado Legal Actual

- **Normas urbanas**

El permiso de planeación municipal es el requerimiento local para funcionar acorde al espacio, disponibilidad y armonía comercial que proponga el gobierno local.

- **Ambiental**

Regidos por la **Ley 99 de 1993** y el **decreto 1753 de 1994** donde el ministerio del medio ambiente, exige cumplir con los parámetros para la obtención de las licencias ambientales.

“Licencia Ambiental Ordinaria: Es la otorgada por la autoridad ambiental competente y en la cual se establecen los requisitos, condiciones y obligaciones que el beneficiario de la Licencia Ambiental debe cumplir para prevenir, mitigar, corregir, compensar y manejar los efectos ambientales del proyecto...” (JURISCOL, 1994)

- **Registros**

Cámara y Comercio de Tunja es la entidad en la cual se diligencian los registros necesarios para estar legalmente constituidos como empresa independiente.

El certificado de cámara y comercio, registro mercantil y el certificado de la División de Fiscalización de la Administración de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).

Protección intelectual y ambiental

Ante la **Superintendencia De Industria y Comercio** se debe tramitar el registro de marca del producto a comerciar

La Comercialización De Los Productos Ó Servicios

Basados en la **Ley 09 de 1979 – Decreto 3075 de 1997**, donde se especifica la capacidad material e intelectual de una empresa para producir y comercializar un alimento.

“Son los principios básicos y prácticas generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos para consumo humano, con el objeto de garantizar que los productos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y se disminuyan los riesgos inherentes a la producción.” (Ministerio de Salud, 2020)

El registro INVIMA (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, o su autoridad delegada). Como requisito clave en la obtención de permisos de fabricación y producción de alimentos.

“Es el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, es una entidad de vigilancia y control de carácter técnico científico, que trabaja para la protección de la salud individual y colectiva de los colombianos, mediante la aplicación de las normas sanitarias asociada al consumo y uso de alimentos, medicamentos, dispositivos médicos y otros productos objeto de vigilancia sanitaria.” (Cámara de Comercio de Tuluá, 2020)

26. Marco legal

26.1. Constitución Empresa y Aspectos legales

Requisitos y trámites de formalización de la empresa.

- Minuta de Constitución de la Sociedad presentada en Notaria
- Registro Mercantil de la Cámara de comercio
- Libros de Contabilidad: Libro diario, mayor, balances, inventarios y actas
- Certificado de Existencia
- Certificado del Instituto de Seguro Social
- Inscripción de trabajadores a la empresa en seguridad social: EPS, Fondo de pensiones y cesantías, riesgos profesionales
- Inscribir la empresa en el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF), el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y la Caja de Compensación familiar que elija.

Trámites y permisos de funcionamiento

- Registro de Industria y Comercio en la Secretaria de Hacienda Municipal
- Permiso de planeación y el uso de los suelos en Departamento Administrativo de Planeación
- Registro Único Tributario
- Registro Único de Proponentes

27. Identificación y justificación del tipo de organización empresarial

Tipo de Sociedad: Sociedad por Acciones Simplificadas

Número de accionistas: Uno

Representante Legal: Sergio Andrés Orozco Hernández

Dirección de la Empresa: cra 10 #27 – 95, Tunja Boyacá

Se rige según la ley 1258 de 5 de diciembre del 2008 "por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada, la cual tiene los siguientes beneficios:

Simplificación de trámites:

Que se refleja en el siguiente:

- Inscripción de la sociedad por documento privado
- Carácter siempre comercial: en la legislación colombiana hay empresas que se le aplica el derecho comercial y a otras el derecho civil. Pero en el artículo 3 de la ley de 1258 de 2008 establece que la SAS será siempre de carácter comercial independientemente de su objeto social, lo cual suprime la dicotomía en el derecho privado.
- Eliminación del requisito que exige un mínimo de dos personas para conformar una sociedad
- Limitación de la responsabilidad En la SAS se debe consagrar la limitación del riesgo de los accionistas al monto del capital aportado.
- Autonomía para estipular libremente las normas que más se ajusten al negocio
- Estructura flexible de capital.
- Ley del Primer Empleo Una de las ventajas principales en este momento, se refiere a la Ley de Formalización y Generación de Empleo ‘Ley de Primer Empleo’.

28. Diseño de Estatutos

El siguiente modelo de estatutos fue suministrado por la **Cámara de Comercio de Tunja** donde su elaborador **Francisco Reyes Villamizar** afirma que el uso es netamente didáctico, con la libertad de modificarse, presentarse y utilizarse como guía práctica para el desarrollo de los mismos.

CAFÉ TUNJA S.A.S.

ACTO CONSTITUTIVO

RELACIONARSE CADA UNO DE LOS CONSTITUYENTES CON NÚMERO DE IDENTIFICACIÓN, FECHA DE EXPEDICIÓN DEL DOCUMENTO Y DOMICILIO cra 10 # 27 - 25, de nacionalidad colombiana, identificado con 1014249356, con fecha de expedición 11 de diciembre 2011 de Bogotá Dc. domiciliado en la ciudad de Tunja Boyacá, declara previamente al establecimiento y a la firma de los presentes estatutos, haber decidido constituir una sociedad por acciones simplificada denominada CAFÉ TUNJA S.A.S., para realizar cualquier actividad civil o comercial lícita, por término indefinido de duración, con un capital suscrito noventa y cinco millones mct (\$95.000.000), dividido en 1 acciones ordinarias de valor nominal de \$95.000.000 C/U, que han sido liberadas en su (totalidad – (CUANDO EL CAPITAL SUSCRITO ESTÁ TOTALMENTE PAGADO) o en el porcentaje correspondiente- (CUANDO SE HACE USO DEL PLAZO MÁXIMO DE 24 MESES), previa entrega del monto correspondiente a la suscripción al representante legal designado y que cuenta con un único órgano de administración y representación, que será el representante legal designado mediante este documento.

Una vez formulada la declaración que antecede, el suscrito ha establecido, así mismo, los estatutos de la sociedad por acciones simplificada que por el presente acto se crea.

MODELO DE ESTATUTOS

Capítulo I

Disposiciones generales

Artículo 1º. Forma. - La compañía que por este documento se constituye es una sociedad por acciones simplificada, de naturaleza comercial, que se denominará CAFÉ TUNJA S.A.S., regida por las cláusulas contenidas en estos estatutos, en la Ley 1258 de 2008 y en las demás disposiciones legales relevantes.

En todos los actos y documentos que emanen de la sociedad, destinados a terceros, la denominación estará siempre seguida de las palabras: “sociedad por acciones simplificada” o de las iniciales “S.A.S”.

Artículo 2º. Objeto social. - La sociedad tendrá como objeto principal el comercio de café. Compra y venta, transformación, preparación y distribución. Así mismo, podrá realizar cualquier otra actividad económica lícita tanto en Colombia como en el extranjero.

La sociedad podrá llevar a cabo, en general, todas las operaciones, de cualquier naturaleza que ellas fueren, relacionadas con el objeto mencionado, así como cualesquiera actividades similares, conexas o complementarias o que permitan facilitar o desarrollar el comercio o la industria de la sociedad.

Artículo 3º. Domicilio. - El domicilio principal de la sociedad será la ciudad de carrera 10 # 27-95 La sociedad podrá crear sucursales, agencias o dependencias en otros lugares del país o del exterior, por disposición de la asamblea general de accionistas.

Artículo 4º. Término de duración. - El término de duración será indefinido.

Capítulo II

Reglas sobre capital y acciones

Artículo 5º. Capital Autorizado. - El capital autorizado de la sociedad es de quinientos millones de pesos (\$ 500.000.000), dividido en 5 acciones de valor nominal de cien millones de pesos (100.000.000) cada una.

Artículo 6º. Capital Suscrito. El capital suscrito de la sociedad es de quinientos millones de pesos (\$ 500.000.000), dividido en 5 acciones valor nominal de cien millones de pesos (100.000.000) cada una.

Artículo 7°. Capital Pagado. - El capital pagado de la sociedad es de quinientos millones de pesos (\$ 500.000.000), dividido en 5 acciones valor nominal de cien millones de pesos (100.000.000) cada una.

NOMBRE DEL ACCIONISTA	NUMERO DE ACCIONES SUSCRITAS	NUMERO DE ACCIONES PAGADAS	TOTAL
Sergio Orozco	1	1	\$95.000.000

Artículo 8°. Derechos que confieren las acciones. - En el momento de la constitución de la sociedad, todos los títulos de capital emitidos pertenecen a la misma clase de acciones ordinarias. A cada acción le corresponde un voto en las decisiones de la asamblea general de accionistas.

Los derechos y obligaciones que le confiere cada acción a su titular les serán transferidos a quien las adquiere, luego de efectuarse su cesión a cualquier título.

La propiedad de una acción implica la adhesión a los estatutos y a las decisiones colectivas de los accionistas.

Artículo 9°. Naturaleza de las acciones. - Las acciones serán nominativas y deberán ser inscritas en el libro que la sociedad lleve conforme a la ley. Mientras que subsista el derecho de preferencia y las demás restricciones para su enajenación, las acciones no podrán negociarse sino con arreglo a lo previsto sobre el particular en los presentes estatutos.

Artículo 10°. Aumento del capital suscrito. - El capital suscrito podrá ser aumentado sucesivamente por todos los medios y en las condiciones previstas en estos estatutos y en la ley. Las acciones ordinarias no suscritas en el acto de constitución podrán ser emitidas mediante decisión del representante legal, quien aprobará el reglamento respectivo y formulará la oferta en los términos que se prevean reglamento.

Artículo 11°. Derecho de preferencia- Salvo decisión de la asamblea general de accionistas, aprobada mediante votación de uno o varios accionistas que representen cuando menos el setenta por ciento (70%) de las acciones presentes en la respectiva reunión, el reglamento de

colocación preverá que las acciones se coloquen con sujeción al derecho de preferencia, de manera que cada accionista pueda suscribir un número de acciones proporcional a las que tenga en la fecha del aviso de oferta. El derecho de preferencia también será aplicable respecto de la emisión de cualquier otra clase títulos, incluidos los bonos, los bonos obligatoriamente convertibles en acciones, las acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, las acciones con dividendo fijo anual y las acciones privilegiadas.

Parágrafo Primero. - El derecho de preferencia a que se refiere este artículo, se aplicará también en hipótesis de transferencia universal de patrimonio, tales como liquidación, fusión y escisión en cualquiera de sus modalidades. Así mismo, existirá derecho de preferencia para la cesión de fracciones en el momento de la suscripción y para la cesión del derecho de suscripción preferente.

Parágrafo Segundo. - No existirá derecho de retracto a favor de la sociedad.

Artículo 12°. Clases y Series de Acciones. - Por decisión de la asamblea general de accionistas, adoptada por uno o varios accionistas que representen la totalidad de las acciones suscritas, podrá ordenarse la emisión de acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, con dividendo fijo anual, de pago o cualesquiera otras que los accionistas decidieren, siempre que fueren compatibles con las normas legales vigentes. Una vez autorizada la emisión por la asamblea general de accionistas, el representante legal aprobará el reglamento correspondiente, en el que se establezcan los derechos que confieren las acciones emitidas, los términos y condiciones en que podrán ser suscritas y si los accionistas dispondrán del derecho de preferencia para su suscripción.

Parágrafo. - Para emitir acciones privilegiadas, será necesario que los privilegios respectivos sean aprobados en la asamblea general con el voto favorable de un número de accionistas que represente por lo menos el 75% de las acciones suscritas. En el reglamento de colocación de acciones privilegiadas, que será aprobado por la asamblea general de accionistas, se regulará el derecho de preferencia a favor de todos los accionistas, con el fin de que puedan suscribirlas en proporción al número de acciones que cada uno posea en la fecha del aviso de oferta.

