

**Estudio De Factibilidad Para La Creación De Una Empresa Productora Y
Comercializadora De Café Gourmet Molido Y En Grano.**

**Trabajo Profesional Integrado Presentado Para Obtener El Título De Especialista En
Gestión Para El Desarrollo Empresarial**

Leslie Rodríguez Ortiz

Facultad de Ciencias y Tecnologías

Vicerrectoría General de Universidad Abierta y a Distancia VUAD.

Universidad Santo Tomás

Bogotá, febrero de 2018.

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN	6
RESUMEN	10
ABSTRACT.....	12
1. Análisis de Entornos/Sector.....	14
1.1. Sector Cafetero: Contexto Internacional	14
1.2. Contexto Nacional; Colombia.....	18
1.3. Principales tendencias del mercado.....	21
1.3. Análisis del Macroentorno.	22
1.4. Análisis del Microentorno.....	26
1.5. Matriz DOFA.	28
2. Estudio de Mercados	33
2.1. Investigación, Desarrollo e Innovación.....	33
2.2. Análisis Del Sector Económico.....	35
2.3. Análisis Del Mercado.....	37
2.3.2. Segmentación objetivo del Proyecto	42
5.4.1. Análisis de los precios.....	50
5.5. Proyecciones De Venta.	52
6. Estudio Técnico Operacional.....	55
6.1. Ficha Técnica.	55
6.2. Análisis de los procesos de producción.....	55
6.2. Plan de Compras.....	63
7. Estudio Organizacional y Legal.	71
7.1. Estructura Organizacional.	71
7.2. Análisis de Cargos.....	72
7.3. Costos Administrativos.	87
7.4. Tipos de sociedades.....	89
7.5. Permisos y Licencias.....	92
7.6. Impuestos y tasas.....	94
8. Pensamiento Estratégico.....	95
8.1. Estrategias de Mercadeo.....	95

8.2.	Estrategia Organizacional.	98
8.3.	Análisis de procesos organizacionales.	101
9.	Formulación y Evaluación Financiera.	106
9.1.	Estudio Económico.	106
9.2.	Costos.	107
9.3.	Punto de Equilibrio.....	109
9.4.	Presupuestos.	109
9.5.	Flujo de Caja.	111
9.6.	Estados Financieros.....	111
9.7.	T.I.R., V.P.N., T.I.O.....	113
10.	Conclusiones y Recomendaciones.	114
11.	Referencias Bibliográficas.	116

Lista de Tablas.

Tabla 1-2. PESTEL	23
Tabla 1-3. Análisis de factores internos.....	26
Tabla 1-4. Matriz de perfil competitivo.....	28
Tabla 1-5. Matriz DOFA.....	29
Tabla 1-6. Características versus Beneficios.	38
Tabla 7. Costo unitario de fabricación.....	52
Tabla 8. Proyecciones Mensuales de ventas por unidad.....	53
Tabla 9. Proyecciones anuales de ventas por unidades.....	53
Tabla 10. Ficha técnica.	55
Tabla 11. Plan de Producción Año 1.	60
Tabla 12. Plan de Producción año 2.....	60
Tabla 13. Plan de producción años 3, 4 y 5	61
Tabla 14. Plan de producción año 1.....	62
Tabla 15. Plan de Producción año 2.....	62
Tabla 16. Plan de Producción años 3, 4 y 5.	63
Tabla 17. Plan de compras maquinaria y equipo.	63
Tabla 18. Plan de Compras muebles y enseres.	64
Tabla 19. Plan de Compras vehículos.....	64
Tabla 20. Plan de compras herramientas de trabajo.	64
Tabla 21. Plan de compras de materia prima por unidades anuales.	64
Tabla 22. Precios de la materia prima por año.....	65
Tabla 23. Plan de compras en valores totales por año.	65
Tabla 24. Costos unitarios de producción anuales.....	67
Tabla 25. Perfiles de cargos.	72
Tabla 26. Gastos de personal Administrativo Mensual.	87
Tabla 27. Gastos Personal Administrativo Anuales.	88
Tabla 28. Gastos Administrativos Anuales.....	88
Tabla 29. Identificación Sociedad.....	92
Tabla 30. Objetivos y Estrategias.	99
Tabla 31. ROA Y ROE	106
Tabla 32. Costos Unitarios de Producción.....	108
Tabla 33. Costos anuales de producción.....	108
Tabla 34. Punto de Equilibrio.	109
Tabla 35. Presupuesto de inversiones.	109
Tabla 36. Presupuesto gastos de personal administrativo.....	110
Tabla 37. Presupuesto gastos administrativos y de ventas.	110
Tabla 38. Flujo de Caja Proyectado.....	111
Tabla 39. Balance General.....	112
Tabla 40. Estado de Resultados.	112
Tabla 41. TIR, VPN Y TIO	113

Lista de Ilustraciones.

Ilustración 1. Balance Mundial Cafetero	14
Ilustración 2. Exportaciones mundiales de café Verde.	17
Ilustración 3. Precio de la bolsa y posición neta de fondos futuros.	18
Ilustración 4. Exportaciones colombianas según destino.	20
Ilustración 5. Criterios de Segmentación en mercados B2C.....	42
Ilustración 6. Precios Principales Competidores.	51
Ilustración 7. Diagrama de Flujo Proceso Producción de Café.	59
Ilustración 8. Infraestructura Física.	69
Ilustración 9. Organigrama Café Gourmet San Diego.	71

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto se estructura como requisito de trabajo de grado para la especialización en gestión para el desarrollo empresarial teniendo en cuenta los lineamientos establecidos por la institución, adicionalmente, se busca obtener un plan de negocio con las pautas necesarias para ser desarrollado y aplicado en un plazo no superior a dos años como una opción generadora de ingresos, aprovechando la propiedad de la finca productora de café ubicada en el municipio de Garzón, departamento del Huila.

Para la estructuración del proyecto se han tenido en cuenta fuentes de información secundarias enmarcadas dentro del área de investigación de la producción del café en Colombia desde todas sus fases: siembra, cultivo, cosecha, beneficio, secado, trillado, tostion, molienda y comercialización, tomando como referencias adicionales el comportamiento del sector a nivel nacional y mundial con respecto al consumo, tendencias y precios.

Todo lo anterior se sustenta en que en el país ha cambiado la dinámica de producción del café, pues Colombia estaba dedicado a producir café como materia prima, sin embargo, en la actualidad se está trabajando en la comercialización de cafés especiales molidos y en grano, dirigidos al consumidor final, identificando las tendencias de consumo que hacen mención a personas que gustan consumir un café de calidad especial, con diferentes sabores, aromas y texturas, es por ello, que a pesar de la inestabilidad del sector, aun continua siendo uno de los países con mayor y mejor producción y por su parte, el departamento del Huila, está siendo reconocido por el tipo de cafés especiales que produce en los municipios de la zona sur por encima de zonas cafeteras tradicionales como el denominado eje cafetero.

En correspondencia con lo expuesto, la finca “El diviso” se encuentra ubicada en la vereda filo de plataneros, del municipio de Garzón, departamento del Huila, a una altura de 1.400 metros. Sus propietarios cuentan con más de 10 años de experiencia en la producción y venta de café verde que se comercializa a compradores intermediarios de la región, quienes son los encargados de ofertar a las diferentes empresas comercializadoras de café tostado molido y en grano que llegan al consumidor final, lo que se traduce en que la mayor ganancia queda para dichas empresas.

Lo anterior se consolida como base fundamental para satisfacer la necesidad de generar valor agregado a la comercialización del café producido que hasta el momento es vendido en su mayoría como materia prima, es decir como café verde y poco se ha incursionado en el mercado de café tostado molido y en grano.

Es entonces que el planteamiento del problema se identifica como la falta de integración de la cadena productiva que maximice el beneficio del 30% de la producción de la finca “El diviso” ubicada en la vereda filo de plataneros del municipio de Garzón, Huila. El área sembrada en café arábigo es de 10 hectáreas, por lo cual sus propietarios de la finca, buscan hacer uso del 30% de estos cultivos para la producción de café gourmet, de acuerdo al tratamiento de calidad en el proceso de cultivo, cosecha y beneficio, con características de un café limpio con tonos acaramelados sabores a chocolate y hierba buena con tonalidades cítricas, los cuales se conservan siempre, teniendo además una consistencia cremosa.

El objetivo general del proyecto es elaborar el estudio de factibilidad para la creación de una empresa productora y comercializadora de café gourmet, aprovechando el 30% de la producción total de una finca cafetera ubicada en la vereda filo de plataneros del municipio de Garzón en el

departamento del Huila, con una proyección a cinco años. Para el cumplimiento del mismo, se identifican los siguientes objetivos específicos:

- Realizar un análisis del entorno macro y micro, teniendo en cuenta el comportamiento del sector en los últimos tres años y proyecciones para el próximo quinquenio.
- Realizar un estudio de mercados que permita identificar el mercado potencial, la competencia y las características principales del producto a través de la aplicación de las 4Ps.
- Plantear un estudio técnico en el cual se identifiquen los procesos y planes de producción y compras, análisis de costos e infraestructura y la ficha técnica requeridos para el desarrollo del negocio.
- Plantear un estudio organizacional que permita identificar una estructura organizacional con los cargos y número de personas requeridas acorde con el tamaño y alcance proyectado del negocio, así como también el cálculo de los costos relacionados a la administración del mismo.
- Realizar un estudio legal que dé a conocer la normatividad y reglamentación necesaria para el funcionamiento del negocio.
- Plantear estrategias de mercado viables para la comercialización del producto en las zonas identificadas como mercado potencial, así como también plantear estrategias organizacionales a partir de los procesos.
- Formular el estudio financiero y económico que conlleve a la evaluación de la viabilidad del proyecto, a partir de los presupuestos y proyecciones a cinco años de estados financieros e indicadores de evaluación tales como TIR, VPN Y TIO

Se espera que, teniendo en cuenta los anteriores objetivos, el alcance de este proyecto llegue hasta la identificación de la viabilidad de la creación de la empresa pudiéndose desarrollar en un tiempo no superior a dos años, teniendo como principales restricciones, la volatilidad del sector en temas de producción y precios, además de la falta de recursos económicos propios para la inversión en maquinaria y adecuación de infraestructura requeridas para el secado del café, ya que la finca solo cuenta con el proceso de cultivo, cosecha y beneficio.

RESUMEN

El proyecto contiene el estudio de factibilidad para la creación de una empresa de producción y comercialización de café gourmet molido y en grano generando integración de la cadena productiva para dar valor agregado en cada uno de los procesos desde el cultivo hasta la comercialización.

Se hace el análisis del entorno haciendo énfasis en los principales factores externos que intervienen en el desarrollo del proyecto, así como también, las fortalezas y debilidades del negocio en la matriz DOFA.

En el estudio de mercados, se realiza la segmentación de mercado y análisis de la demanda, análisis del sector cafetero, la competencia y la descripción del producto, proyectando las ventas para los próximos cinco años. Se proyecta comercializar café gourmet molido y en grano en presentación de 500 gramos a un precio de \$17.000 por unidad en las ciudades de Neiva y Bogotá.

El estudio técnico operacional, identifica los procesos de producción, ficha técnica del producto, el plan de compras, análisis de infraestructura y los costos de producción.

El estudio organizacional y legal contiene la estructura organizacional requerida para el desarrollo del negocio, los costos administrativos y las principales características de la sociedad por acciones simplificadas, siendo esta, la que más se ajusta al plan de negocios.

Se establecen objetivos estratégicos, indicadores, metas y estrategias a partir de la metodología del Cuadro de Mando Integral y el diagnóstico definido en la DOFA.

Finalmente, se evalúa la viabilidad del proyecto generando el estado de resultados, balance general, flujo de caja y calculo de TIR, VPN Y TIO. Se espera que el proyecto genere ingresos por ventas por encima de los 300 millones de pesos y que a partir del tercer año genere utilidades a sus socios.

ABSTRACT

The project contains the feasibility study for the creation of a coffee company, which is dedicated to the production and commercialization of whole bean and ground gourmet coffee, generating integration of the productive chain to give added value in each of the processes from cultivation to commercialization.

The environmental analysis emphasizes the main external factors, which can affect the project development as well as the strengths and weaknesses of the business in the SWOT matrix.

The market study includes aspects, such as market segmentation and demand analysis, analysis of the coffee sector, competitors and the product description, projecting sales for the next five years. It is planned to commercialize whole bean and ground gourmet coffee in the presentation of 500 grams at a price of \$ 17,000 per unit in the cities of Neiva and Bogotá.

The operational technical study identifies the production processes, product data sheet, the purchasing plan, infrastructure analysis and production costs.

The organizational and legal study contains the organizational structure required for the development of the business, the administrative costs and the main characteristics of the simplified action company, that it's the one that best fits the business plan.

Strategic objectives are established, indicators, goals and strategies based on the Balanced Scorecard methodology and the diagnosis defined in the SWOT matrix.

Finally, the viability of the project is evaluated generating the income statement, balance sheet, cash flow and calculation of IRR, NPV and internal rate of opportunity. The project is

expected to generate in excess of 300 million pesos in sales revenue and in the third year it generates profits to its partners.

1. Análisis de Entornos/Sector

1.1.Sector Cafetero: Contexto Internacional

1.1.1. Producción:

El volumen total de producción de café entre el año 2014 y 2015 se mantuvo, en comparación con el periodo anterior 2013 y 2014, con 146.7 millones de sacos, sin embargo, Brasil, el mayor productor, registró una caída del 4,1%, esto debido a las condiciones climáticas presentadas en el país. Para el caso de Centro américa, la producción se recuperó con un incremento del 5,2%, superando la roya que padecieron durante el año 2015.

Se espera que para el cierre del año 2017 estas cifras mejoren, gracias a la cantidad de floración que se presenta en los países con mayor producción como Brasil (Federación Nacional de Cafeteros., 2015).

Año cafetero 2010/2011 – 2015/2016*

Millones de sacos de 60 kg.

	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16*
Producción	135	149	151	147	147	156
Brasil	50	55	55	51	49	56
Vietnam	21	27	24	28	28	29
Otros	64	68	72	68	70	71
Consumo	138	141	144	146	149	151
Productores	40	41	42	43	44	45
Importadores	99	100	102	103	105	107
Balance	-3	8	7	0	-2	5
Inventarios finales	29	26	35	41	39	37
Productores	9	8	16	20	19	15
Importadores	20	17,6	19	21	20	22
% Inv./ Consumo	21%	18%	25%	28%	26%	24%

(*) Estimado

Fuente: J. Ganes Consulting Enero 2016, LMC diciembre 2015.

Ilustración 1. Balance Mundial Cafetero

De acuerdo con la información presentada por el portal infocafe.es, la siguiente lista muestra los principales productores de café del mundo. (Infocafé.es, 2015)

Tabla 1.

Principales productores de café del mundo en el año 2015

Puesto	País	Producción (en miles de Kg)	% de producción mundial
1	Brasil	2.594.100	30,16%
2	Vietnam	1.650.000	19,18%
3	Colombia	810.000	9,42%
4	Indonesia	660.000	7,67%
5	Etiopía	384.000	4,46%
6	India	350.000	4,07%
7	Honduras	345.000	4,01%
8	Uganda	285.000	3,32%
9	México	234.000	2,72%
10	Guatemala	204.000	2,37%
11	Perú	192.000	2,23%
12	Nicaragua	130.000	1,52%
13	Costa de Marfil	108.000	1,26%
14	Costa Rica	89.520	1,04%
15	Kenia	50.000	0,58%
16	Tanzania	48.000	0,56%
17	Papúa Nueva Guinea	48.000	0,56%
18	El Salvador	45.701	0,53%
19	Ecuador	42.000	0,49%
20	Camerún	34.200	0,40%

Fuente: International Coffee Organization (www.ico.org)

1.1.2. Consumo.

Para el periodo 2014/15, el consumo mundial se estimó en 148,8 millones de sacos con aumento del 2,3% en países como Brasil, Indonesia, Colombia y Vietnam. Existe un gran potencial de crecimiento en países no productores tales como China, Corea del Sur y Arabia Saudí, que finalmente representan mayor nivel de crecimiento que el mundial.

1.1.3. Exportaciones mundiales.

Tomado del documento “Comportamiento de la industria cafetera colombiana 2015”:

De acuerdo con la Organización Internacional de Café – OIC las exportaciones mundiales del año cafetero 2014/15 ascendieron a 114 millones de sacos de 60 Kg, cifra inferior en 3% al nivel registrado en el año anterior.

Por tipo de café, el 12% de las exportaciones correspondió a cafés suaves colombianos, 20% a otros suaves, 30% a naturales brasileños y el 38% a robustas. Si bien el total del volumen exportado se redujo 3%, los suaves colombianos crecieron 12% mientras que los robustas registraron una disminución del 5% que se dio principalmente por las menores exportaciones desde Vietnam (-19%).

Por su parte, el fortalecimiento del dólar a nivel mundial tuvo efecto especialmente sobre el peso colombiano (COP) y el real brasileño (BRL) lo que incentivó las exportaciones de café originarias de estos países. Sin embargo, los bajos precios observados durante este periodo para el café robusta, generaron una gran acumulación de inventarios en países como Vietnam ya que los precios ofrecidos a nivel internacional no cubrían los costos de producción, lo cual desincentivó las exportaciones del grano desde este país provocando una caída en la cifra agregada de exportaciones de este tipo de café. (Federación Nacional de Cafeteros., 2015)

Año cafetero 2013/2014 – 2014/2015

Millones de sacos de 60 kg.

Tipo de café	2013/14	2014/15	Participación 2014/2015	Variación % 2014/15 - 2013/14
Arábicas	69,7	68,4	62%	-2%
Suaves colombianos	12,0	13,4	12%	12%
Colombia	10,8	12,3	11%	13%
Otros suaves	22,8	21,8	20%	-4%
6 países ⁽¹⁾	13,3	14,0	13%	5%
Brasil y otras arábicas	34,9	33,2	30%	-5%
Brasil naturales y arábicas	29,5	28,2	26%	-4%
Robustas	44,5	42,3	38%	-5%
Vietnam	24,8	20,0	18%	-19%
Brasil robustas	2,5	4,6	4%	82%
Total	114,2	110,7	100%	-3%
Brasil total	32,0	32,9		

(1) Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México y Nicaragua

Fuente: OIC

Ilustración 2. Exportaciones mundiales de café Verde.

1.1.4. Precio internacional.

Durante el 2015 el precio en la bolsa de Nueva York registró una caída del 25%, estos cambios se debieron principalmente a las expectativas de cosecha en Brasil.

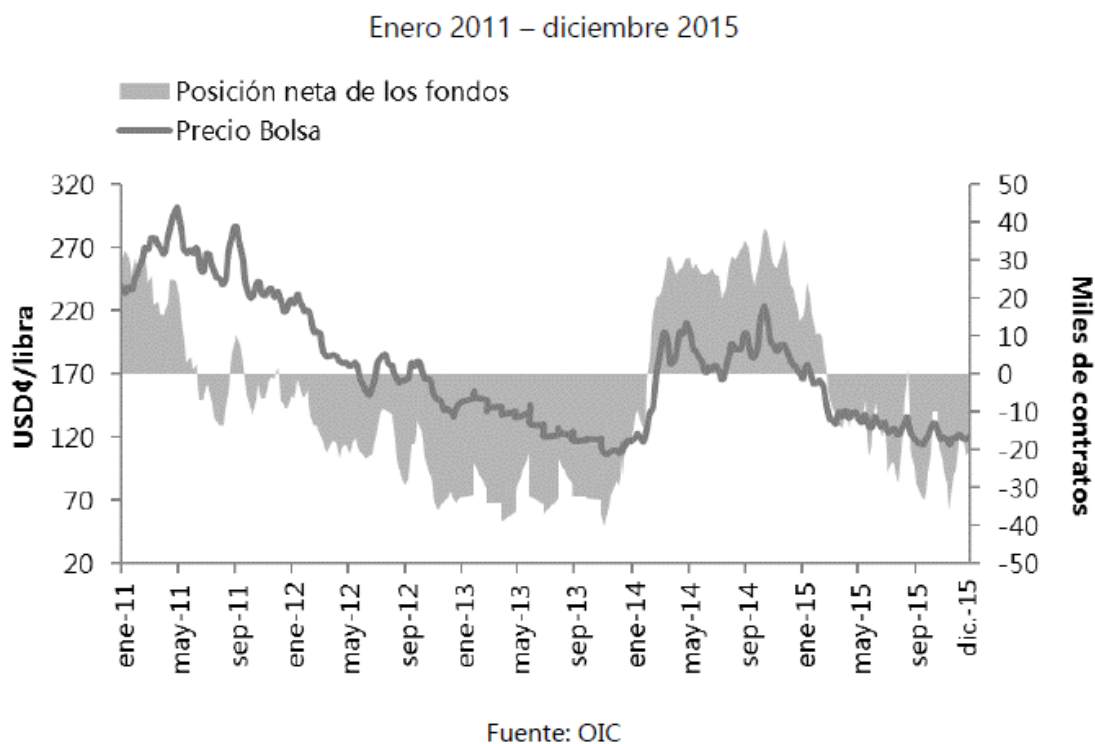


Ilustración 3. Precio de la bolsa y posición neta de fondos futuros.

1.1.5. Expectativas a nivel mundial.

Se espera que, con el mejoramiento de los cultivos y cosechas de los diferentes países productores, el consumo y precio del café mejore los porcentajes de crecimiento en la producción.

1.2.Contexto Nacional; Colombia

1.2.1. Producción

De acuerdo con la información presentada en el mes de noviembre de 2016 por el Gerente General de la federación nacional de cafeteros durante el congreso nacional de cafeteros; la producción entre noviembre de 2015 y octubre de 2016 superó los 14 millones de sacos, lo que

significa un crecimiento del 3,2% frente al periodo anterior (Federación Nacional de Cafeteros, 2016).

A su vez, si revisamos las cifras a corte del mes de julio de este año, el crecimiento comparado con el mismo periodo del año anterior no ha sido significativo, pues el acumulado a 2017 es de 7.745 millones de sacos de 60 kg, solo 103 mil sacos más que en el mes de julio de 2016, lo que se traduce en un crecimiento del 1,35%. Destacando también que el porcentaje de crecimiento entre el cierre de 2015 y 2016 fue de solo 0,4% resultado del impacto de los cambios climáticos y el paro de transportadores del año 2016. Se concluye que la producción ha ido estabilizándose, gracias a los esfuerzos de los caficultores en contar con un parque cafetero tecnificado, joven y resistente que permitirá que la producción mejore este año.

1.2.2. Importaciones.

En el año 2015, las importaciones tuvieron una caída del 24% con respecto al 2014. Lo que resulta positivo para el país.

1.2.3. Exportaciones.

Las cifras presentadas por la federación muestran un incremento del 1,6% con corte al mes de junio de 2017, comparadas con las ventas externas del mismo periodo del año 2016.

Sin embargo, hablando del comportamiento de las exportaciones del año 2016, como consecuencia de paro prolongado de transportadores entre junio y julio, en volumen de exportaciones medidas en sacos de 60 kg, tuvieron una caída del 0,9% entre los periodos de septiembre de 2015 y octubre de 2016, y en valor un 15%. (Federación Nacional de Cafeteros, 2016).

Los principales destinos de exportación corresponden a países como estados Unidos con un 42%, seguido de Europa con un 32,4% y Japón con el 10,5% de las exportaciones de totales de café, este último considerado como el principal cliente para los cafés especiales. (Federación Nacional de Cafeteros. , 2015)

2010-2015
Millones de sacos de 60 kg.

País / Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Var.% 2014/2015
Europa	2,1	2,3	2,3	2,9	3,5	3,9	12%
Alemania	0,3	0,4	0,5	0,7	1,0	1,1	14%
Bélgica / Luxemburgo	0,6	0,6	0,5	0,7	0,8	0,9	10%
Italia	0,1	0,1	0,1	0,2	0,3	0,3	24%
Reino Unido	0,3	0,4	0,3	0,3	0,3	0,3	-1%
Suecia	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2	-2%
Países Bajos	0,1	0,0	0,0	0,1	0,1	0,1	34%
España	0,2	0,3	0,2	0,2	0,3	0,3	15%
Finlandia	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2	0,3	28%
Francia	0,2	0,1	0,1	0,2	0,1	0,1	-19%
Otros Europa	0,2	0,1	0,1	0,2	0,2	0,3	23%
Norteamérica	3,6	3,8	3,4	4,8	5,3	6,1	14%
Estados Unidos	3,1	3,3	2,9	4,2	4,6	5,3	15%
Canadá	0,6	0,5	0,5	0,6	0,7	0,8	8%
Asia	1,7	1,2	1,0	1,3	1,4	1,7	19%
Japón	1,4	0,9	0,8	1,1	1,1	1,3	25%
Corea del sur	0,3	0,3	0,2	0,2	0,4	0,3	-1%
Otros	0,4	0,4	0,5	0,6	0,7	1,0	42%
Total	7,8	7,7	7,2	9,7	11,0	12,7	16%

Fuente: Grupo de Información Comercial - FNC

Ilustración 4. Exportaciones colombianas según destino.