Artículo 13°. Voto múltiple. - Salvo decisión de la asamblea general de accionistas aprobada por el 100% de las acciones suscritas, no se emitirán acciones con voto múltiple. En caso de emitirse acciones con voto múltiple, la asamblea aprobará, además de su emisión, la reforma a las disposiciones sobre quórum y mayorías decisorias que sean necesarias para darle efectividad al voto múltiple que se establezca.

Artículo 14°. Acciones de pago. - En caso de emitirse acciones de pago, el valor que representen las acciones emitidas respecto de los empleados de la sociedad, no podrá exceder de los porcentajes previstos en las normas laborales vigentes.

Las acciones de pago podrán emitirse sin sujeción al derecho de preferencia, siempre que así lo determine la asamblea general de accionistas.

Artículo 15°. Transferencia de acciones a una fiducia mercantil. - Los accionistas podrán transferir sus acciones a favor de una fiducia mercantil, siempre que en el libro de registro de accionistas se identifique a la compañía fiduciaria, así como a los beneficiarios del patrimonio autónomo junto con sus correspondientes porcentajes en la fiducia.

Artículo 16°. Restricciones a la negociación de acciones. - Durante un término de cinco años, contado a partir de la fecha de inscripción en el registro mercantil de este documento, las acciones no podrán ser transferidas a terceros, salvo que medie autorización expresa, adoptada en la asamblea general por accionistas representantes del 100% de las acciones suscritas. Esta restricción quedará sin efecto en caso de realizarse una transformación, fusión, escisión o cualquier otra operación por virtud de la cual la sociedad se transforme o, de cualquier manera, migre hacia otra especie asociativa.

La transferencia de acciones podrá efectuarse con sujeción a las restricciones que en estos estatutos se prevén, cuya estipulación obedeció al deseo de los fundadores de mantener la cohesión entre los accionistas de la sociedad.

Artículo 17°. Cambio de control. - Respecto de todos aquellos accionistas que en el momento de la constitución de la sociedad o con posterioridad fueren o llegaren a ser una sociedad, se aplicarán las normas relativas a cambio de control previstas en el artículo 16 de la Ley 1258 de 2008.

Capítulo III

Órganos sociales

Artículo 18°. Órganos de la sociedad. - La sociedad tendrá un órgano de dirección, denominado asamblea general de accionistas y un representante legal. La revisoría fiscal solo será provista en la medida en que lo exijan las normas legales vigentes.

Artículo 19°. Sociedad devenida unipersonal. - La sociedad podrá ser pluripersonal o unipersonal. Mientras que la sociedad sea unipersonal, el accionista único ejercerá todas las atribuciones que en la ley y los estatutos se les confieren a los diversos órganos sociales, incluidas las de representación legal, a menos que designe para el efecto a una persona que ejerza este último cargo.

Las determinaciones correspondientes al órgano de dirección que fueren adoptadas por el accionista único, deberán constar en actas debidamente asentadas en el libro correspondiente de la sociedad.

Artículo 20°. Asamblea general de accionistas. - La asamblea general de accionistas la integran el o los accionistas de la sociedad, reunidos con arreglo a las disposiciones sobre convocatoria, quórum, mayorías y demás condiciones previstas en estos estatutos y en la ley.

Cada año, dentro de los tres meses siguientes a la clausura del ejercicio, el 31 de diciembre del respectivo año calendario, el representante legal convocará a la reunión ordinaria de la asamblea general de accionistas, con el propósito de someter a su consideración las cuentas de fin de ejercicio, así como el informe de gestión y demás documentos exigidos por la ley.

La asamblea general de accionistas tendrá, además de las funciones previstas en el artículo 420 del Código de Comercio, las contenidas en los presentes estatutos y en cualquier otra norma legal vigente.

La asamblea será presidida por el representante legal y en caso de ausencia de éste, por la persona designada por el o los accionistas que asistan.

Los accionistas podrán participar en las reuniones de la asamblea, directamente o por medio de un poder conferido a favor de cualquier persona natural o jurídica, incluido el representante legal o cualquier otro individuo, aunque ostente la calidad de empleado o administrador de la sociedad.

Los accionistas deliberarán con arreglo al orden del día previsto en la convocatoria. Con todo, los accionistas podrán proponer modificaciones a las resoluciones sometidas a su aprobación y, en cualquier momento, proponer la revocatoria del representante legal.

Artículo 21°. Convocatoria a la asamblea general de accionistas. - La asamblea general de accionistas podrá ser convocada a cualquier reunión por ella misma o por el representante legal de la sociedad, mediante comunicación escrita dirigida a cada accionista con una antelación mínima de cinco (5) días hábiles.

En la primera convocatoria podrá incluirse igualmente la fecha en que habrá de realizarse una reunión de segunda convocatoria, en caso de no poderse llevar a cabo la primera reunión por falta de quórum.

Uno o varios accionistas que representen por lo menos el 20% de las acciones suscritas podrán solicitarle al representante legal que convoque a una reunión de la asamblea general de accionistas, cuando lo estimen conveniente.

Artículo 22°. Renuncia a la convocatoria. - Los accionistas podrán renunciar a su derecho a ser convocados a una reunión determinada de la asamblea, mediante comunicación escrita enviada al representante legal de la sociedad antes, durante o después de la sesión correspondiente. Los accionistas también podrán renunciar a su derecho de inspección por medio del mismo procedimiento indicado.

Aunque no hubieren sido convocados a la asamblea, se entenderá que los accionistas que asistan a la reunión correspondiente han renunciado al derecho a ser convocados, a menos que manifiesten su inconformidad con la falta de convocatoria antes que la reunión se lleve a cabo.

Artículo 23°. Derecho de inspección. - El derecho de inspección podrá ser ejercido por los accionistas durante todo el año. En particular, los accionistas tendrán acceso a la totalidad de la información de naturaleza financiera, contable, legal y comercial relacionada con el funcionamiento de la sociedad, así como a las cifras correspondientes a la remuneración de los administradores sociales. En desarrollo de esta prerrogativa, los accionistas podrán solicitar toda la información que consideren relevante para pronunciarse, con conocimiento de causa, acerca de las determinaciones sometidas a consideración del máximo órgano social, así como para el adecuado ejercicio de los derechos inherentes a las acciones de que son titulares.

Los administradores deberán suministrarles a los accionistas, en forma inmediata, la totalidad de la información solicitada para el ejercicio de su derecho de inspección.

La asamblea podrá reglamentar los términos, condiciones y horarios en que dicho derecho podrá ser ejercido.

Artículo 24°. Reuniones no presenciales. - Se podrán realizar reuniones por comunicación simultánea o sucesiva y por consentimiento escrito, en los términos previstos en la ley. En ningún caso se requerirá de delegado de la Superintendencia de Sociedades para este efecto.

Artículo 25°. Régimen de quórum y mayorías decisorias: La asamblea deliberará con un número singular o plural de accionistas que representen cuando menos la mitad más uno de las acciones suscritas con derecho a voto. Las decisiones se adoptarán con los votos favorables de uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más uno de las acciones con derecho a voto presentes en la respectiva reunión.

Cualquier reforma de los estatutos sociales requerirá el voto favorable del 100% de las acciones suscritas, incluidas las siguientes modificaciones estatutarias:

La modificación de lo previsto en el artículo 16 de los estatutos sociales, respecto de las restricciones en la enajenación de acciones.

La realización de procesos de transformación, fusión o escisión.

La inserción en los estatutos sociales de causales de exclusión de los accionistas o la modificación de lo previsto en ellos sobre el particular;

La modificación de la cláusula compromisoria;

La inclusión o exclusión de la posibilidad de emitir acciones con voto múltiple; y

La inclusión o exclusión de nuevas restricciones a la negociación de acciones.

Parágrafo. - Así mismo, requerirá determinación unánime del 100% de las acciones suscritas, la determinación relativa a la cesión global de activos en los términos del artículo 32 de la Ley 1258 de 2008

Artículo 26°. Fraccionamiento del voto: Cuando se trate de la elección de comités u otros cuerpos colegiados, los accionistas podrán fraccionar su voto. En caso de crearse junta directiva, la totalidad de sus miembros serán designados por mayoría simple de los votos emitidos en la correspondiente elección. Para el efecto, quienes tengan intención de postularse confeccionarán planchas completas que contengan el número total de miembros de la junta directiva. Aquella plancha que obtenga el mayor número de votos será elegida en su totalidad.

Artículo 27°. Actas. - Las decisiones de la asamblea general de accionistas se harán constar en actas aprobadas por ella misma, por las personas individualmente delegadas para el efecto o por una comisión designada por la asamblea general de accionistas. En caso de delegarse la aprobación de las actas en una comisión, los accionistas podrán fijar libremente las condiciones de funcionamiento de este órgano colegiado.

En las actas deberá incluirse información acerca de la fecha, hora y lugar de la reunión, el orden del día, las personas designadas como presidente y secretario de la asamblea, la identidad de los accionistas presentes o de sus representantes o apoderados, los documentos e informes sometidos a consideración de los accionistas, la síntesis de las deliberaciones llevadas a cabo, la transcripción de las propuestas presentadas ante la asamblea y el número de votos emitidos a favor, en contra y en blanco respecto de cada una de tales propuestas.

Las actas deberán ser firmadas por el presidente y el secretario de la asamblea. La copia de estas actas, autorizada por el secretario o por algún representante de la sociedad, será prueba suficiente de los hechos que consten en ellas, mientras no se demuestre la falsedad de la copia o de las actas.

Artículo 28°. Representación Legal. - La representación legal de la sociedad por acciones simplificada estará a cargo de una persona natural o jurídica, accionista o no, quien será designado para un término indefinido, el cual podrá ser reformado por la asamblea general de accionistas.

Las funciones del representante legal terminarán en caso de dimisión o revocación por parte de la asamblea general de accionistas, de deceso o de incapacidad en aquellos casos en que el representante legal sea una persona natural y en caso de liquidación privada o judicial, cuando el representante legal sea una persona jurídica.

La cesación de las funciones del representante legal, por cualquier causa, no da lugar a ninguna indemnización de cualquier naturaleza, diferente de aquellas que le correspondieren conforme a la ley laboral, si fuere el caso.

La revocación por parte de la asamblea general de accionistas no tendrá que estar motivada y podrá realizarse en cualquier tiempo.

En aquellos casos en que el representante legal sea una persona jurídica, las funciones quedarán a cargo del representante legal de ésta.

Toda remuneración a que tuviere derecho el representante legal de la sociedad, deberá ser aprobada por la asamblea general de accionistas.

Artículo 29°. Facultades del representante legal. - La sociedad será gerenciada, administrada y representada legalmente ante terceros por el representante legal, quien no tendrá restricciones de contratación por razón de la naturaleza ni de la cuantía de los actos que celebre. Por lo tanto, se entenderá que el representante legal podrá celebrar o ejecutar todos los actos y contratos comprendidos en el objeto social o que se relacionen directamente con la existencia y el funcionamiento de la sociedad.

El representante legal se entenderá investido de los más amplios poderes para actuar en todas las circunstancias en nombre de la sociedad, con excepción de aquellas facultades que, de acuerdo con los estatutos, se hubieren reservado los accionistas. En las relaciones frente a terceros, la sociedad quedará obligada por los actos y contratos celebrados por el representante legal.

Le está prohibido al representante legal y a los demás administradores de la sociedad, por sí o por interpuesta persona, obtener bajo cualquier forma o modalidad jurídica préstamos por parte de la sociedad u obtener de parte de la sociedad aval, fianza o cualquier otro tipo de garantía de sus obligaciones personales.

Capítulo IV

Disposiciones Varias

Artículo 30°. Enajenación global de activos. - Se entenderá que existe enajenación global de activos cuando la sociedad se proponga enajenar activos y pasivos que representen el

cincuenta por ciento o más del patrimonio líquido de la compañía en la fecha de enajenación. La enajenación global requerirá aprobación de la asamblea, impartida con el voto favorable de uno o varios accionistas que representen cuando menos la mitad más una de las acciones presentes en la respectiva reunión. Esta operación dará lugar al derecho de retiro a favor de los accionistas ausentes y disidentes en caso de desmejora patrimonial.