1.2.4. Consumo

El consumo interno obtuvo un crecimiento del 4% en el año 2015 en comparación con el año anterior.

1.2.5. Precio Interno del café.

Para determinar la volatilidad promedio, se tienen en cuenta 3 variables; el Contrato C (precio internacional de café suave), la tasa de cambio y el diferencial del café colombiano UGC reconocido en los mercados internacionales. Con esto se conoce, que, para octubre del año 2016, se obtuvo una volatilidad promedio del 7%, de acuerdo con el precio por carga de 125 grs, que cerró en 916 mil pesos (Federación Nacional de Cafeteros, 2016).

A corte de julio de 2017 el precio interno base de compra del café colombiano – promedio mensual, se mantiene en 849.323 pesos, que comparado con el mismo periodo del año anterior ha tenido una variación solo del 1,60%.

1.2.6. Mapa cafetero de Colombia.

El Huila continúa siendo el mayor productor de café con aproximadamente 15500 hectáreas de café superando al eje cafetero, Antioquia ocupa el segundo lugar y Tolima el tercero con 131.000 y 117.000 respectivamente. El cuarto lugar lo ocupa el departamento del Cauca.

Departamentos como el Valle han ido perdiendo desde el 2002, la participación al igual que Caldas, Risaralda y Quindío (eje cafetero) (EL país. , 2015).

1.3. Principales tendencias del mercado

De acuerdo con información publicada por PROCOLOMBIA a través de su portal web; existen 7 principales tendencias mundiales del consumo del café y países en los que el país puede seguir ampliando sus exportaciones:

- Un café con mejor calidad y más natural.
- Crecen los Coffe shops.

- Cafés sostenibles y certificados.
- Máquinas de café se popularizan en casas y oficinas
- En cliente busca una historia.
- Se masifica la cultura barista
- Crece el consumo entre los jóvenes.

44 mercados de oportunidades.

- Mercados consolidados: Estados Unidos, Canadá, México, Centro América, República Dominicana, Venezuela, Panamá, Ecuador, Perú, Bolivia y Chile
- Mercados en crecimiento: Finlandia, Alemania, Bélgica, Polonia, Dinamarca, Holanda, Suecia, Lituania, Reino Unido, Francia, España, Italia, Japón, Corea del Sur, Taiwán, Hong Kong, Malasia, Singapur, Indonesia, Australia y Nueva Zelanda
- Mercados potenciales: Países Bálticos, Paraguay, Argentina, Portugal, Suiza, Austria, República Checa, Islandia, Noruega, Turquía, Emiratos Árabes Unidos. (Procolombia, 2014)

1.3.Análisis del Macroentorno.

1.3.1. PESTEL

La herramienta de análisis PESTEL suministra un análisis del entorno a través de 6 factores externos, los cuales permiten definir el contexto y las amenazas y oportunidades a las que se enfrenta una organización.

Tabla 1-1. PESTEL

POLÍTICO	OPORTUNIDAD O AMENAZA
Lanzamiento de plan de choque por parte del Gobierno para renovar 26 mil hectáreas de café.	OPORTUNIDAD
Las políticas del post-conflicto que aseguran la recuperación de tierras.	OPORTUNIDAD
Campañas electorales presidenciales, en las que los pre-candidatos proponen diferentes políticas para recuperar la economía del sector.	OPORTUNIDAD
ECONÓMICO	OPORTUNIDAD O AMENAZA
Producción de café en Colombia solo creció 0,4% entre dic 2015 y dic 2016.	AMENAZA
Caída en los volúmenes de exportación.	AMENAZA
Devaluación de moneda nacional (tasa de cambio) que conlleva a variaciones del precio del café.	AMENAZA
Altos costos de insumos para el cultivo y producción.	AMENAZA
Caída en el precio Internacional del Café del 25% para el 2015 en la bolsa de Nueva York.	AMENAZA
Colombia es el tercer país en el mundo con mayor producción con el 9,42% para el año 2015.	OPORTUNIDAD
Estabilización del precio interno del café durante el año 2017 que se ha mantenido sobre 800.000 pesos por carga.	OPORTUNIDAD
El Huila es el departamento N.º 1 en la producción de café, reconocido como la región con mayores expectativas de crecimiento y mejoramiento de la calidad en todo el país por encima de la región denominada "eje cafetero".	OPORTUNIDAD
Al 2016 el Huila cuenta con 151 mil hectáreas de café cultivadas y los mayores niveles de tecnificación.	OPORTUNIDAD
Oportunidades de exportación a mercados potenciales como: Países Bálticos, Paraguay, Argentina, Portugal, Suiza, Austria, República Checa, Islandia, Noruega, Turquía, Emiratos Árabes Unidos	OPORTUNIDAD
Beneficios arancelarios como política del TLC con Corea del Sur para productos agropecuarios como el café	OPORTUNIDAD
Aumento de la producción en el año 2017 con corte a julio del 1,3% comparado con el periodo anterior.	OPORTUNIDAD
SOCIAL	OPORTUNIDAD O AMENAZA

Existen aproximadamente 500 empresas de café gourmet/especiales registradas en el departamento del Huila.	AMENAZA
Poco consumo interno de cafés especiales tipo gourmet en el departamento del Huila.	AMENAZA
Empírico manejo de la producción de café por parte de algunos finqueros.	AMENAZA
Cultura de consumo de café en aumento por jóvenes.	OPORTUNIDAD
Interés por el consumo de cafés especiales de mejor calidad y más natural.	OPORTUNIDAD
Restaurantes, hoteles, supermercados y tiendas, principales canales de comercialización	OPORTUNIDAD
Creciente consumo de cafés especiales en Reino Unido fuera de sus casas, que de acuerdo a PROCOLOMBIA, resulta ser un destino atractivo para exportaciones desde Colombia.	OPORTUNIDAD
Las investigaciones de PROCOLOMBIA dan cuenta de dos tipos de consumidores; cafés especiales en tostadoras o Coffe shops y aquellos que compran en supermercados, almacenes de cadena y grandes superficies	OPORTUNIDAD
el consumo de café de los colombianos sigue siendo líder por encima del té, De acuerdo con los datos facilitados por Euromonitor International, los colombianos tomaron de media 375,2 tazas de café en 2016.	OPORTUNIDAD
Consumo de café asociado con el menor riesgo de muerte de acuerdo a los estudios Agencia Internacional de Investigación sobre el cáncer (IARC) y del Imperial College de Londres	OPORTUNIDAD
TECNOLÓGICO	OPORTUNIDAD O AMENAZA
Inversión CENICAFE en el proyecto de investigación para mejoramiento de la calidad del café de la región del Huila.	OPORTUNIDAD
Fito mejoramiento genético para creación de nuevas variedades resistentes a plagas y enfermedades.	OPORTUNIDAD
Implementación de maquinaria para el proceso de beneficio con poco uso de agua.	OPORTUNIDAD
Implementación de maquinaria para recolección mecanizada de los frutos.	OPORTUNIDAD
Implementación de innovación tecnológica en control de calidad de procesos productivos, selección y almacenamiento de café en puerto.	OPORTUNIDAD

ECOLÓGICO/AMBIENTAL	OPORTUNIDAD O AMENAZA
Cambios Climáticos en las zonas de cultivo que intervienen y modifican los tiempos y ciclos de cosechas.	AMENAZA
Presencia de plagas y bacterias que afectan la producción y calidad del café.	AMENAZA
Desconocimiento y poca experiencia en la región y el país sobre el uso de los residuos del proceso del café como productos de consumo, tales como la harina de café.	AMENAZA
Reconocimiento de cafés especiales del Huila como uno de los mejores a nivel país que son producto de exportación en países como Alemania.	OPORTUNIDAD
Se promueve la producción de cafés sostenibles y certificados.	OPORTUNIDAD
Aprovechamiento de los residuos consecuencia del proceso del café como productos de consumo tales como la harina de café con múltiples beneficios para la salud y de bajo costo.	OPORTUNIDAD
Las personas se han preocupado por el impacto ambiental, por lo tanto, los compradores de café tienen gran interés en la responsabilidad social.	OPORTUNIDAD
Este año la cosecha de café podría estar por debajo de los 14 millones de sacos como consecuencia de la nubosidad que retrasa la floración de los arbustos.	AMENAZA
Implementación de alternativas para los tratamientos de aguas con sistemas biológicos, químicos y extractos naturales.	OPORTUNIDAD
LEGAL	OPORTUNIDAD O AMENAZA
El conpes 3527 como plan de acción N° 3 "Competitividad en el sector agropecuario", se establecen actividades claras y concretas Mejorar la productividad y la eficiencia en los sistemas de producción y comercialización agropecuarias. Propender por la estabilidad del ingreso de los productores y el incremento de las inversiones en el campo.	OPORTUNIDAD
Plan estratégico 2020 FNC, con el cual tienen como visión lograr una caficultura sostenible, a través de cuatro ejes estratégicos: económico, social, ambiental e institucional.	OPORTUNIDAD
Decreto Ley 2811 de 1974 y la Ley 99 de 1993 y otros marcos jurídicos para el tratamiento y manejo de recursos renovables, medio ambiente y relativos al sector cafetero.	OPORTUNIDAD

Ley de Alivio Financiero.	OPORTUNIDAD
Beneficios de la reforma tributaria que trae el reconocimiento del costo presuntivo de la mano de obra y el IVA del 5% en equipos y maquinaria.	OPORTUNIDAD

1.4. Análisis del Microentorno.

El análisis de nivel MICRO corresponde a los factores internos positivos o negativos que afectan directamente en la eficiencia empresarial, que, entre otras cosas, se determina por la capacidad que tenga la organización (en este caso el proyecto productivo) de apropiar los elementos que les sean favorables de los tres niveles restantes del análisis sistémico (meta, macro y meso). En la práctica empresarial del día a día, para aquellas empresas que tienen el conocimiento, de toda esta dinámica de interacción entre el nivel micro y los niveles restantes, es que surge el llamado análisis estratégico.

Contiene: Capacidad de gestión, Estrategias empresariales, Gestión de la innovación, Mejores prácticas en el ciclo completo de producción, Integración en redes de cooperación tecnológicas, Logística empresarial, Interacción de proveedores y productores.

Para dicho análisis se identifican las debilidades y fortalezas con que cuenta el proyecto, y la matriz de perfil competitivo.

Tabla 1-2. Análisis de factores internos.

FORTALEZAS Y DEBILIDADES (FACTORES INTERNOS)
Debilidades
Experiencia en producción de café verde pero no pergamino.
No cuenta con infraestructura adecuada para secado y empacado de café.
La finca donde se encuentra el cultivo de café no tiene una estructura empresarial definida.
Poca experiencia en temas empresariales por parte de los dueños de la finca.

El café vendido no tiene una marca reconocida.
La producción y comercialización de cafés especiales está en auge y la región cuenta con muchas empresas con la misma actividad.
No cuenta con recursos financieros propios para inversión de capital.
No cuenta con maquinaria especializada para el proceso de secado y tostion.
El costo de los insumos agrícolas es elevado en comparación con la rentabilidad del producto.
Carencia de maquinaria para el proceso de beneficio óptimo.
A pesar de la calidad del producto, no se está aprovechando al no generarle valor agregado puede llegar a un mejor precio al consumidor final y lo que permitiría obtener un margen de ganancia más amplio.
Fortalezas
Amplias áreas de café cultivadas que permitirán unos grandes niveles de producción. (más de 10 mil palos)
Ubicación Geográfica que beneficia el transporte y comercialización del producto, por las vías de acceso y cercanía al municipio. (Vereda filo de platanares, Garzón, Huila).
Reconocimiento por parte del comité departamental de cafeteros como productores de café (cédula cafetera).
Finca en proceso de certificación con FNC.
Sistema de producción tecnificado.
Contribución a la conservación del medio ambiente a través de buenas prácticas en el manejo de descerezado y existencia de bosques nativos.
Renovación de los cultivos acordes con los tiempos de cosechas.
Climas y suelos aptos para mejor calidad en la producción.
Buenas Relaciones con proveedores de insumos y materiales, y asociaciones gremiales.
Terrenos de cultivos cuentan con escrituras de propiedad.
Conocimiento y experiencia en el cultivo y producción de café por parte de los propietarios de la finca cafetera de más de 10 años.

Tabla 1-3. Matriz de perfil competitivo.

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO							
CAFÉ GOURMET SAN DIEGO							
		CAFÉ GOURMET SAN DIEGO		CAFÉ COOCENTRAL		CAFÉ PITAYO	
Factores Críticos para el Éxito	Peso	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
Participación en el mercado	0,15	1	0,15	8	1,2	6	0,9
Reconocimiento de la marca	0,15	1	0,15	7	1,05	6	0,9
Capacidad de producción	0,1	7	0,7	8	0,8	7	0,7
Innovación de productos	0,15	7	1,05	5	0,75	5	0,75
Competitividad de Precios	0,1	1	0,1	4	0,4	6	0,6
Posición Financiera	0,1	8	0,8	8	0,8	5	0,5
Calidad del Producto	0,15	9	1,35	5	0,75	8	1,2
Lealtad del cliente	0,1	2	0,2	6	0,6	7	0,7
TOTAL	1	36	4,5	51	6,35	50	6,25

1.5. Matriz DOFA.

Finalmente, una vez se han determinado los factores externos e internos que inciden en el desarrollo del proyecto, se consolidan en una matriz DOFA, conocida como una herramienta de diagnóstico integral, que permite visualizar de forma resumida y concreta los factores externos e internos tanto positivos como negativos que generan pautas claves para el diseño de estrategias.

Estos factores claves se identificaron, teniendo en cuenta aquellos que son de mayor trascendencia para el estudio de factibilidad y que pudieran tomarse para la construcción de estrategias que permitan obtener resultados óptimos al momento de poner en marcha el plan de negocios. Diferentes fuentes de información secundaria y de consulta como la federación nacional de cafeteros, documentos CONPES 3527, 3850, 3866 y 3867, ministerio de agricultura, DANE, Banco de la Republica, artículos de medios de comunicación de noticias económicas y PROCOLOMBIA, se constituyen como los principales instrumentos de identificación de datos, cifras, políticas y tendencias de consumo y mercado del sector rural productivo como influencia de aquellos programas dirigidos al campo y proyectos productivos derivados de las diferentes

políticas públicas establecidas por el gobierno nacional, en temas de postconflicto, competitividad y productividad.

Tabla 1-4. Matriz DOFA

MATRIZ DOFA	
FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
DEBILIDADES	AMENAZAS
1. Experiencia en producción de café verde pero no pergamino.	1. Producción de café en Colombia solo creció 0,4% entre dic 2015 y dic 2016.
2. No cuenta con infraestructura adecuada para secado y empackado de café.	2. Caída en los volúmenes de exportación.
3. La finca donde se encuentra el cultivo de café no tiene una estructura empresarial definida.	3. Devaluación de moneda nacional (tasa de cambio) que conlleva a variaciones del precio del café.
4. Poca experiencia en temas empresariales por parte de los dueños de la finca.	4. Altos costos de insumos para el cultivo y producción.
5. El café vendido no tiene una marca reconocida.	5. Caída en el precio Internacional del Café del 25% para el 2015 en la bolsa de Nueva York.
6. La producción y comercialización de cafés especiales está en auge y la región cuenta con muchas empresas con la misma actividad.	6. Existen aproximadamente 500 empresas de café gourmet/especiales registradas en el departamento del Huila.
7. No cuenta con recursos financieros propios para inversión de capital.	7. Poco consumo interno de cafés especiales tipo gourmet en el departamento del Huila.
8. No cuenta con maquinaria especializada para el proceso de secado y tostion.	8. Empírico manejo de la producción de café por parte de algunos finqueros.
9. El costo de los insumos agrícolas es elevado en comparación con la rentabilidad del producto.	9. Cambios Climáticos en las zonas de cultivo que intervienen y modifican los tiempos y ciclos de cosechas.
10. Carencia de maquinaria para el proceso de beneficio óptimo.	10. Presencia de plagas y bacterias que afectan la producción y calidad del café.
11. A pesar de la calidad del producto, no se está aprovechando al no generarle valor agregado puede llegar a un mejor precio al consumidor final y lo que permitiría obtener un margen de ganancia más amplio.	11. Desconocimiento y poca experiencia en la región y el país sobre el uso de los residuos del proceso del café como productos de consumo, tales como la harina de café.

	12. Este año la cosecha de café podría estar por debajo de los 14 millones de sacos como consecuencia de la nubosidad que retrasa la floración de los arbustos.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Amplias áreas de café cultivadas que permitirán unos grandes niveles de producción. (más de 10 mil palos)	1. Lanzamiento de plan de choque por parte del Gobierno para renovar 26 mil hectáreas de café.
2. Ubicación Geográfica que beneficia el transporte y comercialización del producto, por las vías de acceso y cercanía al municipio. (Vereda filo de platanares, Garzón, Huila).	2. Las políticas del post-conflicto que aseguran la recuperación de tierras.
3. Reconocimiento por parte del comité departamental de cafeteros como productores de café (cédula cafetera).	3. Campañas electorales presidenciales, en las que los pre-candidatos proponen diferentes políticas para recuperar la economía del sector.
4. Finca en proceso de certificación con FNC.	4. Colombia es el tercer país en el mundo con mayor producción con el 9,42% para el año 2015.
5. Sistema de producción tecnificado.	5. Estabilización del precio interno del café durante el año 2017 que se ha mantenido sobre 800.000 pesos por carga.
6. Contribución a la conservación del medio ambiente a través de buenas prácticas en el manejo de descerezo y existencia de bosques nativos.	6. El Huila es el departamento N.º 1 en la producción de café, reconocido como la región con mayores expectativas de crecimiento y mejoramiento de la calidad en todo el país por encima de la región denominada "eje cafetero".
7. Renovación de los cultivos acordes con los tiempos de cosechas.	7. Al 2016 el Huila cuenta con 151 mil hectáreas de café cultivadas y los mayores niveles de tecnificación.
8. Climas y suelos aptos para mejor calidad en la producción.	8. Beneficios arancelarios como política del TLC con Corea del Sur para productos agropecuarios como el café
9. Buenas Relaciones con proveedores de insumos y materiales, y asociaciones gremiales.	9. Aumento de la producción en el año 2017 con corte a julio del 1,3% comparado con el periodo anterior.
10. Terrenos de cultivos cuentan con escrituras de propiedad.	10. Cultura de consumo de café en aumento por jóvenes.

11. Distribución y clasificación de la producción para generación de cafés especiales de acuerdo a su calidad, teniendo en cuenta el perfil de tasa y el tratamiento en el proceso de cosecha y recolección.	11. Interés por el consumo de cafés especiales de mejor calidad y más natural.
12. Conocimiento y experiencia en el cultivo y producción de café por parte de los propietarios de la finca cafetera de más de 10 años.	12. Restaurantes, hoteles, supermercados y tiendas, principales canales de comercialización
	13. Creciente consumo de cafés especiales en Reino Unido fuera de sus casas, que de acuerdo a PROCOLOMBIA, resulta ser un destino atractivo para exportaciones desde Colombia.
	14. Las investigaciones de PROCOLOMBIA dan cuenta de dos tipos de consumidores; cafés especiales en tostadoras o Coffe shops y aquellos que compran en supermercados, almacenes de cadena y grandes superficies
	15. el consumo de café de los colombianos sigue siendo líder por encima del té, De acuerdo con los datos facilitados por Euromonitor International, los colombianos tomaron de media 375,2 tazas de café en 2016.
	16. Consumo de café asociado con el menor riesgo de muerte de acuerdo a los estudios Agencia Internacional de Investigación sobre el cáncer (IARC) y del Imperial College de Londres
	17. Inversión CENICAFE en el proyecto de investigación para mejoramiento de la calidad del café de la región del Huila.
	18. Fito mejoramiento genético para creación de nuevas variedades resistentes a plagas y enfermedades.
	19. Implementación de maquinaria para el proceso de beneficio con poco uso de agua.

	20. Implementación de maquinaria para recolección mecanizada de los frutos.
	21. Reconocimiento de cafés especiales del Huila como uno de los mejores a nivel país que son producto de exportación en países como Alemania.
	22. Se promueve la producción de cafés sostenibles y certificados.
	23. Aprovechamiento de los residuos consecuencia del proceso del café como productos de consumo tales como la harina de café con múltiples beneficios para la salud y de bajo costo.
	24. Las personas se han preocupado por el impacto ambiental, por lo tanto, los compradores de café tienen gran interés en la responsabilidad social.
	25. El conpes 3527 como plan de acción N° 3 "Competitividad en el sector agropecuario", se establecen actividades claras y concretas Mejorar la productividad y la eficiencia en los sistemas de producción y comercialización agropecuarias. Propender por la estabilidad del ingreso de los productores y el incremento de las inversiones en el campo.
	26. Plan estratégico 2020 FNC, con el cual tienen como visión lograr una caficultura sostenible, a través de cuatro ejes estratégicos: económico, social, ambiental e institucional.
	27. Decreto Ley 2811 de 1974 y la Ley 99 de 1993 y otros marcos jurídicos para el tratamiento y manejo de recursos renovables, medio ambiente y relativos al sector cafetero.
	28. Ley de Alivio Financiero.
	29. Beneficios de la reforma tributaria que trae el reconocimiento del costo presuntivo de la mano de obra y el IVA del 5% en equipos y maquinaria.

2. Estudio de Mercados

2.1. Investigación, Desarrollo e Innovación

La federación Nacional de Cafeteros de Colombia, cuenta con el Centro Nacional de Investigaciones del Café, CENICAFE, que tiene como objeto estudiar los aspectos relacionados con la producción en fincas, la cosecha, el beneficio, la calidad del grano, el manejo y la subutilización de los productos de la explotación cafetera, y la conservación de los recursos naturales de la zona cafetera colombiana.

El centro cuenta con investigadores capacitados en las disciplinas que constituyen las áreas más importantes de conocimiento para abordar la problemática cafetera. (Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. , s.f.)

Resumen de los últimos hallazgos y herramientas útiles en el proceso de siembra, cosecha y recolección del café, a partir de las investigaciones realizadas por el centro:

- **Aplicación de agua ozonizada como método de conservación del café pergamino húmedo durante su conservación:**

El café humeo pergamino es el producto resultante del proceso de lavado en el beneficio húmedo del café. Por su elevado contenido de humedad y actividad de agua presenta alto riesgo de contaminación por microorganismos que puedan alterar su calidad e inocuidad.

Al aplicar ozono, se puede reducir eficientemente las poblaciones bacterianas.

Se evidencia que este proceso, permite conservar la calidad sensorial del café pergamino húmedo almacenado hasta por 4 días, se obtiene un buen porcentaje de almendras sanas y un puntaje total de 53 en la escala de SCAA (Speciality Coffee Asociación of America). Se puede usar como

alternativa en centrales de compra para la conservación del café húmedo por tiempos de espera no mayor a 4 días para el secado.

- **Dispositivo recolector de frutos de café del suelo para el manejo integrado de la broca:**

La broca es la plaga más importante de este cultivo, ocasiona pérdidas significativas en la calidad y cantidad de cosecha, ya que se alimenta y reproduce dentro del grano de café.

CENICAFE, implementa una estrategia de manejo integrado de broca (MIB), que interviene en control cultural, biológico, legal y químico, que permiten mantener las poblaciones por debajo del nivel de daño económico en un 5%.

Para la recolección de los frutos caídos al suelo se usa un dispositivo manual tipo canastilla, lo que permite; eficacia de recolección de frutos el suelo entre 42% y 95%, recoge frutos de todas las edades, el costo de mano de obra por recolección disminuye considerablemente por hectárea, los niveles de infestación de la broca disminuyen, se retiran 798.000 brocas por hectárea, se incrementa el precio de las almendras, el dispositivo es útil después de los tiempos de cosechas. (CENICAFE, 2017)

- **Nueva Variedad de Café CENICAFE 1:**

Después de 20 años de investigación, y con el propósito de mejorar los ingresos de los caficultores el FNC, libero en el año 2016, la variedad CENICAFE 1, siendo de porte bajo, productividad alta, con alta adaptabilidad a la zona cafetera colombiana y resistente a la roya y a la enfermedad de la cereza del café.

- **Uso de maquinaria agrícola que busca preservar la calidad del grano y reducir costos de producción:**

Equipos diseñados y evaluados para la recolección asistida del grano tales como: derribadoras portátiles (Husqvarna y Brudden); vibroimpactadores eléctricos del follaje (Twist); impactadores

de precisión (Alfa) y el sistema de cosecha con lonas. contenedores de paredes abiertas para la siembra de colinos de café; fumigadoras de operación manual y eléctricas de precisión; abonadoras de espalda; equipos para ahoyar; guadañas; máquinas para trozar árboles de café zoqueados; equipos portátiles para la cosecha del café; motocultores; tractores de baja potencia; vehículos articulados para transporte en la finca, y máquinas para separar frutos verdes de café por medios mecánicos y electrónicos, entre otros (PAISA, 2017).

2.2. Análisis Del Sector Económico

2.2.1. Sector Primario Agropecuario.

De acuerdo con los analistas, el año 2016, no fue el mejor momento para el sector, ya que el PIB – real creció solo 0,5% comparado con 2,5% en el 2015. Este hecho resulto incluso menor que el de la economía general, y quedo por debajo de las proyecciones que se tenían de entre 1% y 2%.

Este fenómeno se puede explicar por diferentes factores como: la crisis de rentabilidad del sector (altos costos de producción y bajos precios pagados al productor), particularmente agudos en el sector pecuario (producción de carne bovina y leche); y la incidencia del Fenómeno de El Niño en algunas zonas rurales de Colombia, lo cual tuvo fuertes efectos en la inflación total (llegando a picos de 8,9% a mediados del año y convergiendo a 5,7% al cierre de 2016) y de alimentos (con picos de 15,7% y cierre de 7,2%). Adicionalmente, todo lo anterior se integró a los obstáculos estructurales del llamado “Costo Colombia”, que evidencian una deficiente dotación de infraestructura rural (sobre todo en vías secundarias-terciarias, distritos de riego-drenaje y centros de acopio).

Pasando a niveles de subsectores, el sector agropecuario presentó desempeños desiguales durante 2016. La producción pecuaria solo creció 0,9% en 2016 comparada con 2,5% en 2015,

esto a pesar de la notoria dinámica del sector ganadero y porcino que creció un 10,4% vs. 10,8%. Así mismo, los “otros cultivos agrícolas” tuvieron unos leves crecimientos de +0,6% en 2016 versus -0,2% en 2015, teniendo en cuenta los efectos traídos como consecuencia del Fenómeno de El Niño. Por su parte, el café tuvo un decrecimiento del -0,3% comparado con +15,5% en 2015, lo que demostró una pequeña contracción, luego de ser el rubro de mayor crecimiento al interior del sector agropecuario en los últimos años.

Las cifras anteriores, tienen coherencia con los resultados de la Encuesta de Opinión Empresarial Agropecuaria (Eoea, con corte a diciembre de 2016). La cual observa cómo los factores productivos que tuvieron mayor incidencia en el deterioro de la dinámica del agro durante 2016 fueron: los precios de venta (-2,8 en el balance de respuestas de 2016 vs. 20,2 en el de 2015), que aumentaron rápidamente como respuesta a la prolongada sequía del primer semestre de 2016; los persistentes obstáculos en materia de costos de producción del sector (-15,4 en 2016 vs. -15,6 en 2015); y el clima (-11,2 vs. -47,2).

En términos de precios, los meses recientes del año 2017 (enero – junio) han sido más favorables. La inflación de alimentos ha mostrado una desaceleración significativa (alcanzando niveles inferiores al 3% en junio de 2017 frente al pico de 15,7% en julio de 2016 y 7,2% del cierre del año anterior). Ello después de superar factores coyunturales climáticos (“El Niño”), de orden social-político (el paro de transportadores de junio-julio de 2016) y cambiarios (con altos ritmos de devaluación que introdujeron presión sobre los bienes importados). De esta forma, el rápido descenso de la inflación de alimentos ha ayudado a la convergencia de la inflación total por debajo de 5% en junio de 2017 (vs. 5,7% del cierre de 2016).

En términos de prospectiva, Anif argumenta que puede ocurrir un leve crecimiento del PIB-real agropecuario hacia que podrían estar de 3% en 2017 comparado con 0,5% de 2016, y que

estará por encima del crecimiento de 2,2% que se ha proyectado para la economía colombiana. Este crecimiento del sector podría darse gracias a diferentes factores tales como; el repunte de la demanda interna 2,8% anual en 2017 y 0,3% en 2016, *unos términos de intercambio del agro favorables, principalmente en lo relacionado con el café US\$1,6/libra en promedio durante 2017, probablemente dando sustento a un precio interno por encima de los \$800.000/carga, la mejora proyectada en la demanda de algunos de nuestros principales socios comerciales, particularmente de Estados Unidos creciendo a 2,1% en 2017 vs. 1,6% en 2016, aunque persistirían los lastres en Venezuela -5% en 2017 y Ecuador apenas recuperándose a +1,5% en 2017; y la superación de efectos transitorios, principalmente en lo relacionado a las condiciones climáticas, y a los menores ritmos de devaluación cambiaria promediando un -1% durante 2017 vs. 11,2% de 2016.*

De todas maneras, es preocupante la baja inversión por parte de los productores del agro. Y para tal efecto, la Eoea de diciembre de 2016 mostró bajos niveles de registros en los balances de respuestas en los rubros de inversión en infraestructura +4,2 en 2016 vs. +3,8 en 2015, maquinaria +3,8 vs. +5,0 y tierras +3,6 vs. +3,5 al cierre de 2016. Allí han jugado en contra los perjudiciales efectos de las situaciones del país que tanto han afectado a los colombianos; la crisis de rentabilidad del sector, la incertidumbre jurídica sobre la propiedad de la tierra; y los mayores costos de insumos clave para el sector que se han visto afectados por el incremento del IVA al 19%. (Clavijo, 2017)

2.3. Análisis Del Mercado

2.3.1. Descripción y Análisis del Producto.

Producción y comercialización de café gourmet 100% arábico tostion media molido y en grano con un perfil de taza aromático y expresivo con notas a madera y especies herbales, cuerpo

medio y acidez brillantes, en presentación de bolsa de 500 gramos, cultivado en la finca el diviso ubicada en la vereda filo de plataneros del municipio de garzón, a 1.472 metros de altura. La finca cuenta con más de 20 años de experiencia en producción y comercialización de café verde corriente y especial. Se cuentan con 5 hectáreas sembradas para la producción de café especial para lo cual, los cultivos se encuentran en proceso de certificación y la cosecha es debidamente tecnificada.

El café gourmet es la denominación que se le da al producto que cumple con características de calidad, aroma, sabor y consistencia, es un tipo de café en el que su proceso es cuidadoso desde el tratamiento de la semilla hasta su recolección en altura y condiciones climáticas óptimas.

El café molido es la transformación en las más pequeñas partículas finas listas para la preparación mientras que el café en grano es el producto casi listo para preparación sin proceso de molido.

Tabla 1-5. Características versus Beneficios.

N.º	CARACTERISTICAS	BENEFICIOS	EMOCIONES
1	Café tipo especial tostado media molido y en grano.	Cosechado de forma natural.	Alegría
2	Cultivado a 1472 metros de altura.	Aporta energía al cuerpo humano.	Deseo
3	2 niveles de sabor; suave y balanceado.	Precio accesible	Empatía
4	Presentación de 500 gramos.	Empaque con diseño alusivo a lo natural.	Interés
5	Empaque hermético.	Producto de calidad seleccionado de los mejores granos de la cosecha.	Placer
6	Variedad arábica.	Hidratante	Seguridad
7	Granos seleccionados.	Genera identidad	Optimismo

8	Calificación de 80 puntos sobre 100.	Posibilidades de mayor competitividad para la región del sur del Huila.	Energía
9	Selección especial de semillas a cultivar.	Antioxidante	Animo
10	Tostion óptima para mantener los mejores atributos.	Beneficios para el cerebro	Regocijo
11	Café de origen.	Disminución del estrés	Amistad
12	Color marrón.	Disminución de enfermedades cardiovasculares.	Compartir
13	Recogido manualmente.	Poco uso de químicos en la cosecha.	Satisfacción
14	Secado naturalmente al sol.	No se usan intermediarios en la comercialización	Integridad
15	Acidez alta y media.	Promueve el desarrollo de la vereda a través de la generación de empleo.	Pasión

2.3.2. Análisis de la Demanda – Consumidor o Cliente.

- **Demanda de cafés especiales.**

Existe una creciente demanda por el consumo de cafés especiales, que incluye además los denominado cafés sostenibles. Este consumo ha cambiado a diferencia de años atrás en que los principales consumidores de café eran las personas adultas, hoy en día los llamados jóvenes del milenio, están cada vez más inmersos en estas tendencias del origen del café, principalmente en el mercado de los estados unidos que puede representar un gran motor de la industria.

De igual forma, se ve una creciente demanda de cafés de alta calidad en otros países como Corea e incluso en segmentos de consumos de cafés naturales y robustas.

En años recientes, la producción y las exportaciones de café ha estado concentrada en Brasil, Vietnam y Colombia, lo que lamentablemente convierte a la oferta del producto más vulnerable a cambios climáticos y otros factores.

La participación de robustas y naturales se ha incrementado notoriamente gracias al consumo de cafés suaves arábigos, esto, debido principalmente a la baja producción de países como México y la región de Centroamérica, que también son conocidos mundialmente por sus niveles productivos.

De acuerdo a los expertos, la demanda mundial de café estará en un 2%, lo que conllevará a que los principales tostadores o compradores de la industria a comprar a un mejor precio a los caficultores y pueda invertir en sus cultivos, mejorando la producción y productividad, que permitirá cumplir con la demanda de consumo.

Por otro lado, los millenialls en Estados Unidos lideran el consumo fuera de casa y se consideran expertos en comida y en café.

Estos consumidores se mantienen informados sobre la innovación en la preparación de café, especialmente de cafés fríos como granizados y frappes, pero sólo la mitad las han probado, lo que representa un gran potencial para crecer.

Es importante tener en cuenta que este tipo de mercado objetivos, cada vez, se interesa por la personalización y cuidado en la preparación de las bebidas de café, que les ofrezca excelente calidad y servicio sin importar el precio que tengan que pagar.

El origen del café y los productores de las diferentes regiones del país, además de todo el proceso es fundamental al momento de la compra. (MINISTERIO DE AGRICULTURA, 2017)

- **Consumo Interno del Café:**

Desde hace 7 años, FNC en compañía de otros actores de la industria cafetera, buscan impulsar el consumo de café en el país, a través del programa de promoción de consumo en Colombia, TOMA CAFÉ, lo que ha arrojado excelentes resultados en términos cuantitativos.

El consumo de los últimos años, se ha reactivado, después de 20 años de contracción, y se ha obtenido un crecimiento de más del 30%, medido en sacos de café.

El consumo de cafés especiales ha sido uno de los segmentos con mayor dinamismo, pues ha tenido cerca del 10% de crecimiento anual, y representa aproximadamente el 5% de ventas de café molido.

Adicional a lo anterior, las diferentes alianzas con entidades como SENA, Fenalco, Cámaras de comercio, órganos gubernamentales, gremios y otras sociedades científicas, están trabajando de la mano con 4 ejes estratégicos que buscan estimular la demanda interna, elevando la preferencia entre los colombianos:

- Toma Café promueve motivos para preferir el café
- Derrumbando mitos y comunicando beneficios del café para la salud.
- Investigación y desarrollo para estimular la innovación.
- Formando multiplicadores para estimular la competitividad del café.

(FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS, 2015)

Se estima que cada colombiano toma unas 3,4 tazas por día, incidencia resultante de un consumo anual por persona de 2,3 libras. La cifra es doblada por los costarricenses, que alcanzan 4,5 libras, casi triplicada por los brasileños (unos 6 libras) y lejos de los finlandeses, que ya sobrepasan los 12 libras. Consciente de la necesidad de seguir impulsando el consumo de café en la tierra que se

precia de cultivar el grano más suave, Toma Café tiene como meta alcanzar un nivel similar al de Costa Rica, ubicar el consumo en 1,9 millones de sacos y recortarle a la ventaja que tiene Finlandia. (EL COLOMBIANO , 2016)

A pesar de lo anteriormente expuesto, aún hay mucho por hacer, pues el dato oficial indica que el consumo per cápita al año de un colombiano está cerca de los 2 libras, mientras que, en Finlandia, una nación de apenas 5,5 millones de personas, asciende a 14,5 libras. Es decir que, frente a los escandinavos, los mayores consumidores del mundo, y otros productores de café, los colombianos tomamos poco... realmente muy poquito. Mauricio León, instructor del Laboratorio de Catación de Café del Sena, ubicado en La Salada (Caldas, Antioquia).

2.3.2. Segmentación objetivo del Proyecto

Se proyecta comercializar el producto en las ciudades de Neiva y Bogotá.

Tipo de segmentación: B2C mercados de consumidores

Para este caso, el producto va dirigido directamente al consumidor final.

Ilustración 5. Criterios de Segmentación en mercados B2C

Geográfico	Demográfico	Psicográfico	Conductual
• Región del mundo • País • Ciudad • Densidad poblacional (rural, urbano, etc.) • Clima	• Edad • Género • Tamaño de la familia • Ciclo de vida familiar • Generación • Ingresos • Ocupación • Educación • Religión • Raza • Nacionalidad	• Personalidad • Estilo de vida • Intereses • Opiniones • Actividades • Valores • Clase Social	• Tasa de uso: no usuarios, light, medio, heavy • Lealtad de marca • Beneficios buscados • Estatus de usuario (potencial, primera vez, regular, etc.) • Disponibilidad de compra • Ocasiones: días festivos y eventos que estimulan la compra (navidad, día del cariño, etc.)

Fuente: Basado en Cloter y Arsmtrong (UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR, 2014).

- **Definición del segmento meta**

Se establece que el segmento meta son aquellas personas con decisión de compra y consumidores finales, que quieren adquirir un producto de calidad, identificado en primer lugar su excelente presentación y aroma, que será percibido a través del empaque con válvula. Las ciudades en donde inicialmente se comercializará el producto será Neiva y Bogotá, para lo cual se hace la siguiente segmentación, de acuerdo a los criterios de selección y tipos de segmentación:

TIPO DE SEGMENTACIÓN	CRITERIO	SEGMENTO
Geográfica	Ciudad	Neiva
Demográfica	Edad	25 - 65 años
Demográfica	Sexo	Hombres y Mujeres
Demográfica	Estrato	3,4,5 y 6
Psico gráfica	Personalidad	Personas alegres, optimistas, sociables.
Psico gráfica	Influencias culturales y sociales	Oficinistas, Padres de familia, Altos ejecutivos.
Conductuales	Comportamientos de compra.	Realizan sus compras basados en sus gustos por la calidad, precios y ubicación del producto.
Beneficios	Que Buscan	Calidad, buen sabor, no influir negativamente en la salud. Productos naturales.
TIPO DE SEGMENTACIÓN	CRITERIO	SEGMENTO
Geográfica	Ciudad	Bogotá
Demográfica	Localidad	Usaquén, Chapinero, Engativá, Teusaquillo, La Candelaria.
Demográfica	Edad	25- 60 años

Demográfica	Sexo	Hombres y Mujeres
Psico gráfica	Personalidad	Personas alegres, optimistas, sociables.
Psico gráfica	Influencias culturales y sociales	Oficinistas, Padres de familia, Altos ejecutivos.
Conductuales	Comportamientos de compra.	Realizan sus compras basados en sus gustos por la calidad, precios y ubicación del producto.
Beneficios	Que Buscan	Calidad, buen sabor, no influir negativamente en la salud. Productos naturales.

2.3.2.1 Tamaño del Mercado

Las ventas estimadas se generan a partir de la capacidad de producción de la finca que para el primer año están en 13.341 libras de café gourmet molido y en grano, por lo tanto, de acuerdo a la segmentación de mercado se establece el tamaño de mercado de la siguiente forma:

Neiva:

20% de las ventas proyectadas estarían dirigidas al mercado Objetivo en la Ciudad de Neiva, para lo cual se tendrían que vender en el año un total **2700 libras** en clientes de Estratos **3, 4, 5 y 6** y que de acuerdo a los registros del DANE son **21 294 habitantes**, y de este número aproximadamente el 52% corresponde a personas del grupo de edad entre los 25 y 65 años, equivalente a **11072** personas y con la TGP DE 67,6%, se tendía un aproximado de **7485** personas que cuentan con ingresos salariales y que serían mercado objetivo, de los cuales se tomaran **500** personas. (Datos 2016 y 2015).

Por otro lado, 80% de las ventas proyectadas estarían dirigidas al mercado Objetivo en la Ciudad de Bogotá, para lo cual se tendrían que vender en el año un total **10572 libras** en las Localidades de Usaquén, Chapinero, Engativá, Teusaquillo, La Candelaria; **224.598** personas de edades entre los 25 y 65 años. (DANE , s.f.) y con la TGP DE 69,6%, se tendía un aproximado de **150320** personas que cuentan con ingresos económicos, para lo cual se tomará como mercado objetivo **2500** personas.

2.3.2.2. Participación en el Mercado.

El total de la producción de café verde en Colombia de noviembre 2016 a noviembre 2017 fue de 1.873.920 libras, por lo tanto, se espera que el proyecto produzca alrededor de 13.400 libras en el primer año y un promedio de 17 libras para los próximos 4 años, lo que se traduce en que la participación del mercado en términos de volumen sea del aproximadamente 0,71%.

2.3.2.3. Demanda Potencial

Con el objetivo de pronosticar la demanda potencial, que corresponde a determinar cuál será la demanda o nivel de ventas de los productos en un mercado específico en términos monetarios, para ello se hace uso de la fórmula para hallar “Q” conocido como la demanda potencial expresado en unidades monetarias:

$$Q = n * p * q$$

n= 3000.

p= \$20.000 precio promedio por libra de café especial/Gourmet de acuerdo a las empresas competidoras en el departamento.

$q = 4$ libras anuales es el consumo de café per cápita de acuerdo con información del programa toma café.

$$Q = 3000 * 20.000 * 4$$

$$Q = \$240.000.000$$

5.4. Análisis de la oferta y de la competencia

Oferta de cafés especiales en Colombia:

*Tomado de www.cocinasemana.com

Los cafés especiales o gourmets y se refieren a la calidad superior, de origen único y de mezclas especiales; cafés no convencionales, como los aromatizados y con unos antecedentes particulares o una historia singular. Esta categoría resalta los que se cultivan en ambientes ideales y siguiendo algunos lineamientos específicos para garantizar el sabor y la calidad. Técnicamente, según la SCAA (Specialty Coffee Association of America), se considera que un café es especial cuando obtiene una calificación de por lo menos 80 puntos en una escala de 100. Este tipo de grano no se puede cultivar en cualquier parte ni a partir de cualquier semilla, ni siguiendo procesos descuidados. Los cafés especiales son por lo general arábigos y se siembran a alturas mayores a los 800 metros. Así mismo, en su mayoría, se cosechan de manera seleccionada, se benefician por la humedad, durante la trilla se separan de cualquier grano que presente algún tipo de defecto visual y finalmente son tostados de manera tal que resalten sus mejores atributos.

Estos cafés, luego de tostados, pueden tomar dos caminos distintos: ser usados para la preparación de mezclas o blends; o pueden ser comercializados como cafés de origen. Los granos de café de origen único son aquellos que, como su nombre lo indica, son producidos en un mismo lugar y se comercializan hasta el momento de su preparación separadamente, sin mezclarse o rendirse con otro tipo de cafés. Sin embargo, este lugar de origen puede variar en su tamaño sustancialmente,

pues puede ser desde una pequeña finca hasta toda una región de algún país. Estos cafés se suelen nombrar por su lugar de origen y dependiendo de este tienen distintas cualidades. Por otro lado, los blends son el resultado del difícil arte de mezclar muchos tipos de granos de café en busca de una receta distinta única y de excelente sabor.

Sin embargo, hoy el término se ha vuelto algo genérico, en gran parte como una consecuencia del rápido crecimiento de establecimientos de venta de cafés especiales. Hoy puede decirse que la expresión se ha convertido en una etiqueta que abarca una gama de cafés diferentes, que consiguen una prima superior a los demás cafés o son percibidos como diferentes de las marcas de café normalmente disponibles.

Conseguir esta diferenciación solo es posible con la aplicación de procesos, controles, cuidados y selecciones especiales, y una participación especial del campesino, sus manos y el tratamiento que le da a cada grano, incluso desde que está en el cafeto y es una hermosa flor blanca.

Aunque el café de Colombia es conocido en el mundo por suavidad y calidad –atributos que le dan un precio diferencial–, el desarrollo de esta categoría ha permitido resaltar, incluso más, lo que realmente es la característica del grano que puede conseguir dependiendo de la variedad, la ubicación, su geografía, tipo de recolección, el secado y la tostión. Particularmente, este último proceso es uno de los que define la calidad del resultado final.

Hoy son varios los ejemplos exitosos que se encuentran en el mercado y que permiten demostrar que esa especialización da buenos frutos. El mundo hoy no solo conoce el valor de este grano bajo el nombre de Café de Colombia, sino que además empieza a valorar y a requerir esas producciones especiales que además reconocen la región, el proceso e incluso hasta el nombre del caficultor y el de la finca. Esta labor no solo hace visible lo más importante de la cadena de producción, que son las manos campesinas, sino además ha sido planeada y desarrollada para destacarse y diferenciarse por alguna característica en especial.

Destacados.

Los cafés especiales se refieren a la de calidad superior, de origen único y en mezclas especiales; cafés no convencionales, como los aromatizados y con unos antecedentes particulares, o una historia singular.

Técnicamente, según la SCAA se considera que un café es especial cuando obtiene una calificación de por lo menos 80 puntos en una escala de 100.

Conseguir esta diferenciación solo es posible con la aplicación de procesos, controles, cuidados y selecciones especiales y una participación especial del campesino, sus manos y el tratamiento que le da a cada grano.

Café Libre- La Palma y El Tucán

Es un café atrevido, con un perfil intenso y afrutado. Es el resultado de procesos de fermentación no convencionales en Colombia, que pueden durar hasta 100 horas (cuando el promedio nacional es de 18)

En este café se acentúan el cuerpo, muy cremoso y el sabor residual placentero y prolongado.

Café San Alberto

Café de un solo origen cuidadosamente producido bajo el riguroso proceso de la Quíntuple Selección; serie de selecciones intensas en mano de obra que llevan a un producto único, con sabor sin igual y un aroma sorprendente. Notas de Taza del Café San Alberto: gratas notas aromáticas dulces, afrutadas, que recuerdan el caramelo y un suave chocolate oscuro; sobresale su delicada acidez frutal, su elegante cuerpo cremoso y su armonioso balance.

Café La Esperanza – Azahar Café

Este café es cultivado en la finca de La Esperanza, de Pedro Chantré, ubicada en el departamento de Huila, a una altura a 1.850 msnm. Es 100 % Caturra y tiene bayas y té en fragancia y aroma, acidez brillante, cuerpo cremoso y sabor exótico-meloso. (PUBLICACIONES SEMANA, 2016)

- **Competencia a nivel regional:**

En la actualidad existe un gran número de empresas productoras de cafés especiales en el departamento, sin embargo, como directos competidores podemos mencionar marcas, que están tomando fuerza y están consolidadas como productos de calidad y reconocimiento en el mercado:

COOCENTRAL: Se obtiene de los micro lotes producidos por los asociados de la cooperativa; los cuales son estrictamente seleccionados, garantizando de esta manera obtener los mejores y más finos cafés que se producen en la zona de influencia que está comprendida por los municipios de Garzón, Gigante, Guadalupe, Suaza, Tarqui y Pital.

Son cafés que han cumplido todas las pruebas de supervivencia en su largo viaje, desde el árbol hasta la taza de café. Ubicada en el municipio de Garzón, Huila.

CAFÉ PITAYO: Café Pitayó es un producto de alta calidad, empacado inmediatamente después de tostado y molido, en bolsas de 500gr, 250gr, 125gr y 50gr, conservando su aroma y sabor inconfundibles. Ubicado en el municipio del Pital, Huila.

SOCA CAFÉ: Inspirados en las tierras volcánicas del departamento (Huila); SOCA es la marca de Café Especial del Huila. Empresa familiar: Trilladores, Tostadores y Exportadores de Café a nivel mundial. Ubicados en la ciudad de Neiva, Huila.

5.4.1. Análisis de los precios

5.4.1.1. Clientes

Los clientes de cafés especiales en Colombia tienen características claras al momento de comprar y/o consumir el producto, esto, teniendo en cuenta la tendencia y crecimiento de la demanda de este tipo de café.

Tienen prácticas de compra y consumo que están orientadas hacia lo novedoso, pero sobre todo a la calidad del producto, adicionalmente, el poder adquisitivo influye en los hábitos de compra, ya que puede estar dispuesto a pagar un sobreprecio por los atributos y características dados por el clima, la variedad, el procesamiento, la preparación, origen, sabor, acidez y presentación, además de las diferentes certificaciones y sellos de calidad que pueda tener una marca.