Artículo 31°. Ejercicio social. - Cada ejercicio social tiene una duración de un año, que comienza el 1° de enero y termina el 31 de diciembre. En todo caso, el primer ejercicio social se contará a partir de la fecha en la cual se produzca el registro mercantil de la escritura de constitución de la sociedad.

Artículo 32°. Cuentas anuales. - Luego del corte de cuentas del fin de año calendario, el representante legal de la sociedad someterá a consideración de la asamblea general de accionistas los estados financieros de fin de ejercicio, debidamente dictaminados por un contador independiente, en los términos del artículo 28 de la Ley 1258 de 2008. En caso de proveerse el cargo de revisor fiscal, el dictamen será realizado por quien ocupe el cargo.

Artículo 33°. Reserva Legal. - la sociedad constituirá una reserva legal que ascenderá por lo menos al cincuenta por ciento del capital suscrito, formado con el diez por ciento de las utilidades líquidas de cada ejercicio. Cuando esta reserva llegue al cincuenta por ciento mencionado, la sociedad no tendrá obligación de continuar llevando a esta cuenta el diez por ciento de las utilidades líquidas. Pero si disminuyere, volverá a apropiarse el mismo diez por ciento de tales utilidades, hasta cuando la reserva llegue nuevamente al límite fijado.

Artículo 34°. Utilidades. - Las utilidades se repartirán con base en los estados financieros de fin de ejercicio, previa determinación adoptada por la asamblea general de accionistas. Las utilidades se repartirán en proporción al número de acciones suscritas de que cada uno de los accionistas sea titular.

Artículo 35°. Resolución de conflictos. - Todos los conflictos que surjan entre los accionistas por razón del contrato social, salvo las excepciones legales, serán dirimidos por la Superintendencia de Sociedades, con excepción de las acciones de impugnación de decisiones de la asamblea general de accionistas, cuya resolución será sometida a arbitraje, en los términos previstos en el artículo 36 de estos estatutos.

Artículo 36°. Cláusula Compromisoria. - La impugnación de las determinaciones adoptadas por la asamblea general de accionistas deberá adelantarse ante un Tribunal de Arbitramento conformado por un árbitro, el cual será designado por acuerdo de las partes, o en su defecto, por el Centro de Arbitraje y Conciliación Mercantil de la Cámara de Comercio de Tunja. El árbitro designado será abogado inscrito, fallará en derecho y se sujetará a las tarifas previstas por el Centro de Arbitraje y Conciliación Mercantil de la Cámara de Comercio de Tunja. El Tribunal de Arbitramento tendrá como sede el Centro de Arbitraje y Conciliación Mercantil de la Cámara de Comercio de Tunja, se regirá por las leyes colombianas y de acuerdo con el reglamento del aludido Centro de Conciliación y Arbitraje.

Artículo 37°. Ley aplicable. - La interpretación y aplicación de estos estatutos está sujeta a las disposiciones contenidas en la Ley 1258 de 2008 y a las demás normas que resulten aplicables.

Capítulo IV

Disolución y Liquidación

Artículo 38°. Disolución. - La sociedad se disolverá:

- 1° Por vencimiento del término previsto en los estatutos, si lo hubiere, a menos que fuere prorrogado mediante documento inscrito en el Registro mercantil antes de su expiración;
- 2° Por imposibilidad de desarrollar las actividades previstas en su objeto social;
- 3° Por la iniciación del trámite de liquidación judicial;
- 4° Por voluntad de los accionistas adoptada en la asamblea o por decisión del accionista único;
- 5° Por orden de autoridad competente, y
- 6° Por pérdidas que reduzcan el patrimonio neto de la sociedad por debajo del cincuenta por ciento del capital suscrito.

Parágrafo primero. - En el caso previsto en el ordinal primero anterior, la disolución se producirá de pleno derecho a partir de la fecha de expiración del término de duración, sin necesidad de formalidades especiales. En los demás casos, la disolución ocurrirá a partir de la fecha de registro del documento privado concerniente o de la ejecutoria del acto que contenga la decisión de autoridad competente.

Artículo 39°. Enervamiento de las causales de disolución. - Podrá evitarse la disolución de la sociedad mediante la adopción de las medidas a que hubiere lugar, según la causal ocurrida, siempre que el enervamiento de la causal ocurra durante los seis meses siguientes a la fecha en que la asamblea reconozca su acaecimiento. Sin embargo, este plazo será de dieciocho meses en el caso de la causal prevista en el ordinal 6° del artículo anterior.

Artículo 40°. Liquidación. - La liquidación del patrimonio se realizará conforme al procedimiento señalado para la liquidación de las sociedades de responsabilidad limitada. Actuará como liquidador el representante legal o la persona que designe la asamblea de accionistas.

Durante el período de liquidación, los accionistas serán convocados a la asamblea general de accionistas en los términos y condiciones previstos en los estatutos y en la ley. Los accionistas tomarán todas las decisiones que le corresponden a la asamblea general de accionistas, en las condiciones de quórum y mayorías decisorias vigentes antes de producirse la disolución.

DETERMINACIONES RELATIVAS A LA CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD

Representación legal. - Los accionistas constituyentes de la sociedad han designado en este acto constitutivo, a SERGIO ANDRÉS OROZCO HERNÁNDEZ, identificado con el documento de identidad No. 1014249356, documento de identidad con fecha de expedición 11 de diciembre de 2011 de Bogotá Dc, como representante legal de CAFÉ TUNJA S.A.S., por un término indefinido.

SERGIO ANDRÉS OROZCO HERNÁNDEZ participa en el presente acto constitutivo a fin de dejar constancia acerca de su aceptación del cargo para el cual ha sido designado, así como para manifestar que no existen incompatibilidades ni restricciones que pudieran afectar su designación como representante legal de CAFÉ TUNJA S.A.S.

Actos realizados por cuenta de la sociedad en formación. - A partir de la inscripción del presente documento en el Registro Mercantil, CAFÉ TUNJA S.A.S. asume la totalidad de los derechos y obligaciones derivados de los siguientes actos y negocios jurídicos, realizados por cuenta de la sociedad durante su proceso de formación:

Personificación jurídica de la sociedad. - Luego de la inscripción del presente documento en el Registro Mercantil, CAFÉ TUNJA S.A.S. formará una persona jurídica distinta de sus accionistas, conforme se dispone en el artículo 2º de la Ley 1258 de 2008.

Los presentes estatutos fueron leídos y aprobados el día 1 de marzo del año 2020 en la ciudad de Tunja Boyacá y en constancia firman:

Firma:

Nombre:

Cédula:

(De cada uno de los accionistas)

29. Manejo de Contratación Laboral

Basados en la necesidad del cargo que se necesita para cada tipo de operación, se pondrán en perfiles del cargo, población tunjana con iniciativa y carisma por el trabajo.

Los dos tipos de personal son.

COLABORADORES	LIDERES
Mayores de 18 años con o sin experiencia.	Profesional en carreras administrativas y contables.
Madres cabeza de hogar, jóvenes estudiantes y/o personas con discapacidad.	Con aptitud y disponibilidad para el puesto requerido.
Tiempo completo	Medio tiempo o semipresencial

Contrato laboral directo con la empresa, contrato a término definido con opción y prioridad de renovación con periodo de prueba.

Los trabajadores contarán con EPS, AFP, fondo de pensiones y fondo de cesantías de acuerdo a preferencia de cada uno de ellos. Además, contará con ARL y a la caja de compensación propuesta por la empresa.

ESTUDIO FINANCIERO

30. Presupuesto de inversiones

	INVERSIÓN
TERRENOS	\$ -
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 40.000.000,00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 20.000.000,00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 10.000.000,00
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ 20.000.000,00
FRANQUICIAS	\$ -
PATENTES	\$ -
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	\$ 5.000.000,00
TOTAL, INVERSIONES	\$ 95.000.000,00

Para el inicio de la empresa, se requiere un total de inversiones de 95.000.000 Este rubro se espera obtener mediante la participación de entidades financiadoras como el Fondo Emprender

31. Ingresos

INGRESOS/VENTAS DEL PRIMER AÑO					
	NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES	PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA	INGRESOS TOTALES	AÑO:
1	Café 2500gr	8.700,00	\$ 33.000,00	\$ 287.100.000	41%

2	Café 1000gr	8.000,00	\$ 15.000,00	\$ 120.000.000	17%
3	Café 500 gr	24.000,00	\$ 9.000,00	\$ 216.000.000	31%
4	Café 250 gr	13.000,00	\$ 5.500,00	\$ 71.500.000	10%
			TOTAL	\$ 694.600.000	100%

Los ingresos operacionales son por el concepto de ventas del producto en sus cuatro presentaciones. Para el primer año, se aspira tener principalmente ingresos por la venta del tamaño de 2500 gr, seguido por el de 500 gr

**CRECIMIENTO
PORCENTUAL EN VTAS
(CANTIDADES)**

2021	2022	2023	2024
5%	5%	5%	5%
5%	5%	5%	5%
15%	10%	5%	5%
10%	5%	5%	5%

AÑO BASE 2020

AÑO	2021	2022	2023	2024
INFLACIÓN	3,0%	2,8%	2,7%	2,7%
IPP	3,4%	3,4%	3,4%	3,4%
TASA IMPTO RENTA%				31,0%

Para el cálculo de incremento en los precios de ventas, así como el costo de ventas, se tienen como base proyecciones de inflación y los índices de precios del productor

32. Costos de producción

COSTOS DE CADA PRODUCTO O SERVICIO					
	NOMBRE DEL PRODUCTO SERVICIO	CANTIDADES	COSTO UNITARIO DEL PDTO O SERVICIO	COSTOS TOTALES	
1	Café 2500gr	8700	\$ 19.000,00	\$ 165.300.000	44%
2	Café 1000gr	8000	\$ 9.000,00	\$ 72.000.000	19%
3	Café 500 gr	24000	\$ 4.500,00	\$ 108.000.000	29%
4	Café 250 gr	13000	\$ 2.500,00	\$ 32.500.000	9%
			TOTAL	\$ 377.800.000	100%

33. Estado de la situación financiera.

BALANCE						
	AÑO 0	2021	2022	2023	2024	2025
ACTIVO						
CAJA/BANCOS	\$ -	\$ 23.321.902,92	\$ 47.800.039,67	\$ 65.559.680,51	\$ 75.959.455,02	\$ 108.702.626,78
FIJO NO DEPRECIABLE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FIJO DEPRECIABLE	\$ 95.000.000,00	\$ 95.000.000,00	\$ 95.000.000,00	\$ 95.000.000,00	\$ 95.000.000,00	\$ 95.000.000,00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ 15.000.000,00	\$ 30.000.000,00	\$ 45.000.000,00	\$ 60.000.000,00	\$ 75.000.000,00
ACTIVO FIJO NETO	\$ 95.000.000,00	\$ 80.000.000,00	\$ 65.000.000,00	\$ 50.000.000,00	\$ 35.000.000,00	\$ 20.000.000,00
TOTAL ACTIVO	\$ 95.000.000,00	\$ 103.321.902,92	\$ 112.800.039,67	\$ 115.559.680,51	\$ 110.959.455,02	\$ 128.702.626,78
PASIVO						
Impuestos X Pagar	0	\$ 8.620.283,0	\$ 18.203.047,9	\$ 26.367.533,3	\$ 32.981.359,7	\$ 39.897.814,3
TOTAL PASIVO						
CORRIENTE	\$ -	\$ 8.620.283,0	\$ 18.203.047,9	\$ 26.367.533,3	\$ 32.981.359,7	\$ 39.897.814,3
Obligaciones Financieras	\$ 95.000.000,00	\$ 75.514.538,26	\$ 54.080.530,34	\$ 30.503.121,63	\$ 4.567.972,04	\$ 0,00
PASIVO	\$ 95.000.000,00	\$ 84.134.821,30	\$ 72.283.578,23	\$ 56.870.654,88	\$ 37.549.331,77	\$ 39.897.814,30
PATRIMONIO						
Capital Social	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidades del Ejercicio	0	\$ 19.187.081,6	\$ 40.516.461,4	\$ 58.689.025,6	\$ 73.410.123,3	\$ 88.804.812,5
TOTAL PATRIMONIO	\$ -	\$ 19.187.081,62	\$ 40.516.461,44	\$ 58.689.025,63	\$ 73.410.123,26	\$ 88.804.812,48

TOTAL PAS + PAT	\$ 95.000.000,00	\$ 103.321.902,92	\$ 112.800.039,67	\$ 115.559.680,51	\$ 110.959.455,02	\$ 128.702.626,78
-----------------	------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

El balance general proyectado muestra un panorama inicial de inversiones por 95.000.000 financiados con pasivo, ya que se esperan buscar fuentes de financiamiento para este proyecto. En los años posteriores se espera que a partir de las utilidades generadas se paguen las obligaciones financieras y la empresa pueda capitalizarles, para en el año 5 contar con un patrimonio de 88.804.812 millones. Para el año 6, la empresa deberá realizar nuevas inversiones en maquinaria y equipo, de acuerdo a su estado de depreciación y utilidad. Dentro de las inversiones predomina los activos corrientes teniendo en cuenta que es una empresa que comercializa productos.

34. Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS					
	2021	2022	2023	2024	2025
	\$	\$	\$	\$	\$
VENTAS	694.600.000,0	776.762.897,5	851.747.958,0	918.482.410,5	990.445.507,3
	\$	\$	\$	\$	\$
COSTO VENTAS	377.800.000,0	423.024.910,0	465.917.603,5	505.846.742,2	549.197.808,0
	\$	\$	\$	\$	\$
UTILIDAD BRUTA	316.800.000,0	353.737.987,5	385.830.354,4	412.635.668,3	441.247.699,4
	\$	\$	\$	\$	\$
GASTOS ADTIVOS Y VTAS	184.942.000,0	190.397.789,0	195.767.006,6	201.052.715,8	206.481.139,2
	\$	\$	\$	\$	\$
OTROS GASTOS	30.000.000,0	31.020.000,0	32.074.680,0	33.165.219,1	34.292.836,6
GASTOS FIJOS DEL	\$	\$	\$	\$	\$
PERIODO	50.800.000,0	52.298.600,0	53.773.420,5	55.225.302,9	56.716.386,1
	\$	\$	\$	\$	\$
DEPRECIACIÓN	15.000.000,0	15.000.000,0	15.000.000,0	15.000.000,0	15.000.000,0
	\$	\$	\$	\$	\$
UTILIDAD OPERATIVA	36.058.000,0	65.021.598,5	89.215.247,3	108.192.430,5	128.757.337,6
	\$	\$	\$	\$	\$
GASTOS FINACIEROS	8.250.635,3	6.302.089,2	4.158.688,4	1.800.947,5	54.710,8
UTILIDAD ANTES DE	\$	\$	\$	\$	\$
IMPTOS	27.807.364,7	58.719.509,3	85.056.558,9	106.391.483,0	128.702.626,8
	\$	\$	\$	\$	\$
IMPUESTOS	9.176.430,35	19.377.438,1	28.068.664,1	35.109.189,4	42.471.866,9
	\$	\$	\$	\$	\$
UTILIDAD NETA	19.187.081,6	40.516.461,4	58.689.025,6	73.410.123,3	88.804.812,5

El estado de resultados proyectados, presenta un margen bruto del 45% sobre las ventas, mostrando unos costos operativos bajos. La ganancia operativa pasa a ser del 5% sobre las ventas, esto debido a los gastos administrativos y de ventas que debe cubrir la empresa para su comercialización. Para el año 5, se espera que la utilidad neta represente un 8% del total de las ventas.

35. Flujo de caja neto

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO:						
CAPITAL INVERTIDO						
	AÑO 0	2021	2022	2023	2024	2025
Activos	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Corrientes	-	23.321.903	47.800.040	65.559.681	75.959.455	108.702.627
Pasivos	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Corrientes	-	8.620.283	18.203.048	26.367.533	32.981.360	39.897.814
	\$	\$	\$	\$	\$	\$
KTNO	-	14.701.620	29.596.992	39.192.147	42.978.095	68.804.812
Activo Fijo	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Neto	95.000.000	80.000.000	65.000.000	50.000.000	35.000.000	20.000.000
Depreciación	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Acumulada	-	15.000.000	30.000.000	45.000.000	60.000.000	75.000.000
Activo Fijo	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Bruto	95.000.000	95.000.000	95.000.000	95.000.000	95.000.000	95.000.000
Total Capital						
Operativo	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Neto	95.000.000	94.701.620	94.596.992	89.192.147	77.978.095	88.804.812
CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE						
	\$	\$	\$	\$	\$	
EBIT	36.058.000,0	65.021.598,5	89.215.247,3	108.192.430,5	128.757.337,6	
	\$	\$	\$	\$	\$	
Impuestos	11.177.980,0	20.156.695,5	27.656.726,6	33.539.653,4	39.914.774,7	
	\$	\$	\$	\$	\$	
NOPLAT	24.880.020,0	44.864.903,0	61.558.520,6	74.652.777,0	88.842.562,9	
	\$	- \$	- \$	- \$	- \$	\$
Inversión Neta	298.380,1	104.628,1	5.404.844,5	11.214.052,0	10.826.717,2	

	\$	\$	\$	\$	\$
Flujo de Caja Libre del periodo	24.581.640	44.760.275	56.153.676	63.438.725	99.669.280

Dentro de las proyecciones de flujo de caja, se refleja una KTNO positivo, lo que indicaría que la empresa tendrá suficientes activos corrientes para hacer frente a sus obligaciones corto plazo.

36. Cálculo de indicadores para evaluación financiera del proyecto

EVALUACIÓN FINANCIERA Y PUNTO DE EQUILIBRIO

Tasa mínima de rentabilidad esperada por los emprendedores (TMR):

25,00%

FLUJO DE CAJA	INVERSIÓN	2021	2022	2023	2024	2025
DE PROYECTO	AÑO 0					
	\$	-	\$	\$	\$	\$
	95.000.000	24.581.640	44.760.275	56.153.676	63.438.725	99.669.280

VALOR PRESENTE NETO

DEL PROYECTO = \$ 32.565.361,17

TASA INTERNA DE

RETORNO =

40,45%

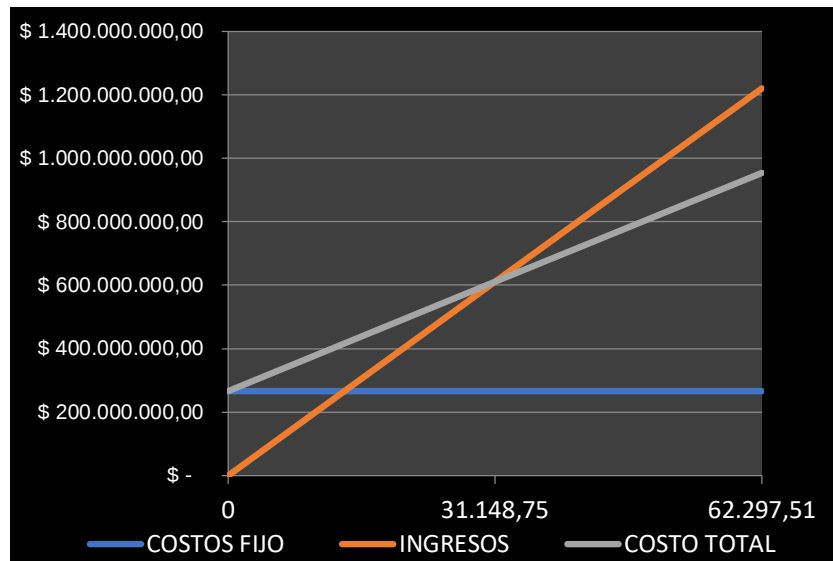
La propuesta, presenta una viabilidad financiera reflejado en sus indicadores, donde la inversión realizada con proyección a 5 años refleja un valor presente neto positivo de \$32.535.361 millones con una tasa de retorno de la inversión de 40%. Esta tasa de retorno supera la presentada por el inversionista acorde al costo de oportunidad. Este indicador manifiesta la ganancia bruta por los costos bajos de producción

37. Análisis de sostenibilidad financiera del proyecto.

PUNTO DE EQUILIBRIO					
NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN UNITARIO	PARTICIPACIÓN % EN VENTAS TOTALES	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PONDERADO	PTO EQUILIBRIO POR REFERENCIA DE PDTO O SERVICIO	

Café 2500gr	\$ 14.000,00	41%	\$ 5.786,64	12.874,76	UNIDADES
Café 1000gr	\$ 6.000,00	17%	\$ 1.036,57	5.381,30	UNIDADES
Café 500 gr	\$ 4.500,00	31%	\$ 1.399,37	9.686,34	UNIDADES
Café 250 gr	\$ 3.000,00	10%	\$ 308,81	3.206,36	UNIDADES
				31.148,75	UNIDADES
TOTAL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN PROMEDIO PONDERADO =			\$ 8.531,38		
PUNTO DE EQUILIBRIO = COSTOS Y GTOS FIJO/MCPP =			31.148,75	UNIDADES	

Para la sostenibilidad financiera, la empresa debe realizar ventas por 31.148 unidades en el primer año, donde se proyectó una venta de 53.700 unidades. Este indicador refleja un margen de desviación por factores externos, donde se proyecta como punto mínimo de meta el punto de equilibrio.



IMPACTO SOCIAL Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

38. Relación y clasificación de partes de interés (Stakeholders)

STAKEHOLDERS INTERNOS	DESCRIPCIÓN
Accionistas	Principales interesados en el funcionamiento, pueden tomar decisiones y participar activamente en el comportamiento de la empresa.
Lideres	Encargados de aplicar las decisiones de los accionistas, interesados en el comportamiento de la empresa para poder realizar un buen trabajo.
Clientes	Relacionados con la empresa de manera directa pues su grado interés repercute en los ingresos de la empresa.
Proveedores	Interesados en el rendimiento de la empresa pues sus ingresos dependen del éxito comercial de la empresa.
Empleados	Beneficiados económicamente por la razón social de la empresa, cualquier decisión de funcionamiento o reforma ellos se verán beneficiados o afectados.

STAKEHOLDERS EXTERNOS	DESCRIPCIÓN
------------------------------	-------------

Administración pública	Interesados externos, la empresa hace parte de la economía que es administrada por los entes de gobierno. Cualquier reforma externa la empresa cambiara de comportamiento.
Competencia	Interesados en el rendimiento y posicionamiento de marca, el mercado es limitado y el buen rendimiento de una marca repercute negativamente en otra marca.
Defensores de los clientes	Por lo general son contradictores de las decisiones y relaciones externas que tenga la empresa con los clientes o en función de ventas.
Ecologistas	Es necesario ser correctos con las formas de producción ya que este grupo de interesados puede ser un problema para la empresa que maneje irresponsablemente los recursos naturales.
Público en general	Esta parte de interesados es la más indiferente pero saben de la existencia de la empresa, es necesario ser predictivos con el entorno ya que pueden tomar una postura de apoyo o rechazo de la empresa sin necesidad de involucrase directamente con la misma.
Medios de comunicación	Actúan como voceros de una fama positiva o negativa que adquiera la empresa, por eso es clave llamar la atención y mantener relaciones favorables para que su red de comunicación sea una oportunidad y no un problema.

39. Actividades y programas de involucramiento de partes interesadas (Stakeholders)

Participación activa social en eventos deportivos, programas ecológicos, voz en asuntos públicos y políticos, aportes sociales y continua comunicación con los stakeholders. Son algunas prácticas que tomará la empresa para generar un impacto positivo en los stakeholders externos.

La intención es mostrar el humanismo y cooperativismo que tiene la empresa como identidad empresarial.

La responsabilidad social empresarial compromete a la empresa a darle una vida laboral digna al trabajador por eso a parte de todas las prestaciones sociales nombradas en los métodos de contratación, Café Tunja tendrá beneficios para sus stakeholders internos como paseos, eventos, ayudas psicológicas, motivacionales entre otras.

FASE 3. DIAGNOSTICO DE LA IDEA DE NEGOCIO

40. Matrices y análisis

Construcción Matriz PESTEL

FACTORES				IMPACTO
EXTERNOS	LOCALES	NACIONALES	INTERNACIONALES	
<i>Políticos</i>		Impuestos de funcionamiento.		INDIFERENTE
	Elecciones políticas de alcaldes			POSITIVO
			Nuevos tratados comerciales.	MUY POSITIVO
		Elecciones cafeteras.		INDIFERENTE
		Elecciones de gobernadores y presidente.		POSITIVO
		Subvenciones estatales al mercado cafetero.		MUY POSITIVO
<i>Económicos</i>			Aranceles y restricciones	MUY NEGATIVO

			Aumento de las exportaciones	POSITIVO
		Depreciación de la moneda		MUY NEGATIVO
			Aumento tasa de interés	NEGATIVO
	Comercio cambiante			POSITIVO
<i>Sociales</i>	Cultura de consumo del producto preferente en otras marcas			MUY POSITIVO
			Reconocimiento de buen comercio cafetero de calidad.	POSITIVO
		Abandono del campo y otras actividades agrícolas		NEGATIVO
<i>Tecnológicos</i>	Alianzas comerciales a través de las tecnologías			POSITIVO

		Nuevos métodos de producción		POSITIVO
<i>Jurídicos</i>	Reglamentación y requisitos.			NEGATIVO
		Leyes anti-monopolio y estandarización de precios		POSITIVO
		Leyes de reparación ambiental y control de residuos		INDIFERENTE
<i>Ambientales</i>				
	Lejanas rutas de abastecimiento			NEGATIVO
			Cambio climático	MUY NEGATIVO
		Normas y decretos ambientales		INDIFERENTE

Los factores externos son la causa de muchos problemas que puede tener una empresa, es necesario tener presentes las no conformidades externas, estar preparados para enfrentarlas y aprovechar las oportunidades del mercado para evitarlas o superarlas.

La anterior tabla nos muestra que por medio de la dinámica política y el buen uso de la tecnología se puede hacer frente a problemas externos como cambios climáticos, desastres naturales, crisis económicas y restricciones comerciales.

Construcción Matriz POAM

MATRIZ POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio)									
CRITERIOS	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
impuestos de funcionamiento					x			x	
Elecciones políticas de alcaldes.			x					x	
nuevos tratados comerciales		x						x	
elecciones cafeteras		x					x		
elecciones de gobernadores y presidente			x					x	
subvenciones estatales al mercado cafetero	x						x		
aranceles y restricciones					x			x	
aumento de las exportaciones		x							x
depreciación de la moneda				x			x		
aumento de la tasa de interés					x			x	
mercado cambiante			x				x		

cultura de consumo del producto preferente en otras marcas						x			
reconocimiento de comercio de calidad		x						x	
abandono del campo y otras actividades agrícolas				x			x		
alianzas comerciales a través de la tecnología		x					x		
nuevos métodos de producción			x				x		
leyes anti-monopolio y estandarización de precios		x							x
leyes de reparación ambiental y control de residuos					x				x
lejanas rutas de abastecimiento				x				x	
cambio climático				x				x	
normas y decretos ambientales					x			x	

Construcción Matriz MEF

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)			
FACTOR INTERNO CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
OPORTUNIDAD			
Crecimiento demográfico y poblacional	0,17	4	0,68
Cultura de consumo y priorización del producto	0,18	3	0,54
Fácil acceso a la tecnología comercial	0,1	3	0,3
Monotonía y falta de innovación en el comercio cafetero.	0,08	3	0,24
Subvenciones estatales y respaldo gubernamental.	0,15	4	0,6
AMENAZA			
Depreciación de la moneda frente al dólar	0,15	1	0,15
Crisis económica	0,1	1	0,1
Incertidumbre de aceptación en el consumidor	0,17	2	0,34
Reacción de la competencia frente al lanzamiento del producto.	0,13	2	0,26
			0

TOTAL	1	2,37
-------	---	------

Construcción Matriz PCI

MATRIZ PCI (Perfil de Capacidad Interna)									
CRITERIOS	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Plan estratégico	x						x		
Organización de la empresa	x							x	
Imagen corporativa					x			x	
Liderazgo de los empleados						x		x	
Ambiente laboral						x		x	
Políticas y normas			x					x	
Plan de producción			x				x		
Canales de distribución	x						x		
Gestión de talento humano			x					x	
Bodegaje y almacenamiento						x		x	
Instalaciones					x			x	
Publicidad					x		x		
Calidad del servicio		x					x		
Calidad del producto		x					x		
Adaptación al Comportamiento del mercado		x					x		
Lealtad del cliente					x			x	
Ubicación de la empresa				x				x	

Recursos monetarios y liquidez				x				x	
Capacidad para satisfacer la demanda					x			x	
Capacidad de endeudamiento			x						x
Rentabilidad		x						x	
Ciclo de proceso de producción		x							x
Mantenimiento y reformas						x			x

40.1. Construcción Matriz MEFI

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)			
FACTOR INTERNO CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
FORTALEZA			
Idea clara, sin iniciativas similares en la competencia	0,05	3	0,15
Uso de la marca ciudad	0,15	4	0,6
Modelo cooperativista	0,1	3	0,3
Relación de métodos y estrategias de comercio	0,2	4	0,8
DEBILIDAD			

Variada competencia	0,1	1	0,1
Limitación de recursos y solvencia	0,25	2	0,5
Reconocimiento y posicionamiento de marca	0,1	2	0,2
Falta de experiencia en el mercado	0,05	1	0,05
TOTAL	1		2,7

FASE 4. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

41. Selección y priorización de estrategias: MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

		Café Tunja		Sello Rojo	
Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
Participación en el mercado	0,19	1	0,19	4	0,76
Competitividad de precios	0,13	3	0,39	3	0,39
Experiencia	0,15	1	0,15	4	0,6
Calidad del producto	0,13	3	0,39	2	0,26
Lealtad del cliente	0,16	1	0,16	4	0,64
Tecnología	0,12	2	0,24	3	0,36
Gama de productos / servicios	0,12	2	0,24	2	0,24
TOTAL	1		1,76		3,25

La Bastilla		Águila Roja		Colcafé	
Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
4	0,76	4	0,76	3	0,57
4	0,52	4	0,52	3	0,39
4	0,6	4	0,6	4	0,6
2	0,26	2	0,26	2	0,26
4	0,64	4	0,64	2	0,32
3	0,36	3	0,36	3	0,36
2	0,24	4	0,48	4	0,48
	3,38		3,62		2,98

Lukafé		Café Quindío		Café Boyacá	
Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
3	0,57	2	0,38	1	0,19
3	0,39	1	0,13	1	0,13
4	0,6	2	0,3	2	0,3
2	0,26	4	0,52	4	0,52
2	0,32	2	0,32	2	0,32
3	0,36	3	0,36	2	0,24
3	0,36	3	0,36	2	0,24
	2,86		2,37		1,94

De Origen		Juan Valdez		Otros	
Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
1	0,19	3	0,57	1	0,19
1	0,13	2	0,26	2	0,26
1	0,15	2	0,3	2	0,3
4	0,52	4	0,52	3	0,39
2	0,32	2	0,32	2	0,32
2	0,24	4	0,48	2	0,24
2	0,24	4	0,48	2	0,24
	1,79		2,93		1,94

41.1. Estrategias de mercadeo

41.1.1. Alternativas de penetración:

son varias las estrategias de penetración que serán aplicadas para el éxito del producto en el mercado.

- Se lanzará el producto al mercado donde su publicidad resalte su bajo precio y con su alta calidad. Mostrar que es la opción más económica y garantizando que por su sabor, vale la pena como una buena opción de compra.
- Para que la gente sepa que es un producto nuevo, esta estrategia hará ver que la empresa representa a la región y comprar el producto es apoyar el sentido de pertenencia que se tiene hacia el departamento de Boyacá.
- Crear un producto o en distintas presentaciones para abarcar más nichos de mercado, por ejemplo: una red estratégica de comercio y mercadeo para vender nuestro producto a cafeterías, tiendas, markets y/o al por mayor. También una presentación moderna o con distintos modos de uso dirigido a jóvenes, universitarios o consumidores ocasionales. Y no dejar atrás una clásica publicidad y modo de marketing dirigido a familias y hogares.
- El plan de mercadeo constará de una estratégica red de marketing expansionista acelerada donde su aplicación inicial, fuerte y principal será en Tunja, y dependiendo el impacto, modos, correcciones y adaptaciones. La estrategia se expandirá a las principales ciudades de Boyacá y así sucesivamente el plan se adaptará y se corregirá para aplicar a municipios y sitios turísticos.
- Planes, proyectos, materialización de ideas, son opciones y herramientas que siempre se van a tener en cuenta para tener planes de contingencia por si las cosas no salen como se espera. Con ello podemos estar listos a diversificación de productos, cambios de estrategias, lanzamiento de más productos y/o cambios organizacionales en la empresa.

- La apuesta es crear una marca de café boyacense y tunjano, pero una estrategia principal es que el nombre no solo sea la marca de café, sino que el nombre sea la marca representativa de varios productos, locales comerciales, campañas comerciales o turísticas. Que la posición de marca no sea solo por la venta de café sino por el impacto cultural en la región.
- Las estrategias y alianzas comerciales son la amistad comercial en el mundo del mercado, buscar patrocinadores que complementen la razón social de la empresa y al mismo tiempo ser patrocinadores de eventos, fundaciones, empresas de otros mercados. Buscar alianzas comerciales que hagan resaltar la empresa en otras áreas como el deporte, la educación, las corrientes políticas y/o medios de comunicación.

41.1.2. Estrategias de ventas

Como administradores de empresas profesionales, se crea una red de estrategias de ventas que abarquen desde varios puntos, métodos como online y offline y modos las ventas de la empresa al cliente y consumidor final.

- Corrientes de mercadeo vía e-mail, conferencias online, y a través de venta de otros productos vía online.
- Publicidad masiva en redes sociales y contratación de evangelizadores o influencers.
- Marketing en redes sociales con contenido social y no comercial.
- Cross selling, ofrecer nuestro producto como un complemento de algo que el cliente ya compró.
- Up selling, ser el producto que reemplaza al que el cliente suele comprar.
- Testimonios, confianza y credibilidad.

- Prueba social online, dejar que clientes nos califiquen para convencer a más clientes de comprar el producto.
- Estrategia de escasez o de urgencia, mostrar nuestras promociones o productos como una necesidad que se va a acabar o que son limitadas, según el ambiente en que se vaya aplicar la estrategia.
- Marketing de afiliación al producto, generar la confianza suficiente para que podamos mantener clientes fieles y estar en cercanía con ellos.
- Llamar la atención de medios de comunicación. Buscar que hagan artículos, reportajes o noticias sobre nuestra causa como empresa.
- Venta puerta a puerta, en las zonas residenciales, rurales, empresariales, estudiantiles y deportivas del departamento.
- Tienda física y tienda móvil.
- Presencia en ferias artesanales y comerciales.
- Promoción en ventas, ofertas, regalos, descuentos.
- Servicios adicionales, como un asesor de preparación del producto.
- Degustaciones y muestras gratis.
- Aplicar las estrategias de penetración anteriormente nombradas.

41.1.3. Tácticas relacionadas con distribución

Para ser más eficiente con el uso de los recursos, gasto de personal y demás. La empresa desplegará un plan organizacional que involucra el personal multifacético en varios puestos de trabajo según donde más sea su urgencia o necesidad. De esta manera todo el personal conocerá todas las labores de operación, aunque sabemos que hay especialistas en algunos puestos y/o manejo

de otras máquinas, el personal tendrá claro que la colectividad reduce efectivamente el tiempo de trabajo.