El precio de venta por libra en el mercado oscila entre \$15.000 y \$25.000 de acuerdo con la información publicada por medios de comunicación nacionales y los diferentes canales de comercialización.

5.4.1.2. Competencia

Con el objetivo de fijar un precio óptimo del producto en el mercado, es importante considerar y conocer los precios de la competencia:

Ilustración 6. Precios Principales Competidores.

MARCA	IMAGEN PRESENTACIÓN	ORIGEN	PRODUCTO	PRECIO EN EL MERCADO
Café Pitayo		El pital, Huila.	Café especial presentación 250 gramos.	\$ 15.000,00
Café Quindío		Quindío	Café Gourmet Presentación 250 gramos	\$ 12.600,00
Coocentral		Garzón, Huila	Café Premium presentación 500 gramos.	\$ 25.000,00
Mesa de los Santos		Mesa de los Santos, Santander.	Café Gourmet Presentación 500 gramos	\$ 35.700,00
Juan Valdez		Huila.	Origen Huila, Presentación 500 gramos	\$ 21.300,00
Soca Café.		Huila (varios municipios).	Café especial presentación 500 gramos.	\$ 19.000,00
Bos Café San Juan		Pitalito, Huila.	Café especial de Finca. Presentación 500 gramos.	\$ 20.000,00

5.4.1.3. Costos

Así mismo, uno de los factores para fijar el precio del producto, se toma basándose en el costo unitario de producción, que incluye materia prima e insumos, mano de obra y otros costos indirectos de fabricación, para lo que se establece que por una libra de café gourmet molido o en

grano se requiere un total de \$5.495, teniendo en cuenta que este costo es variable de acuerdo a la producción mensual por los tiempos de cosecha:

Tabla 6. Costo unitario de fabricación.

Concepto	Costo Unit.
Materia Prima e Insumos	\$1.040
Mano de OBRA directa	\$3.359
Costos Indirectos de Fabricación Unitarios	\$1.096
Total	\$5.495

Una vez analizados los tres factores anteriores, se fija un precio de venta al público de \$17.000, esto, basados principalmente en factor Cliente y Competencia.

5.5. Proyecciones De Venta.

Las proyecciones de venta se establecen de acuerdo a la capacidad de producción de la finca, teniendo en cuenta el área cultivada, la vida útil de los cultivos, los tiempos de cosecha y la reducción en cada proceso hasta obtener el producto final.

Se resalta que con el objetivo de aprovechar los residuos que se obtienen a partir del proceso del beneficio del café, se obtiene la harina de café, la cual está elaborada de las frutas sobrantes (cerezas de café). Para hacer la harina, las cerezas de café sobrantes se secan y se muelen en un polvo fino (FOROMED, 2017). Por lo tanto, se proyecta vender unas pequeñas cantidades de este producto como adicional al plan de negocios.

	PROYECCION MENSUAL DE VENTAS											
CONCEPTO	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
CAFÉ GOURMET MOLIDO	318	318	529	529	847	847	847	847	847	1.059	1.059	847
CAFÉ GOURMET EN GRANO	159	159	265	265	424	424	424	424	424	529	529	424
HARINA DE CAFÉ	90	90	150	150	240	240	240	240	240	300	300	240
TOTAL	566	566	944	944	1.511	1.511	1.511	1.511	1.511	1.888	1.888	1.511

Tabla 7. Proyecciones Mensuales de ventas por unidad.

	PROYECCION MENSUAL DE VENTAS											
CONCEPTO	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
CAFÉ GOURMET MOLIDO	318	318	529	529	847	847	847	847	847	1.059	1.059	847
CAFÉ GOURMET EN GRANO	159	159	265	265	424	424	424	424	424	529	529	424
HARINA DE CAFÉ	90	90	150	150	240	240	240	240	240	300	300	240
TOTAL	566	566	944	944	1.511	1.511	1.511	1.511	1.511	1.888	1.888	1.511

Tabla 8. Proyecciones anuales de ventas por unidades.

	PROYECCION ANUAL
--	------------------

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
CAFÉ GOURMET MOLIDO	8.894,12	9.783,53	11.740,24	11.740,24	11.740,24	11.740,24
CAFÉ GOURMET EN GRANO	4.447,06	4.891,76	5.870,12	5.870,12	5.870,12	5.870,12
HARINA DE CAFÉ	2.520,00	2.772,00	3.326,40	3.326,40	3.326,40	3.326,40
TOTAL	15.861,18	17.447,29	20.936,75	20.936,75	20.936,75	20.936,75

6. Estudio Técnico Operacional.

6.1. Ficha Técnica.

Tabla 9. Ficha técnica.

FICHA TÉCNICA CAFÉ GOURMET SAN DIEGO	
CAFÉ GOURMET SAN DIEGO X 500 GRAMOS.	
Café 100% Arábigo Colombiano	
PRODUCTO	Café tipo especial tostion media molido y en grano.
ZONA DE PROCEDENCIA	Departamento del Huila. Municipio de Garzón. Vereda Filo de Platanares. Finca El Diviso.
ESTANDARES DE CALIDAD	
1. DESIGNACIÓN:	Café Gourmet producto del manejo adecuado en la producción a una altura de 1.600 msnm.
2. COLOR:	Café Oscuro.
3. TEXTURA:	Sin grumos y suelto.
4. SABOR:	Acidez media.
5. PERFIL DE TASA:	Aromático y expresivo con notas a madera y especies herbales, cuerpo medio y acidez brillante.
CARACTERÍSTICAS FÍSICO QUÍMICAS:	HUMEDA 4%
	SÓLIDOS SOLUBLES >1.1%
	CAFEINA 1%
TABLA NUTRICIONAL Tamaño por porción 5 gramos. Cantidad por porción calorías 25.	Grasa Total 2% Carbohidratos totales 1% Proteínas 1% Sodio 0% Azúcares 0%

6.2. Análisis de los procesos de producción.

De acuerdo con los parámetros establecidos por la Federación Nacional de Cafeteros a través de sus procesos de asistencia técnica, el café producido en la finca el Diviso cuenta con un proceso de producción adecuado en el manejo desde la siembra hasta el beneficio, sin embargo, dado que la idea de negocio consiste en secar, tostar y trillar el producto, se han venido realizando pruebas en dichos procesos.

A continuación, se describe el proceso requerido hasta obtener el producto final; café tostado molido y en grano.

a) Preparación del terreno, trazado, ahoyado y siembra.

Se determina un sistema de siembra y trazo, en el cual se hace uso de herramientas sencilla como estacas de madera. El sistema de producción es bajo sombra, por lo tanto, se usan colinos de plátano.

Se deben acomodar los arboles de forma ordenada en un buen trazado, de forma que no se desperdicien espacios.

Los hoyos se deben hacer 30 cm de ancho por 40 cm de profundidad y el árbol debe ser llevado al campo antes de que el nabo llegue al fondo de la bolsa, con el fin de evitar malformación, se deben seleccionar los mejores árboles, teniendo en cuenta su sanidad, vigor y buena formación.

La siembra debe coincidir con periodos de lluvia.

b) Fertilización.

Este proceso comprende las etapas de instalación, establecimiento, crecimiento y producción. (FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS)

c) Cosecha o recolección

La recolección de los frutos se realiza dos veces al año, en la primera temporada se recolecta el 70% y se le denomina cosecha, la segunda recolección se denomina mitaca y es donde se recolecta el 30% restante. Este proceso se realiza de forma manual, también llamado Picking, cuando los frutos han alcanzado su punto justo de maduración.

Estos suelen ser de color rojo o amarillo evitando que sean mezclados con granos verdes, los cuales afectan el sabor en una taza de café. En este proceso es donde se decide

la calidad del café. Para obtener una mejor calidad, se debe evitar que los granos verdes se mezclen con los maduros.

d) **El beneficio.**

Una vez recolectados los frutos (cereza), se debe realizar el proceso de beneficio en un lapso de tiempo no mayor a 24 horas. En esta fase se descereza, fermenta y lava el fruto, haciendo uso de la maquina despulpadora, se separa el fruto de la cascara, para luego pasar a un tanque donde es fermentado por aproximadamente 18 horas, dependiendo de la madurez del grano, luego debe ser lavado inmediatamente. Se retiran los granos defectuosos, dejando únicamente las almendras de color, tamaño y superficie perfecta. Los granos dejados a un lado, se conocen como pasilla y también son vendidos a un menor precio en el mercado para consumo de cafés de menor calidad.

e) **Secado.**

Con el objetivo de disminuir la humedad del grano en un 10% y 12%, para que sea almacenado. Los granos de café después se secan, extendiéndolos en grandes patios para recibir el calor del sol, del cual se obtiene el café pergamino. Una vez secos, se empacan en costales y se almacenan en una bodega.

f) **Trillado.**

En este proceso, se retira el cisco del fruto para obtener la almendra, aquí se produce una disminución del peso.

g) **Torrefacción.**

Es el proceso de calentamiento y cocción de los granos de café que permite transformar las propiedades físicas y químicas del café verde para obtener los sabores y aromas deseados, que serán percibidos en la taza. La temperatura para la torrefacción

debe estar entre 210 y 230°C, logrando tostar el grano bajo una torrefacción convencional entre 15 y 20 minutos.

h) **Molienda.**

Aquí se reduce el grano del café tostado a polvo, haciendo uso de un molino. Se obtienen partículas de menor tamaño, que permitirán aumentar la superficie del contacto con el agua.

i) **Desgasificación.**

En este proceso se almacena el café en unos silos diseñados a tal efecto y se deja reposar unas horas, al cabo de las cuales se puede envasar al vacío perfectamente. También se hace uso del envase con atmósfera inerte y válvulas de desgasificación, en el cual se pierde solo el 1% del aroma. (NIETO, 2013)

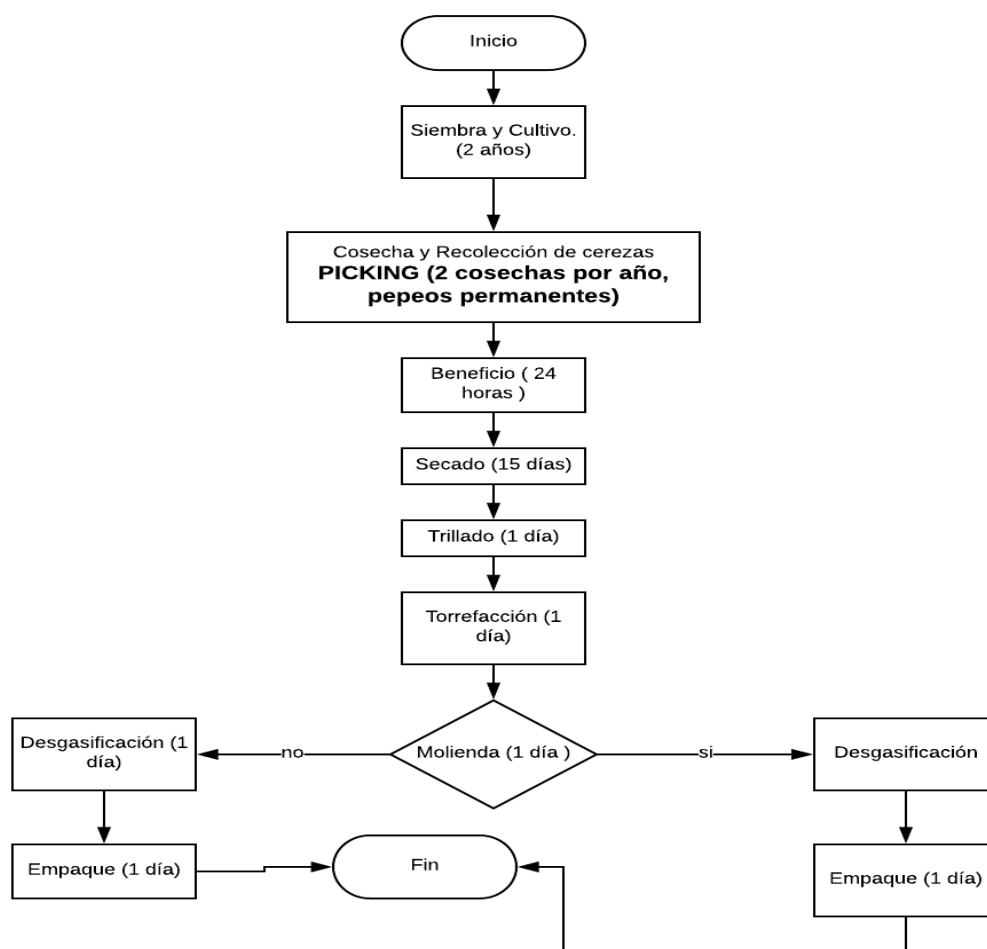


Ilustración 7. Diagrama de Flujo Proceso Producción de Café.

6.3. Plan de Producción.

Los tiempos de cosecha de la finca el Diviso, se concentran en los meses de Octubre, Noviembre y Diciembre en donde se recolecta casi el 70% de la producción, los meses restantes se consideran como mitaca y pepeo, por lo tanto, para el plan de producción se toma en cuenta estos tiempos y la reducción de peso y material del producto que se obtiene en cada fase o proceso de producción; en la recolección del café cereza, se produce el 100% de la cosecha,

luego para la conversión a café seco de trilla se reduce un 2% de la producción de café cereza, luego de café seco de trilla en el proceso de torrefacción se reduce un 32%, dado que es una tostion media.

Adicionalmente, al ser una siembra nueva, la producción del primer año es 30% menor a la de los siguientes 4 años.

- **Café Gourmet Molido.**

Tabla 10. Plan de Producción Año 1.

AÑO 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Recolección manual del café en porcentaje	4%	4%	6%	6%	10%	10%	10%	10%	10%	12%	12%	10%
Recolección anual del café cereza en libras.	481	481	802	802	1283	1283	1283	1283	1283	1604	1604	1283
Transformación a café seco de trilla (reducción del 2%) en libras.	467	467	779	779	1246	1246	1246	1246	1246	1557	1557	1246
Transformación a cafés tostion media (reducción del 32%) en libras.	318	318	529	529	847	847	847	847	847	1059	1059	847
Producción de café molido (100% del café tostion) en libras.	318	318	529	529	847	847	847	847	847	1059	1059	847

Tabla 11. Plan de Producción año 2.

AÑO 2	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Recolección manual del café en porcentaje	4%	4%	7%	7%	10%	10%	10%	10%	10%	13%	13%	10%

Recolección anual del café cereza en libras.	529	529	882	882	1412	1412	1412	1412	1412	1765	1765	1412
Transformación a café seco de trilla (reducción del 2%) en libras.	514	514	856	856	1370	1370	1370	1370	1370	1713	1713	1370
Transformación a cafés tostion media (reducción del 32%) en libras.	349	349	582	582	932	932	932	932	932	1165	1165	932
Producción de café molido (100% del café tostion) en libras.	349	349	582	582	932	932	932	932	932	1165	1165	932

Tabla 12. Plan de producción años 3, 4 y 5

AÑO 3, 4 Y 5	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Recolección manual del café en porcentaje	4%	4%	6%	6%	10%	10%	10%	10%	10%	12%	12%	10%
Recolección anual del café cereza en libras.	635	635	1059	1059	1694	1694	1694	1694	1694	2118	2118	1694
Transformación a café seco de trilla (reducción del 2%) en libras.	617	617	1028	1028	1644	1644	1644	1644	1644	2055	2055	1644
Transformación a cafés tostion media (reducción del 32%) en libras.	419	419	699	699	1118	1118	1118	1118	1118	1398	1398	1118
Producción de café molido (100% del café tostion) en libras.	419	419	699	699	1118	1118	1118	1118	1118	1398	1398	1118

- **Café Gourmet en Grano.**

Tabla 13. Plan de producción año 1.

AÑO 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Recolección manual del café en porcentaje	4%	4%	6%	6%	10%	10%	10%	10%	10%	12%	12%	10%
Recolección anual del café cereza en libras.	241	241	401	401	642	642	642	642	642	802	802	642
Transformación a café seco de trilla (reducción del 2%) en libras.	234	234	389	389	623	623	623	623	623	779	779	623
Transformación a cafés tostion media (reducción del 32%) en libras.	159	159	265	265	424	424	424	424	424	529	529	424

Tabla 14. Plan de Producción año 2

AÑO 2	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Recolección manual del café en porcentaje	4%	4%	6%	6%	10%	10%	10%	10%	10%	12%	12%	10%
Recolección anual del café cereza en libras.	265	265	441	441	706	706	706	706	706	882	882	706
Transformación a café seco de trilla (reducción del 2%) en libras.	257	257	428	428	685	685	685	685	685	856	856	685
Transformación a cafés tostion media (reducción del 32%) en libras.	175	175	291	291	466	466	466	466	466	582	582	466

Tabla 15. Plan de Producción años 3, 4 y 5.

AÑO 3, 4 Y 5	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Recolección manual del café en porcentaje	4%	4%	6%	6%	10%	10%	10%	10%	10%	12%	12%	10%
Recolección anual del café cereza en libras.	318	318	529	529	847	847	847	847	847	1059	1059	847
Transformación a café seco de trilla (reducción del 2%) en libras.	308	308	514	514	822	822	822	822	822	1028	1028	822
Transformación a cafés tostion media (reducción del 32%) en libras.	210	210	349	349	559	559	559	559	559	699	699	559

6.2. Plan de Compras.

- **Compra activos Fijos.**

Tabla 16. Plan de compras maquinaria y equipo.

MAQUINARIA Y EQUIPO	Valor Unitario	AÑO 1	TOTAL
DESPULPADORA CON ZARANDA Y MOTORES ELECTRICOS	\$ 5.000.000	1	\$ 5.000.000
SECADEROS	\$ 4.000.000	2	\$ 8.000.000
TRILLADORA DE CAFÉ	\$ 6.000.000	1	\$ 6.000.000
TOSTADORA	\$ 10.000.000	1	\$ 10.000.000
MOLINO	\$ 3.000.000	1	\$ 3.000.000
EMPACADORA DE CAFÉ	\$ 2.500.000	1	\$ 2.500.000
			\$ 34.500.000

Tabla 21. Precios de la materia prima por año.

MATERIA PRIMA	PRECIO POR AÑO				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Dap	\$ 2.000,00	\$ 2.070,00	\$ 2.132,10	\$ 2.196,06	\$ 2.261,94
Urea	\$ 1.800,00	\$ 1.863,00	\$ 1.918,89	\$ 1.976,46	\$ 2.035,75
Kieserita	\$ 1.500,00	\$ 1.552,50	\$ 1.599,08	\$ 1.647,05	\$ 1.696,46
Potasio	\$ 1.700,00	\$ 1.759,50	\$ 1.812,29	\$ 1.866,65	\$ 1.922,65
Fentopen	\$ 100,00	\$ 103,50	\$ 106,61	\$ 109,80	\$ 113,10
	\$ 7.100,00	\$ 7.348,50	\$ 7.568,96	\$ 7.796,02	\$ 8.029,90

El precio está establecido de acuerdo a las tarifas ofrecidas por los diferentes proveedores de la zona, el incremento anual se calcula con base la inflación.

Tabla 22. Plan de compras en valores totales por año.

MATERIA PRIMA	VALORES TOTALES DE COMPRA				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Dap	\$ 8.004.705,88	\$ 9.113.357,65	\$ 11.264.110,05	\$ 13.922.440,02	\$ 17.208.135,87
Urea	\$ 2.161.270,59	\$ 2.460.606,56	\$ 3.041.309,71	\$ 3.759.058,81	\$ 4.646.196,68
Kieserita	\$ 1.751.029,41	\$ 1.993.546,99	\$ 2.464.024,07	\$ 3.045.533,76	\$ 3.764.279,72
Potasio	\$ 1.814.400,00	\$ 2.065.694,40	\$ 2.553.198,28	\$ 3.155.753,07	\$ 3.900.510,80
Fentopen	\$ 133.411,76	\$ 151.889,29	\$ 187.735,17	\$ 232.040,67	\$ 286.802,26
	\$ 13.864.817,65	\$ 15.785.094,89	\$ 19.510.377,29	\$ 24.114.826,32	\$ 29.805.925,34

6.2. Análisis de Costos.

Para determinar los costos de producción, se toman en cuenta los ciclos de producción y de cosecha explicados anteriormente en el plan de producción con el objetivo de fijar las cantidades necesarias de cada insumo para la producción de una libra de café gourmet molido o en grano.

Para el caso de la harina de café, se observa que, por ser un producto resultado del proceso del beneficio del café, este no incurre en costos directos e indirectos, pero si en mano de obra directa necesario para la tostion, molienda y empaque.

Tabla 23. Costos unitarios de producción anuales

	PROYECCION ANUAL				
CAFÉ GOURMET MOLIDO	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
MATERIA PRIMA					
Dap	\$ 600	\$ 600	\$ 621	\$ 640	\$ 659
Urea	\$ 162	\$ 162	\$ 168	\$ 173	\$ 178
Kieserita	\$ 131	\$ 131	\$ 136	\$ 140	\$ 144
Potasio	\$ 136	\$ 136	\$ 141	\$ 145	\$ 149
Fentopen	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 11	\$ 11
Total Materia Prima	\$ 1.039	\$ 1.039	\$ 1.076	\$ 1.108	\$ 1.141
Más (+) Mano de Obra Unitaria	\$ 1.439	\$ 1.374	\$ 1.202	\$ 1.052	\$ 920
Más (+) Costos Indirectos de Fabricación Unitarios	\$ 755	\$ 877	\$ 742	\$ 442	\$ 479
Total Costo Unitario CAFÉ GOURMET MOLIDO	\$ 3.234	\$ 3.290	\$ 3.020	\$ 2.602	\$ 2.541
	PROYECCION ANUAL				
CAFÉ GOURMET EN GRANO	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
MATERIA PRIMA					
Dap	\$ 600	\$ 600	\$ 621	\$ 640	\$ 659
Urea	\$ 162	\$ 162	\$ 168	\$ 173	\$ 178
Kieserita	\$ 131	\$ 131	\$ 136	\$ 140	\$ 144
Potasio	\$ 136	\$ 136	\$ 141	\$ 145	\$ 149
Fentopen	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 11	\$ 11
Total Materia Prima	\$ 1.039	\$ 1.039	\$ 1.076	\$ 1.108	\$ 1.141
Más (+) Mano de Obra Unitaria	\$ 2.878	\$ 2.747	\$ 2.404	\$ 2.104	\$ 1.841
Más (+) Costos Indirectos de Fabricación Unitarios	\$ 1.510	\$ 1.753	\$ 1.485	\$ 884	\$ 958
Total Costo Unitario CAFÉ GOURMET EN GRANO	\$ 5.428	\$ 5.540	\$ 4.964	\$ 4.096	\$ 3.940
	PROYECCION ANUAL				
HARINA DE CAFÉ	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
MATERIA PRIMA					
-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Materia Prima	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Más (+) Mano de Obra Unitaria	\$ 5.079	\$ 4.848	\$ 4.242	\$ 3.712	\$ 3.248
Más (+) Costos Indirectos de Fabricación Unitarios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Costo Unitario	\$ 5.079	\$ 4.848	\$ 4.242	\$ 3.712	\$ 3.248

6.2. Análisis de Infraestructura.

La finca El Diviso cuenta una infraestructura llamada beneficiadero y un área de almacenamiento. Anteriormente se contaba con secadero, pero tuvo que ser derrumbado y no ha sido posible construirlo de nuevo por falta de recursos.

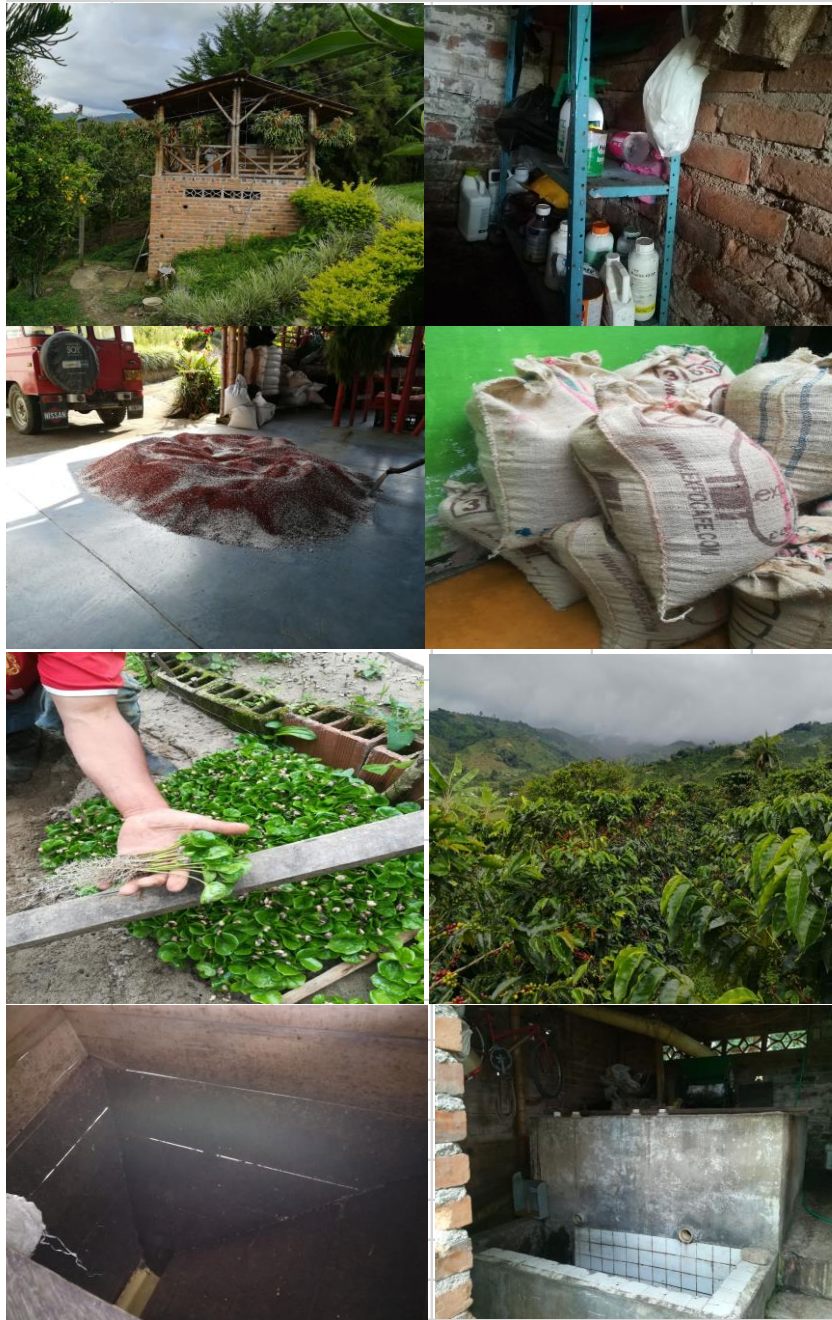
El beneficiadero consta de una tolva en la cual se depositan los granos recolectados con cascara, que son pasados por un conducto elevado, y transportado a la maquina despulpadora marca eterna de tres chorros, movida por un motor dinamo eléctrico de 6,5.

Dos tanques reciben el café despulpado; en el primero son fermentados los granos, y en el segundo pasan a ser lavados, para luego ser recogidos en los empaques y ser transportados hasta la comercialización como café verde o en dado caso, llevados a secaderos externos.

Adicionalmente, se cuenta con un área de almacenamiento de productos e insumos y una oficina improvisada para manejo administrativo.

En la actualidad, las instalaciones de la finca requieren ser mejoradas para mejorar los procesos de producción del café especial y demás subproductos.

Ilustración 8. Infraestructura Física.



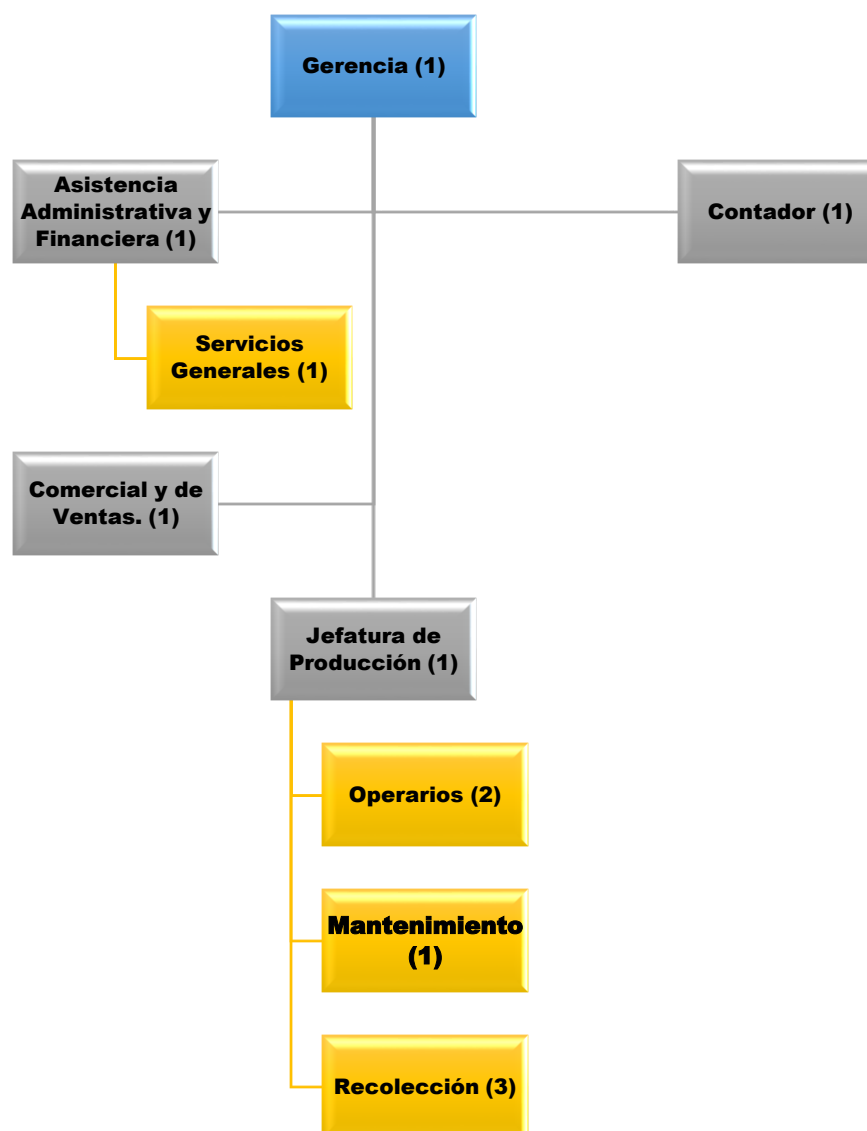


PROYECCION ANUAL					
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
8.894	9.784	10.762	11.838	13.022	14.324

7. Estudio Organizacional y Legal.

7.1.Estructura Organizacional.

Ilustración 9. Organigrama Café Gourmet San Diego.



7.2. Análisis de Cargos.

Una vez definida la estructura organizacional que se ajusta a las necesidades del negocio, se analizan los cargos necesarios para el cumplimiento y desarrollo de las actividades, que permitan obtener los resultados económicos y financieros esperados.

A partir de la gestión estratégica del talento humano por competencias, se establecen los aspectos y partes de cada uno de los perfiles de cargo: Identificación del cargo, Objeto general del cargo, requisitos mínimos, descripción de las funciones, competencias y responsabilidades:

Tabla 24. Perfiles de cargos.

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	Gerente
JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	Se requiere un líder encargado de planear, controlar y dirigir las actividades relacionadas con el desarrollo de la actividad económica.
ASIGNACIÓN SALARIAL	\$3.000.000 MENSUALES
TIPO DE CONTRATACIÓN	Laboral a término indefinido.
REPORTA A:	Junta Directiva
SUPERVISA A:	Jefe de Producción, Asistente Administrativa y Financiera, Auxiliar comercial y de ventas.
MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO	Indicadores mensuales de gestión
CAPACITACIÓN REQUERIDA	Planeación Estratégica. Gerencia. Emprendimiento. Innovación.
2. OBJETO GENERAL DEL CARGO	
Planear, organizar, dirigir y controlar las operaciones de empresas de explotación cafetera. Formular políticas que establecen la dirección a tomar por la empresa.	
3. REQUISITOS MÍNIMOS	
3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA	Profesional titulado en ingeniería industrial, Administración de Empresas.
3.2. EDUCACIÓN NO FORMAL	Manejo de herramientas Office nivel Avanzado. Matemáticas. Producción y procesamiento de alimentos.
3.3. EXPERIENCIA LABORAL	Mínimo 4 años de experiencia profesional, 2 años de experiencia como gerente o director de empresas agrícolas o agroindustriales.
4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
Planear, administrar, gestionar, controlar y tomar decisiones para la adecuada utilización de los recursos económicos y financieros, humanos, de producción, ambientales y tecnológicas.	

Dirigir y controlar operaciones de producción agrícola.			
Recomendar cambios operacionales para asegurar el cumplimiento de procedimientos que permitan aumentar los niveles de producción.			
Preparar informes administrativos, financieros, técnicos y de proceso productivo.			
Planificar, dirigir, controlar y desarrollar procesos de comercialización y fidelización con clientes, abastecedores y otras organizaciones.			
6. Supervisar y controlar la calidad del proceso de empaque y sellado del producto.			
Evaluar la eficiencia de la producción para determinar el uso adecuado de recursos humanos, físicos y tecnológicos.			
Contratar personal y velar por su entrenamiento.			
Elaborar y actualizar estudio de mercado, implementar correctivos de promoción, publicidad de producto y comunicación			
5. COMPETENCIAS	NIVEL		
5.1 GENERALES	ALTO	MEDIO	BAJO
Adaptación	X		
Ambición profesional	X		
Análisis	X		
Aprendizaje	X		
Asertividad	X		
Autocontrol	X		
Autonomía	X		
Creatividad	X		
Delegación	X		
Dinamismo	X		
Flexibilidad	X		
Independencia	X		
Iniciativa	X		
Integridad	X		
Juicio	X		
Liderazgo	X		
Negociación y conciliación	X		
Orientación al servicio	X		
Persuasión	X		
Planificación y Organización	X		
Resolución de problemas	X		
Sensibilidad interpersonal	X		
Sociabilidad	X		
Toma de decisiones	X		
Trabajo bajo presión	X		
Trabajo en equipo	X		
5.2 TÉCNICAS	ALTO	MEDIO	BAJO
Sistema de producción	X		
Identificación de oportunidades de Negocio.	x		
Capacidad para asumir riesgo	X		
Mercadeo y Ventas.	x		

Consecución de recursos.	X		
Elaboración y ejecución de planes estratégicos.	X		
6. RESPONSABILIDADES	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes y valores	X		
b. Información	X		
c. Relaciones interpersonales	X		
d. Dirección y coordinación	X		
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO	Jefe de Producción.		
JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	La empresa es de producción, por lo cual es indispensable que exista un líder que coordine todos los aspectos relacionados con el proceso de cosecha, recolección, beneficio y secado del producto.		
ASIGNACIÓN SALARIAL	\$2.300.000 MENSUALES		
TIPO DE CONTRATACIÓN	Laboral a término indefinido.		
REPORTA A:	Gerente		
SUPERVISA A:	Operarios, Recolectores, Trabajadores de mantenimiento.		
MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO	Indicadores trimestrales de gestión		
CAPACITACIÓN REQUERIDA	Mejores prácticas de cultivo y cosecha de café. Tecnología mejoramiento genético. Sistemas de producción.		
2. OBJETO GENERAL DEL CARGO			
Planificar, diseñar, ejecutar y controlar el presupuesto de producción, de acuerdo a las directrices gerenciales, supervisando el área correspondiente y sus subordinados, además del correcto funcionamiento de la maquinaria para el cumplimiento de la producción prevista cumplimiento con el tiempo y calidad previstos.			
3. REQUISITOS MÍNIMOS			
3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA	Profesional titulado ingeniería agrónoma.		
3.2. EDUCACIÓN NO FORMAL	Manejo de herramientas Office nivel intermedio.		
3.3. EXPERIENCIA LABORAL	Mínimo 4 años de experiencia profesional, 2 años de experiencia en funciones relacionadas		
4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES			
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
1. Planear, dirigir y controlar el plan de producción anual de acuerdo al plan estratégico de la empresa.			
2. Coordinar y supervisar el desempeño en las labores realizadas por los operarios de producción.			
3. Efectuar y verificar el cumplimiento de los procesos normativos de los procesos de producción.			
4. Garantizar el mantenimiento y correcto funcionamiento de la maquinaria y recursos tecnológicos,			
5. Mantener un adecuado manejo de inventario de producto en proceso y terminado.			
6. Supervisar y controlar la calidad del proceso de empaque y sellado del producto.			
7. Optimizar los recursos financieros asignados al área.			
8. Aplicar de forma periódica evaluaciones de desempeño e indicadores de gestión.			
9. Garantizar orden y limpieza del área de producción.			

10. Garantizar por el buen clima organizacional del área de producción.			
11. Mantener al día la documentación y requisitos de acuerdo a la normatividad.			
12. Presentar a la gerencia informes periódicos de los resultados del área.			
13. Demás funciones asignadas por la gerencia.			
5. COMPETENCIAS	NIVEL		
5.1 GENERALES	ALTO	MEDIO	BAJO
Adaptación	X		
Ambición profesional		X	
Análisis	X		
Aprendizaje	X		
Asertividad	X		
Autocontrol	X		
Autonomía	X		
Creatividad			X
Delegación		X	
Dinamismo		X	
Flexibilidad	X		
Independencia	X		
Iniciativa	X		
Integridad	X		
Juicio	X		
Liderazgo	X		
Negociación y conciliación			X
Orientación al servicio		X	
Persuasión			X
Planificación y Organización	X		
Resolución de problemas	X		
Sensibilidad interpersonal	X		
Sociabilidad	X		
Toma de decisiones	X		
Trabajo bajo presión	X		
Trabajo en equipo	X		
5.2 TÉCNICAS	ALTO	MEDIO	BAJO
Atención al detalle	X		
Atención al público			X
Auto organización	X		
Comunicación no verbal		X	
Comunicación oral y escrita	X		
Disciplina	X		
Razonamiento numérico	X		
Sentido de Urgencia	X		

6. RESPONSABILIDADES	NIVEL					
	ALTO	MEDIO	BAJO			
a. Bienes y valores	X					
b. Información	X					
c. Relaciones interpersonales	X					
d. Dirección y coordinación	X					
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO						
NOMBRE DEL CARGO	Asistente Administrativa y Financiera.					
JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	Se requiere una persona encargada de realizar labores administrativas y de control.					
ASIGNACIÓN SALARIAL	\$1.300.000 mensuales					
TIPO DE CONTRATACIÓN	Laboral a término indefinido.					
REPORTA A:	Gerente					
SUPERVISA A:	Auxiliar de Servicios Generales.					
MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO	Indicadores Trimestrales de Gestión.					
CAPACITACIÓN REQUERIDA	Normas Contables. Gestión Administrativa. Normatividad laboral.					
2. OBJETO GENERAL DEL CARGO						
Recopilar, verificar, registrar y tramitar documentos y formularios como: solicitudes, licencias, permisos, contratos e inscripciones, de acuerdo con procedimientos establecidos, pautas y programación. Realizar la medición y reconocimiento de las transacciones contables y financieras.						
3. REQUISITOS MÍNIMOS						
3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA	Técnico, tecnólogo o estudiante de carreras administrativas.					
3.2. EDUCACIÓN NO FORMAL	Manejo de herramientas Office nivel Avanzado. Finanzas. Contabilidad. Software contable.					
3.3. EXPERIENCIA LABORAL	Mínimo 2 años de experiencia relacionada con el cargo.					
4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES						
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES						
Recopilar, verificar, registrar y tramitar documentos y formularios, como solicitudes, licencias, permisos, contratos, inscripciones y requisiciones, de acuerdo con procedimientos establecidos, pautas y programación, utilizando sistema manual o computarizado						
Tramitar y expedir licencias, permisos, inscripciones, matrículas, reembolsos u otros documentos previos el lleno de requisitos.						
Mantener el inventario de suministros de oficina.						
Preparar informes administrativos, financieros, técnicos y de proceso productivo.						
Preparar reportes de rutina e informar al personal y público en general sobre reglas, regulaciones y procedimientos de la empresa.						
Ayudar en la coordinación de procesos administrativos, como presentación de presupuestos, administración de contratos y preparar programaciones de trabajo.						
Medición y reconocimiento de recursos financieros de acuerdo a la normatividad vigente.						
Elaboran y seleccionan información de los procesos de liquidación tributaria según procedimientos y normativa fiscal vigente.						
Identifican los costos de operaciones de acuerdo con métodos vigentes de la entidad u organización.						
Elaboran informes y reportes del área de acuerdo con procedimientos y políticas organizacionales u institucionales vigentes.						
Organizan y archivan documentos del área de contabilidad y finanzas de acuerdo con normativa vigente.						
Atienden clientes del área de acuerdo con normas técnicas y políticas institucionales vigentes.						

5. COMPETENCIAS	NIVEL		
5.1 GENERALES	ALTO	MEDIO	BAJO
Adaptación	X		
Ambición profesional	X		
Análisis	X		
Aprendizaje	X		
Asertividad	X		
Autocontrol	X		
Autonomía	X		
Creatividad	X		
Delegación			X
Dinamismo	X		
Flexibilidad	X		
Independencia		X	
Iniciativa	X		
Integridad	X		
Juicio	X		
Liderazgo			X
Negociación y conciliación		X	
Orientación al servicio	X		
Persuasión	X		
Planificación y Organización	X		
Resolución de problemas	X		
Sensibilidad interpersonal	X		
Sociabilidad	X		
Toma de decisiones			
Trabajo bajo presión	X		X
Trabajo en equipo	X		
5.2 TÉCNICAS	ALTO	MEDIO	BAJO
Sistema de producción			X
Identificación de oportunidades de Negocio.		X	
Capacidad para asumir riesgo			X
Mercadeo y Ventas.			X
Consecución de recursos.	X		
Elaboración y ejecución de planes estratégicos.		X	
Orientación al servicio	X		
Gestión de la información.	X		
6. RESPONSABILIDADES	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes y valores	X		
b. Información	X		

c. Relaciones interpersonales	X		
d. Dirección y coordinación	X		
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO	Operario		
JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	Se requieren labores de operación de maquinarias para cultivo y cosecha de café.		
ASIGNACIÓN SALARIAL	\$800.000 mensuales		
TIPO DE CONTRATACIÓN	Laboral a término indefinido.		
REPORTA A:	Jefe de Producción.		
SUPERVISA A:	Ninguno		
MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO	Indicadores Trimestrales de Gestión.		
CAPACITACIÓN REQUERIDA	Cultivo y cosecha de productos agrícolas.		
2. OBJETO GENERAL DEL CARGO			
Operar maquinaria de control de proceso multifuncional o máquinas de función simple para elaborar y empaclar alimentos.			
3. REQUISITOS MÍNIMOS			
3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA	Técnico agropecuario.		
3.2. EDUCACIÓN NO FORMAL	Matemáticas. Herramientas Office.		
3.3. EXPERIENCIA LABORAL	Mínimo 2 años de experiencia relacionada con el cargo.		
4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES			
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
Operar maquinaria de control de proceso multifuncional a través de tableros de control, terminales de computador y otros sistemas de control para moler, extraer, mezclar, combinar, cocer y otras formas de procesar productos alimenticios y para envasar.			
Operar maquinaria de control de proceso multifuncional para moler, extraer, deshidratar, liofilizar, mezclar, revolver, destilar, fermentar y otras formas de procesar bebidas alcohólicas y no alcohólicas y para embotellar, enlatar y otras formas de envasar.			
Llevar registro de producción y otra información.			
Preparar y regular máquinas de procesamiento y empaque, previo a la operación.			
Inspeccionar los productos elaborados para detectar irregularidades a fin de garantizar su calidad y ajustar la máquina si fuese necesario.			
Registrar la información de producción como cantidad, peso, tamaño, fecha y tipo de productos empacados.			
Almacenar los productos y proceder a cierto grado de elaboración primaria.			
Mantener equipos y herramientas agrícolas e instalaciones como establos y pequeñas bodegas de almacenamiento.			
5. COMPETENCIAS	NIVEL		
5.1 GENERALES	ALTO	MEDIO	BAJO
Adaptación	X		
Ambición profesional		X	
Análisis		X	
Aprendizaje	X		
Asertividad	X		
Autocontrol		X	
Autonomía		X	
Creatividad	X		

Delegación			X
Dinamismo	X		
Flexibilidad	X		
Independencia		X	
Iniciativa	X		
Integridad	X		
Juicio	X		
Liderazgo			X
Negociación y conciliación		X	
Orientación al servicio	X		
Persuasión	X		
Planificación y Organización	X		
Resolución de problemas	X		
Sensibilidad interpersonal	X		
Sociabilidad	X		
Toma de decisiones			
Trabajo bajo presión	X		X
Trabajo en equipo	X		
5.2 TÉCNICAS	ALTO	MEDIO	BAJO
Sistema de producción		X	
Identificación de oportunidades de Negocio.			X
Capacidad para asumir riesgo		X	
Mercadeo y Ventas.			X
Consecución de recursos.			X
Elaboración y ejecución de planes estratégicos.			X
Orientación al servicio	X		
Gestión de la información.	X		
6. RESPONSABILIDADES	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes y valores			X
b. Información	X		
c. Relaciones interpersonales	X		
d. Dirección y coordinación	X		
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO	Auxiliar de servicios generales.		
JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	Se requieren labores de limpieza, aseo y cafetería.		
ASIGNACIÓN SALARIAL	\$737.717 mensuales		
TIPO DE CONTRATACIÓN	Laboral a término indefinido.		
REPORTA A:	Auxiliar administrativa y financiera.		
SUPERVISA A:	Ninguno		
MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO	Evaluación del desempeño anual.		

CAPACITACIÓN REQUERIDA	Normatividad y legalidad buenas prácticas de manejo de alimentos y aseo.		
2. OBJETO GENERAL DEL CARGO			
Realizar las labores de aseo, limpieza y cafetería, para brindar comodidad a los funcionarios en los sitios de trabajo del área a la cual está prestando los servicios, conforme a las normas y procedimientos vigentes.			
3. REQUISITOS MÍNIMOS			
3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA	Bachiller Académico.		
3.2. EDUCACIÓN NO FORMAL	Manipulación de alimentos. Atención al cliente.		
3.3. EXPERIENCIA LABORAL	Mínimo 1 año de experiencia relacionada con el cargo.		
4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES			
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
Asear las oficinas y áreas asignadas, antes del ingreso de los funcionarios y velar que se mantengan aseadas.			
Mantener los baños y lavamanos en perfectas condiciones de aseo y limpieza y con la dotación necesaria.			
Clasificar la basura empacando desechos orgánicos, papeles y materiales sólidos en bolsas separadas.			
Mantener limpios los muebles, enseres, ventanas, vidrios, cortinas, paredes y todo elemento accesorio de las áreas de las oficinas.			
Prestar el servicio de cafetería a los funcionarios en sus oficinas y atender las reuniones que se lleven a cabo en las oficinas de su área de trabajo.			
Velar por la buena presentación y orden de las oficinas y zonas comunes de la dependencia asignada.			
Orientar a los usuarios y suministrar la información que le sea solicitada, de conformidad con los procedimientos establecidos.			
Realizar labores propias de los servicios generales que demande la Entidad.			
5. COMPETENCIAS	NIVEL		
5.1 GENERALES	ALTO	MEDIO	BAJO
Adaptación	X		
Ambición profesional			X
Análisis			X
Aprendizaje	X		
Asertividad	X		
Autocontrol		X	
Autonomía		X	
Creatividad			X
Delegación			X
Dinamismo	X		
Flexibilidad	X		
Independencia			X
Iniciativa	X		
Integridad	X		
Juicio	X		
Liderazgo			X

Negociación y conciliación			X
Orientación al servicio	X		
Persuasión	X		
Planificación y Organización			X
Resolución de problemas	X		
Sensibilidad interpersonal	X		
Sociabilidad	X		
Toma de decisiones			X
Trabajo bajo presión	X		X
Trabajo en equipo	X		
5.2 TÉCNICAS	ALTO	MEDIO	BAJO
Sistema de producción			X
Identificación de oportunidades de Negocio.			X
Capacidad para asumir riesgo			X
Mercadeo y Ventas.			X
Consecución de recursos.			X
Elaboración y ejecución de planes estratégicos.			X
Orientación al servicio	X		
Gestión de la información.	X		
6. RESPONSABILIDADES	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes y valores			X
b. Información			X
c. Relaciones interpersonales	X		
d. Dirección y coordinación			X
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO	Auxiliar comercial y de ventas.		
JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	Se requiere fuerza de ventas para posicionamiento e impulso del producto.		
ASIGNACIÓN SALARIAL	\$1.100.000 mensuales.		
TIPO DE CONTRATACIÓN	Laboral a término indefinido.		
REPORTA A:	Gerente		
SUPERVISA A:	Ninguno		
MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO	Indicadores mensuales de gestión.		
CAPACITACIÓN REQUERIDA	Ventas. Atención al cliente. Mercadeo.		
2. OBJETO GENERAL DEL CARGO			
Desarrollar las actividades propias del proceso de la venta. Vender el producto a clientes mayoristas, al detal, comerciantes.			
3. REQUISITOS MÍNIMOS			
3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA	Técnico en mercadeo y ventas.		
3.2. EDUCACIÓN NO FORMAL	Mercadeo. Herramientas Office.		