Un solo medio de transporte será con el que inicie proyecto empresarial, una camioneta de carga que recorrerá el departamento, recogiendo la materia prima y trayéndola a la planta y de ahí cambiar su ruta para distribuir el producto terminado en los sitios de compra de los clientes y o consumidores finales. A medida que el despliegue operacional vaya creciendo en las ciudades del departamento se contara con un medio de transporte a motor para cada ciudad o bodega.

Repartidores alternativos serán alianzas y tratos comerciales que serán buscados con el fin de cumplir con el objetivo de hacer llegar el producto al cliente y de manera eficiente. Usando aplicaciones de pedidos y domicilios, usando el transporte regional tradicional, entre otros.

La tienda móvil será una herramienta de venta que pretende llegar al consumidor final y al cliente mayorista, una herramienta que contará con un plan sencillo de trabajo en grupo y coordinación para recorrer sectores residenciales y turísticos de la región.

41.1.4. Canal de distribución a utilizar.

- Se evitará al máximo que el producto llegue al consumidor final por un canal de distribución largo ya que son más costosos, demorados y complejos.
- La tienda física requiere un canal directo fabricante-cliente/consumidor.
- La tienda móvil requiere un canal directo fabricante-cliente/consumidor.

- Los domicilios requieren un canal corto fabricante-domiciliario-cliente/consumidor.
- Ventas mayoristas o comerciantes requieren un canal largo fabricante-mayorista-detallista-consumidor (Marketing XXI, 2020).

41.1.5. Estrategias de Precio

La tabla comparativa de precios y algunos resultados de las encuestas aplicadas, dan un mensaje de que no es necesidad de entrar al mercado como la opción más económica. Sí, es necesario estar dentro del rango normal de precios entre la competencia por ejemplo entre 9.000 y 14.000 pesos la libra de café molido. Ya que en el comercio cafetero se asocia bastante la economía con mala calidad.

La tecnología y los métodos financiación son la estrategia aplicar para lograr comodidad en el pago del producto por parte de los clientes, que el método cómodo de pagos genere hábitos de compra continua en los clientes.

No habrán precios muy bajos de lanzamiento, pero si promociones de productos complementarios.

El precio fue definido teniendo en cuenta el promedio de costo de precios de la competencia, teniendo en cuenta un precio ideal se relacionó con el costo de producción y se proyectó un margen ideal de utilidad por producto vendido.

41.1.6. Estrategias de Promoción

Café (boyacense) se va a mostrar como un producto de buen precio sin asimilarse como un café de baja calidad, que esté dentro del margen de precios de la competencia.

- Se harán unos descuentos porcentuales a mayoristas que sostengan una compra diaria considerable.
- De lanzamiento y tiempo limitado se aplicarán promociones como el llevar 2x1.
- Obtener beneficios de empresas y/o patrocinadoras aliadas al comprar el producto.
- Domicilios y entregas a la casa del cliente/consumidor final sin costo.
- Accesorios como mugs, tazas, recordatorios por la compra del producto.

Canales de distribución

- Repartidores alternativos de aplicaciones digitales.
- Domicilios tradicionales o pedidos por radio taxi.
- Ruta de entrega de pedidos en camioneta
- Tienda móvil puerta a puerta
- Disponibilidad de ventas en tiendas, supermercados, almacenes de cadena, ferias artesanales, sitios comerciales turísticos.
- Punto fijo de ventas en local comercial.

Manejo de clientes especiales

Clientes especiales serán todos, aunque se tendrá una conversación y trato más cercano con mayoristas y haciendo un análisis del comportamiento del cliente para entender su forma y papel en los negocios para crear una conexión de tal manera que el cliente se sienta a gusto.

Conceptos especiales que se usan para motivar la venta

Incentivar la compra del producto en el consumidor, mostrando la empresa como el café independiente de Boyacá y que, con su efectiva compra, se les aporta un granito de arena a los agricultores, cafeteros y empresarios boyacenses. Vender la idea que el producto es el sentido de pertenencia con el departamento.

Cubrimiento geográfico inicial y expansión:

La planta de producción y centro de operaciones estará ubicada en el centro histórico de la ciudad de Tunja.

El espacio comercial a utilizar en la fase inicial será el casco urbano de la ciudad de Tunja, principalmente puntos estratégicos comerciales, como principales almacenes de cadena o tiendas reconocidas. Publicidad y eventos en zonas residenciales y empresariales de la ciudad.

Dentro del plan de desarrollo organizacional, se estimara que al año de iniciar labores, la empresa ya cuente con la iniciativa y el plan para desarrollar una expansión comercial en villa de Leyva, Sogamoso y Duitama. El análisis de los resultados darán dando pautas para desarrollar el plan estratégico de expansión comercial en pueblos y lugares recónditos de la región.

41.2. Estrategias de Comunicación

41.2.1. Estrategia de difusión del producto ó servicio.

Fase 1.

El perifoneo en el centro histórico de Tunja, el uso de flyers en las zonas más concurridas del centro histórico como el pasaje Vargas, plaza de Bolívar y cuadras aledañas.

Modelos e impulsores de nuestra marca en restaurantes, cafeterías, panaderías y algunas tiendas y supermercados.

Fase 2.

El uso de redes sociales, publicidad digital, influencers y medios de comunicación regionales.

Evangelizadores comerciales del producto con lugares de consumo de café que no tengan que ver su razón comercial la venta de café (universidades, salas de espera, casinos, hospitales, funerarias, hoteles etc etc).

Fase 3.

Presencia y publicidad en eventos culturales y reconocidos de la región, eventos deportivos, trabajo social activo como organización con fundaciones y organizaciones del estado.

41.2.2. Razones para la utilización de medios y tácticas relacionadas con comunicaciones.

Como emprendedores jóvenes e independientes con espíritu tomasino, sabemos que el mercado objetivo es muy variado y amplio. Utilizando todas las estrategias de publicidad, mercadeo y difusión; se llegará a todos los mercados objetivo posibles. Desde jóvenes y estudiantes, consumidores ocasionales hasta personas de la tercera edad y consumidores frecuentes.

41.2.3. Relación y justificación de costos.

MERCADO OBJETIVO	ESTRATEGIA A UTILIZAR	PERSONAL REQUERIDO	COSTO DIARIO DE LA ESTRATEGIA
-----------------------------	----------------------------------	-------------------------------	--

Estudiantes	Publicidad digital y Redes sociales Muestras y degustaciones	1	50.000
Empleados públicos	Muestras y degustaciones Flyers y volantes	3	150.000
Clientes comerciales	Publicidad física y promociones por compras al por mayor	2	70.000
Locales comerciales	Evangelizadores del producto y relacionistas externos.	2	70.000
Consumidores ocasionales	Neuromarketing aplicado a los recordatorios.	1	35.000
Menores de 30 años	Neuromarketing dirigido a la innovación.	1	35.000
Entre 30 y 50 años	Neuromarketing dirigido a la	1	35.000

	familiarización y el descanso.		
Mayores de 50 años	Neuromarketing dirigido a la exclusividad.	1	35.000
Población tunjana	Neuromarketing dirigido al sentido de pertenencia.	1	35.000
Extranjeros y turistas	Neuromarketing dirigido a la exclusividad.	1	35.000
Familias y residenciales	Perifoneo y evangelización por barrios.	3	150.000
Transeúntes centro histórico	Invitaciones y flyers.	3	170.000
Transeúntes barrios aledaños	Invitaciones y flyers	3	160.000

41.3. Estrategias de Servicio

41.3.1. Procedimientos para otorgar Garantías y Servicio Postventa.

Los empaques del producto tendrán al respaldo la información con el número de atención al cliente, en caso de una notificación de inconformismo se dará el espacio necesario para que

el representante de la empresa pueda llegar a un común acuerdo con el cliente y/o consumidor final.

En caso de un producto en mal estado, se ofrecerá una excusa y de paso una reivindicación con el dinero del valor del producto o cambio de producto.

En caso de inconformismo de compra o mala atención en la venta del producto, se buscará la solución adecuada y conciliación entre las dos partes.

41.3.2. Mecanismos de atención a clientes (servicio de instalación, servicio a domicilio, otros)

La empresa implementará varios tipos de ventas de tal manera que el cliente obtenga el producto de la manera más fácil y cómoda. Puerta a puerta, por suscripción, domicilio telefónico, domicilio por WhatsApp, domicilio a través de aplicaciones.

Para clientes especiales o clientes que lo requieran, el servicio de asesoría vía móvil o presencial sobre preparación o consumo del producto.

41.3.3. Formas de pago de la garantía ofrecida.

Las formas de pago varían de acuerdo al método de venta preferido por el cliente.

Modo de compra del producto	Método de pago
Tienda física	Servicio de datafono o en efectivo
Tienda móvil	Servicio de datafono o en efectivo
En tiendas y supermercados	Según disponibilidad del intermediario
A través de apps	Pago virtual, datafono o en efectivo
Domicilio tradicional (taxis o domiciliarios)	Efectivo

Domicilio de la empresa	Servicio de datafono o en efectivo
Al por mayor	Pagos acordados con el comprador

41.3.4. Comparación de políticas de servicio con los de la competencia.

Políticas de servicio empresa	Políticas de servicio de la competencia
Marca local	Portafolio con productos
Diferenciación	complementarios, ágil, rápido

41.3.5. Presupuesto de la Mezcla de Mercadeo

Estrategia	Actividad	Valor
Precio	Promociones, 2X1, degustaciones, regalos.	8.000.000
Promoción	Perifoneo, social media manager, marketing digital, Publicidad digital y Redes sociales Muestras y degustaciones	10.000.000
Plaza	Puerta a puerta. Impulsadores de producto, evangelizadores de marca. Publicidades físicas impresa.	12.000.000

Producto	Presentaciones más grandes, presentación con accesorio incluido.	5.000.0000
Total		\$35.000.000

41.4. Estrategias de Aprovisionamiento

41.4.1. Forma de aprovisionamiento.

Para iniciar este plan de negocios se tiene en cuenta que se plantea una micro empresa con visión expansionista. Un vehículo propiedad del trabajador será el recolector de la materia prima (café pergamino) en las rutas dadas por la empresa.

Este café pergamino, estará ubicado en varias partes del departamento donde son zonas cafeteras. Las zonas cafeteras cuentan con cooperativas y lugares de bodegaje de los caficultores que venden su café seco listo para tostar.

El espíritu cooperativista que quiere idealizar la empresa, busca que el pequeño caficultor se sienta parte de la empresa y pueda vender sus productos a mejor precio por eso la empresa contara con varios puntos de bodegaje y almacenamiento en el departamento para que el caficultor pueda ir a dejar su materia prima y el vehículo en pasar y recoger el producto.

Así mismo se espera contar con el mismo u otro vehículo, para la entrega de pedidos grandes a clientes, tiendas y/o compradores al por mayor en el casco urbano de la ciudad.

41.4.2. Políticas crediticias de los proveedores

Aunque la empresa no contará con más empresas para el abastecimiento, si se crearan más cooperativas de desarrollo económico solidario donde sus integrantes serán los pequeños productores.

Uno de los fines principales de este plan de negocio es el correcto orden organizacional en el mercado cafetero. Donde se busca eliminar puestos innecesarios en la cadena de valor, de tal manera que las partes menos beneficiadas sean valoradas y sus utilidades crezcan.

41.4.3. Descuentos por pronto pago o por volumen

La empresa seducirá económicamente o con facilidad de herramientas a sus partícipes de las cooperativas, con el fin de que ellos traigan el café a los centros de acopio cafeteros, puestos en varios puntos de las zonas cafeteras del departamento de Boyacá.

El mercado cafetero es exigente en el pago a sus proveedores puesto que se debe tener efectivo para pagar inmediatamente una vez el café sea entregado a la empresa. Se busca a futuro que el café pueda ser pagado después con intereses al pequeño caficultor por la confianza y la colaboración al dejar la materia prima y cobrarla hasta que el producto sea vendido al cliente final.

42. Estrategias operativas

“Plan cafetero operativo multifacético y efectivo” por Café Tunja.