3.3. EXPERIENCIA LABORAL	Mínimo 1 año de experiencia relacionada con el cargo.		
4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES			
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
Promover las ventas con los clientes.			
Identificar y contactar clientes potenciales.			
Informar a los clientes sobre las ventajas y utilización de las mercancías y servicios.			
Elaborar cotizaciones, convenir plazos de crédito, garantías y fechas de entrega.			
Preparar o supervisar la elaboración de contratos de venta.			
Consultar con los clientes después de la venta, para resolver problemas existentes y brindar asesoría.			
Revisar y actualizar la información en cuanto a innovaciones de productos, competidores y condiciones de mercadeo.			
Recuperar cartera vencida.			
5. COMPETENCIAS	NIVEL		
5.1 GENERALES	ALTO	MEDIO	BAJO
Adaptación	X		
Ambición profesional		X	
Análisis		X	
Aprendizaje	X		
Asertividad	X		
Autocontrol	X		
Autonomía		X	
Creatividad	X		
Delegación			X
Dinamismo	X		
Flexibilidad	X		
Independencia			X
Iniciativa	X		
Integridad	X		
Juicio	X		
Liderazgo	X		
Negociación y conciliación	X		
Orientación al servicio	X		
Persuasión	X		
Planificación y Organización		X	
Resolución de problemas	X		
Sensibilidad interpersonal	X		
Sociabilidad	X		
Toma de decisiones	X		
Trabajo bajo presión	X		
Trabajo en equipo	X		
5.2 TÉCNICAS	ALTO	MEDIO	BAJO
Sistema de producción	X		

Identificación de oportunidades de Negocio.	X		
Capacidad para asumir riesgo	X		
Mercadeo y Ventas.	X		
Consecución de recursos.	X		
Elaboración y ejecución de planes estratégicos.			X
Orientación al servicio	X		
Gestión de la información.	X		
6. RESPONSABILIDADES	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes y valores		X	
b. Información		X	
c. Relaciones interpersonales	X		
d. Dirección y coordinación			X
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			
NOMBRE DEL CARGO	Recolector y Trabajador de Mantenimiento.		
JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	Se requiere personal para recolección de café en los tiempos de cosecha.		
ASIGNACIÓN SALARIAL	Por jornal. De acuerdo al tiempo de cosecha.		
TIPO DE CONTRATACIÓN	Jornal.		
REPORTA A:	Jefe de producción.		
SUPERVISA A:	Ninguno		
MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO	Cantidad de kilos de café verde recolectado. Tareas terminadas.		
CAPACITACIÓN REQUERIDA	Sistemas de siembra, recolección y cosecha.		
2. OBJETO GENERAL DEL CARGO			
Ayudar en faenas agrícolas y pecuarias como siembra, limpieza, preparación de terrenos, fumigación, recolección y cuidado de cultivos y en el mantenimiento de infraestructura agrícola.			
3. REQUISITOS MÍNIMOS			
3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA	Educación Primaria. Bachiller Académico.		
3.2. EDUCACIÓN NO FORMAL	Producción y siembra de café.		
3.3. EXPERIENCIA LABORAL	Mínimo 1 año de experiencia relacionada con el cargo.		
4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES			
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
Ayudar en la recolección de cosechas.			
Cargar, descargar y transportar productos agrícolas, ganado y aves desde y hasta la finca o granja.			
Mantener en buenas condiciones de estado y limpieza graneros, canales, cercados, broches.			
Almacenar cosechas, semillas, guardar equipos y herramientas.			
Regar huertas o jardines.			
5. COMPETENCIAS	NIVEL		
5.1 GENERALES	ALTO	MEDIO	BAJO
Adaptación	X		

Ambición profesional			X
Análisis			X
Aprendizaje	X		
Asertividad	X		
Autocontrol	X		
Autonomía	X		
Creatividad	X		
Delegación			X
Dinamismo	X		
Flexibilidad	X		
Independencia			X
Iniciativa	X		
Integridad	X		
Juicio			X
Liderazgo			X
Negociación y conciliación			X
Orientación al servicio		X	
Persuasión		X	
Planificación y Organización			X
Resolución de problemas	X		
Sensibilidad interpersonal	X		
Sociabilidad	X		
Toma de decisiones			X
Trabajo bajo presión	X		
Trabajo en equipo	X		
5.2 TÉCNICAS	ALTO	MEDIO	BAJO
Sistema de producción	X		
Identificación de oportunidades de Negocio.			X
Capacidad para asumir riesgo	X		
Mercadeo y Ventas.			X
Consecución de recursos.			X
Elaboración y ejecución de planes estratégicos.			X
Orientación al servicio	X		
Gestión de la información.	X		
6. RESPONSABILIDADES	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes y valores			X
b. Información			X
c. Relaciones interpersonales	X		
d. Dirección y coordinación			X
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO			

NOMBRE DEL CARGO	Contador		
JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	Se requiere personal para recolección de café en los tiempos de cosecha.		
ASIGNACIÓN SALARIAL	Por jornal. De acuerdo al tiempo de cosecha.		
TIPO DE CONTRATACIÓN	Honorarios.		
REPORTA A:	Gerente.		
SUPERVISA A:	Auxiliar Administrativa y Financiera.		
MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO	Informes mensuales.		
CAPACITACIÓN REQUERIDA	NIIF, Reglamentación Contable y Financiera.		
2. OBJETO GENERAL DEL CARGO			
Aplicar, planear, organizar, diagnosticar y administrar sistemas financieros de acuerdo con la normativa nacional e internacional; evaluar, controlar y cumplir con las obligaciones fiscales, establecer los procedimientos para la gestión de la información financiera, garantizando y proporcionando información veraz y oportuna.			
3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA	Título profesional contador público.		
3.2. EDUCACIÓN NO FORMAL	Análisis financiero. Sistemas contables. Herramientas Office.		
3.3. EXPERIENCIA LABORAL	Mínimo 1 año de experiencia profesional en empresas de producción agrícola.		
4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES			
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
Elaboran y estructuran información financiera según normativa vigente y políticas institucionales.			
Analizan información y proyecciones financieras y de inversiones de acuerdo a normativa vigente y planes financieros.			
Gestionan, preparan e informan las obligaciones tributarias de acuerdo con normativa fiscal vigente.			
Preparan, gestionan y ayudan en la elaboración y control de planes financieros y presupuestales de acuerdo con estrategias económicas y normativa vigente.			
Calculan los costos de operaciones de acuerdo con métodos y tipo de costo.			
Supervisan procesos de auditoría financiera y contable de acuerdo con estándares de calidad internos de la entidad u organización.			
5. COMPETENCIAS	NIVEL		
5.1 GENERALES	ALTO	MEDIO	BAJO
Adaptación	X		
Ambición profesional	X		
Análisis	X		
Aprendizaje	X		
Asertividad	X		
Autocontrol	X		
Autonomía	X		
Creatividad	X		
Delegación	X		
Dinamismo	X		
Flexibilidad	X		

Independencia	X		
Iniciativa	X		
Integridad	X		
Juicio	X		
Liderazgo			X
Negociación y conciliación	X		X
Orientación al servicio			X
Persuasión			X
Planificación y Organización	X		
Resolución de problemas	X		
Sensibilidad interpersonal	X		
Sociabilidad	X		
Toma de decisiones	X		
Trabajo bajo presión	X		
Trabajo en equipo	X		
5.2 TÉCNICAS	ALTO	MEDIO	BAJO
Sistema de producción			X
Identificación de oportunidades de Negocio.		X	
Capacidad para asumir riesgo	X		
Mercadeo y Ventas.			X
Consecución de recursos.		X	
Elaboración y ejecución de planes estratégicos.			X
Orientación al servicio	X		
Gestión de la información.	X		
6. RESPONSABILIDADES	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes y valores			X
b. Información	X		
c. Relaciones interpersonales	X		
d. Dirección y coordinación	X		

(SENA OBSERVATORIO LABORAL, 2013)

Tabla 26. Gastos Personal Administrativo Anuales.

	PROYECCION ANUAL				
CARGO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gerente	\$ 53.490.000,00	\$ 56.164.500,00	\$ 58.972.725,00	\$ 61.921.361,25	\$ 65.017.429,31
Jefe de Producción	\$ 41.009.000,00	\$ 43.059.450,00	\$ 45.212.422,50	\$ 47.473.043,63	\$ 49.846.695,81
Asistente Administrativa y Financiera	\$ 23.179.000,00	\$ 24.337.950,00	\$ 25.554.847,50	\$ 26.832.589,88	\$ 28.174.219,37
Servicios Generales	\$ 13.153.494,11	\$ 13.811.168,82	\$ 14.501.727,26	\$ 15.226.813,62	\$ 15.988.154,30
Contador	\$ 3.600.000,00	\$ 3.780.000,00	\$ 3.969.000,00	\$ 4.167.450,00	\$ 4.375.822,50
Auxiliar Comercial y de Ventas.	\$ 19.613.000,00	\$ 20.593.650,00	\$ 21.623.332,50	\$ 22.704.499,13	\$ 23.839.724,08
TOTAL	\$ 154.044.494,11	\$ 161.746.718,82	\$ 169.834.054,76	\$ 178.325.757,49	\$ 187.242.045,37

Tabla 27. Gastos Administrativos Anuales.

CONCEPTO	Valor Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nómina Administración		\$ 154.044.494,11	\$ 161.746.718,82	\$ 169.834.054,76	\$ 178.325.757,49	\$ 187.242.045,37
Gastos de Administración	60%					
Servicio Agua	\$ 50.000,00	\$ 600.000,00	\$ 618.000,00	\$ 636.540,00	\$ 655.636,20	\$ 675.305,29
Servicio Luz	\$ 200.000,00	\$ 2.600.000,00	\$ 2.678.000,00	\$ 2.758.340,00	\$ 2.841.090,20	\$ 2.926.322,91
Telefonia Fija e Internet	\$ 150.000,00	\$ 1.950.000,00	\$ 2.008.500,00	\$ 2.068.755,00	\$ 2.130.817,65	\$ 2.194.742,18
Seguros	\$ 300.000,00	\$ 3.900.000,00	\$ 4.017.000,00	\$ 4.137.510,00	\$ 4.261.635,30	\$ 4.389.484,36
Servicio Televigilancia	\$ 100.000,00	\$ 1.300.000,00	\$ 1.339.000,00	\$ 1.379.170,00	\$ 1.420.545,10	\$ 1.463.161,45
Transporte, Fletes y Acarreos	\$ 400.000,00	\$ 5.200.000,00	\$ 5.356.000,00	\$ 5.516.680,00	\$ 5.682.180,40	\$ 5.852.645,81
Mantenimiento maquinaria y equipo	\$ 0,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Elementos de aseo y cafetería	\$ 200.000,00	\$ 2.600.000,00	\$ 2.678.000,00	\$ 2.758.340,00	\$ 2.841.090,20	\$ 2.926.322,91
Papelería y Elementos de Oficina	\$ 200.000,00	\$ 2.600.000,00	\$ 2.678.000,00	\$ 2.758.340,00	\$ 2.841.090,20	\$ 2.926.322,91
Canon de arrendamiento	\$ 1.000.000,00	\$ 13.000.000,00		\$ -	\$ -	\$ -
Total Gastos Administración	\$ 2.600.000,00	\$ 33.750.000,00	\$ 21.372.500,00	\$ 22.013.675,00	\$ 22.674.085,25	\$ 23.354.307,81
Gastos de Ventas	40%					
Publicidad y Promoción	\$ 100.000,00	\$ 1.200.000,00	\$ 1.236.000,00	\$ 1.273.080,00	\$ 1.311.272,40	\$ 1.350.610,57
Página Web	\$ 200.000,00	\$ 2.600.000,00	\$ 2.678.000,00	\$ 2.758.340,00	\$ 2.841.090,20	\$ 2.926.322,91
Stand en ferias empresariales	\$ 0,00	\$ 2.000.000,00	\$ 2.060.000,00	\$ 2.121.800,00	\$ 2.185.454,00	\$ 2.251.017,62
Transporte	\$ 200.000,00	\$ 2.600.000,00	\$ 2.678.000,00	\$ 2.758.340,00	\$ 2.841.090,20	\$ 2.926.322,91
Total Gastos de Ventas	\$ 500.000,00	\$ 8.400.000,00	\$ 8.652.000,00	\$ 8.911.560,00	\$ 9.178.906,80	\$ 9.454.274,00
Total Gastos	\$ 3.100.000,00	\$ 196.194.494,11	\$ 191.771.218,82	\$ 200.759.289,76	\$ 210.178.749,54	\$ 220.050.627,18

7.4. Tipos de sociedades.

En nuestro país existen diferentes tipos de sociedades con unas características similares y diferenciadoras en cuanto a su constitución, transformación, estructura del patrimonio, responsabilidad de sus socios y otras.

Para el plan de negocios y denominación de la empresa “CAFÉ GOURMET SAN DIEGO”, se establece que el tipo de sociedad más aplicable es el de sociedad por acciones simplificada. Para tales fines, se relaciona de forma resumida sus principales características:

- **Sociedades por acciones simplificadas S.A.S**

Que son: Se define como una sociedad comercial de capital, innovadora en el derecho societario colombiano, creada a partir de la ley 1258 de 2008, además del decreto 2020 de junio de 2009, basándose en la antigua ley de emprendimiento. (UNIVERSIDAD EAFIT - CONSULTORIO JURIDICO, s.f.)

Su principal característica es que fue pensada con el objetivo de estimular el emprendimiento pues posee facilidades y flexibilidades para su constitución y funcionamiento.

Constitución: Se puede formar a partir de una o varias personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, de naturaleza es comercial, pero también puede ejercer actividades de tipo civil. Se debe crear con un documento privado y nace una vez sea registrada en la cámara de comercio de la región correspondiente. Si los aportes iniciales incluyen bienes inmuebles se debe realizar estructura pública.

Contenido del documento privado: Nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas, razón social seguida de las letras “SAS”, el domicilio principal de la sociedad y las sucursales, término de duración (puede ser a término indefinido), enunciación clara de las actividades (puede ser indefinido para realizar cualquier actividad lícita), capital Autorizado, suscrito y pagado, número y clase de acciones, términos y formas en que se pagarán, forma de administrar, con documentos y facultades de los administradores, cuanto menos un representante legal. (UNIVERSIDAD EAFIT - CONSULTORIO JURIDICO, s.f.)

Organismos administrativos deben constituirse en la SAS: Cuando menos un representante legal y demás órganos necesarios y sus respectivas funciones, no deberá tener un revisor fiscal, excepto cuando se tienen activos brutos a 31 de diciembre del año inmediatamente anterior iguales o superiores a 5.000 smmlv y/o cuyos ingresos brutos sean iguales o superiores a 3.000 smmlv, será obligatorio.

Responsabilidad de los accionistas: Los accionistas solo responden hasta el límite de sus aportes.

Prohibiciones: No se puede negociar sus valores en el mercado de valores.

El pago de las acciones suscritas no puede exceder de 2 años.

Formación de capital:

Autorizado. Cuantía fija que determina el tope máximo de capitalización de la sociedad.

Suscrito. La parte del capital autorizado que los accionistas se comprometen a pagar a plazos, máximo un (1) año, y al momento de su constitución debe ser mínimo la mitad del autorizado.

Pagado. La parte del capital suscrito que los accionistas efectivamente han pagado y que ha ingresado a la sociedad. (ACTUALICESE.COM , s.f.)

División de capital: se divide en acciones libremente negociables en acciones libremente negociables, pero puede por estatutos restringirse hasta por diez (10) años su negociación; por tanto, se concibe como un modelo ideal para sociedades de familias. (ACTUALICESE.COM , s.f.)

- **Argumentos de aplicabilidad:**

El tipo de sociedad S.A.S fue pensado para simplificar la vida empresarial de muchas personas que quieren formar empresa, promueve el emprendimiento y la independencia económica.

Por lo tanto, es aplicable sobre todo a ideas de negocio pequeñas y familiares.

Dentro de las múltiples ventajas que se pueden obtener están:

- a) Simplificación de trámites: Inscripción de la sociedad por documento privado, carácter siempre comercial, eliminación del requisito que exige un mínimo de dos personas para constitución.
- b) Limitación de la responsabilidad.
- c) Autonomía para estipular libremente las normas que más se ajusten al negocio.
- d) Estructura flexible del capital.
- e) Ley de primer empleo.

- **Riesgos de la S.A.S**

- a) Por su misma flexibilidad en la constitución y forma de administración, las SAS pueden prestarse para que personas inescrupulosas adulteren la figura inicial, para poder cometer actividades ilícitas. Lo cual hace que la SAS sea muy desprotegida ante los delitos.

b) Para que una SAS se pueda transformar, según la norma que la rige, debe constar con el voto unánime para poder realizar este proceso. (UNIVERSIDAD ICESI)

- La razón social de la empresa sería CAFÉ SAN DIEGO S.A.S.
- La cesión de acciones es libre, siempre y cuando se tenga en cuenta lo establecido en los estatutos.
- Se designa representante legal libremente.

Tabla 28. Identificación Sociedad

DATOS GENERALES SOCIEDAD		
Razón Social	CAFÉ SAN DIEGO S.A.S	
Accionistas	Marlio Fernando Abella Díaz.	CC. 12200182 de Garzón Huila.
	Leslie Rodriguez Ortiz	CC. 1032389470 de Bogotá.
Representante Legal	Leslie Rodriguez Ortiz	
Dirección Domicilio Principal	Vereda Filo de Platanares, Finca El Diviso. Garzón Huila	
Objeto Social	Producción y Comercialización de café gourmet tostado, molido y en grano.	

7.5. Permisos y Licencias.

Para la constitución de la empresa CAFÉ GOURMET SAN DIEGO, se deben obtener los siguientes permisos:

- **Concepto Sanitario:** La cámara de comercio de Bogotá establece que: “Todo establecimiento debe cumplir con las condiciones sanitarias que se describen en la Ley 9 de 1979, que está compuesta por títulos de carácter general como los de protección del medio ambiente, suministro de agua, y salud ocupacional, así como algunos específicos como el título V denominado Alimentos, en el que se establecen las normas específicas a las que están sujetos los establecimientos industriales y comerciales en los que se realicen

actividades que se relacionan con alimentos. La autoridad sanitaria encargada de emitir el concepto sanitario para los establecimientos que realizan expendio de alimentos es la Secretaría Distrital de Salud o sus entes territoriales”. (CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ , 2016)

- **Notificación Sanitaria de Alimentos NSA de bajo riesgos (Variedades de 1 a 10) expedido por INVIMA:** Es el documento expedido por la autoridad sanitaria competente, mediante el cual se autoriza a una persona natural o jurídica para fabricar, envasar; e Importar un alimento con destino al consumo humano (INVIMA , s.f.). Tiene una vigencia de 10 años.
- **Licencia Ambiental:** Expedida por el Ministerio del Medio Ambiente, las Corporaciones Autónomas Regionales, los Municipios, Distritos y Áreas Metropolitanas las entidades territoriales delegatarias de las corporaciones autónomas regionales.
- **Registro de marca:** Acreditar el registro de la marca o marcas que distinguirán su producto, expedido por la Superintendencia de Industria y comercio o en su defecto, certificación de esa entidad sobre el trámite del registro. Término de duración del registro de la marca y su renovación: “El registro de una marca tendrá una duración de diez años contados a partir de la fecha de su concesión y podrá renovarse por períodos sucesivos de diez años”. La renovación deberá solicitarse ante la oficina nacional competente, dentro de los seis meses anteriores a la expiración del registro. (NIETO, 2013)
- **Registro Mercantil:** Se debe hacer en la cámara de comercio de la zona. Es un servicio público que el Estado ha delegado a las Cámaras de Comercio a través del cual se realiza la matrícula de las personas naturales o jurídicas que realizan actividades mercantiles de manera permanente, de igual forma, se registran los actos y documentos que la ley ha

establecido, con el fin de que estos sean conocidos por los terceros, generando seguridad jurídica a las relaciones mercantiles. (Cámara de Comercio de Neiva. , s.f.)

7.6. Impuestos y tasas.

- **Ley 1429 de 2010-Beneficio de progresividad en el impuesto de la renta.**

Con el objetivo de promover el emprendimiento, se promulgo la ley 1429 de 2010 en la cual se daba el beneficio de progresividad en el pago del impuesto a la renta establecido en el 25% sobre el total de la utilidad neta al final del ejercicio, consagrado en el artículo 4 de la ley 1607 de 2012. Sin embargo, con la reforma tributaria del 2016, esta progresividad cambió y las nuevas tarifas establecen un porcentaje más alto y el porcentaje final volvió a ser del 33%. Para el caso de la S.A.S los porcentajes de pago progresivo del impuesto sería el siguiente:

- a) AÑO 1: 9%
 - b) AÑO 2: 9%
 - c) AÑO 3: 15%
 - d) AÑO 4: 21%
 - e) AÑO 5: 27%
 - f) SEXTO AÑO EN ADELANTE: 33%
- A partir de enero de 2017, las sociedades constituidas quedan sujetas a retención en la fuente a título de renta y de ganancia ocasional.
 - IVA: Impuesto valor agregado, se paga sobre el mayor valor agregado o generado por el responsable equivalente a una tarifa general del 19% sobre el valor base.
 - Con la reforma tributaria del 2016, a partir del año 2019 solo existirá el impuesto a la renta, es decir se eliminó el CREE, la sobretasa del CREE y el impuesto a la Riqueza.

8. Pensamiento Estratégico.

8.1. Estrategias de Mercadeo.

Con el objetivo de determinar las estrategias claras y óptimas para la comercialización del producto que permita cumplir con las proyecciones de ventas, es importante analizar la mezcla de mercadeo o marketing mix basado en el autor Philip Kotler; Producto, Precio, Promoción y Plaza.

- Producto.

Café gourmet 100% arábico tostion media molido y en grano con un perfil de taza aromático y expresivo con notas a madera y especies herbales, cuerpo medio y acidez brillantes, en presentación de bolsa de 500 gramos, cultivado en la finca el diviso ubicada en la vereda filo de plataneros del municipio de garzón, a 1.472 metros de altura.

Características:

- a.** Café tipo especial tostion media molido y en grano.
- b.** Cultivado a 1472 metros de altura.
- c.** 2 niveles de sabor; suave y balanceado.
- d.** Presentación de 500 gramos.
- e.** Empaque hermético.
- f.** Variedad arábica.
- g.** Granos seleccionados.
- h.** Calificación de 80 puntos sobre 100.
- i.** Selección especial de semillas a cultivar.
- j.** Tostion óptima para mantener los mejores atributos.
- k.** Café de origen.

- l. Color marrón.
- m. Recogido manualmente.
- n. Secado naturalmente al sol.
- o. Acidez alta y media.



- **Precio.**

De acuerdo con las características del producto y siendo los cafés especiales reconocidos y preferidos por su calidad por los cuales el consumidor está dispuesto a pagar un valor más alto en comparación al de los cafés tradicionales, tal y como se describió en el análisis de precios, para establecer el precio de venta al consumidor se tuvieron en cuenta los costos de producción y los precios establecidos por la competencia, se permite ingresar al mercado con un precio competitivo y accesible equivalente a \$17.000.

- **Promoción.**

Con el fin de posicionar de manera progresiva el producto se establecerán las siguientes estrategias de promoción:

- a) Creación de fan page en Facebook, aprovechando todos aquellos contactos de los socios; amigos, compañeros de trabajo, familiares y otros con imágenes publicitarias y videos alusivos a la elaboración y beneficios del consumo del café.
- b) Uso de WhatsApp para envío de imágenes publicitarias a contactos.
- c) Participación en ferias de emprendimiento de diferentes regiones impulsadas por entes estatales y otras entidades, con el objetivo de dar a conocer el producto.
- d) Entrega de muestras y obsequios a gerentes de empresas del sector solidario de la región aprovechando el contacto de uno de los socios, y envío de muestras a funcionarios de otras empresas en Bogotá en donde se tienen contactos.

- **Plaza.**

Con el objetivo de garantizar el cumplimiento de la proyección de ventas en las ciudades establecidas, se tendrán en cuenta las siguientes estrategias en el momento de la distribución del producto:

- a) Canal de distribución directo: A través de toma de pedidos por página web, fan page Facebook y WhatsApp.
- b) En Bogotá; convenio comercial con supermercados de cadena Jumbo y Éxito ubicados en los barrios Usaquén, Chapinero, Engativá, Teusaquillo, La Candelaria. En Neiva; Convenio comercial con supermercados Comfamiliar, Éxito, Olímpica y Metro ubicados en la zona centro, oriente y norte de la ciudad.
- c) Convenio con CadefiHuila; Cooperativa departamental de Caficultores del Huila, especializados en la asistencia técnica agroempresarial que busca comercializar los productos de caficultores asociados a la entidad solidaria.