Este plan consta de un sistema de ventas completo donde las personas podrán adquirir el producto de la manera más fácil.

Es un sistema de negocio a negocio donde seremos el proveedor de otras empresas comerciales y al mismo tiempo el vendedor al consumidor final.

Como se ha descrito en varias partes de este plan de negocio se usarán las cadenas de distribución más variadas posibles como rutas planteadas, domicilios y/o entregas en carro, moto, bicicleta o envíos través de empresas de domicilios tradicionales o digitales.

Además del variado sistema de distribución del producto estarán los distintos métodos de pago del comprador del producto, estos métodos de pago abarcarán las tarjetas bancarias, el manejo de efectivo, el pago a cuotas y/o métodos de financiación para que según el tipo de cliente pueda obtener el producto y pagarlo de la manera más fácil.

La exigente capacitación del recurso humano potencia el talento humano al punto que se pueda organizar el sistema de producción, cambiar y adaptarse a las exigencias del mercado sin problemas de funcionamiento. Esto teniendo en cuenta que la empresa deberá adaptarse a temporadas de abastecimiento y producción alta, como también a las temporadas de ventas y mercadeo con producción baja. Debido a las dos cosechas anuales con que cuenta el mercado cafetero Boyacense.

43. Estrategias financieras

43.1. Metas:

- Lograr la capitalización suficiente para expandir el comercio en otras ciudades del departamento de Boyacá.
- Buscar la diversificación de ingresos mediante productos complementarios
- Fortalecerse como empresa completamente autosuficiente libre de crisis financieras en caso de externalidades no confortables.
- Posicionamiento de marca y reconocimiento como empresa exitosamente rentable.

43.2. Actividades:

- Gastar eficientemente los recursos y generar una solvencia sólida.
- Llevar una estricta previsión de flujo de caja y constante análisis de inversiones.
- Constantes balances y análisis entre el nivel de endeudamiento y las fuentes de financiación.
- Estricto control en las cuentas por cobrar y los métodos de financiación a clientes.
- Sistema de objetivos financieros cortos alcanzables sumado a la motivación financiera a los empleados y colaboradores.
- Cronología, organización y dirección de las actividades de carácter financiero.

43.3. Estrategias financieras

- En relación con el aumento de los activos y patrimonio, crear planes de expansión comercial en diferentes ciudades y estar preparados para aplicarlos a penas se dé el factor de oportunidad.

- Buscar las alianzas comerciales estratégicas que permitan el aumento del patrimonio como la compra de competidores o fusiones.
- Lograr la preferencia comercial de los proveedores regionales e incluso los proveedores de la competencia.
- La adquisición de préstamos a largo plazo o muy bajo interés con el fin de ser invertidos en una posible diversificación de mercado.
- Reducir el pasivo circulante a través de promociones, compras al por mayor, descuentos y subsidios.
- Políticas internas de priorización de inversiones. Cultura empresarial basada en la eficiencia.
- Constante control y gestión sobre las estrategias y sujetarlas a cambios de mejora.
- Rentabilizar y reinvertir los activos e ingresos que no se necesitan a corto plazo.

44. Estrategias de sostenibilidad ambiental, financiera, económica y legal

44.1. Objetivos de sostenibilidad ambiental, financiera, económica y legal

- Ser una empresa de comercio cafetero rentable y exitosa.
- Producir responsablemente y legalmente.
- Aportar al desarrollo social y ambiental.
- Funcionar como empresa entorno a la ética y valores sociales empresariales.

44.2. Estrategia medioambiental

- Usar métodos de reducción de residuos, reutilización de recursos y reciclaje.
- Educación constante e integral para el cambio de hábitos.
- Identidad verde y compromiso social eco empresarial.

- Influir en la cultura verde en el mercado a los sectores competitivos.

44.3. Estrategia financiera

- Uso de insumos ecológicos o alternativos.
- Persistencia en medios de transporte ecológicos, ahorro de energía y búsqueda de energías limpias alternativas.
- Respaldo gubernamental y apadrinamiento solidario.
- Alianzas comerciales con entidades públicas y privadas en la búsqueda de beneficios económicos y reconocimiento social.

44.4. Estrategia legal empresarial

- Búsqueda de subvenciones, protección legal, política exterior y dirección de impuestos y aportes.
- Ideología política, dinamismo político y legal junto con grupos competidores.
- Políticas de funcionamiento anti corrupto y plan administrativo transparente.

45. Estrategias de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

45.1. Grupos de interés:

- Empleados directos e indirectos.
- Consumidores finales y clientes potenciales.
- Aliados comerciales, proveedores y relacionados.
- Competencia, entes de control y gobierno.

45.2. Medición de impacto:

Una vez puesto en marcha el plan de negocio, se tendrá en cuenta los impactos positivos y negativos en el sector y el mercado con el fin de siempre tener presente la intensidad de las

estrategias de responsabilidad social. Ser precisos y oportunos a la hora de aplicar las siguientes acciones como las ERS de nuestra empresa.

• **Mapeo de grupos de interés.**

Grupos de interés	Oportunidades	Amenazas	Acciones
Empleados directos e indirectos.	Aprovechamiento de habilidades específicas	Baja identificación con la empresa	Capacitaciones e integración con el consumo del producto
Consumidores finales y clientes potenciales.	Fidelización a la marca	Orientación por precio y marca tradicional	Establecer relaciones duraderas de recompra
Aliados comerciales, proveedores y relacionados.	Crecimiento demográfico de la ciudad de Tunja.	Crisis económica nacional.	Plan de diversificación de mercado contingente
Competencia, entes de control y gobierno.	Subvenciones gubernamentales y factor diferencial ante la competencia.	Reacción estratégica de la competencia ante la entrada al mercado.	Relaciones sociales y de negocios con exteriores y el sector público.

- **Mapeo de análisis interno.**

Procesos internos	Oportunidades	Amenazas	Acciones
Infraestructura	Factibilidad de procesos de producción económicos.	Cancelación de contrato de arrendamiento o alza de costo de arrendamiento.	Gestionar recursos para trasladar los procesos a un terreno propio.
Gestión de recursos humanos	Aplicar nuevas metodologías de trabajo a partir del trabajo integral y moderno.	Sobrecostos de nómina por factores externos para cumplir objetivos	Crear un ambiente laboral armónico y familiar. También priorizar los recursos destinados a este factor
Desarrollo de la tecnología	Mejora de procesos y canales de distribución y comunicación.	Costos para la adquisición de la tecnología y tiempo corto para entrar en obsolescencia.	Familiarización con la tecnología e inversión en I+D.
Aprovisionamiento	Adquisición segura de la materia prima	Posibles elevaciones de costos por el mercado nacional/internacional	Modelo de aprovisionamiento cooperativista y de asociados.

- **Mapeo del contexto competitivo.**

Contexto competitivo	Oportunidades	Amenazas	Acciones
Condiciones de la oferta	Nuevos canales de distribución a partir de la innovación	Desventaja financiera a la hora de competir	Buscar nuevos mercados objetivos y fidelización de los mismos.
Características de la industria relacionada	Crecimiento del mercado cafetero en Boyacá	Cambios climáticos y crisis económica	Planes de responsabilidad social empresarial.
Condiciones de la demanda	Crecimiento poblacional de Tunja	Rechazo de la sociedad a la nueva marca propuesta.	Establecer canales de comunicación cliente proveedor y lograr mayor satisfacción en las compras del cliente.
Contexto de estrategia y rivalidad	Mercado respaldado por entes gubernamentales y privados.	Reacción de la competencia por el lanzamiento del producto al mercado.	Marketing dirigido al sentido de pertenencia y diferenciación de producto.

45.3. Priorización de demandas y necesidades:

- Sueldo digno y prestaciones sociales a nuestros empleados y colaboradores.
- Programas de ayuda en salud física, mental y espiritual profesional; además de la motivación en el trabajo.
- Participación activa y social en grupos y programas ecológicos en el cuidado y restauración del medio ambiente.

45.4. Factores externos:

- Mejora continua en los procesos de producción, enfocado al beneficio y bienestar de clientes, empleados indirectos, proveedores y aliados de la empresa.
- Promover un ambiente comercial limpio en rechazo a la competencia desleal y malos hábitos de comercialización.

46. Formulación del plan de trabajo

FASE 1

PRE OPERATIVOS		
ACTIVIDADES	RESULTADOS ESPERADOS	CRONOGRAMA
Cotizaciones de maquinaria e insumos.	Definir el tipo de maquinaria a utilizar y la cantidad de insumos.	Semana 1
Recopilación de documentos y requisitos legales.	Obtener los permisos, documentos y licencias necesarios para puesta en marcha.	Semana 1, 2, 3 y 4
Gestión de financiamientos y recursos.	Cuantificar, organizar y direccionar los recursos y presupuestos disponibles.	Semana 1 y 2
Ajuste de planes y estrategias de trabajo, publicidad y operatividad.	Gestionar la mano de obra, los planes, mano de obra y recursos para la fase 2 “lanzamiento”	Semana 4, 5 y 6
Gestión de espacios y mano de obra.	Espacios listos y disponibles para el inicio de la fase 2 “lanzamiento”	Semana 6, 7, y 8

Prevención de contingencias y no conformidades	Accionar adecuadamente en caso de retrasos, sucesos inesperados o no conformidades	Semanas 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 y 8
--	--	---------------------------------

FASE 2

LANZAMIENTO		
ACTIVIDADES	RESULTADOS ESPERADOS	CRONOGRAMA
Compra de maquinaria e insumos.	Adquirir satisfactoriamente la maquinaria y las herramientas necesarias.	Semanas 8 y 9
Instalación de la planta y requerimientos.	Dar vía libre al inicio de obras en la planta.	Semanas 8 y 9
Capacitación de la mano de obra y colaboradores.	Personal listo y preparado para iniciar labores.	Semanas 9 y 10.
Despliegue de la estrategia de publicidad y mercadeo.	Generar un impacto positivo en el mercado.	Semanas 11, 12, 13, 14, y 15.
Inicio de obras en producción.	Producir el inventario y stock de mercancía necesarios para la rotación de bodegaje.	Semanas 13, 14 y 15.

Control y seguimiento de las actividades.	Optima función de los procesos de producción.	Semanas 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, y 15.
---	---	---

FASE 3

PRODUCCIÓN Y FUNCIONAMIENTO		
ACTIVIDADES	RESULTADOS	CRONOGRAMA
Entregar pedidos y domicilios.	Satisfacer al cliente y estímulo de las ventas.	Semana 16 en adelante
Continuar plan de publicidad y mercadeo.	Aumento de ventas y posicionamiento de marca.	Semana 16 en adelante
Toma de decisiones a partir de resultados del plan de trabajo.	Integración optima de las fases del plan de trabajo.	Semana 16 en adelante
Recolección de necesidades de recursos, materia prima e insumos.	Evitar el desabastecimiento y alimentar la cadena de producción.	Semana 16 en adelante
Producir cíclicamente el catálogo de productos según el plan de producción y ventas.	Mantener una constante producción, teniendo en cuenta la necesidad de la demanda.	Semana 16 en adelante
Gestionar e incentivar las ventas.	Aumento de ingresos y fortalecimiento financiero.	Semana 16 en adelante

Tomar decisiones favorables a partir de los estados financieros obtenidos.	Administración completa y continua del plan de negocio.	Semana 16 en adelante
--	---	-----------------------

47. Cronograma

	Semanas																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Cotizaciones de maquinaria e insumos.	X																
Recopilación de documentos y requisitos legales.	X	X	X	X													
Gestión de financiamientos y recursos.	X	X															
Ajuste de planes y estrategias de trabajo, publicidad y operatividad.				X	X	X											
Gestión de espacios y mano de obra.						X	X	X									
Prevención de contingencias y no conformidades	X	X	X	X	X	X	X	X									
Compra de maquinaria e insumos.								X	X								

[illegible]

48. Responsables y plan de seguimiento

Gerente general: encargado de todo el plan de negocio, es el encargado de la dirección absoluta y la toma de decisiones y relaciones exteriores.

Líder de recursos humanos y procesos: es el encargado de controlar, dirigir y direccionar los procesos y acciones del personal.

Líder de mercadeo, marketing y ventas: es el encargado del cumplimiento de metas de ventas a través de las estrategias puestas en marcha.

FASE 5. CONTROL Y EVALUACIÓN

49. Cuadro de mando: Balanced Score Card

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	INDUCTOR	ACCIONES PRIORITARIAS	SEMÁFORO			PERIODO 1	
					META	PRECAUCIÓN	PELIGRO	RESULTADO	ACCIONES
FINANZAS	Lograr un éxito económico como empresarios a través de la venta de café molido.	Ventas acumuladas	rentabilidad	aplicar las estrategias de ventas					
		tamaño del patrimonio							
		índice de solvencia							
CLIENTE	Proponer un plan de mercadeo completo y multifacético dirigido a todas las personas relacionadas con la ciudad.	quejas de los clientes	satisfacción del cliente	CRM					
		interacciones negativas							
PROCESOS	Aplicar empresarialmente cada oportunidad dada por el mercado para ser una empresa próspera y efectiva.	cantidad de productos hechos	efectividad de producción	aplicar el plan de producción con mejora continua					
		cantidad de insumos ahorrados							
CRECIMIENTO	Comprobar que Boyacá puede ser referente de la producción y comercialización nacional de café.	posicionamiento empresarial a nivel departamental	crecimiento de la empresa.	desarrollar las relaciones exteriores y alianzas comerciales					
		tamaño del patrimonio							

50. Batería de indicadores.

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{Número de unidades producidas}}{\text{Número de recursos empleados}} \times 100$$

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Número de ventas proyectadas}}{\text{Número de ventas realizadas}} \times 100$$

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Número de unidades producidas}}{\text{Horas de trabajo invertidas}} \times 100$$

$$\text{Satisfacción cliente} = \frac{\text{Número de quejas clientes}}{\text{Total clientes}} \times 100$$

$$\text{Satisfacción empleados} = \frac{\text{Empleados satisfechos}}{\text{Total empleados}} \times 100$$

$$\text{Defectos producción} = \frac{\text{Número de defectos encontrados}}{\text{Número de producto elaborados}} \times 100$$

$$\text{Rotación de personal} = \frac{\text{Personal que trota en el periodo}}{\text{personal que inicio periodo}} \times 100$$

$$\text{Crecimiento de ventas} = \frac{\text{ventas periodo}}{\text{ventas periodo anterior}} \times 100$$

51. Referencias

- Diario Extra. (1 de 07 de 2013). *Café boyacense de tipo exportación*. Obtenido de [https://chiquinquira.extra.com.co/noticias/economía/café-boyacense-de-tipo-exportación-47721](https://chiquinquira.extra.com.co/noticias/economía/café-boyacense-de-tipo-exportación-47721)
- América Retail. (24 de 04 de 2019). *Colombia: Consumo de café en el país aumenta un 4%*. Obtenido de <https://www.america-retail.com/colombia/colombia-consumo-de-cafe-en-el-pais-aumenta-un-4/>
- Asencio, C. (28 de 05 de 2018). *PROCESOS DEL CAFE*. Obtenido de <http://cafeconcbycarmenasencio.blogspot.com/2018/03/procesos-del-cafe.html>
- Boyacá Radio. (24 de 01 de 2019). *En los Municipios también se barajan nombres para sus Alcaldías*. Obtenido de <https://www.boyacaradio.com/noticia.php?id=22475>
- Brito, y., Chirinos, Y., Medina, E., Pérez, L., & Rodríguez, L. (2012). *Plan de produccion Cafe El Cafetal*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/80000041/Plan-de-produccion-Cafe-El-Cafetal>
- Café Motilón Azul. (3 de 05 de 2012). *Despulpado del café* . Obtenido de <http://cafemotilonazul.blogspot.com/2012/05/despulpado-del-cafe.html>
- CAFÉ Y MÁS DE COLOMBIA . (02 de 2020). *Sacos de Yute*. Obtenido de <https://cafeymas.co/sacos-de-yute-para-cafe/>
- Cámara de Comercio de Tuluá. (2020). *Registro Sanitario INVIMA*. Obtenido de <https://camaratulua.org/registro-sanitario-invima/>
- Cámara de Comercio de Tunja. (01 de 2018). *SUBSECTORES - AGRICULTURA, GANADERIA, CAZA, SILVICULTURA Y PESCA*. Obtenido de https://ccomerciotunja.org.co/new/wp-content/uploads/2018/06/BOYACA-EN-CIFRAS_2018-2.pdf
- Caro, J. Y., & Preciado, E. A. (2018). DIAGNÓSTICO DE LA CADENA PRODUCTIVA DEL CAFÉ EN LA PROVINCIA DE RICAURTE EN EL DEPARTAMENTO DE BOYACÁ. En *Análisis de los sectores economicos de Boyacá* (pág. 50). Tunja.: Universidad Santo Tomás Seccional Tunja.
- Cenicafé. (07 de 2017). *Manejo de la roya, nuevo fungicidat para su control en colombia*. Obtenido de <https://www.cenicafe.org/es/publications/AVT0480.pdf>
- Comité de Cafeteros de Antioquia. (20 de 01 de 2020). *Producción de café de Colombia cerr  el 2019 en 14,8 millones de sacos*. Obtenido de <https://fncantioquia.org/produccion-de-cafe-de-colombia-cerro-el-2019-en-148-millones-de-sacos/>
- El Espectador. (28 de 10 de 2016). Obtenido de <https://www.elespectador.com/noticias/nacional/boyaca/boyaca-tierra-de-cafe-articulo-662763>
- El Tiempo. (18 de 12 de 2019). *Federación revela cifras alentadoras para los caficultores*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/federacion-nacional-de-cafeteros-revela-el-panorama-alentador-que-deja-el-2019-444690>

Federación Nacional de Cafeteros. (2010). *consumiendo café colombiano*. Obtenido de http://www.cafedecolombia.com/particulares/es/el_cafe_de_colombia/preparaciones/

Federación Nacional de Cafeteros. (2010). *Federación Nacional de Cafeteros*. Obtenido de https://www.cafedecolombia.com/particulares/es/sobre_el_cafe/el_cafe/el_cafe/

Federación Nacional de Cafeteros. (24 de 06 de 2016). *Fondo Nacional del Café y Bienes Públicos Cafeteros*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=d3eKPpVUh-c>

Federación Nacional de Cafeteros. (4 de 02 de 2020). *Producción de café de Colombia cae 19% en enero*. Obtenido de <https://federaciondecafeteros.org/wp/listado-noticias/produccion-de-cafe-de-colombia-cae-19-en-enero/>

Federación Nacional de Cafeteros. (s.f.). *Federacion*. Obtenido de https://www.cafedecolombia.com/particulares/es/sobre_el_cafe/el_cafe/el_cafe/

Gobernación de Boyacá. (12 de 2018). *OTDB ORDENAMIENTO TERRITORIAL DEPARTAMENTAL DE BOYACA* . Obtenido de <http://www.dapboyaca.gov.co/wp-content/uploads/2018/09/PRODUCTIVIDAD-SECTOR-AGROPECUARIO.pdf>

Intertec Colombia. (03 de 2020). *Dosificador para granos y granulados*. Obtenido de http://intertec.com.co/productos/dosificadores/granos_granulados_EURO-D.GRA-SA-0.5_1.php

JURISCOL. (5 de 08 de 1994). *DECRETO 1753 DE 1994*. Obtenido de <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?id=1344792>

La república . (27 de 08 de 2019). *La República* . Obtenido de <https://www.larepublica.co/analisis/guillermo-trujillo-estrada-505837/cafe-y-pib-departamental-2900753>

La República. (12 de 10 de 2019). *Panorama cafetero 2019-2020*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/panorama-cafetero-2019-2020-2920631>

Lopez , M. (11 de 2019). Entrevista sobre el manejo de la tostadora de café republicano. (S. A. Orozco Henández, Entrevistador)

Marketing XXI. (2020). *Marketing XXI*. Obtenido de <https://www.marketing-xxi.com/canales-de-distribucion-63.htm>

Mercado libre. (03 de 2017). *Totadora Tecnificada 30 Kilos Por Bache Cafe, Cacao,mani,etc.* Obtenido de https://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-467615387-totadora-tecnificada-30-kilos-por-bache-cafe-cacaomanietc-_JM?quantity=1#position=1&type=item&tracking_id=36f66864-42bf-4a99-89ec-a5af4ff0113a

Ministerio de comercio. (02 de 2020). *PerfilesEconómicosDepartamentales*. Obtenido de <http://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=4bebf02-33f4-48a2-be6d-ce426752f76d>

Ministerio de Justicia. (28 de 02 de 2018). *Gobierno nacional consolida el programa de sustitución de cultivos ilícitos*. Obtenido de <http://www.posconflicto.gov.co/sala-prensa/noticias/2018/Paginas/20180228-Gobierno-nacional-consolida-el-programa-de-sustitucion-de-cultivos-ilicitos.aspx>

Ministerio de Salud. (2020). *CONDICIONES BASICAS DE HIGIENE EN LA FABRICACION DE ALIMENTOS* . Obtenido de https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/DECRETO%203075%20DE%201997.pdf

Perfect Daily Grind. (26 de 04 de 2019). *Fermentación Y Procesamiento: ¿Cómo Garantizar La Consistencia?* Obtenido de <https://www.perfectdailygrind.com/2019/04/fermentacion-y-procesamiento-como-garantizar-la-consistencia/>

Plantas & Jardin. (21 de 11 de 2011). *La planta del Café, Coffea arabica-Cafeto*. Obtenido de plantasyjardin.com/2011/11/la-planta-del-cafe-coffee-arabica-cafeto/

RCN Radio. (19 de 08 de 2019). *Fedecafé propone 'revolcón' para incentivar ingreso de jóvenes al sector*. Obtenido de <https://www.rcnradio.com/colombia/fedecafe-propone-revolcon-para-incentivar-ingreso-de-jovenes-al-sector>

RCN Radio. (11 de 04 de 2019). *Incertidumbre por futuro del programa de sustitución de cultivos ilícitos*. Obtenido de <https://www.rcnradio.com/colombia/incertidumbre-por-futuro-del-programa-de-sustitucion-de-cultivos-ilicitos>

Revista Dinero. (04 de 2018). *¿De dónde viene el café colombiano?* Obtenido de <https://www.dinero.com/economia/multimedia/historia-del-cafe-colombiano/255019>

Revista Portafolio. (4 de 06 de 2015). *Sector cafetero se enfrenta a un grave problema. ¿Cuál es?* Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/sector-cafetero-enfrenta-grave-problema-40414>

Revista Portafolio. (19 de 06 de 2018). *Boyacá ya exporta su café a mercados de Asia y el Caribe*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/boyaca-ya-exporta-su-cafe-a-mercados-de-asia-y-el-caribe-518257>

Vanegas, F. (1 de 06 de 2016). *Secado del café, otra de las claves para que el Café de Colombia sea de alta calidad*. Obtenido de <https://www.yoamoelcafedecolombia.com/2016/06/01/secado-del-cafe-otra-de-las-claves-para-que-el-cafe-de-colombia-sea-de-alta-calidad/>

Vanegas, F. (24 de 08 de 2018). *Voceros de dignidad cafetera proponen detener venta de café el próximo lunes*. Obtenido de <https://www.yoamoelcafedecolombia.com/2018/08/24/voceros-de-dignidad-cafetera-proponen-detener-venta-de-cafe-el-proximo-lunes/>

Wikipedia. (2 de 07 de 2015). *Archivo:Cafetales.jpg*. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Archivo:Cafetales.jpg>

Wikipedia. (25 de 02 de 2020). *Café de Colombia*. Obtenido de
https://es.wikipedia.org/wiki/Café_de_Colombia#Historia_del_caf%C3%A9_en_Colombia