- d) Intermediario: En la actualidad se tiene establecido un convenio comercial de forma verbal con una empresa chilena comercializadora de cafés especiales, llamada CAFÉ EXPEDITION, presentes activamente en toda la cadena productiva desde las fincas en nuestro país hasta la comercialización en otros países. A través de este convenio el producto se comercializa con la marca CAFÉ EXPEDITION, pero las especificaciones técnicas en el empaque describen las características y origen del café gourmet San Diego.



- e) Convenio comercial con hoteles de las dos ciudades en el que se dé a conocer el producto a todos los visitantes y huéspedes, dando un pequeño margen de ganancia para el establecimiento.

8.2. Estrategia Organizacional.

La estrategia organizacional comprende la implementación del direccionamiento estratégico de la empresa, en el cual se identifican los objetivos estratégicos, a partir de un diagnóstico interno y externo previamente definidos resumidos en la matriz DOFA, permitiendo la generación los cuales sustentan la toma de decisiones durante el desarrollo de las operaciones.

- **Misión.**

En CAFÉ GOURMET SAN DIEGO, producimos y comercializamos café especial accesible, aplicando el mejor tratamiento en el proceso de producción y promoviendo la empleabilidad de la zona.

- **Visión.**

Ser en el 2022 una de las 10 mejores empresas productoras de café especial del departamento del Huila, reconocida por la calidad de sus productos.

- **Objetivos estratégicos, indicadores de gestión y estrategias.**

Los objetivos estratégicos se plantean teniendo en cuenta la metodología del balanced score card o cuadro de mando integral la cual permite establecer de forma integral el direccionamiento estratégico necesario para el desarrollo correcto del negocio.

Así mismo, a partir de la DOFA, se obtienen las estrategias necesarias para el cumplimiento de dichos objetivos, realizando el cruce de los factores internos y externos:

Tabla 29. Objetivos y Estrategias.

Perspectiva Financiera							
OBJETIVO:			Lograr en 5 años incremento de ingresos operacionales por encima del 20%				
ESTRATEGIA	TIPO DE ESTRATEGIA	CRUCE DOFA	PLAZO	LUGAR	RECURSOS FINANCIEROS	REQUERIMIENTOS DE PERSONAL	INDICADOR Y META DEL OBJETIVO
Manteniendo los niveles de producción anual por encima de las 10 mil libras, optimizando los costos de producción.	Reorientación (DO)	D4, D9, O1, O6, O17	5 años.	Sur y Centro de Colombia.	El costo de producción aproximado por libra es de \$5.000.	Gerente, Jefe de Producción, Operarios y Recolectores, Auxiliar Comercial.	Porcentaje de crecimiento de ingresos operacionales. Meta del 20% al 2022.
OBJETIVO:			Obtener del total de ingresos operacionales participación del 16% provenientes de				
ESTRATEGIA	TIPO DE ESTRATEGIA	CRUCE DOFA	PLAZO	LUGAR	RECURSOS FINANCIEROS	REQUERIMIENTOS DE PERSONAL	INDICADOR Y META DEL OBJETIVO
A partir de los residuos obtenidos del beneficio del café tales como la cascarilla, se procesará para consumo humano, convirtiéndola en harina de café dándole uso en especial a productos de repostería, atractiva por sus componentes nutricionales, para ser comercializada en tiendas de comida saludable y naturistas.	Defensiva (FO)	F6, A11.	5 años	Sur y Centro de Colombia.	Costo de producción final aproximado \$4.000	Jefe de Producción, Operarios, Recolectores y Coordinador Comercial.	% participación de ingresos obtenido por venta de café. Meta de 16% al 2022.

Perspectiva Cliente							
OBJETIVO			Posicionarse como una de las 10 mejores empresas productoras de café especial				
ESTRATEGIA	TIPO DE ESTRATEGIA	CRUCE DOFA	PLAZO	LUGAR	RECURSOS FINANCIEROS	REQUERIMIENTOS DE PERSONAL	INDICADOR Y META DEL OBJETIVO
Diseñar un plan de mercadeo y comunicaciones, acorde con las expectativas de mercado y segmentación del mismo.	Defensiva (DO)	D5, D11, O5, O6, O10, O11, O12.	1 año	Sur y Centro de Colombia.	\$ 3.000.000,00	Gerente, Coordinador Comercial, Auxiliar comercial y de ventas.	% de cumplimiento del plan comercial.
Perspectiva Procesos Internos.							
OBJETIVO:			En 5 años maximizar en un 30% la producción de la finca el diviso Garzón, Huila.				
ESTRATEGIA	TIPO DE ESTRATEGIA	CRUCE DOFA	PLAZO	LUGAR	RECURSOS FINANCIEROS	REQUERIMIENTOS DE PERSONAL	INDICADOR Y META DEL OBJETIVO
Montaje de maquinaria y área de secado, tostion y molienda en la finca el diviso.	Reorientación (DO)	D1, D2, D8, O6, O17	1 año	Garzón, Huila - Vereda Filo de platanares.	\$20.000.000 a través de aplicación en programas de apoyo a PYMES.	Profesionales en Agronomía, Administración de Empresas e ingeniería civil. 10 operarios aproximadamente para el montaje de la planta.	Porcentaje de maximización de la producción. Meta 30% a 2022.
OBJETIVO			Desarrollar procesos de caficultura sostenible.				
ESTRATEGIA	TIPO DE ESTRATEGIA	CRUCE DOFA	PLAZO	LUGAR	RECURSOS FINANCIEROS	REQUERIMIENTOS DE PERSONAL	INDICADOR Y META DEL OBJETIVO
A través de procesos de capacitación y participación en procesos de certificación y tecnificación de la producción, se busca obtener un café especial sostenible con el medio ambiente, evitando el uso de fertilizantes químicos y derivados perjudiciales para medio ambiente y consumo humano.	Ofensiva (FO)	F6, F5, F8, O24, O28, O11, O19.	5 años	Garzón, Huila - Vereda Filo de platanares.	NA	Todo el personal.	% de disminución de uso de fertilizantes químicos. Meta del 40% al 2022.
Crecimiento y Aprendizaje							
OBJETIVO:			Contar con un equipo humano comprometido y calificado que sea 100%				
ESTRATEGIA	TIPO DE ESTRATEGIA	CRUCE DOFA	PLAZO	LUGAR	RECURSOS FINANCIEROS	REQUERIMIENTOS DE PERSONAL	INDICADOR Y META DEL OBJETIVO
Contratar personal procedente del municipio de Garzón, Huila, para los procesos de siembra, cosecha, secado, tostion y molienda y demás cargos administrativos y comerciales. Esta contratación se hará dando cumplimiento a la normatividad vigente, que permita contribuir al bienestar social de la comunidad. Adicionalmente, se busca que las personas para trabajo en campo contratadas sean de población vulnerable víctimas de conflicto armado.	Ofensiva (FO)	F12, O2	5 años	Garzón, Huila - Vereda Filo de platanares.	\$230.000.000 al finalizar los 5 años.	Gerente.	Porcentaje de empleados procedentes del Municipio de Garzón. Meta al 2022 100%.

8.3. Análisis de procesos organizacionales.

- Proceso de incorporación de empleados

El proceso de incorporación de nuevos empleados es clave para elevar la productividad de una empresa. Una primera impresión sobre la organización que tenga el empleado, influye en la permanencia de este logrando una permanencia y fidelidad.

Teniendo en cuenta la idea del plan de negocios propuesto, el cual se constituirá como una sociedad por acciones simplificadas SAS, es importante contar con un buen proceso de incorporación de empleados, el cual debe iniciar con la fase de selección y reclutamiento, para luego dar paso a la inducción y capacitación:

- a) Definición del perfil del empleado: se determinan las capacidades y competencias que debe cumplir la persona para un cargo específico, teniendo en cuenta las responsabilidades y funciones del mismo. Adicionalmente, se debe trabajar en la identificación de otros requisitos generales para que pueda hacer parte de un equipo de trabajo.
- b) Búsqueda o reclutamiento: se convoca y busca a la persona, de acuerdo a los requisitos previamente definidos en el perfil del postulante, para tales fines se hará uso de fuentes externas, dado que será una empresa nueva, a través de anuncios en los principales diarios de la región, además de la página del empleo público del SENA y otras fuentes como CompuTrabajo.
- c) Evaluación: una vez teniendo los candidatos preseleccionados, en esta etapa se deben realizar las pruebas psicotécnicas pertinentes y una entrevista personal final.
- d) Selección: de acuerdo a los resultados obtenidos en las pruebas y entrevista, se selecciona el o los candidatos que cumplen con los requisitos exigidos.

e) Contratación: teniendo en cuenta los diferentes tipos de contrato laboral existentes en Colombia, se realiza el proceso de firma del contrato estableciendo el cargo a desempeñar, funciones, remuneración, duración, horarios de trabajo, periodo de prueba y otros aspectos legales que incluye la afiliación a seguridad social y riesgos laborales.

f) Inducción y capacitación: se dan a conocer los lineamientos organizacionales como políticas, procesos, horarios, instalaciones, reglamento interno de trabajo etc.

(CRECE NEGOCIOS , s.f.)

Adicionalmente, el nuevo empleado debe sentirse motivado desde el primero momento en que ingresa a la empresa, para ello se puede hacer una lista de tareas que se deben cumplir:

- Preparar adecuadamente su puesto de trabajo.
- Presentar el nuevo empleado a todos los integrantes del equipo de trabajo.
- Realizar un recorrido por las instalaciones de la empresa.
- Entregar objetos de merchandising.
- Entregar todos los elementos necesarios para el cumplimiento de sus labores.
- Regalar una tarjeta de bienvenida.
- Enviar mensaje de bienvenida comunicando a los demás empleados.
- Programar y ejecutar adecuadamente la agenda de inducción dando a conocer

todos los procesos y políticas de la empresa.

Contratos laborales:

Teniendo en cuenta los cargos establecidos en el organigrama, se aplicarán los siguientes contratos laborales, basados en el código sustantivo del trabajo y que son los más convenientes para el empleador y el empleado:

✓ **Contrato a término fijo por un (1) año**

De acuerdo a la duración del contrato, al igual que los demás contratos laborales, los empleados gozan de todos los beneficios laborales establecidos por la ley. Se puede renovar de forma indefinida. En caso de no querer renovarse, el empleador debe dar aviso por escrito con 30 días de anticipación. El periodo de prueba no puede ser superior a dos meses.

Cargos a contratar: Gerente, Asistente Administrativa y Financiera, Auxiliar de servicios generales, jefe de producción, Operarios, Asistente comercial y de ventas, Vendedor, Operarios.

✓ **Otros tipos de contrato**

Contrato de aprendizaje: Una persona desarrolla formación teórica práctica en una entidad, a cambio de que la empresa le suministre los medios para adquirir formación profesional metódica y completa del arte u oficio para el cual ha sido contratado. El apoyo económico dado no constituye en ningún momento salario. Se otorga a estudiantes en etapa teórica práctica de instituciones de educación reconocidas por el estado y SENA.

Cargo: Aprendiz SENA del área de producción.

Contrato de prestación de servicios: las personas naturales suscriben un contrato civil como contratista independiente (natural o jurídica). En este caso las personas desarrollan profesiones liberales. En esta modalidad no existe subordinación y el pago se constituye como honorarios. Las partes del contrato se denominan contratante y contratista, siendo este último quien debe pagar en su totalidad lo correspondiente a

seguridad social (salud, pensión y arl), como requisito para el pago de los honorarios.

Cargo a contratar: Contador.

Pago por jornal: Se considera un tipo de contratación en el cual una persona natural ejerce una actividad determinada y se le da una retribución económica de forma diaria una vez culmine sus labores, este pago no puede exceder de una semana. **Cargos a contratar:** Recolectores de café.

- **Inducción a empleados.**

- a) Introducción y Bienvenida;
- b) Generalidades de la empresa (Historia, evolución, ubicación, instalaciones).
- c) Descripción del puesto de trabajo, relaciones con otros puestos, expectativas de desarrollo.
- d) Reglamentos.
- e) Manuales y códigos,
- f) Políticas.
- g) Evaluación y seguimiento.

- **Evaluación del desempeño.**

- a) Necesidad de realizar la evaluación.
- b) Propuestas de evaluación y aprobación de los programas.
- c) Diagramación de las actividades.
- d) Comunicación a la organización.
- e) Capacitación a los evaluadores.
- f) Reparto de los formularios con plazos de realización.
- g) Cumplimiento de los formularios.

- h) Entrevista con los evaluados.
- i) Remisión de las evaluaciones al área coordinadora.
- j) Procesamiento de los resultados.
- k) Devolución de los resultados.
- l) Decisión y acción sobre los resultados.
- m) Archivo sobre las evaluaciones. (Schiel, 2013)

- **Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social Empresarial.**

La empresa estará liderada por una junta directiva conformada por los socios previamente registrados, quienes a su vez darán las directrices a la gerencia que permitan cumplir con los objetivos organizacionales.

Medio Ambiente:

La finca cuenta con cercas vivas y un bosque de 2 hectáreas donde se conservan especies naturales y nacimientos de agua. Las aguas mieles resultantes del proceso de beneficio son tratadas en tanques especiales los cuales cuentan con un sistema de filtro para purificación del agua evitando de esa forma mayor contaminación de ríos y quebradas.

9. Formulación y Evaluación Financiera.

9.1. Estudio Económico.

Se toman en cuenta los resultados a partir de las utilidades generadas reflejadas en el estado de resultados, con el objetivo de determinar la rentabilidad del proyecto, con ello, se identifica el crecimiento del negocio de acuerdo a las expectativas del futuro y las proyecciones macroeconómicas del país.

En primer lugar, se realiza el cálculo del ROA Y ROE para los 5 años del proyecto:

Tabla 30. ROA Y ROE

CONCEPTO	PROYECCION ANUAL				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ROA – Rentabilidad sobre los activos.	-29%	5%	37%	27%	18%
ROE – Rentabilidad sobre el patrimonio.	-75%	12%	58%	37%	23%

Como se puede observar, la rentabilidad dada para el primer año del proyecto es negativa, sin embargo, en los próximos años es superior, en contraste con las proyecciones del PIB Nacional para los próximos años y especialmente para el año 2018 que afirman que no superará la cifra del 3%.

Así mismo, se realiza el cálculo del porcentaje de crecimiento en ventas para los 5 años proyectados, se compara con el PIB del sector agrícola, el cual para el tercer trimestre fue de 7,1%, siendo el café pergamino uno de los más aportantes con el 24,9%, y de acuerdo a

manifestaciones del ministro de hacienda, se espera que en el 2018 continúe en crecimiento gracias a las inversiones para renovación de cafetales.

AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
14%	24%	4%	4%

9.2. Costos.

Se relacionan los costos unitarios de producción proyectados anualmente para los tres productos a ofertar, de acuerdo a las cantidades de materia prima requeridas para la siembra, fertilización y cosecha.

Tabla 31. Costos Unitarios de Producción.

	PROYECCION ANUAL				
CAFÉ GOURMET MOLIDO	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
MATERIA PRIMA					
Dap	\$ 600	\$ 600	\$ 621	\$ 640	\$ 659
Urea	\$ 162	\$ 162	\$ 168	\$ 173	\$ 178
Kieserita	\$ 131	\$ 131	\$ 136	\$ 140	\$ 144
Potasio	\$ 136	\$ 136	\$ 141	\$ 145	\$ 149
Fentopen	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 11	\$ 11
Total Materia Prima	\$ 1.039	\$ 1.039	\$ 1.076	\$ 1.108	\$ 1.141
Más (+) Mano de Obra Unitaria	\$ 1.439	\$ 1.374	\$ 1.202	\$ 1.052	\$ 920
Más (+) Costos Indirectos de Fabricación Unitarios	\$ 755	\$ 877	\$ 742	\$ 442	\$ 479
Total Costo Unitario CAFÉ GOURMET MOLIDO	\$ 3.234	\$ 3.290	\$ 3.020	\$ 2.602	\$ 2.541

	PROYECCION ANUAL				
CAFÉ GOURMET EN GRANO	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
MATERIA PRIMA					
Dap	\$ 600	\$ 600	\$ 621	\$ 640	\$ 659
Urea	\$ 162	\$ 162	\$ 168	\$ 173	\$ 178
Kieserita	\$ 131	\$ 131	\$ 136	\$ 140	\$ 144
Potasio	\$ 136	\$ 136	\$ 141	\$ 145	\$ 149
Fentopen	\$ 10	\$ 10	\$ 10	\$ 11	\$ 11
Total Materia Prima	\$ 1.039	\$ 1.039	\$ 1.076	\$ 1.108	\$ 1.141
Más (+) Mano de Obra Unitaria	\$ 2.878	\$ 2.747	\$ 2.404	\$ 2.104	\$ 1.841
Más (+) Costos Indirectos de Fabricación Unitarios	\$ 1.510	\$ 1.753	\$ 1.485	\$ 884	\$ 958
Total Costo Unitario CAFÉ GOURMET EN GRANO	\$ 5.428	\$ 5.540	\$ 4.964	\$ 4.096	\$ 3.940

	PROYECCION ANUAL				
HARINA DE CAFÉ	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
MATERIA PRIMA					
-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
-	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Materia Prima	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Más (+) Mano de Obra Unitaria	\$ 5.079	\$ 4.848	\$ 4.242	\$ 3.712	\$ 3.248
Más (+) Costos Indirectos de Fabricación Unitarios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Costo Unitario	\$ 5.079	\$ 4.848	\$ 4.242	\$ 3.712	\$ 3.248

Tabla 32. Costos anuales de producción.

	PROYECCION ANUAL				
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Consumo Materia Prima	\$ 13.864.818	\$ 15.251.299	\$ 18.942.114	\$ 23.412.453	\$ 28.937.792
(+) Consumo Mano de Obra	\$ 38.400.000	\$ 40.320.000	\$ 42.336.000	\$ 44.452.800	\$ 46.675.440
(+) Consumo CIF	\$ 20.151.176	\$ 25.731.412	\$ 26.143.654	\$ 18.688.264	\$ 24.305.612
Costo de Producción	\$ 72.415.994	\$ 81.302.711	\$ 87.421.768	\$ 86.553.516	\$ 99.918.843
Costo de Manufactura	\$ 72.415.994	\$ 81.302.711	\$ 87.421.768	\$ 86.553.516	\$ 99.918.843
Costo de la Mercancía Vendida	\$ 72.415.994	\$ 81.302.711	\$ 87.421.768	\$ 86.553.516	\$ 99.918.843

9.3. Punto de Equilibrio.

Se determina que para que exista punto de equilibrio, se deben vender un total de 17.249 unidades de los tres productos, teniendo en cuenta los precios de venta establecidos.

Tabla 33. Punto de Equilibrio.

	Precio de Venta	Part.	Gastos y Costos Fijos	Costo Variable	Margen Utilidad	Ventas Unidades Año	Ventas Unidades Mes	Ventas Totales Año	Ventas Totales Mes
CAFÉ GOURMET MOLIDO	\$ 17.000	56,07%	\$ 110.015.604	\$ 3.234	\$ 13.766	7992	666	\$ 135.857.531	\$ 11.321.461
CAFÉ GOURMET EN GRANO	\$ 17.000	28,04%	\$ 55.007.802	\$ 5.428	\$ 11.572	4754	396	\$ 80.809.987	\$ 6.734.166
HARINA DE CAFÉ	\$ 12.000	15,89%	\$ 31.171.088	\$ 5.079	\$ 6.921	4504	375	\$ 54.048.950	\$ 4.504.079
TOTAL		100%	\$ 196.194.494	\$ 13.741	\$ 32.259	17249	1.437	\$ 270.716.469	\$ 22.559.706

9.4. Presupuestos.

Se relacionan los presupuestos de inversión inicial y proyectada para los próximos años, así como también el presupuesto de gastos de personal administrativo, gastos administrativos y de ventas que se requieren para el desarrollo del negocio:

Tabla 34. Presupuesto de inversiones.

INVERSIÓN REQUERIDA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
TERRENOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EDIFICACIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 34.500.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 34.500.000
MUEBLES Y ENSERES	\$ 2.600.000	\$ 700.000	\$ 900.000	\$ -	\$ -	\$ 4.200.000
VEHÍCULOS	\$ -	\$ -	\$ 25.000.000	\$ -	\$ -	\$ 25.000.000
EQUIPO DE COMPUTO	\$ 8.100.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 8.100.000
DIFERIDOS	\$ 41.223.466	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7.313.466
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 23.448.850					
TOTAL INVERSIÓN REQUERIDA	\$ 109.872.316	\$ 700.000	\$ 25.900.000	\$ -	\$ -	\$ 79.113.466

Tabla 35. Presupuesto gastos de personal administrativo.

CARGO	PROYECCION ANUAL				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gerente	\$ 53.490.000	\$ 56.164.500	\$ 58.972.725	\$ 61.921.361	\$ 65.017.429
Jefe de Producción	\$ 41.009.000	\$ 43.059.450	\$ 45.212.423	\$ 47.473.044	\$ 49.846.696
Asistente Administrativa y Financiera	\$ 23.179.000	\$ 24.337.950	\$ 25.554.848	\$ 26.832.590	\$ 28.174.219
Servicios Generales	\$ 13.153.494	\$ 13.811.169	\$ 14.501.727	\$ 15.226.814	\$ 15.988.154
Contador	\$ 3.600.000	\$ 3.780.000	\$ 3.969.000	\$ 4.167.450	\$ 4.375.823
Auxiliar Comercial y de Ventas.	\$ 19.613.000	\$ 20.593.650	\$ 21.623.333	\$ 22.704.499	\$ 23.839.724
TOTAL	\$ 154.044.494	\$ 161.746.719	\$ 169.834.055	\$ 178.325.757	\$ 187.242.045

Tabla 36. Presupuesto gastos administrativos y de ventas.

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nómina Administración	\$ 154.044.494	\$ 161.746.719	\$ 169.834.055	\$ 178.325.757	\$ 187.242.045
Gastos de Administración					
Servicio Agua	\$ 600.000	\$ 618.000	\$ 636.540	\$ 655.636	\$ 675.305
Servicio Luz	\$ 2.600.000	\$ 2.678.000	\$ 2.758.340	\$ 2.841.090	\$ 2.926.323
Telefonia Fija e Internet	\$ 1.950.000	\$ 2.008.500	\$ 2.068.755	\$ 2.130.818	\$ 2.194.742
Seguros	\$ 3.900.000	\$ 4.017.000	\$ 4.137.510	\$ 4.261.635	\$ 4.389.484
Servicio Televigilancia	\$ 1.300.000	\$ 1.339.000	\$ 1.379.170	\$ 1.420.545	\$ 1.463.161
Transporte, Fletes y Acarreos	\$ 5.200.000	\$ 5.356.000	\$ 5.516.680	\$ 5.682.180	\$ 5.852.646
Mantenimiento maquinaria y equipo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Elementos de aseo y cafeteria	\$ 2.600.000	\$ 2.678.000	\$ 2.758.340	\$ 2.841.090	\$ 2.926.323
Papelería y Elementos de Oficina	\$ 2.600.000	\$ 2.678.000	\$ 2.758.340	\$ 2.841.090	\$ 2.926.323
Canon de arrendamiento	\$ 13.000.000		\$ -	\$ -	\$ -
Total Gastos Administración	\$ 33.750.000	\$ 21.372.500	\$ 22.013.675	\$ 22.674.085	\$ 23.354.308
Gastos de Ventas					
Publicidad y Promoción	\$ 1.200.000	\$ 1.236.000	\$ 1.273.080	\$ 1.311.272	\$ 1.350.611
Página Web	\$ 2.600.000	\$ 2.678.000	\$ 2.758.340	\$ 2.841.090	\$ 2.926.323
Stand en ferias empresariales	\$ 2.000.000	\$ 2.060.000	\$ 2.121.800	\$ 2.185.454	\$ 2.251.018
Transporte	\$ 2.600.000	\$ 2.678.000	\$ 2.758.340	\$ 2.841.090	\$ 2.926.323
Total Gastos de Ventas	\$ 8.400.000	\$ 8.652.000	\$ 8.911.560	\$ 9.178.907	\$ 9.454.274
Total Gastos	\$ 196.194.494	\$ 191.771.219	\$ 200.759.290	\$ 210.178.750	\$ 220.050.627

9.5. Flujo de Caja.

El flujo de caja proyectado refleja las entradas y salidas de efectivo previstas para los 5 años del proyecto, en lo que se puede observar que, a partir del segundo año, se tendrá un flujo positivo.

Tabla 37. Flujo de Caja Proyectado.

CONCEPTO	PROYECCION MENSUAL		PROYECCION ANUAL				
	Enero	Diciembre	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS							
VENTAS DE CONTADO	\$ 8.721.000	\$ 23.256.000	\$ 244.188.000	\$ 278.008.038	\$ 345.285.983	\$ 357.370.993	\$ 369.878.977
RECAUDO VENTAS MISMO PERIODO	\$ 14.806	\$ 39.484	\$ 11.781.000	\$ 13.412.669	\$ 16.658.534	\$ 17.241.583	\$ 17.845.038
RECAUDO VENTAS PERIODO SIGUIENTE		\$ 1.480.645	\$ 0	\$ 1.071.000	\$ 1.219.334	\$ 1.514.412	\$ 1.567.417
IVA POR VENTAS	\$ 1.744.200	\$ 4.651.200	\$ 48.837.600	\$ 55.601.608	\$ 69.057.197	\$ 71.474.199	\$ 73.975.795
TOTAL INGRESOS DEL AÑO	\$ 10.480.006	\$ 29.427.329	\$ 304.806.600	\$ 348.093.314	\$ 432.221.048	\$ 447.601.186	\$ 463.267.228
EGRESOS							
PAGO MP DE CONTADO	\$ 495.172	\$ 1.320.459	\$ 13.864.818	\$ 12.201.040	\$ 15.153.691	\$ 18.729.962	\$ 23.150.233
PAGO MP MISMO PERIODO	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 2.796.072	\$ 3.472.721	\$ 4.292.283	\$ 5.305.262
PAGO MP PERIODO SIGUIENTE		\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 254.188	\$ 315.702	\$ 390.208
MANO DE OBRA	\$ 3.200.000	\$ 3.200.000	\$ 38.400.000	\$ 40.320.000	\$ 42.336.000	\$ 44.452.800	\$ 46.675.440
CIF (SIN LA DEPRECIACIÓN)	\$ 476.471	\$ 1.270.588	\$ 13.341.176	\$ 13.741.412	\$ 14.153.654	\$ 14.578.264	\$ 15.015.612
IVA POR COMPRAS	\$ 94.083	\$ 250.887	\$ 2.634.315	\$ 2.897.747	\$ 3.599.002	\$ 4.448.366	\$ 5.498.180
PAGO IVA MISMO PERIODO	\$ 1.375.098	\$ 3.666.927	\$ 38.502.737	\$ 43.919.884	\$ 54.548.496	\$ 55.854.860	\$ 57.064.679
PAGO IVA PERIODO SIGUIENTE		\$ 916.732		\$ 7.700.547	\$ 8.783.977	\$ 10.909.699	\$ 11.170.972
PAGO INTERESES	\$ 1.034.249		\$ 13.925.000	\$ 12.532.500	\$ 11.140.000	\$ 9.747.500	\$ 8.355.000
AMORTIZACIÓN CAPITAL	\$ 416.667		\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
GASTOS DE ADMÓN. Y VENTAS	\$ 16.309.707	\$ 16.309.707	\$ 196.194.494	\$ 191.771.219	\$ 200.759.290	\$ 210.178.750	\$ 220.050.627
IMPUESTO DE RENTA			\$ 0	\$ 0	\$ 2.385.375	\$ 9.615.369	\$ 14.635.712
TOTAL EGRESOS DEL AÑO	\$ 23.401.446	\$ 26.935.300	\$ 321.862.541	\$ 332.880.420	\$ 361.586.394	\$ 388.123.555	\$ 412.311.925
EFECTIVO GENERADO EN EL AÑO	-\$ 12.921.440	\$ 2.492.029	-\$ 17.055.941	\$ 15.212.894	\$ 70.634.654	\$ 59.477.631	\$ 50.955.303
+ SALDO INICIAL	\$ 23.448.850	\$ 17.244.286	\$ 10.527.410	-\$ 6.528.531	\$ 8.684.363	\$ 79.319.017	\$ 138.796.648
= SALDO FINAL	\$ 10.527.410	\$ 19.736.315	-\$ 6.528.531	\$ 8.684.363	\$ 79.319.017	\$ 138.796.648	\$ 189.751.951

9.6. Estados Financieros.

El balance general refleja la estructura financiera del negocio durante los 5 años del proyecto lo que evidencia que, en los primeros años, la composición del pasivo con respecto al activo sobrepasa el 50% y los tres años siguientes disminuye por debajo del 30%, a su vez, el patrimonio incrementa su participaron para el año 5 llegando al 78%, lo que da como resultado una buena capitalización de la empresa.

Tabla 38. Balance General.

CONCEPTO	INICIO	PROYECCION ANUAL				
		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVOS						
EFFECTIVO Y BANCOS	\$ 23.448.850	\$ 6.392.909	\$ 21.605.803	\$ 92.240.457	\$ 151.718.088	\$ 202.673.391
CLIENTES		\$ 1.071.000	\$ 1.219.334	\$ 1.514.412	\$ 1.567.417	\$ 1.622.276
PROVISIÓN DEUDAS MALAS		\$ (128.520)	\$ (146.320)	\$ (181.729)	\$ (188.090)	\$ (194.673)
INVENTARIO PEP		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INVENTARIO PT		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TERRENOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EDIFICACIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 34.500.000	\$ 34.500.000	\$ 34.500.000	\$ 34.500.000	\$ 34.500.000	\$ 34.500.000
MUEBLES Y ENSERES	\$ 2.600.000	\$ 2.600.000	\$ 2.600.000	\$ 2.600.000	\$ 2.600.000	\$ 2.600.000
VEHÍCULOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EQUIPO DE COMPUTO	\$ 8.100.000	\$ 8.100.000	\$ 8.100.000	\$ 8.100.000	\$ 8.100.000	\$ 8.100.000
DIFERIDOS	\$ 41.223.466	\$ 41.223.466	\$ 41.223.466	\$ 41.223.466	\$ 41.223.466	\$ 41.223.466
DEPRECIACIÓN ACUMULADA		\$ (6.810.000)	\$ (18.800.000)	\$ (30.790.000)	\$ (34.900.000)	\$ (44.190.000)
TOTAL ACTIVOS	\$ 109.872.316	\$ 86.948.855	\$ 90.302.283	\$ 149.206.606	\$ 204.620.881	\$ 246.334.460
PASIVOS						
OBLIGACIÓN BANCARIA	\$ 50.000.000	\$ 45.000.000	\$ 40.000.000	\$ 35.000.000	\$ 30.000.000	\$ 25.000.000
PROVEEDORES		\$ -	\$ 254.188	\$ 315.702	\$ 390.208	\$ 482.297
IVA POR PAGAR		\$ 7.700.547	\$ 8.783.977	\$ 10.909.699	\$ 11.170.972	\$ 11.412.936
IMPORTE A POR PAGAR		\$ -	\$ 2.385.375	\$ 9.615.369	\$ 14.635.712	\$ 16.474.114
TOTAL PASIVOS	\$ 50.000.000	\$ 52.700.547	\$ 51.423.541	\$ 55.840.770	\$ 56.196.891	\$ 53.369.347
PATRIMONIO						
CAPITAL SOCIAL	\$ 59.872.316	\$ 59.872.316	\$ 59.872.316	\$ 59.872.316	\$ 59.872.316	\$ 59.872.316
RESERVA LEGAL		\$ (2.562.401)	\$ (2.099.357)	\$ 3.349.352	\$ 8.855.167	\$ 13.309.280
RESERVA ESTATUTARIA		\$ (23.061.607)	\$ (18.894.216)	\$ 19.246.749	\$ 52.281.641	\$ 79.006.316
DIVIDENDOS		\$ -	\$ -	\$ 10.897.419	\$ 27.414.865	\$ 40.777.202
TOTAL PATRIMONIO	\$ 59.872.316	\$ 34.248.308	\$ 38.878.742	\$ 93.365.835	\$ 148.423.989	\$ 192.965.113
PASIVO + PATRIMONIO	\$ 109.872.316	\$ 86.948.855	\$ 90.302.283	\$ 149.206.606	\$ 204.620.881	\$ 246.334.460
DESCUADRE	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

Así mismo el estado de resultados da cuenta de la utilidad neta obtenida a partir de los ingresos operacionales, descontando los costos y gastos incurridos en el negocio.

Tabla 39. Estado de Resultados.

CONCEPTO	PROYECCION ANUAL				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	\$ 257.040.000	\$ 292.640.040	\$ 363.458.930	\$ 376.179.992	\$ 389.346.292
(-) Costo Mercancía Vendida	\$ 72.415.994	\$ 81.302.711	\$ 87.421.768	\$ 86.553.516	\$ 99.918.843
(=) Utilidad Bruta	\$ 184.624.006	\$ 211.337.329	\$ 276.037.162	\$ 289.626.476	\$ 289.427.449
(-) Gastos Administración y Ventas	\$ 196.194.494	\$ 191.771.219	\$ 200.759.290	\$ 210.178.750	\$ 220.050.627
(-) Gasto Provisión Deudas Malas	\$ 128.520	\$ 17.800	\$ 35.409	\$ 6.361	\$ 6.583
(=) Utilidad Antes de Interes e Impuestos UAI	\$ (11.699.008)	\$ 19.548.310	\$ 75.242.462	\$ 79.441.366	\$ 69.370.238
(-) Gastos Financieros	\$ 13.925.000	\$ 12.532.500	\$ 11.140.000	\$ 9.747.500	\$ 8.355.000
(=) Utilidad Antes de Impuestos UAI	\$ (25.624.008)	\$ 7.015.810	\$ 64.102.462	\$ 69.693.866	\$ 61.015.238
(-) Impuesto de Renta	\$ -	\$ 2.385.375	\$ 9.615.369	\$ 14.635.712	\$ 16.474.114
(=) Utilidad Neta UN	\$ (25.624.008)	\$ 4.630.435	\$ 54.487.093	\$ 55.058.154	\$ 44.541.124
Reserva Legal	\$ (2.562.401)	\$ 463.043	\$ 5.448.709	\$ 5.505.815	\$ 4.454.112
Reserva Estatutaria	\$ (23.061.607)	\$ 4.167.391	\$ 38.140.965	\$ 33.034.892	\$ 26.724.674
Dividendos	\$ -	\$ -	\$ 10.897.419	\$ 16.517.446	\$ 13.362.337

9.7. T.I.R., V.P.N., T.I.O.

Finalmente, se realiza el cálculo de la TIR y VPN para evaluar la viabilidad del proyecto, en lo que se observa que para una TIO del 12% el valor presente neto arroja un resultado de \$128 millones de pesos, y se obtiene una TIR del 36.9%, lo que al final se traduce en que el proyecto es viable para ser ejecutado, teniendo en cuenta los ingresos y egresos anuales.

Tabla 40. TIR, VPN Y TIO

		PROYECCION ANUAL				
CONCEPTO	INVERSIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL INGRESOS DEL AÑO		\$ 304.806.600	\$ 348.093.314	\$ 432.221.048	\$ 447.601.186	\$ 463.267.228
TOTAL EGRESOS DEL AÑO		\$ 321.862.541	\$ 332.880.420	\$ 361.586.394	\$ 388.123.555	\$ 412.311.925
EFFECTIVO GENERADO EN EL AÑO		\$ (17.055.941)	\$ 15.212.894	\$ 70.634.654	\$ 59.477.631	\$ 50.955.303
+ SALDO INICIAL		\$ 10.527.410	\$ (6.528.531)	\$ 8.684.363	\$ 79.319.017	\$ 138.796.648
= SALDO FINAL	\$ (109.872.316)	\$ (6.528.531)	\$ 8.684.363	\$ 79.319.017	\$ 138.796.648	\$ 189.751.951
TASA DE INTERÉS DE OPORTUNIDAD		12%				
TASA INTERNA DE RETORNO		36,9%				
VALOR PRESENTE NETO		\$ 128.176.429,99				

10. Conclusiones y Recomendaciones.

- A pesar de las condiciones climáticas y económicas de los últimos años que dan cuenta de la variación en la producción y precios del café, el sector cafetero continua siendo una de las ramas del sector agrícola que más aporta crecimiento, entendiendo además, que el impulso dado por los entes gubernamentales favorece la generación de productos de excelente calidad que buscan satisfacer las expectativas de consumidores exigentes que hoy en día prefieren cafés especiales a los cuales se les reconoce por su atributos consistentes, verificables y sostenibles. Es por ello que, para aquellos caficultores de las fincas provenientes de regiones como el sur del Huila, la comercialización de este tipo de cafés se traduce en una gran oportunidad de mercado que permite mejorar sus condiciones económicas y calidad de vida.
- El auge por la preocupación de cuidar el medio ambiente permite buscar otras formas de obtener ingresos adicionales a partir de residuos contaminantes como la cascara de cereza de café, proveniente de procesos como el beneficio, que años atrás contaminaban cuencas hídricas por el alto contenido de azúcares y micro organismos. La harina de café puede ser una opción de recursos financieros, sin embargo, de acuerdo a los cálculos realizados en el estudio técnico del proyecto, los costos para su comercialización pueden ser altos y el margen de utilidad muy bajo.
- El valor agregado que se le puede dar a la producción y comercialización de la finca cafetera EL DIVISO, generará buenos resultados económicos y financieros durante los siguientes tres años del negocio, sin embargo, es de destacar, que se requiere una fuerte inversión de maquinaria e infraestructura que permita mejorar el proceso de producción y

de esta forma obtener reconocimiento en el mercado regional y nacional gracias a la calidad de los productos ofrecidos.

- La evaluación financiera resultante para determinar que la viabilidad del proyecto es positiva con una TIR del 37% y un VPN por encima de los 128 millones de pesos. Sin embargo, se deben tener en cuenta ciertos factores que pueden afectar las producciones de la finca, así como otros factores externos como la competencia y los costos de producción, en un mercado altamente competitivo y que ha ido creciendo a pasos de gigante durante los últimos años.

11. Referencias Bibliográficas.

- (2001). Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/la-gestion-cambio/>
- ACTUALICESE.COM . (s.f.). <https://actualicese.com>. Obtenido de <https://actualicese.com/actualidad/2015/04/27/tipos-de-sociedades-y-sus-diferencias-ltda-s-a-comanditas-s-a-s-colectivas/>
- ACTUALICESE.COM. (2010). ACTUALICESE.COM. Obtenido de <http://actualicese.com/2014/08/21/5-aspectos-importantes-de-la-ley-1429-de-2010/>
- Aiteco Consultores . (2017). Aiteco. Obtenido de <https://www.aiteco.com/reclutamiento-de-personal/>
- Armijo, D. M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*.
- Ascendo.blog. (08 de 04 de 2014). Obtenido de <http://blog.acsendo.com/cultura-organizacional-clave-en-el-exito-de-la-compania/>
- Baena, N. R. (2015). *PLAN DE NEGOCIOS DE UNA COMERCIALIZADORA INTERNACIONAL PARA LA EXPORTACIÓN DE CAFÉS ESPECIALES COLOMBIANOS AL MERCADO DE LA REPÚBLICA DE COREA DEL SUR*. Medellín : Universidad EAFIT.
- BANCO COOPERATIVO COOPCENTRAL . (2017). *Proyecciones Económicas* . Neiva.
- C-934/04, S. (s.f.). Obtenido de Corte Constitucional: <http://www.corteconstitucional.gov.co/RELATORIA/2004/C-934-04.htm>
- CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ . (Abril de 2016). <https://www.ccb.org.co>. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-Lacteo-de-Bogota-Region/Noticias/2016/Abril/Conozca-los-requisitos-para-abrir-un-nuevo-negocio-de-productos-alimenticios>
- Cámara de Comercio de Neiva. . (s.f.). Obtenido de <https://ccneiva.org/registros-publicos/registro-mercantil/>
- CENICAFE. (Junio de 2017). *Revista CENICAFÉ* , 1 - 92.
- Centro Nacional de Investigaciones del Café. (s.f.). <http://www.cenicafe.org/>. Obtenido de <http://www.cenicafe.org/>
- Clavijo, S. (26 de julio de 2017). *LA REPUBLICA*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/analisis/sergio-clavijo-500041/sector-agropecuario-desempeno-2016-y-perspectivas-2017-2530374>
- CONPES 3850. (2015). *FONDO COLOMBIA EN PAZ* .
- CONPES 3866. (2016). *POLÍTICA NACIONAL DE DESARROLLO PRODUCTIVO*.
- CONPES 3867. (2016). *ESTRATEGIA DE PREPARACIÓN INSTITUCIONAL PARA LA PAZ Y EL POSCONFLICTO*.

- CORPORACIÓN FINANCIERA COLOMBIANA S.A. . (septiembre de 2017). *corficolombiana*. Obtenido de <https://www.corficolombiana.com/wps/portal/corficolombiana/web/inicio/analisis-mercados/investigaciones-economicas/proyecciones-economicas>
- CRECE NEGOCIOS . (s.f.). <https://www.crecenegocios.com>. Obtenido de <https://www.crecenegocios.com/pasos-para-incorporar-nuevo-personal-a-una-empresa/>
- DANE . (s.f.). *CENSO 2005*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/>
- Definición.DE*. (2017). Obtenido de <http://definicion.de/desempeno/>
- Definición.MX*. (2017). Obtenido de <https://definicion.mx/capital-humano/>
- Departamento Nacional de Planeación. . (2017). *Departamento Nacional de Planeación*. . Obtenido de <https://www.dnp.gov.co/programas/agricultura/Paginas/mision-para-la-transformacion-del-campo-colombiano.aspx>
- DIARIO LA NACIÓN. (2017). Neiva.
- EcuRed Conocimiento con todos y para todos*. . (2017). Obtenido de https://www.ecured.cu/Formaci%C3%B3n_Laboral
- EL COLOMBIANO . (19 de Marzo de 2016). Obtenido de <http://www.elcolombiano.com/negocios/cafe-consumo-sigue-en-aumento-en-colombia-XM3824624>
- El Colombiano. (19 de Mayo de 2017). Economía colombiana creció 1,1 % en el primer trimestre de 2017: Dane. *El Colombiano*., págs. <http://www.elcolombiano.com/negocios/economia/crecimiento-de-la-economia-en-colombia-en-primer-trimestre-de-2017-HA6570339>.
- EL país. . (19 de julio de 2015). El mapa cafetero de Colombia cambia grano a grano. *El país*. .
- Emprende Pyme.net*. (2017). Obtenido de <http://www.emprendepyme.net/que-es-la-productividad-empresarial.html>
- EOI. (s.f.). *www.eoi.es*. Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/dianaesperanzadelacruz/2012/01/25/el-ambiente-dinamico-del-marketing/>
- FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS . (s.f.). *www.federaciondecafeteros.org*. Obtenido de <https://www.federaciondecafeteros.org/static/files/8Capitulo6.pdf>
- FEDERACIÓN NACIONAL DE CAFETEROS. (Diciembre de 2015). *Federación de cafeteros*. Obtenido de https://www.federaciondecafeteros.org/algrano-fnc-es/index.php/comments/en_cinco_anos_el_consumo_interno_de_cafe_crecio_33
- Federación Nacional de Cafeteros. (Noviembre 30 - Diciembre 2 de 2016). Congreso Nacional de Cafeteros. *Periodico Federación Nacional de Cafeteros*., pág. 3.
- Federación Nacional de Cafeteros de Colombia. . (s.f.). *CENICAFE*. Obtenido de http://www.cenicafe.org/es/index.php/quienes_somos/historia
- Federación Nacional de Cafeteros. . (Agosto de 2015). *Al grano. Noticias e información que lo acercan al mundo cafetero*. . Obtenido de https://www.federaciondecafeteros.org/algrano-fnc-es/index.php/comments/plan_estrategico_de_la_fnc_avanza_a_buen_ritmo/

- Federación Nacional de Cafeteros. . (2015). *Comportamiento de la industria cafetera colombiana 2015*. Bogotá.: Federacuión Nacional de Cafeteros.
- Fernandez., C. M. (junio de 2008). *Slide Share*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/unimauro/gestion-por-competencias-para-google>
- FOROMED. (1 de Noviembre de 2017). <http://foromed.com>. Obtenido de <http://foromed.com/harina-cafe-se-usa-datos-nutricionales-mas/>
- GERENCIE.COM. (2016). *GERENCIE*. Obtenido de <https://www.gerencie.com/ley-1780-de-2016-promocion-del-emprendimiento-juvenil.html>
- Grupo Soluciones Horizonte. (2016). *GSH.COM*.
- Infocafé.es*. (2015). Obtenido de <http://www.infocafe.es/cafe/principales-productores-cafe.php>
- INVIMA . (s.f.). <https://www.invima.gov.co>. Obtenido de <https://www.invima.gov.co/servicios-de-informacion-al-ciudadano/glosario-de-terminos.html>
- La Vanguardia*. (18 de 08 de 2015). Obtenido de <http://www.lavanguardia.com/economia/management/20150818/54434895963/que-es-la-gestion-por-competencias.html>
- Mercados2.0*. (15 de 04 de 2015). Obtenido de <https://www.merca20.com/que-es-valor-agregado-y-como-lo-usan-las-empresas/>
- MI PYMES. (2017). *MIPYMES.GOV.CO*. Obtenido de http://www.mipymes.gov.co/publicaciones/2504/sistema_nacional_de_apoyo_a_las_micro_pequena_y_mediana_empresa
- MINISTERIO DE AGRICULTURA. (31 de marzo de 2017). *Agronet*. Obtenido de <http://www.agronet.gov.co/Noticias/Paginas/Se-abren-importantes-oportunidades-para-cafes-especiales-colombianos.aspx>
- NACIONAL, U. (2005). *WWW.UNAL.EDU.CO*. Obtenido de www.unal.edu.co/dnp/.../formato%20perfil%20carga%20v%20jul%2026%2005.xls
- NIETO, E. (2013). *PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE CAFÉ*. Bogotá: Universidad EAN.
- PAISA, C. (AGOSTO de 2017). *CAFE PAISA*. Obtenido de http://www.cafepaisa.org/index.php?option=com_content&view=article&id=3677:2017-08-22-13-52-26&catid=7:del-comite-departamental&Itemid=14
- Portafolio. (20 de febrero de 2011). La motivación laboral, clave en una empresa. . *Portafolio*. , págs. <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/motivacion-laboral-clave-empresa-148308>.
- Procolombia. (2014). *Siete tendencias del consumo de café en el mundo y hacia dónde exportarlo*. Obtenido de <http://www.procolombia.co/actualidad-internacional/agroindustria/siete-tendencias-del-consumo-de-cafe-en-el-mundo-y-hacia-donde-exportarlo>
- PROCOLOMBIA. (2016). *procolombia*. Obtenido de www.procolombia.com.co

- PROCOLOMBIA. (s.f.). *http://www.inviertaencolombia.com.co*. Obtenido de http://www.inviertaencolombia.com.co/images/C5_regimen_laboral.pdf
- PUBLICACIONES SEMANA. (2016). *COCINA SEMANA*. Obtenido de <http://www.cocinasemana.com/edicion-impresa/articulo/los-mejores-cafes-especiales-de-colombia/32737>
- RTVE NOTICIAS . (27 de JUNIO de 2017). *RTVE NOTICIAS*. Obtenido de <http://www.rtve.es/noticias/20170627/fmi-baja-prevision-crecimiento-para-2017-2018-eeuu-falta-plan-trump/1571981.shtml>
- Schiell, E. O. (23 de Abril de 2013). *DentroDe*. Obtenido de <http://www.dentrode.com.ar/engine/spip.php?article49827>
- SENA OBSERVATORIO LABORAL. (2013). *Observatorio Comportamiento Ocupacional*. Obtenido de <http://observatorio.sena.edu.co/Comportamiento/Ocupacional#cnoDes>
- UNIVERSIDAD EAFIT - CONSULTORIO JURIDICO . (s.f.). *http://www.eafit.edu.co*. Obtenido de <http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/Nota%20de%20clase%2018%20SAS.pdf>
- UNIVERSIDAD ICESI . (s.f.). *CONSULTORIO CONTABLE Y FINANCIERO* . Obtenido de <http://www.icesi.edu.co/censea/images/VENTAJAS-DEVENTAJAS-SAS.pdf>
- UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR. (2014). Segmentación de Mercados. *ECO - Revista Académica*, 81.
- Vargas, O. M. (agosto de 2016). Hacia la sostenibilidad cafetera. Un análisis hacia la política publica. . Bogotá, Colombia. .
- Wikipedia Enciclopedia Libre. (junio de 16 de 2017). *Wikipedia Enciclopedia Libre*. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Bogot%C3%A1#Demograf.C3.ADa>
- Wikipedia Enciclopedia Libre. (16 de junio de 2017). *Wikipedia Enciclopedia Libre*. . Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/Huila>
- Wikipedia la Enciclopedia Libre . (2016). Obtenido de Wikipedia la enciclopedia libre: <https://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>